

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA: NESTLE-STARBUCKS ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BUĞRA UFUK YAZICI

İSTANBUL 2023

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA: NESTLE-STARBUCKS ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BUĞRA UFUK YAZICI

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. ATA ÖZDEMİRCİ

İSTANBUL 2023

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

...../...../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	YÖNETİCİLER İÇİN İŞLETME (TÜRKÇE, TEZLİ, GÖZTEPE)
Öğrencinin Adı Soyadı:	Buğra Ufuk YAZICI
Tezin Adı:	PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: NESTLE-STARBUCKS ÖRNEĞİ
Tez Savunma Tarihi:	

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

.....

Dr. Öğr. Üyesi Fatma Elif ÇETİN

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmza
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Ata ÖZDEMİRCİ	MÜ	
2. Üye:	Prof. Dr. Ahu ERGEN	BAU	
3. Üye:	Prof. Dr. Hatice Necla KELEŞ	BAU	



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Buğra Ufuk YAZICI

İmza :

ÖZ

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: NESTLE-STARBUCKS ÖRNEĞİ

Yazıcı, Buğra Ufuk

YÖNETİCİLER İÇİN İŞLETME, Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ata ÖZDEMİRCİ

Ağustos 2023, 163 sayfa

İşletmelerde büyüme stratejilerinin ele alındığı bu çalışmada büyüme olgusu, aslen bir büyüme stratejisi olarak kabul edilen çeşitlendirme stratejisi ve dışsal büyüme yollarından biri olan stratejik ittifaklar bağlamında ele alınmaktadır. Araştırma kapsamında 14 orta ve üst düzey yönetici ile nitel görüşmeler gerçekleştirilmiş, veri toplama sürecinde ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmanın verileri, Moustakas (1994) tarafından yayınlanan fenomenolojik yaklaşım yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında, iki çok uluslu şirket arasında imzalanan lisans anlaşmasının kapsamı ve anlaşmanın Türkiye operasyonundaki sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde, iki rakip firmanın iş birliği yaparak, diğer rakiplerine karşı büyük bir rekabet gücü kazandığı ve her iki firmanın da pazardaki güçlerini artırdığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Büyüme Stratejisi, Çeşitlendirme Stratejisi, Stratejik İttifak

ABSTRACT

A RESEARCH ON DIVERSIFICATION STRATEGY IN THE RETAIL INDUSTRY: THE CASE OF NESTLE-STARBUCKS

Yazıcı, Buğra Ufuk

EXECUTIVE MBA, Master's Program

Supervisor: Prof. Dr. Ata ÖZDEMİRCİ

August 2023, 163 pages

In this study, which deals with growth strategies in businesses, the phenomenon of growth is discussed in the context of diversification strategy, which is essentially considered as a growth strategy, and strategic alliances, which is one of the external growth paths. Within the scope of the research, qualitative interviews were conducted with 14 middle and senior managers, and semi-structured interview technique was used in the data collection process. The data of the research were analyzed with the phenomenological approach method published by Moustakas (1994).

Within the scope of the research, the scope of the license agreement signed between two multinational companies and the results of the agreement in Turkey operations were evaluated. When the research findings are examined, it is seen that by cooperating, two rival companies have gained a great competitive power against their other competitors and both companies have increased their power in the market.

Keywords: Growth Strategy, Diversification Strategy, Strategic Alliance

TEŞEKKÜR

Araştırma sürecimde tez danışmanım olmayı kabul eden değerli hocam Prof. Dr. Ata ÖZDEMİRCİ'ye süreç boyunca verdiği tüm destekler için çok teşekkür ederim. Yorumları ve vizyonu ile araştırmaya yaptığı katkılardan dolayı kendisine minnettarım.

Kıymetli yorum ve görüşleri ile araştırmaya verdikleri katkılarından dolayı tez savunma jüri üyelerim Prof. Dr. Ahu ERGEN'e ve Prof. Dr. Hatice Necla KELEŞ'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu araştırmaya verdikleri katkılardan dolayı değerli yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarıma, değerli zamanlarını ayırarak araştırmaya katkı veren tüm katılımcılara ve araştırma süreci boyunca her aşamada yorum ve katkılarını esirgemeyen sevgili Melike KAYA'ya teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Çalışmanın Amacı.....	1
1.3 Çalışmanın Önemi.....	2
Bölüm 2: Alan Yazın Taraması.....	3
2.1 Değişken Rekabet Ortamı ve İşletme Stratejileri.....	3
2.1.1 Rekabet Kavramı.....	3
2.1.2 Strateji Kavramı ve İşletmelerin Uyguladığı Temel Stratejiler.....	16
2.2 İşletmelerde Büyüme Stratejileri.....	27
2.2.1 İçsel (Organik) Büyüme Stratejileri.....	28
2.2.2 Dışsal (İnorganik) Büyüme Stratejileri.....	35
2.2.3 Stratejik İttifak Kavramı, Türleri ve Stratejik İttifak Yapma Süreçleri.....	39
2.3 Büyüme Stratejisi, Çeşitlendirme Stratejisi ve Stratejik İttifaklar Arasındaki İlişkiler.....	81
2.3.1 İşletmelerin Büyüme Niyetleriyle İlgili Genel Yaklaşımlar.....	81

2.3.2 Büyümeye Etki Eden Faktörler.....	89
2.3.3 Büyüme Stratejisi ve Çeşitlendirme Stratejisi İlişkisi.....	89
2.3.4 Büyüme Stratejisi ve Stratejik İttifak İlişkisi.....	95
2.3.5 Çeşitlendirme Stratejisi ve Stratejik İttifak İlişkisi.....	108
Bölüm 3: Yöntem.....	114
3.1 Araştırma Modeli.....	114
3.2 Evren ve Katılımcılar/Çalışma Grubu.....	116
3.3 Verilerin Toplanması.....	118
3.3.1 Veri Toplama Araçları.....	118
3.3.2 Veri Analiz İşlemleri.....	120
3.4 Sınırlamalar.....	125
Bölüm 4: Bulgular.....	127
Bölüm 5: Tartışma ve Sonuçlar.....	156
5.1 Araştırma Sorunlarının Bulgularının Tartışılması.....	156
5.2 Sonuçlar.....	159
5.3 Öneriler.....	161
KAYNAKÇA.....	164
EKLER.....	191
A. Görüşme Soruları.....	192

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1 Jenerik Rekabet Stratejileri İçin Gereklilikler	15
Tablo 2 Büyüme Stratejileri	28
Tablo 3 2021 Yılında Türkiye’de İşlem Değeri Açıklanan En Büyük 10 Satın Alma İşlemi.....	37
Tablo 4 Stratejik İttifak Kurma Nedenleri	50
Tablo 5 Pazar Türüne Göre Stratejik İttifak Oluşturma Nedenleri	53
Tablo 6 Stratejik İttifakları Açıklayan Teoriler	58
Tablo 7 Gibrat Kanunu ile İlgili Seçilmiş Ampirik Çalışmalar	86
Tablo 8 Büyüme Stratejisi ve Çeşitlendirme Stratejisi Arasındaki İlişkiye Dair Yararlanılan Bazı Çalışmaların Özeti	92
Tablo 9 Büyüme Stratejisi ve Stratejik İttifaklar Arasındaki İlişkiye Dair Yararlanılan Bazı Çalışmaların Özeti	98
Tablo 10 Çeşitlendirme Stratejisi ve Stratejik İttifaklar Arasındaki İlişkiye Dair Yararlanılan Bazı Çalışmaların Özeti	111
Tablo 11 Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri.....	116
Tablo 12 Katılımcı Bilgileri	117
Tablo 13 Araştırmada Kullanılan Görüşme Soruları	119
Tablo 14 Sabit İfadeler ve Anlam Birimleri	121
Tablo 15 Örnek Temalar ve Kavramsallaştırılmış Anlam Birimleri	123
Tablo 16 Anlaşmanın Stratejilerine İlişkin Tema ve Frekanslar	129
Tablo 17 İş Yükü ve Stres Unsurlarına İlişkin Tema ve Frekanslar	132
Tablo 18 Örgütsel Uyumlanma Unsurlarına İlişkin Tema ve Frekanslar	135
Tablo 19 Rekabet Gücü Unsurlarına İlişkin Tema ve Frekanslar	141
Tablo 20 Örgütsel Büyüme Unsurlarına İlişkin Tema ve Frekanslar	143
Tablo 21 Anlaşmanın Dezavantajlarına İlişkin Tema ve Frekanslar	149
Tablo 22 Örgütsel Başarı Unsurlarına İlişkin Tema ve Frekanslar.....	152

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1 Sektördeki Rekabeti GÜdüleyen Güçler.....	10
Şekil 2 Porter'ın Jenerik Stratejiler Matrisi	12
Şekil 3 Dikey Bütünleşme Yöntemleri	20
Şekil 4 Küçülme Stratejisi Türleri.....	24
Şekil 5 Büyüme Stratejisinin Yönünü Belirleyen Faktörler	27
Şekil 6 Ürün Yaşam Seyri Grafiği	30
Şekil 7 Stratejik İttifakların Teorik Temelleri.....	55
Şekil 8 Amaçlarına Göre İttifak Türleri	63
Şekil 9 Stratejik İttifak Türleri	64
Şekil 10 Joint Venture (Ortak Girişim).....	66
Şekil 11 Nitel Araştırmanın Tümevarımsal Aşamaları.....	116
Şekil 12 Moustakas'a Göre Fenomenolojik Analiz Aşamaları.....	121

KISALTMALAR LİSTESİ

AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
CDE	Customer Development Executive (Müşteri Geliştirme Yöneticisi)
KAM	Key Account Manager (Kilit Müşteri Yöneticisi)
OTG	On the Go
TSI	Starbucks Operasyonu Transfer Süreci
WPSS	We Proudly Serve Starbucks



Bölüm 1

Giriş

1.1 Problem Durumu

Artan rekabet ortamında işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve büyüebilmek için her zamankinden daha çok çaba göstermek zorunda kalmaktadır. Küreselleşen pazarlar rekabeti dönüştürmekte, hiç olmadığı kadar sert hale getirmektedir. Bu sebeple işletmeler değişen rekabet dinamiklerine uyum sağlamak ve çağı yakalamak için bu dönüşüme adapte olma ihtiyacı duymaktalar. Ansoff'un büyüme elemanlarından biri olan çeşitlendirme stratejisi, en temel ve en riskli büyüme stratejisi olarak kabul edilmektedir. Öte yandan en büyük marjinal faydayı sağlayacak olan strateji de yine çeşitlendirme stratejisidir. İşletmeler hem bu riskin hem de potansiyel kazancın farkında olarak, doğru zamanda ve doğru şartlarda çeşitlendirme stratejisi uygulayarak büyümeyi hedeflerler.

Modern zaman ekonomisinde, bir işletme için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek gittikçe daha zor hale gelmektedir. Benzersiz bir fikir veya ürün ile, benzersiz bir rekabet avantajı elde etme imkanı artık birçok işletme için pek mümkün olmamakta, anlık değişen taleplere en hızlı cevabı veren işletmeler rekabet avantajını elde etmektedir. Bu sebeple işletmeler farkında olarak ya da olmayarak “geçici avantaj”lar elde etme çabasıdadır (McGrath, 2013). Özellikle pazara girişin kolay olduğu sektörlerde, işletmeler rakiplerinden önde olabilmek adına hızlı davranmalıdır. Oysa bir işletmenin bu dinamik yapının gerektirdiği yetkinliklere tek başına sahip olması çoğu zaman mümkün değildir. Bu sebeple işletmeler farklı işletmelerle stratejik ittifaklar kurarak güç birliği sağlamayı tercih edebilirler. Doğru bir ortakla yapılan ittifak, işletmelere çok zengin bir veri seti kazandırdığı gibi, ortağın tecrübelerinden ve itibarından faydalanma avantajı da sunar.

1.2 Çalışmanın Amacı

Bu araştırmada, işletmelerin çeşitlendirme stratejisi uygulayarak büyümeyi hedeflemesine odaklanarak, stratejik ittifakların, çeşitlendirme stratejisinin başarısı üzerinde nasıl bir rolü olduğunu sorgulanmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı “Stratejik ittifakların, çeşitlendirme stratejisinin başarısı üzerindeki rolü/rolleri nelerdir?” sorusunda cevap aramak olarak belirlenmiştir. Buna ek olarak;

- İşletmelerin yeni bir pazara girişini kolaylaştırmada stratejik ittifakların rolünü sorgulamak,

- Yeni pazarlarda müşteri kazanma ve tutundurmada stratejik ittifakların rolünü sorgulamak ve

Bu amaçla kapsamlı bir literatür taraması yapılmış, araştırmaya konu olan işletmelerin iş birliği sürecine tanıklık etmiş, orta ve üst düzey yöneticilerin görüşleri ile bu ilişki sorgulanmaya çalışılmıştır.

1.3 Çalışmanın Önemi

Büyüme stratejisi ile ilgili literatür taraması yapıldığında, büyüme olgusunun çeşitlendirme stratejisi ya da stratejik ittifaklar bağlamında ele alındığı birçok çalışmaya ulaşmak mümkündür. Ancak bu iki bağlamın birlikte ele alındığı ve işletmelerin stratejik ittifaklar yoluyla çeşitlendirme stratejileri uygulamalarının konu alındığı araştırma sayısının görece sınırlı olduğu görülmektedir.

Yerli literatür incelendiğinde, işletmelerde büyüme kavramının bu ekseninde ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yabancı literatür incelendiğinde ise bu konuda yapılan araştırmaların görece sınırlı olduğu ve yapılan araştırmaların tümünün nicel araştırma yöntemleri ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu anlamda, yapılan araştırmanın yerli ve yabancı literatüre katkı vereceğine inanılmaktadır.

Bölüm 2

Alan Yazın Taraması

2.1 Değişken Rekabet Ortamı ve İşletmelerde Büyüme Stratejileri

Küreselleşme olgusu ve teknolojinin gelişmesi ile birlikte ulaşım ve iletişim araçlarındaki değişim, ticaretin globalleşmesi ve sermaye hareketlerinin serbestleşmesi işletmeleri pek çok açıdan etkilemiştir. Teknolojik gelişmeler ile birlikte hayatımıza giren büyük veri tabanları, sanal gerçeklik ortamı, yapay zeka gibi unsurlar bilgiye ve kaynağa ulaşma sürecini kolaylaştırmış, tüketim kalıpları ve tüketici bilincinin değişmesine sebep olmuş ve ortaya çıkan bu yeni atmosfer mal ve hizmet çeşitliliğini öngörülemez bir şekilde artırmıştır. İşletmeler için piyasada ortaya çıkan bu fırsat ve tehditler ortamı rekabeti kaçınılmaz bir hale getirmiştir (Göktaş, 2019, s. 7).

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmek üzere ürettikleri mal ve hizmetlerde değişiklikler yapma, birleşme, stratejik ittifaklar kurma, büyüme ya da küçülme gibi farklı stratejilere yönelmek zorunda kalmıştır (Özkan, 2012, s. 22). İşletmelerin benimseyeceği stratejiler çevre koşullarından bağımsız düşünülemez; mevcut rekabet ortamı şirketlerin stratejilerini doğrudan etkilemektedir. Bu doğrultuda işletme stratejilerini anlayabilmek, rekabet unsurunu anlamakla mümkün olacaktır. Çalışmanın birinci bölümünde rekabet kavramı detaylı olarak ele alınmış ve işletmelerin değişen rekabet karşısında uyguladığı temel stratejiler aktarılmıştır.

2.1.1 Rekabet kavramı. Kelime anlamı itibarıyla yarışma, yarış anlamlarına gelen rekabet kavramı, birbiri ile benzer koşullara sahip aktörlerin sınırları belirli olan bir mücadeledeki diğer aktörlere oranla daha başarılı olma mücadelesini ifade etmektedir (Durak, 2021, s. 9). İşletme bilimi açısından değerlendirildiğinde ise rekabet kavramı, sınırlı zamanda tüm taraflarca arzu edilen sınırlı kaynağın büyük bir kısmına sahip olma yönündeki eforu ifade eder. Bu efor işletmeleri aynı sektörde çalışan diğer işletmelerden farklı yaptığı uygulamalar yoluyla ya da güçlü yönlerini pazara uyumlandırmakta gösterdikleri becerileri ile kendini göstermektedir (Arıkan, 2021, s. 17).

Rekabet kavramı, rekabetin korunması hakkındaki 4054 sayılı kanunun üçüncü maddesinde “Mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış” şeklinde tanımlanmıştır. Kanun maddesinde yer alan yarış; kargaşa ve kaos yaratan bir takım yarışmasını değil aksine bir araya getiren, güçlendiren bir etkin rekabeti ifade etmektedir (Azad, 2013, p. 18). Literatür incelendiğinde, rekabete dair açıklayıcı tanımlar ve farklı yaklaşımlar bulmak mümkündür;

Warren (2002)’a göre rekabet, sınırlı bir kaynağın kazanımı için verilen yarışa ifade eder. Ayrıca bu mücadele sırasında işletmelerin yetkinliklerini keşfetmelerini ve kendilerini geliştirmelerini sağlayan bir olgudur (Ivanova, Varyanichenko, Sannikova, & Faizova, 2018, p. 27).

Uyterhoeven ve arkadaşları (1977)’na göre rekabet, bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde, rakiplerine karşı üstünlük kurabilmesi için mevcut kaynak ve yeteneklerini etkin şekilde kullanmasıdır.

Lesniewski (2017)’ye göre rekabet, ekonominin kilit faktörlerinden biri ve önemli bir boyutudur. Ayrıca teknolojik inovasyonların ve verimlilik artışının itici gücü olan rekabet kavramı, insan isteklerini harekete geçirerek en iyiye ulaşmayı sağlayan bir faktördür.

Grzebyk ve Krynski (2011) rekabeti, farklı unsurların da kazanmak istedikleri faydaları, aynı koşullarda ve aynı zamanda elde etmek isteyen katılımcıların ortaya koyduğu eylemler şeklinde ifade etmiştir.

Stankiewicz (akt. Zelga, 2017, p. 302)’e göre ise rekabet, tüm unsurların aynı amaç için yarışması olarak değerlendirilebilecek bir olgudur. Bu durumun sonucu olarak, yarışan katılımcıların amaçlarına ulaşmak için yaptıkları eylemler, diğer katılımcıların amacına ulaşmasını zorlaştıracaktır.

Tan ve Öztürk (2018) ise rekabeti, işletmelerin mevcut müşterilerinin beklentilerini karşılamaya devam ederken, pazarda bu karşılığı bulabilecekleri diğer işletmelerle de bir yarış içerisinde olmaları şeklinde açıklamaktalar.

Bir pazarda, aynı beklentiyi karşılamak üzere ürün ve hizmet üreten işletmeler, birbirleri ile rakip konumundadır. Dolayısıyla rakip işletmeler, aynı pazar içerisinde rakiplerine göre daha kaliteli ve/veya uygun fiyatlı ürün ve hizmet üretebilmek için sürekli bir rekabet içerisinde dirler (Bright, Cortes, & Hartmann, 2019, p. 266).

Tüm bu tanım ve açıklamalardan yola çıkarak, rekabeti; pazarda faaliyet sürdüren tüm aktörlerin, amaç ve hedeflerine ulaşmak gayesiyle, mevcut kaynak ve yetkinliklerden en fazla faydayı elde etmek üzere verdikleri mücadele şeklinde açıklamak mümkündür. Rekabeti kazanmak için verilen mücadele, temelde rakiplere karşı bir rekabet avantajı elde etme arzusudur. Bu araştırmaya konu olan, büyüme stratejisini ve işletmeler arası ilişkilerin boyutlarını daha iyi anlayabilmek için, sektörün itici gücü ve temel belirleyici unsuru olan rekabet kavramını daha iyi anlamak gerekmektedir. Böylelikle, işletmelerin hangi stratejilere ve hangi sebeplerle yöneldikleri, birbirleri ile ne tür ilişkiler kurdukları/kurmak zorunda oldukları gibi konular daha iyi anlaşılabilir. Bu maksatla, öncelikle rekabet avantajı elde etmek üzere geliştirilen teorilerden ve rekabet olgusunun tarihsel gelişiminden bahsetmek uygun olacaktır.

2.1.1.1 Rekabetin önemi ve rekabeti açıklamaya yönelik yaklaşımlar. Piyasada yer alan her aktör için şartların eşit olduğunu varsayan modern piyasa ekonomisinin dayanak aldığı en temel kavram rekabettir (Ekiz, 2010, s. 125). İşletmeler faaliyetlerini, rekabet avantajı kazanmak ve yüksek kar elde etmek amacıyla yürütür ve bu hedefle stratejiler belirlerler. Fark yaratan ve değer yaratan bir stratejinin uygulanması, işletmeye rekabet gücü kazandıracaktır (Hitt, Ireland, & Haskisson, 2009, p. 26).

Rekabetten söz edilebilmesi için en temel gereklilik, belirli bir sektörde faaliyet gösteren şirket sayısıdır (Mansfield, 1964). Pazarda faaliyet gösteren şirket sayısına göre rekabeti dört ayrı türde inceleyebiliriz; tam rekabet, oligopolistik rekabet, tekelleri rekabet, saf tekel (Zelga, 2017, p. 303). Tam rekabet kavramı, aynı ürün ve hizmeti sunan birçok rakibin olmasını ifade eder. Ürün farklılaştırılması gözlenmez ve tüm rakipler ürün ve hizmetlerini benzer fiyatlardan satar. Oligopol rekabet ise, farklılaştırılmış ürün ve hizmet satan az sayıda ve büyük işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlarda yaşanan rekabeti ifade eder (Kotler, 1997, p. 209). Eğer sektörde tek bir şirket faaliyet gösteriyorsa ilgili şirket tekel durumdadır. Birden fazla şirketin faaliyet göstermesine rağmen fiyatların şirketler lehine belirlendiği, yeteri kadar fazla aktörün bulunmadığı piyasalarda ise tekelleri rekabet ya da eksik rekabetten söz edilir (Ekiz, 2010, s. 127-129).

Geçmişten günümüze önemli iktisat ekolleri rekabet kavramı hakkında farklı görüşler öne sürmüşlerdir. Örneğin geleneksel yaklaşım rekabeti fiyat üzerinden ifade

ederken, modern yaklaşım ürün kalitesini daha önemli görmektedir (Aktan & Vural, 2004, s. 13). Rekabet kavramının ele alınışı süreç içerisinde farklı ekollerin etkisiyle şekillenmiş ve bugünkü halini almıştır.

15. yüzyılda Avrupa’da ortaya çıkan ve kapitalist sistemin temellerini oluşturduğu düşünülen merkantilist sistem, ilk sistematik iktisadi görüş olarak kabul edilmektedir. Merkantilist görüşe göre, dış ticaret sınırlandırılarak ihracat artırılmalı ve ithalat azaltılmalıdır. Bu sayede oluşan ihracat fazlası ülke zenginliğini artıracaktır (Akat, 2009, s. 58-59). Merkantilist sistem yaklaşık üç yüz yıl boyunca, özellikle Avrupa’da yaygın şekilde uygulanmıştır. Bu sisteme getirilen en temel eleştiri ise dış ticareti kısıtladığı için ülkeler arası ticaretin yavaşlaması ve içe kapalı ekonomileri teşvik etmesidir. Ayrıca ihracat fazlası ile piyasada biriken para ülkeleri kıymetli madenler yönünden zenginleştirse de paranın değerinin düşmesine sebep olabilmekteydi (Güriz, 2010, s. 144-147). Merkantilizm dış ticarete yönelik bu korumacı bakış açısının yanı sıra rekabete dayalı bir serbest piyasa ekonomisini savunmaktadır (Ekiz, 2010, s. 129).

Temellerini Adam Smith’in attığı Klasik okula göre rekabet, ekonomik faaliyetlerin sağlıklı ve doğru şekilde ilerleyebilmesi için bir gereklilik olarak değerlendirilmiştir. Rekabet ortamının temel şartı, bir aktörün faaliyetlerinin diğer aktörlerce kısıtlanmaması ve tüm işletmelerin serbest hareket alanına sahip olmalarıdır (Hayek, 1948, s. 92-93). Böylelikle piyasada rekabet ortamı oluşacak, hiçbir şirket piyasa fiyatlarını önemli ölçüde etkileyemeyecek ve piyasa sonunda arz/talep dengesine ulaşacaktır (Kazgan, 2014). Oluşabilecek arz fazlası durumunda her bir işletme, gerekli talebi sağlayabilmek için fiyatlarını düşürmek zorunda kalacak ve denge sürekli olarak sağlanacaktır. Smith, rekabet ortamından kaynaklanan bu sistemi “görünmez el” olarak ifade etmiş ve ekonomik sistemin özü olarak dile getirmiştir (Polanyi, 2016). Merkantilizmin aksine klasik okul, rekabete sınırların dışını da dahil eder ve dış ticarete daha esnek olunması gerektiğini savunur (Çaklı, 2009, s. 15-17). Smith’e göre insan çıkarlarını sürekli maksimize etmeye çalışan rasyonel bir varlıktır ve bu durumun doğal bir sonucu olarak, yaptığı seçimlerle piyasa fiyatlarının dengeye ulaşmasını sağlayacaktır. Bu ortamın sağlanması için gerekli önkoşul ise rekabettir (Aktan & Vural, 2004, s. 19).

Neo-klasik okul (davranışsal okul), klasik okula ek olarak insan davranışlarının örgüt içerisindeki etkisini vurgular ve rekabette ürünlerin marjinal faydalarının fark

yarattığını ileri sürer. Birçok kararın rasyonellikten uzak sebeplerle alındığını belirten davranışsal okula göre, iktisat ve insan psikolojisi birbirlerinden ayrı değerlendirilemez (Aktan, 2020, s. 98). Bu görüşe göre “tam (serbest) rekabet” en önemli unsurdur (Bulmuş, 2008).

Modern yaklaşımların öncüsü olarak kabul edilen Avusturya okulu, klasik düşünceye katkıda bulunarak “marjinal fayda” yaklaşımına değinmiştir. Bu yaklaşıma göre bir ürünün niceliği arttıkça marjinal faydası düşecektir (Aktan, 2020, s. 102). Özellikle Neo-Avusturya okulu rekabette önemli unsurun ürün miktarı değil ürün kalitesi olduğunu savunur. Ürün kalitesine bağlı rekabet, büyük oranda inovasyon yeteneğine bağlıdır ve uzun vadede başarılı ve başarısız işletmeleri birbirinden ayıran temel kriterdir (Schumpeter, 1942). Schumpeter iktisadi yapının vardığı noktayı endüstrinin yeniyi yaratırken eskiyi yok etmesi şeklinde açıkladığı “yaratıcı yıkım fırtınası” kavramıyla niteler. Bu durumun sonucu olarak rekabet anlayışının temelinde fiyatların değil, işletmelerin kendilerini riske atmak pahasına yeniyi üretmelerinin bulunduğu belirtir (Aktan & Vural, 2004, s. 14-15).

Keynesyen (talep yönlü iktisat) yaklaşımına göre ise piyasa sürekli bir belirsizlik ve dengesizlik durumundadır. Bu görüşe göre ürünlerin fiyatı, üretim miktarı ve sektördeki istihdam durumu tamamen talebe bağlıdır; talebin yön değiştirmesiyle birlikte tümü değişkenlik gösterecektir (Aktan, 2020).

Her görüş kendinden önceki görüşlere eleştiri yöneltmiş ve kendi vurgusunu yapmış olsa da bu görüşleri önemli ölçüde korumuş ve geliştirmiştir. Temel rekabet kavramlarına kuramsal düzeyde çoğu kez sadık kalınmış, uygulama noktasında ise görüş ayrılıkları daha net vurgulanmıştır. Bu sebeple iktisat okulları arasında bir süreklilikten bahsetmek doğal olacaktır.

Literatür incelendiğinde, araştırmacıların rekabet avantajı elde edilmesi ile ilgili farklı yaklaşımlar öne sürdüğü görülmektedir. Bu yaklaşımlar içerisinde genel kabul görmüş ve araştırmalarda sıklıkla model olarak alınmış olan önemli teorilerden kısaca bahsedilecektir.

Bu yaklaşımlardan ilki Schumpeter’in rekabet teorisidir. Schumpeter’in yaklaşımında rekabet, kazanan ve kaybeden tarafların üretildiği bir süreçtir ve bu süreç boyunca işletmeler var olma çabalarını sürdürmek zorundandır. Bu ortamda işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için temel ihtiyaçları bilgi asimetrisi

yaratmaktadır. Bilgi asimetrisi ise temelde beş girişimci uygulama ile elde edilebilmektedir; yeni bir ürün veya bir ürünün yeni versiyonunun pazara çıkarılması, yeni bir üretim yöntemi/teknolojisi geliştirilmesi, yeni bir pazar açılması, talep gören bir arz kaynağının ele geçirilmesi ve tekel pozisyona gelmek ya da mevcut tekel pozisyonun dağıtılması (Baumol, 1990, pp. 896-897). Rekabeti, girişimcilik ve inovasyon süreçleri ile daha önceki tüm kazanımların alt üst edildiği yıkıcı bir süreç olarak niteleyen Schumpeter, pazarda oluşan rekabetçi dengenin istikrarlı bir ilerleyişle değil, belli dönemlerde yaşanan sarsıcı gelişmelerle sağlandığını belirtmektedir (Hovenkamp, 2008). Bu bağlamda işletmeler, ya değişen koşullara adapte olurlar ya da yok olurlar. Görüşlerinde girişimciliğin önemini savunan ve girişimciliğin iktisadi yönünü vurgulayan Schumpeter'in, girişimcilik kavramının tüm dünyada tanınmasını sağladığına inanılmaktadır (Liberto, 2022).

Bir diğer önemli rekabet yaklaşımı ise Porter'ın sektörel rekabet teorisidir. Klasik yaklaşımlara göre rekabet avantajı iç ve dış etmenlerin etkisiyle belirlenir. Fakat rekabet bu kadar basit ifade edilemeyecek kadar karmaşık bir olgudur. Örneğin yöneticilerinin verdiği her karar, işletmelerin performanslarını derinden etkileyecektir (Roquebert, Phillips, & Westfall, 1996). İşletmelerin dış çevreleriyle kurdukları stratejik ilişkileri konu alan önemli yaklaşımlardan biri Porter'ın sektörel rekabet teorisidir. Porter araştırmalarında işletmelerin belirleyeceği rekabet stratejilerinin etkilendiği beş güçten bahsetmektedir; mevcut rakipler arasındaki rekabet, ikame ürün/hizmet tehdidi, potansiyel rakipler, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücü. Beş güç modeli şeklinde anılan yaklaşımın ardından Porter, işletmelerin izlemesi gereken rekabet stratejilerini de araştırmalarına belirtmiştir. Porter'ın jenerik rekabet stratejileri olarak da bilinen bu stratejiler; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

İşletmelerin dış çevreleriyle ilişkilerini temel alan diğer bir yaklaşım ise bölgesel rekabetçilik teorisidir. Bu teoriye göre, dar bir bölgede etkinliği yüksek olan kişi ve kurumlar, bölgesel sorunlar ve bunların çözümü için strateji geliştirir ve maddi kaynak sağlarlar. Bu durumun sonucu olarak birçok yerel kurum, bölgesel ihtiyaçların çözümünde rol oynar (Cox, 1997).

İşletmelerin iç çevrelerinin önemini belirten bir diğer teori ise kaynaklar ve yetkinlikler teorisidir. Bu yaklaşıma göre mevcut kaynaklarının çeşitliliği ve yetkinliklerinin seviyesi, işletmeleri diğerlerinden ayıran temel özelliklerdir (Penrose,

2009). İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar, yetkinlikler ve kurumsal kimlikleri, sektörel fark yaratan ve ayırt edici unsurlardır. Bu unsurlar ne kadar işletmeye özgü ve taklit edilemeyecek yapıda olurlarsa, işletme o kadar farklılaşmış ve rekabet avantajı elde etmiş olur (Wernerfelt, 1984, p. 171). Barney (1991)'e göre işletmelerin sahip oldukları kaynaklar homojen değildir ve farklı özellikler zaman içerisinde de korunur. Bu doğrultuda işletmelere rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetkinlik farklılıkları;

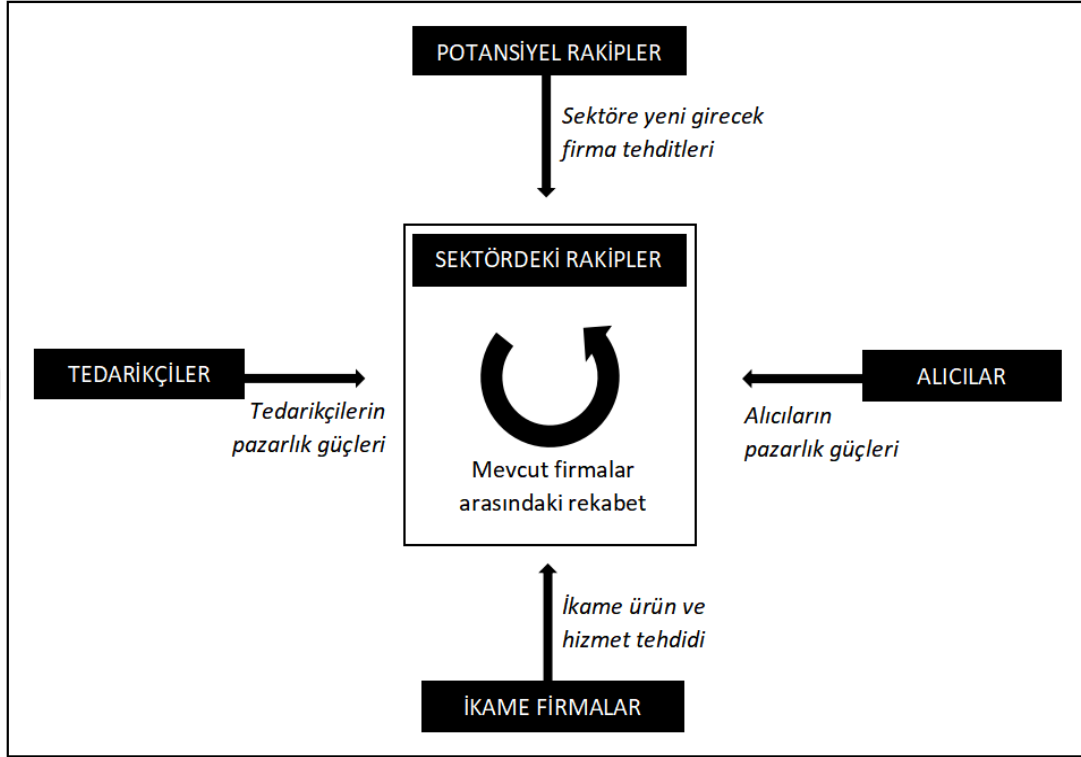
- Değer yaratması,
- Mevcut kaynakların ayırt edici nitelikte olması,
- Kaynak ve yeteneklerin taklit edilememesi ve
- Kaynakların yapılandırılabilmesi ve fonksiyonel olmasıdır.

Son olarak, bir işletmenin faaliyetlerinin yalnızca hisse sahiplerinin değil, tüm paydaşlarının yararına olması gerektiğini savunan bir teori olarak paydaşlar teorisi ele alınmaktadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşmalarında etkisi olan tüm unsurlar paydaşlar olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple işletmenin başarısı, paydaşları ile kurduğu iyi ilişkilere bağlıdır (Frooman, 1999, p. 191). İşletmenin varlığını sürdürebilmesi ve büyüebilmesi, paydaşlarına sağlayacağı maddi kazanç ve memnuniyet ile yakından ilişkilidir. Bu ilişkinin yolu ise işletmelerin paydaşlarını tanımaları ve beklentilerini iyi analiz etmesinden geçmektedir. Bu sayede işletme, dış çevreden gelen tehditlere daha etkin cevap verebilecektir (Clarkson, 1995).

Görüldüğü gibi rekabet avantajı elde etmek ve rekabet stratejileri geliştirmek üzerine birçok önemli yaklaşım bulunmaktadır. Bu araştırmada rekabet stratejisi kavramı, Porter'ın beş güç modeli çerçevesinde ele alınacaktır. Bu sebeple bu modeli daha detaylı incelemek yararlı olacaktır.

2.1.1.2 Rekabet stratejisi ve Porter'ın Beş Güç Modeli. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için, her geçen gün yoğunluğu artan rekabet ortamına, sürekli olarak adapte olmak zorundadırlar. Bu adaptasyonu sağlayabilmek için her işletme bir rekabet stratejisi belirlemeye ihtiyaç duyar. Belirlenecek olan rekabet stratejisinin temelinde ise işletmenin çevresiyle olan ilişkileri bulunmaktadır. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün yapısı, diğer sektörlerle ilişkisi, karlılığı, mevcut rakipleri, potansiyel riskleri ve fırsatları gibi sayısız çevresel faktör, rekabet stratejisinin oluşturulmasında etkili olmaktadır. Tüm bu faktörlerden bağımsız olarak rekabet stratejisi belirlemek olanaksız ve anlamsızdır (Porter, 2015, s. 5-7). Porter'a göre

rekabet stratejisinin belirlenmesi, Şekil 1’de görülen beş temel faktöre (güce) bağlıdır. Porter’ın “beş temel rekabetçi güç” kavramını oluşturmasındaki temel niyet, farklı sektörlerin uzun vadede birbirlerinden farklılaşabileceği ve bu sebeple rekabet stratejisi belirlenirken önceliklerinin de farklı olması gerektiğidir (Grundy, 2006).



Şekil 1. Sektördeki rekabeti güdüleyen güçler (Porter, 2015, s. 4)

2.1.1.2.1 Mevcut rakipler arasındaki rekabet. Halihazırda aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar arasında, rakiplerine göre daha avantajlı bir konum elde etmek üzerine bir rekabet bulunmaktadır. Bu rekabet kimi zaman fiyat savaşları şeklinde ortaya çıkıp kar oranlarını düşürerek işletmelere zarar verse de, reklam savaşları şeklinde gerçekleşip talep artışına ve pazar genişlemesine sebep olarak tüm sektöre yarar da sağlayabilir (Porter, 2015, s. 21-26).

2.1.1.2.2 İkame ürün/hizmet tehdidi. Tüm işletmeler, kendi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerle olduğu gibi, ikame ürün/hizmet üreten işletmelerle de doğal olarak bir rekabet içerisinde. İkame ürünler çoğu zaman düşük maliyet ve ürün çeşitliliği gibi avantajlarla gelerek sektör karlılığına önemli bir sınır koyarlar (Porter, 2015, s. 28-29).

2.1.1.2.3 Potansiyel rakipler. Bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre yeni işletmelerin katılması ihtimali, potansiyel bir tehlike olarak nitelendirilmektedir.

Sektöre yeni giren şirketler pazar payı elde etmek için düşük fiyat ve daha fazla fayda gibi, müşteri lehine hamlelerde bulunarak bir sansasyon yaratma isteğinde bulunacaklardır. Bu da sektörde karlılığın azalmasına ya da maliyetlerin artmasına sebep olacaktır. Yeni firmaların yaratacağı tehdit, sektöre giriş engellerinin yüksekliğiyle ters orantılıdır. Eğer sektöre giriş yapmak için büyük sermaye, geniş dağıtım kanalı, önemli bilgi birikim gereksinimi, düşük kar gibi yüksek engeller bulunuyorsa, giriş tehdidi düşük olacaktır. Öte yandan sektöre giriş için büyük bir sermayenin gerekmemesi, maliyetlerin düşük olması, yüksek kar, nitelikli iş gücüne ihtiyacın az olması gibi düşük engellerin bulunması, sektöre girişi kolaylaştıracak ve giriş tehdidini artıracaktır (Porter, 2015, s. 10-16).

2.1.1.2.4 Alıcıların pazarlık gücü. Alıcılar, daha kaliteli ürün ve hizmeti daha düşük fiyatlara elde etmek için, sektörle sürekli bir mücadele içerisinde. Bu mücadele, sektörün karlılığını sürekli olarak aşağıya çekmektedir. Arz edilen ürünün büyük kısmını belli alıcıların satın aldığı sektörlerde, alternatif üreticilerin kolaylıkla bulunabileceği standart (farklılaştırılmamış) ürün pazarlarında, alıcıların ürünü kendilerinin üretme potansiyeli olduğu durumlarda, alıcıların pazarlık gücü yüksek olacaktır. Öte yandan ürün ne kadar farklılaştırılmış ve alternatifsiz olursa, alıcı ürün ve sektör hakkında ne kadar az bilgiye sahipse ya da alıcı ne kadar az miktarda alım yapıyorsa, alıcıların fiyat hassasiyeti o kadar düşük olacak ve pazarlık güçleri azalacaktır (Porter, 2015, s. 29-31).

2.1.1.2.5 Tedarikçilerin pazarlık gücü. Tedarikçiler, işletmelerin ihtiyacı olan hammadde, bilgi, hizmet gibi girdileri tedarik eden kurum ve kişilerdir. Tedarikçiler ellerinde bulundurdıkları bu güç ile işletmelerin kar potansiyellerine doğrudan etki edebilirler. Tedarikçilerin ürün fiyatlarını artırmaları veya ürün kalitesini düşürmeleri işletmeler için bir tehdittir ve bu yolla tedarikçiler, işletmelerin elde etmeyi amaçladıkları kar miktarına ortak olmaktadır (Barney, 2001, s. 95). Tedarikçilerin ürünü işletme için önemli, farklılaştırılmış, alternatifsiz ise, sektörde ikame tedarikçi riski düşükse ve tedarik edilen ürün piyasasında rekabet düşük ise tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek olacaktır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 98-99). Aynı zamanda sektörde alternatifi az olan yüksek nitelikli çalışanlar işletme için yetenek tedariki sağlamaktadır ve işletmeler için pazarlık güçleri yüksek olacaktır (Porter, 2015, s. 33-34).

Porter’ın beş güç modeli, rekabet koşullarını ve işletmelerin çevreleriyle olan ilişkilerini tanımlayabilmek adına sıklıkla kullanılan, kabul görmüş bir modeldir. Bu kavram, işletmelerin belirleyeceği stratejilerin yalnızca kendi kaynak ve yetkinlikleriyle değil, çevre şartlarıyla da ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Yani bu model kullanılarak, içerisine bulunulan pazarın bugünkü şartları, yarın yaşanması muhtemel gelişmeleri ve tüm bu değişkenler içerisinde işletmenin takınacağı tutumu belirlemek yerinde olacaktır. Bu sebeple, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde değinilecek olan temel stratejiler, büyüme stratejileri ve stratejik ittifaklar konularına zemin oluşturması açısından rekabet kavramı ve ortamının aktarılması gerekli görülmüştür. İşletmelerin, çevre koşullarının analiz edilmesinin ardından, pazarda alacakları pozisyon ve takip edecekleri stratejilerin belirlenebilmesi adına, yine Porter tarafından ortaya koyulmuş ve yaygın kabul görmüş olan rekabet stratejileri yaklaşımı ele alınacaktır.

2.1.1.3 Jenerik rekabet stratejileri. İşletmelerin performanslarını artırmalarında rekabetçi stratejiler ve taktikler önemli bir yer tutar (Ortega, 2010). Literatür incelendiğinde, işletmelerin rekabet stratejileriyle ilgili kullanılan en yaygın model Porter tarafından geliştirilen “Porter Rekabet Analizi” modelidir (Kırım, 2009, p. 8). Porter’a göre rekabet stratejileri üç temel başlıkta ele alınmaktadır. Bunlar; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır. Bu yaklaşımla işletmeler performansını artırabilmek için, ya üretilen ürünlerin maliyetlerini azaltarak bir avantaj elde edecek ya da sunulan ürün ve hizmetlerde farklılaştırma yoluna gideceklerdir (Bordean, Borza, Nistor, & Mitra, 2010).

Rekabetçi Avantaj

		Maliyet	Farklılık
Rekabetçi Pazar Alanı	Geniş Pazar Hedefi	1.Maliyet Liderliği	2.Farklılaştırma
	Dar Pazar Hedefi	3A.Odaklanma (Maliyet)	3B.Odaklanma (Farklılaştırma)

Şekil 2. Porter’ın Jenerik Stratejiler Matrisi (Gibcus & Kemp, 2003)

2.1.1.3.1 Maliyet liderliği stratejisi. Bu strateji, işletmenin organizasyonel faaliyetlerini rakiplerinden daha düşük bir maliyetle yürütebilmesi ve kar oranlarını

maksimize etmesi şeklinde değerlendirilmektedir. Bu strateji ile işletme, daha düşük maliyetle ürettiği ürün ve hizmetleri, rakipleri ile aynı fiyattan satarak yüksek kar elde edebileceği gibi, daha düşük fiyatlarla satarak rakiplerinin kar miktarlarını düşürmelerine hatta zarar edecek noktaya gelmelerine sebep olarak sektörde bir baskı kurabilecektir (Eren & Özdemirci, 2018, s. 409-411). Özetle, maliyet liderliği stratejisinin temel unsuru fiyattır. Bu sebepe tüm rakipler aynı kulvarda yarışmaktadır. Ürün ve hizmetlerini daha uygun fiyata mal eden ve satan işletmeler kazanan rolünde olacaktır (Porter, 2015, pp. 42-44). Ayrıca işletmenin maliyetlerini düşürebilmek için ölçek ekonomisinden yararlanması, maliyet liderliği amacına önemli katkı sunar (Chan-Olmsted & Jamison, 2001).

1995 yılında ilk mağazasını açan BİM, maliyet avantajı elde edebilmek için ürün portföyünü 750 ürün ile sınırlandırmış ve bu kısıtlı sayıda üründe bol miktarda alım yapma yoluna gitmiştir. Yapılan yüksek ölçekte alım sayesinde elde edilen maliyet avantajını rakiplerinden daha düşük fiyatlarla satış yaparak kullanmış ve kısa sürede yoğun bir ilgi ile karşılanmıştır. Düşük kirali mağazalarda, maliyetli tasarımlardan uzak bir konseptle toplam maliyetlerini daha da düşüren işletme, gün geçtikçe artan mağaza sayısı ve dolayısıyla artan alım miktarları ile maliyet avantajını daha da ileriye taşıma şansı bulmuştur. 2021 yıl sonu itibarıyla 9.451 mağaza 70.197 çalışan ile faaliyetine devam etmektedir. Bu yönü ile değerlendirildiğinde işletmenin maliyet liderliği stratejisini başarılı bir şekilde uyguladığı söylenebilir (Özdemir, 2022, pp. 54-55).

2.1.1.3.2 Farklılaştırma stratejisi. Bu strateji ile işletmeler, kendilerine özgü bir yol belirleyerek pazarda bir asimetri yaratmaya çalışırlar (Porter, 2015, pp. 45-46). Böylelikle işletmeler, rakiplerinden ayrışacakları bir değer önerisi ile müşterilere ulaşmakta ve müşteri algısını fiyat avantajından farklı bir yere çekmektedir. Alıcıya sunulan yüksek teknoloji ürünler, markanın itibarı, özelleştirilmiş müşteri deneyimi ve satış sonrası hizmetleri, kalitesi, statüsü gibi değerler, ürün ve hizmetlerin çok daha yüksek bedellerle müşteri tarafından talep edilmesini sağlayabilecektir (Eren & Özdemirci, 2018, s. 412-414). İşletmeler rakipleri tarafından taklit edilemeyecek katma değerli ürünler üreterek ve tüketicinin ihtiyacını net olarak belirleyerek alternatifsiz ürünler sunarak bu stratejiyi etkin kullanmış olurlar (Bartol & Martin, 1994, s. 188).

1957 yılında ilk mağazasını açan ve günümüzde 2300 mağazayla hizmet veren Migros marketler zinciri, farklılaştırma stratejisini etkin kullanan bir marka olarak değerlendirilebilir. Fiyat politikasını indirim marketlerinin fiyatlarının üzerinde, lüks market zincirlerinin fiyatlarının ise altında belirleyerek düşük gelir üzeri müşteri kitlesi hedeflenmektedir. Marka, geniş ürün portföyünün yanı sıra güçlü bir imaj çalışması için pazarlama faaliyetleri yürütmüş ve dikkat çekici mağazalar tasarlamıştır. Pek çok müşteri iletişim kanalını aktif kullanarak güvenli bir marka algısı oluşturmuş olan işletme, sadakat programları ile de müşteri bağlılığını pekiştirmektedir (Özdemir, 2022, pp. 56-57).

2.1.1.3.3 Odaklanma stratejisi. Bu strateji ile dar bir müşteri grubu hedef alınarak, rekabet alanı bu grubun etrafında şekillendirilir. Odaklanma stratejisi, maliyete odaklanma ve farklılaştırmaya odaklanma şeklinde iki alt stratejiden oluşmaktadır (Porter, 1985, s. 15-16). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri işletmeler için yüksek maliyetli stratejilerdir. Bu sebeple küçük ölçekli işletmeler için bu stratejiler uygulanabilir değildir. Büyük ve genel pazara yönelmiş işletmelerin ulaşamadığı dar alanlarda rekabet etme yoluna gidebilir ve büyük işletmelerin ardında bıraktığı bu boşluklardan faydalanabilir. (Eren & Özdemirci, 2018, s. 416). Bu sebeple işletme spesifik bir ürüne, pazara ya da müşteri segmentine yönelerek, bu alanda maliyete odaklanma ve farklılaştırmada odaklanma stratejilerini uygulayabilir (Chan-Olmsted & Jamison, 2001, s. 322). Özetle odaklanma stratejisi, maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinin dar bir grup özeline indirgenerek uygulanmasıdır. İşletme bu stratejilerden yalnızca birini uygulayabileceği gibi, farklı birimlerde ve farklı ürünler için birden fazla stratejiyi aynı anda uygulayabilir (Porter, 2015, s. 46-49).

Yerel perakende sektöründe faaliyet gösteren Macrocenter marketler zinciri odaklanma stratejisini etkin şekilde kullanmaktadır. 1993 yılında ilk mağazasını açan işletme, günümüzde yedi şehirde 64 mağaza ile faaliyet göstermektedir. Üst gelir grubu müşteri kitlesini hedef alan Macrocenter, yerel ve ithal birçok tanınmış markanın ürünlerini, lüks tasarımlı mağazalarında sergilemektedir. Özel üretim, organik ve sağlıklı ürün portföyüyle rakiplerinden ayrılan marka, diğer zincir mağazalara oranla daha yüksek fiyatlarla satış yapmaktadır. Özelleştirilmiş müşteri hizmeti, seçkin ürün portföyü ve lüks yaşam tarzı çağrışımı yapan konsepti ile müşterileri yüksek fiyat algısından uzaklaştırıp ayrıcalıklı hizmet algısına yönlendirmekte ve odak müşteri grubuna ayrıcalıklı bir deneyim vadetmektedir (Özdemir, 2022, pp. 57-58).

Bu stratejiler, işletmelere yarar sağlaması amacıyla uygulanmaktadır fakat her bir stratejinin kendine özgü fonksiyonel farklılıkları ve farklı alt boyutları olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Dolayısıyla bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletmeler tarafından sağlanması gereken bazı gereklilikler bulunmaktadır. Bu gereklilikler Tablo 1’de aktarılmıştır.

Tablo 1

Jenerik Rekabet Stratejileri İçin Gereklilikler (Porter, Rekabet Stratejisi, 2015, p. 49)

GENEL STRATEJİ	GEREKLİ BECERİ VE KAYNAKLAR	ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
Toplam Maliyet Liderliği	Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim	Sıkı maliyet kontrolü
	İşlem mühendisliği becerileri	Ayrıntılı kontrol raporları
	İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi	Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar
	Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler	Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
	Düşük maliyetli dağıtım sistemi	
Farklılaştırma	Güçlü pazarlama becerileri	Ar&Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon
	Ürün mühendisliği	
	Yaratıcı yetenek	
	Güçlü temel araştırma yetenekleri	Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler
	Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün	Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu	
	Kanallarla güçlü iş birliği	
	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu

Bir işletmenin rakiplerine karşı avantaj elde edebilmesi için, bu üç jenerik stratejiden birini benimsemesi önemlidir (Porter, 1980, s. 35-38). Bu stratejilerden birinde uzmanlaşamayan ve stratejilerin tümünü aynı anda uygulamaya çalışan işletmeler “*arada sıkışıp kalanlar*” şeklinde adlandırılmaktadır. Bahsi geçen arada kalma durumu işletmeler için muhtemel bir başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2008). Stratejik olarak zor bir durumda kalacak olan arada sıkışıp kalan işletme, eforunu tek bir yöne kanalize etmediği ve her yöne dağıttığı için rakipleriyle ne maliyet anlamında yarışabilecek ne de farklılaşmış ürünler ile yüksek karlılığa ulaşabilecek pozisyona gelemeyecektir (Manteghi & Zohrabi, 2011).

Görüldüğü gibi rekabetin varlığı, etkisi ve değişkenliği yalnızca işletmeleri değil, tüm bir pazarı, hatta uluslararası pazarları derinden etkileyen temel bir olgudur. Rekabetin olmadığı bir pazarı, laboratuvar şartlarında hazırlanmış sürtünmesiz bir ortama benzetebiliriz. Nasıl ki yaşadığımız fiziksel koşullardaki uygulamalar, bu özel ortam şartlarına göre planlanamaz ve sürtünmenin varlığı tüm hesaplamaları kökünden etkiler, rekabet olgusu da işletmelerin tüm stratejilerinin kurgusunda hesaba katılması gereken böylesine zorunlu bir etmendir. Bu nedenle işletmelerin uyguladıkları stratejiler aktarılmadan önce rekabet kavramı ve önemi aktararak, işletmelerin içerisinde bulundukları ortam tasvir edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca rekabet kavramının da zaman içerisinde boyut değiştirmesi, gelişen iktisadi süreçlerin rekabet kavramı üzerindeki etkileri ve hem yerel hem küresel pazarların bu gelişmelerden nasıl etkilendiği kısaca aktarılmıştır. Bu doğrultuda rekabet kavramının giriftliğinin yakın gelecekte ne denli artabileceği ve işletmelerin varlıklarına devam edebilmek ve büyüebilmek için bu gelişime nasıl tepkiler verebileceği anlaşılmaya çalışılmıştır. İşletmeler faaliyet süreçleri boyunca tek bir doğrultuda ilerlemenin kendilerine avantaj sağlamadığının bilincinde olarak, devinim halindeki rekabet koşullarının da etkisiyle, sürekli pozisyon almak ve stratejiler belirlemek zorunda kalmaktadır. Bir sonraki bölümde işletmelerin uyguladıkları temel stratejilerden bahsedilecektir.

2.1.2 Strateji kavramı ve işletmelerin uyguladığı temel stratejiler. Strateji kelimesi kökeni itibarıyla askeri bir tabir olarak karşımıza çıkar ve Yunan General Strategos’a atfen “generalin bilgisi/bilgeliği” anlamında kullanılır. Igor Ansoff tarafından 1965 yılında yayınlanan “Corporate Strategy” adlı eserle birlikte iş hayatında da strateji kelimesinin kullanımı görülmeye başlanmıştır (Eren & Özdemirci, 2018, s. 5). Strateji kavramı, askeri terminoloji dışında da kullanılmaya

başlamasıyla birlikte daha yaygın ve karmaşık bir yapıya bürünmüş, çıkış noktasına nazaran daha yaşamsal konuların araştırılmasında yararlanılan, daha derin bir kavram halini almıştır (Yükselen, 2018). Literatürde strateji kavramı ile ilgili çokça tanıma ulaşmak mümkündür;

Chandler (1969) stratejiyi, işletmelerin uzun vadeli amaç ve hedeflerinin saptanması, bu amaç ve hedeflerin hayata geçirilebilmesi için gerekli kaynakların bulunması ve gerekli eylem planlarının uygulanması şeklinde ifade eder. Burada strateji, en başta amaçların belirlenmesinden gerekli kaynakların bulunmasına ve en son eylem planlarının uygulanmasına kadar tüm süreçleri kapsayan mantıksal bir bütün olarak ele alınmaktadır.

Chaharbaghi ve Feurer (1995)'e göre strateji, işletmelerin mevcut kaynaklarını kullanarak, çevre şartlarına adapte olabilmek için belirledikleri hedefler, taktikler ve planların tümüdür. Ayrıca iş dünyasında strateji, rekabet ortamında karşılaşılan fırsatlar ve işletmelerin kaynaklarının örtüşmesi ile belirlenen bir süreçtir.

Porter (1996) stratejiyi yönetimin kalbi olarak niteler ve varılmak istenen hedeflerin belirlenerek, bu hedeflere ulaşmak için kaynakların nasıl kullanılacağına karar verilmesi şeklinde açıklar. Bu tanıma benzer olarak Hofer ve Schendel (1978)'e göre strateji, işletmelerin sahip olduğu kaynaklarla, çevresinde gelişen risk ve fırsatların uyumlandığı bir süreçtir.

Rumelt (2011)'e göre strateji, işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük kurmak ve bu durumu sürdürmek amacıyla uyguladıkları eylemler dizisidir. Rumelt, mevcut tanımlara ek olarak, sürdürülebilirlik kavramını da stratejiyi açıklamak için kullanmıştır.

Drucker (1994)'a göre strateji, işletmelerin rekabet avantajını nasıl elde edeceğine dair yaptıkları planlarıdır. Ayrıca bu tanıma destekleyecek şekilde Jayawarna ve Dissanayake (2019)'ye göre strateji, işletmelerin rakiplerine karşı avantajlı bir pozisyona geçebilmesi amacıyla, nasıl bir yol izlenmesi gerektiğine dair planlarının tümüdür. Bu tanımla birlikte iyi bir strateji işletmeye rekabet avantajı yaratmalıdır.

Mintzberg ise stratejiyi, iş dünyasında sıklıkla kullanılan ve kısaca 5P olarak adlandırılan farklı bakış açıları ile açıklamıştır. Bu bakış açıları; plan, ploy (hile, taktik), perspective (bakış açısı), position (konumlanma) ve pattern (model, yöntem) olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren & Özdemirci, 2018, s. 8). Ancak bu unsurlar

stratejiyi tek başına açıklamaya yetmeyecek, yalnızca bir bütün olarak ele alındığında anlamlı bir tanım ortaya çıkacaktır (Mintzberg, 1987).

İşletmeleri rakiplerinden farklılaştıran bazı temel varlık ve yetenekleri bulunmaktadır. Bu farklılıklar, işletmelere geçici olarak rekabet avantajı sağlasa da, rakiplerinin bu farklılıkları öğrenmesi ve/veya taklit etmesi ile bu avantaj yitirilir. Bu sebeple işletmeler çevre şartlarına hızla adapte olmalı ve sürekli bir rekabet avantajı için yeteneklerini geliştirmelidir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 120). İşletmeler bu yetenekleri geliştirmek için tabii olarak operasyonel verimi artırıcı tedbirlere başvuracaklardır. Fakat operasyonu iyileştirmeye ve verimi artırmaya yönelik bütün bu yöntemlerin uygulanması tüm rakipler için mümkündür, bu sebeple işletme için tek başına yeterli olamaz (Tulga, 2015). İşletmeler sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek ve sektörde kalıcı bir yer elde etmek için hem kaynaklarını hem de çevre şartlarını değerlendirerek, kendilerine uygun bir strateji belirlemek zorundadır (Robbins & Coulter, 2007).

Tüm işletmeler, performanslarını artırmak amacıyla kıt kaynaklar için rekabet ederler. Henüz faaliyete başlamış işletmeler maddi kaynak ve yetkin iş gücü için rekabet ederken, bu kaynaklara ulaşmış olan yerleşik işletmeler ise kar oranlarını artırmak ve büyümek için rekabet ederler (Rothaermel, 2017). Böyle bir rekabet ortamında işletmelerin başarıya ulaşmaları için iyi bir strateji belirlemiş olmaları gerekmektedir. Böyle bir strateji ise şu üç unsura bağlıdır (Rumelt, 2011);

- Rekabet ortamının tespit edilmesi: Mevcut kaynakların ve çevre koşullarının analiz edilmesi ile ulaşılır.
- Rekabet sürecinin tanımlanması: İşletmenin izleyeceği stratejilerin çerçevesinin çizilmesi ve tanımlanan stratejinin bu çerçevede takip edilmesini ifade eder.
- Tanımlanan rekabet sürecinin uygulanması: Stratejinin uygulanması ve tutarlılığının sağlanması.

Strateji kelimesiyle birlikte iş dünyasında kullanılan birçok kavram da askeri terminolojiden etkilenmiştir. Özellikle en temel askeri stratejiler olan saldırı stratejisi, bekleme stratejisi ve çekilme stratejisi kavramlarının tam karşılığını işletme yönetiminin de temel stratejilerinde görmekteyiz; büyüme stratejisi, durağan (dengeli) büyüme stratejisi ve küçülme stratejisi (Eren & Özdemirci, 2018, s. 346-347). Çalışmanın bu kısmında işletmelerin uyguladığı temel stratejiler incelenecektir.

2.1.2.1 Büyüme stratejileri. Büyüme terimi niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki farklı olguya işaret eder. Niceliksel büyüme, satış ve üretim gibi unsurları ifade ederken, ürün kalitesinin yükselmesi gibi olgular niteliksel büyümeyi karşılar (Penrose, 2009, p. 1). Bu tanımı daha da açacak şekilde; büyüme kavramı işletmelerde satış, üretim ve ihracat miktarlarındaki niceliksel artış ile işletmenin maddi ve beşerî kaynaklarındaki niteliksel artışın bütününden oluşur. Büyüme bununla birlikte değişen müşteri ihtiyacına uygun olarak ürünlerin niteliklerinin geliştirilmesini, eski ürünlerin farklılaştırılmasını, işletme faaliyetlerinin gelişmesini ve ürün çeşitlendirmesini de kapsamaktadır (Eren, 2013, s. 84).

İşletmeler teknolojik, finansal, psikolojik ve ekonomik sebeplerle büyüme arzusunda olabilir. İşletmeler büyüme yoluyla maliyetlerini düşürerek piyasada hakimiyet kurabilir, teknolojik gelişmeleri çok daha etkin ve kolay takip edebilir. Ayrıca büyüme yoluyla yeni finansal kaynaklara çok daha yeni yöntemlerle erişme imkanına sahip olabilir (Karanlık, 1995, s. 22-30). Ayrıca büyüme stratejisi, paydaşlar ve yöneticiler tarafından arzu edilen, toplum tarafından pozitif algılanan ve işletmenin değerini yükselten temel bir stratejidir. Hissedarların ve toplumun refahını artırma, beklentilerini karşılama olanağı yaratan büyüme stratejileri ile işletmelerin pazardaki payını genişletmek ve işletmelerin karlılığını artırmak hedeflenmektedir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 198).

İşletmelerin büyüme ve gelişmeleriyle ilgili stratejik manada ilk anlamlı çalışma Igor Ansoff tarafından ortaya koyulmuştur (Eren & Özdemirci, 2018, s. 405). Ansoff büyüme stratejisinin, strateji elemanları adını verdiği dört ana unsurun etkisi altında değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir; faaliyet alanı, gelişme vektörü, rekabet avantajı ve sinerji. Bu unsurlar ışığında ele alınan büyüme matrisi ile nüfuz etme, ürün geliştirme, pazar geliştirme ve çeşitlendirme şeklinde adlandırılan dört temel strateji ortaya çıkmaktadır (Loredana, 2017, s. 144).

Penrose (2009)'a göre işletmeler, biyolojik yaklaşımlarda olduğu şekilde, içgüdüsel olarak büyümek isterler. Bu sebeple büyüme sürecinde insan faktörü ve insani istekler göz ardı edilememelidir. Kar beklentisi taşıyan insan faktörü, işletmelerin büyümesi için yoğun çaba gösterecektir. Ancak hiç bir işletme sürekli olarak aynı hızda büyüyemez, birçok faktör sebebiyle büyüme hızı zaman içerisinde yavaşlayacaktır. Ayrıca hızlı büyümek, işletmelerin operasyonel performanslarına da olumsuz etki edecektir.

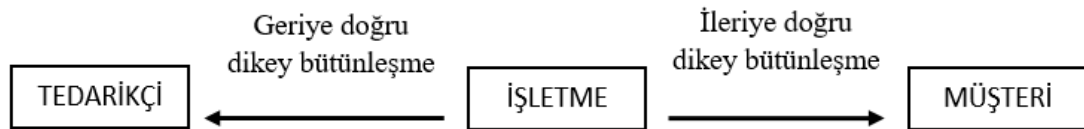
Stenholm ve arkadaşları (2016)'na göre büyüme, işletmelerin başarılarının bir karşılığı, başarıların devam ettirilmesi niyeti ve zenginliğin nesiller boyu sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Büyüme stratejisi ile işletmeler, değişken ve belirsiz pazar koşullarında, büyüme hedefiyle doğru orantılı stratejiler benimser ve uygular.

Demir (2015)'e göre büyüme stratejisi, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektördeki paylarını ve kar oranlarını artırmak amacıyla kurgulanan bir stratejidir. Tüm paydaşların beklentilerine cevap verecek bir nitelik taşıyan büyüme stratejileri, doğru şekilde uygulandığında tüm tarafları memnun edecektir.

Luck ve arkadaşlarına göre büyüme stratejisi iki ana başlıkta ele alınmaktadır; mevcut faaliyet alanında kalarak büyüme ve yeni bir faaliyet alanında büyüme. Mevcut faaliyet alanında kalarak büyüme stratejilerine bütünleşme stratejileri adı verilir ve yatay bütünleşme stratejileri ve dikey bütünleşme stratejileri olmak üzere ikiye ayrılır. Yeni bir faaliyet alanına girerek büyüme stratejisine ise çeşitlendirme stratejisi adı verilir (Dinçer, 2013, s. 205).

Yatay bütünleşme stratejileri; işletmelerin kendi faaliyet alanlarına etkinliklerini artırmaları ve genişlemeleri şeklinde açıklanabilir. Bu genişleme, işletmelerin kendi öz kaynaklarını kullanarak gerçekleştirebileceği gibi aynı faaliyet alanındaki farklı işletmelerle birleşme ve satın alma yolu ile de gerçekleştirilebilir (Luck, Ferrel, & Lucas, 1989, s. 355-356).

Dikey bütünleşme stratejileri; işletmelerin karlarını maksimize etmek amacıyla üretim ve dağıtım kanallarının ele geçirilmesi şeklinde açıklanabilir. Dikey bütünleşme stratejileri, ileriye doğru dikey bütünleşme ve geriye doğru dikey bütünleşme şeklinde ikiye ayrılır. İşletmenin son tüketiciye aracısız ulaşma amacıyla satış noktaları ve dağıtım kanalları kurması veya satın alması ileriye doğru dikey bütünleşme, kendi tedarik ve hammadde kanallarını kurması veya satın alması geriye doğru dikey bütünleşme şeklinde adlandırılır (Luck, Ferrel, & Lucas, 1989, s. 356-357).



Şekil 3. Dikey bütünleşme yöntemleri (Luck, Ferrel, & Lucas, 1989, p. 357)

Çeşitlendirme stratejisi; işletmelerin yeni sektörlerle, yeni ürünlerle girerek büyümesini ifade eder. İşletmenin ana faaliyet alanına benzer yeni faaliyet alanlarına konsantre olmasına tek yönlü (ilişkili, concentric) çeşitlendirme, tamamen yeni sektörlerde yeni ürünlerle varlık gösterme niyetine çok yönlü (ilişkisiz, conglomeration) çeşitlendirme adı verilir (Luck, Ferrel, & Lucas, 1989, s. 358-359).

Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı 152 otel zinciri üzerinde 2001-2008 yılları arasında yapılan araştırmaya göre otelcilik sektöründe yaygın olarak uygulanan büyüme stratejisi yatay bütünleşme stratejisidir. Pazardaki paylarını büyütmek için zincirleşme yoluna giden oteller hem yerel hem de global anlamda pazar geliştirme stratejisi uygulamaktadır. Özellikle franchising gibi daha az risk ve öz kaynak ihtiyacı barındıran stratejiler uygulayarak zincirleşen oteller, sektördeki oda arzının büyük bir çoğunluğunu elde edecek şekilde büyümektedir (Met & Erdem, 2011, s. 347-348).

Amerika Birleşik Devletleri’nde 45 yıldan fazla süredir faaliyetleri devam eden 358 şirket üzerinde yapılan bir araştırmaya göre %54’lük bir oranla şirketlerin çoğunluğu büyüme stratejisi uygulamaktadır. Şirketlerin %28’lik bir kısmı karma stratejileri uygularken geri kalanı da küçülme ve durgun büyüme stratejilerini uygulamaktadır. Çoğu işletmenin büyüme stratejisi uygulamasının sebebi işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve karlılığının artırılması olabileceği gibi üst yöneticilerin kişisel hedefleri de olabilmektedir (Rue & Holand, 1989, s. 40).

İşletmeler tarafından uygulanan büyüme stratejilerinin, şirket performansına olumlu yönde katkı sağladığına dair literatürde birçok araştırma bulunmaktadır. Gana imalat sektöründe faaliyet gösteren 122 firmanın üretim stratejilerinin rekabet gücüne etkileri üzerine yaptıkları araştırmada Gyampah ve Acquah (2008), işletmelerin büyüme hedefleri doğrultusunda uyguladıkları maliyet liderliği stratejisi ve düşük maliyetli üretim stratejisinin şirket performansına olumlu katkıları olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Chen ve arkadaşları (2014)’nın Çin borsasında işlem gören şirketlerin uluslararasılaşma süreçleri üzerine yaptıkları araştırmada, büyüme hedefleri doğrultusunda uygulanan ilişkili çeşitlendirme stratejilerinin, işletmelerin performanslarını artırıcı etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Marmara bölgesinde üretim alanında faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 352 yönetici ile yapılan araştırmada, büyüme hedefleri doğrultusunda uygulanan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin işletmelerin performansları üzerinde olumlu bir etkisi

olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yücel & Ahmetoğulları, 2016). Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren işletmelerde çalışmakta olan 400 yöneticiden alınan verilerle yapılan çalışmada, işletmelerin büyüme hedefleri doğrultusunda uyguladıkları ürün geliştirme stratejisinin, şirket performansına olumlu yönde etki ettiği gözlemlenmiştir (Atakan, 2017). ABD ve İngiltere menşeli dört büyük kuyumcudan alınan verilerle hazırlanan çalışmada, işletmelerin uluslararasılaşma ve iç pazarda ürün çeşitlendirme stratejileri izledikleri, uyguladıkları büyüme stratejileri ile pazardaki ihtiyaçlara cevap verdikleri ve işletme performanslarını artırdıkları sonucuna ulaşılmıştır (Akpınar, Haapalainen, & Skog, 2022).

İşletmeler tarafından uygulanan büyüme stratejilerinin şirket performansına anlamlı bir katkı vermediğine dair de literatürde birçok araştırma bulunmaktadır. 2000-2011 yılları arasında yapılmış araştırmaların derlemesi niteliğindeki çalışmada Vazirani (2012), büyüme hedefiyle gerçekleştirilen birleşme ve satın alma işlemlerinin, işletmelerin beklediği yararı sağlayamadığını ifade etmiştir. Cohee (2017)'de aynı şekilde 2011-2015 yılları arasında ABD savunma sanayinde gerçekleştirilen stratejileri incelediği araştırmasında büyüme hedefiyle gerçekleştirilen birleşme ve satın almaların işletmelere yarar sağlamadığını, bunun yerine üretimin artırılmasının daha etkili bir yol olacağını belirtmiştir.

Büyüme stratejisi ile ilgili literatürde karşılaşılan farklı yaklaşımlar genellikle sistematik farklılıklardan ileri gelmekte, alt stratejilerin amaçları ve uygulanışları genellikle aynı maksatla ele alınmaktadır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde büyüme stratejisi, Ansoff'un büyüme vektörü ekseninde, detaylı şekilde ele alınacaktır.

2.1.2.2 Durağan (dengeli) büyüme stratejileri. Dengeli büyüme stratejisi ile işletmeler, risk alacak hamlelerden kaçınarak güvenli ve kararlı bir şekilde büyümeyi hedeflerler. İşletme bu yolla mevcut ürün/hizmet gamını koruyarak yeni alanlara girmekten kaçınır, belirli bir ürün grubuna ve pazar segmentine odaklanır ve geçmiş yıllarda olduğu gibi ortalama bir büyüme hedefi ile yoluna devam eder (Dinçer, 2013, s. 221-222).

Glueck'e göre dengeli büyüme stratejilerini yavaş büyüme, fasıllı büyüme, destekli büyüme ve hasat stratejileri şeklinde dört grupta inceleyebiliriz. Yavaş büyüme stratejisi izleyen işletmeler, sektör büyüme ortalamasına yakın bir hedefle faaliyetlerine ağır ve sağlam adımlarla devam ederler. Fasıllı büyüme stratejisini

benimseyen işletmeler, yoğun bir büyüme döneminin ardından kontrollü bir durgunluk dönemini takip eder ve bu süreçte kar ve verimliliği artırmaya yönelik operasyonel gelişmelere öncelik verirler. Hasat stratejisi izleyen işletmeler, doyumluğa ulaşan sektörlerde yeni yatırımlar yapmadan, daha önce geliştirilmiş ve belli bir karlılığa ulaşmış mevcut ürün ve hizmetleri sonuna kadar kullanıp bir nakit akışı sağlarlar. Destekli büyüme stratejisinde ise işletmeler, sektör şartlarının zorlaştığı ve büyümenin çok riskli ve maliyetli olduğu durumlarda, geleceğe yönelik dönüşüm süreçlerini gerçekleştirerek şartların işletmenin lehine döneceği zamana hazırlık yaparlar (Eren & Özdemirci, 2018, s. 360-362).

Durağan büyüme stratejisi, büyümekte olan sektörlerdeki işletmelerin bulundukları konumu korumak ve piyasa paylarını sabit tutmak amacıyla da uygulanabilir. Bu yol ile işletme, faaliyet alanında kalarak mevcut işlerine devam eder büyüyen sektörde pazar payını koruyarak büyüyen ölçekten faydalanır. Bir yandan da sürekli pazar kontrolü yaparak sektörü etkileyebilecek değişimlere karşı her an hazırlıklı olacaktır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 203-204).

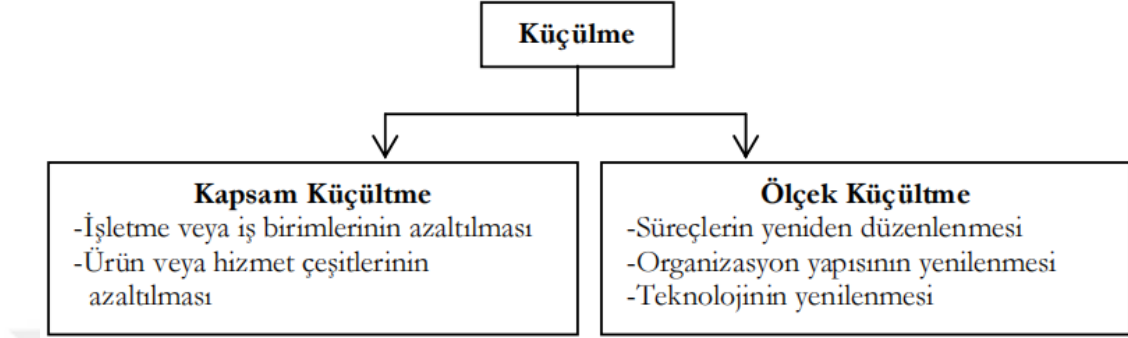
2.1.2.3 Küçülme stratejileri. İşletmelerin rekabet ortamının sert yapısına direnemediği, satışlarının azaldığı hatta zarar etmeye başladığı durumlarda tasarruf stratejileri uygulama gerekliliği doğabilir (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2012, s. 266). İçerisinde bulunulan durumun gereklilikleri göz önünde bulundurularak, etrafa bakma, mahkum işletme, satış ve iflas stratejileri uygulanabilir (Eren, 2013, s. 245).

Küçülme stratejileri paydaşlar ve yöneticiler tarafından arzu edilmeyen stratejiler olup, toplum nezdinde negatif algılanabilmektedir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 201). Genellikle ekonomik durgunluk zamanlarında ve şirketin mali olarak zayıfladığı durumlarda başvurulur (Çomaklı, Ekici, & Şahim, 2007, s. 77). İşletmeyi küçülmeye iten sebepler arasında maliyetleri azaltmak, verimliliği ve karlılığı artırmak, ekip içi sinerjiyi artırmak ve yeni fikirlere şans vermek, rakiplerin atakları karşısında manevra kabiliyetini korumak, mevcut potansiyeli değerlendirmek ve daha esnek bir yapıya ulaşmak sayılabilir (Koçel, 2013, s. 332).

İşletmeler küçülme stratejisini bir zorunluluktan dolayı uygulayabileceği gibi bilinçli bir şekilde tercih de edebilirler. İşletmenin mali yapısı iyi durumda olmasına rağmen düşük karlılığa sahip alanlardan çıkmak, verimliliği artırmak, belirli bir alana

odaklanmak ve piyasadaki rekabet gücünü geliştirmek için küçülme stratejileri uygulanabilir (Cameron, 1994, s. 189).

Küçülme stratejileri, işletmelerde uyguladığı yöntemlere göre ele alındığında iki farklı şekilde gruplandırılabilir; kapsam küçültme ve ölçek küçültme (Bourgeois, 1981).



Şekil 4. Küçülme stratejisi türleri (Gümüştekin, 2004, s. 248)

Kapsam küçültme ürün çeşitliliğinin karsız ve gereksiz yere arttığı, yönetim süreçlerinin hantallaştığı, kontrol süreçlerinin aksadığı ve manevra kabiliyetinin azaldığı, bu sebeple rekabet avantajının yitirmeye başladığı durumlarda uygulanmaktadır. Ölçek küçültme ise mevcut kaynak ve yetkinliklerin daha etkin kullanılması ve verimin artırılması amacıyla uygulanmaktadır (Gümüştekin, 2004, s. 248).

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören ve 1998-2003 yılları arasında küçülme stratejisi izleyen 91 şirket üzerinde yapılan araştırmada, işletmelerin piyasa değerlerinde yükselme, satış miktarı ve aktif kar miktarlarında artış gibi olumlu sonuçlar görülmüş, öte yandan satılan ürünlerin maliyetlerinin artması şeklinde olumsuz sonuçlar elde edilmiştir. Net kar, brüt kar ve işletmelerin finansal performansı üzerinde ise bir değişim gözlenmemiştir (Topal, 2007, s. 83-84).

2011 yılında yayımlanan ve Türkiye'de faaliyet gösteren ilk 500 üretici şirket içerisinde bulunan 92 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada, 38 şirketin küçüldüğü belirlenmiştir. İşletmelerin başlıca küçülme nedenleri plansız büyüme, mali zorluklar ve yönetici düzeyinde verilen kararlar olarak saptanmıştır. Küçülme stratejisi sonucunda, işçilik maliyetlerinin azalması ve üretimin artması şeklinde olumlu etkiler gözlemlenirken azalan çalışan sayısı üzerindeki iş yükünün artması, motivasyonun düşmesi ve tecrübeli çalışan sayısının azalması gibi olumsuz sonuçlar da

gözlemlenmiştir. Satış miktarı ve verimlilik konularında ise anlamlı bir sonuç elde edilememiştir (Gürel, 2011, s. 63-65).

Literatür incelendiğinde, işletmeler tarafından uygulanan küçülme stratejilerinin işletme performansına olumlu etki sunduğuna dair birçok çalışma bulunmaktadır. Küçük imalat işletmeleri üzerinde yapılan bir çalışmada, ekonomik kriz ortamlarında uygulanan küçülme stratejilerinin işletme performansını iyileştirdiği sonucuna ulaşılmış, küçülme sürecinde işletmelerin enerjilerini örgütün yeniden yapılanmasına ve ar-ge çalışmalarına harcaması sonucunda daha esnek bir işletme yapısına sahip olduğu ve üretim maliyetlerinin azaldığı vurgusu yapılmıştır (DeDee & Vorhies, 1998). 107 Orta Avrupa şirketi üzerinde yapılan araştırmada, küçülme ve tasarruf stratejilerini birlikte izleyen işletmelerin firma performanslarında olumlu etkiler gözlenmiştir (Schmitt & Raisch, 2013). 2008-2015 yılları arasında, Malezya borsasında işlem gören 219 şirket üzerinde yapılan çalışmaya göre geri çekilme stratejisi izleyen işletmelerin firma karlılıklarının arttığı ve sektördeki konumlarının güçlendiği sonucuna ulaşılmıştır (Ung, Brahmana, & Puah, 2018). 2001-2013 yılları arasında 1710 Hintli firma ile, dış kaynak kullanımına bağlı performans gelişimi üzerine yapılan araştırmada, işletmelerin küçülme stratejisi izleyerek hantallıklarından kurtulmaları ve temel işleri dışında kalan işleri dış kaynak kullanarak yapmaları sonucunda daha yüksek karlılık elde ettikleri ifade edilmektedir (Munjal, Requejo, & Kundu, 2019).

Öte yandan işletmeler tarafından uygulanan küçülme stratejilerinin işletme performansına anlamlı bir etkisinin olmadığına dair de literatürde birçok araştırma bulunmaktadır. ABD’de küçülme duyurusu yapan 687 işletme üzerinde yapılan ve 12 yıl süren araştırmaya göre, yatırımcıların şirket küçülmelerine karşı olumsuz tutumları olduğu sonucuna varılmıştır. Bu olumsuz tutum neticesinde işletmenin piyasa değerinde ortaya çıkan düşüle birlikte bileşik bir olumsuzluğun ortaya çıktığı öne sürülmektedir (Brauer & Zimmermann, 2019). Olumsuz piyasa koşullarına cevaben küçülme stratejisi izleyen işletmelerin performansları üzerine yapılan araştırmada, küçülen işletmelerin karlılıklarını koruyamadıkları gibi finansal performanslarının da bu süreçten olumsuz etkilendiği sonucuna varılmıştır (Schenkel & Teigland, 2017).

2.1.2.4 Karma stratejiler. İşletmeler tek bir temel strateji benimseyerek faaliyetlerine bu çizgide devam edebileceği gibi, birden fazla temel stratejiyi de birlikte uygulayabilirler. Özellikle birden fazla ürün ve hizmet sunan işletmeler, her ürün ve hizmet için farklı bir strateji belirleyebilir, hatta bu stratejiler süreç içerisinde

de değişiklik gösterebilir (Dinçer, 2013, s. 232). Bir yandan büyüme stratejisi izleyen bir işletme, aynı anda tasarruf stratejisini de uygulayabilir yahut büyüme stratejisinin ardından durağan strateji uygulamaya başlayabilir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde işletmelerde uygulanan stratejiler genellikle karma stratejiler olmakta, örgüt birden fazla stratejiyi birlikte uygularken, zaman içerisinde de değiştirebilmektedir (Eren & Özdemirci, 2018, s. 363).

İşletmeler çevrelerinde yaşanan gelişmelere karşı duyarlıdır. Çevresinde yaşanan ekonomik gelişmeler, hammadde tedariki ile ilgili sorunlar, değişen ürün yaşam süreleri gibi birçok konu, işletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple işletmeler tek bir stratejide diretme yerine aynı anda veya sırayla farklı temel stratejileri uygulayabilir. Özellikle farklı iş kollarında farklı iş birimleriyle faaliyet gösteren işletmeler, çevresel şartlara uyum sağlayabilmek adına genellikle karma stratejileri yaygın olarak kullanmaktadır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 204-205).

2021 yılında 10 işletme üzerinde yapılan bir nitel araştırmaya göre, bahsi geçen işletmelerin 6'sı karma strateji izlerken 3'ünün büyüme stratejisi ve 1'inin durağan büyüme strateji uygulamakta olduğu gözlenmiştir. Çoğu işletme temelde büyüme stratejisi uygulamasına karşın aynı zamanda durağan büyüme stratejisi ve tasarruf stratejisini de uygulayarak, işletmenin hedefleri doğrultusunda kendilerine özgü bir strateji karması oluşturmakta ve bu doğrultuda uygulamaya almaktadır (Solmaz, 2021, s. 192-196).

2021 yılında TAV Havalimanı Holding 2007-2019 arası yıllık raporları üzerine yapılan araştırmada işletmenin başarılı bir karma strateji izlediği görülmüştür. İşletme ek hizmet birimleri tesis ederek çeşitlendirme stratejisi izlemektedir. Bu hizmet birimleri hem havalimanı işletmesini tamamlayıcı nitelikte faaliyet göstererek ilişkili çeşitlendirme örneği, hem de havalimanı işletmeciliği dışında faaliyet göstererek ilişkisiz çeşitlendirme örneği sunmaktadır. Bu yönüyle işletme organik büyüme stratejisi izlemektedir. Buna ek olarak holdingin izlediği büyüme stratejisi; satın alma yoluyla bünyesine yeni havalimanları katması ve gerçekleştirdiği stratejik ittifakları göz önünde bulundurulduğunda inorganik büyüme stratejisini de izlemektedir (Gümüşboğa, 2021, s. 62-63).

Görüldüğü gibi işletmeler, sahip oldukları kaynak ve yetkinliklerini, çevre şartlarının de etkisiye değerlendirerek, kendilerine geleceğe yönelik olarak bir strateji belirlemektedirler. Bu stratejiler, mevcut şartların da etkisiyle zaman içerisinde

değiştirilebilir yahut birden fazla strateji bir arada kullanılabilir. Bu konuda, işletmenin vizyonu, misyonu ve uzun dönemli hedefleri etki etmektedir. Bu hedefler doğrultusunda işletmeler, kendilerine uygun bir veya birden fazla temel strateji belirleyerek çıkarlarını gözetmeyi planlarlar. Bu stratejilerden biri olan büyüme stratejileri, araştırmamızın da konusu olması sebebiyle, bir sonraki bölümde ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

2.2 İşletmelerde Büyüme Stratejileri

İşletmeler yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışırken, bir yandan da faaliyet alanlarını genişletmeyi ve büyümeyi hedeflerler. Bu doğrultuda belirlenecek olan büyüme stratejileri, kendi kaynaklarını kullanarak büyüme (iç büyüme, bağımsız büyüme) ve farklı işletmelerin kaynaklarını kullanarak büyüme (dış büyüme, bağımlı büyüme) olmak üzere iki farklı şekilde incelenebilir (Dinçer, 2013, s. 204-205).

İşletmelerin büyüme stratejilerinin belirlenmesinde, sahip olunan kaynak ve yetkinlikler oldukça önemlidir. Pazarda bulunan fırsatlar karşısında, işletmenin mevcut kaynakları veya stratejik ittifaklar yoluyla sahip olabileceği potansiyel kaynakları değerlendirilerek büyüme stratejisinin yönü belirlenmektedir (Çakınberk, 2007, s. 5). Pazar fırsatlarını ve mevcut kaynakları net olarak eşleştirebilmek çok kolay değildir. İşletmeler bu doğrultuda mevcut tecrübelerini ve öngörülerini kullanarak büyüme stratejisinin yönünü belirlemeye çalışırlar (Andersen & Kheam, 1998, s. 168). Büyüme stratejisinin yönünü belirleyen faktörler Şekil 5’te görülmektedir.



Şekil 5. Büyüme stratejisinin yönünü belirleyen faktörler (Andersen & Kheam, 1998)

Büyüme stratejileri, içsel ve dışsal büyüme olmak üzere iki grupta incelenmekle birlikte bu gruplarda kendi içinde alt stratejilere ayrılmaktadır. İçsel büyüme stratejisini takip eden bir işletme, mevcutta sunduğu ürün/hizmet miktarını artırmayı hedefleyebileceği gibi, yeni bir faaliyet alanında ürün/hizmet sunma yoluyla da

büyüme yi amaçlayabilir. Dışsal büyüme stratejisini takip eden bir işletme ise, farklı bir şirketi satın alma veya birleşme yoluyla, iş birlikleri ve ortak girişimler yoluyla büyüme stratejisi belirleyebilir (Dinçer, 2013, s. 211).

Ansoff'un büyüme vektöründe, işletmeler için büyümenin yolları dört temel strateji üzerinde ele alınmıştır; pazara nüfuz etme, ürün geliştirme, pazar geliştirme ve çeşitlendirme. Bu dört temel strateji işletmenin öz kaynakları ile uygulanabileceği gibi (içsel büyüme), farklı işletmelerle birleşme, satın alma, ortaklık kurma veya stratejik iş birlikleri yapma yoluyla, dış kaynaklar kullanılarak da uygulanabilecektir (dışsal büyüme). Bu araştırmada büyüme stratejileri, Ansoff'un büyüme vektörü doğrultusunda ele alınmıştır.

2.2.1 İçsel (organik) büyüme stratejileri. İç büyüme stratejileri, işletmelerin öz kaynaklarını kullanarak büyümeleri, bu amaçla mevcut kaynaklarını kullanması veya borçlanma yoluyla ek finansal kaynak elde etmesi ve nihayetinde kendi imkanları doğrultusunda büyümesi olarak ifade edilebilir. Bu strateji ile işletme, kendi kaynakları yoluyla pazara yayılmayı ve faaliyet alanını genişletmeyi hedefleyerek büyümenin zaman içerisinde gerçekleşmesini sağlar. Organik büyüme stratejisi izleyen bir işletme mevcut müşterilerine odaklanarak sadakat düzeylerini artırma, yeni müşteriler kazanma, yeni pazarlara ulaşma, ürünlerin katma değerini artırma ve üretim kapasitesini yükseltme yollarını tercih edebilir. Organik büyüme yoluyla işletmeler üretim kapasitelerini, hammadde stoklarını, öz sermayelerini ve istihdam edilen kişi sayılarını artırır. Bunun bir sonucu olarak, büyüyen işletmenin finansal değeri artacağı gibi toplum nezdinde de itibarı yükselecektir (Durmaz & İlhan, 2015, p. 211).

Büyüme stratejileri konusunda önemli çalışmalar yapmış olan Igor Ansoff 1957 yılında yayımladığı *Strategies for Diversification* adlı eserinde büyüme yollarını araştırmış ve işletmelerin büyümelerinde etkili olan dört önemli hususun üzerinde şekillenen büyüme stratejileri matrisini ortaya koymuştur.

Tablo 2

Büyüme Stratejileri (Ansoff, 1957, s. 113-115).

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar	Pazara Nüfuz Etme (Penetrasyon)	Ürün Geliştirme
Yeni Pazar	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

Ansoff'a göre büyüme stratejileri içerisinde çeşitlendirmeye yönelik bir işletme, dört temel unsuru da zamanı geldiğinde uygulamaya almalıdır. İçerisinde bulunulan pazar şartlarına göre değerlendirme yapılmalı ve uygun strateji veya strateji kombinasyonu seçilmelidir. İşletmelerin uzun vadeli hedefleri göz önünde bulundurularak sırayla farklı stratejiler ve strateji kombinasyonları uygulanmalıdır (Ansoff, 1957, s. 113). Her ne kadar büyüme stratejisinin temel unsurlarından biri olsa da çeşitlendirme, dört alt strateji arasında en riskli olanıdır. İşletmeler bu karar ile hakim olmadıkları bir pazara, hakim olmadıkları bir ürünle girerek daha önce tecrübe etmedikleri bir süreç yaşayabileceklerdir. Yeni dahil olunacak faaliyet, işletmenin mevcut faaliyetlerine yakın olduğu ölçüde, karşılaşılabilecek risk faktörü de o denli düşük olacaktır (Eren & Özdemirci, 2018, s. 405-407). Bu çalışmada içsel büyüme stratejileri, Ansoff'un büyüme vektörü doğrultusunda dört başlık altında incelenmiştir.

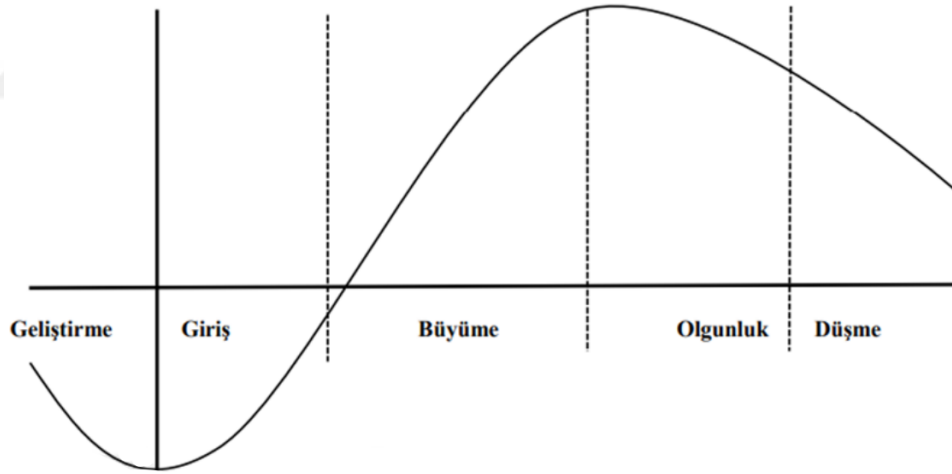
2.2.1.1 Pazara nüfuz etme. Pazara nüfuz etme stratejisi, işletmelerin mevcutta faaliyet gösterdiği pazarda ve yine mevcutta sunduğu ürünler kullanılarak uygulanan bir büyüme stratejisidir. Uygulama yönteminin basitliği sebebiyle işletmeler için akla ilk gelen strateji pazara nüfuz etme stratejisidir. Pazara nüfuz etmek isteyen işletme, mevcut ürün gamında değişikliğe gitmeden, aynı faaliyet alanında büyümeyi hedefler. İşletmeler bu yol ile, mevcut müşterilerine daha çok ürün satarak veya pazar stratejisine uygun yeni müşteriler bularak satış performansını artırmayı hedeflerler (Hussain, Khattak, Rizwan, & Latif, 2013, s. 197).

Henüz doygunluğa ulaşmamış pazarlar için, pazara nüfuz etme stratejisi kullanmak etkili bir yöntemdir. Ürün gamında bir değişiklik yapmadan, dağıtım kanallarının genişletilmesi, yeni müşterilerin gelmesi için kampanya, iletişim ve promosyonlar, sadakat ayrıcalıkları gibi yöntemlerle pazara nüfuz etme stratejisi uygulanabilir (Loredana, 2017, s. 145). İşletmeler için daha az yatırım maliyeti yaratacak olan pazara nüfuz etme stratejisi izlenirken, başroldeki ürün için üretim performansı ve yetkinliği önemli unsurlardır. Ancak bu stratejide en önemli unsur pazarlama faaliyetleri olacaktır. Ürünün mevcut pazarda daha fazla tüketiciye ulaşması ve satış miktarının artması, başarılı bir pazarlama süreci ile mümkün olacaktır (Andersen & Kheam, 1998, s. 172).

2.2.1.2 Ürün geliştirme. Yoğun rekabet ortamının pazar üzerinde hızlı değişimlere sebep olması, teknolojik gelişmeler ve değişen müşteri talepleri gibi

sebeplerle ürün yaşam seyri gitgide daha da kısa hale gelmektedir. İşletmeler müşterilerini ellerinde tutabilmek ve rakiplerinin baskılarına cevap verebilmek için yeni ürünler çıkarmak ve mevcut ürünler için inovasyon çalışmaları yapmak zorunda kalmaktadır. Bu sebeple ürün geliştirme stratejisi işletmelerin büyümesi için olduğu kadar varlıklarını sürdürebilmeleri için de bir gerekliliktir (Solmaz, 2021, s. 26). Ürün geliştirme stratejisi, işletmelerin mevcut misyonları dahilinde yeni, farklılaşmış ürün gamı geliştirerek, operasyonel performanslarını yükseltmesi anlamına gelmektedir (Ansoff, 1957, s. 114).

Bir ürüne gösterilen ilginin zamana bağlı olarak sergilediği değişim, ürün yaşam seyri olarak adlandırılmaktadır. Ürün yaşam seyrinde ürünün geliştirilmesi ve pazara girişinin ardından, önce büyüme evresi, sonrasında ise olgunluk evresi yaşanır. Olgunluk evresinin sonlanmasıyla birlikte düşüş evresi başlar ve nihayetinde ürünün tasfiyesi ile biten bir süreç yaşanır. Bu süreç her ürün için geçerli olabilir ve tüm ürünler zaman içerisinde karsız ürünlere dönüşebilir (Aksu & Apak, 2014, s. 237). Ürün yaşam seyri grafiği Şekil 6'da görülmektedir.



Şekil 6. Ürün yaşam seyri grafiği (Cheverton, 2012, s. 286).

Ürün geliştirme stratejisini uygulamak için zamanlama çok önemlidir. Yeni bir ürün geliştirerek pazara sunmak için uygun zaman, mevcut ürünün büyüme evresinde bulunduğu zamandır. Yeni ürün geliştirme sürecinin mevcut ürünün olgunluk veya düşüş aşamasında başlatılması yeni ürün için riski yükseltecektir (Cheverton, 2012, s. 284-285).

İşletmelerin geliştireceği yeni ürünler, pazarda rekabet avantajını artırmada etkili olacağı gibi ciro ve karlılığın büyümesine de destek sağlayacaktır. Fortune

dergisinin 1982 yılında yaptığı bir araştırma ile yeni ürün geliştirmenin önemini o günlerde vurgulamıştır. İlk 1000 sırada yer alan işletmelerden 700'den fazlası üzerinde yapılan çalışmaya göre beş yıl içerisinde şirketlerin karlılığının üçte biri yeni geliştirilen ürünlerden sağlanacağı öngörülmektedir (Sivadas & Dwyer, 2000).

Geliştirilecek olan ürün ne kadar karmaşık ise ihtiyaç duyulacak kaynak, yetenek ve teknoloji o denli fazla olacaktır. Birçok sefer işletmeler bu ihtiyaçlara tek başına cevap veremez ve bu kaynaklara sahip farklı işletmelerle iş birlikleri yapma yoluna giderler. Böylelikle birbirlerini tamamlayacak şekilde ittifak kuran işletmeler, yalnızca kendi kaynakları ile başarmaları mümkün olamayacak ürün geliştirmelerini birlikte gerçekleştirebilecek ve rekabet avantajı elde edeceklerdir (Holt, Love, & Li, 2000).

1991 yılında yiyecek ve içecek endüstrisinin iki çok uluslu güçlü markası Nestle ve Coca-Cola CCNR ismi ile bir ortak girişim başlattı. Şirketlerin marka değerinin yanında şişeleme ağı, dağıtım kanalları, üretim teknolojisi gibi alanlarda güçlerini birleştirdiği ortak girişimde 50/50 kar zarar ortaklığı öngörülmüştü. Bu girişim 2001 yılında kapsamını genişleterek Beverage Partners Worldwinde ismini almıştır (Arino, 2023). 2007 yılı itibarıyla Nestle'nin Nestea buzlu çay markasına ilişkin lisansını Cola-Cola'ya vermesi ile hazır çay pazarına odaklanan ortak girişime rağmen markalar çay ve kahve dışı sektörlerde küresel rekabetine devam etmektedir (Dirsehan, 2015, s. 27).

2.2.1.3 Pazar geliştirme. Pazar geliştirme stratejisi, işletmenin mevcut ürün gamını aynı şekilde veya gerekli durumlarda bazı değişiklikler yaparak, yeni pazarlarda da satmaya çalıştığı bir stratejidir (Ansoff, 1957, s. 114). İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarın doygunluğa ulaşması veya mevcut ürünlerin pazarda yeteri kadar olgunlaşması durumunda, büyüebilmek için pazar geliştirme stratejisi uygulanabilir ve mevcut ürünler ile yeni pazarlara girebilmek hedeflenir (Hussain, Khattak, Rizwan, & Latif, 2013, s. 198).

Pazar geliştirme stratejisi ile yeni pazarlarda yeni müşterilere ulaşabilmek amaçlanır. Bu gaye ile iki temel yöntem izlenebilir; yeni coğrafi pazarlara ulaşmak ve pazarın farklı bölümlerine girebilmek. Yeni coğrafi pazarlara ulaşmak bölgesel, ulusal ve uluslararası büyüme hedefleri ile mümkün olabilecektir. Pazarın farklı bölümlerine girebilmek için ise mevcut ürünleri farklı pazar segmentleri için geliştirme, yeni dağıtım yolları kullanma ve reklam faaliyetlerini artırma yolları izlenebilmektedir (Akgemici & Güleş, 2010, s. 79-80).

Penetrasyon stratejisine kıyasla pazar geliştirme stratejisi, işletmelere daha geniş bir hareket alanı bırakır. Fakat diğer yandan da daha fazla yetkinlik ve kaynak ihtiyacı doğurur. Ayrıca mevcut ürünü farklı pazarlara ulaştırmanın tutundurma maliyeti de yüksek olacaktır. Bu sebeple pazar geliştirme stratejisi, penetrasyon stratejisine göre daha riskli bir stratejidir. Doz ve Hamel'e göre pazar geliştirme stratejisi izlenirken tüketici, rakip, ikame ürün ve tedarikçi unsurları çok dikkatli değerlendirilmelidir. Bu dört unsura dayalı uygulamalar ve iş birlikleri ile pazar geliştirmek ve yeni pazarlara ulaşmak amaçlarına ulaşılabilir (Çakınberk, 2007, s. 10).

2.2.1.4 Çeşitlendirme. Ürün çeşitlendirme stratejisi ile işletmeler, faaliyet gösterdiği mevcut pazarın dışında farklı pazara, ürün gamının dışında farklı bir ürün ile girmeyi hedeflemektedir (Ansoff, 1957, s. 120). Ansoff'un büyüme stratejileri içerisinde en riskli olanı ürün çeşitlendirme olarak kabul edilir. Fakat aynı oranda yüksek getiri elde etme avantajını da beraberinde getirir. Ortalamanın üzerinde bir getiri hedefleyen işletmeler tarafından tercih edilmektedir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 222).

İşletmelerin izlediği çeşitlendirme stratejisi, mevcut faaliyetlerine benzerliğine göre ele alındığında, iki farklı şekilde değerlendirilmektedir. İşletmelerin, mevcut faaliyet alanına benzer bir pazara girme çabası ilişkili çeşitlendirme olarak adlandırılırken, tamamen farklı bir pazara girmesi ilişkisiz çeşitlendirme olarak adlandırılır (Aleson & Escuer, 2002, s. 120).

Google firmasının kurduğu ve bünyesine kattığı birçok işletme ilk bakışta firmanın faaliyet alanıyla ilişkisiz gibi görünse de temel gelirlerinin en büyük kısmını reklam gelirlerinin oluşturduğu işletme için bahsi geçen tüm yeni işletmeler, ana gelir modelini besleyecek şekilde düşünülmüş ve başarılı bir ilişkili çeşitlendirme örneği göstermiştir. İşletmenin en yüksek gelir potansiyeli taşıyan iştiraki olan YouTube platformunu geliştirmek için video paylaşımı, video sıkıştırma, video ve mobil video prodüksiyon ve telif haklarını geliştirmek gibi amaçlarla Omnisio, On2, Episodic, Next New Networks, Director, Vidmaker, Launchpad Toys gibi şirketleri bünyesine katmıştır. Google'ın iştiraklerinden birinin gelişimine yönelik olarak gerçekleştirdiği bu stratejinin ilişkili bir çeşitlendirme stratejisi olduğunu kanıtlar niteliktedir (Şekerli & Akçetin, 2018, p. 283).

Faaliyet sahası içinde veya dışında olduğuna bakılmaksızın, gelişen fırsatları değerlendirmek için yapılan çeşitlendirmeye uygun bir örnek olarak, Doğuş

Holding'in ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi verilebilir. Yeni pazarda kar beklentisinin yüksek olması, rakibin az ve talebin yüksek olması işletmeyi bu stratejiyi seçmeye yöneltmiştir. Özellikle yerel ekonomik koşullar sebebiyle belli pazarlarda boşlukların bulunması, işletmenin yeni pazarlara yatırım yapacak ekonomik gücü bulundurması ve değişken politikalar nedeniyle riski farklı sektörlerle dağıtma isteği, ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi izlenmesini cazip hale getirmektedir. 1951 yılında inşaat sektöründe faaliyete başlayan işletme, faaliyet sahası dışında ortaya çıkan fırsatlara kayıtsız kalmayarak otomotiv, medya, e-ticaret, turizm, enerji gibi birçok sektöre yatırım yapmıştır. Doğu Holding 2012 yılında yiyecek-içecek sektörüne d.ream şirketler grubu ile giriş yapmış ve bu sektörde kurumsal anlamda büyük bir rakip bulunmamasını değerlendirmiştir (Türken, 2018, pp. 34-40).

İşletmelerin çeşitlendirme stratejisine yönelmelerindeki temel sebepler;

- Farklı sektörlerde yapılan yatırımlarla riskin paylaştırılması,
- İşletmenin itibarını ve değerini yükseltme isteği,
- Mevcut faaliyet alanının kar oranlarındaki düşüş ya da daha karlı sektörlerle girme isteği,
- Kazanılan bilgi birikiminin ve kaynakların ilgili sektörlerde değerlendirilmesi,
- Farklı sektörlerde geliştirilen faaliyet alanlarının oluşturacağı sinerjiden faydalanma şeklinde özetlenebilir (Tevfik & Özek, 2011, s. 52).

Çeşitlendirme, her ne kadar yapısı itibarıyla riskli bir strateji olsa da işletmelerin farklı sektörlerde faaliyet göstermeleri, mevcut sektördeki yaşanabilecek olası kriz ve kar düşüşlerinde, karlılığı devam eden farklı bir sektörde bulunma avantajı sağlayacaktır. Bu da aslında büyümeden ziyade işletmelerin en temel hedefleri olan varlığını sürdürme, devamlılık ve nakit akışı sağlama gibi konularda riskin paylaştırılmasını sağlamaktadır (Khanna & Palepu, 1997). İşletmenin çeşitlendirilmiş bir portföye sahip olması, kapsam ekonomisinden faydalanarak girdiği kanallarda yönetim yeteneklerini geliştirir ve öğrenme etkisini değerlendirir. Ayrıca işletme kaynaklarının paylaşılması ve farklı iş birimlerinin ortak kaynakları kullanması, işletme içi sinerjiyi de artırmaktadır (Aaker, 2004).

İşletmelerin elde ettiği gelirler tek bir iş kolundan gelebileceği gibi birçok farklı faaliyet alanından da gelebilir. Gelirin %95'ten fazlasının tek bir faaliyet alanından geldiği işletmelerde çeşitlendirmenin varlığından bahsetmek mümkün değildir. Fakat yine de tek bir işte yoğunlaşmış işletmelerin de ileride farklı faaliyet alanlarına girme

ihtimali ve bu çerçevede yapılan araştırma ve çabaları düşünüldüğünde kurumsal anlamda çeşitlendirme yapan şirketler yelpazesinde yerlerini alırlar. Esas iş ağırlıklı işletmeler olarak kabul edilen ve gelirlerinin %70-95’lik bir kısmını tek bir işten elde eden organizasyonlarda “*düşük dereceli çeşitlendirme stratejisi*” uygulanmaktadır. Gelirinin %70’inden düşük bir oranını tek bir işten elde eden işletmeler faaliyetlerini; benzer ve asıl iş kolu ile kısmi veya tam ilişkili iş alanlarında gerçekleştiriyorlarsa “*orta dereceli çeşitlendirme*”, asıl iş kolundan tamamen farklı ve ilişkisiz iş alanlarında gerçekleştiriyorlarsa “*yüksek dereceli çeşitlendirme*” stratejisi uygulamaktadır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 223-224).

Literatür incelendiğinde, işletmeler tarafından uygulanan çeşitlendirme stratejilerinin işletme performansına olumlu etki sunduğuna dair birçok çalışma bulunmaktadır. ABD’de 1993-2010 yılları arasında 132 restoran, 35 konaklama işletmesi ve 43 kumarhane işletmesi üzerinde yapılan araştırmada, toplam 1420 gözlemden elde edilen verilere göre, restoran işletmelerinde marka yoğunlaşma stratejilerinin firma performansı üzerinde olumlu etkileri gözlemlenirken, kumarhane ve konaklama işletmelerinde uygulanan çeşitlendirme stratejilerinin firma performansına olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir (Kang, 2011). Gelişmekte olan pazarlarda çeşitlendirme stratejisi ile firma performansının değerlendirildiği ve Malezya’da faaliyet gösteren 319 işletmeden alınan veriler kullanılarak yapılan araştırmada, çeşitlendirme stratejisinin firma performansına olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gyan, Brahmana, & Bakri, 2017). 2008-2015 yılları arasında Çinli turizm firmalarının çeşitlendirme stratejileri uygulamalarının, şirket büyüklüğüne bağlı olarak firma performansına etkileri üzerine yapılan bir araştırmada, büyük işletmeler için ilişkisiz çeşitlendirmenin, küçük işletmeler için ise ilişkili çeşitlendirmenin firma performansına olumlu etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Zheng & Tsai, 2019). Schommer ve arkadaşları tarafından çeşitlendirme stratejisi ile firma performansı ilişkisini inceleyen bir araştırmada, 60 yıldan fazla süre içerisinde yapılan 267 çalışma kullanılarak, toplam 150.000 işletmeye ait gözlem verilerini araştırılmıştır. Çeşitlendirme stratejilerinin firma performansına olumlu etkileri olduğu vurgulanan çalışmada, 1990’lara kadar ilişkili çeşitlendirme ve olumlu firma performansı ilişkileri yoğun şekilde gözlenmiştir. Bu tarihten sonra ise ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerinin firma performansına katkısının gelişme gösterdiği, öte yandan ilgili çeşitlendirme ve firma performansı ilişkilerinin görece sabit kaldığı belirtilmiştir (Schommer, Richter, & Karna, 2019).

İşletmeler tarafından uygulanan çeşitlendirme stratejilerinin işletme performansına olumlu bir etkisi olmadığına dair de literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. 1990-1998 yılları arasında toplam 28,050 gözlemden elde edilen verilerle, çeşitlendirme stratejisinin işletme değerindeki düşüşle ilişkisi üzerine yapılan araştırmada, çeşitlendirmenin maliyetlerinin faydalarından daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çeşitlendirme stratejisi izleyen işletmelerde ar-ge maliyetleri, reklam giderleri ve toplam işletme giderlerinin daha yüksek olduğu gözlenmiş ve bu sebeple çeşitlendirme ile firma performansı arasında olumsuz bir ilişki kurulmuştur (Kim & Mathur, 2008). ABD sigorta sektöründe yaklaşık on beş yıllık bir dönemi kapsayan ve çeşitlendirme stratejisinin firma performansına etkilerinin incelendiği araştırmada, ilgili çeşitlendirme stratejilerinin izlenmesi durumunda ortaya çıkan maliyetlerin, elde edilen sinerji ve yetkinlik kazanımı gibi faydalardan daha fazla olduğunu, bu sebeple ilişkili çeşitlendirme stratejisinin firma performansı üzerinde olumsuz etkileri bulunduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca araştırmada, ilişkisiz çeşitlendirme stratejisinin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Morris, Fier, & Liebenberg, 2017).

2.2.2 Dışsal (inorganik) büyüme stratejileri. İşletmelerin büyüme hedefleri doğrultusunda yalnızca kendi kaynakları kullanılabileceği gibi farklı işletmelerin kaynakları da bu hedef için kullanılabilir. Dışsal büyüme kavramı, işletmelerin büyüme hedeflerini kendi kaynakları yerine farklı işletmelerin kaynaklarını kullanarak gerçekleştirmeleri olarak değerlendirilmektedir (Dinçer, 2013, s. 211). Dışsal büyüme yolu ile işletmeler mevcutta sahip olmadıkları imkan ve kabiliyetlere ulaşabilme, farklı işletmelerin altyapı, iş gücü, tecrübe, bilgi ve becerileri gibi kaynaklarını kullanabilme avantajına sahip olacaklardır. Öte yandan karar alma ve uygulama konularındaki bağımsızlıklarının bir kısmını kaybetmiş olacaklardır (Pfeffer & Nowak, 1976, s. 399-400).

Dışsal büyüme stratejileri, işletmelerin faaliyet gösterdiği mevcut pazarlarda uygulanabileceği gibi, yeni pazarlarda da uygulanabilir. Aynı şekilde dışsal büyüme stratejileri, mevcut ürün/hizmet çeşitleri için uygulanabileceği gibi farklı ürün/hizmet çeşitleri için de uygulanabilir (Durmaz & İlhan, 2015, p. 212).

Bu araştırmada dışsal büyüme stratejileri, uygulamalardaki benzerlikler sebebiyle iki ana grupta incelenecektir. Bu gruplardan ilki yoğun bir bütünleşmeden bahsedilebilecek olan şirket satın almaları ve birleşmeleri, diğeri ise sınırlı bir alanda

gerçekleştirilen bütünleşmeden bahsedilebilecek olan stratejik iş birlikleri ve ortaklıklar olarak ele alınacaktır.

2.2.2.1 Şirket birleşmeleri (merger) ve satın almalar (acquisition). Şirket birleşmeleri iki veya daha fazla işletmenin, büyüme hedefleri doğrultusunda bir araya gelerek yasal olarak tek bir işletme halini almaları olarak açıklanabilir (Yörük & Ban, 2006). Bu strateji ile işletmeler sahip oldukları tüm kaynak ve imkanları bir araya getirir, mevcut hukuki varlıklarından vazgeçer ve yeni bir işletme kurulur ya da mevcut işletmeler hukuki varlıklarını sürdürmeye devam eder ve tüm işletmeleri kapsayacak yeni bir üst işletme kurularak birleşme sağlanır (Dinçer, 2013, s. 219-220). Başka bir deyişle şirket birleşmeleri, farklı işletmelerin tüzel kimliklerinden vazgeçerek yeni bir işletmenin çatısı altında faaliyetlerini sürdürmeleridir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 349). Şirket birleşmelerinde, birleşecek olan işletmeler tamamen tasfiye edilerek yeni bir işletme altında faaliyetlerine devam edebileceği gibi, işletmelerden birinin tüzel yapısı altında faaliyet göstermeleri de mümkündür (Ceylan & Anbar, 2014, s. 156). Bu durumda işletmelerin tüm kaynakları, sahip oldukları imtiyaz ve sorumlulukları yasal olarak birleştikleri işletme tarafından yahut yeni kurulan işletme tarafından devralınmış olacaktır (Sarigül & Kurşunel, 2012, s. 2).

İşletme satın almalarında, bir işletme bir diğer işletmenin tamamını veya çoğunluk hisselerini satın almakta ve işletmenin tüm kontrolünü de ele geçirmektedir. Şirket satın almaları aslen şirket birleşmelerinin bir türevidir, aralarındaki temel farklılık, satın alınan işletmenin tüzel varlığı sona ermez ve faaliyetlerine aynı şekilde devam eder. Yalnızca satın alınan işletmenin mülkiyetinin el değiştirmesiyle birlikte yönetim hakları da satın alan işletmeye geçmiş olur. Böylelikle satın alınan işletme tamamen satın alan işletmenin bünyesine dahil olur ve bu işletmenin hüviyetine bürünür (Dinçer, 2013, p. 350). Hisselerin nispeten küçük bir kısmının satın alındığı durumlar yasal olarak satın alma olarak kabul edilmesine karşın şirket yönetiminde bir el değiştirmeden bahsedilemediği için literatürde şirket satın alması olarak değerlendirilemez (Ülgen & Mirze, 2013, s. 350). Tablo 3'te, Ernst & Young'ın Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2021 Raporunda yer alan, 2021 yılı işlem değerine göre ilk on şirket birleşme ve satın alma işlemi sıralanmıştır. Tabloda satın alınan hisse oranlarının farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 3

2021 Yılında Türkiye’de İşlem Değeri Açıklanan En Büyük 10 Satın Alma İşlemi (Ernst & Young, 2022)

Hedef Şirket	Sektör	Satın Alan Şirket	Ülke	Hisse Oranı	İşlem Değeri (milyon ABD\$)
Antalya Havalimanı	Ulaştırma	TAV Havalimanı, Fraport	Türkiye, Almanya	G/D	8.211,40
Trendyol	Bilişim	ADQ, General Atlantic, Princeville Capital, SoftBank, Qatar Investment Authority	ABD, Katar, BAE, Japonya	9,00%	1.500,00
Getir	Bilişim	DisruptAD, Mubadala Investment Company, Silver Lake Partners, Sequoia Capital, Tiger Global Management	ABD, BAE	7,00%	555,00
Elif Holding	İmalat	Huhtamaki	Finlandiya	100,00%	422,00
Yapı ve Kredi Bankası	Finansal Hizmetler	Koç Holding	Türkiye	18,00%	360,30
Trendyol	Bilişim	Alibaba	Çin	3,70%	350,00
Philip Morris Sabancı	İmalat	Philip Morris International	İsviçre	25,00%	310,60
Getir	Bilişim	Base Capital Partners, Crankstart Foundation, Esas Holding, Fiba Holding, Goodwater Capital, Sequoia Capital, Tiger Global Management	Türkiye, ABD, Brezilya	11,50%	300,00
Kümaş Manyezit	Kimya	Ereğli Demir Çelik	Türkiye	100,00%	297,00
Fenerbahçe - Kalamış Yat Limanı	Ulaştırma	Koç Holding	Türkiye	9,09%	285,60

Şirket birleşme ve satın almaları genellikle üç farklı şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar; yatay birleşme ve satın almalar, dikey birleşme ve satın almalar ve ilişkisiz birleşme ve satın almalar (Ülgen & Mirze, 2013, s. 353). Aynı sektörde faaliyet gösteren ve benzer nitelikte olan işletmelerin veya sektörel olarak birbirleri ile çok yakın ilişkili olan işletmelerin birleşmeleri ya da bir işletmenin bir diğerini satın alması durumu yatay birleşme ve satın almalar şeklinde ifade edilir. Aynı sektör içerisinde bulunan, üretim, dağıtım, tedarik gibi farklı aşamalarda faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleşen birleşme ve satın almalar, dikey birleşme ve satın almalar olarak

ifade edilir. Dikey birleşme ve satın almalar, bir üreticinin hammadde tedarikçisini satın alması şeklinde geriye dönük yapılabileceği gibi, doğrudan tüketiciye ulaşmak amacıyla dağıtıcı firmaları satın alması şeklinde ileriye dönük olarak da gerçekleştirilebilir. İlişkisiz birleşme ve satın almalar ise adından da anlaşılacağı gibi üretim süreçleri, kullanılan teknoloji, sektör yapısı gibi konularda farklı yapıdaki işletmeler arasında gerçekleşen birleşme ve satın almalarlardır. Bu sebeple ilişkisiz birleşme ve satın almalar holding tipi birleşme ve satın almalar olarak da adlandırılır (Eren & Özdemirci, 2018, s. 355).

1998 yılında Daimler Benz ve Chrysler otomobil şirketleri arasında gerçekleştirilen birleşme, büyük ölçekli ve sınır ötesi bir yatay birleşme örneğidir. Aynı sektörde faaliyet gösteren iki büyük işletme başta büyüme ve sinerji yaratma isteği olmak üzere çeşitlendirme, rekabet avantajı elde etme, pazar genişletme ve prestij kazanma gibi sebeplerle birleşmiş ve DaimlerChrysler adını almıştır. Aylar süren görüşmeler sonucu gerçekleşen bu mega birleşme ile gelecekte benzer birleşme ve satın almaların da önünü açacağı beklenmekteydi (Aydemir, 1998). Büyük beklentilerle gerçekleştirilen birleşme, 2007 yılında sona ermiştir. Gelmiş geçmiş en büyük şirket birleşmelerinden biri olarak kabul edilen DaimlerChrysler birleşmesinin sona ermesine sebep olan temel etken olarak kültürel farklılıklar gösterilebilir. Hem coğrafi kültürel farklılıkları hem de örgütlerin kültürel yapıları arasındaki farklar, iki işletmenin birleşmesi sonucu arzu edilen sinerji ortamının sağlanmasını engellemiştir (Watkins, 2007).

İşletmeleri birleşme ve satın almaya yönelten sebepler genellikle ortaklıktır. Yeni bir sektöre girişte karşılaşılabilecek zorlukları aşmak, işletmenin hisse değerlerinin yükselmesi, farklı sektörlerde var olarak genel riski paylaşmak, nitelikli çalışan gücüne doğrudan ulaşmak, ekonomik teşviklerden yararlanmak, mevcut tecrübeyi farklı sektörlerde de değerlendirerek sinerji sağlamak, ürün geliştirme maliyetlerini azaltmak ve yeni bilgi beceriler kazanmak, şirket birleşme ve satın almalarındaki temel amaçlar olarak kabul edilebilir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 351-352).

2.2.2.2 Stratejik iş birlikleri ve ortaklıklar. İşletmelerin büyüme hedefleri doğrultusunda yöneldikleri bir diğer strateji de işletmeler arasında gerçekleştirilen iş birlikleri ve ortaklıklardır. İşletmeler iş birlikleri yoluyla sektörde ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek için güç birliği yaparak ortaya çıkacak mali yükümlülükleri, muhtemel riskleri ve tüm kazanımları paylaşmak konusunda anlaşmaya varırlar

(Parnell, 2014, s. 157). Stratejik iş birlikleri ve ortaklıklar sürecinde yeni bir işletme ortaya çıkmaz ve mevcut işletmelerin kimlikleri ve hukuki yapıları tamamen korunur. İşletmeler bu yolla yalnızca belirli bir amaç doğrultusunda kaynaklarını birlikte kullanmak için anlaşmaya varırlar (Ülgen & Mirze, 2013, s. 362). İşletmeler için büyüme maliyetlerinin her geçen gün yükselmesi ve ortaya çıkan fırsatlara tek başına yanıt verilememesi, işletmelerin yerel ve küresel ölçekte iş birlikleri yapma ihtiyaçlarını tetiklemektedir. Küresel rekabetin artmasıyla birlikte işletmeler, rekabet avantajlarını kaybetmemek ve rakiplerine karşı üstünlük kurabilmek için stratejik iş birlikleri ve ortaklıklar yoluyla birbirlerinin eksiklerini tamamlayacak şekilde yeni girişimlerde bulunma yolunu tercih etmektedir (Dinçer, 2013, s. 213-214).

Stratejik ittifakların tercih edilmesinin temelde üç büyük nedeni vardır: İşletmelerin mevcut operasyonlarının performansını yükseltmek, yüksek şirket performansı sergilemeye uygun bir rekabet ortamına ulaşmak ve işletmenin yeni bir pazara girişini veya pazardan çıkışını kolaylaştırmak (Barney & Hesterly, 2006, s. 279).

Stratejik ittifaklar yoluyla işletmeler, ürünlerinin pazara yayılması ve yeni pazarlara açılması konusunda teknoloji, kaynak ve yetkinliklere süratle sahip olabilirler. Fakat ittifaklar sırasında özellikle kültürel ve organizasyonel farklılıklara dikkat edilmesi gerekmektedir. Pazarda ortaya çıkan fırsatları anlayıp değerlendirebilmek, kültürel farklılıkların çok olduğu ittifaklarda zor olabilmektedir. Bu sebeple stratejik ittifak yapılması sürecinde yalnızca mali kriterler değil kültürel uyumlanma süreci de göz ardı edilmemelidir (Simonin, 1999).

Görüldüğü gibi işletmeler, büyüme stratejilerini mevcut kaynakları ile uygulayabildikleri gibi, farklı işletmelerin kaynaklarının kullanımı yoluyla da gerçekleştirebilmektedir. Bu çalışmanın konusu olan Nestle-Starbucks iş birliği, çeşitlendirme stratejisinin uygulanması niyetiyle kurulan bir stratejik ittifak ekseninde ele alınacaktır. Bu sebeple çalışmanın ikinci bölümünde stratejik ittifak kavramı, stratejik ittifak türleri ve stratejik ittifak yapma süreçleri detaylı şekilde incelenecektir.

2.2.3 Stratejik İttifak Kavramı, Türleri ve Stratejik İttifak Yapma Süreçleri. Pazarların küreselleşmesi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin temposunun artması, işletmelerin yalnızca mevcut kaynakları ile rekabet etmesini güçleştirmekte ve farklı işletmelerin kaynaklarını değerlendirmemenin muhtemel

fırsatlardan vazgeçmek anlamına geldiği bir rekabet ortamı doğurmaktadır. Bu yarışta geride kalmak istemeyen işletmelerin, çevresindeki diğer işletmelerle gönüllü olarak stratejik iş birlikleri yapmaya yöneldiği görülmektedir. Farklı işletmeler, “işbirlikçi avantaj” elde edebilmek ve pazarda varlıklarını devam ettirebilmek adına, her geçen gün daha fazla ortak faaliyet içerisine girmektedir (Das & Teng, 2001, pp. 2-3).

Stratejik ittifak, işletmelerin yeni bir pazara girmesinin, geliştirdikleri bir teknolojiyi geniş kitlelere ulaştırmasının, idari kontrol ve kısıtlamaları aşmanın, öğrenme sürecini hızlandırmanın, riskleri ve maliyetleri düşürmenin en etkili ve pratik yollarından biridir. Fakat stratejik ittifakların kurulması ve devamlılığının sağlanması pek de kolay değildir. Pek çok ittifakta yönetici düzeyinde yapılan taktiksel yanlışlar, karşılıklı çatışmalar ve hatta en başta ittifak için kurgulanan model düzeyindeki hatalar, ittifakların başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilir. Bu sebeple tarafların ciddi bir ön hazırlık sürecine girmeleri, beklentilerini, ihtiyaçlarını ve kazanmayı öngördükleri faydaları detaylı şekilde belirlemeleri ve ittifak öncesi ve ittifak esnasında yoğun çaba sarf etmesi gerekmektedir (Elmuti & Kathawala, 2001, p. 206).

Stratejik ittifakların işletmelerin büyümesinde büyük rol oynadıkları birçok araştırma ile belgelenmiştir. Ancak ittifaklar sırasında karşılaşılan en büyük handikap, yöneticilerin ittifakın kurulması aşamasında gösterdikleri özenin ve ortaya koydukları çabanın, çoğu kez ittifak yönetim süreçlerinde gözardı edilmesidir. Stratejik ittifaklar bir anlaşmaya bağlı olduğu kadar yöneticilerin tutum ve davranışlarına da bağlıdır. Bu sebeple ittifaklarda görev alan yöneticilerin, ittifakların başarısı üzerindeki rolü büyüktür (Spekman, Isabella, MacAvoy, & Forbes, 1996). Benissimon’a göre stratejik ittifaklar sırasında yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlar şu şekildedir:

- Stratejik ortağın yetkinlikleri iyice sindirilmeli/özümzenmelidir.
- Mevcut ittifak ortağı/ortakları, geleceğin potansiyel rakipleri olarak değerlendirilmelidir.
- Güç ve kaynakların paylaşımı sırasında, bilgi paylaşımı konusunda dikkatli olunmalıdır.
- İttifak büyük bir titizlikle kurulmalıdır (Todeva & Knoke, 2005, p. 124).

Bleeke ve Ernst (1993)’e göre bir işletmenin aldığı stratejik kararlar yalnızca içerisinde bulunan durumun yönetilmesiyle değil, gelecekte alınacak sonuçlara dair beklentilerle de ilgilidir. Stratejik kararlar, işletmelerin politikaları ve bu politikaları

uygulayabilmek adına yapılan yatırımları kapsar ve gelecekte bu yatırımlardan yarar sağlamayı esas alır. Stratejik ittifaklar, işletmelerin elde etmeyi amaçladığı kar, düşük maliyet gibi somut faydaları doğrudan değil dolaylı olumlu sonuçlar şeklinde kazandırır. Bu yönüyle stratejik ittifaklar, neo-klasik iktisat okulu rekabet yaklaşımına tamamen aykırı stratejik kararlardır.

Bu araştırmanın konusu olan büyüme, çeşitlendirme ve işletmeler arası ittifaklar bağlamında, bu bölümde; stratejik ittifak kavramı, tanımı, türleri ve özellikleri incelenecek olup, bu araştırma için gerekli olan kavramsal çerçeve çizilmeye çalışılacaktır.

2.2.3.1 İşletmeler arası ilişkiler ve stratejik ittifak kavramı. Küreselleşme ile birlikte lokal rekabetin anlamını kaybetmeye başlaması ve tüm dünyanın küresel bir pazar halini alması sonucunda, işletmelerin büyümesini, hatta var oluşlarını dahi bir takım hassas çabalarla sürdürmesi bir nevi zorunluluk haline gelmiştir. Her geçen gün şiddetini artıran rekabet ortamı, bir işletmenin yalnızca yerel rakipleriyle değil, uluslararası alanda faaliyet gösteren birçok rakiple de rekabete hazır olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak da işletmeler arasında kurulan ilişkiler büyük önem kazanmaya başlamıştır.

Stratejik ittifak kavramı, işletmeler arasında kurulan ilişkilerin önemli bir türü olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler arasında kurulan stratejik ittifaklar yoluyla, rekabet avantajı elde etmek adına ihtiyaç duyulan yetenek ve kaynakların, bu yetenek ve kaynaklara sahip olan diğer işletme ya da işletmeler tarafından sağlanması amacıyla, işletmelerin birbirlerini tamamlayacak şekilde anlaşmaya varmaları hedeflenmektedir (Çakınberk, 2007, p. 17). İşletmelerin kaynak, yetenek, bilgi ve teknoloji alanlarındaki yetersizlikleri, rekabet avantajını kaybetmemek ve küresel pazarlara girebilmek için işletmeleri stratejik ittifaklar yapmaya yöneltmektedir (Esmaelnezhad, Taghizadeh-Yazdi, Mahdiraji, & Vrontis, 2023).

Yoshino ve Rangan (1995)'a göre stratejik ittifaklar, en az iki işletme tarafından ve aşağıdaki şartların karşılıklı olarak sağlanmasıyla kurulabilir;

- İşletmelerin yasal bağımsızlıkları, ittifakın kurulmasından sonra da devam etmeli,
- Performans gelişimi ve yönetimin kontrolü konularında tüm risk ve sorumluluklar paylaşılmalı,

- İttifak için stratejik önem taşıyan geliştirme süreçlerine (ürün, teknoloji, vb.) aktif katkı verilmeli.

2.2.3.1.1 *Stratejik ittifakların tanımı ve özellikleri.* Stratejik ittifak kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde, farklı yaklaşımlar bulunduğu görülmektedir. Stratejik ittifak kavramı, tanımı ve kapsamı hakkında birçok farklı görüş öne sürülmüştür. Genel olarak kabul edilmiş bir tanıma rastlanmamakla birlikte, işletmeler arasında yapılacak olan pek çok işbirliği çeşidi, stratejik ittifak kavramı altında değerlendirilebilir. Stratejik ittifak kavramıyla ilgili bazı tanımlamalar aşağıda aktarılmıştır.

Stratejik ittifakları işletmeler arasında sıklıkla başvurulan bir fenomen olarak ele alan Gulati (1998)'ye göre stratejik ittifak tanımı; bağımsız işletmelerin sahip oldukları ürünlerin, yeteneklerin ve teknolojilerin, karşılıklı alışverişi, paylaşılması ve geliştirilmesi amacıyla, gönüllü olarak ortaya koydukları anlaşma ve düzenlemelerdir.

Tsang (1998)'a göre stratejik ittifaklar; en az iki bağımsız işletmenin, mali hedefleri doğrultusunda ortak faaliyetler yürüttükleri uzun süreli anlaşmalardır.

Barney ve Hesterly (2006)'e göre stratejik ittifak; iki ya da daha fazla işletmenin, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, üretilmesi veya satışı ile ilgili işbirliği yapmasıdır.

Das ve Kumar (2011)'a göre stratejik ittifaklar; işletmelerin performans hedeflerini artırma amaçları doğrultusunda, birleşme veya satın almaların uygulanabilir olmadığı sektörlerde, en az iki işletmenin, temel iş yapış şekillerinin dışında yeni bir ortaklık yapısıyla hareket etmeleri şeklinde ifade edilebilir.

Ülgen ve Mirze (2013)'ye göre stratejik ittifaklar; işletmelerin temel stratejileri uygularken başvurdukları tekniklerden biridir. Stratejik ittifaklar, işletmelerin hukuki ve mali yapılarında bir değişiklik yaşanmadan, yalnızca belirli bir alanda sahip olunan kaynak ve yeteneklerin, belirli bir amaç doğrultusunda ortak kullanılmasıdır.

Chen ve arkadaşları (2015) stratejik ittifakları; işletmelerin üretim, satış, dağıtım ve teknoloji gibi alanlarda mevcut kaynaklarını paylaşması ve bu paylaşımın sonucu olarak tarafların karşılıklı fayda sağladığı bir anlaşma olarak tanımlar.

Lopez-Duarte ve arkadaşları (2016)'na göre stratejik ittifaklar, ortak bir amacın peşinden giden bağımsız işletmelerin, gönüllü olarak bir araya gelerek, amaçlarına ulaşmak için kurdukları stratejik ilişkilerdir.

Panico (2017) stratejik ittifakları, ürün, hizmet ve teknolojilerin paylaşımı, karşılıklı değiş tokuşu ve geliştirilmesi niyetiyle, firmalar arasında gerçekleştirilen gönüllü iş birlikleri olarak ifade eder. Stratejik ittifaklar sonucunda, ittifak kuran işletmelerin aksi taktirde sahip olamayacağı kaynak ve yetenekler elde edilir. İşletmeler bu iş birliği ile kaynakları, maliyetleri ve riskleri paylaşırlar.

Literatürden elde edilen tanım ve yaklaşımları değerlendirerek, stratejik ittifakları; “İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek, pazarda karşılaşılan fırsatlara hızlı cevap verebilmek veya pazarda rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla, sahip oldukları kaynakların, yeteneklerin, teknolojilerin ve tecrübelerin paylaşımı yoluyla gerçekleştirilen işbirliği anlaşmaları” olarak ifade edebiliriz. İşletmeler bu yol ile ihtiyaç duydukları kaynakları, anlaşma yaptıkları diğer işletme veya işletmelerden ikame edebilirler. Stratejik ittifakların kurulması sırasında belirleyici faktör işletmelerin bağımsızlıklarını korumalarıdır. Bu faktör ile stratejik ittifaklar, birleşme ve satın alma işlemlerinden ayrılırlar.

Stratejik ittifakların genel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir:

- Temel iş birliği motivasyonun büyüme odağı olması ve tarafların bu ortaklığa gönüllülük esasıyla katılmaları gerekmektedir (Bettinelli, Bergamaschi, Kokash, & Biffignandi, 2016, p. 88).
- Birden çok işletmenin ortaklığını ifade eden stratejik ittifaklar, işletmelerin kendi kendilerine yarar sağlayabileceği bir model değildir; karşılıklı paylaşım ve kazanım esastır.
- İttifak ortaklarının iş gelişim süreçlerine katkı vermeye istekli olmaları, üretim, geliştirme ve satış gibi süreçlerde yetkinliklerini ve kaynaklarını paylaşmaktan çekinmemeleri gerekmektedir (Koçel, 2013, p. 398).
- İttifakın stratejik amaçlarla kurulması ve tarafların bu gaye etrafında birleşmeleri gerekmektedir. İttifakın, tüm ortakların performanslarına olumlu katkı sunması ve rekabet avantajı sağlaması gibi stratejik amaçlar, birlikteliğin odağında bulunmalıdır (Das & Kumar, 2011, pp. 1236-1238).
- Yalnızca büyük ve kapsamlı planlar için değil, çok daha küçük projeler için de stratejik ittifaklar kurulabilir. İşletmelerin büyüme niyetiyle çeşitlendirme yapması, teknoloji geliştirmesi, performansını artırması ve rekabet avantajı elde etmesi gibi amaçlarla, her düzeyde ortaklık kurulabilir.

- Stratejik ittifaklarda, tarafların yasal bağımsızlıkları sürdürülür, herhangi bir satın alma, birleşme veya hisse devrinden söz edilemez. Bu süreçte işletmeler yeni bir kimlik ve isim altında birleşmezler (Çakınberk, 2007, p. 19).

Literatür incelendiğinde, işletmelerin stratejik ittifaklar yoluyla elde ettiği kazanımlar hakkında birçok araştırma bulunmaktadır;

Coopers ve Lybrand'ın 1995 yılında Wall Street Journal'da yayımlanan araştırmalarına göre, en hızlı büyüyen işletmelerin %55'inin ortalama üç stratejik ittifaka dahil olduğu ve %8'inin ise bir yıl içerisinde bir ittifak kurmayı planladığı belirtilmiştir (Chan, Kensinger, Keown, & Martin, 1997, p. 220). Zineldin ve Bredenl w (2003) tarafından yapılan araştırma ise gösteriyor ki, yalnızca 2001-2003 yılları arasında dünya çapında 20.000'den fazla stratejik ittifak kurulmuş ve yalnızca ABD'de 1987 yılından bu yana stratejik ittifak kurma sayısı, her yıl %25 artış göstermiştir. Küreselleşmenin artmasıyla birlikte, stratejik ittifak sayısında da artış meydana gelmesi beklenmektedir. Keasler ve Denning (2009) tarafından, 1983-2004 yılları arasında gerçekleşen ve 10.141 stratejik ittifakın büyümeye etkisi üzerine yapılan araştırmada, kurulan stratejik ittifak sayısının son on yıllık dönemde, ilk on yıllık döneme oranla iki kat artış gösterdiği vurgulanmıştır. Ayrıca yine son on yıllık dönemde, ilk on yıllık döneme göre, stratejik ittifaklardan elde edilen gelir miktarı da yükseliş göstermiştir.

Arslan ve diğ rleri (2020)'ne göre stratejik ittifaklar, işletmelerin pazardaki rekabet güçlerini artırmak için ortaya çıkar ve çoğunlukla ortak girişimler yoluyla gerçekleştirilir. Klasik maliyet hesaplaması yöntemi olan sabit ve değişken giderlerin hesaplanmasına ek olarak ittifaktan doğan koordinasyon, takip ve emek bileşenlerinin de hesaba katılması ve ihtiya a uygun modelin seçilmesiyle birlikte kurulan ittifaklar daha kalıcı olmakta ve taraflara fayda sağlamaktadır.

Pazarda ortaya çıkan ihtiyaçlara hızlıca cevap vermeyi amaçlayan ve start-up olarak adlandırılan işletmeler genellikle halkın ve yatırımcıların şüpheyle yaklaştığı yeni girişimlerdir. Bu tarz işletmelerin sermaye ve itibar elde etmek için stratejik ittifaklar kurmaları, işletme performanslarını geliştirmelerine katkı sağlayabilir. Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren 3913 start-up üzerinde yapılan çalışmaya göre, stratejik ittifakların işletme performansına olumlu etkileri olduğu sonucuna varılmıştır (Cacciolatti, Rosli, Ruiz-Alba, & Chang, 2020, p. 114).

Chan ve diğerkleri (2023)'nin 2007-2020 yılları arasında Çin'de borsaya kote işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, işletmelerin bir ittifaka üye olması ile gelecekte elde edecekleri nakit fazlası arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yine araştırmaya göre stratejik ittifaklara üye olan işletmelerin nakit varlığı işletme başına ortalama 20 milyon ABD doları artış gösterirken, bu olumlu ilişki kurumsal yapısı sorunlu ya da tam oturmamış işletmeler için daha da belirgin sonuçlar vermektedir.

İran'ın biyofarmasötik endüstrisinde stratejik ittifakların etkisi üzerine yapılan araştırmada, bilgi paylaşımı, tamamlayıcı kaynak kullanımı ve ortak teknoloji kullanımının, işletmelere olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yazarlar, stratejik ittifakların işletmelere sağladığı yararların yanında, işletmenin büyüklüğü, sağlanan devlet desteği ve işletme tecrübesinin önemsiz kaldığını belirtmişlerdir (Esmaelnezhad, Taghizadeh-Yazdi, Mahdiraji, & Vrontis, 2023, p. 13).

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, yeni bir pazara girmeye hevesli olan, mevcut sektörü dışında ortaya çıkan kazançlı fırsatları değerlendirmek isteyen ya da yeni kurulan ve pazarda kendine bir yer bulmak isteyen, fakat bu isteği karşılayacak yeterlilikleri tek başına sağlayamayan işletmeler, bu yeterliliklere ulaşmanın belki de en pratik yolu olarak stratejik ittifaklar kurma yolunu tercih etmektedirler. İktisadi gücü, itibarı ya da tecrübesi bakımından daha eksik sayılabilecek olan yeni girişimler için ise stratejik ittifaklar, birçok durumda kaçınılmaz bir alternatif olarak karşımıza çıkıyor. Özellikle rekabetçi ortamın iyice karmaşık bir yapıya büründüğü ve müşterilerin gittikçe daha da talepkar davrandığı güncel pazar koşullarında, bir firma ne kadar büyük olursa olsun, her fırsatı tek başına cevaplayacak kaynağa, yeteneğe ya da çevikliğe sahip olamamaktadır. Geliştirilecek karmaşık bir ürün, hizmet veya inovasyon için gerekli olan know-how, teknoloji, itibar, sermaye, tecrübe gibi birçok gerekliliğin sağlanması ancak, bu unsurlardan en az birinde uzmanlaşmış, birden fazla işletmenin güçlerini birleştirmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu araştırmanın konusu olan Nestle-Starbucks stratejik ittifakında, imzalanan lisans anlaşması ile tarafların elde ettiği/etmeyi amaçladığı kazanımlar, çalışmanın üçüncü bölümünde tartışılacaktır. İki firma da kendi alanlarında son derece büyük firmalar olsa da, yeni bir satış modelini beslemek için birbirlerinin tecrübelerinden, itibarlarından, pazar alanlarından ve yeteneklerinden ne şekilde faydalandığı/faydalanmayı amaçladığı, yine aynı bölümde detaylı şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.3.1.2 *İşletmeleri stratejik ittifak yapmaya iten sebepler.* İşletmeler stratejik ittifaklar kurarak, eksiklik duydukları alanlarda kendilerini tamamlayacak ortaklar bularak, bu yolla verimliliklerini artırmayı hedeflerler. Ayrıca sahip oldukları kaynak, yetkinlik, tecrübe ve itibarlarını paylaşarak sinerji yakalamayı, yoğun rekabet ortamında kendilerini rakiplerin ataklarından koruyacak rekabet avantajı elde etmeyi planlarlar (Doz & Hamel, 1999). Ayrıca stratejik ittifaklar, uluslararası pazarlara ulaşmak isteyen işletmeler için, yerel pazarlara girişte karşılaşılan yükümlülükler ve planlanmayan sorunlarla başa çıkmak için seçenektir (Liu & Maula, 2016, p. 1407). Burada dikkat edilmesi gereken husus, ittifakta bulunan işletmelerin hedeflerinin birbiriyle çatışmamasıdır. Sinerji oluşturabilmek ve başarılı bir ortaklık kurabilmek için ittifak üyelerinin amaçlarının aynı veya benzer olması büyük önem taşımaktadır (Das & Teng, 2003, p. 280).

İşletmelerin en öncelikli konularından biri kuşkusuz ürün geliştirme süreçleridir. Ürün-yaşam döngüsü gereği mevcut ürünlerin dönüştürülmesi veya tamamen yeni ürünler geliştirilmesi kaçınılmazdır. Geliştirilecek olan ürünün karmaşıklığı arttıkça, ürün geliştirmek için yeni teknoloji ve kaynağa olan ihtiyaç da aynı oranda artar (Ferreira, Coelho, & Moutinho, 2021, p. 527). İşletmeler ürün geliştirme maliyetlerini paylaşabilmek ve tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri süreçlerin altından kalkabilmek adına Ar-Ge yeteneklerini, teknolojik imkanlarını, kaynaklarını ve süreç tecrübelerini birleştirerek stratejik ittifaklar kurarlar (Karakılıç & Öcal, 2008, p. 93).

İşletmelerin dikey bütünleşmeler yoluyla organik büyüme stratejisi izlemesi durumunda, organizasyonel yapıda bir hantallaşma ve arzu edilen büyüme hızını yakalayamama sorunu ile karşılaşabilmektedir. Rekabetin hızla boyut değiştirdiği güncel piyasa ekonomisinde, büyümekten ziyade hızla büyümek ve rakiplere pazar alanı kaptırmamak önemli bir motivasyondur. Stratejik ittifaklar, işletmelerin ihtiyaç duyduğu yetkinlik ve tecrübeye, bir ortak vasıtasıyla, hızlı bir şekilde erişmesine olanak tanır (Hardy, Phillips, & Lawrence, 2003). Bu vesileyle işletmeler yeni yatırımlarda bulunmadan, dikey bütünleşme stratejisi ile hedefledikleri yararları stratejik ittifak yoluyla elde ederler. Ayrıca stratejik ittifaklar, işletmelerin rekabete ortak olmasında ve sektörel kar miktarlarının dengelenmesinde de rol oynar (Harrigan, 1988, p. 141).

Bilgiye dayalı rekabet ortamının geldiği noktada, işletmelerin rakiplerinden ayrışabilmek, pozisyonlarını koruyabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek adına

kendilerine özgü ve taklit edilmesi kolay olmayan bazı yeteneklere sahip olmaları bir gereklilik halini almıştır. Conner ve Prahalad (Karakılıç & Öcal, 2008, p. 88)’a göre aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların sergiledikleri performans farklılığı ile sektördeki yetenek ve kaynağın firmalar arasındaki dağılım farklılığı birbirleriyle paraleldir. Bu sebeple performanslarını artırmak isteyen işletmeler, sahip oldukları bilgi, yetenek ve uzmanlıkları stratejik ittifaklar yoluyla birleştirerek, benzersiz bir kaynak seti elde etmeyi hedeflerler (Fink & Kessler, 2010, p. 469).

İttifakların kurulmasıyla birlikte farklı bilgi ve tecrübelerle sahip işletmeler bir araya gelirler. Bu durum işletmeler arası know-how transferi yapma imkanı sunar ve öğrenmeyi hızlandırır (Kang, Han, & Shin, 2014, p. 1130). İttifak ortakları, çok yüksek maliyetlerle elde edilebilecek olan bilgiye, ittifaklar yoluyla çok daha kolay ulaşabilecektir (Inkpen & Tsang, 2007, p. 482). Ulaşılması zor bilgi kaynaklarına işbirlikleri vasıtasıyla erişebilen işletmelerin, bu bilgileri etkin şekilde işleyebilmesi ve bilgi transferi sürecini verimli geçirmeleri önemlidir. Çünkü bilgiye erişmek, bu bilgiyi doğru şekilde kullanabilmenin garantisini veremez. Bu öğrenme süreci ortaklığın başarıya ulaşmasına katkı sağlayacağı gibi, işletmelerin yetkinliklerini geliştirmeleri için de bir fırsattır (Phelps, 2010, p. 892). Ayrıca işletmelerin stratejik ittifaklar kurarak, mevcut yeteneklerini bilgi aktarımı yoluyla birleştirmelerinin inovasyon, ürün geliştirme, performans artışı, yeniden yapılandırma gibi süreçlerde olumlu etkileri olduğu görülmektedir (Ferreira, Coelho, & Moutinho, 2021, p. 546).

Stratejik ittifakların kurulma sebepleriyle ilgili literatür tarandığında, performanslarını artırma yolları izleyen işletmeler için maliyetleri, kaynakları ve riskleri paylaşmanın temel motivasyonlar olduğu görülmektedir. Rekabetin şiddetini artırdığı, hatta düşmanca bir hal aldığı piyasa ortamında, işletmelerin gerçekleştireceği değişiklikler ve girişimlerin büyük bir çoğunluğunun tehlikeli sonuçlar doğurma riski taşıdığı görülmektedir. Stratejik ittifaklar bu risk miktarını paylaştırıp azaltarak işletmelere, çekirdek yapılarını koruma ve temel faaliyetlerini daha risksiz devam ettirebilme fırsatı sunacaktır (Xue, Qian, Qian, & Li, 2019, p. 1619). Stratejik ittifakların kurulması, firmaların kendine özgü ve sürekli risklerinde azalma sağlamakta ve ortaklar arası ilişkiler devam ettiği sürece işletmelerin taşıdığı risk miktarında azalış görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus ise işletmelerin ittifaklar neticesinde birbirlerine fazla bağımlı hale gelmesi sonucunda, ittifak sonrası işletme riskinin yüksek olmasıdır. Bu sebeple işletmelerin kendi özerk

yapılarını korumaları ve ittifak sonrası süreçlere hazırlıklı olmaları önemlidir (Thomaz & Swaminathan, 2015, p. 63).

Ölçek ekonomisinden yararlanmak ve maliyetleri azaltmak, işletmelerin büyümek için başvurdukları önemli yöntemlerdir. Ölçek ekonomisinin artırılması için işletmelerin bir araya gelerek ittifaklar oluşturması sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu iş birliklerinin daha sık yapıldığı görülmektedir. Gelişmekte olan ülke pazarlarında devam eden sert rekabet ve henüz tamamlanmamış pazar paylaşımı, ölçek ekonomisinin ittifaklar yoluyla erkenden elde edilmesi ve pazarda önemli bir rekabet avantajı sağlanmasına olan ilgiyi teşvik etmektedir (Guidice, Vasudevan, & Duysters, 2003). İşletmeler ittifaklar yoluyla hammadde kaynakları, üretim teknikleri, teknoloji, altyapı ve dağıtım kanalları gibi kaynak ve yetkinliklerini bir araya getirmek suretiyle ölçek ekonomisi elde etmeyi hedeflerler (Karakılıç & Öcal, 2008, p. 90).

Stratejik ittifaklar temelde ölçek ekonomisi yaratma, riski paylaşma, sinerji gibi sebeplerle kurulsa da, rekabetin küreselleşmesi ve işletmelerin yeni pazar arayışlarını uluslararası boyuta taşıması sonucunda, yeni pazarlara giriş kolaylığı sağlaması sebebiyle de sıklıkla tercih edilmeye başlanmıştır. İşletmelerin, büyüme hedefleri doğrultusunda girmek istedikleri uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren yerel işletmelerle ortaklık kurması yaygın bir strateji olarak kullanılmaktadır. Bu tarz ittifaklarda genellikle yerel ortaklar pazara ait bilgi, tecrübe ve yetişmiş iş gücü sunarken, uluslararası ortaklar sermaye ve teknoloji desteği sunarak ittifaka destek olurlar (Bitran, Bitran, Conn, Nagel, & Nicholls, 2002). Bu gibi durumlarda yerel firmaların kaynak ve teknoloji alanlarındaki yetersizliklerinden ötürü değerlendiremediği, uluslararası firmaların ise bilgi, iş gücü, pazarda tanınma gibi alanlardaki yetersizliklerinden ötürü değerlendiremediği fırsatlar, iki firmanın ittifak kurmak suretiyle güçlerini birleştirmeleri sonucunda değerlendirilebilecektir. Başka bir deyişle işletmelerin tek başına pazara giriş yapacak yetkinliğe ve kaynağa sahip olmadığı durumlarda, stratejik ittifaklar yoluyla bir araya getirdikleri kaynak ve yetkinlikler işletmelere, tek başlarına değerlendiremeyecekleri yeni fırsatları değerlendirme şansı vermektedir (Liu & Maula, 2016, pp. 1422-1424).

Pazarın dinamikleri ve rekabet ortamı, yeni işletmelerin girişini zorlaştıracak düzeyde olabilir. İlgili pazara girmeyi hedefleyen işletmeler için stratejik ittifaklar kurma alternatifi, pazara girişi kolaylaştırmak adına etkin bir yol sunmaktadır. Bir

pazara girmek için yeni bir işletme kurmak veya pazarda faaliyet gösteren bir işletmeyi satın almak, maliyeti yüksek seçenekler olarak değerlendirilebilirken, ittifak kurmayı tercih etmek maliyet avantajı sağlayan pratik bir yol olarak değerlendirilir (Butler, 2010, p. 698). Öte yandan bazı durumlarda yeni pazara girmek, piyasaya bağımlı işletme yapısı veya regülasyonlar gibi sebeplerle çok zor olabilir, hatta bazı durumlarda giriş tamamen engellenmiş olabilir. Bu gibi pazarlara ulaşmanın en etkili yolu, pazarda söz sahibi durumdaki işletmelerle ittifaklar kurmak olarak değerlendirilmektedir. (Kang, Han, & Shin, 2014, p. 1127).

İşletmelerin olağanüstü durumlarda, en kötü senaryo ile karşılaşma ihtimali olarak da açıklanabilecek olan “siyah kuğu” durumu, gerçekleşmesi pek mümkün olmayan fakat gerçekleştiğinde çok yıkıcı olan süreçleri ifade eder. Bu tarz bir ihtimale karşı hazırlık yapmak için harcanan kaynaklar ise çoğu zaman işletme performansını olumsuz etkiler. Böyle bir süreç yaşanması durumunda, işletmelerin sağ çıkma ihtimalinin artırılması için harcanacak kaynağın ve karşılaşılabilecek riskin paylaşılması açısından da stratejik ittifaklar ayrı bir önem taşımaktadır. Değişen koşullara adapte olmakta zorlanabilecek olan işletmelerin güç birliği yapması, zor koşulları hafifletmeye yardımcı olacaktır (Xue & Li, 2023, p. 456).

Ayrıca bazı durumlarda stratejik ittifaklar, birleşme veya satın alma süreçlerinden önce bir ön mutabakat şeklinde de gerçekleştirilebilir. Maliyetli bir satın alma süreci öncesinde kurumların birbirleri ile uyumunu sağlamak ve yapılması muhtemel yanlışlar ile karşılaşılabilecek olan yüksek maliyeti düşürmek için stratejik ittifaklar bir geçiş aşaması şeklinde değerlendirilebilmektedir (Douma, Bilderbeek, Idenburg, & Looise, 2000).

Todeva ve Knoke (2005)’a göre işletmelerin stratejik ittifaklar kurmalarının pek çok nedeni vardır. Bunlardan başlıcaları; üretim kapasitesini artırmak, hem işletme içi hem de çevresel belirsizlikleri azaltmak, karları maksimize edebilmek adına rekabet avantajı elde edebilmek ve potansiyel fırsatları değerlendirerek işletme piyasa değerini yükseltmek. İşletmelerin ittifaklara yönelmelerinin ardındaki temel amaçları, işletmenin karakterine ve çevresel etkilere göre şekillenir. Bu faktörlerin de etkisiyle, stratejik ittifak kurulma nedenleri çok çeşitli alt kırımlara kadar indirgenebilir. Ayrıca bu çeşitlilik, ittifak kurma nedenlerinin literatürde birçok sınıflandırma altında incelenmesine ve çeşitli sınıflandırma şemaları geliştirilmesine olanak sağlamıştır.

İşletmelerin stratejik ittifak kurma nedenleri ile ilgili bazı alt kırılımlar Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4

Stratejik İttifak Kurma Nedenleri (Todeva & Knoke, 2005, p. 128)

Stratejik İttifak Kurma Nedenlerinin Alt Kırılımları	
*Yeni pazar arayışı,	*Maliyet paylaşımı, kaynakların birleştirilmesi,
*Dikey entegrasyon sağlamak,	*Risk azaltma ve risk çeşitlendirme,
*Ölçek ekonomileri elde etmek,	*Teknik standartların geliştirilmesi,
*Yasal engellerin aşılması,	*Sürü etkisi, sektör trendlerini takip etmek,
*Potansiyel rakiplerin iş birliği,	*Özel becerilerin öğrenilmesi ve içselleştirilmesi,
*Pazar çeşitlendirme,	*Ürün, teknoloji ve kaynak geliştirmek,
*Ortak uzmanlık geliştirmek,	*Çevresel değişikliklere uyum sağlamak,
*Rekabet avantajı kazanmak,	*Pazarı tamamlayan mal ve hizmetler,
*Performans iyileştirmek,	*Yeni tedarik bağlantıları kazanmak,
*Dağıtım araçları edinmek,	*Yeni teknolojiye erişim ve
*Yeniden yapılanmak,	*Yakınsayan teknoloji.

Bleeke ve Ernst (1993)’e göre işletmelerin ittifaklara yönelmesinde nakit ihtiyacı, ölçek yaratma, öğrenme ve yeni pazar ve dağıtım ağlarına erişim olmak üzere dört temel neden ve bu nedenlerin kombinasyonları etkili olmaktadır. Stratejik ittifak, amaçlar ve çevresel koşullar sebebiyle rasyonel bir eylem değil, gelecekte oluşacak şartların iyileştirilmesi için ortaya koyulan bir niyettir. İttifak kuran işletmelerin pazardaki pozisyonları, ortaklık ilişkilerinin geçmişi, bilgi seviyeleri, kaynak ve yetenekleri daha somut nedenler olarak ele alınırken, iş ağları kurmak ve ilişkisel ittifaklar oluşturmak, işletmelerin geleceğe yönelik stratejik niyetlerini yansıtır.

Oliver’a göre işletmeler, kurumsal bir karar ile bilinçli ve örgütlü bir şekilde ya da daha düşük hiyerarşik seviyede ve alt birimler düzeyinde bir stratejik ortaklık ilişkisi içerisine girebilirler. Stratejik ittifaklar kurulmasıyla ilgili çokca nedenle

karşılaşılabildiği gibi, altı kritik sebep öne çıkmaktadır (Meydan, 2010). Bu sebepler; gereklilik, asimetri, karşılıklılık, verimlilik, istikrar ve meşruiyettir (Oliver, 1990):

Gereklilik; işletmelerin uymak zorunda oldukları yasal gereklilikler (regülasyonlar, mevzuat, düzenleyici kurumlar gibi), kaynak bağımlılığı, pazarda kaybolma riski, yönetsel yetersizlikler gibi sebeplerle ittifak kurma mecburiyetlerini ifade eder. Gereklilik sebebi ile yapılacak iş birlikleri, adından da anlaşılacağı üzere zorunlu birlikteliklerdir, diğer beş sebep ise gönüllü birliktelikleri açıklamaktadır.

Asimetri; işletmelerin diğer işletmeler ve bu işletmelerin kaynakları üzerinde söz sahibi olma sebebini ifade eder. Aradaki güç farkı, işletmelerin ihtiyaç duyduğu kıt kaynaklara sahip ve daha güçsüz pozisyondaki diğer işletmeler üzerinde kontrol kurma niyeti ile bir iş birliği yapılmasını mümkün kılar.

Karşılıklılık; işletmelerin belirli amaçlara ulaşabilmek için gönüllü ve koordine bir şekilde iş birliği yapmalarını ifade eder. Bu tip ittifaklarda zorunluluk ya da güç kullanımı olmadığı için, doğacak sinerji ile elde edilecek kazanımların artacağına inanılmaktadır.

Verimlilik; işletmelerin girdi/çıktı oranlarını ve varlıklarını artırmak, israfı azaltmak, maliyetleri azaltmak ve üretim süreçlerini daha verimli hale getirmek gibi niyetlerle ittifaklar kurmasını ifade eder.

İstikrar; işletmelerin çevresel değişkenlere ve belirsizliklere karşı, güvenlik ve öngörülebilirlik ortamı sağlayabilmek adına iş birlikleri yapmasını ifade eder. Başka bir deyişle belirsizliği önlemek, öngörmek ya da atlatabilmek için, işletme ittifakları vesilesiyle başa çıkma stratejileri uygulanmasıdır.

Meşruiyet; işletmelerin itibarını ve imajını kanıtlamak ve kabul görmüş çevresel normlara (sosyal sorumluluk projeleri, hayırsever faaliyetler gibi) sadık kaldığını göstermek amacıyla, işletmeler arası ittifaklara yönelmesini ifade eder.

Lorange ve Roos'a göre ittifak kurma nedenleri, işletmelerin hem içinde hem de dışında gelişen süreçlerden etkilenir. Kurulan ittifaklar iki temel etmene göre şekillenir; işletmenin sektördeki konumu (lider konumda veya takipçi konumunda olabilir) ve ortakların diğer ittifaklarının stratejik değeri (merkezi rolde veya destekleyici rolde olabilir). Bu bağlamda, kurulacak olan stratejik ittifakı belirleyecek olan dört temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler (Lorange & Roos, 1993):

- *İş çevresi faktörleri*; yasal gereklilikler, ekonomik politikalar, fiyat kontrolleri, mali piyasalar, dağıtım kanalları ve sözleşme uygulamaları gibi nedenleri kapsar.

- *Endüstriyel faktörler*; sektörel rekabetin şiddeti, stratejik avantajlar elde etme isteği, sektörün sosyal gereksinimleri, pazar payını artırma isteği gibi nedenleri kapsar.

- *Örgütsel faktörler*; örgütsel büyüme, çeşitlendirme, kurumsal ve sosyal ağlar kazanma, pazara nüfuz etme isteği gibi nedenleri kapsar.

- *Küresel pazarın gereklilikleri ve ticari ilişkiler*; rekabet avantajı kazanma, stratejik avantajlar kazanma, ölçek ekonomisi elde etmek, uluslararası pazarlara ulaşmak, ürün yaşam ömrünün kısalması, teknolojik gelişmeler, yeni rakiplerin ortaya çıkması, küresel çözüm arayışları gibi nedenleri kapsar.

Doz ve Hamel (1999)'e göre işletmelerin stratejik ittifaklara yönelmesinde üç unsur etkili olmaktadır. İlk olarak, hemen her sektörde ihtiyaç duyulan yetkinliklerin sınırlı sayıda işletmenin kontrolünde olması, bu yetkinliklerin paylaşılması ve sinerji oluşturulması için ittifaklar mecburi hale gelmiştir. Diğer bir unsur, çağın getirdiği rekabet ortamında işletmelerin dikey bütünleşmeler yoluyla tüm iş süreçlerini kontrol edebileceği yapıları kurabilmesinin artık pek mümkün olmaması, işletmeleri ittifaklara yöneltmiştir. Son olarak hızlı teknolojik gelişmelerin etkisiyle, bilgiye ulaşma konusunda ortaya çıkan belirsizliği aşabilmek ve öğrenme süreçlerini de bu hıza adapte edebilmek için stratejik ittifaklar gerekli hale gelmektedir.

Koza ve Lewin (2000)'e göre bir işletmenin stratejik ittifaklara yönelme sebeplerini, faaliyet gösterdikleri pazarın dinamikleri belirlemektedir. Araştırmacılar pazar türlerini, yapılarına göre üç başlıkta değerlendirmektedir; yavaş döngüye sahip pazarlar, standart döngüye sahip pazarlar ve hızlı döngüye sahip pazarlar. Bu görüşe göre her pazarın yapısı farklı olacağı gibi, ihtiyaçları da birbirinden farklı olacaktır. Faaliyet gösterilen pazarın türüne göre stratejik ittifaklara yönelme sebepleri Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5

Pazar Türüne Göre Stratejik İttifak Oluşturma Nedenleri (Koza & Lewin, 2000, p. 147).

Pazar Türü	Yavaş Döngüye Sahip Pazarlar	Standart Döngüye Sahip Pazarlar	Hızlı Döngüye Sahip Pazarlar
İttifak Kurma Nedeni	Mevcut Pazar faaliyetlerini sürdürmek, Kısıtlı bir sektöre giriş imkanı kazanmak, Yeni bir pazarda franchise oluşturmak.	Pazarda güçlenmek, Ek kaynaklara erişmek, Büyük sermaye gerektiren girişimlere kaynak bulmak, Rakiplerin ataklarını karşılamak, Ticaret engellerini aşmak, İşle ilgili yeni bilgi ve teknikler elde etmek.	Yeni ürün/hizmet kapasitesini hızlandırmak, Pazar liderliğini korumak/devam ettirmek, Riskli Ar&Ge maliyetlerine ortak bulmak, Belirsizliklerle başa çıkabilmek, Yeni pazarlara ulaşabilmek.

Yukarıda aktarılan yaklaşımlar göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin stratejik ittifaklar kurmaya yönelmesinin başlıca sebeplerini şu şekilde özetleyebiliriz:

- Pazarın küreselleşmesi ve uluslararası rekabet,
- Bilgiye ulaşmayı kolaylaştırma ve know-how transferi,
- Sinerji sağlamak,
- Ölçek ekonomisinden yararlanmak,
- Rekabet üstünlüğü elde etmek,
- Ortağın itibarından ve pazardaki konumundan faydalanmak,
- Yeni kaynaklara, yeteneklere ve teknolojilere ulaşmak,
- Risklerin ve maliyetlerin paylaşılması,
- Ortak teknoloji geliştirmek ve
- Yeni pazarlara hızlı ve kolay giriş avantajı elde etmek.

İşletmelerin stratejik ittifak kurma motivasyonları yukarıda toparlanmaya çalışılmıştır. Fakat bu nedenlerin haricinde işletmenin ihtiyacına, içerisinde bulunulan duruma, zamana ve pazar koşullarına bağlı olarak birçok alt neden bulabilmek mümkündür. Piyasa koşulları ve rekabetin yapısı karmaşılaştıkça, stratejik ittifaklara gösterilen ilginin artması ve ittifak kurma nedenlerinin de çeşitlenmesi beklenen bir sonuç olacaktır.

2.2.3.1.3 Stratejik ittifak yapma sebeplerini açıklayan teoriler. Stratejik ittifak kurma motivasyonu işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda değişiklik gösterse de

temelde büyüme, mevcut konumu koruma, rekabet avantajı sağlama gibi unsurlarla ilişkilidir. Mevcut pazar yapısı ve küresel rekabetin de mecbur bırakmasıyla birlikte, işletmeler her geçen gün stratejik ittifaklara daha çok ilgi göstermektedir. Bununla birlikte stratejik ittifaklar üzerine birçok araştırma yapılmış ve araştırmacılar konuyu farklı yaklaşımlarla ele almışlardır.

Stratejik ittifak kurma sebeplerini açıklamak için yapılan araştırmalarda çoğunlukla işlem maliyeti ekonomisi ve kaynak bağımlılığı yaklaşımları üzerinde durulduğu görülmektedir ((Meydan, 2010), (Koza & Lewin, 2000) (Barringer & Harrison, 2000), (Lowensberg, 2010), (Lorange & Roos, 1993), (McCutchen Jr. & Swamidass, 2004)). İşlem maliyeti ekonomisi yaklaşımı maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılması eksenindeki amaçları ifade ederken, kaynak bağımlılığı yaklaşımı kıt kaynakların korunması ve çevresel değişkenliklere adapte olmak üzere yeni kaynaklara ulaşma ihtiyacı eksenindeki amaçları açıklamaktadır. Bu iki temel teoriye ek olarak, araştırmacılar çalışmalarını organize etmek amacıyla birçok teoriyi (stratejik seçim teorisi, paydaş teorisi, taklitçi teori, örgütsel öğrenme teorisi, pazar gücü teorisi, kurumsal teori vb.) çerçeve olarak kullanmışlardır. Literatürde kabul görmüş bazı araştırmalar ve ele aldıkları teoriler şöyledir:

Barringer ve Harrison (Lowensberg, 2010, p. 1093)'a göre stratejik ittifakların kurulma motivasyonu altı temel paradigma ile ilişkilidir. Bunlar; işlem maliyeti ekonomisi, kaynak bağımlılığı, stratejik seçim, paydaş teorisi, örgütsel öğrenme ve kurumsal teoridir. Bu teoriler sadece ortaklıkların kuruluş süreçlerinde değil, işletmeler arası ilişkilerin hayat döngüsü süresince alınacak kararlarda yol gösterici olacaklardır. Araştırmacılar, bu paradigmaların birbirinden ayrı değerlendirilmemesi gerektiğini ve örgütlerin ittifak kurma motivasyonlarına uygun bir karışım olarak ele alınmasının daha uygun olacağını vurgulamaktadır. Bu altı temel teorinin ekonomik boyut ve davranışsal boyut perspektifinden konumlandıkları sıralama Şekil 7' de gösterilmiştir. Bu sıralanışa göre işlem maliyeti ekonomisi teorisi, ittifakları ekonomik açıdan ifade ederken, kurumsal teori davranışsal açıdan ifade etmektedir. Bu iki boyut arasındaki geçişte yer alan kaynak bağımlılığı, stratejik seçim, paydaş teorisi ve örgütsel öğrenme teorileri de sırasıyla, bu kademeli geçişi karşılamaktadır.

etkilidir (Ülgen & Mirze, 2013, p. 118). Patentler, veri tabanları, ticari markalar, itibar, bilgi, saygınlık, ticari sırlar, telif hakları gibi kaynaklar, işletmelerin sahip olduğu maddi olmayan kaynaklar olarak ifade edilirler (Hall, 1993, p. 609).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre işletmeler yalnızca ittifak ortaklarının kaynaklarına ulaşmayı değil, kendi kaynaklarını da ortaklarından koruyabilme çabası içerisindedir. Bu sebeple işletme, bir yandan ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişim elde ederken, bir yandan da kendi, özerk yapısını koruma ve değerli kaynaklarını sınırsızca paylaşmama niyetinde olacaktır (Das & Teng, 2003, p. 44). Özetle bu yaklaşım, işletmelerin sahip olmadıkları değerli kaynakları elde etmek için çevreleriyle bir etkileşim içerisinde bulunmalarını ve bunun sonucunda dış kaynaklara karşı bir bağımlılık oluşacağını belirtir. İşletmelerin yapması gereken, iş birlikleri sonucunda erişilen kaynaklardan en iyi şekilde yararlanıp rekabet avantajı elde etmeleri ve kendi kaynaklarını mümkün olduğunca koruma çabası içerisinde olmalarıdır (Park, Mezias, & Song, 2004).

Stratejik seçim; işletmelerin rekabet gücünü ve sektör gücünü artırmaya yönelik olarak, karşılaşılan karar verme süreçleridir (Barringer & Harrison, 2000, p. 374). İşletmelerin ittifak kurmaya yönelik farklı stratejik önceliklerinin çokluğu, kurulabilecek ortaklık kombinasyonundaki çeşitliliğe sebep olmakta ve kurumlar için seçim yapma gerekliliği doğurmaktadır (Lowensberg, 2010, p. 1094). Stratejik ittifak kurma niyeti ile üst yönetim tarafından ulaşılması kararlaştırılan kurumsal amaç ve hedeflerin uygulanma süreçleri birbirleri ile yakından ilişkilidir (Lane & Probert, 2007).

Paydaş teorisi; işletmelerin birbirine büyük oranda bağımlı durumda bir dizi paydaşın odağı konumunda olduğu ve paydaşlar arasındaki sinerji ve hedef ortaklığının önemini ifade eder. Bu teoriye göre stratejik ittifak, çevresel belirsizlikleri bertaraf etmek için kullanılabilecek bir stratejidir (Barringer & Harrison, 2000, p. 376). Paydaş teorisinin sınırlı yapısı gereği, genellikle sinerjilerin oluşumu safhasına kadar yararlanılabilmektedir. Bu sebeple de ittifak kurulması süreçlerinden daha çok, ittifakın hedeflerinin belirlenmesi gibi başlangıç aşamalarında katkı sağlamaktadır (Lowensberg, 2010, p. 1094).

Örgütsel öğrenme; kurumların rekabet avantajı elde etme amacına destek olması açısından, sahip oldukları bilgiyi artırmaya yönelik çabalarını ifade etmektedir

(Barringer & Harrison, 2000, p. 378). Kurum dışından gelen bilginin etkin şekilde içselleştirilmesi, kurumun bilgiyi özümseme kapasitesine bağlıdır. Bu kapasite, bilginin değerini anlama, içselleştirme ve faaliyetlerde kullanabilme yetkinliği şeklinde ifade edilebilir (Kumar & Nti, 1998). Burada dikkat edilmesi gereken husus, bilgiyi özümseme kapasitesi yüksek olan ortağın, ittifak içerisinde gerçekleşen bilgi transferinde orantısız bilgi edinmesi ve ittifakın kurulması sırasında planlanandan daha çok bilgi transferi gerçekleşmesi sebebiyle, bilgi kaybı riski yaşanması muhtemeldir (Lowensberg, 2010, p. 1095).

Kurumsal teori; işletmelerin verdikleri kararlarda, kurumsal çizgileriyle ve normlarıyla tutarlı olma gerekliliği hissetmeleri şeklinde ifade edilebilir. Bu kararlar, kurum imajına uyumlu şekilde verilir ve işletmeler bu imaja uygun ittifaklar kurmaya yönelme eğiliminde olurlar (Barringer & Harrison, 2000, p. 380). Yöneticilerin kurumsal tutarlılık çerçevesinde aldıkları kararlar bir moda haline gelebilir ve böyle bir durumda sektöre uyumlanmak için stratejik ittifakların kullanılması bir zorunluluk haline alabilir. Kurumsal teori, strateji belirleme süreçlerinde başlı başına belirleyici bir etken olamaz ancak diğer faktörlerle birlikte ittifak stratejisinin belirlenmesinde rol oynayabilir (Lowensberg, 2010, p. 1096).

Barringer ve Harrison (akt. Lowensberg, 2010, p. 1093), araştırmalarında bahsettikleri altı temel teori ile ilgili şu üç eleştirel yaklaşımı da belirtiyorlar ve teorilerin bu eleştiriler göz önünde bulundurularak ele alınması gerektiğini iletiyorlar:

- Teoriler, ittifakların kurulma süreçlerine kısıtlı bir açıdan yaklaşabildikleri için tamamen kapsayıcı değildir,
- Teorilerin temelinde yatan maliyet/fayda analizi, işletmelerin stratejik ittifaklara yönelmesinde tek başına etkili olamaz ve
- Teoriler, ittifak kurma etkilerini ayrıntılı şekilde ele almamaktadır.

Ayrıca bu teorilere ek olarak, McCutchen Jr. ve Swamidass (2004)'a göre, literatürde stratejik ittifak yapma sebeplerini açıklayan fenomenler dört teori altında özetlenebilmektedir. Bu dört teori; stratejik davranış teorisi, sinerji teorisi, işlem maliyetleri teorisi ve taklitçi teoridir. Araştırmacıların stratejik ittifakları açıkladıkları teoriler ve amaçları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6

Stratejik İttifakları Açıklayan Teoriler (McCutchen Jr. & Swamidass, 2004, pp. 199-201).

Teori	Amaç
Stratejik Davranış Teorisi	Rekabet avantajı elde etmek
	Rekabet belirsizliğinden kurtulmak
	Pazar gücü elde etmek
	Karlı sektörlere hızlı giriş yaparak piyasanın "kaymağını almak"
	Pazara penetre edip rakiplere alan bırakmamak
Sinerji Teorisi	Riskin azaltılması
	Ölçek ekonomisi yaratma
	Üretim veriminin artırılması
	Yakınsayan Teknoloji
İşlem Maliyeti Teorisi	Üretim maliyetlerinin en aza indirilmesi
	Tedarik maliyetlerinin en aza indirilmesi
	Lojistik maliyetlerinin en aza indirilmesi
	Pazarlama maliyetlerinin en aza indirilmesi
Taklitçi Teori	Anahtar stratejileri takip etmek
	Moda haline gelen stratejileri taklit etmek
	Lider işletmelerin uygulamalarını taklit etmek

Stratejik ittifak yapma sebeplerini açıklayan teorilerle ilgili literatür incelendiğinde, daha az kabul görmüş, fakat araştırmacılar tarafından incelenmiş birçok yaklaşım daha olduğu görülmektedir. Örneğin Ulf (2000), uzun vadeli ilişkiler

kurmak adına işletmelerin, çevreleri ile güven ve bilinirlik ekseninde etkileşimlerde bulunmasını *Network* yaklaşımı ile ele alırken, Azriel (2003) çevresel fırsatları, sorunları ve tehditleri önceden fark etme ve işletmenin çıkarları adına yeni iş fırsatları yaratılması süreçlerini *Girişimcilik* yaklaşımı ile Chathoth ve Olsen (2003) ise riskin azaltılması, kaynakların ve bilginin paylaşılması gibi amaçlarla işletmelerin bir araya gelerek güç birliği yapmalarını *Pazar Gücü* yaklaşımı ile açıklamıştır.

2.2.3.1.4 Stratejik ittifaklarda başarısızlık faktörleri. Stratejik ittifaklarla ilgili araştırmalar, özellikle 1970’li yıllarda hız kazanmış, stratejik ittifaklara gösterilen ilginin artmasıyla birlikte bu konu hakkında yapılan araştırmalar da artış göstermeye başlamıştır. Stratejik ittifakların başarı faktörü üzerinde yapılan araştırmalarda görülüyor ki, ittifakların başarısızlıkla sonuçlanma riski oldukça yüksektir (Duysters, Kok, & Vaandrager, 1999, p. 343). Özellikle, stratejik ittifakların kazanımlarına paralel olarak, kaçırılan potansiyel kazanımların da değerlendirilmeye tabi tutulmaya başlanmasıyla birlikte araştırmaların boyutu genişlemiştir (Agarwal, Croson, & Mahoney, 2010, p. 413). İttifakların farkında olmaları ve kaçınmaları gereken başarısızlık faktörlerinden bahsetmekte yarar vardır.

Bleeke ve Ernts (1991)’e göre stratejik ittifakların başarı oranı (tüm ortakların başarılı olma oranı) %51, yani başarısızlık oranıyla neredeyse aynıdır (Tüm ortakların başarısız olma oranı %33, ortaklardan en az birinin başarısız olma oranı ise %16’dır). İşletmeler sinerji sağlamak, rekabet avantajı elde etmek, yeni pazarlara girmek, ölçek ekonomisi elde etmek gibi amaçlarla ittifaklara yönelmekte, fakat çoğu durumda ortaklardan yalnızca biri bu amaçları gerçekleştirebilmektedir (Lei & Slocum, 1992). Bu manzara, ittifakların başarı ve başarısızlık oranlarının neredeyse yarı yarıya olmasını destekler niteliktedir.

Das ve Teng (2001)’e göre ittifakların başarısızlığa uğramalarına sebep olabilecek iki temel risk faktörü vardır. Bunlar; ilişkisel risk ve performans riskidir. Performans riski, her stratejik süreç için geçerli bir olguyken, ilişkisel risk stratejik ittifaklar için geçerli bir olgudur. Bu sebeple ilişkisel riskin, ittifakların kurulma süreçlerinde yaşanması muhtemelken, performans riski, iş birliğinin ilerleyen süreçlerinde, ortaklar arasında hedeflere ulaşmak için gösterilen performansın farklılığı ve dış faktörlerin etkisi ile ortaya çıkacaktır.

İlişkisel risk, özellikle ittifakların kurulma süreçlerinde işletmelerin, ortaklarıyla ilgili endişelerini ve ortaklarına karşı yaşadıkları güven eksikliğini barındıran bir olgudur (Elmuti & Kathawala, 2001, p. 209). İlişkisel riskin oluşmasıyla ilgili ilk neden, işletmelerin fırsatçı hareketleridir. Ortak kullanılması vadedilen bilginin gizlenmesi, paylaşılmaması, manipüle edilmesi, buna ek olarak mali sorumlulukların göz ardı edilmesi, kaynakların tek taraflı kullanılması, üretim ve tedarik alanında anlaşılan teslim tarihlerine uyulmaması gibi birçok fırsatçı davranış, işletmeler arası ilişkisel riske sebep olacaktır. İlişkisel riskin oluşmasıyla ilgili bir diğer neden ise adalet ve eşitlik yoksunluğudur. Ortaklar arasındaki kaynak ve işletme büyüklükleri arasındaki orantısızlık ya da ortaklardan birinin farklı bir ittifak kurmak için alternatifinin bulunmaması gibi, bir tarafın daha baskın olduğu durumlarda, bu durumun kötü niyetle kullanılması hatta kullanılabileceği hissiyatı dahi ittifak ortakları arasında ilişkisel riskin oluşmasına sebep olacaktır. İttifak ortaklarının tümünün, iş birliğine ait çıktılardan eşit ve adil şekilde yararlanmadığı her durumda ilişkisel riskin oluşması çok mümkündür. Bu sebeple ittifak kurulmadan önce, ortakların iyi niyetli bir yaklaşım içerisinde olduğundan emin olunmalıdır (Das & Teng, 2001, p. 7)

Performans riski ise, ilişkisel riskin bulunmadığı varsayılarak, tam bir iş birliği yapılan ittifaklar için var olan bir risk türüdür ve ittifak ortaklarının gösterdikleri çaba ve iş birliğine rağmen, başarısızlıklar yaşama tehlikesini ifade eder. Pazardaki rekabet gücü, regülasyonlar, kriz dönemleri gibi çevresel etmenler ya da kriz yönetimi eksikliği gibi içsel etmenler, ortakların düşük performans sergilemelerine sebep olabilmektedir. Karşılaşılabilecek performans riskleri genellikle ticari ve teknolojik riskler, Ar-Ge riski, uluslararası risk, kurumsal risk ve stratejik risk gibi formasyonlarla ittifakların karşısına çıkar. Riskin paylaşılması, her zaman için bir gerekliliktir çünkü bir ittifak tarafından paylaşılan performans riski, tek bir işletmenin mücadele ettiği performans riskinden düşük olacaktır. Performans riski ile karşılaşma ihtimalini azaltmak için işletmelerin, ittifak kurulmadan önce ortaklarının yükümlülüklerini yerine getirebilecek kaynak ve yetkinliklere sahip olduğundan emin olması gerekmektedir (Das & Teng, 2001, p. 9).

İstikrarsızlık, stratejik ittifakların başarısız olmalarına sebep olan faktörlerden biridir. Jing ve arkadaşları (2008)'na göre ittifaklarda istikrar, tüm tarafların uyumlu bir iş birliği ile paylaşım içerisinde olmaları, birlikte gelişmeleri ve uygulamalarında başarıyı yakalamaları şeklinde ifade edilebilir. Tüm bu süreçlerdeki aksamalar, ittifakı

istikrarsızlaştıracaktır. İttifak sürecinde yapılan ani ve büyük değişiklikler veya öngörülmeven sonlanma durumları da istikrarsızlığa sebep olacaktır. Başka bir deyişle, ittifakların kurulması süreçlerinde söz konusu olmayan fakat sonraki süreçlerde ortaklardan biri veya birden çoğunun beklentilerinin değışmesi, birlikteliğın hedeften sapması ya da ittifaktan ani vazgeçişler ittifak istikrarsızlığına neden olmaktadır (Das & Teng, 2000, p. 78).

Stratejik ittifaklarda karşılaşılmaması muhtemel bir problem de ortaklar arasında kaynaklarını paylaşma ya da gizleme hususunda yaşanan kararsızlıktır. Ortaklar, kaynak paylaşımı yoluyla işletmelerine yarar sağlamak için ittifaklara yönelirler (Das & Teng, 1999, p. 52). Ancak karşılıklı güven eksikliğinden kaynaklanan fırsatçılık endişesi, ortakların kaynaklarını paylaşması konusunda bir engel teşkil edecektir. İşletmeler bir yandan ortaklarının kaynaklarından yararlanmak isterken, bir yandan da kendi kaynaklarını muhafaza etmek için gayret göstereceklerdir. Böyle bir durumda, ittifakın başarısını etkileyecek bu paylaşım süreçlerinde taraflar dengeli bir süreç yürütmek zorunda kalacaktır (Kale, Singh, & Perlmutter, 2000, p. 219).

Bazı ittifaklar, hedefledikleri başarıya ulaştıktan sonra, gönüllü bir şekilde sona erdirilir (Lunnan & Haugland, 2008). Ancak ittifak sürecinin sonlanmasından sonra karşılaşılabilecek önemli bir sorun, eski ortakların birbirlerine rakip olmalarıdır. Ortaklar ittifak boyunca birbirlerinin temel yeteneklerine, bilgilerine ve stratejilerine erişme şansı buldukları için, ittifak sonrasında kendilerine güçlü bir rakip yaratmış olma tehlikesini de yaşarlar (Koçel, 2013, p. 390). Dolayısıyla, ittifak sonlandığında eski ortakların birbirlerine rakip olmaları söz konusuysa ve taraflar bu riski almak istemiyorlarsa, ittifak değer üretmese dahi iş birliği devam ettirilebilir (Chan-Olmsted & Jamison, 2001, p. 327). Ayrıca ittifakların faaliyetlerine devam etmeleri her zaman başarılı oldukları anlamına gelmez. Bazı durumlarda ittifaklar başarısız olmalarına rağmen, yeterli değerlendirmenin yapılmaması ve yöneticilerin ilgisizliği sebebiyle de sürdürülmeye devam ettirilebilir (McCutchen Jr., Swamidass, & Teng, 2008, pp. 192-194).

Stratejik ittifaklarda başarı ve başarısızlığı etkileyen diğer sebepler olarak; ittifakın süresi, ortakların uyumu, ortakların önceki bağlarından edindiği tecrübe (Lunnan & Haugland, 2008), ittifakın hacmi ve ittifakın derinliği ya da karmaşıklığı (Lavie, Haunschild, & Khanna, 2012) gibi faktörler sayılabilir. Örneğın bir araştırmaya göre ittifakların ortalama ömrü yedi yıl olarak saptanmıştır. Ek olarak, en

sık kurulan ittifak türü olan ortak girişimlerin yaklaşık %80'i, ortaklardan birinin bir diğerini satın alması ile sona ermektedir (Bleeke & Ernst, 1993). Ayrıca işletmeler arası kültür, strateji, yönetim bakış açısı, vizyon ve amaç farklılıkları da ittifakların başarısızlık nedenleri arasındadır (Chan-Olmsted & Jamison, 2001, p. 327).

İttifakların kurulması her ne kadar işletmelerin büyümesi, gelişmesi, öğrenmesi, itibar kazanması gibi olumlu çağrışımlara sahip niyetlerle yapılıyor olsa da, karşılaşılması muhtemel başarısızlık faktörleri göz ardı edilmemelidir. Bahsi geçen başarısızlık faktörleri yalnızca ittifakın sona ermesi ile sonuçlanmayabilir, işletmeler için de hayati kayıplara sebep olabileceği unutulmamalıdır. Kendi kaynak ve yetkinliklerini ortağına koşulsuzca sunan ve bunun sonunda maddi olmayan tüm kaynaklarını gelecekteki rakibine kaptıran bir işletme için, ittifak sonlandığında, ittifak öncesi konumunu koruyabilmek dahi pek mümkün olmayabilir. Ya da sinerji elde etmek üzere yola çıkarak $2+2=5$ avantajını elde etmek isteyen ortaklar, verimsiz bir ilişki ve boşa harcanan kaynaklar yüzünden, $2+2=3$ şeklinde sonuçlanan verimsiz bir ittifak süreci geçirebilirler. Bu durum, rakiplerinden ileriye gitmeyi hedeflerken, daha geride kalmalarına sebep olabilir. İttifakların kurulması ve faaliyetlerine devam etmesi süreçlerinde, bu başarısızlık faktörleri iyi incelenmeli ve ortaklar kendilerini bu olumsuz koşullardan korumak için hazırlıklı olmalıdır.

2.2.3.2 Stratejik ittifak türleri. İşletmeler sahip oldukları kaynak ve yetkinlikler, izledikleri temel stratejiler, piyasa koşulları gibi birçok faktörün de etkisiyle, yönelecekleri stratejik ittifak türüne karar verirler. Çünkü her işletmenin mevcut imkanları, hedefleri ve faaliyet gösterdikleri sektörün yapısı aynı değildir. Bu sebeple işletmeler, ihtiyaçlarını ve kaynaklarını göz önünde bulundurarak, kendileri için en çok faydayı sağlayacak ortaklık türüne yönelirler.

Yoshino ve Rangan (1995), stratejik ittifakları amaçlarına göre dört gruba ayırmaktadır. Bunlar;

Rekabet yanlısı ittifaklar; genellikle tedarikçiler, üreticiler ve dağıtıcılar arasında olduğu gibi dikey entegrasyona bağlı ilişkileri ifade eder. Bu tarz ittifaklarda işletmeler arası etkileşim derecesi ve işletmeler arası çatışma potansiyeli düşüktür.

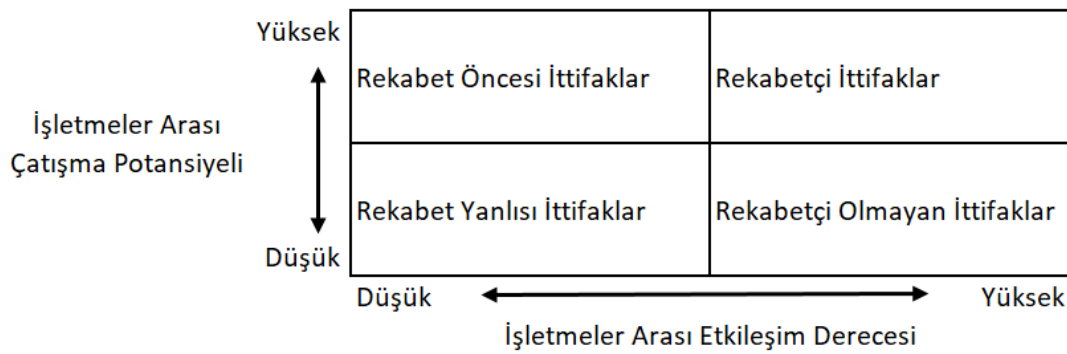
Rekabetçi olmayan ittifaklar; sektör yapısı itibarıyla birbirleri ile rekabet halinde olmayan işletmeler arasında gerçekleşen ittifakları ifade eder. Bu ilişkilerde farklı kaynak ve yetkinliklere duyulan ihtiyaç sebebiyle, farklı iş birimlerinin birlikte

alışmasına ihtiyaç duyulur. Bu sebeple bu tarz ittifaklarda işletmeler arası etkileşim derecesi yüksektir ve işletmeler arası çatışma potansiyeli düşüktür.

Rekabetçi ittifaklar; aynı sektörde rekabet halinde olan işletmeler arasında gerçekleşen ittifakları ifade eder. Ortakların birbirleriyle halihazırda rekabet halinde olmaları, aralarında gerçekleşen iş birliğinin ve bilgi transferinin dikkatlice yürütülmesi zorunluluğunu ortaya koyar. İşletmeler arası bilgi akışı doğru ynetilemezse, bu durum taraflar için zararlı sonuçlar doğurabilir. Bu tarz ittifaklarda hem işletmeler arası etkileşim derecesi hem de işletmeler arası çatışma potansiyeli yüksektir.

Rekabet ncesi ittifaklar; farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, yeni bir ürün/hizmet/teknoloji geliştirmek üzere gerçekleştirdikleri iş birliklerini ifade eder. Ortaklar geliştirilen yeni ürünleri kendi pazarlarında, ayrı ayrı pazarlayabilirler. Sektör farklılıklarından kaynaklanabilecek iş yapış farklılıkları sebebiyle bu tarz ittifaklarda işletmeler arası çatışma potansiyeli yüksek, işletmeler arası etkileşim derecesi ise düşüktür.

Stratejik ittifaklar kuran işletmelerin bir yandan iş birliği içerisinde olurken bir yandan da rakip olma ihtimalleri, kurulacak ittifakların kurulması sürecinde iyi analiz edilmelidir (ge, 2003). İttifak türüne göre, işletmeler arası etkileşim derecelerini ve çatışma potansiyellerini de gösteren amaçlarına göre ittifak türleri şekil 8’de görülmektedir.



şekil 8. Amaçlarına göre ittifak türleri (Yoshino & Rangan, 1995, p. 22).

İşletmeler arasında gerçekleşen iş birliği seviyesi farklılıkları, seçilecek olan ittifaklarında türünü belirleyecektir. Literatür incelendiğinde, araştırmacıların iş birliği seviyelerine göre ittifak türlerini farklı şekillerde ele aldıkları görülmektedir.

Contractor ve Lorange (2002)'e göre ittifaklar, kısa süreli ilişkisel sözleşmeler, orta vadeli lisans sözleşmeleri, uzun vadeli lojistik anlaşmaları, ortak girişimler gibi çeşitli türleri kapsar. Stratejik ittifak türlerinin sınırları, tek seferlik anlaşmalar ile tamamen birleşme ve satın alma anlaşmaları arasında kalan alanı ifade eder. Kurulacak ittifakın beklenen ömrü ne kadar uzunsa, işletmelerin karşılıklı bağlılık derecesinin de o kadar yüksek olması beklenmektedir. Şekil 9'da stratejik ittifak türleri görülmektedir.



Şekil 9. Stratejik ittifak türleri (Contractor & Lorange, 2002, p. 487)

Chathoth ve Olsen (2003) stratejik ittifakları altı başlık altında değerlendirmişlerdir. Bunlar;

- Franchise sözleşmeleri,
- Tedarikçi-tedarikçi ittifakları,
- Tedarikçi-hizmet sağlayıcı ittifakları,
- Pazarlama ittifakları,
- Teknoloji temelli ittifaklar ve
- Rakiplerle yapılan ittifaklardır.

Cacciolatti ve arkadaşları (2020)'na göre stratejik ittifaklar;

- Hisse temelli ittifaklar,
- Hisse temelli olmayan ittifaklar,
- Ortak girişimler ve
- Hibrit ittifaklar olmak üzere dört tür olarak ele alınmaktadır.

Dussauge ve Garrette (1995)'ye göre stratejik ittifaklar dört başlık altında toplanabilir;

- Ar-Ge anlaşmaları,
- Ortak üretim projeleri (Yapılandırılmamış),
- Ortak üretim projeleri (Yarı yapılandırılmış) ve
- Proje temelli ortak girişimler.

Hitt ve arkadaşları (2009)'na göre stratejik ittifaklar üç grup altında incelenmektedir;

- Ortak girişimler,
- Hisse temelli stratejik ittifaklar ve
- Hisse temelli olmayan stratejik ittifaklar.

Birçok araştırmacı ((Nippa & Reuer, 2019, p. 567), (Gulati, 1998), (Çakınberk, 2007, p. 68), (Toylan, 2014, p. 36), (Culpan, 2008), (Lin & Darnall, 2015, p. 557)) ise stratejik ittifakları aşağıdaki gibi iki ana başlık altında gruplandırmaktadır;

- Hisse temelli stratejik ittifaklar ve
- Hisse temelli olmayan stratejik ittifaklar.

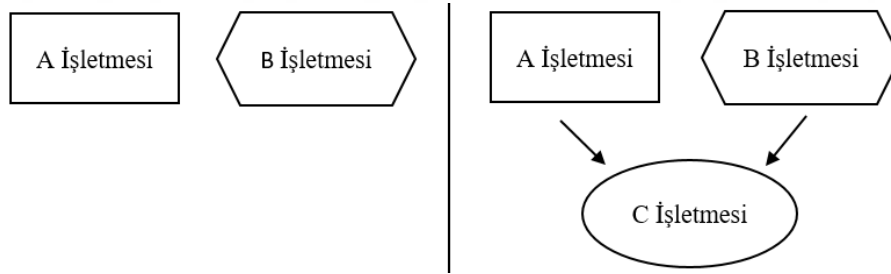
Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, farklı yaklaşımlar da olmakla birlikte literatürde hakim olan genel görüş, stratejik ittifakların hisse temelli ittifaklar ve hisse temelli olmayan ittifaklar şeklinde iki ana başlıkta açıklanabileceğidir. Bu çalışmada stratejik ittifak türleri, hisse temelli stratejik ittifaklar ve hisse temelli olmayan stratejik ittifaklar şeklinde ele alınacaktır. Bu iki ittifak türü, alt başlıklarıyla birlikte aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.3.2.1 Hisse temelli stratejik ittifaklar. Hisse temelli ittifaklar, işletmelerin hisse değişimleri yoluyla oluşturacağı çapraz ortaklıklar ya da belirli oranlarda pay sahibi oldukları tüzel varlıklar olan ortak girişimler gibi, sermaye ve hisse paylaşımı temeline dayanan ittifak türleridir (De Man, 2013, p. 121). Hisse temelli ittifaklarda işletmelerin sermaye katkıları eşit olmak zorunda değildir; her işletme, diğer işletmeye yaptığı yatırım oranında hisse sahibi olacaktır. Bu tür ittifaklarda, ortak kullanılması planlanan kaynaklara erişim, işletmelerin birbirleriyle kurmuş oldukları hisse temelli bağ sebebi ile taahhüt edilmiş olur ve işletmeler arasında sürekli bir iletişim ve etkileşimden söz edilir (Shenkar & Li, 1999). Bu sebeple karşılıklı bilgi transferinin

en etkin sağlandığı ittifak türü hisse temelli ittifaklardır (Bierly & Coombs, 2004, p. 192).

Literatür incelendiğinde hisse temelli stratejik ittifakların, ortak girişimler ve hisse değişimi temelli (azınlık hissesi temelli) ittifaklar olmak üzere iki başlık altında ele alındığı görölmektedir (Das & Teng, 2001, pp. 18-19).

Ortak girişimler (joint venture); Yasal ve mali yönlerden bağımsız iki veya daha fazla işletmenin stratejik hedeflerle doğrultusunda, sahip oldukları kaynakları bir araya getirerek yeni bir işletme oluşturdıkları ittifak tipine ortak girişim (joint venture) adı verilir (Harrigan, 1988, p. 143). Ortaya çıkan yeni işletme, yasal ve ekonomik yönden bağımsız üçüncü bir işletmedir ve ortaklar yeni işletmede farklı oranlarda hisseye, hisseleri oranında da söz hakkına sahiptir (Reid, Bussiere, & Greenaway, 2001). İşletmelerin mal veya hisse sahibi konumunda oldukları ortak girişimler, ileri seviyede bir iş birliği olarak kabul edilirler (Ülgen & Mirze, 2013, s. 366). İttifak ortakları arasındaki bağılılığın en fazla gözleendiği ortak girişimlerde, kurulan ilişkilerin uzun soluklu olması hedeflenir (Bierly & Coombs, 2004, s. 193). Şekil 10'da iki farklı işletmenin ortak girişim yoluyla kurdukları ittifaklarda, ortaya üçüncü bir işletmenin çıkması gösterilmiştir.



Şekil 10. Joint venture (ortak girişim) (Ülgen & Mirze, 2013, p. 367).

Faulkner (1995), işletmelerin ortak girişimler yoluyla ittifak kurma süreçlerini üç aşama ile ifade etmiştir. Bu aşamalar; işletmelerin belirli bir amaç/zorunluluk ile ortaklık zemininde uzlaşmaları, ittifak için gerekli kaynakların asıl işletmelerden ayrılarak ortak girişimin yönetimine bırakılması ve birleştirilen kaynakların kullanılma amaçlarının ölçülebilmesidir.

Ortak girişimler yoluyla ittifak kuran işletmeler, üstün oldukları ve fark yaratabilecekleri kaynak ve yetkinliklerini birleştirerek, özel bir amaç için meydana getirilen üçüncü bir işletme ile ortaya çıkarlar. Bu birlikteliklerde tüm ortaklar, kendi güçlü oldukları iş alanlarında katkı sunarak yeni işletmenin hedefine ulaşması için

gerekli sorumlulukları alırlar (Stewart & Maughn, 2011). Ortak girişimler genellikle işletmelerin belli amaçlarını gerçekleştirmelerine yönelik olarak kurulurlar, işletmelerin tüm hedeflerini kapsayacak şekilde kurulan ortak girişimlere ise çok nadir rastlanır (Pellicelli, 2012, pp. 2-3).

İşletmelerin coğrafi olarak genişleme hedefleri için, uluslararası ortak girişimlerin en etkin ve popüler yöntem olduğu ileri sürülmektedir (Farrel, Oczkowski, & Kharabsheh, 2011, p. 479). Uluslararası ortak girişimler, işletmeler için hızlı genişleme ve yabancı pazarlara kolaylıkla yayılma, ölçek ekonomisi yaratma, verimli dağıtım kanalları elde etme, öğrenme, inovasyon yetkinliği kazanma ve rekabet avantajı elde etme gibi çok sayıda yarar sağlamaktadır. Ayrıca heterojen bir kaynak havuzu oluşturarak ortaklara, karşılıklı kaynak ve yetkinlik eksiklerini tamamlama olanağı sağlar. Bu sebeplerle ortak girişimler, ekonomik açıdan yeni bir girişimde başvurulacak en avantajlı yol olarak ifade edilir (Dhir & Mital, 2013, p. 309).

Ortak girişimler, iki ya da daha fazla işletmenin tek seferlik bir projeyi hayata geçirmek üzere geçici olarak bir araya geldiği iş birlikleri olan konsorsiyumlarla karıştırılmamalıdır. Konsorsiyumlarda sürekli bir ortaklıktan bahsedilemez, işletmeler bu birliktelikte yalnızca kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirir ve proje tamamlandığında birliktelik de sona erer (Eren & Özdemirci, 2018, p. 359). Ortak girişimlerde ise bir devamlılık söz konusudur (Hennart, 2006, p. 1622).

Hisse değişimi temelli ittifaklar; İki ya da daha fazla işletmenin bir araya gelerek yeni bir işletme ortaya çıkarmadan, yalnızca karşılıklı hisse senedi takası yoluyla kurdukları iş birlikleri bu başlığın konusudur. İşletmeler birlikte gerçekleştirecekleri projelere ek olarak, birbirlerinin hisselerini karşılıklı olarak satın alarak yasal ve mali yönden de ortaklığa yönelmiş olurlar (Das & Teng, 2001, p. 20).

İşletmeler arasında yaşanabilecek olan fırsatçı hareketlerin ve karşılaşılacak risklerin bertaraf edilebilmesi açısından, en güvenilir ittifak türü hisse değişimi temelli (azınlık hissesi temelli) ittifaklardır (Çakınberk, 2007, s. 70). Bu tür ittifaklar, ortak girişimlere nazaran daha esnek hareket alanına sahiptir. Birlikteliğin ömrü ise ortak girişimlere göre daha kısa olmaktadır ve işletmelerin bağlılık ve güven seviyeleri de ortak girişimlere göre daha düşüktür (Bierly & Coombs, 2004, s. 208).

Hisse paylaşım oranlarının belirlenmesi, hisse senetlerinin düzenlenmesi, yönetimde söz sahipliğine karar verilmesi gibi süreçler zorlu ve maliyetli

olabilmektedir. Bu sebeple hisse paylaşımı temelli ittifaklar uzun zamana yayılan anlaşma süreçleri gerektirir (Das & Teng, 2001, p. 22).

2.2.3.2.2 Hisse temelli olmayan stratejik ittifaklar. Hisse temelli olmayan stratejik ittifaklar, işletmeler arasında bir hisse alışverişi yapılmadan, üretilen ürün ve hizmetin satışı, pazarlanması, dağıtılması gibi konularda, karşılıklı anlaşmaya varılması şeklinde ifade edilir (Hitt, Ireland, & Haskisson, 2009, p. 314). Hisse temelli stratejik ittifaklara göre daha basit anlaşmalardır ve yapılması daha az karmaşıklık içerir. Genellikle daha kısa vadeli iş birlikleridir ve bu yüzden karşılıklı bağlılık düzeyi hisse temelli stratejik ittifaklara göre daha zayıftır (Bierly & Coombs, 2004, p. 195).

İşletmelerin, bilgi transferi, maddi olmayan kaynakları ele geçirme gibi niyetleri bulunmuyorsa, yalnızca uygulamaya yönelik amaçlarla ittifak kurmaları planlanıyorsa, hisse temelli olmayan ittifaklar kurmaları yerinde olacaktır. Özellikle işletmeler arasında organizasyonel büyüklük, kurum kültürü gibi alanlarda farklılık bulunuyorsa, hisse temelli olmayan ittifaklar kurmaları daha doğru olacaktır (Pankar & Saul, 2001, p. 351). Ayrıca daha az karmaşık yapıda ve daha az değişkenin olduğu pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler de genellikle hisse temelli olmayan ittifaklara yönelmektedir (Chen, King, & Wen, 2015, p. 248).

Hisse temelli olmayan stratejik ittifaklar, bölgesel acente ve bayilik, know-how anlaşmaları, lisans anlaşmaları, franchising anlaşmaları, outsourcing anlaşmaları ve taşeronluk anlaşmalarını kapsamaktadır (Ülgen & Mirze, 2013, p. 363). Bu anlaşmalara ait tanım ve açıklamalar aşağıda aktarılmıştır.

Bölgesel acente ve bayilik: Bölgesel acente ve bayilik verme yoluyla kurulan ittifaklar, bir işletmenin ürünlerinin, sınırlı bir bölge içinde ve sınırlı bir süreliğine satışını ve dağıtımını yapma hakkının, bir başka işletme tarafından yapılmasına yönelik anlaşmaları ifade eder. En sık kullanılan ittifak türü olan bölgesel acente ve bayiliklerde genellikle, ana işletme tarafından üretilen ürünlerin satış ve dağıtımının masraflı olduğu durumlarda başvurulur ve bu hizmetin farklı işletmeler tarafından yapılmasına yönelik anlaşmalar yapılır (Ülgen & Mirze, 2013, p. 363). Acenteler ve bayiiiler yasal olarak ana işletmeden bağımsız kuruluşlardır. Yalnızca ana işletmenin ürünlerinin satışına ve dağıtımına, anlaşmaya dayalı olarak aracılık etmeyi meslek haline getirmiş ve bu aracılık sürecini sürekli şekilde devam ettirmeyi taahhüt eden işletmelerdir (Kalkmaz, 2021, p. 111).

Know-How anlaşmaları: İşletmelerin, yıllarca sürdürdüğü faaliyetleri sonucunda, üretim, satış, yönetim, teknik yetkinlik gibi konularda edindiği tecrübe ve biriktirdiği bilgi-birikim, işletme literatüründe know-how olarak ifade edilmektedir. İşletmeler, gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olmanın getirdiği zaman ve maliyet yüküne katlanmak istemedikleri için, benzer alanlarda faaliyet gösteren diğer işletmelerle know-how anlaşmaları yapmayı tercih etmektedirler (Yıldırım, 2018, p. 211). Bu anlaşma türünde ilgili ürünün üretimi, dağıtımı, pazarlanması gibi konularda bilgi ve tecrübeye sahip işletmeler, aynı alanda faaliyet göstermeyi hedefleyen fakat yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmayan işletmelere, belirli bir ücret karşılığında yardım ve danışmanlık sağlar (Ülgen & Mirze, 2013, p. 363).

Lisans anlaşmaları: Lisans veren işletme tarafından sahip olunan fikri ve sınai hakların, lisans alan işletme tarafından süreli veya süresiz olarak, bir bedel karşılığında devralınmasını kapsayan sözleşmeler olarak ifade edilir (Eren F. , 2021, p. 1012).

Lisans anlaşmaları yapısı itibarıyla know-how anlaşmalarını da kapsadığı gibi, buna ek olarak patent, telif, pazarlama teknikleri, marka, logo, slogan gibi ana işletmeye ait kullanım haklarının da diğer işletme tarafından belirli bir süreliğine veya süresiz olarak kullanılmasını ifade eder. Bu anlaşma ile lisans hakkı alan işletmeler, lisans hakkı veren işletmelerin üretim süreçlerindeki yardım ve danışmanlığıyla birlikte ürün ve mağaza tasarımlarını, markasını, pazarlama ve iletişim yöntemlerini, iş yapış biçimlerini kullanma hakkı elde ederler. Böylelikle lisans haklarını alan işletme, kendi faaliyet bölgesinde ana işletmenin tüm kullanım haklarını tescil eder ve bunun karşılığında bir ücret öder (Ülgen & Mirze, 2013, p. 363).

Franchising anlaşmaları: En ileri seviyeli stratejik ittifak türlerinden biri olan franchising anlaşmaları, know-how anlaşmaları ve lisans anlaşmalarını kapsamakla birlikte, bunlara ek olarak franchise alan işletmenin, franchise veren işletmeye ait tüm özellikleri, belirli bir pazarda temsil hakkı elde etmesini de ifade eder. Öyle ki müşteriler, alışveriş yaptıkları işletmeyi, franchise veren ana işletmenin bir kuruluşu olarak algırlar (Ülgen & Mirze, 2013, p. 363).

Franchise veren işletmeler, anlaşma sonucunda franchise alan işletmeleri kendi organizasyonlarına dahil etmiş olurlar ve böylelikle franchise alan işletmeleri desteklemek gibi bir sorumluluğu da üzerlerine alırlar. Ancak bu sorumluluğa ek olarak franchise veren işletmeler, tüm kullanım haklarının uygulanması noktasında

franchise alan işletmeler üzerinde denetim ve kontrol hakkına da sahip olmaktadır (Akal, 2022, p. 28).

Dış kaynak kullanım anlaşmaları (outsourcing): Outsourcing kavramı, üretim süreçlerinin parçalanmasıyla birlikte, son ürünü meydana getiren süreçlerin birden fazla işletme tarafından yürütülmesini ve ana işletmenin üretim süreçlerinde ihtiyaç duyduğu birçok kaynağı, bedel ödeyerek farklı işletmelerden temin etmesini ifade eder. Böylelikle işletmeler, üretim zincirinde uzmanlaştıkları alanlarda üretim yapmaya devam ederek, diğer alanlarda farklı işletmelerin uzmanlıklarından istifade etmektedir (Gencer, 2021, p. 44).

İşletmeler rekabet avantajı elde etmek için dış kaynak kullanımına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Dış kaynak kullanımı yoluyla, üretim süreçlerinin her adımında uzmanlaşmak için harcanacak emek ve maliyetten tasarruf edilerek, belirli alanlarda rekabet avantajı elde edecek kadar uzmanlaşıp, diğer alanlarda ise üretim süreçlerinden vazgeçerek, o konuda uzmanlaşmış işletmelerden destek almak amaçlanmaktadır. Dış kaynak kullanım anlaşmaları ile işletmeler, uzmanlaşmadıkları alanlarda ihtiyaç duydukları faaliyetleri tedarikçi firmalara yükleyerek, sınırlı kaynaklarını temel yeteneklerini geliştirmekte değerlendirme yoluna gitmektedirler (Karakuş, 2021, p. 44).

Taşeronluk Anlaşmaları: Taşeronluk, bir işin tamamını üstlenmiş olan işletme adına, işin bir kısmının farklı (genellikle daha küçük) bir işletme tarafından üstlenilmesi şeklinde ifade edilir. Taşeronluk anlaşmasıyla birlikte taşeron işletmeler, belirli bir işi ana işletmeden vekaleten almış olurlar ve ana işletmenin belirlediği şartlar dahilinde gerçekleştirme yükümlülüğündedirler (Şahin, 2020, p. 11). Taşeronluk anlaşmaları sonucunda üretilen ürünler ya da gerçekleştirilen faaliyetler tümüyle ana işletme adına yapılmaktadır (Ülgen & Mirze, 2013, p. 363).

2.2.3.2.3 Kurulan ittifak türünü etkileyen faktörler. Stratejik ittifakların ayırt edici özelliği, yönetim yapılarındaki çeşitliliktir. Bu bilgiden hareketle araştırmacılar, hangi yönetim yapısının tercih edildiği ve bunun nedenleri üzerinde araştırmalar yapmaktadırlar (Das & Teng, 2001, p. 2). Yoshino ve Rangan (1995)'a göre tüm yöneticiler, ittifakların başarı durumlarının kurulan ittifak türünün doğru seçilmesiyle ilişkili olduğuna inanırlar. Bu da demek oluyor ki işletmelerin ittifak

sürecinin en başında, kurulacak ittifakın türü ile ilgili verdikleri kararlar, ittifakın gelecekteki muhtemel başarısı/başarısızlığı üzerinde önemli bir belirleyicidir.

Pazara giriş şartlarının zor veya imkansız olduğu durumlarda işletmeler, belli bir pazarda faaliyet gösterme hakkına kavuşmak ve gerekli nitelikleri sağlamak için ittifaklar kurma yoluna gitmeyi tercih ederler. Tedarikçi ya da müşterilerin pazara yeni girişlere engel olduğu veya yoğun regülasyonların bulunduğu pazarlara girmek için, mevcut pazarda meşruiyetini kanıtlamış bir işletme ile ittifak kurmak en sık gözlemlenen stratejidir (Dacin, Oliver, & Roy, 2007, p. 177).

Öz sermaye yetersizliği ve kaynak ihtiyacı, bir işletmenin kuracağı ittifak yapısını doğrudan etkiler. İşletmenin ne büyüklükte olduğu, mevcut kaynak ve yetkinliklerinin ne düzeyde olduğu ve faaliyet gösterilen/gösterilmek istenilen pazarın ihtiyaçlarının ne kadar karşılanabileceği gibi konular, kurulacak olan iş birliklerinin türü üzerinde oldukça etkilidir (Yamakawa, Yang, & Lin, 2011, p. 289).

Faaliyet gösterilen pazarın büyüklüğü ve büyüme potansiyeli, işletmelerin alacakları pozisyon açısından önemlidir. Doygunluğa ulaşmamış pazarlarda hisse temelli ittifaklar kurulurken, ileri teknoloji üreten pazarlarda hisse temelli olmayan ittifakların daha sık kullanılması gibi mevcut pazarın özellikleri, kurulacak olan iş birliklerinin türüne karar verilmesine etki eder (Narula & Hagedoorn, 1999, p. 284). Ayrıca endüstri büyümesi yaşanan pazarlarda değişen çevresel şartlar, kaynak arzı ve yeni fırsatlar da ittifak türüne karar verilmesi üzerinde etkili olmaktadır. İşletmeler bu tip pazarlarda kuracakları ittifak portföylerini, dış çevre ile uyumu artırmak ve dış kaynak fırsatlarından yararlanmak amacıyla belirleyeceklerdir. (Yamakawa, Yang, & Lin, 2011, p. 290).

İşletmeler genellikle ihtiyaç duydukları kaynaklar için birden fazla ittifak yaparlar. Kurulan bu ittifak çeşitliliği “ittifak portföyü” olarak da nitelendirilebilir (Hagedoorn, Lokshin, & Zobel, 2018, p. 810). Ancak işletmelerin sınırlı bütçelere sahip olmaları, kurulacak olan ittifakların türünü ve sayısını belirleyecek önemli bir etmendir. Çünkü işletmeler, kurulan ittifaklara çeşitli seviyelerde katkıda bulunacaktır ve bu katkı da mevcut bütçe ile doğrudan orantılıdır. Bu sebeple kurumlar, bütçelerini göz önünde bulundurarak kendi stratejik önceliklerini belirlemeli ve kendileri için en uygun ittifaklara öncelik vermelidir (Ko, Kim, Lee, & Song, 2020, p. 456).

İşletmeler, sektörde ve toplum nezdinde güvenilirlik ve meşruiyet kazanmak için de ittifaklar kurma eğilimindedir. Böylece bir ittifak ortağı olma seçeneğindeki çekiciliklerini artırarak, bilgi alışverişi konusundaki açıklıkları, ittifak içerisinde görev aldığı faaliyetlerdeki uzmanlıkları, beceri ve teknik bilgi sağlama gibi konulardaki tamamlayıcılığı gibi yetkinliklerini sergilemiş olurlar. Kazandıkları güvenilirlik ve meşruiyet, işletmelere ileride kurmaları muhtemel büyük çaplı ittifaklar için de bir referans olacaktır. Bu sebeple sektörde öncü firmalarla know-how anlaşmaları, lisans anlaşmaları, ortak ürün geliştirme gibi alanlarda ittifaklar kurmak, güvenilirlik ve meşruiyet kazanmak isteyen işletmeler için bir öncelik olacaktır (Dacin, Oliver, & Roy, 2007, pp. 174-175).

İşletmelerin karakterleri ve iş yapış şekilleri de kurulacak olan ittifakın türünü belirlemede önemlidir. Doğrudan rakip olduğunda çıkar çatışmaları yaşanması muhtemel işletmelerle ittifaklar kurmak, sinerji yaratmak için başvuru olan yöntemlerdendir (Ko, Kim, Lee, & Song, 2020, p. 454). Öte yandan yüksek teknoloji üretmek isteyen bir işletme ise endüstriyel inovasyonu artırmak ve bilgi paylaşımı sağlamak adına, benzer iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerle ortaklık kurma yoluna gidebilir (Wang, Wang, & Mardani, 2023).

Ayrıca işletmeler, toplumsal kurallara uyulması ve makul çalışma şartlarının sağlanması gibi konularda sorumlu görülen kurumlardır. Bu sebeple stratejik ittifaklar kurmak işletmelerin, sosyal sorumluluk gerekliliklerini aşmak ve itibarlarını artırmak gibi nedenlerle başvuracağı stratejiler de olabilir. Bu amaçla işletmeler, sosyal sorumlu bir imaja sahip olmak için, sivil toplum kuruluşları, tüketici haklarını savunan dernekler, mesleki ve profesyonel dernekler gibi kurumlarla ittifaklar kurmaktadır (Dacin, Oliver, & Roy, 2007, p. 176).

İşletmelerin kuracakları stratejik ittifakların türüne karar vermeleri için birçok kriter olduğu görülmektedir. Bu karar verilirken, işletmelerin amaçları ve mevcut kaynakları çok etkili olmakla birlikte, çevresel faktörlerin ve faaliyet gösterilen pazarın özelliklerinin de kurulacak ittifakın türü üzerine doğrudan etki ettiği fark edilmektedir. İşletmeler tüm faktörleri değerlendirerek, kendilerine uygun olan iş birliklerine yönelmeli ve bu iş birliklerinin işletmeye değer katması gerekliliğini gözden kaçırmamalıdır.

2.2.3.3 Stratejik ittifak yapma süreçleri. Stratejik ittifakların, esasında işletmelerin kendi başlarına gerçekleştirmesi güç hedefleri birlikte başarmak için yaptıkları iş birlikleri olduğu daha önce aktarılmıştı. Dolayısıyla kurulacak ittifakların hedeflerinin, işletmelerin hedefleriyle paralel olması gerekmektedir. Bu sebeple, kurulan stratejik ittifakların, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlayabilmesi için uygun ortak seçimi ve kontrollü bir ittifak süreci çok önemlidir.

İşletmeler arası sağlıklı bir ilişki kurulabilmesi ve ittifak kurma süreçlerinin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için, sağlanması gereken bazı gereklilikler vardır. Bamel ve arkadaşları (2019), bu gereklilikleri sınıflandırdıkları çalışmalarında yedi temel değişken belirlemişlerdir. Bunlar; güven, işbirlikçi iletişim, ortakların uyumu, güç simetrisi, örgütsel öğrenme, özümseme kapasitesi ve stratejik esnekliktir. Bu değişkenleri kısaca açıklayacak olursak;

Güven: Stratejik ittifak ortakları arasındaki güven, bir ortağın diğer ortağa inanma isteği şeklinde ifade edilir (Boersma, Buckley, & Ghauri, 2003). İttifak yapan işletmelerin birbirlerine güvenmelerinin stratejik kaynakların paylaşımını teşvik ettiği, bu sayede ittifak performansının arttığı ve riskin azaldığı görülmektedir. İşletmeler arası güven ortamı karşılıklılık hissini geliştirerek işletmeler arası ilişkileri artırır ve ittifakın rekabet avantajı kazanmasına destek olur (Madhok, 2006). Güven faktörü stratejik ittifakların hassas noktası olarak ifade edilir ve ortakların, diğer ortağın hareketlerine karşı inanç duymalarını sağlar (Chaturvedi & Gaur, 2009, p. 184). Bu bağlamda, oluşturulacak güven duygusunun, ittifakların kurulması ve başarılı şekilde devam etmesi üzerinde önemli etkileri vardır (Mukherjee, Gaur, Gaur, & Schmid, 2013).

İşbirlikçi iletişim: İşbirlikçi iletişim, ittifak ortaklarının sorunları çözme, teori geliştirme ve projeleri hayata geçirme gibi konularda, çözüm odaklı ve şeffaf bir iletişim kurmalarını ifade eder. İşletmeler arası bilgi paylaşımı ve iş birliği arttıkça, ittifakın rekabet gücünün arttığı görülmektedir (Bamel, Dhir, & Sushil, 2019, p. 101).

Ortakların uyumu: Ortaklar arası uyum, ittifak ortağı olan işletmelerin kurum kültürleri, iş yapış biçimleri, amaçları, işletme hacimleri, yönetim yapıları ve yönetim mekanizmalarının karşılıklı uyum içerisinde olması şeklinde ifade edilir. Ortaklar ne kadar uyumlu olursa, karşılıklı alışverişleri o denli yüksek olur ve çevre şartlarına karşı daha yüksek bir güç elde edilir. İşletmeler arası uyumun sağlanabilmesi için ortakların

temel motivasyonları büyük önem taşır. İşbirlikçi yapıda işletmelerle kurulan ittifaklar, rekabetçi yapıda işletmelerle kurulan ittifaklara göre çok daha uyumlu olur ve başarı şansları çok daha yüksektir (Chaturvedi & Gaur, 2009, p. 185). Ortaklar arası uyumun yüksek olduğu ittifaklarda, işletme performanslarının yükseldiği ortaya konmaktadır (Dubey, Singh, Ali, Venkatesh, & Gupta, 2014, p. 1004).

Güç simetrisi: Ortakların denk güçlerde olmaları, pazarlık güçlerinin herhangi bir tarafın aleyhine sonuçlanmadığı, dengeli bir zeminde kalmasını sağlar. Böyle bir ortamda taraflar kendilerini eşit görür ve benzersiz kaynaklarını paylaşma konusunda daha istekli olurlar. Ortaklar arası güç simetrisi, işletmelerin hedeflerine ulaşmaları ve rekabet avantajı elde etmeleri üzerinde önemli bir etkidir (Chaturvedi & Gaur, 2009, p. 185).

Örgütsel öğrenme: İşletmelerin karşılıklı olarak yeni bilgiler, beceriler, davranışlar ve değerler edindiği ya da mevcut olanları değiştirdiği/pekiştirdiği süreçleri ifade eder. Örgütsel öğrenme ve işletme performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle ürün çeşitlendirme süreçlerinde örgütsel öğrenmenin rolü yadsınamaz (Bamel, Dhir, & Sushil, 2019, p. 101). Örgütsel öğrenmenin, hem yerel hem de uluslararası rekabet avantajıyla olumlu bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Gaur & Kumar, 2009, pp. 174-175).

Özümseme kapasitesi: Özümseme kapasitesi, işletmelerin performanslarını artırmak için yeni bilgileri anlama, hazmetme, kurgulama ve uygulama yetkinlikleri şeklinde ifade edilir. Özümseme kapasitesi ile işletmelerin performansı ve rekabet avantajı elde etmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Wales, Parida, & Patel, 2013, p. 623). Yapılan araştırmalar işletmelerin yeni bilgilerden faydalanma kapasitesinin, inovasyon yetkinliğinin artırdığı ve sonuç olarak daha yüksek performans elde edildiğini ortaya koymaktadır (Olavarrieta & Friedmann, 2008, p. 623).

Stratejik esneklik: Stratejik esneklik, işletmelerin belirsiz pazar ortamında rekabet avantajını kazanmalarını sağlayan bir adaptasyon yetkinliği olarak ifade edilir. Esnek stratejiler geliştirmenin, çevre şartlarına uyum sağlama ve fırsatları değerlendirme noktasında kritik bir operasyonel yetkinlik olduğu kabul edilmektedir (Bamel & Bamel, 2018, p. 1557).

Stratejik ittifakların kurulması ve gelişmesi bir süreçtir ve çeşitli aşamalarla gerçekleşir. Literatür incelendiğinde, ittifakların kurulma ve gelişme süreçleriyle ilgili

aşamaların varlığı araştırmacılar tarafından kabul edilse de, bu aşamaların ne olduğu hakkında bir görüş birliği bulunmamaktadır. Birçok araştırmacının bu süreci farklı aşamalarla ele alındığı görülmektedir.

Waddock (akt. Wohlstetter, Smith, & Malloy, 2005), konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmaların değerlendirilmesi niteliğindeki çalışmasında, ittifak süreçlerini üç ana gruba ayırmıştır. Bunlar; ittifak öncesi evre, operasyonel evre ve değerlendirme evresidir.

Spekman ve arkadaşları (1998), stratejik ittifak yapma sürecini on bir aşama ile ele almışlardır. Bu aşamalar; ittifaka karar verilmesi, ortak arayışı, anlaşma öncesi müzakereler, kur yapma, ortak seçimi, anlaşma müzakereleri, resmi anlaşmanın tasarımı, resmi olmayan rollerin belirlenmesi, iş birliğine başlama, uygulama ve ortağın izlenmesi ve son olarak örgütsel öğrenme ve adaptasyondur.

Das ve Teng (2001) ise stratejik ittifak yapma sürecini yedi aşamada incelemişlerdir. Bunlar; ortak seçimi, müzakereler, ittifak türüne karar verilmesi, ittifak yönetim ve yürütülmesi süreçlerine karar verilmesi, performans değerlendirme ve yeniden müzakere etme veya ittifakı sonlandırmadır.

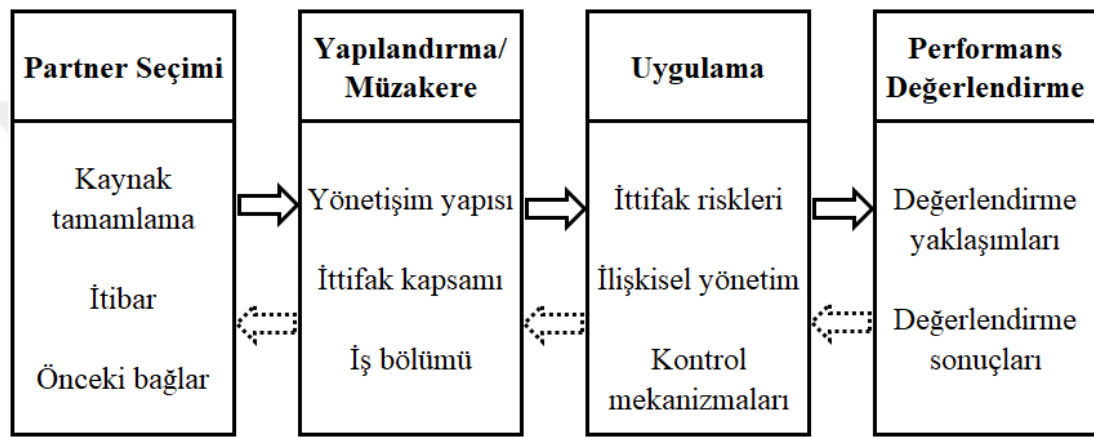
Jiang ve arkadaşları (2008) stratejik ittifak yapma sürecinin dört aşama ile değerlendirilebileceğini ifade etmişlerdir. Bu dört aşama; ortak seçimi, yapılandırma/müzakere, uygulama ve performans değerlendirmedir.

Çakınberk (2007)'e göre ise stratejik ittifak yapma süreçleri dokuz aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; işletmelerin temel stratejilerinin belirlenmesi, büyüme stratejisinin belirlenmesi, stratejik ittifak yapma gereğinin duyulması, ortak seçimi, müzakere aşaması, uygun ittifak türünün oluşturulması, stratejik ittifakın yönetimi ve yürütülmesi, ittifakın performansının değerlendirilmesi, ittifakla ilgili değişikliklerin yapılması veya ittifakın sonlandırılmasıdır.

Görüldüğü gibi birçok araştırmacı stratejik ittifak yapma süreçlerini farklı sayıda aşama ile incelemekte fakat genel olarak benzer kavramlar kullanmaktadır. Diğer görüşlerde aktarılan faktörleri de içerdiği ve süreci daha net analiz ettiğine inanıldığı için, bu çalışmada stratejik ittifak yapma süreçleri Jiang ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen süreç modeli çerçevesinde ele alınacaktır.

Jiang ve arkadaşları (2008)'na göre stratejik ittifakların kurulma ve gelişme süreçlerinin, ortak seçimi aşaması, yapılandırma/müzakere aşaması, uygulama

aşaması ve performans değerlendirme aşaması olmak üzere dört temel aşamadan oluştuğu belirtilmiştir. İttifakların kurulma süreçleri, bu dört aşamanın takip edilmesi ile açıklanabilir. Ayrıca, yalnızca ittifakların kurulma süreçlerinde değil, gelişme süreçlerinde de bu aşamalar geçerlidir ve ittifak geliştikçe bu aşamalar tekrar tekrar ortaya çıkabilir. İttifak Gelişiminin Süreç Modeli, Şekil 11’de görülmektedir. Pozitif yönlü oklar, ittifakların bu dört aşama ekseninde geliştiğini ifade ederken, kesikli oklar ise ittifakların kurulma gelişme süreçlerinde yaşanabilecek bazı geri dönüşleri ifade etmektedir. Bu dört aşamadan oluşan döngü, ittifakların devam ettiği süre boyunca devam etmektedir (Jiang, Li, & Gao, 2008, p. 179).



Şekil 11. İttifak gelişiminin süreç modeli: Kritik faktörler ve yönetimsel eylemler
(Jiang, Li, & Gao, 2008, p. 179).

Çalışmanın bu bölümünde stratejik ittifak yapma süreçlerini açıklayan dört aşama ve alt eylemleri detaylı şekilde incelenecektir.

2.2.3.3.1 Ortak seçimi. Stratejik ittifaklar, bir dizi önemli karar ve seçim sonucunda kurulabilir. Başlangıç olarak doğru bir ortak seçimi kritik bir ilk adımdır. Ortak seçimi aşamasında önemli olan, ortakların kaynak portföyü, amaçları, motivasyonları ve hedefleri arasında bir uyumun olmasıdır (Das & Teng, 2003, p. 280). Ortak seçimi aşamasına ait yönetimsel eylemler aşağıda açıklanmıştır.

Kaynak tamamlama: İşletmelerin sahip olduğu kaynak portföyleri, birbirleriyle aynı veya farklı çeşitlilikte olabilir. İşletmeler ortak seçimi sırasında, benzer fakat tamamlayıcı kaynaklara sahip ortaklara yönelmelidir (Murray & Kotabe, 2005, p. 1526). Ortakların planladıkları hedefler doğrultusunda kullanmayı planladıkları kaynakların tamamlayıcı olması beklenir. İttifak ortaklarının kaynaklarının tamamlayıcılığı, ittifakın başarısı ve istikrarı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Ortakların aynı çeşit kaynaklara sahip olduğu durumlarda, karşılıklı öğrenilecek çok az bilgi ve elde edilecek çok az fayda olacaktır. Diğer yandan ise işletmeler ortak kullanacakları kaynakları anlamak ve sindirmek istiyorsa, belirli oranda temel kaynaklara sahip olmalıdırlar (Jiang, Li, & Gao, 2008, p. 180). İhtiyaç duyulan kaynakların benzerliği ve farklılığı arasında gerilimli bir seçim süreci vardır. Kaynakların benzerliği, karşılıklı alışverişi ve öğrenmeyi kısıtlayarak, ittifakın gelişimine sınırlı katkı sunacaktır. Kaynakların çok farklı olması ise, işletmelerin karşılıklı öğrenme sürecini zorlaştıracak ve ittifakın yönetimi zor bir hale gelecektir. Bu sebeple başarılı bir ittifak için, kaynak çeşitliliği ve benzerliği arasında bir denge kurulmalı ve karşılıklı kaynak tamamlamanın getirdiği faydalardan istifade edilmelidir (Kim & Inkpen, 2005, p. 319).

Önceki bağlar: Bir işletmenin daha önce yapmış olduğu iş birliklerinde edinilen tecrübe ve güvenilirlik, daha sonra yapacakları ittifakların kurulma süreçlerini ve devamlılığını kolaylaştırıcı etkiye sahiptir. Bu durum karşılıklı öğrenme ve uyum süreçlerine katkı sunmakta ve ittifakın yönetilmesinde ileri görüşlü yetkinlikler kazandırmaktadır (Reuer, Zollo, & Singh, 2002, p. 136). İttifak ortaklarının kurmuş olduğu eski bağlar, mevcut ittifakın istikrarı üzerinde olumlu katkılar sunar. Öncelikli olarak geçmişte kurulan ittifaklarda alınan doğru ve yanlış kararlardan edinilen tecrübe, hatalardan kaçınmayı, riskleri azaltmayı ve beklenmedik gelişmeleri ön görebilmeyi sağlar. Ek olarak, önceki bağlardan kazanılan tecrübe, karşılıklı iletişim yetkinliğini ve anlayışı artırır (Jiang, Li, & Gao, 2008, p. 180). Son olarak tekrar eden bağlar ortaklar arasında yakın ilişkiler geliştirmeyi ve güveni artırmaya yardımcı olur. Böylelikle fırsatçılık tehlikesinden uzaklaşılır ve sinerji yaratılması kolaylaşır (Richards & Yang, 2007, pp. 124-125).

İtibar: İşletmeler ittifak kurmadan önce, ortaklarının güvenilir ve adil olma konularındaki geçmişlerinden etkilenirler. Olumlu bir itibar, önemli bir stratejik sermayedir ve ittifak kurulması aşamasında bir işletmenin diğer işletmeler tarafından tercih edilmesini sağlar. Olumsuz bir itibar ise ortaklarda fırsatçılık endişesi yaratır ve böyle işletmelerle iş birliği yapmaktan kaçınılır (Das & Teng, 2001). İşletmelerin itibarı ile kurulacak ittifakların istikrarı arasında olumlu bir ilişki vardır. Ayrıca olumlu bir itibar, güven ortamı kurulabilmesi için çok değerli bir kaynaktır. Güven ortamının kurulabildiği ittifaklarda ortaklar arası çatışmaların azalması, fırsatçı hareketlerin düşmesi ve ortaklar arası ilişkilerin kontrollü ilerlemesi beklenecektir. İşletmeler,

olumlu itibara sahip bir ortağın, iyi niyetli bir ortaklık yapacağına ve ittifaka yarar sağlayacağına inanırlar. Dolayısıyla böyle bir ortakla kurulacak ittifakın, hedeflerine ulaşmada olumlu katkılar sunacağını düşünürler (Jiang, Li, & Gao, 2008, p. 180).

2.2.3.3.2 Yapılandırma/müzakere. Bu aşamada işletmeler, ittifakın yönetim yapısı, ittifakın kapsamı ve ittifak içerisindeki iş bölümlerini belirlemelidir. Bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Yönetişim yapısı: İşletmelerin iki farklı türde stratejik ittifak yaptığını daha önce belirtmiştik; hisse temelli stratejik ittifaklar ve hisse temelli olmayan stratejik ittifaklar. Seçilen ittifak türü, ittifakın yönetim metodunu da belirleyeceği için, ortakların güdülerini göstermeleri ve ittifakın gelişimi üzerinde önemli etkilere sahiptir. Örneğin hisse temelli ittifaklar, fırsatçılık ve belirsizlik risklerinin bulunduğu durumlarda daha sık tercih edilmektedir. Böyle ittifaklardan çıkmak maliyetli olacağı için, fırsatçı davranışlardan sakınılmakta ve ilişkisel riskler azalmaktadır (Hennart, 2006, p. 1623). Hisse temelli stratejik ittifaklar bölümünde de bahsedildiği gibi, yapılan karşılıklı yatırımlar ve geri dönüşü olmayan yatırımlar, ortakların karşılıklı olarak hedeflerine ulaşma çabalarına destek olan bir rehine görevi görür. Öte yandan karşılıklı taahhütlerin daha az olduğu hisse temelli olmayan stratejik ittifaklarda, istikrarsızlık ve başarısızlık ihtimali daha fazla olacaktır (Jiang, Li, & Gao, 2008, p. 181).

İttifak kapsamı: İttifak kapsamı terimi, ittifak içerisinde gerçekleşen ortak faaliyetlerin sayısını ifade eder. Ortak faaliyet sayısının artması, daha fazla koordinasyon ihtiyacı doğuracak, maliyetleri artıracak ve ortaklar arası problemlerin artmasına sebep olacaktır. Bu nedenle ittifak kapsamı ile ittifakın başarısı ve istikrarı arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır (Jiang, Li, & Gao, 2008, p. 181). Mevcut işlerin devamlılığı konusunda belirsizlik ve karmaşıklık doğuracağı için, ittifak kapsamının yüksek olduğu ittifakların yönetilmesi oldukça zor olacaktır (Reuer, Zollo, & Singh, 2002).

İş bölümü: İttifak ortakları arasında yapılacak net bir iş bölümü ile sorumlulukların ortaklar arasında dağıtılması büyük önem taşır. Net bir iş bölümünün yapılmasıyla ittifaklarda daha yalın bir koordinasyon mekanizmasının kurulması, partnerler arası çatışmaların azalması ve organizasyonel riskin azalması beklenmektedir (Reuer, Zollo, & Singh, 2002). Ayrıca iş bölümünün netlikle

yapılması sonucunda ortaklar ittifak hedefleri için daha fazla kaynak sağlama eğilimi gösterirler. Çünkü harcanan bu kaynakların karşılığında elde edecekleri yararların, katkıları ile doğru orantılı olduğuna inanırlar. Bu bağlamda, ortaklar arasında yapılacak net bir iş bölümü, ittifak istikrarına olumlu katkı sağlayacaktır (Jiang, Li, & Gao, 2008, p. 182).

2.2.3.3.3 Uygulama. İttifaklarda müzakere/yapılandırma aşamasından sonra, işletmeler iş birliğini faaliyete geçirerek birlikteliği uygulamaya başlarlar. Doz ve Hamel'a göre ittifaklarda uygulama ve yönetim aşaması, başlangıçta yapılan plan ve tasarımlardan daha önemlidir. Bu sebeple uygulama aşamasının, ittifak yapma süreçlerinin dört aşaması içerisinde, ittifakların başarılı olmaları ve gelişmeleri için en önemli aşama olduğu düşünülmektedir. Uygulama aşamasında karşılaşılabilecek olumsuz koşulları ve olası istikrarsızlıkları engellemek için bazı önlemler alınmalıdır (Jiang, Li, & Gao, 2008, p. 182). Uygulama aşamasına ait yönetimsel eylemler aşağıda açıklanmıştır.

İttifak riskleri: Ortaklık süresince, işletmeler arasında bazı iç riskler oluşabilir ve bunlar ittifakın istikrarı üzerinde olumsuz etkiler yapabilir. Das ve Teng (akt. Jiang, Li, & Gao, 2008, p. 182)'e göre bu riskler temelde iki başlık altında değerlendirilmelidir; ilişkisel riskler ve performans riskleri. İlişkisel riskler, ittifak ortaklarının yeterli sinerjiyi yakalayamama ve ittifakı yeterince benimseyememesi şeklinde ortaya çıkar. Performans riskleri ise ortakların ilişkilerinde bir sorun olmasa dahi, ittifak süresince karşılaşılabilecek ve başarısızlığa neden olabilecek etmenleri ifade eder. İttifak risklerini en aza indirmek için işletmeler tarafından sahiplenilmesi gereken iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar güven ve kontrol faktörleridir. Bu iki faktör, ittifak risklerini algılamak ve azaltmak için yeterli olacaktır (Das & Teng, 2001, p. 254).

İlişkisel yönetim: Örgütsel ilişkiler kurmanın önemi ve değeri büyük olduğu gibi yönetilmesi zor ve karmaşıktır. Ortaklar arasında kurulan ilişkiler, ittifakın temelini oluşturmaktadır ve kurulan güçlü ilişkiler dış etkenlerden etkilenecek değişmesi pek mümkün değildir (Wong, Tjosvold, & Zhang, 2005). İlişkisel yönetim başarısının ittifak başarısı ve istikrarı ile olumlu bir ilişkisi vardır. İlişkisel yönetimin başarısı için ise dört temel faktör bulunmaktadır; bağlılık, dayanışma, güven ve çatışmaların çözümü (Jiang, Li, & Gao, 2008, pp. 182-184). Ortakların birbirlerine olan bağlılığı yüksek olduğunda, karşılıklı taahhütler de artacaktır. Bu durumda işletmeler arasında

fırsatçılık riski azalmakta, ortaklar kendini geliştirmeye ve ittifakın başarısı için çalışmaya daha fazla odaklanmaktadır. Dayanışma içerisindeki işletmelerin ise birbirlerine karşı bağımlılığı artacak ve daha istikrarlı bir ittifak yapısı oluşacaktır. Bu tarz ittifaklar çevre şartlarına karşı daha dirençli olacağı gibi, ittifaka aktarılabilecek kaynaklar karşılıklı olarak artacağı için ittifaka bağlılık ve güven düzeyi de artacaktır. Bir ittifakta güvenilirlik, öngörülebilirlik ve iyi niyetin en önemli özellikler olduğu kabul edilmektedir (Wang & Fulop, 2007). Karşılıklı güven, ortaklar arasından daha yakın bir iş birliği ortamı yaratacak ve ittifakların faaliyet alanlarını ve kapsamlarını da genişletmesine katkı sunacaktır. Son olarak ortaklar arasındaki uzlaşmazlıkların çözümü ile ittifaklar, koordinasyon sorunlarını ortadan kaldıracak, ilişkilerinde adaletsizlik sorunlarıyla karşılaşmayacak ve fırsatçılık endişesi yaşamayacaklardır (Das & Teng, 2003, p. 291).

Kontrol mekanizmaları: Kontrol, ortaklığın sürdürülebilirliği ile ilgili kritik bir faktördür. İşletme ilişkileri için kullanılan kontrol mekanizmaları literatürde, sosyal kontrol ve nesnel kontrol olmak üzere iki başlık altında değerlendirilir (Das & Teng, 2001). Sosyal kontrol ile ortakların kendi eylemlerini ve performanslarını değerlendirdikleri uzun vadeli kriterler ortaya koyulur. Katı kurallar barındırmaz, karşılıklı anlayış ve güven ekseninde değerlendirilir ve eylemlerde mümkün olduğunca özerklik sağlar. Nesnel kontrol ise eylemlerin ve performansların değerlendirilmesi için, daha kısa vadeli kurallar ve prosedürlerin uygulandığı daha resmi bir kontrol mekanizmasıdır. Daha sıkı bir kontrol uygulanması anlamına gelen nesnel kontrol mekanizması, ittifaklarda büyük oranda uygulandığı takdirde, uzun vadede işletmeler arası ilişkilere zarar verir ve karşılıklı iyi niyet ve güveni yok eder (Jiang, Li, & Gao, 2008, p. 184).

2.2.3.3.4 Performans değerlendirme. Performans değerlendirmesi, ittifakın belirlediği hedeflere ulaşma noktasında ne durumda olduğunun değerlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Ortaklık bir süre devam ettikten sonra performans değerlendirilmesi yapılması, süreci değerlendirmek açısından önemlidir. Performans değerlendirmesi beklenenden iyi sonuç verdiğinde ortaklar ittifakı sürdürmek konusunda daha istekli olacakları gibi, ittifaka daha fazla kaynak ayırmaya da gönüllü olurlar. Değerlendirme sonuçları beklenenden kötü sonuçlandığında ise ortaklar belli taahhütlerini geri çekebilir ve riskten kaçınmak adına daha az kaynak aktararak yatırımlarını kısıtlayabilir. Bu sebeplerle, yüksek performans sergilenmesi ittifakta

dengeleyici bir güç etkisi gösterirken, düşük performans sergilenmesi istikrarsızlığın artmasına ve ittifakın sonlanmasına neden olabilir (Gill & Butler, 2003, p. 559). Performans değerlendirme süreci olumsuz sonuçlanırsa, ortaklardan en az biri, iş birliğinin başarısız olduğunu düşünecektir. Böyle bir durumun sonucu olarak; ortaklar uzun vadeli planlarında değişikliğe gidebilir, anlaşma yeniden müzakere edilerek ittifak yeniden yapılandırılabilir, ortaklar tutumlarını değiştirebilir, ortaklardan biri ittifakı tek taraflı olarak terk ederek kendi payını farklı bir işletmeye devredebilir ya da ittifak tamamen sona erdirilebilir (Jiang, Li, & Gao, 2008, p. 185).

2.3 Büyüme Stratejisi, Çeşitlendirme Stratejisi ve Stratejik İttifaklar Arasındaki İlişkiler

Çalışmanın önceki bölümlerinde büyüme stratejisi, çeşitlendirme stratejisi ve stratejik ittifak kavramları detaylı şekilde aktarılmıştı. Çalışmanın bu bölümünde ise büyüme olgusu ile ilgili yaklaşımlardan yararlanılarak, işletmelerde büyüme kavramı ele alınacaktır. Yine bu bölümde, büyüme stratejisi ile çeşitlendirme stratejisi ve stratejik ittifakların ilişkisi detaylı şekilde aktarılacaktır.

2.3.1 İşletmelerin büyüme niyetleriyle ilgili genel yaklaşımlar. Bir işletmenin kurulma öncesi fikir aşamasından başlayarak, olgun bir işletme oluncaya kadar geçirdiği sürecin her aşamasında, farklı problemler ve farklı çözümler söz konusu olmaktadır. Büyüme hedefiyle çıkılan yolda, birçok farklı değişkenin etkisine hazırlıklı olmak, işletmeye özgü politikalar geliştirmek ve doğru pozisyonu almak önemlidir. En başta yeni iş yapış şekilleri, yeni fikirler ve uygulamalar benimsenerek faaliyet hayatına başlanır. İşletmenin büyümesiyle birlikte ise yeni örgütsel becerilere ve yetkinliklere duyulan ihtiyaç da artacaktır. Bu aşamada işletmenin yarışın dışında kalmamak için doğru stratejiler ve doğru politikalar belirlemesi önemlidir. Çünkü birçok işletmenin bu aşamada durağan konuma geçtiği, küçüldüğü ya da tamamen yarıştan çekildiği görülmektedir.

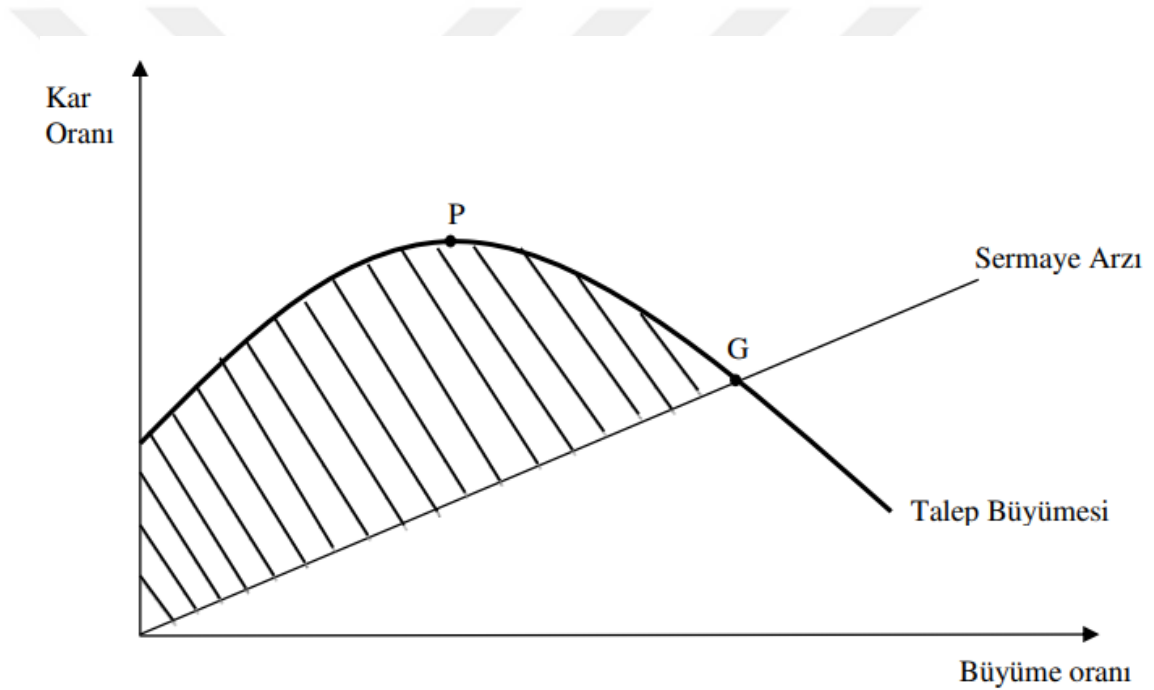
İşletmelerin büyümeleri ile ilgili yaklaşımlara bakıldığında, literatürün iki önemli etmen üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunlar ölçek ekonomisi ve örgütsel kapasitedir. Ölçek ekonomisi yaratmak, işletmelerin daha yüksek kar oranlarını yakalamalarına olanak sağlar. Örgütsel kapasiteleri ise sahip oldukları kaynak, yetenek ve tecrübeleri ile süreci yönetme becerilerini ifade eder. Bu iki etmen

birlikte işletme büyümesi ifade edilebilir (Demirgil, 2008, p. 74). Literatürde işletmelerin büyümeleri ile ilgili farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. İşletmelerin üretim ve iş yapış şekillerinin sürekli değişimiyle birlikte, tek bir yaklaşım ve büyüme modelinin sürekli olarak kullanılması mümkün olmamakta, zaman içerisinde yeni yaklaşımlarla ifade edilebilmektedir.

İşletmelerin büyümeleriyle ilgili ele alınacak ilk yaklaşım “standart teori” olarak da adlandırılan neoklasik teoridir. Bu yaklaşıma göre işletmenin büyümesinin bir sonucu vardır ve daha fazla büyümek mümkün değildir. İşletme, maliyetlerini mümkün olduğunca düşürüp kar miktarını maksimize ederek, bu limite ulaşmaya çalışır (Hart, 2000, p. 232). Bu yaklaşım, küçük işletmelerin hızlı bir şekilde büyümelerini ve bahsedilen ölçeğin limit seviyesine gelmesini açıklayabilmektedir. Fakat işletmelerin birleşme ve satın almalar yoluyla büyümelerini farklı bir boyuta taşımaları, bu yaklaşımla açıklanamamaktadır. Bu yaklaşım, ölçek ekonomisi yaratarak maliyetleri düşürmeyi büyümenin temel aracı olarak açıklamakta fakat işletmelerin örgütsel kapasitelerinin büyüme üzerindeki etkilerini değerlendirmemektedir (Coad, 2007, p. 31). Lucas (1978)’a göre ise işletme büyüklüğü ile sahip olunan çalışan yetkinliği paralel ilerlemektedir. Büyük işletmeler, yöneticilerinin yetkinliği ve kompleks örgüt yapılarını yönetmekte başarılı oldukları için büyüktürler. Küçük işletmeler ise yöneticilerinin düşük yetkinlik seviyeleri nedeniyle küçüktürler.

Penrose (1955)’un büyüme yaklaşımına göre ise işletmelerin büyümelerinin bir limiti yoktur. Penrose, genel kabul görmüş iki yaklaşımın (ölçek ekonomisi ve örgütsel kapasite), insani dürtülerin ve kararların etkisini göz ardı ettiğini savunarak, farklı bir büyüme yaklaşımı ileri sürmüştür. Penrose tarafından “ölçek yaklaşımı” şeklinde ifade edilen bu yaklaşıma göre işletmeler doğası gereği biyolojik bir organizma gibi büyüme süreçleri geçirir, ancak bu süreçleri harekete geçiren temel unsur insani dürtülerdir. Ayrıca standart teori, işletmeyi fiyat ve maliyet ekseninde ele aldığı için, işletme büyümesini de dış etmelerle sınırlandırmaktadır. Penrose ise farklı bir bakış açısı sunarak, ekip halinde alınan yönetimsel kararlar nedeniyle büyümenin idari kararlarla kısıtlandığını öne sürmektedir (Chiang, 1986, p. 798). Yine standart teorisinin aksine bu yaklaşımda, işletmelerin sınırlı bir kar miktarını bölüşmek için yarışmaları düşüncesi yerine, karlılık ve büyümenin karşılıklı rekabet halinde olduğunu ifade etmiştir. Penrose (akt. Garnsey, 1998, p. 523)’un bu dinamik işletme yaklaşımı büyük kabul görmüş ve kaynak temelli işletme yaklaşımının temelini oluşturmuştur.

Standart teorinin savunduğu, işletme sahiplerinin maksimum kar elde etme amacına bir eleştiri olarak ortaya çıkan “yönetimcilik yaklaşımı”, yöneticilerin büyüme üzerindeki etkilerini ifade etmektedir. İşletme büyümesi ve karlılığı üzerinde yöneticilerin katkısına ithafen, daha fazla takdir ve yetki hakkı verilmesi, yönetim yapılarının ve alınan kararların da yeniden şekillenmesine neden olmuştur (Radice, 1971, p. 547). Yöneticilerin aldığı maddi motivasyonlar (maaş, prim, vs.) işletmenin büyümesiyle birlikte yükselecektir. Ek olarak maddi olmayan motivasyonlar da (terfi, itibar, statü vs.) işletme büyüklüğüyle ilişkilidir. Bu sebeple yöneticileri motive eden temel unsur işletme karı değil işletme büyüklüğü olacaktır (Marris, 1963). Şekil 12’de büyüme ve kar değerleri ekseninde Marris’in yönetsel modeli görölmektedir.



Şekil 12. Marris'in Yönetimsel Modeli

Talep büyümesi ile birlikte önce kar miktarının artışı gözlemlenirken, sonrasında pazara yeni ürünlerin gelmesi ve fiyatlarda düşüş beklentisi oluşması gibi sebeplerle kar miktarlarında düşüş gözlemlenir. İşletme sahipleri, modelde gösterilen P ve G noktaları arasında ideal kar/büyüme fırsatını hedeflerken, yöneticiler maksimum büyümeyi ifade eden G noktasını hedefleyeceklerdir. Ayrıca Marris (akt. Coad, 2007, p. 34), ortaya koyduğu büyüme modelinde, işletmelerin yalnızca farklılaşma yoluyla büyüyeceklerini ifade etmektedir. Farklılaşma noktasında ise optimum noktayı belirleyecek olan kişi yine yöneticidir.

Daha dinamik yapıda işletmelerin daha hızlı büyümelerini öngören “evrimsel ekonomi yaklaşımı” ise yüksek rekabet ortamında karşılaşılan belirsizliklere ve değişkenlere hızla adapte olan işletmelerin, sabit sistemli işletmelere göre daha avantajlı olduğunu ifade eder. Bu yorumuyla, standart yaklaşıma göre güncel piyasa şartlarına daha uygun bir model olarak kabul edilmektedir (Coad, 2007, p. 35). Evrimsel teorinin kaynak noktası olarak Schumpeter’in “yaratıcı yıkım” görüşü verilebilir. Sektöre adapte olamayan ve oyundan çıkan işletmelerin yerini, daha dinamik yapıda olan ve sektöre adapte olan işletmelerin alması, bu bağlamı destekler niteliktedir (Alchian, 1950, p. 219). Tüm kazançlarını tekrar yatırımlara aktaran işletmelerin daha hızlı büyüyeceği varsayılmaktadır. Ayrıca başarılı performans sergileyen işletmeler daha hızlı büyüyeceği için, en verimli ve sınırlı kaynakların da bu işletmeler tarafından elde edileceği değerlendirilmektedir (Downie, 1958).

Sektörde faaliyet gösteren aktörleri sosyolojik açıdan değerlendiren bir model olarak “popülasyon ekolojisi yaklaşımı” öne çıkmaktadır. Bu yaklaşıma göre sektöre sonradan giren işletmeler piyasadaki “boşluk”ları keşfeder ve bu boşluklara özgü kaynakları kullanarak büyür. Eski aktörlerin farketmediği ya da dolduramadığı bu boşluklarda yeni işletmeler, engellerle karşılaşmadan hızlıca büyüyebilirler. Aynı boşluğa giren rakip sayısının artması ve kaynakların azalmasıyla birlikte ise büyüme azalacaktır (Coad, 2007, p. 38). Bu bağlamda popülasyon ekolojisi yaklaşımı, çevresel şartların etkisiyle işletmelerin piyasada konumlanmasını ifade eder. Ayrıca bu yaklaşıma göre yeni işletmelerin çevre şartlarına adaptasyon konusunda daha güçlü olduğu, eski işletmelerin ise değişkenliklere adapte olma konusunda daha zayıf olduğu savunulmaktadır (Hannan & Freeman, 1984, p. 155).

İşletmelerin büyüklüklerinin saptanmasında “işletmenin çeşitlendirmesi” kavramı karşımıza çıkar. İşletmelerin büyüklüğünün ifade ederken, sahip olunan somut varlıklar ve mevcut nakit akışının yanı sıra, ortamdaki rekabetin düzeyi, işletmelerin faaliyet sahasının genişliği, işletmelerin etki alanları ve çevre ile etkileşimleri gibi unsurlar da göz önünde bulundurulmaktadır. Bu unsurların tümünü, “işletmenin kapasitesi” şeklinde de ifade etmek mümkündür (Karataş, 1991, p. 37). Ancak yine de kapasite kavramı tam olarak büyüklüğü tanımlamak için yeterli olmamaktadır. Bu sebeple işletmelerin büyüklüğünü, tüm üretim fonksiyonlarının toplamı şeklinde tanımlamak yerinde olacaktır (Karalar, 2002, p. 130). Bu büyüklüğe sahip olmak için gerekli bir unsur da verimliliklerdir. Sahip olunan tüm fonksiyonların

verimli şekilde işletilmesi, işletmelerin büyüme hedeflerine katkı sunmakta, verimliliğin sağlanamaması ise büyümenin gerçekleşmemesinin yanı sıra, işletmelerin bazı faaliyet alanlarından çekilmesi ve küçülmesi ile de sonuçlanabilmektedir (Arrighetti, 1994, p. 127).

Büyüme stratejisinin içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde ele alındığından bahsetmiştik. Bu yaklaşımı çeşitlendirme stratejisi özelinde de görmek mümkündür. Bu bağlamda çeşitlendirme stratejisi hem içsel çeşitlendirme hem de dışsal çeşitlendirme şeklinde gerçekleştirilebilir. Ayrıca çeşitlendirme stratejisini göreceli (dikey çeşitlendirme ya da yatay çeşitlendirme) veya göreceli olmayan (yanal çeşitlendirme) şeklinde değerlendirmek de mümkündür. İşletmeler, göreceli ve göreceli olmayan ürün, hizmet ve faaliyet alanlarıyla farklılaştırma niyetlerini gerçekleştirebilirler. Bu anlamda çeşitlendirme stratejisi, özellikle büyük işletmelerin kalkınma stratejisi olarak benimsedikleri bir yöntemdir (Tien, 2017, p. 200).

İçsel çeşitlendirme sürecinde işletme, tamamen kendi kaynak ve potansiyelini kullanarak farklılaşma yoluna gitmektedir. Yalnızca işletmenin kendi kaynakları ile gerçekleştirilen bir strateji olması sebebiyle içsel çeşitlendirme stratejisi, finansal açıdan güçlü, yeterli kaynak ve yetkinliğe sahip işletmeler tarafından uygulanması daha akılcı olan ve bu sebeple de büyük işletmelerde daha sık karşılaşılan bir stratejidir. Dışsal çeşitlendirme stratejisi sürecinde ise işletme, birleşme ve satın almalar yoluyla, ortak girişimler yoluyla ya da patent, lisans ve know-how anlaşmaları yoluyla ürün ve hizmetlerini farklılaştırma yoluna gitmektedir. Böyle bir yol izlenmesi durumunda işletmeler, geniş bir pazar payına sahip olmalı, sektörel rekabet tecrübesine sahip olmalı, elde edilen teknolojiye güvenmeli ve karşılaşılacak risklere hazırlıklı olmalıdır.

İşletmelerin ölçekleri ve büyüme oranlarının birbirleriyle ilişkisiz olduğunu ifade eden Gibrat Kanunu, işletmelerin büyüme yaklaşımlarının en önemlilerinden biridir. Kanunun isminin kaynağı, Robert Gibrat'ın 1931 yılında paylaşılan araştırmasına dayanmaktadır. Fransa imalat sektöründe hizmet veren işletmelerin ölçekleri ve büyüme oranları üzerine yapılan çalışmada, bu oranın işletme büyüklüğünden bağımsız olarak tesadüfi olarak tanımlanabileceği ifade edilmiştir. Daha sonra bu alanda yapılan çalışmalarda bu öngörüler gibrat Kanunu şeklinde isimlendirilmiştir (Sutton, 1997). Gibrat kanunu, işletmelerin büyümeleri ile ilgili bir

öngörüdür. Bu kanuna göre işletmelerin ölçekleri ne olursa olsun, büyüklüklerinde yaşanan değişimler belirli bir süre için aynıdır (Mansfield, 1962, pp. 1030-1031).

Ancak bazı çalışmalar gösteriyor ki işletme büyüklüğü ile büyüme hızı ters orantılıdır. Öte yandan küçük işletmeler üzerinde yapılan araştırmaların çoğunluğunda Gibrat kanunu kabul edilmemiştir. Gibrat kanunundaki bu uyumsuzluklar, işletme ölçeği büyüdükçe azalmaktadır (Caves, 1998). Ayrıca Gibrat kanunu işletme büyümesinin tesdüfi olarak gerçekleştiğini savunur, faaliyet gösterilen sektör veya işletme büyüklüğü dikkate alınmaz. Belirli bir süre içinde, incelenen işletmelerin büyüme oranlarının, ilgili sektörün tamamında yakın değerlerde olması beklenir (Mansfield, 1962, p. 1031). Gibrat kanunu ile ilgili yapılmış bazı önemli çalışmalar Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7

Gibrat Kanunu ile İlgili Seçilmiş Ampirik Çalışmalar (Demirgil, 2008, pp. 86-87)

Çalışma	Metodoloji	Kontroller	Veri	Sonuçlar
Mansfield, 1962	Logaritmik spesifikasyon	Yok	1916-57 döneminde çelik, petrol ve demiryolu alanlarında faaliyet gösteren yaklaşık 1000 ABD firması	Örneklemin yaklaşık %50’sinde Gibrat kanununun geçerli değil, küçük firmalar daha hızlı büyümekte
Brusco, Giovanetti ve Malagoli, 1979	Logaritmik spesifikasyon	Yok	1966-77 döneminde seramik, makine ve kimya sektörlerinde faaliyet gösteren 1250 İtalyan firması	Sadece hayatta kalan firmalar ele alındığında Gibrat kanunu bir çok örnekte geçerli değil, küçük firmalar daha hızlı büyümekte.
Kumar, 1985	Logaritmik spesifikasyon	Sürekli	1966-76 döneminde imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 1747 İngiliz firması	Küçük firmalar daha hızlı büyümekte.

Tablo 7 (devam)

Çalışma	Metodoloji	Kontroller	Veri	Sonuçlar
Hall, 1987	Büyüme oranı regresyonu	Örneklem seçimi, heteroskedasticity	1972-79 ve 1976-83 döneminde 1778 ABD imalat sanayi firması (sadece varolan firmalar)	Küçük firmalar daha hızlı büyümekte.
Evans, 1987	Büyüme oranı regresyonu	Örneklem seçimi, heteroskedasticity	100 alt sektörde faaliyet gösteren 42339 ABD firması	100 sektörün 89'unda küçük firmalar daha hızlı büyümekte.
Contini ve Revelli, 1989	Büyüme oranı regresyonu	Sürekli	1980-86 döneminde 1170 İtalyan firması (sadece varolan firmalar)	Küçük firmalar daha hızlı büyümekte (daha ılımlı bir sonuç).
Dunne, Roberts ve Samuelson, 1989	Gruplandırma yöntemiyle büyüme oranı regresyonu	Yok	1967-82 döneminde 219754 ABD imalat sanayi firması (sadece yeni giren firmalar)	Küçük firmalar daha hızlı büyümekte.
Wagner, 1992	Logaritmik spesifikasyon	Sürekli	1978-89 döneminde yaklaşık 7000 Batı Alman imalat sanayi firması (sadece varolan firmalar)	Gibrat kanunu geçerli değil fakat küçük firmaların daha hızlı büyüdüğüne dair kanıt yok.
Dunne ve Hughes, 1994	Logaritmik spesifikasyon	Örneklem seçimi, heteroskedasticity , sürekli	1980-85 döneminde 2149 İngiliz firması (sadece varolan firmalar)	Küçük firmalar daha hızlı büyümekte.
Mata, 1994	Büyüme oranı regresyonu	Örneklem seçimi, heteroskedasticity	1983-87 dönminde 3308 Portekiz imalat sanayi firması (sadece yeni giren firmalar)	Küçük firmalar daha hızlı büyümekte.

Tablo 7 (devam)

Çalışma	Metodoloji	Kontroller	Veri	Sonuçlar
Hart ve Oulton, 1996	Logaritmik spesifikasyon	Heteroskedasticity, sürekli	1989-93 döneminde 87109 İngiliz firması (sadece varolan firmalar)	
Harhoff, Stahl ve Woywode, 1998	Büyüme oranı regresyonu	Örneklem seçimi, heteroskedasticity	1989-94 döneminde 10902 Batı alman firması (sadece varolan firmalar)	Küçük firmalar daha hızlı büyümekte.
Almus ve Nerlinger, 2000	Logaritmik spesifikasyon	Sürekli	1989-96 döneminde 39355 Batı Alman imalat sanayi firması (sadece varolan firmalar)	Küçük firmalar daha hızlı büyümekte.
Heshmati, 2001	Büyüme oranı regresyonu	Örneklem seçimi, heteroskedasticity	1993-98 döneminde 10 kişiden daha az kişi çalıştıran 5913 İsveç firması	Sonuçlar tahmin yöntemlerine karşı oldukça duyarlı.
Lotti, Santarelli ve Vivarelli, 2001	Logaritmik spesifikasyon	Örneklem seçimi, heteroskedasticity, sürekli	1987-93 döneminde ameliyat araçları endüstrisindeki 129 mikro firma (5 kişiden az çalışan sayısı) ve 85 firma (5 kişiden fazla çalışan sayısı)	Başlangıçta, küçük firmalar daha hızlı büyümekte. Girişten birkaç yıl sonra Gibrat kanununa yakın büyüme bileşenleri ortaya çıkmakta.
Fotopoulos ve Louri, 2001	Büyüme oranı regresyonu	Örneklem seçimi, heteroskedasticity	1992 ve 1997 dönemlerinde faaliyet gösteren 2640 Yunan imalat sanayi firması	Firma ölçeğinin firmanın büyümesi üzerinde negatif etkili olduğu, özellikle hızlı büyüyen firmalar için.

Tablo 7 (devam)

Çalışma	Metodoloji	Kontroller	Veri	Sonuçlar
Becchetti ve Trovato, 2002	Çok Değişkenli Büyüme Oranı Regresyon	Örneklem seçimi, heteroskedasticity	50 çalışandan az 1114, 100 çalışandan az 1427, 100 çalışandan fazla 462 İtalyan firması	Finansal kısıtlar altında Gibrat kanunu küçük ve orta ölçekli firmalar için reddediliyor; büyük firmalar için reddedilemiyor.

2.3.2 Büyümeye etki eden faktörler. Temel olarak, işletmelerde büyüme stratejilerinin ele alındığı bu çalışmada büyüme olgusu, aslen bir büyüme stratejisi olarak kabul edilen çeşitlendirme stratejisi ve dışsal büyüme yollarından biri olan stratejik ittifaklar bağlamında ele alınmaktadır. Büyüme olgusu ve büyüme stratejisi üzerinde etki eden birçok faktör literatürde karşımıza çıkmakla birlikte, bu çalışmada da ana hatlarıyla değerlendirilmiştir. Çalışmanın doğrudan konusu olan çeşitlendirme stratejisi ve stratejik ittifaklar konularında ise daha detaylı bir değerlendirme yapılmıştır.

Büyüme stratejisi ve büyümeye etki eden bu iki faktörün birbirleri arasındaki ilişkiler, aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.3.3 Büyüme stratejisi ve çeşitlendirme stratejisi ilişkisi. Çeşitlendirme stratejileri, işletmelerin büyümek ve karlılığını artırmak için yöneldiği temel stratejilerden biridir. Özellikle ilişkisiz çeşitlendirme, işletmelerin faaliyette bulunduğu verimsiz pazarlardan çıkabilmesi için bir fırsat sunmaktadır (Al-Bayati, 2013, p. 13). Mevcutta faaliyet gösterilen pazarın verimsizleşmesinin ve kar oranlarının düşmesinin bir güvencesi ya da telafisi olarak çeşitlendirme stratejileri tercih edilmektedir. Ayrıca faaliyeti tek bir alanda sınırlandırmayarak, farklı sektörlerden gelecek bir nakit akışı sağlanması açısından da çeşitlendirme stratejisi büyüme hedeflerine katkı sunmaktadır. Bunların dışında, mevcut yetkinliklerin yeni bir pazar ve yeni bir üründe değerlendirilmesi ve yeni iş kollarının firma bünyesine

katılması, işletme bünyesinde sinerjinin artmasına ve yeni kaynak/yetkinlik kombinasyonlarının doğmasına katkı sağlayacaktır (Arslan V. , 2020, p. 53).

Çeşitlendirme stratejisi izlenmesi durumunda işletmeler, sahip oldukları bilgiyi farklı iş kollarına aktararak eğitim maliyetinden, ortak üretim sayesinde üretim maliyetinden, ölçek ekonomisi kullanarak üretim ve dağıtım kanallarındaki maliyetlerden tasarruf sağlayabilirler (Öztürk & Anıl, 2017, p. 48). Dikey çeşitlendirme yoluyla dağıtım kanalları ya da tedarikçileri ile birleşen işletmeler, bu yol ile bünyesine kattığı işletmelerin müşterilerini de kazanmış olacak ve büyüme hedefine katkı sağlayacaktır. Aynı şekilde yatay çeşitlendirme yoluyla rakiplerini bünyesine katan işletmeler de, rakiplerine ait müşterileri kendi tarafına çekmiş olacak, ek olarak ölçek ekonomisi yaratarak, ürün maliyeti konusunda da rekabet avantajı elde edebilecektir (Açar & Sarvan, 2016, p. 88).

İşletmeler, sektörde karşılaşılabilecekleri muhtemel risk ve kayıplardan kaçınmak için de çeşitlendirme stratejilerinden yararlanırlar. Pazarda karşılaşılabilecek olumsuz bir durum, işletmenin büyümesine engel teşkil edebileceği gibi varlığını dahi tehdit edebilir. Bu bağlamda riskin paylaştırılması adına farklı sektörlerde faaliyet göstermek işletme açısından riskin dağıtılması ve yeni fırsatları değerlendirme şansının artırılması anlamına gelmektedir (Kahveci, 2012, p. 5). İşletmelerin karşılaştıkları risklerin azaltılması, piyasa değerlerinin artmasına neden olacaktır. Ek olarak işletme performansında yaşanacak iyileşme, işletmelerin krediye ulaşma ve yeni yatırımlar yapmasının da önünü açacaktır (Selçuk, 2015). Ayrıca olumsuz performans sergileyen işletmelerin sektör değiştirmeleri ve bulundukları olumsuz konumdan kurtulmaları için de çeşitlendirme stratejileri uygun bir yol olarak değerlendirilmektedir (Arslan V. , 2020, p. 52).

Çeşitlendirme stratejisinin büyümeyi olumsuz etkileyebileceği durumlar da söz konusudur. Farklı iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerin kolay koordine edilememesi, ana işletme için bir engeldir. Yeni ve bilinmeyen pazarlarda iş yapmanın getirdiği yüksek risk ve bu yeni iş kollarından gelen düşük kar miktarları da ana işletmeyi zor duruma sokabilmektedir (Yiğit, 2010, pp. 48-50).

Çok farklı alanlarda faaliyet göstermenin getirdiği denetlenebilirlik zorlukları ve çok farklı iş birimlerinin işletmenin kurumsal yapısını karmaşık hale getirmesi, ana işletme performansında düşüşe sebep olabilmektedir. Ek olarak, farklı iş birim

yöneticileri arasında çıkan vekalet yarışları da işletme için gereksiz enerji kaybı anlamına gelmektedir (Arslan V. , 2020, pp. 53-54). Çeşitlendirme stratejisi, işletme karlılığını artırmak isteyen yöneticiler tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Fakat yöneticilerin kendi menfaatlerini düşünerek, gelişim alanı sınırlı pazarlarda haddinden fazla çeşitlendirme yapmaları, işletme değerini düşürmektedir (Karaevli, 2008, p. 98). Fazla çeşitlendirme yaparak, işletme içinde bürokratik süreçlerin artması ve kaynakların verimsizleştirilmesi de işletme performansına olumsuz etki yapmaktadır. İşletme içi iletişimin zorlaşması ve yöneticilerin tüm iş kollarıyla ilgilenememeye başlamaları da, işletme performansına olumsuz yansıtacaktır. Tüm bunlara ek olarak, çeşitlendirme stratejisi uygulayan işletmelerin bir kısmının, ana faaliyet kolunda küçülme stratejisi uyguladığı görülmektedir (Kang & Lee, 2014, p. 114).

Literatür incelendiğinde, çeşitlendirme stratejisi ve büyüme arasında olumlu bir ilişkinin varlığı görülmektedir (Kahveci, 2012, p. 29). Bu ilişkinin boyutu ise faaliyet gösterilen sektörün yapısından ve izlenen çeşitlendirme stratejisinin türünden etkilenmektedir (Rumelt, 1982, p. 361). Çeşitlendirme stratejisi ve büyüme arasındaki ilişkiyi değerlendiren bazı çalışmalar aşağıda aktarılmıştır.

Kahloul ve Hallara (2010) çalışmalarında, çeşitlendirme stratejilerinin işletmelerin büyüme performanslarıyla olumlu bir ilişkisi olduğu ve ayrıca işletmelerin risk düzeyini düşürmekte de olumlu katkı yaptığı sonuçlarına varmışlardır. Chen ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan araştırmada da aynı şekilde çeşitlendirme stratejilerinin işletmelerin büyümeleriyle arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ek olarak, Zheng ve Tsai (2019) tarafından yapılan araştırmaya göre hem ilişkili hem de ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerinin işletmelerin büyüme performanslarıyla arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Capar ve Kotabe (2003) yaptıkları araştırmada, çeşitlendirme stratejilerinin işletmelerin yakın dönem performanslarıyla olumsuz bir ilişkisi olduğu, ancak uzun dönem performanslarını olumlu etkilediği ifade edilmiştir. Aynı şekilde Thomas tarafından 2006 yılında yapılan çalışmanın sonuçları da, çeşitlendirme stratejilerinin başta işletme performansına olumsuz etki yaptığını, işletmelerin sektöre adapte olmasının ardından ise performanslarının olumlu şekilde etkilendiğini göstermektedir (Thomas, 2006). Ancak bu görüşlerin aksine Qian ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, bölgesel olarak uygulanan çeşitlendirme

stratejilerinin, işletme performansını başta olumlu yönde etkilemesine rağmen, ilerleyen süreçte performansın olumsuz yönde etkilendiği ortaya konulmuştur.

Hoskisson (1987) çalışmasında, ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerinin büyüme ile olumlu bir ilişkisi olduğu, ancak ilişkili çeşitlendirme stratejilerinin büyüme ile olumsuz bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Grant ve Jammine (1988) ise yaptıkları araştırmada, işletmelerin ilgili çeşitlendirme ile yakaladığı performansın, ilgisiz çeşitlendirmeye göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Christensen ve Montgomery (1981) yaptıkları çalışmada, çeşitlendirme stratejileri ile büyüme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuca ek olarak Kim ve Mathur (2008), yaptıkları araştırmada, işletmelerin çeşitlendirme stratejilerini uygulamaları sonucunda piyasa değerlerinin azaldığını, yapılan yüksek maliyetli tanıtıcı kampanya ve tutunma maliyetlerinin ise yatırımların dönüş sürelerini uzattığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Zhao ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan çalışmaya göre, işletmelerin uyguladıkları çeşitlendirme stratejileri ile işletme performansları arasında olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatür incelendiğinde, büyüme ve çeşitlendirme stratejisi arasındaki ilişkiye odaklanılan birçok araştırma olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da yararlanılan bazı araştırmaların özeti Tablo 8’de aktarılmıştır.

Tablo 8

Büyüme Stratejisi ve Çeşitlendirme Stratejisi Arasındaki İlişkiye Dair Yararlanılan Bazı Çalışmaların Özeti

Yıl	Yazar	Yayın	Temel Görüş
1957	Ansoff	HBR	Büyüme stratejileri içinde en riskli yol çeşitlendirme stratejisidir. Öte yandan en asimetrik getiri elde etme yolu da yine çeşitlendirme stratejisidir.

Tablo 8 (devam)

Yıl	Yazar	Yayın	Temel Görüş
1987	Hoskisson	AMJ	İlişkisiz çeşitlendirme stratejilerinin büyüme ile olumlu bir ilişkisi olduğu, ancak ilişkili çeşitlendirme stratejilerinin büyüme ile olumsuz bir ilişkisi olduğu bulunmuştur.
1988	Grant ve Jammie	SMJ	İlgili çeşitlendirme ile elde edilen performansın, ilgisiz çeşitlendirmeye göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.
2002	Aleson ve Escuer	SER	İşletmelerin izlediği çeşitlendirme stratejisi, mevcut faaliyetlerine benzerliğine göre ele alınır, mevcut faaliyet alanına benzer bir pazara girme çabası ilişkili çeşitlendirme olarak adlandırılırken, tamamen farklı bir pazara girilmesi ilişkisiz çeşitlendirme olarak adlandırılır.
2003	Capar ve Kotabe	JIBS	Çeşitlendirme stratejilerinin işletmelerin yakın dönem performanslarıyla olumsuz bir ilişkisi olduğu, ancak uzun dönem performanslarını olumlu etkilediği bulunmuştur.
2006	Thomas	JBR	Çeşitlendirme stratejilerinin başta işletme performansına olumsuz etki yaptığı, işletmelerin sektöre adapte olmasının ardından ise performanslarının olumlu şekilde etkilendiği görülmektedir.
2008	Kim ve Mathur	IRFA	İşletmelerin çeşitlendirme stratejilerini uygulamaları sonucunda piyasa değerlerinin azaldığını, yapılan yüksek maliyetli tanıtıcı kampanya ve tutunma maliyetlerinin ise yatırımların dönüş sürelerini uzattığı görülmektedir.
2008	Karaevli	YAD	Çeşitlendirme stratejisi, işletme karlılığını artırmak isteyen yöneticiler tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Fakat yöneticilerin kendi menfaatlerini düşünerek, gelişim alanı sınırlı pazarlarda haddinden fazla çeşitlendirme yapmaları, işletme değerini düşürmektedir.
2008	Qian, Li, Li ve Qian	JIBS	Bölgesel olarak uygulanan çeşitlendirme stratejileri, işletme performansını başta olumlu yönde etkilemesine rağmen, ilerleyen süreçte performansı olumsuz yönde etkilemektedir.
2010	Kahloul ve Hallara	IRJFE	Çeşitlendirme stratejileri işletmelerin büyüme performanslarıyla olumlu bir ilişkisi içerisindedir ve işletmelerin risk düzeyini düşürmekte de olumlu katkı yapar.

Tablo 8 (devam)

Yıl	Yazar	Yayın	Temel Görüş
2011	Kang	TUGB	Kumarhane ve konaklama işletmelerinde uygulanan çeşitlendirme stratejilerinin firma performansına olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir.
2014	Kang ve Lee	IJHM	Fazla çeşitlendirme yapmak, ittifak performansını olumsuz etkilemekte, kaynakların verimsizleşmesine sebep olmakta ve işletme içi iletişimi azaltmaktadır.
2014	Chen, Jiang, Wang ve Hsu	MD	Uluslararası pazarlara açılmak isteyen işletmelerin uyguladığı çeşitlendirme stratejisi ile firma büyümesi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
2015	Selçuk	IJEM	İşletmelerin karşılaştıkları risklerin azaltılması, piyasa değerlerinin artmasına, işletme performansının iyileşmesine ve krediye kolay ulaşarak yeni yatırımlar yapmasına neden olacaktır.
2017	Gyan, Brahmana ve Bakri	RI	Gelişmekte olan pazarlarda uygulanan çeşitlendirme stratejisi ile firma performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
2017	Tien	EV	Çeşitlendirme stratejisi, özellikle büyük işletmelerin kalkınma stratejisi olarak benimsedikleri bir yöntemdir.
2017	Morris, Fier ve Liebenberg	JII	Sigorta sektöründe ilgili çeşitlendirme stratejilerinin izlenmesi durumunda ortaya çıkan maliyetlerin, elde edilen sinerji ve yetkinlik kazanımı gibi faydalardan daha fazla olduğunu, bu sebeple ilişkili çeşitlendirme stratejisinin firma performansı üzerinde olumsuz etkileri bulunduğu gözlemlenmiştir.
2018	Türken	SYAD	Belli pazarlarda boşlukların bulunması, işletmelerin yeni pazarlara yatırım yapacak ekonomik gücü bulundurması ve değişken politikalar nedeniyle riski farklı sektörlere dağıtma isteği, ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi izlenmesini cazip hale getirmektedir.
2019	Schommer, Richter ve Karna	JMS	Çeşitlendirme stratejisi ve büyüme arasındaki olumlu ilişki, 1990'lara kadar ilişkili çeşitlendirme yönünde yoğunlaşırken, bu tarihten sonra ilişkisiz çeşitlendirme yönünde artmaya başlamıştır.

Tablo 8 (devam)

Yıl	Yazar	Yayın	Temel Görüş
2020	Arslan, Archetti, Jabali, Laporte ve Speranza	Omega	Mevcutta faaliyet gösterilen pazarın verimsizleşmesinin ve kar oranlarının düşmesinin bir güvencesi ya da telafisi olarak çeşitlendirme stratejileri tercih edilmektedir. Faaliyeti tek bir alanda sınırlandırmayarak, farklı sektörlerden gelecek bir nakit akışı sağlanması açısından da çeşitlendirme stratejisi büyüme hedeflerine katkı sunmaktadır.

Görüldüğü gibi çeşitlendirme stratejisinin işletmelerin büyümeleri üzerindeki etkileri bulundukları sektöre, pazar şartlarına ve rekabetin düzeyine göre değişiklik göstermektedir. Tüm bu görüşler dikkate alındığında, bir işletmenin mevcut faaliyet alanına mahkum olmaması, yeni fırsatları değerlendirebilmesi, mevcut kaynaklarını yeni ve/veya yüksek karlı sektörlerle kanallı edebilmesi gibi nedenlerle çeşitlendirme stratejilerine yönelmesinin, olumsuz sonuçlar da doğurma ihtimaliyle birlikte, genel itibarıyla işletmeler için olumlu sonuçları olduğu ifade edilebilir.

2.3.4 Büyüme stratejisi ve stratejik ittifak ilişkisi. İşletmelerin belirlemiş oldukları büyüme hedefleri ile mevcut kaynak ve yetkinlikleri tam olarak örtüşmüyorsa, yani arada bir fark bulunuyorsa, işletmeler bu farkı tamamlamak adına farklı işletmelerle güçlerini birleştirme yolunu tercih ederler. Belirlenen hedef doğrultusunda, ihtiyaç duyulan kaynak ve yetkinliğin farklı işletmelerden sağlanması durumu, stratejik ittifak kurma ihtiyacı şeklinde ifade edilebilir. Bu ihtiyaçtan doğan iş birlikleri ile birlikte işletmeler, ihtiyaç duydukları kaynak ve yetkinlikleri farklı işletmeler sayesinde tamamlamış ve hedeflerini gerçekleştirmek için engelleri ortadan kaldırmış olmaktadır (Varis, Virolainen, & Puumalainen, 2004, p. 120). Bu bağlamda bir işletmenin üst düzey yöneticilerinin temel görevi, büyüme hedefleri doğrultusunda işletmenin kaynak ve yetkinliklerini dönüştürmek ve işletmenin büyüme rotasını çizmektir. Ayrıca yöneticilerin, faaliyet gösterilen sektöre hakim olmaları ve işletmeye bu doğrultuda gerekli yönlendirmeleri yapmaları beklenmektedir (Penrose, 2009, pp. 46-47). Ek olarak üst düzey yöneticiler, uzun vadede işletmeye rekabet avantajı sağlayacak unsurları ve bu unsurları mevcut işletmeye sağlayabilecek olan potansiyel ittifakları sürekli aramalı ve değerlendirmelidir (Tyler, 2001, p. 15).

İşletmeler, büyüme hedefleri doğrultusunda öncelikle kendi öz kaynaklarına yönelmeli fakat sahip olunmayan kaynakların farklı işletmelerden temin edilmesi gerekliliği göz ardı edilmemelidir. İhtiyaç duyulan kaynakların tamamlanması hususunda, bu kaynakların sektörden satın alınması söz konusu olmadığında ve şirket birleşmelerinin mümkün olmadığı koşullarda, işletmelerin başvurduğu yöntem stratejik ittifaklar olacaktır. Aynı şekilde işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların kendi imkanları ile üretilmesinin yüksek bedellere mal olması durumunda da işletmeler, stratejik ittifaklar kurarak, bu ihtiyaçlarını ortaklarından elde etme yolunu tercih edebilmektedir (Bitran, Bitran, Conn, Nagel, & Nicholls, 2002, p. 6). Böylelikle işletmeler, kendileri için hayati öneme sahip olan fakat ellerinde bulunmayan kaynaklara erişme imkanı bulurlar. Ayrıca ittifak ortakları tarafından sahip olunan kaynak ve yetkinliklerin bir araya gelmesi ve birlikte kullanılmasıyla birlikte, yeni kombinasyonlar ortaya çıkar ve çok daha benzersiz bir kaynak seti elde edilmiş olur (Das & Teng, 2003, pp. 284-285).

Stratejik ittifaklar sayesinde işletmeler, yeni yatırımlar yapılmasına gerek kalmadan, kritik kaynak ve yetkinliklere erişme şansı bulacaklardır. Bu da işletmelerin mevcut kaynaklarını kendi organizasyonlarına aktarmaları ve daha güçlü bir operasyonel donanımına sahip olmaları gibi faydaların önünü açmaktadır (Hitt, Ireland, & Haskisson, 2009, p. 281). İşletmelerin mevcut kaynaklarını daha etkin kullanmaları, sermaye verimliliğinin artmasına da sebep olacaktır. Böylece işletmeler, mevcut üretim kapasitelerinin artırılması, dağıtım kanallarının geliştirilmesi, sektörel hakimiyetin ve bilgi düzeyinin artırılması gibi alanlarda güçlenerek, rekabet güçlerini artıracaklardır (Bierly & Coombs, 2004, p. 212). Stratejik ittifaklar kurulması neticesinde işletmelerin, pazarlık güçlerinin artması, sektördeki konumunun güçlenmesi ve dağıtım kanallarının genişlemesi hedeflenmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak yalnızca kurulan ittifak değil, ittifak ortağı olan tüm işletmeler de ayrı ayrı rekabet avantajı yakalayacak ve büyüme hedeflerini desteklemiş olacaklardır (Hyder & Eriksson, 2005, p. 787).

Stratejik ittifakların büyüme üzerindeki etkileri, ittifakın türüne, faaliyet gösterilen pazarın yapısına, işletmelerin kurumsal yapılarına ve beklentilerine göre değişkenlik göstermektedir. Literatür incelendiğinde stratejik ittifaklar ile büyüme stratejisi arasındaki ilişki daha iyi anlaşılacaktır.

Gümüş ve Apak (2011)'in tarafından yapılan araştırmada, işletmelerin büyümesi ile stratejik ittifaklar arasında olumlu bir ilişki ortaya koyulmuştur. Ancak bu olumlu ilişkinin kurulabilmesi için işletmelerin, kurumsal ve finansal yapılarını doğru şekilde analiz etmeleri ve bu analizler sonucunda uygun stratejik hedeflerin belirlenmesinin gerekli olduğu vurgulanmaktadır.

Lee ve arkadaşları (2013)'nin yaptıkları çalışmaya göre, stratejik ittifakların işletme değerlerindeki artış ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu fakat stratejik ittifakların işletme büyümesi ile aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca teknolojik alanda yapılan ittifakların daha fazla olumlu sonuç doğurduğu ve işletme büyüklüğü ile ittifak başarısının ters orantılı olduğu ifade edilmiştir.

Tower ve arkadaşları (2021)'nin yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre stratejik ittifakların işletmelerin büyümesi üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. 1469 stratejik ittifaktan elde edilen 20 yıllık verilere değerlendirilerek, özellikle işletmelerin değer yaratmaya odaklandığı birlikteliklerin, satış büyümesi üzerinde olumlu etkileri olduğu vurgulanmaktadır.

Han (2022)'in gerçekleştirdiği araştırmaya göre, stratejik ittifakların işletmelerin büyümesi üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Özellikle düşük performans gösteren işletmelerin, stratejik ittifaklar yoluyla performanslarını artırma ihtimallerinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılrken, halihazırda yüksek performans gösteren işletmelerin performanslarını daha da yükseltmek için, stratejik ittifaklardan ziyade Ar-Ge yatırımlarına yönelmelerinin daha akılcı olduğu sonucu ortaya koyulmuştur.

Chan ve arkadaşları (2023) yaptıkları çalışmada, işletmelerin büyüme performansları ve hisse senedi değerleri ile stratejik ittifaklar arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Yine aynı çalışmada, yöneticilere verilen teşviklerin ve ücretlendirme denkliğinin, bu olumlu ilişkinin artmasına, vekalet sorunlarını azalmasına ve ittifakın kalitesinin artmasına etki ettiği ifade edilmiştir.

Chemmanur ve arkadaşları (2023) yaptıkları çalışmada, ortak Ar-Ge niyetiyle kurulan stratejik ittifakların, kurumsal inovasyon üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu tür birlikteliklerin, işletmelerin patent başvurularının kalitesini ve sayısını artırdığı gözlenmiştir. Ayrıca bu olumlu etkiler, yetkin

yöneticilerin bulunduğu işletmelerde, daha önce stratejik ittifak tecrübesi olan işletmelerde ve inovasyon odaklı pazarlarda daha da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatür incelendiğinde, büyüme ve stratejik ittifaklar arasındaki ilişkiye odaklanılan birçok araştırma olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da yararlanılan bazı araştırmaların özeti Tablo 9’da aktarılmıştır.

Tablo 9

Büyüme Stratejisi ve Stratejik İttifaklar Arasındaki İlişkiye Dair Yararlanılan Bazı Çalışmaların Özeti

Yıl	Yazar	Yayın	Çalışmanın Özeti
1988	Harrigan	SMJ	İşletmelerin rekabete ortak olmasında ve sektörel kar miktarlarının dengelenmesinde, stratejik ittifaklar büyük rol oynar.
1991	Bleeke ve Ernst	HBR	Stratejik ittifaklarda tüm tarafların başarılı olma oranı, en az bir tarafın başarısız olma oranına çok yakındır.
1992	Lei ve Slocum	CMR	Çoğu stratejik ittifakın sonucunda yalnız bir ortak amaçlarını gerçekleştirebilirken, diğer ortak/ortaklar başarısız olmaktadır.
1993	Bleeke ve Ernst	Wiley	Stratejik ittifak, amaçlar ve çevresel koşullar sebebiyle rasyonel bir eylem değil, gelecekte oluşacak şartların iyileştirilmesi için ortaya koyulan stratejik bir niyettir
1995	Dussauge ve Garrette	JIBS	Stratejik ittifaklar, Ar-Ge anlaşmaları, Ortak üretim projeleri (Yapılandırılmamış), Ortak üretim projeleri (Yarı yapılandırılmış) ve Proje temelli ortak girişimler olmak üzere dört başlıkta toplanabilir.
1997	Chan, Kensinger, Keown ve Martin	JFE	İşletmelerin büyüme hedeflerine ulaşmaları için stratejik ittifaklar anlamlı faydalar doğurmaktadır. Özellikle hızla büyüyen işletmelerin, büyüme stratejilerinin ardında stratejik ittifaklar kurma oranları yadsınamaz.

Tablo 9 (devam)

Yıl	Yazar	Yayın	Çalışmanın Özeti
1998	Spekman, MacAvoy, Robert, Theodore, Lynn ve Thomas	JM	Stratejik ittifaklar, ittifaka karar verilmesi, ortak arayışı, anlaşma öncesi müzakereler, kur yapma, ortak seçimi, anlaşma müzakereleri, resmi anlaşmanın tasarımı, resmi olmayan rollerin belirlenmesi, iş birliğine başlama, uygulama ve ortağın izlenmesi ve son olarak örgütsel öğrenme ve adaptasyon olmak üzere on bir aşamadan oluşmaktadır.
1998	Kumar ve Nti	OS	Bir kurumun bilgiyi absorbe etme kapasitesi, bilginin değerini anlama, içselleştirme ve faaliyetlerde kullanabilme yetkinliği şeklinde ifade edilir. İttifak ortaklarından gelen bilginin içselleştirilmesi ve kullanılması bu kapasiteye bağlıdır.
1998	Gulati	SMJ	Stratejik ittifaklarda, işletmelerin sahip oldukları tüm kaynak ve yetkinliklerin, karşılıklı olarak paylaşılması ve alışverişi söz konusudur. Tüm bu paylaşım gönüllü şekilde yapılmaktadır.
1999	Simonin	JIBS	Stratejik ittifaklarda dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardan biri kültürel farklılıklardır. Kültürel farklılıkların yüksek olduğu işletmeler arası ittifaklar, kendine özgü uyum sorunları barındırır.
1999	Doz ve Hamel	HBR	Büyümek isteyen işletmeler için, stratejik ittifaklar üç açıdan önemlidir; sektör kaynaklarının belli işletmelerde birikmiş olması, rekabet koşullarının işletmeleri daha düşük maliyetli çözümlere itmesi ve teknolojik adaptasyon.
1999	Duysters, Kok ve Vaandrager	RDM	Stratejik ittifakların başarısızlıkla sonuçlanma tehlikesi oldukça yüksektir. Bu sebeple, özellikle teknoloji alanında kurulan iş birliklerinde, ortaklara bağımlılıktan mümkün olduğunca kaçınılmalıdır.
1999	Das ve Teng	TAME	İttifakların başarısızlığa uğramalarına sebep olabilecek iki temel risk faktörü vardır. Bunlar; ilişkisel risk ve performans riskidir. Performans riski, her stratejik süreç için geçerli bir olguyken, ilişkisel risk stratejik ittifaklar için geçerli bir olgudur.

Tablo 9 (devam)

Yıl	Yazar	Yayın	Çalışmanın Özeti
2000	Douma, Bilderbeek, Idenburg ve Looise	LRP	Yüksek maliyetli satın alma süreçlerinden önce, karşılıklı uyumun yakalanması ve maliyetlerin azaltılması için stratejik ittifaklar kurmak kurulması, işletmeler arası bir ön anlaşma özelliği taşıyabilmektedir.
2000	Ulf	JIBS	Stratejik ittifaklar yalnızca anlık çözüm üretilmesi amacıyla değil, uzun vadeli network oluşturmak amacıyla da tercih edilmektedir.
2000	Koza ve Lewin	EMJ	İşletmelerin stratejik ittifaklara yönelme sebeplerini, faaliyet gösterdikleri pazarın dinamikleri belirler. Pazar türleri, yapılarına göre üç başlıkta değerlendirmektedir; yavaş döngüye sahip pazarlar, standart döngüye sahip pazarlar ve hızlı döngüye sahip pazarlar. Bu görüşe göre her pazarın yapısı farklı olacağı gibi, ihtiyaçları da birbirinden farklı olacaktır.
2000	Kale, Singh ve Perlmutter	SMJ	İttifak ortağı işletmeler, bir yandan ortaklarının kaynaklarından yararlanmak isterken, bir yandan da kendi kaynaklarını muhafaza etmek için gayret göstereceklerdir. Böyle bir durumda ittifakın başarısı için taraflar dengeli bir süreç yürütmek zorundadır.
2000	Barringer ve Harrison	JM	Stratejik ittifakların kurulma motivasyonu altı temel paradigma ile ilişkilidir. Bunlar; işlem maliyeti ekonomisi, kaynak bağımlılığı, stratejik seçim, paydaş teorisi, örgütsel öğrenme ve kurumsal teoridir. Bu teoriler sadece ortaklıkların kuruluş süreçlerinde değil, işletmeler arası ilişkilerin hayat döngüsü süresince alınacak kararlarda yol gösterici olacaklardır
2001	Pankar ve Saul	BJM	İşletmeler arası büyüklüğün ve kültürün çok farklı olduğu durumlarda, hisse temelli ortaklıklardan kaçınılmalıdır.
2001	Das ve Teng	JIM	Stratejik ittifak yapma süreci yedi aşamada ele alınabilir. Bunlar; ortak seçimi, müzakereler, ittifak türüne karar verilmesi, ittifak yönetim ve yürütülmesi

Tablo 9 (devam)

Yıl	Yazar	Yayın	Çalışmanın Özeti
2001	Das ve Teng	JIM	süreçlerine karar verilmesi, performans değerlendirme ve yeniden müzakere etme veya ittifakı sonlandırmadır.
2001	Elmuti ve Kathawala	MD	İttifakların kurulması sürecinde gösterilen hassasiyetin, ittifakın yürütülmesi sürecinde de gösterilmesi gerekir. Genellikle yönetici düzeyinde yapılan taktiksel hatalar, ittifakların başarısızlığına sebep olabilir. Bu sebeple ittifakın kurulması ve devamı sürecinde, beklentilerin net şekilde ortaya koyulması ve tarafların bu hedeflere ulaşmak için yoğun çaba göstermesi gerekmektedir.
2001	Reid, Bussiere ve Greenaway	IJMR	Kurulan ortaklıklarda işletmeler, yeni işletmeye verdikleri katkı oranında hisseye ve söz hakkına sahip olurlar.
2001	Chan-Olmsted ve Jamison	EMJ	Ölçek ekonomisi yaratmak ve maliyet liderliği elde etmek için işletmeler stratejik ittifaklara yönelir. İttifakın sonlanması durumunda işletmelerin rakip olma tehlikesi varsa, amaca ulaşılmış olsa dahi ittifak sürdürülebilir.
2002	Contractor ve Lorange	IBR	İttifaklar, kısa süreli ilişkisel sözleşmeler, orta vadeli lisans sözleşmeleri, uzun vadeli lojistik anlaşmaları, ortak girişimler gibi çeşitli türleri kapsar. Stratejik ittifak türlerinin sınırları, tek seferlik anlaşmalar ile tamamen birleşme ve satın alma anlaşmaları arasında kalan alanı ifade eder. Kurulacak ittifakın beklenen ömrü ne kadar uzunsa, işletmelerin karşılıklı bağlılık derecesinin de o kadar yüksek olması beklenmektedir
2002	Reuer, Zollo ve Singh	SMJ	İşletmelerin daha önce yaptıkları ittifaklardan edindiği tecrübe ve güvenilirlik, yeni ittifakların devamlılığına katkı sunar ve ileri görüşlü yetkinlikler kazandırır.
2002	Bitran, Bitran, Conn, Nagel ve Nicholls	IJPE	Yeni pazarlara giriş için kullanılan stratejik ittifaklarda yerel ortaklar pazara ait bilgi, tecrübe ve yetişmiş iş gücü sunarken, uluslararası ortaklar sermaye ve teknoloji desteği sunarak ittifaka destek olurlar.

Tablo 9 (devam)

Yıl	Yazar	Yayın	Çalışmanın Özeti
2003	Gill ve Butler	LRP	İttifak ortaklarının sergilediği performans, ittifakın devamlılığı ve başarısı için çok önemlidir. Yüksek performans gösterilen ittifaklarda ortaklar, ittifakın devamı için istekli olur ve daha fazla kaynak aktarabilir. Düşük performans gösterilen ittifaklarda ise ortaklar, riskten kaçınmak adına aktardıkları kaynakları azaltabilir ve taahhütlerini geri çekebilirler.
2003	Hardy, Phillips ve Lawrence	JMS	İşletmelerin dikey bütünleşmeler ile elde edeceği kazanımları, stratejik ittifaklar yoluyla kazanmayı hedeflemeleri, işletmelere hantal bir yapıdan kurtulma ve kaynaklarını farklı alanlara aktarma avantajı sunmaktadır.
2003	Guidice, Vasudevan ve Duysters	SJM	Gelişmekte olan ülke pazarlarında, tam paylaşılmamış pazar paylarında avantajı elde etmek ve hızlıca ölçek ekonomisi yaratmak için, stratejik ittifaklar büyük önem taşır.
2003	Das ve Teng	SJM	İşletmeler, kendileri için hayati öneme sahip olan fakat ellerinde bulunmayan kaynaklara erişme imkanı bulurlar. İttifak ortakları tarafından sahip olunan kaynak ve yetkinliklerin bir araya gelemesi ve birlikte kullanılmasıyla birlikte, yeni kombinasyonlar ortaya çıkar ve daha benzersiz bir kaynak seti elde edilmiş olur.
2003	Chathoth ve Olsen	IJHM	Pazar gücü yaklaşımı ile riskin azaltılması, kaynakların ve bilginin paylaşılması gibi amaçlarla işletmeler bir araya gelerek güç birliği yaparlar.
2003	Boersma, Buckley ve Ghauri	JBR	Stratejik ittifakların kurulması sürecinde ihtiyaç duyulan güven olgusu, bir ortağın diğer ortağa inanma isteği şeklinde ifade edilir ve ittifakın varlığını temelden etkiler.
2004	McCutchen Jr. ve Swamidass	JHTMR	Stratejik ittifak yapma sebeplerini açıklayan fenomenler dört teori altında özetlenebilmektedir. Bu dört teori; stratejik davranış teorisi, sinerji teorisi, işlem maliyetleri teorisi ve taklitçi teoridir.

Tablo 9 (devam)

Yıl	Yazar	Yayın	Çalışmanın Özeti
2004	Park, Mezas ve Song	JM	Stratejik ittifaklarda kaynak bağımlılığını azaltmak için işletmeler, iş birlikleri sonucunda erişilen kaynaklardan en iyi şekilde yararlanıp rekabet avantajı elde etmeli ve kendi kaynaklarını mümkün olduğunca koruma çabası içerisinde olmalıdır.
2004	Bierly ve Coombs	JETM	İşletmeler ittifaklar sayesinde, yeni yatırımlar yapmadan, kritik kaynak ve yetkinliklere ulaşacak ve mevcut kaynaklarını daha etkin kullanma şansı bulacaklardır. Mevcut kaynaklarını daha etkin kullanmaları, sermaye verimliliğinin artmasına da sebep olacaktır. Böylece işletmeler, mevcut üretim kapasitelerinin artırılması, dağıtım kanallarının geliştirilmesi, sektörel hakimiyetin ve bilgi düzeyinin artırılması gibi alanlarda güçlenerek, rekabet güçlerini artıracaklardır.
2005	Wohlstetter, Smith ve Malloy	TPSJ	İttifak süreçlerini üç ana gruba ayırmaktadır. Bunlar; ittifak öncesi evre, operasyonel evre ve değerlendirme evresidir.
2005	Murray ve Kotabe	JBR	İşletmelerin sahip olduğu kaynak portföyleri, birbirleriyle aynı veya farklı çeşitlilikte olabilir. İşletmeler ortak seçimi sırasında, benzer fakat tamamlayıcı kaynaklara sahip ortaklara yönelmelidir.
2005	Kim ve Inkpen	JIM	İhtiyaç duyulan kaynakların benzerliği ve farklılığı arasında gerilimli bir seçim süreci vardır. Kaynakların benzerliği, karşılıklı alışverişi ve öğrenmeyi kısıtlayarak, ittifakın gelişimine sınırlı katkı sunacaktır. Kaynakların çok farklı olması ise, işletmelerin karşılıklı öğrenme sürecini zorlaştıracak ve ittifakın yönetimi zor bir hale gelecektir.
2005	Todeva ve Knoke	MD	İşletmelerin ittifaklara yönelmelerinin ardındaki temel amaçları, işletmenin karakterine ve çevresel etkilere göre şekillenir.

Tablo 9 (devam)

Yıl	Yazar	Yayın	Çalışmanın Özeti
2005	Hyder ve Eriksson	IMM	Stratejik ittifakların elde edeceği başarının bir sonucu olarak yalnızca kurulan ittifak değil, ittifak ortağı olan tüm işletmeler de ayrı ayrı rekabet avantajı yakalayacak ve büyüme hedeflerini desteklemiş olacaklardır.
2006	Hennart	JMS	Seçilen ittifak türü, ittifakın yönetim metodunu da belirleyeceği için, ortakların güdülerini göstermeleri ve ittifakın gelişimi üzerinde önemli etkilere sahiptir.
2007	Wang ve Nicholas	APJM	Farklı varlıklara sahip olma amacıyla, üretim ve tedarik alanlarındaki çeşitlendirme, stratejik ittifakların kurulmasını ve gelişmesini önemli ölçüde etkilemektedir
2007	Dacin, Oliver ve Roy	SMJ	Stratejik ittifaklar, işletmelerin toplum nezdinde meşruiyet kazanmaları amacıyla gerçekleştirebilirler. Sektörde itibar sahibi işletmelerle kurulacak bir ortaklık, işletmeye güven, saygınlık ve bilinirlik kazandıracaktır.
2008	McCutchen Jr., Swamidass ve Teng	JHTMR	Literatürde stratejik ittifak yapma sebeplerini açıklayan fenomenler dört teori altında özetlenebilmektedir. Bu dört teori; stratejik davranış teorisi, sinerji teorisi, işlem maliyetleri teorisi ve taklitçi teoridir.
2008	Jiang, Li ve Gao	JIM	Stratejik ittifak yapma süreci dört aşama ile değerlendirilebilir. Bu dört aşama; ortak seçimi, yapılandırma/müzakere, uygulama ve performans değerlendirmedir.
2008	Lunnan ve Haugland	SMJ	İttifakın süresi, ortakların uyumu, ortakların önceki bağlarından edindiği tecrübe gibi etmenler, bir ittifakın başarı ve başarısızlığını etkileyen faktörlerdir.
2009	Keasler ve Denning	QJFA	Stratejik ittifakların kurulmasının her geçen gün artmasının yanı sıra, ittifaklarda elde edilen kazanç da anlamlı şekilde yükselmektedir.

Tablo 9 (devam)

Yıl	Yazar	Yayın	Çalışmanın Özeti
2009	Chaturvedi ve Gaur	IIBMMR	Güven ve iş birliği kavramları, ittifakların en temel gereksinimleridir. Güven temeline dayanan ve rekabetçi olmak yerine iş birliğini tercih eden ittifakların, büyüme üzerinde anlamlı etkisi vardır.
2010	Fink ve Kessler	BJM	Sahip oldukları bilgi, yetenek ve uzmanlıkları stratejik ittifaklar yoluyla birleştiren işletmeler, benzersiz bir kaynak seti elde ederler.
2010	Agarwal, Croson ve Mahoney	SMJ	Stratejik ittifakların kazanımları değerlendirilirken, kaçırılan potansiyel kazanımların da değerlendirilmeye alınması gerçekçi sonuçlar elde edilmesine yardımcı olacaktır.
2010	Phelps	AMJ	Stratejik ittifaklar yoluyla bilgiye erişmek, bu bilgiyi doğru şekilde işlemek ve öğrenmeyi hızlandırmak, işletmelerin büyümelerine önemli katkılar sunar.
2010	Butler	MD	İşletmelerin büyüme niyetleriyle yeni bir pazara girmelerini kolaylaştıran ve maliyetlerini düşüren bir yol olarak stratejik ittifaklar tercih edilebilir.
2011	Yamakawa, Yang ve Lin	RP	İşletmeni büyüklüğü, faaliyet gösterilmek istenilen pazarın ihtiyaçları ve sahip olunan kaynaklar, kurulacak olan ittifakın türünü belirleyecektir.
2011	Gümüş ve Apak	PSBS	Stratejik ittifaklarla büyüme arasında olumlu bir ilişkinin kurulabilmesi için işletmelerin, kurumsal ve finansal yapılarını doğru şekilde analiz etmeleri ve bu analizler sonucunda uygun stratejik hedeflerin belirlenmesi gereklidir.
2011	Das ve Kumar	MD	Stratejik ittifaklar; işletmelerin performans hedeflerini artırma amaçları doğrultusunda, birleşme veya satın almaların uygulanabilir olmadığı sektörlerde, yeni bir ortaklık alternatifi sunmaktadır.
2012	Lavie, Haunschild ve Khanna	SMJ	İttifakın hacmi ve ittifakın derinliği ya da karmaşıklığı, ittifakın başarı ve başarısızlığının belirlenmesine etkili unsurlardır.

Tablo 9 (devam)

Yıl	Yazar	Yayın	Çalışmanın Özeti
2013	Mukherjee, Gaur, Gaur ve Schmid	JBR	Karşılıklı güven üzerine tesis edilmiş bir ittifak, işletmelerin büyüme hedeflerine olumlu katkı sunmaktadır.
2013	Lee, Cho, Cheong ve Kim	JEF	Stratejik ittifaklarda, işletme büyüklüğü ile ittifak başarısının ters orantılıdır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için ittifaklar, daha önemli katkılar sunmaktadır.
2015	Thomaz ve Swaminathan	JM	Stratejik ittifaklar, işletmelerin taşıdığı riskleri azaltarak büyüme yönünde olumlu katkı sunmaktadır.
2015	Chen, King ve Wen	JBF	Karmaşık yapıda ve çok değişkenin olduğu pazarlarda genellikle hisse temelli ittifaklar kurulurken, daha az karmaşık yapıda ve daha az değişkenin olduğu pazarlarda genellikle hisse temelli olmayan ittifaklar kurulmaktadır.
2016	Bettinelli, Bergamaschi, Kokash ve Biffignandi	IBRe	Stratejik ittifakların kurulmasında asıl motivasyonun büyüme odağı olması ve tarafların bu ortaklığa gönüllülük esasıyla katılmaları gerekmektedir.
2017	Panico	SMJ	Stratejik ittifaklar sonucunda, ittifak kuran işletmelerin aksi taktirde sahip olamayacağı kaynak ve yetenekler elde edilir. İşletmeler bu iş birliği ile kaynakları, maliyetleri ve riskleri paylaşırlar.
2018	Bamel ve Bamel	JKM	İttifaklar sayesinde kazanılan stratejik esneklik, işletmelerin belirsiz pazar ortamında rekabet avantajını kazanmalarını sağlayarak, esnek stratejiler geliştirme, çevre şartlarına uyum sağlama ve fırsatları değerlendirme avantajı sağlar.
2018	Hagedoorn, Lokshin ve Zobel	JMS	İşletmeler büyüme hedefleri doğrultusunda birden fazla ittifak yaparak bir ittifak portföyü oluşturabilirler.

Tablo 9 (devam)

Yıl	Yazar	Yayın	Çalışmanın Özeti
2019	Xue, Qian, Qian ve Li	JBIM	Performanslarını artırma yolları izleyen işletmeler için maliyetleri, kaynakları ve riskleri paylaşmak stratejik ittifakların kurulmasının temel motivasyonlarıdır.
2020	Ko, Kim, Lee ve Song	JBR	İşletmelerin kurulan ittifaklara vereceği katkı mevcut bütçeleri ile doğrudan orantılıdır. Bu sebeple kurumlar, bütçelerini göz önünde bulundurarak kendi stratejik önceliklerini belirlemeli ve kendileri için en uygun ittifaklara öncelik vermelidir.
2020	Cacciolatti, Rosli, Ruiz-Alba ve Chang	JBR	Stratejik ittifakların, sermaye ve itibar kazanmak adına, start-up olarak adlandırılan işletmelerin performanslarına olumlu katkı sunduğu görülmektedir.
2021	Tower, Hewett ve Saboo	JBR	İşletmelerin değer yaratmaya odaklandığı ittifaklar ile büyüme arasında olumlu bir ilişki vardır.
2022	Han	EMJ	Stratejik ittifaklar özellikle düşük performans gösteren işletmelerin büyümelerine anlamlı katkılar sunarken, halihazırda yüksek performans gösteren işletmeler için aynı ölçüde büyüme katkısı sunmamaktadır.
2023	Chan, Chen, Huang ve Liang	JCF	İşletmelerde yaşanan vekalet sorunları ile işletme büyümesi arasında ters orantı vardır. Yöneticilerin vekalet sorunu yaşamadığı ve teşvik edildiği ittifakların, büyümeye olumlu katkısı görülmektedir.
2023	Esmaelnezhad, Taghizadeh-Yazdi, Mahdiraji ve Vrontis	JBR	Kaynak, yetenek, bilgi ve teknoloji alanlarında yetersiz işletmeler için, bilgi paylaşımı, tamamlayıcı kaynak kullanımı ve ortak teknoloji kullanımının, işletmelerin büyümelerine olumlu katkıları bulunmaktadır.
2023	Chemmanur, Shen ve Xie	JCF	Ortak ürün geliştirme amacıyla kurulan ittifakların, kurumsal inovasyona olumlu katkıları görülmektedir.

Tablo 9 (devam)

Yıl	Yazar	Yayın	Çalışmanın Özeti
2023	Wang, Wang ve Mardani	JBR	Yüksek teknoloji üretmek isteyen bir işletme için, benzer iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerle ortaklık kurmak, endüstriyel inovasyonu artırmak ve bilgi paylaşımı sağlamak adına olumlu katkı sunar.
2023	Xue ve Li	JBIM	Karşılaşılabilecek olağanüstü durumlar için, stratejik ittifaklar yoluyla riskin paylaşılması, işletmelerin riskten kaçınmaları ve büyümeleri üzerinde olumlu etkileri vardır.

Görüldüğü gibi stratejik ittifakların işletme performansına etkileri ile ilgili farklı görüşler olmakla birlikte, genel itibarıyla olumlu bir ilişki kurulmaktadır. İhtiyaçların doğru şekilde analiz edildiği, uygun stratejileri belirlendiği ve etkin şekilde yönetilen stratejik ittifakların, işletmelerin büyüme stratejilerine hizmet ettiği sonucuna ulaşılabilmektedir.

2.3.5 Çeşitlendirme stratejisi ve stratejik ittifak ilişkisi. Ansoff'un büyüme vektörü ekseninde çeşitlendirme stratejisi izleyen bir işletmenin, mevcut ürün gamının dışında bir ürün ile ve faaliyet gösterdiği sektörün dışında bir sektörde büyümeyi hedeflediğinden bahsedilmiştir. Aynı şekilde işletmelerin büyüme hedefleri doğrultusunda, mevcut kaynak ve yetkinlikleri ile yetersiz kaldığı durumlarda ise bu ihtiyaçlarını farklı işletmelerle yapacakları anlaşmalar ve birleşmeler yoluyla temin etme yolları, çalışmanın önceki bölümlerinde aktarılmıştır. Bu bağlamda çeşitlendirme stratejisi izleyecek bir işletmenin, mevcut kaynakları dışında kaynaklara ihtiyaç duyması ve bu ihtiyaçları farklı işletmelerden sağlama refleksi göstermesi beklenen bir durum olacaktır. Her işletme ilk etapta büyüme hedeflerine kendi kaynakları ile ulaşmayı dilediği de, mevcut rekabet koşullarında bu durum her zaman mümkün olmamakta, özellikle çeşitlendirme stratejisinin izlenmesi, işletmelerin dış kaynaklara olan ihtiyacını artırmaktadır.

İşletmelerin ürün ve hizmet portföyündeki çeşitlilik, stratejik ittifak yapma ihtimalini yükselten bir etmendir. İşletmenin sahip olduğu ürün çeşitliliği, ihtiyaç duyacağı kaynak ve yetkinlik miktarının da artması anlamına gelmektedir. Bu sebeple işletmelerin dış kaynaklara ihtiyaç duyulma ihtimali de artacaktır (Beamish & Kachra,

2004, p. 119). Farklı büyüklüklere sahip işletmelerin dış kaynaklara duydukları ihtiyacın boyutu ise farklı olacaktır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, uluslararası ortaklıklar kurmak ve satın almalar gerçekleştirmek için gerekli mali güce sahip olamadıkları için stratejik iş birliklerine yönelmeye mecbur kalırken, büyük ölçekli işletmeler ise yerel pazarlara girmek, ürün ve portföy çeşitlendirmek gibi nedenlerle stratejik iş birliklerine yönelmektedir (Drucker, 1993, p. 298). Ayrıca Mintzberg, stratejik ittifaklar ile işletmelerin örgüt yapıları arasında bir ilişki kurmaktadır. Mintzberg (1983)'e göre işletmenin yapısının basit veya çeşitlendirilmiş olması, kurulacak olan ittifakın modelini de belirleyecektir. Basit bir yapıyla kurgulanmış işletmeler daha basit iş birliği türlerini tercih ederken, çeşitlendirilmiş bir yapıya sahip işletmeler daha kompleks iş birliği türlerine yönelmektedir.

Gotellman (akt. Tien, 2017, p. 200) çeşitlendirmenin üç şekilde gerçekleşebileceğini belirtir;

- İşletme kendi kaynak ve yetkinliklerini kullanarak yeni ürünler ve hizmetler geliştirebilir ve yeni pazarlara giriş yapabilir.
- İşletme, farklı işletmeleri satın alabilir ya da birleşme yoluna gidebilir. Böylece holdingleşme yolu izlenmiş olur.
- İşletme yeni ürün ve hizmet üretmek/geliştirmek için, farklı işletmelerden patent ve lisans alma yolunu tercih edebilir.

Bu faktörlerden ilki içsel çeşitlendirmeyi ifade ederken, diğer ikisi dışsal çeşitlendirmeyi ifade etmektedir. İçsel çeşitlendirme gerekli tüm kaynak ve yetkinliklere sahip olunması zorunluluğu taşıdığından, mali açıdan güçlü işletmeler için mümkün olabilmektedir. Dışsal çeşitlendirme ise yerel pazardan global pazarlara ulaşmak isteyen görece küçük işletmeler için ve yeni yerel pazarlara açılmak isteyen global işletmeler için sıklıkla tercih edilen makul bir stratejidir (Tien, 2017, p. 201). Bu durumda işletmelerin farklı işletmelerle birlikte çalışmalarını kaçınılmazdır. Bu mecburiyeti Sony şirketinin kurucu ortağı Akio Morita'nın sözleri ile ifade edecek olursak; *"Hiçbir şirket bir ada değildir. İşletmelerin birbirine muhtaç olduğu bir dünyada, eğer global pazarda yarışmak istiyorlarsa her firma başka firmalar ile çalışmanın yollarını düşünmelidir."* (Yoshino & Rangan, 1995, p. 4)

Stratejik ittifaklar yoluyla kazanılan yeni ürün portföyü ve giriş yapılan yeni pazarlar, işletmelerin çeşitlendirme stratejilerine katkı sunar ve birçok fayda sağlar.

İşletmelerin yeni ürün/hizmet üretmek ya da yeni pazarlara giriş yapmak için ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahip olamaması veya kaynaklarını bu amaç için kullanmayı tercih etmemesi durumunda, farklı işletmelerin kaynaklarını kullanma yolu tercih edilmektedir. Bu sayede, işletmenin tek başına sahip olduğu kaynaklarla elde edemeyeceği ürün, pazar ve kaynak çeşitliliği elde edilmiş olur (Das & Teng, 2000, pp. 80-82). Ayrıca tüm ortakların sahip olduğu kaynak seti, işletmelere daha etkili bir uygulama alanı sunar (Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002, p. 414). Farklı kaynaklara sahip bir işletmeyi kontrol altına almayı düşünmeden yalnızca kaynaklarına erişme avantajı, ittifakın sermaye ihtiyacını azaltır ve yeni pazarlara ulaşma konusunda kaynak kullanımını daha esnek hale getirir. Bu sayede yeni bir pazara erişim için ya da yeni bir ürün geliştirmek için yeterli kaynağa sahip olmayan işletmeler, stratejik ittifaklar sayesinde bu imkanlara ulaşmış olurlar (Inkpen & Tsang, 2007, p. 495). İşletmeler için belirsizlik ortamı, yalnızca yeni bir pazara girişte ve yeni bir ürün geliştirildiğinde değil, faaliyet hayatı boyunca yaşanabilmektedir. Stratejik ittifakların bu sürece katkısı ise yalnızca çeşitlendirme sürecinin başında değil, tüm süreç boyunca belirsizliklerle başa çıkma noktasında işletmelere avantaj sağlamasıdır (Rodriguez, Uhlenbruck, & Eden, 2005).

Literatürde stratejik ittifakların dört hedef için sınıflandırıldıklarını görmekteyiz. Bunlar; aşağı yönlü dikey entegrasyon, yukarı yönlü dikey entegrasyon, yatay entegrasyon ve çeşitlendirmedir. Literatür araştırıldığında görülmektedir ki çeşitlendirme stratejisi ve stratejik ittifaklar arasındaki ilişkiyi açıklayan akademik yayın sayısı sınırlıdır. Bu sebeple bu araştırmanın literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir. Daha önce bu ilişkiye değinilmiş olan bazı çalışmalar aşağıda aktarılmıştır.

Wang ve Nicholas'ın 2007 yılında Hong Kong'ta üretim alanında faaliyet gösteren işletmeler üzerinden yaptıkları araştırmaya göre, farklı varlıklara sahip olma amacıyla, üretim ve tedarik alanlarındaki çeşitlendirme, stratejik ittifakların kurulmasını ve gelişmesini önemli ölçüde etkilemektedir (Wang & Nicholas, 2007, p. 137). Bu görüşe ek olarak, Altın'ın araştırmasına göre de işletmelerin sahip oldukları kaynak ve yetkinliklerin çeşitlendirilmesi ile stratejik ittifaklar arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Altın, 2019, p. 266).

Sönmez ve Kasımoğlu'nun 2015 yılında mobil iletişim sektörü üzerinde yaptığı çalışmada, stratejik ittifakların çeşitlendirme üzerinde büyük öneme sahip olduğu

belirtilmiştir. İlgili sektörde kurulan ittifakların çoğunlukla dikey ittifakları, yani farklı sektörlerden gelen ortakları ifade etmektedir. Araştırmacılara göre bir işletmenin kurduğu ittifak sayısı ne kadar yüksek olursa, işletmenin sunduğu ürün ve hizmet çeşitliliği de o denli artacaktır (Sönmez & Kasımoğlu, 2015, p. 70).

Robins ve arkadaşlarına göre, ittifaklar yoluyla ulaşılan kaynak seti üzerinde kontrol sağlanamaması, elde edilmesi amaçlanan yeni kaynak kombinasyonlarının oluşturulmasını engelleyecektir. Böyle bir durumda kaynakların paylaşımı ve entegrasyonu daha yüksek mali sonuçlara sebep olabilir (Robins, Tallman, & Fladmoe-Lindquist, 2002). Bu sebeple yardımsever bir ortak seçilmesi ve karşılıklı güven ortamının sağlanması, özellikle farklı pazarlara girişte oldukça önemlidir (Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002, p. 430).

Miner ve arkadaşları (1990)'na göre ittifaklar yüksek derecede bağımlılık riski barındırmaktadır. Bir işletmenin ortağına fazla bağımlı olması, kendisini ortağının baskısından sakınamaması ve yeni pazarlarda arzulanan desteği elde edememesi ile sonuçlanabilir.

Ortaklara bağımlılık, işletmelerin pazarlık gücünü zayıflatacak ve istikrarı olumsuz etkileyecektir. Çeşitlendirme gibi riskli bir strateji için bu olumsuz etki göz ardı edilmemelidir (Inkpen & Beamish, 1997).

Literatür incelendiğinde, çeşitlendirme stratejisi ve stratejik ittifaklar arasındaki ilişkiye odaklanılan araştırmaların olduğu fakat bu ilişkinin hala araştırılmaya açık ve gelişmekte olan bir konu olduğu görülmektedir. Çalışmamızın özellikle bu ilişkiyle ilgili literatüre katkı sunması amaçlanmaktadır. Bu çalışmada da yararlanılan bazı araştırmaların özeti Tablo 10'da aktarılmıştır.

Tablo 10

Çeşitlendirme Stratejisi ve Stratejik İttifaklar Arasındaki İlişkiye Dair Yararlanılan Bazı Çalışmaların Özeti

Yıl	Yazar	Yayın	Temel Görüş
1997	Inkpen ve Beamish	AMR	Stratejik ittifaklar, ortaklara bağımlılık riski taşır. Çeşitlendirme gibi riskli bir strateji için bağımlılık tehlikesi, pazarlık gücünün ve istikrarın azalmasıyla sonuçlanabilir.

Tablo 10 (devam)

Yıl	Yazar	Yayın	Temel Görüş
2000	Das ve Teng	OS	Stratejik ittifaklar yoluyla kazanılan yeni ürün portföyü ve giriş yapılan yeni pazarlar, işletmelerin çeşitlendirme stratejilerine katkı sunar ve işletmenin tek başına sahip olduğu kaynaklarla elde edemeyeceği ürün, pazar ve kaynak çeşitliliği elde edilmiş olur.
2002	Ireland, Hitt ve Vaidyanath	JM	Kurulan stratejik ittifaklarla elde edilen kaynak seti, işletmelerin çeşitlendirme stratejisinde gereksinim duydukları farklı kaynak ihtiyacına katkı sunmaktadır.
2004	Beamish ve Kachra	JWB	İşletmelerin ürün ve hizmet portföyündeki çeşitlilik, stratejik ittifak yapma ihtimalini yükselten bir etmendir. İşletmenin sahip olduğu ürün çeşitliliği, ihtiyaç duyacağı kaynak ve yetkinlik miktarının da artması anlamına gelmektedir. Bu sebeple işletmelerin dış kaynaklara ihtiyaç duyulma ihtimali de artacaktır.
2007	Inkpen ve Tsang	TAMA	İşletmelerin yeni ürün/hizmet üretmek ya da yeni pazarlara giriş yapmak için ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahip olamaması veya kaynaklarını bu amaç için kullanmayı tercih etmemesi durumunda, farklı işletmelerin kaynaklarını kullanma yolu tercih edilmektedir. Bu sayede, işletmenin tek başına sahip olduğu kaynaklarla elde edemeyeceği ürün, pazar ve kaynak çeşitliliği elde edilmiş olur
2014	Kang, Han ve Shin	IBR	Fazla çeşitlendirme yapmak, ittifak performansını olumsuz etkilemekte, kaynakların verimsizleşmesine sebep olmakta ve işletme içi iletişimi azaltmaktadır.
2015	Sönmez ve Kasımoğlu	OID	Stratejik ittifakların çeşitlendirme üzerinde büyük katkısı bulunmaktadır. Bir işletmenin kurduğu ittifak sayısı ne kadar yüksek olursa, işletmenin sunduğu ürün ve hizmet çeşitliliği de o denli artacaktır.
2021	Ferreira, Coelho ve Moutinho	MD	Yeni geliştirilecek olan ürünün kompleksitesi arttıkça, ürün geliştirmek için yeni teknoloji ve kaynağa olan ihtiyaç da aynı oranda artar.

Tablo 10 (devam)

Yıl	Yazar	Yayın	Temel Görüş
2023	Chen, Liu ve Hong	FRL	İşletmelerin farklı varlıklara sahip olma amacıyla, üretim ve tedarik alanlarında yapacakları çeşitlendirme, stratejik ittifakların kurulmasını ve gelişmesini önemli ölçüde etkilemektedir.

Çeşitlendirme stratejisi, Ansoff'un büyüme vektöründe ele aldığı dört temel strateji içerisinde en riskli yol olarak değerlendirilmektedir. Buna, stratejik ittifakların doğası gereği barındırdığı risk faktörleri de eklendiği zaman, çeşitlendirme stratejisi ve stratejik ittifak ilişkisinde son derece dikkatli olunması gerektiği fark edilmektedir. Öte yandan, stratejik ittifakların ortaklara kazandırdığı avantajlar doğru kullanıldığında, yeni bir ürünle yeni bir pazara girişte ön görülen riskler paylaşılmış olacağı ve işletmelerin tek başına yakalayamayacağı fırsatlar değerlendirilerek, ortaklara anormal kazanç elde etme imkanları vereceği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Bölüm 3

Yöntem

3.1 Araştırma Deseni

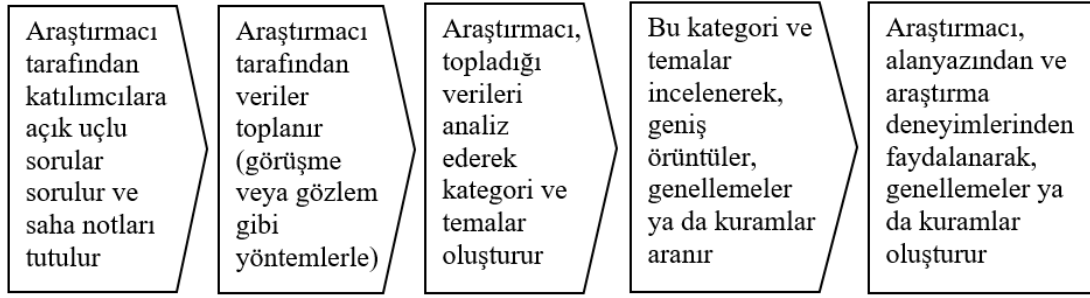
Araştırma deseni, belirlenen araştırma amacına ulaşmak için izlenecek yolu ve araştırma sorularının ne şekilde cevaplanması gerektiğini ifade eder. Aslen araştırma deseni, araştırmanın çerçevesini ve yönünü belirleyen ve tüm araştırma süreci boyunca rehber olarak yararlanılan bir plandır (Patton, 2015, s. 372). Araştırma öncesinde belirlenmiş de olsa belirlenmemiş de olsa her araştırmanın açık veya örtülü bir deseni vardır. Yapılan araştırmanın güvenilirliğini artırmak ve toplanan verilerle çalışmanın koordineli şekilde değerlendirilmesini sağlamak için güçlü araştırma tasarımları oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda araştırma tasarımları, çalışma sorularının arasındaki mantıksal bağı, elde edilen verileri ve bu verilerin analiz edilme süreçlerini içeren bir taslak olarak ifade edilebilir (Yin, 2011, s. 75-76). Özetle araştırma deseni, araştırma sürecinin en başından sonuna kadar tüm veriler arasındaki bağıntıyı sağlayan bir eylem planıdır (Yıldırım & Şimşek, 2016, s. 292).

İşletmelerin büyüme hedefleri doğrultusunda çeşitlendirme stratejilerini benimsemeleri ve bu süreçte stratejik ittifaklar kurarak çeşitli alanlarda iş ortaklıklarından faydalanma istekleri, gün geçtikçe daha çok rağbet gören bir yönelim halini almaktadır. Bu araştırmada, iki küresel şirketin böyle bir ortaklık yoluyla çağa uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme çabasını, buna ek olarak lisans anlaşması yoluyla Starbucks marka lisans haklarını satın alan Nestle firmasının bu anlaşmadaki kazanımları, fırsatları ve riskleri değerlendirilecektir. Bu anlaşma sürecinde, operasyonun çeşitli birimlerinde çalışan yetkililerle detaylı görüşmeler yapabilmek ve sonuçları karşılaştırabilmek adına, bu araştırmada nitel araştırma deseninden yararlanılmış, veri toplama yöntemi olarak ise derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Derinlemesine görüşme yöntemi, kişilerin sahip oldukları tecrübeyi ve uzman oldukları alanda yaşanan bir vakayı en iyi aktarabildikleri veri toplama yöntemidir. Yaşanan vaka hakkında farklı kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda, bakış açısı farklılıklarından kaynaklanan zengin bir veri seti elde edilecektir (Darlington & Scott, 2002, s. 48). Bu yöntem sayesinde, görüşme için seçilen katılımcıların uzmanlıkları, tecrübeleri ve içgörülerinden yararlanılarak, duygu, düşünce ve yorumlarını elde

etmek amaçlanır (Woodside, 2010, s. 533). Görüşmelerde kullanılacak formlar yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olabilir. Katılımcılarla yapılacak görüşmede sorular ne kadar az yapılandırılmış olursa, bilgi paylaşımı konusunda hissedilecek rahatlık o denli yüksek olacaktır. Özellikle yarı yapılandırılmış formlar, görüşme sırasında önceden belirlenmiş sorular üzerinden ilerlenirken farklı sorular sorma ve konunun gidişatına göre formu esnetme imkanı sunacaktır (Adams & Cox, 2008, s. 22).

Nitel araştırma yönteminde veriler kendi bağlamında değerlendirilerek, araştırmacıya bütüncül ve derinlemesine bir çalışma olanağı sağlar. Bağlamında elde edilen verilerin yorumlanarak değerlendirilmesi, anlık olarak çalışma sorularında ve araştırma deseninde değişikliğe sebep olabilir. Böylece elde edilmek istenilen nitel bilgi, gitgide derinleşen bir araştırma sürecinde detaylı açıklamalar ve araştırmalar sonucunda elde edilir (Creswell, 2009, s. 209). Verilerin elde edilmesi gözlemler, birebir görüşmeler, açık/kapalı kaynaklardan doküman analizi yapmak ve derinlemesine mülakatlar gibi nitel yollarla sağlanabilir (Tracy, 2013, s. 28). Nitel araştırma sohbetler, görüşme sırasında elde edilen notlar, sözlü ve görsel kayıtlar, röportajlar gibi birçok kaynağın yorumlanması şeklinde gerçekleştirilir. Bu bağlamda nitel araştırma, araştırma amacına ulaşmak için mevcut soruları anlamak, detaylandırmak ve gerektiğinde değiştirmek suretiyle daha derinlemesine bir çalışmayı, kaynak kişilerin kendi ortamında ve konunun kendi bağlamında ele alınmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2016, s. 41). Bilgiyi tümevarım yöntemiyle elde etmeyi amaçlayan nitel araştırmada, ele alınan olgunun kişiden kişiye değiştiği ve kişisel tecrübelerin bu olguları etkilediği ifade edilir (Corbin & Strauss, 2008, s. 48). Bu yönüyle nicel araştırmadan ayrılan nitel araştırma yöntemine göre bilgi görecelidir ve ancak kendi bağlamında ele alındığında gerçek bir sonuç elde etmek mümkün olacaktır (Punch, 2011). Nitel araştırmanın tümevarımsal aşamaları Şekil 11’de belirtilmiştir.



Şekil 11. Nitel araştırmanın tümevarımsal aşamaları (Creswell, 2009, s. 63).

3.2 Evren ve Katılımcılar/Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, lisans anlaşması sürecini yaşayan çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcı listesinin oluşturulması sürecinde, çalışanlara mail ve telefon yolu ile ulaşılarak görüşme talepleri aktarılmıştır. Katılımcıların müsaitlik durumları da göz önünde bulundurularak, olumlu dönüş bildiren çalışanlarla görüşmeler planlanmıştır.

Araştırmaya katılan tüm katılımcılar, lisans anlaşması ve operasyonun el değiştirmesi süreçlerinin başından beri, en az iki yıldır şirketlerinde çalışmaktadır. Bu süreçte operasyonun el değiştirmesi ile birlikte Nestle’ye transfer olan, daha öncesinde Alshaya Group bünyesinde We Proudly Serve Starbucks (WPSS) operasyonunun ilk defa hayata geçtiği dönemleri yaşayan katılımcılarla da görüşülmüştür. Katılımcıların yaşları 28 ile 43 aralığında olup, toplam 14 kişi ile görüşme sağlanmıştır. Sözü edilen çalışma grubunun demografik özellikleri Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11

Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

	Gruplar	f	%
Yaş Grupları	20-29	3	21,4
	30-39	8	57,2
	40-49	3	21,4
	Toplam	14	100
Cinsiyet	Erkek	9	64,3
	Kadın	5	35,7
	Toplam	14	100

Tablo 11 (devam)

	Gruplar	f	%
Mesleki Deneyim	5-8 yıl	3	21,4
	9-12 yıl	6	42,9
	13-16 yıl	3	21,4
	17 yıl ve üzeri	2	14,3
	Toplam	14	100
Mevcut Şirketteki Deneyim	2-4 yıl	6	42,9
	4-6 yıl	5	35,7
	6-8 yıl	2	14,3
	9 yıl ve üzeri	1	7,1
	Toplam	14	100

Çalışma sonuçlarının analizinde, kişisel verilerin korunması amaçlanarak katılımcıların isimlerinin kullanılmasından kaçınılmıştır. Bu sebeple katılımcılar “Katılımcı 1, Katılımcı 2, ... Katılımcı 14” şeklinde numaralandırılmıştır. Katılımcılara ait alıntılar kullanılırken K1, K2 gibi kısaltmalar kullanılmıştır. Görüşmeler 28 dakika ile 58 dakika arasında sürmüştür ve görüşmeler sonunda toplam 93 sayfa yazılı çıktı elde edilmiştir. Görüşmelerin yapıldığı süreçte katılımcıların müsaitlik durumları değerlendirilerek, yüz yüze ya da internet üzerinden görüntülü görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcı bilgileri Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12

Katılımcı Bilgileri

Katılımcı	Kısaltma	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Departman
Katılımcı 1	K1	Erkek	Yüksek Lisans	Teknik
Katılımcı 2	K2	Kadın	Lisans	Operasyon
Katılımcı 3	K3	Erkek	Lisans	Müşteri Geliştirme
Katılımcı 4	K4	Erkek	Yüksek Lisans	Teknik
Katılımcı 5	K5	Kadın	Lisans	İnsan Kaynakları
Katılımcı 6	K6	Kadın	Lisans	Eğitim
Katılımcı 7	K7	Erkek	Lisans	Denetim

Tablo 12 (devam)

Katılımcı	Kısaltma	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Departman
Katılımcı 8	K8	Erkek	Lisans	Denetim
Katılımcı 9	K9	Erkek	Lisans	Kanal Satış
Katılımcı 10	K10	Kadın	Yüksek Lisans	Tedarik Zinciri
Katılımcı 11	K11	Erkek	Lisans	Müşteri Geliştirme
Katılımcı 12	K12	Erkek	Lisans	Tedarik Zinciri
Katılımcı 13	K13	Kadın	Lisans	Pazarlama
Katılımcı 14	K14	Erkek	Yüksek Lisans	Finans

3.3 Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veriler, yüz yüze görüşme, online yüz yüze görüşme, gözlem ve açık kaynakların incelenmesi metodlarıyla elde edilmiştir. Araştırmaya katkı vereceğine inanılan katılımcı adaylarına telefonla, online iletişim yollarıyla veya birebir ulaşılarak, araştırmaya katılım ricasında bulunulmuş, müsait olan orta ve üst düzey yöneticilerle görüşmeler sağlanmıştır.

3.3.1 Veri toplama araçları. Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak açık kaynaklardan da yararlanılmakla birlikte katılımcıların bilgi ve tecrübelerinden faydalanılmak üzere yüzyüze görüşme metodu kullanılmıştır. Görüşme metodu olarak araştırmanın yöntem ve desenine uygun olarak, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Patton'a göre nitel araştırmalarda, tüm senaryolar için geçerli tek bir format bulunmamaktadır (Patton, 2015, s. 379). Araştırmanın öncelikli amacı daha iyi bir anlayış ve kavrayışa ulaşmak olmalıdır (Aspers & Corte, 2019, s. 145). Araştırma soruları hazırlanırken, bu düsturla sorular geliştirilmeli ve eksiklikleri tamamlanarak amaca uygun hale getirilmelidir. Araştırma sorularının kararlaştırılmasıyla ilgili Weiss'in görüşü, "katılımcıyı araştırmanın amacına uygun veriyi aktarmaya yöneltten her soru iyi sorudur". Bu bağlamda katılımcılardan detaylı cevaplar almayı sağlayacak olan açık uçlu araştırma soruları tercih edilmelidir (Weiss, 1994, s. 73).

Nitel araştırmalarda katılımcılara az sayıda temel soru sorulmalı, daha sonra cevapları detaylandırmak için takip ve sonda soruları yöneltilmelidir (Weiss, 1994, s. 65). Soru sayısı ile ilgili bir standardın bulunmamasıyla birlikte, nicel araştırmalardaki

gibi çok sayıda sorunun katılımcıya sıralanması yanlış bir yöntemdir. Soruların sayısından ziyade niteliği ve araştırma sorusuna cevap bulabilecek ilgi ve çeşitliliğe sahip olması gerekmektedir (Rubin & Rubin, 2012). Takip ve sonda soruları görüşme formunda yer almayabilir ve görüşmenin gidişatına göre gerekli görülen yerlere eklenebilir. Birden fazla katılımcının olacağı bir araştırmada ise takip sorularının genel bir listesi hazırlanarak, görüşme sırasında alternatif olarak katılımcılara yöneltilmelidir (Leech, 2002, s. 668). Ayrıca görüşme sırasında katılımcının verdiği cevaplardan faydalanarak yeni takip ve sonda soruları üretilebilmelidir (Edwards & Holland, 2013, s. 73).

Araştırma sorularının açık uçlu olmasına dikkat edilmeli fakat fazla genel kapsamlı sorular sormaktan da kaçınılmalıdır. Sorular açık uçlu ve yorumlanabilir olsa da, araştırma konusunun belirli bir kısmına odaklanmış ve araştırmanın bağlamından kopmayacak şekilde planlanmalıdır (Yıldırım & Şimşek, 2016). Ek olarak katılımcılara karşı yargılayıcı ve yönlendirici sorular sorulmamalıdır. Gerekirse sorular yumuşatılarak katılımcıya rahat cevap verme ortamı hazırlanmalı ve böylece önyargılı cevaplar almaktan kaçınılmalıdır. Örneğin soruyu “neden” şeklinde yöneltmek yerine, “sizi bu karara almaya iten sebepler nelerdi” şeklinde yumuşatılarak sormak katılımcının yargılandığını düşünmesi, kendini yetersiz hissetmesi ve görüşmeden uzaklaşması engellenmiş olacaktır (Patton, 2015, s. 364). Bu bilgiler ışığında hazırlanan ve bu araştırmada kullanılan görüşme soruları Tablo 13’te görülmektedir.

Tablo 13

Araştırmada Kullanılan Görüşme Soruları

Görüşme Soruları
1. Sizce Starbucks-Nestle Professional lisans anlaşmasının stratejik amaçları nelerdi? Sizce bu amaçlara ulaşıldı mı? Bu amaçlara ulaşmak için nasıl bir yol izlendi?
2. Anlaşma sonucunda, işlerin devralınması sürecinde departmanınıza düşen işler nelerdi? Anlaşma öncesinde ne gibi hazırlıklar yapıldı? Bu anlaşma iş yükünüzü nasıl etkiledi?

Tablo 13 (devam)

Görüşme Soruları
3. Bu anlaşma sürecinde, şirketlerin uyumlanması süreci nasıl yönetildi? Herhangi bir aksaklık yaşandı mı? a. Cevabınız evet ise; Birleşme sürecinde yaşanan aksaklıklar neler oldu? b. Cevabınız hayır ise; Sizce bu birleşme nasıl yapılırdı sonuçları daha iyi olurdu?
4. Anlaşma neticesinde Nestle'nin rekabet gücünde bir değişiklik oldu mu?
5. Bu anlaşmanın sonuçlarını, Nestle'nin yeni bir pazara/segmente erişimi yönünden yorumlar mısınız?
6. Bu anlaşmanın sonuçlarını, Nestle'nin mevcut pazarına yeni bir ürün eklemesi açısından yorumlar mısınız?
7. Sizce bu anlaşmanın avantajları ve dezavantajları nelerdi?
8. Nestle/Starbucks anlaşması sizce başarılı oldu mu? Geline noktaı nasıl değerdendirirsiniz? a. Cevabınız evet ise; Sizce bu birleşmeyi başarıya götüren faktörler neler oldu? b. Cevabınız hayır ise; Sizce bu birleşmeyi başarısızlığa götüren faktörler neler oldu?

3.3.2 Veri analiz işlemleri. Veri analizi yöntemi olarak Moustakas (1994) tarafından yayımlanan fenomenolojik yaklaşım benimsenmiştir. Moustakas fenomenolojik yaklaşımı 8 aşama ile ifade etmiştir. Bu aşamaların ilk beşi fenomenolojik indirgemeyi ifade ederken, diğerleri aktarımın özüne ulaşmaya yardımcı olacak aşamaları ifade eder (Moustakas, 1994). Bu aşamalar Şekil 12'de gösterilmiştir.

Tablo 14 (devam)

Sabit İfadeler	Anlam Birimi
Müşterilere sunulan ürün portföyü genişledi ve müşterilere elimiz daha dolu gitmiş olduk	Güçlü ürün yelpazesinin satış kapatmadaki pozitif etkisi
Yüksek potansiyel görüldü, geleceğe yatırım yapıldı	Yeni trendlere yatırım yapılmasının kazanımları
Premium segmente ulaşıldı ve premium marka algısı güçlendi	
Çok hızlı büyüyoruz, bazı eksiklikler oluyor	Hızlı büyümenin getirdiği dezavantajlı durumlar
Yüksek kar marjı bırakan ürünler satıyoruz, karlılık yükseliyor	Ürün gamındaki değişikliğin kar oranlarına olumlu etkisi
Müşteriler premium ürünler için yüksek fiyatlar ödemeye razı oluyor	Yüksek değer algısı için yüksek bedellerin ödenme yönelimi
Markanın yüksek standartları var ve kırmızı çizgilerinden taviz vermiyor	Markanın kırmızı çizgilerinin operasyon esnekliğini azaltıcı etkileri
Karşılıklı kazan-kazan ilişkisi var, iki marka da kazanıyor	Sinerji ortamının toplam kazanımı artırıcı etkisi
Kontrollü bir iş devri oldu, bir sene boyunca işler kademeli şekilde devredildi	Riskleri azaltmak için yapılan yoğun hazırlık süreçleri
Çalışanların tecrübelerinden çok yararlanıldı ve tecrübeli çalışanlar transfer edildi.	Yetenek transferi ile uyumlanma süreçlerinin hızlandırılması
Lojistik süreçlerde optimizasyon çalışmaları yapıldı ve yapılmaya devam ediliyor	Farklı bir lojistik operasyona uyumlanma çabası
Bilmediğimiz ürünler geldi, bunları öğrenmek için çok mesai harcandı	Alışılmamış ürün gamını tanıma süreci
Alt yapı süreçleri gözden geçirildi ve iyileştirme çalışmaları devam ediyor	Teknik operasyonun yeni markanın beklentilerine uyum süreci

Tablo 14 (devam)

Sabit İfadeler	Anlam Birimi
Yeterli tanıtım yapılmadı, bu yüzden birçok insan yürüttüğümüz operasyonu tam bilmiyor. Sürekli anlatmaya çalışıyoruz.	Tanıtım eksikliğinin müşterilerde uyandırdığı güvensizlik duygusu
Sürekli büyüyoruz ama daha fazla büyümek için yeni hedeflerimiz var	Büyümenin sürekliliği için yaşanan satış baskısı
Yeni pozisyonlar ortaya çıktı ve içeriden birçok kişi terfi etti	Büyüyen bir operasyonda ortaya çıkan kariyer fırsatları

Ardından sabit ifadeler kümelenerek “anlam birimlerinin kümelenmesi” gerçekleştirilir ve sonraki adımda önemli ifadeler “anlam birimleri” ve “temalar” şeklinde gruplandırılır. Böylece çalışmanın merkezindeki temalar elde edilmiş olur. Tablo 15’te anlam birimleri ve örnek temalar görülmektedir.

Tablo 15

Örnek Temalar ve Kavramsallaştırılmış Anlam Birimleri

Tema	Kavramsallaştırılmış Anlam Birimleri
Örgütsel Başarı	Yüksek satış
Unsurları	Yeni müşteri kazanımı
	Daha güçlü marka algısı
	Premium marka duruşu
	Müşterilerin çalışmak istediği marka olmak
	Marka aidiyeti
	Örgüt kültürünün sürece katkısı
	Çalışanların ortak hedefe odaklanmış olması
	Örgüt kültürünün insan odaklılığı
	Satış primi
Başarıyı Yavaşlatan	Olumsuz müşteri deneyimi
Unsurlar	Lojistik olumsuzluklar
	Alışılmış marka hizmet alışkanlıkları/beklentileri
	Alt yapının büyümeye yetişememesi

Tablo 15 (devam)

Tema	Kavramsallaştırılmış Anlam Birimleri
Başarıyı Yavaşlatan Unsurlar	Tamamlanmamış optimizasyon süreçleri
	Müşteriler tarafından yapılan mukayese
	Ürün çeşitliliğinin zorlukları
	Marka ürün gamının çok geniş olması
	Keskin marka standartları
	Detaylı prosedürler
	Marka değerinin korunması
	Satış baskısı
	Hantal kalan işleyiş modelleri
Örgütsel Büyüme Unsurları	Üst segment ürün kazanımı
	Yeni ürünün yeni müşteriler getirmesi
	Farklı fiyat seviyelerinde ürün sunma
	Farklı segmentlere hitap etme alternatifi
	Çapraz satış şansı
	Yeni müşteriler sayesinde yeni bağlantılar
	Güçlü referans
	Rakiplerden farklı olma arzusu
	Kendi markasının değerini yükseltme
	Trendlere uyum
	Fırsatı kaçırma korkusu
Rekabet Gücü	Yoğun talep
	Yüksek kar marjı
	Hızlı büyüme
	Ürünleri yüksek fiyatlama imkanı
	Örgüt kültürünün sürece katkısı
	Markanın çekiciliği
	Markanın premium algısı
	Kalite algısı
	Müşteri sadakati

Tablo 15 (devam)

Tema	Kavramsallaştırılmış Anlam Birimleri
Örgütsel Bütünleşme	Öğrenme süreçleri
Unsurları	Bilgi paylaşımı
	Kontrollü geçiş
	Süreç farklılıklarına adaptasyon
	Örgüt kültürünün insan odaklılığı
	Performans sitemi
	Terfi imkanı
	Yeni pozisyonlar
	Yeni tecrübeler kazanma
Örgütsel Stres	Güçlü marka imajını koruma sorumluluğu
Unsurları	Süreç yönetimindeki uzun adaptasyon süresi
	İlave iş yükü
	Yapılacak işin tanınmaması
	Görev dağılımının netleşmemesi
	Yeni görev tanımına alışma
	Yeni anlaşmalar yapılması
Strateji	Güçlü marka imajı
	Ortak hedef
	Örgütsel yetkinlik
	Süreç tecrübesi
	Personel tecrübesi

3.4 Sınırlamalar

Bu araştırma, iki küresel şirket arasında gerçekleşen lisans anlaşması ve Türkiye pazarındaki etkileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bahsi geçen anlaşmanın görece yeni bir anlaşma olması ve katılımcıların tümünün Türkiye pazarından olması, araştırmanın başlıca kısıtlarıdır.

Ayrıca araştırma, bahsi geçen anlaşmayı ve sonuçlarını çeşitlendirme, yeni müşteri segmentlerine ulaşma, marka itibarından yararlanma, yeni bir pazara hızlı ve etkin giriş gibi konular ekseninde ele almaktadır. Bu anlaşmanın işletmeler için, bu

araştırma kapsamına girmeyen alanlarda da fayda sağlaması beklendiği unutulmamalıdır. Bu sebeple araştırmanın, bahsi geçen anlaşmanın tüm kazanımlarını değil belli bir konsept dahilinde, ilgilenilen sorular çerçevesinde yapılmış olması kısıtı söz konusudur.

Bu araştırma çerçevesinde, araştırma sorularının belirlenmesi ve araştırma katılımcılarının seçilmesi, belli varsayımlara dayanmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin sektörel bilgilerinin yeterli olduğu ve güncel gelişmelerin önemine hakim oldukları varsayılmaktadır. Ayrıca katılımcıların, araştırma sorularını doğru algıladığı ve cevaplarında objektif oldukları varsayılmaktadır.



Bölüm 4

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, çeşitlendirme yoluyla büyüme stratejisi izleyen işletmelerde stratejik ittifakların büyümeye etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan nitel araştırmadan elde edilen bulgular yer almaktadır. Ayrıca çalışmayı desteklemesi amacıyla açık kaynaklardan da yararlanılmıştır.

Araştırmaya konu olan Nestle Starbucks lisans anlaşması, iki şirket arasında 2018 yılında imzalanmıştır. Bu anlaşmayla birlikte Nestle, Starbucks'ın o güne kadar kendi bünyesinde yürüttüğü “We Proudly Serve Starbucks” tescilli markasının satış ve dağıtım haklarını satın almış oldu. Bu anlaşma için 7.15 milyar dolar ödeyen Nestle, portföyüne Starbucks markalı premium kahve karışımları ve öğütülmüş Starbucks paket kahveleri dahil etmiş oldu. Bu kazanımlara ek olarak otel, eğitim, iş yeri gibi kanallarda Starbucks kahve çözümlerini sunabilme (İçecekleri baristaların hazırladığı WPSS modeli) ve benzinlik, iş yeri gibi kanallarda yine Starbucks otomatlarıyla kullanıma hazır ürün satabilme (Ön ödemeli hazır kahve makinelerinin kullanıldığı Starbucks On the Go modeli) haklarına erişmiş oldu. Bu operasyon yıllık 2 milyar dolar satış hacmine sahip. (Lynam, 2018).

2018 yılında imzalanan ev tüketim kanalı anlaşmasının ardından, 2020 yılında yapılan anlaşma ile ev dışı tüketim kanallarının satış, pazarlama ve dağıtım hakları da Nestle firması tarafından satın alınmıştır. Eylül 2020 itibarıyla Nestle'nin devraldığı operasyonu, Nestle Professional İş Birimi sürdürmektedir. Bu tarih itibarıyla benzin istasyonu ve iş yerlerinde bulunan 253 kahve köşesi (Starbucks otomat kahve çözümü) ve otel, hastane, eğitim gibi kanallarda faaliyet gösteren 197 hizmet noktası Nestle Professional İş Birimi'ne devredilmiş oldu. Bu devirle birlikte toplam 500 Starbucks çalışanı da Nestle firmasına geçiş yapmış oldu (Nestle, 2021).

Nestle'nin 2019 yılı faaliyet raporunda, Starbucks portföyünün lansmanı ile ilgili “en hızlı küresel lansmanımız” ifadesi yer almakta ve aşağıdaki bilgiler ile lansmanın başarısında bahsedilmektedir (Nestle, 2019, s. 22):

Starbucks portföyümüzün hızlı lansmanının, Nestlé tarihinde eşi benzeri görülmemiştir. 12 aydan kısa bir sürede, üç yeni platformda 29 yeni ürün sıfırdan geliştirildi ve 40'tan fazla pazarda kullanıma sunuldu. Bu çabalar, 2019'da 300 milyon İsviçre Frangı'ndan den fazla satış artışı sağladı.

Starbucks'ı "eve" getirme yeteneğimiz, operasyonel gücümüzü ve küresel erişimimizi gösteriyor. Şimdiye kadarki en büyük küresel lansmanımızın hızı ve tutarlılığı, içerik oluşturmaya yönelik yeni yaklaşımımızla gelen verimliliği de vurgulamaktadır.

Nestle'nin 2020 yılı faaliyet raporunda, Starbucks ürünlerinin satışa katkısı şu şekilde ifade edilmiştir: “Starbucks ürünlerinin satışları 2,7 milyar İsviçre Frangı'na ulaştı ve 2020'de 400 milyon İsviçre Frangı'nın üzerinde satış artışı sağladı” (Nestle, 2020, s. 48).

Nestle'nin 2022 yılı faaliyet raporunda ise Starbucks ürünlerinin satışa katkısı ve devranlandığı 2018 yılına oranla geldiği nokta şu şekilde ifade edilmiştir: “Starbucks ürünlerinin satışları % 12,9 artarak 3,6 milyar İsviçre Frangı'na ulaştı ve 2018'e kıyasla 1,5 milyar İsviçre Frangı artan satış sağladı” (Nestle, 2022, s. 47).

Weissman anlaşmanın tarafı olan iki şirketin de bu anlaşmadan beklentilerini karşılıklı kazanç olarak ele alıyor ve şöyle ifade ediyor: “Starbucks, çekirdek işlerine odaklanabilmek için kahvelerini dünya çapında pazarlamaya ve dağıtmaya yardımcı olacak bir rakip arıyor. Ve bu rakip, kendi pazar payını artırmak istiyor ve bunu yapmak için Starbucks'ı araç olarak kullanıyor.” Şirketlerin bu süreçte en çok tedarik zincirleri tarafında zorlanacaklarını öngörerek, durumu “Geçiş, her iki şirketin tedarik zincirlerini dönüştürecek. Bu geçiş her iki şirketteki tedarik uzmanları ve tedarik zinciri yöneticileri için engebeli bir yol olabilir.” (Weissman, 2018).

Bu araştırmada yapılan yüzyüze görüşmeler, Nestle Professional Türkiye operasyonunda çalışan katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgular aşağıda aktarılmıştır.

Anlaşma sürecinde çalışanların şirket stratejisini anlaması, benimsemesi ve sahiplenmesi, anlaşmanın başarıya ulaşması için çok önemlidir. Bu anlaşmanın hangi stratejik amaçlarla yapıldığı, çalışanların bu süreçte ne kadar bilgilendirildiği ve çalışanların konuyu ne kadar sahiplendiklerini anlamak amacıyla yöneltilen “Sizce Starbucks-Nestle Professional lisans anlaşmasının stratejik amaçları nelerdi? Sizce bu amaçlara ulaşıldı mı, nasıl?” sorusuyla bu farkındalık değerlendirilmiştir. Katılımcı cevapları Tablo 16'da belirtilmiştir.

Tablo 16

Anlaşmanın Stratejilerine İlişkin Tema ve Frekanslar

Tema	Kategori	Kod	f
Strateji	Mali Boyut	Güçlü marka imajı	10
		Ortak hedef	8
		Yoğun talep	4
	Yetkinlik Boyutu	Örgütsel yetkinlik	6
		Süreç tecrübesi	4
		Personel tecrübesi	2

Görüşme yapılan katılımcıların çoğunluğunun örgüt stratejisini benimsedikleri ve bu stratejiye inandıkları görülmektedir. Ayrıca görüşlerini mali boyut ve yetkinlik boyutu olmak üzere iki farklı kategoride bildirdikleri görülmektedir. Katılımcılar Tablo 16’da paylaşılan görüşlere ek olarak, bu anlaşmanın yerinde bir karar olduğu ve gelen tepkilere bakıldığında müşteri tarafında bir karşılığı olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcı cevaplarından birkaçı aşağıda paylaşılmıştır:

K2: Bence Nestle’nin buradaki amacı, Starbucks’ı marka bünyesine alarak prestij alanını geliştirmek. İki büyük markanın güçlerini birleştirmesi sonucunda pazardaki söz sahipliğini artırmak istemesi de var tabii. Burada Starbucks markasının yeni müşterilere ulaşma noktasında büyük katkı sunacağı düşünüldü, öyle de oldu aslında. Tabii son tüketiciye Nestle firmasının nasıl hizmet verdiğini göstermek için de bir fırsat olarak değerlendirildi bence. Bir de elindeki mevcut markalara ek olarak üst segment bir markayı daha portföyüne eklemiş oldu, açıkcası müşteriye kaçacak yer bırakmadı, birçok alternatif sunmuş oldu.

K8: Nestle'nin paket kahve çözümünde pazara girme isteği. Okey, Nestle Nescafe üçü bir arada ile zaten pazarda pay sahibi ama paket kahve satışında Türkiye’de yoktu. Nestle bu anlaşmayı yaparak paket kahve çözümüyle de pazarda pay sahibi olmak istediğini ve bu yüzden böyle bir anlaşma yaptığını düşünüyorum.

K4: Nestle, Nescafe bu işi baya sürklase etmiş, özellikle 3’ü bir arada ile pazar lideri olan, kahveyi her eve sokan, kahve pazarını yöneten bir firmayken dünya

kahve konusunda bir kırılıma gitti. Ve premium markalar çıktı. Buna yönelik Nestle ne yaptı? Nespresso diye bir marka çıkardı. Nespresso onun premium bir markası oldu fakat Starbucks'ın dünyada algısı, özellikle Türkiye'de algısı çok yukarda. Premium kahvenin tam karşılığı aslında Starbucks. Dolayısıyla bu anlaşma ile birlikte Nestle, pazar lideri olduğu kahve sektöründe premium yeni bir marka ile iş birliği yaparak premium bir ürün sunmaya başladı. Dolayısıyla Nestle'ye premium algı anlamında ciddi bir katkı sağlamıştır.

K11: İki büyük markanın aslında güç birliği yapması gibi bir durum söz konusu. Starbucks'ın ulaşamadığı yerlere ulaşmak için ekstra efor sarf etmesine gerek kalmaması, Nestle'nin de var olan o geniş alanın avantajlarını kullanarak aslında markasının altına ikinci bir markayı iş ortağı olarak eklemesi. Tabii böyle win win durumu var aslında. Starbucks'ta yayılamayacağı yerlere yayılıyor.

Markanın portföyüne katmak istediği fakat mevcut ürün gamıyla ikna edemediği müşteri kitlesine ulaşabilmek için bu anlaşmanın yerinde bir hamle olduğu görüşü, katılımcıların dikkat çektiği bir konu olarak göze çarpıyor. Özellikle Katılımcı 3 ve Katılımcı 12'nin görüşleri, yüksek kar potansiyeli taşıyan fakat erişmekte zorluk yaşanan segmentlere bu anlaşma ile erişilebildiği yorumunu taşıyor. K3 ve K12'nin cevapları aşağıda paylaşılmıştır:

K3: Nestle için cevap verecek olursam, en başta farklı segmentlere ulaşmaktı amacı. Türkiye'nin ve dünyanın, en çok eve giren kahve markasına sahip evet ama sahip olduğu kitle çok genel bir kitle. E tabi kar marjı da sınırlı bir ürün bir yerde. Starbucks size daha uçlardaki bir kitleyi sunuyor aslında. marka algısı için, marka sadakati için, tabii marka kalitesine güvendiği için bir ürüne yüksek bedeller ödemeye hazır bir kitle bu. Nestle bu yüzden bu markayı portföyüne katmak için bu kadar yüksek bir tutar ödemeyi göze aldı. ...şunu da söylemek lazım tabii, bu anlaşmayı yapmak isteyecek çok marka olduğuna eminim. Ama hem maddi güç, hem de marka algısı sayesinde bu anlaşma Nestle ile imzalandı. Starbucks'ın stratejik hedefi de burada kendini gösteriyor bence. Markasına zarar vermeden, çok daha fazla müşteriye ulaşabilmek. bunu sanırım yalnızca Nestle ile yapabiliirdi.

K12: Benim gördüğüm kadarıyla daha çok Nestle'nin ulaşmak istediği elit kesim ve bu oteller tarzı Nestle'nin gidemediği yerlere ulaşmak amaçlandı. ... Nestle, benzin istasyonları, oteller, hastaneler gibi müşterilere Starbucks markası ile daha kolay giriş yapmayı amaçladı. Starbucks'ta tabii Nestle'nin güçlü marka imajıyla, tecrübesiyle vesaire, markasını çok daha fazla yere götürmeyi amaçladı.

Bu anlaşma ile markanın mevcut konumunu güçlendirmek ve farklı segmentlere ulaşabilmek gibi avantajlar yakalamasının yanı sıra, anlaşmanın marka için sürdürülebilir büyüme fırsatı sunduğu ve geleceğe yönelik önemli bir potansiyel barındırdığı görüşü de katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Anlaşmanın taşıdığı potansiyellerle ilgili K9 ve K7'nin görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

K9: Bu operasyon çok ciddi bir potansiyel taşıyor. Bunu sürecin en başından beri içinde olan biri olarak söylüyorum. Ama açıkcası bu iş Nestle'ye geçmeden önce çok daha niş bir iş modeli olarak uygulanıyordu. Buraya geçtikten sonra tamamen bir penetrasyon söz konusu. Topyekün Türkiye'nin dört bir yanına ulaşıyoruz. Starbucks mağazası olmayan şehirlere bile girdik, bu kültürü ilk biz ulaştırmış olduk. Bu da dağıtım ağının genişliği ve bu konudaki tabii tecrübeyle mümkün oldu. Bence iki marka da bunu öngördüler. Yani iki taraflı bir büyüme amaçlandı en başında ve gayet amacına uygun şekilde de ilerliyor.

K7: Nestle tarafından bakarsak bu operasyonun yüksek potansiyel taşıdığını gördü ve geleceğe bir yatırım yaptı diyebiliriz. Bu operasyon Starbucks bünyesindeyken olduğundan daha ileride şu an, ilk aldığı anda bu kadar noktası yoktu. Nestle'nin buna uygun alt yapısı ve kabiliyeti vardı çünkü. Starbucks tarafı için ise kendilerinin ulaşabileceğinden çok daha fazla yere ulaşabildi Nestle. Starbucks tarafı tabii mağazacılığa öncelik veriyor, uzmanlığı orası. Sonuç olarak iki markanın da daha fazla müşteriye ulaşmasını sağlayan bir anlaşma oldu. Firmalar da bunu amaçladılar diye düşünüyorum.

Stratejik ittifaklarda, taraflar arası anlaşmanın ön hazırlık süreci ve bu süreçte tüm detayların kararlaştırılmış olması çok kritik öneme sahiptir. Çalışanların görev ve sorumluluklarını bilmeleri ve iş devirlerinin sorunsuz gerçekleşebilmesi, anlaşmanın sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için önemli bir gerekliliktir. Bu süreçte yaşananları

öğrenmek amacıyla katılımcılara “Anlaşma sonucunda, işlerin devralınması sürecinde departmanınıza düşen işler nelerdi? Anlaşma öncesinde ne gibi hazırlıklar yapıldı? Bu anlaşma iş yükünüzü nasıl etkiledi?” soruları soruldu. Katılımcı cevapları Tablo 17’de belirtilmiştir.

Tablo 17

İş Yükü ve Stres Unsurlarına İlişkin Tema ve Frekanslar

Tema	Kategori	Kod	f
Örgütsel Stres Unsurları	İş Yükü Boyutu	Güçlü marka imajını koruma sorumluluğu	8
		Süreç yönetimindeki uzun adaptasyon süresi	5
		İlave iş yükü	2
	Görev Tanımı Boyutu	Yapılacak işin tanınmaması	6
		Görev dağılımının netleşmemesi	4
		Yeni görev tanımına alışma	3
		Yeni anlaşmalar yapılması	1

Tablo 17’de görülen katılımcı cevapları analiz edildiğinde, iki kategori oluştuğu görülmektedir. İş yükü artışı ve görev tanımlarındaki değişikliklere adaptasyon başlıca öne çıkan görüşlerdir. Bu sorunu aşmak için, devralınan operasyon hakkında tecrübeli çalışanların ekibe transfer edilmesinin sürece yardımcı olduğu görüşü hakimdir. Katılımcı cevaplarından birkaçı aşağıda paylaşılmıştır:

K12: Biz ürünleri tanımiyorduk. İlk defa karşılaştığımız bir operasyonda, nestle olarak ürünleri tanımak, depoyu ona göre organize etmek, sistemi ona göre kurmak gerekiyordu. Onun için de hazırlık çalışmaları yapıldı açıkçası. Çok farklı ve fazla sayıda yeni ürün hayatımıza girdi, bunları gönderimi için işte senaryolar düşündük, altyapıyı hazırladık diyebilirim. ... burada adet çıkışı var, koli var, tabii ki bu ek süre ve iş yükü getirdi üzerimize. ... bu makineler hiç bilmediğimiz bir şey olduğu için bunları öğrenmek bile zaman aldı açıkçası.

K10: Nestle ’nin lojistik operasyonu Shaya ’nın ki çok farklıydı. Nestle yüksek tonajlı ve az çeşit ürün gönderimi yapıyordu, Shaya yani Starbucks lojistik tarafı az miktarda ve yani daha kompleks bir ürün çeşitliliği ile uğraşıyordu. ... ilk bir sene lojistik faaliyetleri zaten Shaya yürütmeye devam etti. Eylül

2020'den Eylül 2022'e kadar sevkiyatları onlar yaptı, biz de bu arada altyapıyı hazırlamaya çalıştık.

K6: Starbucks'ın kendisi dış dünyaya çok kapalı bir dünya. Starbucks'ın içinde olmayan bir insanın çok fazla bilgi sahibi olma şansı yok. Çünkü öyle halka açık bir bilgi aktarımı da yok Starbucks'ın. O yüzden asıl iş yükü aslında bizim departmanımızda gerçekleşti. Çünkü biz hem bir yandan daha önceki iş tecrübelerimizle, Starbucks'ın içindeki daha önceki tecrübelerimizle bu projeye aslında markanın da olduğunu anlatmaya çalışıyoruz.

K1: Öncelikli olarak trade asset tarafında otomatlar, yedek parçalar, rut planları hepsi ayrı ayrı görüşüldü. Shaya'nın çalıştığı bütün tedarikçilerle görüşme sağlandı. Mevcuttaki hedef, aynı hizmeti standart hale getirip, iş devrini başlatıp, Nestle'nin tecrübesiyle işi nereye taşıyabileceğimizi göstermekti.

K4: Bir kere eldeki materyaller, makineler, standlar vs. bunların kontrol edilebilirliği hesaplandı. Siparişleri önceden verilen ekipmanların durumları planlandı. Daha önce verilen, olmasa da olur ürünler de makine parkurumuza girmiş oldu. Belli yedek parçalar eski dönemden kaldı. O dönemden gelen, ezberlerle gelen bazı yedek parçalar vardı. Teknik tarafta daha çok bu materyallerin geçişi ve planlaması gibi konular vardı.

K5: Geçiş sürecinde ilgili departman Starbucks'tan buraya hazır geldi aslında. O süreçte çıkanlar ve yeni girenler de oldu. Şirket içinde de bir geçiş imkanı sundu bu birim. Farklı departmanlardan bu departmana geçmek isteyen arkadaşlarımız oldu. Ekip bu şekilde hem içeriden hem dışarıdan katılımlarla büyüdü. İş yükümüzü olumsuz anlamda etkilemedi açıkcası. Gelen arkadaşlar da gayet tecrübelilerdi, eğitim vesaire konularda bize pek görev düşmedi. Şirket oryantasyonları ve ortak şirket etkinlikleriyle kaynaşma sürecini sağlamaya çalıştık.

Anlaşmanın ardından iş devrinin çok kontrollü bir şekilde ilerletilmesi ve geçişin kademeli bir şekilde zamana yayılmasının, iş devrinin sağlıklı yürümesi ve işe hakimiyet noktasında önemli olduğu görülmektedir. Her aşamada kontrolün elden bırakılmadığını ve çalışanların yeni iş tanımlarına uymunun sağlandığını Katılımcı 3,

Katılımcı 2 ve Katılımcı 7'nin görüşlerinden daha net anlıyoruz. K3, K2 ve K7'nin görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

K3: 2018 yılında yapılan ilk anlaşmanın ardından Eylül 2020'de bizim bu noktaları devraldığımız, anlaşmanın asıl operasyonel geçişi gerçekleşti. Eylül 2020 ile Eylül 2021 arası çok kontrollü bir geçiş yapıldı, biz aslında operasyonu tam anlamıyla devralmadık. Bir yıllık kontrollü bir geçiş yapıldı, bir sene boyunca lojistik mesela yine Shaya tarafından yapıldı, ürün tedarigi de onların depolarından yapıldı. Biz bu süreçte optimize olmaya çalıştık, müşterileri tanıdık, işi tanıdık.

K2: Operasyonun Neslte sistemlerine uyumluluğu için çok çalışıldı. Sürekli Starbucks operasyonu için altyapı hazırlığı toplantıları yapıldı. Ürünleri Neslte sistemine uyarlandı, sisteme eklendi. Tüm müşterilerin sözleşmelerinin yenilenmesi ve üçlü sözleşme haline gelerek devirlerin sağlanması için de çok çalışıldı.

K7: Biz Shaya grubuyla bir sene ortak çalıştık. Yani bu iş devri olsun, işte süreçleri yönetme olsun bunlar bir yıl boyunca Shaya'nın bu operasyonu nasıl yürüttüğüyle alakalı beraber çalıştık. Nestle'nin daha önce böyle bir operasyonu yoktu. Shaya buna çok hakimdi. O yüzden yeni alınan CDE arkadaşlarımız hep Shaya grubundan oldu. Yani biraz bilmesi lazım operasyonu.

İş devri sürecinde mevcut çalışanların da yeni şirkete transfer olmasının, operasyonun sağlıklı işlemesi adına çok faydalı bir karar olduğu görülmektedir. Mevcut yeteneklerin de iş devri ile birlikte transfer edilmesi, süreçlerin mümkün olduğunca aksamadan devam etmesine olanak tanımıştır. İş devri sırasında tüm departmanların yeni şirkete geçmediği, ilgili departmanların bu geçişin güvenliğini sağlamak ve süreçleri kademeli devretmek adına eski şirketlerinde bu işi koordine ettiği görülmektedir. Bu konu ile ilgili K8 ve K9'un görüşleri aşağıda paylaşılmıştır.

K8: Biz 11 kişilik CDE ekibi olarak Nestle tarafına geçtik. Ama satış sonrası destek arkadaşlarımız ve operasyon tarafındaki arkadaşlarımız Shaya tarafında kaldı. Yani yarımız Shaya'da kaldı diyelim, diğer yarımız da Nestle'ye geçti. Ve bu şekilde her iki taraftan yönetilerek geçiş sağlanmaya çalışıldı. Bu geçiş toplam bir sene sürdü, kontrollü bir geçiş oldu.

K9: Biz departman olarak doğrudan Nestle'ye geçtik, işimizi burada devam ettirmeye başladık. Bazı birimler tabi bir süre daha orada kaldılar, geçişi tamamlayabilmek için. Buraya gelindiğinde organizasyon biraz değişti. Yani departman ve çalışanların görev tanımları tamamen aynı kalmadı. Mesela ben KAM olarak çalışıyorum, eskiden 2 kişi tüm Türkiye'ye bakardı, şimdi sekiz farklı kanala ayrıldık. Her arkadaşımız kendi kanalında uzmanlaştı, müşteri beklentilerini de tabi daha iyi anlayıp cevap verir hale geldi.

Anlaşma sürecinde, şirket kültürleri arasındaki farklılıklara ve farklı iş yapış şekillerine uyumlanma süreci yaşanmaktadır. Bu sürecin doğru yönetilmesinin, ileride yaşanması muhtemel krizlerin ve yetenek kayıplarının önüne geçeceğine ayrıca verimliliği artıracığına inanıldığı için katılımcılara “Bu anlaşma sürecinde, şirketlerin uyumlanması süreci nasıl yönetildi? Herhangi bir aksaklık yaşandı mı?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı cevapları Tablo 18’de belirtilmiştir.

Tablo 18

Örgütsel Uyumlanma Unsurlarına İlişkin Tema ve Frekanslar

Tema	Kategori	Kod	f
Örgütsel Bütünleşme Unsurları	Eğitim Boyutu	Öğrenme süreçleri	7
		Personel tecrübesi	6
		Bilgi paylaşımı	3
	Oryantasyon Boyutu	Kontrollü geçiş	8
		Süreç farklılıklarına adaptasyon	4
		Örgüt kültürünün insan odaklılığı	2
		Performans sistemi	2
	Kariyer Boyutu	Terfi imkanı	6
		Yeni pozisyonlar	4

Tablo 18’de görülen katılımcı cevaplarında eğitim, oryantasyon ve kariyer kategorilerinde kümелendiği görülmektedir. Verilen yanıtlarda yaklaşık bir yıl süren bir ‘yumuşak geçiş’ sürecinden bahsedildiği, oryantasyon süreçlerinin departmanlar arası değişmekle birlikte altı ay ile bir sene arasında sürdüğü ve şirket kültürlerinin

uyumlanması için eğitimler verildiğinden bahsedilmiştir. Katılımcı cevaplarından birkaçı aşağıda paylaşılmıştır:

K6: Mesela yakın tarihte ben merkez ofiste eğitim verdim. Yani aslında bir yıldır, bir buçuk yıldır bir proje var. Aslında birçok kişi bu projeye ilgili, ama hala Starbucks'ı tanımayan insanlar vardı. Hala bilmeyen, gerçekten ne olduğunu anlamayan insanlar vardı. Orada bile, kendi içimizde bile hala bir gelişim alanımız olduğunu gördük. ... mesela lojistik ekibi ya da satın alma dışarıdan ürünü getiriyor. Ama bir ürünün ne için kullanıldığını bilmiyor. Sadece bu ürünü getirmem lazım diyor. Ya da o ürünü getirip getirmemesi, o ürünün varlığı yokluğu, projeye nasıl etki ediyor etmiyor bilmiyordu. Şimdi mesela daha çok bilgi sahibi oldular.

K11: Starbucks çok başka bir marka. Hiçbir şekilde bir üçüncü nesil kahveci veya diğer kahvecilerde olmayan bambaşka bir dünyası var. O bir yıllık devir teslim sürecinde aslında bir yılın çoğu eğitimle geçen bir süre. Daha sonraki süre tamamen Nestle'ye geçtikten sonraki süreçte alınan eğitimlerle artık bu işi daha iyi yerlere götürülebilir, sürdürülebilir hale getirme odaklıydı. Ama yani o bir yıllık süreç tamamen eğitim süresi. Yani her anlamda; finansal anlamda, entegrasyon anlamında, saha anlamında tam bir eğitim süreci aslında.

K12: Shaya tarafında bu operasyon farklı yönetiliyordu. Biz buraya geçtikten sonra farklı dinamikler ortaya çıktı. Eskiden Shaya döneminde sevkiyatlar normal araçlarla yani dedike edilen araçlarla yapılıyordu, buraya geçince parsiyele döndü, parsiyele dönünce farklı dinamikler ortaya çıktı. Oradaki insanlar ürünleri tanıyorlardı. Bu tarafta ürünleri tanıma süreci oluştu.

K14: İlk bir sene, yani Eylül 2021'e kadar Shaya ile göbek bağımız kesilmedi. Ürünleri oradan tedarik etmeye devam ettik, bize fatıra kestiler... Starbucks'tan Nesytle'ye transfer olan finans ve muhasebe uzmanı arkadaşlarımız bu bir sene yine Shaya merkez ofiste çalıştılar. Bu süreç aslında iyi de oldu, hem biz süreci sindirebildik hem de tüm finansallar karışmamış oldu.

K2: Aksaklık demeyelim de zorlayıcı süreçler oldu. Farklı iş yapış şekilleri vardı sonuçta şirketlerin. Aynı dilin konuşulması için çok uğraşıldı. Bir sene

altyapı hazırlandı TSA süreciyle. Tüm altyapı hazırlıkları yapıldı. Ayrıca bu birimde çalışan tüm ekip de aynı zamanda Nestle'ye geçmiş oldu. Ama ekibin bir kısmı Shaya'da kalıp geçişin sağlıklı yapılmasını sağladılar. Bu süre bir seneydi tam. Bir sene satış öncesi ve satış sonrası ekipler orada kalıp fatura, sözleşme gibi süreçleri koordine ettiler. Finansal süreçleri de tabii. Shaya'nın lojistik ağı kullanıldı bir de bu bir sene boyunca. Geçişte sorun yaşanmaması için. Sonra tamamen geçiş yapıldı, herkes Nestle'ye tamamen geçmiş oldu.

K1: Burada (Nestle'de) tabii ki de çalışma şartları, çalışma saatleri, müşteri portföyü biraz daha farklıydı. Buradaki dinamikler tam anlamıyla arkadaşlara aktarıldıktan sonraki eğitim süreci aslında iki hafta, üç hafta değil, tamamen beş ay, altı ay sürdü. Ve biz Nescafe tarafında trade asset ekibi olarak bu geçişte hemen hemen bir sene bütün iş bilgimizi tamamen Starbucks tarafındaki arkadaşlara aktararak yanlarında durduk.

Yapılan anlaşmanın iki şirketin iş yapış şekillerine saygı duyacak şekilde planlanmasının ve operasyonların birbirlerini tamamlayacak yapıda olmasının, iş devrine ve işin sürdürülmesine olumlu katkı yaptığı görülüyor. Şirket kültürlerinin ve iş yapış şekillerinin arasındaki uyum ile ilgili K4'ün görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

K4: Bence çok güzel bir eşleşme var. Şöyle ki; işin yapılış biçimi Nestle, markanın korunuyor olması, markaya verilen değer ise Starbucks standartlarını içeriyor. Dolayısıyla ne Nestle Starbucks'ı Nestle'leştiriyor, ne de iş yapış biçimi Starbucks'laşıyor. İki tarafta koordineli bir şekilde, birbirleri ile kesişmeden devam ediyor. Bence bu nadir yaşanacak bir operasyon, bu anlamda çok başarılı. Starbuck'ın kendi standartlarından hiçbir şekilde ödün verilmiyor. Bir reçetenin içeriği neyse o %100 korunmaya çalışılıyor, aksaklıklar o anlamda düzeltilmeye çalışılıyor. Hiçbir şekilde oradan geri adım atılmıyor. Çok net çünkü o çizgi, kırmızı çizgi orası. Aynı şekilde iş yapış biçiminde Nestle'nin kendi iş yapış şekli devreye giriyor. Dolayısıyla müthiş bir birleşim var.

İş devri sırasında çalışanlar için en büyük soru işaretlerinden birinin şirket kültürleri arasındaki farklılıklar olduğu göze çarpıyor. Bu süreçte şirket kültürünün insan odaklı olmasının ve kavrayıcı yapısının uyum sürecini kolaylaştırdığı ve

Çalışanları motive ettiği görülüyor. Bu konuda K9 ve K5'in görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

K9: Ben bu sürecin en başında dahil olan kişilerdenim. Yani daha bu operasyon Starbucks bünyesinde yeni doğduğunda ben Shaya'da yine bu işi yapıyordum. şirket kültürleri farklı evet ama Nestle çok insan odaklı bir yer. Geçiş süresince tüm stresi azaltacak şekilde destek olundu. Geçiş sürecinde aksaklık diyebileceğim birşey yaşanmadı açıkcası ama geçiş tamamlandıktan sonra birçok şey yeniden ele alındı diyebilirim. Yani Nestle operasyonuna entegre hale geldi, süreci sistemine entegre etti. Burada işi yapış şeklimiz biraz değişti ama bir aksaklık olduysa da minimum düzeydedir, anlık şeylerdir. Korkutucu hiçbir şey olmadı.

K5: Nestle gerçekten çok insan odaklı bir şirket. Geçiş sürecinde gelen arkadaşlar da bu sürece uyum sağladılar bence. Performans sistemi gerçekten etkin çalışıyor, ekip bu anlamda çalıştığının karşılığını alacağını biliyor. Geçiş sürecinde buraya gelmeden işten ayrılan çalışanlar da oldu, tazminatlarını alıp gittiler, buraya hiç gelmediler. Onların boşlukları da içeriden dolduruldu ya da yine Starbucks'tan transfer edilen yeni arkadaşlarla dolduruldu.

Devralınan operasyonu yeterli tanıtımının yapılmamış olmasının zorlukları hakkında K13'n değerlendirilmesi aşağıda paylaşılmıştır:

K13: Bu projenin bir tanıtımı yapılmadı, işte bu da bizim böyle bir projemiz diye duyurulmadı. Starbucks zamanında da Nestle'ye geçtikten sonra da bunun tam bir reklamı yapılmadı. Yani insanlara duyuramadık bunu. İnsanlar evet gördükçe alışmaya başlıyor ama hala Starbucks mağazacılık taraşıyla karşılaştıranlar çok oluyor.

Uyumlanma süreci dahilinde geçişin sağlıklı ilerlemesi için anlaşma ile birlikte ve anlaşma sonrasında doğan çalışan ihtiyaçlarında, Starbucks kültürünü bilen ve bu marka altında uzun yıllar çalışmış kişilerin tecrübelerinden yararlanıldığı ve gerekli pozisyonlara ek transferler yapıldığına dair katılımcı cevaplarından birkaçı aşağıda paylaşılmıştır:

K5: İnsan kaynaklarında çalışma yapısı ... Shaya'nın çok daha farklı. Buranın performans yönetimi çok daha aslında detaycı. Çalışanların motivasyonu

önemli diye gelen arkadaşlara belli oryantasyonlar yapıldı. Akabinde bütün detaylar en azından minimum seviyede yakalanmaya çalıştı. Bu en azından insan kaynakları stratejisi uygulandıktan sonra buradaki Nestle'nin tecrübesi bu kişilere, gelen arkadaşlara aktarıldı. Ama tabi bu tecrübe aktarımında, Starbucks'tan transfer edilen çalışanların katkısı da çok oldu.

K11: Shaya firmasının işlettiği dönemdeki projede çalışan birçok kişinin aslında bu anlaşmayla beraber Nestle'ye geçtiğini gördük. Bunda satın almacısı da var, lojistikte çalışan insanlar da var, finans tarafında olan insanlar da var. Aslında bir nevi transfer gibi bir durum söz konusu. ... benim bile Starbucks tarafından buraya geçişim aslında bunu bir göstergesi. Yani bir kişiyi alıp Starbucks'la ilgili bir eğitim vermek veya bu markaya alıştırmak, ondan sonra Nestle kültürünü öğretmek yerine zaten Starbucks kültürünü almış birisine sadece Nestle kültürü anlatarak projeye entegre ediliyor. Bilgi transferiyle aslında bu geçişi kolaylaştırdı biraz Nestle.

K8: Bir de yani firmaların da iş yapış şekilleri daha farklı. Hani Shaya'nın sonuçta bir iş yapış şekli var, ...Nestle'nin daha farklı. ...o yüzden biraz zorlanma oluyor. Sonuçta daha bir buçuk yıllık bir proje. Ama tecrübeli isimlerden faydalanılması bu konuda uyum sürecini kolaylaştırdı tabii. Ben Shaya'dan buraya geldim mesela, aynı görevdeydim orada da. Benden sonra gelen arkadaşlarımız da oldu, bu baya kolaylaştırdı tabii işimizi.

Anlaşma ve iş devri sonrasında ortaya çıkan yeni pozisyonlar ve kariyer fırsatları ile ilgili olarak katılımcıların cevaplarından birkaçı aşağıda paylaşılmıştır:

K2: Ayrıca markanın altında yeni birimler ve iş tanımları oluştu. İstihdama da katkısı oldu bunun.

K3: İş o kadar büyüdü ki, ekipler de durmadan büyüyor, yeni iş tanımları çıkıyor. Benim ekibim mesela, başlangıçta altı kişiydi, şimdi on dört kişi oldu. Daha da büyüyecek elbette. Yine diğer birimlerde de büyüme aynı şekilde yaşanıyor. ... hepimiz için yeni iş fırsatları, kariyer fırsatları da doğuruyor bu durum.

K5: Herhalde kendi içinde en çok terfi imkanı sunan birim burası oldu ... Turn over oranları en düşük birim de yine burası diyebilirim. İş birimi hızla

büyürken, ihtiyaç duyulan yöneticilerin de büyük kısmı yine bu ekip içerisinde çıktı.

K9: Çok arkadaşımız ekibe katıldı bu süreçte, ekip baya büyüdü. İçeriden terfi alan arkadaşlarımız da oldu.

K1: Nestle o devir sürecinde ekipmanla birlikte personel sayısını da artırdı, personel yatırımı da yaptı. Kalite tarafında olsun, satış tarafında olsun, makina sayısını artırırken, ekipman sayısını artırırken sadece aynı kişilerle devam etmedi. O yüzden insan kaynağı ve eğitime de yatırım yaptı.

Anlaşma sonrasında iş yapış şeklinin şirket kültürü ve hedefleri doğrultusunda yeniden şekillendiği ve organizasyon ağının yeniden yapılandırıldığı görülüyor. Katılımcı 11'in yorumundan da anlaşıldığı üzere, verimi artırmak ve operasyonun büyüme ivmesini artırmak için iş yapışında bazı değişikliklerin yapıldığı dikkat çekiyor. Konu ile ilgili K11'in görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

K11: Önceki projede çok fazla bir yapılanma söz konusu değildi. Zaten yapılan bir Starbucks işini bir projeye uygulanması ama Nestle'ye geçtikten sonra bunun daha fazla kategorize edilmesi, özellikle belli alanlarda bazı insanların uzmanlaşmaya çalışması ... İşte KAM dediğimiz kişilerin kanal kanal ayrılıp artık belli bir hedef kitleye kanalize olup o alanda uzmanlaşması. Aslında çok avantaj sağlayan bir şey. Çünkü daha öncesinde böyle bir kanal yaklaşımı gibi bir durum olmamış. O yüzden şu anda büyüme planları yapılırken de kazançlar hesaplanırken de hep o insanların deneyimlerinden faydalanarak, uzmanlıklarından faydalanarak planlar yapılıyor.

Bu anlaşma ile birlikte, şirketin pazardaki konumunda nasıl bir değişiklik olduğunu ve rekabet avantajı elde etme amacıyla nasıl bir konumda olduğunu değerlendirebilmek adına, katılımcılara “Anlaşma neticesinde Nestle'nin rekabet gücünde bir değişiklik oldu mu?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı cevapları Tablo 19'da belirtilmiştir. Ayrıca bu soruya verilen cevaplar, bir sonraki soru olan “Sizce bu anlaşmanın avantajları nedir?” sorusuna verilen cevaplar ile paralellik göstermektedir. Bu sebeple iki soruya ait cevaplar tek tabloda aktarılmıştır.

Tablo 19

Rekabet Gücü Unsurlarına İlişkin Tema ve Frekanslar

Tema	Kategori	Kod	f
Rekabet Gücü	Mali Boyut	Yoğun talep	9
		Yüksek kar marjı	7
		Hızlı büyüme	5
		Ürünleri yüksek fiyatlama imkanı	2
	Yetkinlik Boyutu	Örgütsel yetkinlik	8
		Örgüt kültürünün sürece katkısı	6
		Süreç tecrübesi	2
	Algı Boyutu	Markanın çekiciliği	8
		Markanın premium algısı	7
		Kalite algısı	4
		Müşteri sadakati	2

Katılımcıların rekabet ve avantaj kavramlarını mali boyut, yetkinlik boyutu ve algı boyutu olmak üzere üç kategoride cevapladıkları görülmektedir. Markaya gösterilen yüksek talep ve markanın bu operasyonu yürütme becerisi üzerinde durulan genel kavramlar olmuştur. Katılımcı cevaplarından birkaçı aşağıda paylaşılmıştır:

K1: Nescafe ile Starbucks'ın lisans anlaşmasıyla satıştaki bir arkadaş bir anlaşmaya gittiği zaman elinde iki büyük markayla gidiyor. Buna ek olarak geçtiğimiz senelerde Nestle Nespresso'yu da satın aldı. Aslında üç markayla, otel kanalında, üniversite kanalında, kafe, pasta, pastane alanında çok daha farklı, güçlenerek piyasaya, pazara girdi. Rakiplerini egale etti mi? Evet etti. Çünkü üçü de birbirinden değerli, bilinir markalar. O yüzden istediği gibi rekabet gücünü artırdı. Bu değerler içerisinde tamamıyla pazarlığını yaparak, birçok noktaya ulaşarak hem müşteri sayısını artırdı hem de tüm ürünlerini Nespresso'da, Starbucks'da ve Nescafe'de daha da çok tüketiciye ulaştırmayı başardı.

K7: Şimdi bugün birçok otelde varız ve bunlar premium oteller. Bunlara Starbucks ile girildi. Pazar payını artırdı, daha fazla alana girdi, daha fazla satış yapıyor. Bunların çok katkısı oldu. Benzinlikler olsun, iş yerleri olsun, çok

noktada eli güçlendi Nestle'nin. Zaten rekabet gücü yüksekti tabii ama eksik olduğu alanlarda da güçlendi diyebiliriz.

K14: Mevcut ürünlerimizin pazardaki marka algısı da çok yüksekti, bu yüzden iyi bir fiyatlamayla doğru kar oranlarını yakalayabiliyoruz. Starbucks ne kattı derseniz, farklı bir segment bir kere, dolayısıyla buradaki fiyatlamada pek rakibiniz bulunmuyor. Özellikle bizim işimizde. Bu yüzden fiyat rekabetinde bize yani bir sayfa daha açtı diyebilirim. Bir de tabii biz müşteriye sadece ürün satışı yapmıyoruz, öncesinde bir espresso makinesi satışı da yapıyoruz. Bunlar değerli cihazlar, ciro anlamında bunların da katkısı büyük elbette.

K2: Müşteri hangi segmentte olursa olsun, önerilebilecek bir çözüm olmuş oldu. Premium segment ise premium ürün var, orta segmentse o da var. Rekabette avantaj sağladı bu.

K9: Rekabet avantajını sahada çok net görüyoruz. Müşteriyle görüşürken yeri geliyor müşteri bizi ikna etmeye çalışıyor. Ürün kendini çok kolay satıyor yani.

Şirketin mevcut gücünün ve yetkinliğinin bu operasyonu sürdürmede çok önemli olduğunu görmekteyiz. Konu ile ilgili K10 ve K11'in görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

K10: Nestle kendisiyle yarışan bir firma bence. ... bunu geliştirerek büyüten bir şirket olduğu için bence pek rakibi yok. Bu birliktelik tabii güncel durumdan çok geleceğe de yatırım gibi değerlendirilebilir. ... otellerde olsun, eğitim kanalı ya da hastanelerde olsun ... çözünebilir kahvede olduğu gibi dominant bir güç olmasına destek olacaktır tabii. ... önümüzdeki 5 senede buradan çok farklı bir yerde görebiliriz bu burayı.

K11: Türkiye içerisinde zaten rekabet anlamında çok güçlü markalar yok. Türkiye'de birkaç firmanın pazarlarda üstün olduğu görüyoruz. Nestle'de onlardan biri aslında. Aslında daha çok kendi içinde bir rekabet yaratma durumu var. Yani bazı yerlerde gerçekten Starbucks markasıyla ilgili bir projeye gittiğinizde, buna uygun olmayan ya da bu maliyetli bulan müşterilerde Nestle'nin kendi kahve çözümleriyle ilerliyoruz. Aslında bir nevi kendi içinde de rekabet ediyor.

Güçlü marka algısının müşteriler üzerindeki etkisinin anlaşmanın kazanımlarını artırdığı görülmektedir. Çekici marka imajının şirkete kattığı değere dair K4'ün görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

K4: Şimdi premium segmentte de inanılmaz satışlara ulaşan, daha büyüğü vadeden, daha daha ciddi büyüme rakamlarıyla gelen, her ay daha fazla kurulum yaptığımız, satış yaptığımız, hep büyüyen, hiç durgun geçmeyen, sökümler ve kurulum arasında devasa farklar olan bir operasyon var. Bu pozitif etkiyi gösteriyor premium algı anlamında. Bir kahveyi sen 70-80 tl bandında, yüksek adetlerde satabiliyorsun. Diğer modellerde bu fiyatların çok altında olmasına rağmen bu rakamları yakalayamıyoruz. Dolayısıyla baya birşey katmış demektir bu.

Bu birlikteliği, kazanılan yeni ürün portföyü ve yeni pazarlara erişim açısından değerlendirebilmek adına katılımcılara “Bu anlaşmanın sonuçlarını, Nestle’nin yeni bir pazara/segmente erişimi yönünden yorumlar mısınız?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı cevapları Tablo 20’de belirtilmiştir. Ayrıca bu soruya verilen cevaplar, bir sonraki soru olan “Bu anlaşmanın sonuçlarını, Nestle’nin mevcut pazarına yeni bir ürün eklemesi açısından yorumlar mısınız?” sorusuna verilen cevaplar ile paralellik göstermektedir. Bu sebeple iki soruya ait cevaplar tek tabloda aktarılmıştır.

Tablo 20

Örgütsel Büyüme Unsurlarına İlişkin Tema ve Frekanslar

Tema	Kategori	Kod	f
Örgütsel Büyüme Unsurları	Ürün Çeşitliliği	Üst segment ürün kazanımı	9
		Yeni ürünün yeni müşteriler getirmesi	6
		Farklı fiyat seviyelerinde ürün sunma	6
		Farklı segmentlere hitap etme alternatifi	4
		Çapraz satış şansı	2
		Yeni müşteriler sayesinde yeni bağlantılar	1
	İkna Boyutu	Güçlü referans	7
		Rakiplerden farklı olma arzusu	4
		Kendi markasının değerini yükseltme	3
		Trendlere uyum	1
		Fırsatı kaçırma korkusu	1

Tablo 20’de paylaşılan katılımcı cevaplarının genel olarak ürün çeşitliliği boyutu ve ikna boyutu olmak üzere iki kategoride kümelendiği görülmektedir. Farklı segmentlere hitap eden ürün portföyünün yeni müşteri kazanımında, yeni pazarlara erişimde ve mevcut müşterilere ek ürünler satma konusunda ellerini güçlendirdiği görüşü hakimdir. Katılımcı cevaplarından birkaçı aşağıda paylaşılmıştır:

K2: Starbucks markası aslında Nestle’yi yeni bir pazara soktu. Served kanallarında Nescafe kantinlerde filan vardı evet ama bu daha farklı birşey. ... daha üst segment noktalara ulaşabildik. Mevcut ürün portföyüyle zorlanacağımız kanallara çok daha kolay girebildik. Kar marjı da yüksek ürünler hem de. ... doğru kar marjı bırakan ürünler satıldı. ... Self served kanallarda ise son kullanıcıya tüketime hazır ürünlerle gidilmiş oldu. Bu da daha önce yapılmayan bir uygulamaydı. Nescafe satışlarında kahve ve süt tozu satılırdı, bu ürünlerin satışından kar sağlanırdı. Burada son ürünün tüm karı şirkete kalıyor ... karlı bir uygulama açıkcası.

K1: ...nihai anlamda bir birçok yeni pazara farklı, en azından rakip olduğu markaya sahip olarak girdi. ... Nestle satış ekibi bir noktaya gittiğinde bir kanal, kategori bazında üniversite, hastane. ... gittiğinde tamamiyle bu güçle giderek farklı markalarla gidiyor. ... diğer firmalarla rekabet anlamında daha da güçlendi ve gücüne güç kattı.

K12: Kahve sektöründe son tüketiciye son ürünle ulaşmak, bu Nestle’nin daha önce yapmadığı birşeydi. Bu iş birliği, bir sektöre giderken artı bir avantaj yarattı bana göre.

K7: Şimdi bir Nestle giremeyeceği yeni pazarlara girdi. Yani giremeyeceği derken aslında bir noktada var Nestle, her şeyiyle var. Suyuyla var, işte yağlarıyla var, kahve çözümleriyle var, evet hepsinde var. Ama öyle bir markanın lisans hakkını aldı ki, çok premium noktalarda giremeyeceği pazarlara girdi. Bu bazı şeylerin yolunu açtı. Daha farklı segmentlere ulaşıldı, daha premium bir ürün alternatifimiz oldu sonuçta. Bu da Nestle’nin diğer ürünlerini de satabileceği yeni müşteriler demek oldu biraz.

K11: Burada bence Starbucks’ın marka gücünü Nestle’de kullanıyor aynı şekilde. Çünkü markanın da kendine pazarlama yetkinliği var. ... biraz Starbucks vesilesiyle insanlara Nestle’yi tanıtmış da oluyoruz. Markayı

bilmeyen insanlara Nestle'nin de aslında ne kadar büyük bir firma olduğunu ve bu işte ne kadar uzmanlaşmış bir firma olduğunu yine başka bir güçlü bir markanın başlığı altında anlatıyoruz. Aslında Nestle'de bundan bir kazanç sağlıyor.

K4: Eldeki markaların haricinde bizi bambaşka dünyalara soktu. Bir kere Nestlenin alışlagelmiş operasyonunun dışında “end cup” müşteriyile buluşulduğu bir senaryo var. ... düşünsene en lüks otellere gidip sana Nescafe makinesini veriyorum demek var, bir de Starbucks verip diğer ürünleri beraberinde getirebilmek var. Dolayısıyla sunabileceğimiz bir opsiyon olarak da bize çok kapı açan bir ürün oldu.

Katılımcı yorumları, şirketin yeni ürünleri ile yepyeni pazarlara giriş yapabildiğini gösterir niteliktedir. Aynı ürünlerin mevcutta faaliyet gösterilen pazarlarda ne gibi etkileri etkileri olduğu da sorgulanmıştır. Anlaşma neticesinde satış hakkı elde edilen ürünlerin, mevcut pazar üzerindeki etkilerini değerlendirebilmek için katılımcılara “Bu anlaşmanın sonuçlarını, Nestle'nin mevcut pazarına yeni bir ürün eklemesi açısından yorumlar mısınız?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı cevaplarından birkaçı aşağıda paylaşılmıştır:

K2: Starbucks'ın olduğu yerlerde Nestle'nin diğer markalarını sokmakta kolaylaştı. Örneğin benzinliklere kek, su gibi retail ürünleri daha kolay soktuk. Buralar zaten Nestle'nin pazarıydı ama Starbucks markasıyla birlikte gidince eli daha güçlü oldu.

K7: Bir de tabii zaten bulunduğu pazarlarda da potansiyelini artırdı. Bir noktaya üç satıyorsa beş satmaya başladı diyelim. Zaten kendi ürünlerini sattığı yerlere, yeni bir ürün daha götürmüş oldu ve farklı segmentte bir ürün bu. Muhakak çok olumlu katkısı oldu yani.

K11: Mevcut müşterisine de bunu aynı şekilde yansıtabildi. Tabii şu anda mesela Nescafe makinelerinin olduğu yerlerde ya da işte soğuk kahve ekspreslerin olduğu yerlerde ... yeni girdiğimiz müşterilerin çoğu zaten mevcuttaki müşterilerimiz. Zaten Nestle ürünlerini kullanan kişiler üzerinden, firmaların üzerinden, “Bakın bizim böyle de bir projemiz var ve sizin için çok uygun, zaten bizi biliyorsunuz, tanıyor sunuz. Bizim bir de böyle bir hizmetimiz var” deyip, zaten mevcuttaki müşterilerin de üzerinden çok fazla ağı

geliştirebiliyoruz. Ve çok fazla birbiriyle ilişkili zaten. Bir işletmede hem Nestle kendi çözümleriyle var olabiliyor, aynı yerde Starbucks markasını konumlandırabiliyor. Bir otel düşündüğümüzde, otellerin birçoğunda şu anda çok hızlı yayılıyor. Starbucks markasının hizmetini yerleştiriyoruz oraya ama her bir odada da lüks bir talep olan Nespresso makineleri var aynı zamanda. İki marka için de çift yönlü bir kazanç. Yani gerçekten iki tarafın da kazançlı çıktığı bir şey.

K10: Çok farklı bir işti bu ... ama mevcutta gittiğimiz yerlerde de elimizi güçlendirdi yani. Nestle'nin bebek maması var, suyu var ne bileyim çok çeşitli ürünleri var. Bunları alan da yine çok çeşitli sektörlerden alıcılar. ... böyle bir kahve çözümüyle gittiğimizde bir çoğu kullanmak istedi.

Yeni ürün kazanımının markaya kattığı know-how ve mevcut ürün portföyünü geliştirme noktasında çok önemli katkıları olduğu görülmektedir. Yeni kazanılan operasyonun, mevcut ürünler ile de uygulanabileceği ve mevcut ürünlerin satış yöntemlerinin dönüştürülmesinde katkı sağlayacağı ile ilgili olarak Katılımcı 4'ün yorumları aşağıda paylaşılmıştır:

K4: Son ürünü tüketiciye sunmak ... daha sonra Nescafe Corner ile birlikte Nescafe'de girdi ama bundan sonra bir giriş oldu, hatta buradaki operasyonun yürüttüğü birşey o. Dolayısıyla ne sağlamış oldu? Nescafe Corner gibi bir ürünle, alt segment benzin istasyonlarında da Nescafe markasını sokabilmiş olduk. Bu artı bir avantaj. Bugün biz Starbucks konuşmuyor olsaydık Nescafe Corner'ı konuşabilir miydik o soru işareti bende. Dolayısıyla bu çok ciddi bir pazar sağladı o anlamda.

Mevcut ürün gamında olmayan ve mevcut müşteriler için bir farklılık anlamına gelen yeni ürün yelpazesinin, müşteriler için yeni bir alternatif olduğu ve talep edildiği görülüyor. Konu ile ilgili K1'in görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

K1: Bu tarafta Nestle soğuk ürünlere ve şuruplu ürünlere çok yabancıydı. Çünkü kahve otomatları, hepsi sıcak ürün yapıyordu. Soğuk ürün yapsa da sadece buz koyarak ürünleri sıcaktan soğuğa çeviriyordu. Ama bu tarafta taze sütle, şurup ünitesiyle gerçekten daha alternatifli çoklu seçimli ürünlerle

birçok müşteriye kazanarak çok fazla tüketiciye ulaştı. ... daha çok tüketiciye ulaştığı için cirosu yine aynı şekilde olumlu anlamda büyüyor.

Yalnızca şirketin kendi ürün gamında olmamasıyla değil, rakiplerinde de bulunmayan segmentte bir ürün kazanımının pazarda fark yaratan bir avantaj olduğunu görmekteyiz. Konu ile ilgili K12'nin görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

K12: Paketli Starbucks kahveleri mesela, harika bir alternatif oldu. Üçü bir arada gibi ürünleri zaten neredeyse her yere satıyor Nestle. Şimdi daha premium bir alternatifi de getirdi, bu diğer rakiplerde olan bir segment değildi ... çok kabul gördü.

Mevcut pazarda yeni ürün kazanımının dışında, yeni ürün ve marka algısının mevcut ürünlerin satışında da olumlu bir hava kazandırdığı dair Katılımcı 14'ün görüşü dikkat çekicidir:

K14: Biz bunu daha önceki verilerle kıyaslıyoruz, Starbucks olmadan önceki kahve satışlarımızla. Sayıları vermeyeyim ama anlamlı sayılacak bir fark görmek mümkün. Tabii satışları artıran birçok etmen var, kesin budur demek doğru olmaz. Ama satışçı arkadaşlarımızın yorumları da bu verileri destekler nitelikte.

Her anlaşmanın potansiyel avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Anlaşma öncesinde ve anlaşma sürecinde bu avantaj ve dezavantajlar öngörülebilse bile tam anlamıyla emin olmak çok güçtür. Anlaşmanın geldiği noktada, çalışanların bu konudaki fikirlerini ve tecrübelerini öğrenmek adına katılımcılara “Sizce bu anlaşmanın avantajları ve dezavantajları nelerdi?” sorusu yöneltilmiştir. Anlaşmanın avantajları ile ilgili katılımcı cevaplarından birkaçı aşağıda paylaşılmıştır:

K4: Starbucks ismi birçok kapıyı açıyor, birçok yaptırım gücü var. ... farklı birimlerdeki arkadaşlar müşterilerin istediği tarzda işleri yürütmek zorunda kaldıkları halde, biz "hayır kardeşim bu böyle olacak" şeklinde kendi standartımızı dikte edebiliyoruz. ... bu operasyonel anlamda müthiş bir avantaj. Ticari anlamda da ciddi bir avantajımız var. Müşteri bizim ürünümüzü satmak zorunda. Bu ürünü satmak istemiyorum diyemiyor, satacaksın mecbursun. Bu yaptırım gücü Starbucks isminden geliyor. Başka bir marka bunu satmak istemiyorum diyen bir müşterisine bu kadar dikte edebiliyor mudur bu soru işareti. Bu alanda Starbucks'ta çok net kırmızı çizgiler var, bu

anlamda çok ciddi bir avantaj. Nestle çatısı altında Starbucks bulunması çok ciddi bir değer.

K8: Shaya bu iş modeini premium algı anlamında en tepede konumliyordu ... bu herkesin ulaşabileceği bir iş modeli değildi, çok fazla seçilim oluyordu. Zaten bir mağaza operasyonları vardı. ... Nestle pazara tamamen yayılmaya çalıştığı için daha biraz daha ulaşılabilir bir yerde tutuyor açıkcası. Tabii yine premium algıdan taviz vermiyor.

Yeni operasyonun, şirket için yüksek satış ve kar potansiyeli taşıdığı görülmektedir. Konu ile ilgili K7 ve K 14'ün görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

K7: Nestle tarafından avantajı kar yani ciro, kar, pazarda büyüme olarak görebiliriz bunu. Karlılığa, büyümeye çok net katkısı oldu.

K14: Markanın algısı çok farklı, müşteriyi çekiyor adeta. Bu markanın ürünleri için de yüksek fiyatlar ödeyebiliyorlar. Diğer kahve grubu ürünlerimizden farklı bir kar marjı var, ciddi bir büyüme de var tabii. ... bu yüzden bu operasyonu mümkün olduğunda büyütmeyi hedefliyoruz.

Yeni nesil ürünler sunmak ve yeni alışkanlıklara uygun çözümler getirebilmek adına anlaşma sonrası kazanılan ürün yelpazesinin önemi görülmektedir. Yeni trendlere uygun ürünler satma konusunda K 13'ün görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

K13: Çözünebilir kahvelere olan ilgi yavaş yavaş azalıyor. Hayatımıza artık daha premium ürünler ve demleme yöntemleri geliyor. ... insanlar bu alternatiflere yöneliyor. ... hem marketlerde satılan öğütülmüş kahvelerle hem de WPSS modeli noktalarımızda hazırlanan Starbucks kahveleriyle, bambaşka bir ürünü portföyünü ekledi Nestle. ... yani bu dönüşen kahve alışkanlığına çok doğru şekilde ayak uydurmuş oldu.

Anlaşmanın, pazarda daha fazla noktaya ulaşma ve tanınırlığını artırma noktasında iki marka içinde önemli kazanımlar sağladığı görülmektedir. Konu ile ilgili K2 ve K1'in görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

K2: Yepyeni bir müşteri portföyü kattı. Nestle farklı bir iş modelini kendi sistemine entegre etti. Ev dışı tüketim kanalında ciddi bir kazanım oldu. ... son tüketiciye Nestle olarak ulaşıldı. Nestlenin sunduğu kahve çözümlerinden daha

katma değerli bir ürün kazanılmış oldu. Tabii bir de müşterilere geniş bir ürün yelpazesiyle gidilmiş oldu. ... Marka algısına da katkısı oldu bu birlikteliğin. Gücüne güç kattı diyebilirim iki marka için de.

K1: İki markanın da marka bilinirliği çok daha yukarılara taşındı. ... markaların stratejilerinde bu bir güç oldu. ... Nestle iş bilgisi ve kadrosu olarak parmakla gösterilen bir firma. Özellikle ev dışı tüketimde. Bu gücünü tamamiyle bu lisans anlaşmasıyla daha da yukarıya taşıdı.

Stratejik ittifakların şirketlere kattığı değerlerden biri de sinerjidir. Katılımcı 4 ve Katılımcı 7'nin aşağıda paylaşılan görüşleri, ortaya çıkan sinerji ortamını ve elde edilebilecek potansiyel fırsatları ifade etmektedir.

K4: Bu operasyonun o standardizasyonundan Nescafe ekibi de yararlanmaya başladı. Mesela bizde bir altyapı formu var, bu formun bir kopyasını da artık onlar kullanmaya başlayacaklar. Dolayısıyla markaya katılan değer, o etkileşimle diğer taraflara da geçiyor.

K7: Müşteri memnuniyeti ve müşteriyle birebir görüşme konusunda da kazanımları oldu. Starbucks kendi standartlarıyla geldi, kendi kalitesiyle geldi. Müşteriye de aslında bu kalitede ulaşıldı, müşteri geliştirme yöneticileri aracılığıyla müşterilerle iletişim kuruldu, markayı daha üst seviyeye taşıdı bu süreç. E tabii bu süreçte öğrenilenler, tecrübe edilenler, Nestle'nin diğer operasyonlarında da kullanılacaktır. Bazı ön hazırlıklar var hatta bildiğim kadarıyla.

Anlaşmanın dezavantajları ile ilgili katılımcı cevapları Tablo 21'de belirtilmiştir.

Tablo 21

Anlaşmanın Dezavantajlarına İlişkin Tema ve Frekanslar

Tema	Kategori	Kod	f
Başarıyı	Hizmet Boyutu	Olumsuz müşteri deneyimi	11
Yavaşlatan		Lojistik olumsuzluklar	8
Unsurlar			

Tablo 21 (devam)

Tema	Kategori	Kod	f
Başarıyı	Hizmet Boyutu	Alışılmış marka hizmet	6
Yavaşlatan		alışkanlıkları/beklentileri	
Unsurlar		Alt yapının büyümeye yetişememsi	4
		Tamamlanmamış optimizasyon süreçleri	4
		Müşteriler tarafından yapılan mukayese	2
		Ürün çeşitliliğinin zorlukları	1
		Marka ürün gamının çok geniş olması	1
	Marka Boyutu	Keskin marka standartları	9
		Detaylı prosedürler	5
		Marka değerinin korunması	4
		Satış baskısı	2
		Hantal kalan işleyiş modelleri	1

Tablo 21’de paylaşılan katılımcı cevaplarının hizmet kalitesi ve marka kalitesi olmak üzere iki kategoride verildiği görülmektedir. Bu görüşlerle birlikte, yoğun talebe yetişmekte zorlanan tedarik zinciri operasyonunun ve markanın kırmızı çizgilerinde esnek olamamsının zorlukları dile getirilmiştir. Ek olarak yaşanan olumsuz bir müşteri deneyiminin, diğer ürünlerin satışına engel olma riski taşıdığı da belirtilmiştir. Anlaşmanın dezavantajları ile ilgili katılımcı cevaplarından birkaçı da aşağıda paylaşılmıştır:

K4: Marka standartları bizi de inanılmaz zorlayabiliyor. Birçok zaman basit çözümlerle halledebileceğimiz işleri, marka gücünü korumak ve marka gücünü korumaya çalışan diğer ekiplerin diktesi sonucunda standartlara uygun şekilde yapıyoruz. WPSS global ekibi diyor ki “hayır bu markanın standartizasyonu çok değerli, dolayısıyla siz lokal üretip bu işi yapamazsınız, bir görsel bastıramazsınız ya da standıgetirtemezsiniz veya kafanıza göre bir su filtresi kullanamazsınız. Belli standartları olması lazım.” Burada ucuz olması önemli değil, bu değere katkı sağlanması önemli. Bu değeri korumak için sadece Starbucks değil, Nestle’de titizleniyor. Çünkü marka değeri ne kadar yukarıda kalırsa bizler de için de aslında o kadar avantajlı.

K5: Aslında bu operasyon lisans anlaşması olarak içeride bilinse de dışarıda konuşulan şeyler; Nestle Starbucks'ı satın aldı, nasıl olur? ... bu şekilde çok dönüş aldık. ... marka güç mü kaybediyor? Neden satıldı? gibi yorumlara neden oldu. Bunları biz kulaklarımızda duyduk ve yaşadık. Ama doğru bilgiyi lisans anlaşması olarak bütün herkese Nestle çalışanı olarak ilettik, gerekli toplantılar yapıldı insan kaynakları tarafında ve herkese bilgilendirme ile doğru bilgi iletildi. ... sahada da bu bilgiler aktarıldı tek tek. Sonuçta Starbucks'ın marka imajı bizim için değerli.

K10: Ürün gamı çok geniş ve çok sayıda noktaya az az gönderiliyor. Bizim alıştığımız operasyon bunun tam tersiydi. ... lojistik olarak bu çevikliğe erişmek zorlayıcı oluyor.

K13: Shaya'nın bakış açısıyla Nestle'nin bakış açısı birazcık farklı. Tabi Nestle'nin kültürü de farklı. Shayada da prosedürler var elbette ama Nestle'de daha fazla prosedür var. Çok hızlı aksiyon alamıyorsun, biraz zamana yayılıyor.

K2: Starbucks standartları çok keskin ... şirket kültür farklılıkları ... bunlar bu seviyede alışık olunmayan şeylerdi.

K11: Daha önceki proje yürüten firma zaten halihazırda bu ürünleri, bu malzemeleri elinde tutan bir firmaydı. Ama Nestle firması olarak bizim öncelikle ürünleri Starbucks'tan satın almamız gerekiyor. Ya da Starbucks'ın anlaşığı tedarikçilerden almamız gerekiyor. Bu da tedarik zincirinde bence büyük bir probleme yol açıyor. Çünkü çok fazla kalem ürünü var. Çok fazla ekipman vesaire var. Bunları tek tek, kalem kalem yönetmek çok zor ... ama Starbucks projesini sadeleştirmeye gelebilecek bir proje değil.

Dezavantajlara ek olarak, ileride karşılaşılabilecek muhtemel risklerle ilgili yorumlar önem taşımaktadır. Konu ile ilgili Katılımcı 7 ve Katılımcı 14'ün görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

K7: Bu operasyonun doğru yürütülememesi ihtimali Nestle firmasına olan güvenilirliği azaltır. Çünkü insanlar bu operasyonun Nestle'nin yaptığını biliyor. Biz operasyonlarda bir şeyleri eksik, lojistik anlamda eksik yaparsak marka algımızı da aşağı çeker. ... Starbucks operasyonu gerçekten çok daha zor, daha komplike. Sorun yaşama ihtimali de daha fazla. ... Nescafe

operasyonu için iki üç ürün gerekiyken, burada 70-80 kalem üründen bahsediyoruz. ... şimdi mesela benim otel noktalarım var. İçinde Nescafe makinelerim var, Nescafe Alegria da var, Nespresso'nun standı da var, Starbucks da var. Şimdi diğer üçünde hiçbir problem yaşamıyorken sadece Starbucks'ta sorun yaşarsak, diğer operasyonları da riske atmış olabiliriz.

K14: Satılan ürünlerin maliyetleri çok yüksek. ... bizim bir uygulamamız var, son kullanma tarihi 30 günün altında olan ürünleri müşterilerimize göndermiyoruz. Bu da ciddi bir atık riski doğuruyor. Bu alanda yönetilemeyen stok bizim için ciddi bir gider kalemi demek. Bu konuda yetkili birimlere, özellikle de operasyona çok büyük görev düşüyor.

Nihai durumda anlaşmanın sonuçlarını yorumlayabilmek ve geline noktaı değerlendirebilmek adına katılımcılara “Nestle/Starbucks anlaşması sizce başarılı oldu mu? Geline noktaı nasıl değerlendirirsiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı cevapları Tablo 22’de belirtilmiştir.

Tablo 22

Örgütsel Başarı Unsurlarına İlişkin Tema ve Frekanslar

Tema	Kategori	Kod	f
Örgütsel Başarı Unsurları	Mali Boyut	Yüksek satış	11
		Yüksek kar marjı	9
		Yeni müşteri kazanımı	5
		Yoğun talep	2
	İmaj Boyutu	Daha güçlü marka algısı	7
		Premium marka duruşu	6
		Müşterilerin çalışmak istediği marka olmak	2
	Çalışan Memnuniyeti	Marka aidiyeti	6
		Örgüt kültürünün sürece katkısı	3
		Çalışanların ortak hedefe dedike olması	2
		Örgüt kültürünün insan odaklılığı	1
		Satış primi	1

Tablo 22’de paylaşıldığı gibi katılımcıların örgütsel başarı unsurlarını mali boyut, imaj boyutu ve çalışan memnuniyeti olmak üzere üç kategoride cevapladıkları görülmektedir. Katılımcı cevaplarından birkaçı aşağıda paylaşılmıştır:

K8: Sonuçlara baktığın zaman bu iş başarılı oldu gerçekten, Nestle Professional bu işte başarılı. Zaten Global’den gelen tepkiler bizim bu işte ne kadar başarılı olduğumuzu gösteriyor. Bu kadar ziyaret gerçekleşmesinin sebebi, nasıl bu seviyeye geldiniz? gibi bizi merak etmesi bizim gerçekten amacımıza ulaştığımızı gösteriyor.

K14: Şu an verilen noktayı kesinlikle bir başarı olarak görmeliyiz. Henüz çok yeni bir operasyon olmasına rağmen bu denli bir büyüme ne kadar doğru yolda olduğumuzu gösteriyor. Yani devralınan nokta sayısını iki katına çıkarttık evet ama bu süreçte ciromuzu da neredeyse dört katına çıkarttık. ... tabii enflasyon etkisini düşünürsek bu oran dört kattan çok daha fazla ama sağlıklı veri için enflasyon bağımsız hesaplıyoruz.

K9: Başarılı oldu, yüzde yüz hem de. Eskişler var mı dersiniz var tabii ama gidilecek daha çok yol var. Eksikler de hızla tamamlanıyor. Bu kadar hızlı büyümeye oranla bu eksikleri çok hayati görmüyorum, her operasyonda ufak aksaklıklar olur. Şu an geldiğimiz nokta büyük bir başarı ama. İki marka için de bu arada ... Neredeyse her ay yurt dışından üst düzey ziyaret geliyor. Onları ağırılıyor, gezdiriyoruz, işimizi anlatıyoruz. Hayranlıkla dinliyorlar. Yani siz bu işi nasıl bu kadar hızlı başardınız diye gözlem yapmaya, fikir almaya geliyorlar. Bu gurur verici birşey.

K4: Bence kesinlikle başarılı oldu. Tabii ben Nestle açısından değerlendiriyorum. Bu kadar büyük bir markayı bu kadar başarılı şekilde sunuyoruz. Aksaklıklar olsa da operasyonumuzu başarılı görüyorum. Burada kıyaslamayı mağazalarla (Starbucks Store) yapmamak lazım. Bu bir otomat makine (Self Serve operasyonu için söyleniyor), otomat servisleriyle kıyaslamak lazım. Örneğin, sürekli kullandığım benzin istasyonuna gittiğimde her kahve makinesine bakıyorum. Her gittiğimde dört benzin istasyonunun üçünde rakibimiz kapalı. Starbucks operasyonunda böyle birşey mümkün değil. ... veya iki makinenin kondisyonlarını gördüğümde farkı anlıyoruz. ... hizmet kalitesi anlamında kıyaslamamız gereken otomat kahve makineleri.

K1: Tüm bu rekabette rakip firmaları araştırdık. Burada neler yapılabilir bunlar gözlemlendi. O yüzden ilk senede başarıya ulaşıldı. ... çünkü devir aldıktan sonra bütün herkes bu iş bilgisini katlayarak interaktif bir yapıda devam ettirdi. Başarılı bir şekilde devam ediyor. ... bu cirolardan da çok net belli.

K7: Anlaşma Nestle tarafından yüzde yüz başarılı oldu. ... şimdi tabii bu operasyonu yani bu Starbucks tarafını iki şeyde ele almak lazım. Bir Nestle'nin satışı artırıp ciro elde etmesi, ürün satması, sku satması, diğer tarafta da Starbucks'ın standartlarına uyması. ... Biz satış tarafında çok iyiyiz. Satış, hedefler, gidilen yol ... “Starbucks böyle, Starbucks ekibi şunları yaptı bunları yaptı”. Evet bunlar çok güzel, satışta çok iyiyiz. Starbucks operasyonu tarafı ise açıkcası bizi zorlayabiliyor. Çünkü Nestle'nin alışık olmadığı bir operasyon. Buradaki başarı satış tarafındaki kadar kolay olmuyor malesef. Lojistik tarafındaki alışkanlıklar olsun, pazarlama, ithalat vesarie, bambaşka bir operasyona alışmaya çalışıyor. ... bu yüzden asıl zorlayıcı taraf burası diye düşünüyorum, operasyon.

K11: Bence başarılı diyebiliriz ... Asıl hedef noktası olan, mağazaların ulaşamadığı ancak markayı seven insanların bir şekilde bu ürünlere erişebilmesini sağlamaya çalışmak aslına, projenin amacı bu... mümkün oldukça insanların bu deneyimden faydalanmalarını sağlamak. Baktığımızda da bir buçuk senede geline nokta açılan yeni lokasyonları, yeni müşterileri düşünce aslında evet çok daha fazla insana hizmet etmeye başlıyoruz. Şu an Türkiye'de Starbucks'ın kendi mağazaları altı yüzüncü mağaza civarlarındaki mağazalarını açıyor. Bu projeye baktığımızda da neredeyse üç yüz elli tane nokta sayımız var Yani neredeyse mağazaları yakalayacak kadar bir sayıda.

K2: Bence başarılı oldu. Markaya değer kattı. Müşteri portföyünü geliştirdi bir kere. Bünyesine yeni güçlü bir marka katarak güçlendi. Verdiği hizmetle de aynı şekilde. Başarımız tesadüf değildi. Şirketin insan odaklılığı ve tecrübesi sayesinde bu kadar büyük bir anlaşma başarıyla devam ediyor.

K10: Şu anda da geldiğimiz noktaya bakarsak bence gayet amacına uygun bir şekilde ilerliyor ve evet o dediğimiz anlaşmanın asıl başlangıcı olan o dağıtım

ağını, bu gücünü gerçekten kullanıldığında projenin ne kadar yüksek yerlere geldiğini görüyoruz.

Tam bir büyüme olgusunda bahsedebilmek için yalnızca niceliksel büyüme yeterli değildir. Eş zamanlı olarak niteliksel büyümeye de ihtiyaç duyulmaktadır. Niteliksel ve niceliksel büyümenin birlikte gerçekleştiğine dair Katılımcı 3'ün görüşü dikkate değerdir:

K3: Bir buçuk yıllık dönemde, kurulu makine sayımızı iki katına çıkardık. Bu ciddi bir artış ama daha önemlisi satılan ürün sayısını dört katına çıkarmayı başardık. Yani aslında mevcut müşterilerin verimini artırırken, bir yandan da daha verimli ve potansiyeli yüksek müşterilerle anlaştık. ... dediğim gibi müşteri sayısı iki katına çıkarken bardak satışı dört katına çıktı.

Bölüm 5

Tartışma ve Sonuçlar

5.1 Araştırma Sorunlarının Bulgularının Tartışılması

Araştırma sürecinde, bulundukları kurumda orta ve üst düzey yönetici olan on dört katılımcıyla görüşme sağlanmıştır. Katılımcıların yaşları dağılımına bakıldığında; 20-29 yaş aralığında olanlar çalışma grubunun %21,4'ünü oluştururken; 30-39 yaşındakiler %57,2'sini; 40-49 yaşındakiler ise %21,4'ünü oluşturmuşlardır. Katılımcıların cinsiyetleri arasındaki dağılıma bakıldığında; erkekler çalışma grubunun %64,3'ünü oluştururken; kadınlar %35,7'sini oluşturmaktadır. Katılımcılar toplam iş deneyimleri bakımından gruplandırıldığında çalışma grubunun %21,4'ünü 5-8 yıl arası deneyime sahip olanlar oluştururken; %42,9'unu 9-12 yıl arası deneyime sahip olanlar; %21,4'ünü 13-16 yıl arası deneyime sahip olanlar; %14,3'ünü ise 17 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar oluşturmaktadır. Katılımcılar mevcut şirketlerindeki iş deneyimleri bakımından gruplandırıldığında %42,9'unu 2-4 yıl arası deneyime sahip olanlar oluştururken; %35,7'sini 4-6 yıl arası deneyime sahip olanlar; %14,3'ünü 6-8 yıl arası deneyime sahip olanlar; %7,1'ini 9 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların %85,7'si anlaşmanın, işletmelerin marka imajlarına olumlu etki ettiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların %78,5'i iki markanın da büyüme hedeflerinin birbiriyle örtüştüğünü ve bu sebeple anlaşmanın doğal bir uyuma sahip olduğunu iletmışlerdir. Ayrıca katılımcıların %92,8'i şirketin sahip olduğu yetkinlik ve tecrübenin, bu operasyonu gerçekleştirmek için son derece yeterli olduğunu ifade etmişlerdir. Görüşme çıktılarına bakıldığında, iki şirket arasında gerçekleşen lisans anlaşmasının çalışanlar tarafından benimsendiği ve ortak seçiminin doğru yapıldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Katılımcıların %92,8'i, anlaşma sürecinde iş yüklerinin arttığını ifade etmişlerdir. Özellikle anlaşma sonrası iş devri ve devir hazırlıkları süreçlerinin, mevcut rutinlerine ek görev ve sorumluluklar getirdiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların %57,1'i yeni iş modeline yabancı olduklarını ve öğrenme sürecinin yorucu olduğunu belirtmişlerdir. İş devriyle birlikte bu operasyonu bilen çalışanların da yeni şirkete transfer olmasının, bu öğrenme süreçlerinde katkı sunduğu görülmektedir.

Katılımcıların %78,5'i anlaşma sonrası yoğun bir eğitim ve oryantasyon süreci yaşadıklarını ve bu durumun bütünleşmeye olumlu katkı verdiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların %85,7'si süreç tecrübesi olan çalışanların varlığının ve bilgi paylaşımlarının sürece olumlu katkı verdiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların %78,5'i, bu anlaşma ve iş devri sonunda yeni kariyer fırsatlarının ortaya çıktığını, yeni pozisyonların açıldığını ve terfi imkanının motive edici olduğunu belirtmişlerdir.

Anlaşma sonrası örgütlerin uyumlanma süreçlerinde özellikle bir seneye yayılan kontrollü geçişin, bu büyük iş birliğinin getireceği riskleri ve zorlukları azalttığı, uyumlanmayı kolaylaştırdığı görülmektedir. Şirketin insan odaklı yaklaşımının da çalışanların adaptasyonunda olumlu etki yaptığı görülmektedir.

Katılımcıların %85,7'si, bu iş birliği ile birlikte markanın rekabet avantajı kazandığı ve büyümesinin olumlu etkilendiğini ifade etmişlerdir. Değerli ürünleri yüksek fiyatlarla satabilme imkanı ve bu ürünlere gösterilen yoğun ilginin, şirkete mali kazanç sağladığı görülmektedir. Katılımcıların 64,3'ü anlaşma sonrasında markaya gösterilen talebin arttığını belirtmişlerdir. Katılımcıların %78,5'i, anlaşma sonrasında şirketin yeni yetkinlikler kazandığı ve yetenek setini geliştirdiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların %92,8'i, Starbuck markalı ürünlerin portföye eklenmesi ve bu marka ile birlikte yol yürünmesinin marka algısına olumlu etki ettiğini ifade etmişlerdir. Bu anlaşma ile birlikte kaliteli ürün algısı, premium marka algısı ve tercih edilme anlamında önemli kazanımlarda bulunulduğu ve yeni sadık müşteri kitlesi kazanıldığı görülmektedir.

Katılımcıların %92,8'i, Starbucks markasının yeni pazarlara ve yeni segmentlere erişimde olumlu katkı sağladığını ifade etmiştir. Markanın kendi sadık müşteri kitlesi olması ve üst segment bir ürün olarak kabul görmesinin bu kazanımda büyük etkisi olduğu görüşü hakimdir. Aynı şekilde yeni müşteri kazanımında farklı segmentlerde ürünler sunmanın cezbedici ve kazandırıcı bir yönü olduğu vurgulanmıştır. Katılımcıların %78,5'i, farklı segmentlerde ürün satışının ve farklı fiyat seviyelerinde ürün alternatiflerine sahip olmanın Yeni pazarlara ulama noktasında olumlu etki verdiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların %85,7'si, bu anlaşma ile satış hakkı elde edilen ürünlerin, mevcutta çalışılan müşterilere ilave ürün satışı sağladığını ifade etmişlerdir. Böylelikle mevcut müşterilerden elde edilen cironun ve müşterilere satılan ürün çeşitliliğinin

arttığı görülmektedir. Starbucks markasının yükse marka algısından yararlanmak isteyen ve tüketici trendlerine uyum sağlamak isteyen müşterilerin satın almaya eğilimli oldukları görülmektedir. Müşterilerin Starbucks ürünü satabilmek için istenilen gereklilikleri yerine getirme ve kendilerini dönüştürme konusunda istekli oldukları ifade edilmiştir. Katılımcıların %50'si, müşterilerin Starbucks markasının referansı ile yeni bağlantılar kuracaklarına inadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların %78,5'i, özellikle yaşanan lojistik olumsuzlukların olumsuz müşteri deneyimine yol açtığını ifade etmişlerdir. Markanın mevcut lojistik alışkanlıklarının yeni markanın beklentileriyle uyuşmadığı zamanlarda, yeni müşteri kazanımı ve mevcut müşterilerin memnuniyeti üzerinde olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. Geniş ürün yelpazesi ise tedarik süreçleri üzerindeki iş yükünü artırıcı etkiye sahiptir. Katılımcıların %71,5'i, hızlı büyümenin getirdiği altyapı yetersizliklerinin ve henüz tamamlanmamış optimizasyon süreçlerinin, başarıyı yavaşlattığı görüşünü paylaşmıştır. Katılımcıların %85,7'si, Starbucks markasının talep ettiği yüksek standartların ve marka değerini korumak adına uyguladığı prosedürlerin çoğu zaman zorlayıcı olduğunu belirtmişlerdir. Büyük kurumsal organizasyon yapısının, hızlı büyümenin getirdiği hızlı hareket etme ihtiyacını olumsuz etkilediğini ve ayrıca satış baskısının da bu süreci devam ettirdiğini görmekteyiz. Ek olarak Starbucks mağazalarında hizmet almaya alışmış tüketici kitlesinin, yaşanan olumsuzluklarda süreçleri mukayese edebilme şansının olmasının olumsuz geri bildirimlere yol açabileceği görüşü de dikkat çekmektedir.

Katılımcıların %92,8'i, yapılan anlaşma sonucunda gelinen durumu başarılı kabul etmektedir. Bu birlikteliğin satışlara olumlu katkı verdiğini, karlılığı artırdığını ve yeni müşteri kazanımını hızlandırdığını görmekteyiz. Katılımcıların %85,7'si, anlaşmanın marka imajının güçlendiğini, daha premium bir marka alışı yarattığını ve müşterilerin çalışmak için daha gönüllü olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların %78,5'i, marka aidiyeti ve örgüte güven anlamında olumlu görüş bildirmiş, bu kriterlerin işletme büyümesi ve başarısı için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle lojistik anlamda yaşanan bazı olumsuzluklara ve yeni iş tanımına adaptasyon sürecindeki zorluklara rağmen, çalışanların genel manada bu operasyonu başarılı buldukları ve eksikliklerin giderileceğine inandıkları gözlenmektedir.

5.2 Sonuçlar

Yıllar içinde rekabet düzeyindeki asimetrik artış ve sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamamanın gittikçe zorlaşması, işletmeleri farklı alternatiflere yönelme konusunda zorunlu bırakmaktadır. Tek bir faaliyet alanında uzmanlaşıp, on yıllar boyunca bu alanda güçlü kalabilmek, hatta var olabilmek bile güncel rekabet şartlarında pek mümkün olmamaktadır. Yalnızca büyümek için değil, işletmenin var olması için dahi yoğun bir çaba gerektirdiği açıktır. Bu sebeple işletmeler değişen pazar şartlarına, yakınsayan teknolojiye, müşteri beklentilerine ve trendlere ayak uydurmak için adeta birbirleri ile yarışır hale gelmişlerdir. Bu bağlamda rekabet gücünü elde etmek ve korumak için günceli takip etmek ve değişime hızlı cevap verebilmek, işletmeler açısından elzemdir.

Her geçen gün rekabet ortamına daha fazla aktörün girmesi ve bu aktrlerin pazarda kendilerine yer bulabilmek için fark yaratan alternatifler yaratma çabası, rekabet ortamındaki kompleksiteyi artırmaktadır. Bu sebeple rekabet ortamına ve değişken koşullara adapte olabilmek için çok sayıda kaynağa ve yetkinliğe sahip olmak gerekmektedir. Ancak işletmelerin tek başlarına bu kadar geniş bir yetkinlik ve kaynak setine sahip olmaları çoğu zaman mümkün değildir. Bu sebeple işletmeler, farklı işletmelerle, hatta çoğu zaman rakip işletmelerle iş birlikleri yaparak ihtiyaç duyulan yetkinlik ve kaynak setini elde etmeyi amaçlarlar. Bu bağlamda, yıllar içinde kurulan stratejik ittifak sayıları incelendiğinde, son yıllardaki geometrik artış dikkat çekicidir.

Ansoff büyüme stratejilerini açıklarken, çeşitlendirme stratejisini ayrıca vurgulama gereği hissetmiştir; çeşitlendirme, en asimetrik kazançların sağlanabileceği fakat aynı zamanda en riskli büyüme stratejisidir. İşletmelerin yeni bir ürünle yeni bir pazara girmesini ifade eden çeşitlendirme stratejisi, genellikle kendi alanında yeterli kaynağa sahip işletmelerin, faaliyet alanları dışındaki fırsatları değerlendirme çabasıyla hayat geçer. Faaliyet alanına yakın veya uzak sektörlerde ortaya çıkan bu fırsatları değerlendirebilmek için ise mevcut kaynak ve yetkinlikler yetersiz kalacaktır. Bu durumda işletmeler bu eksiklikleri tamamlamak için karar vermek zorunda kalırlar; ya kendi öz kaynaklarıyla bu eksiklikleri tamamlamak için yatırım yaparlar ya da bu kaynaklara sahip farklı işletme/işletmeler ile iş birliği içerisine girerler. Yeni rn ve yeni pazara girişin getirdiği belirsizlikler için hazır

olunmalıdır. Bu sebeple çeşitlendirme stratejisi, büyük ölçekli işletmeler için daha uygulanabilir görülmektedir.

Araştırmanın teorik bölümünde ilgili kavramların tanımlamaları, örnek uygulamaları ve bu konularda daha önce yapılmış araştırmaların geniş bir derlemesine yer verilmiştir. Bu araştırma kapsamında, iki büyük şirketin global anlamda imzaladıkları lisans anlaşmasının sonuçları ve Türkiye operasyonunda çalışan katılımcıların cevaplarına yer verilmiştir. Açık kaynaklara ek olarak yalnızca Türkiye operasyonunda çalışan katılımcı görüşleri ile hazırlanması araştırma için bir kısıtlılık olsa da, tüm dünyada bu operasyonun en başarılı uygulandığı ve en hızlı büyüdüğü ülke olması sebebiyle Türkiye operasyonunda çalışan katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerin, bu global anlaşmanın geneline ışık tutacağı öngörülmektedir.

Bu araştırmayla cevap bulunması amaçlanan “Stratejik ittifakların, çeşitlendirme stratejisinin başarısı üzerindeki rolü/rolleri nelerdir?” ifadesi, katılımcı görüşleri bağlamında değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın çıktıları incelendiğinde, çeşitlendirme stratejisinin doğası gereği taşıdığı risk faktörlerini doğru seçilmiş bir ortak ile paylaşmanın ve ihtiyaç duyulan yetkinlikleri ittifak ortağının yetkinlikleriyle tamamlamanın olumlu etkileri görülmektedir. Ayrıca ittifak ortağının sahip olduğu yetkinliklerin benzersiz olması ve itibarının bu kadar yüksek olması, işletmenin yeni pazarda hızlıca kabul edilmesine ve ürünlerinin talep görmesine büyük katkısı sunmaktadır. Kuşkusuz ki işletme, benzer etkiye sahip bir ürün geliştirmek ve yeni pazarda bu ürünü kabul ettirmek için yoğun bir çaba içerisine girebilir, büyük yatırımlar yapabilir ve sonunda başarıya ulaşabilir. Ancak günümüz rekabetçi ortamında çoğu zaman bu girişim hem daha pahalıya mal olabilir hem daha büyük bir risk taşır hem de pazarda ortaya çıkan fırsat bu süreçte rakipler tarafından değerlendirilebilir. Çeşitlendirme stratejilerindeki asimetric kazancı hedeflerken, göze alınan riski minimuma indirmek için yapılan bir dizi uygulamanın, bu olumlu ilişkiyi desteklediği düşünülmektedir. Bu örnekte; doğru pazar analizinin yapılması, ihtiyaçların saptanması, eksik olduğu saptanan kaynak ve yetkinlik setinin tamamlanması ve doğru saha uygulaması ile risklerden olabildiğince kaçınılmış ve arzu edilen büyüme oranları yakalanabilmiştir. Yine bu örnekte, kaynak ve yetkinlik seti eksikliği bir ittifak ortağı seçilerek tamamlanmış, arzu edilen pazara ittifak ortağının tecrübesi, itibarı ve tanınırlığı sayesinde görece kolaylıkla girilmiştir.

Çalışmanın diğer bir amacı olan “İşletmelerin yeni bir pazara girişini kolaylaştırmada stratejik ittifakların rolünü sorgulamak” ifadesi, katılımcı görüşleri bağlamında değerlendirilmiştir. Girilmesi planlanan yeni pazar beraberinde bilinmezlikleri de getirecektir. Farklı ürün, farklı müşteri kitlesi, farklı altyapı gereksinimleri gibi zorlayıcı birçok etmenle karşılaşılması söz konusudur. İlgili pazarda tecrübeli, güvenilir ve itibarlı bir ortağın varlığı, tüm riski ortadan kaldırmasa dahi riskin en aza indirilmesi konusunda fayda sağlayacaktır. Bu araştırma çıktıları değerlendirildiğinde görülüyor ki doğru ortağın varlığı, yeni bir pazara girişte karşılaşılan engellerin ortadan kaldırılmasında büyük rol oynamaktadır. Kendi sektörlerinin en büyük şirketleri kabul edilen bu iki markanın iş birliği neticesinde ortaya çıkan kazanım, iki markanın da ayrı aktörler olarak pazarda bulunacağı ve birbirlerine rakip olacağı senaryodan daha kazançlı durmaktadır. Büyük kısmı iş devri ve operasyonu tanıma ile geçen ilk dört senede cironun iki katına çıkmış olması, iki şirketin de kazandığı bir anlaşmanın kanıtı niteliğindedir.

Çalışmanın diğer bir amacı olan “Yeni pazarlarda müşteri kazanma ve tutundurmada stratejik ittifakların rolünü sorgulamak” ifadesi, katılımcı görüşleri bağlamında değerlendirilmiştir. Girilen pazar, ilgili işletme için yeni olabilir fakat işletme, ortağının tecrübesi ve itibarından yararlanarak pazarda kendine güçlü bir konum bulabilir. Bu konumu sayesinde yeni müşterilere ulaşmakta zorluk yaşamayacaktır. Bu araştırma çıktılarında da görüldüğü gibi işletme, yabancı olduğu bir pazarda, yabancı olduğu bir ürün gamıyla satış yapmaya çalışmasına rağmen ortağının pazardaki bilinirliği, güvenilirliği, marka algısı ve iş tecrübesi sayesinde hızlıca kabul görmüş ve yeni müşteri çekebilmiştir. Sadece tüketime hazır son ürün sunulan nokta sayısı, iki sene içerisinde sayıca iki katına, ciro anlamında ise dört katına çıkmıştır. Bu başarıda işletmenin kendi yetkinliği, gücü ve güvenilirliği çok önemli rol oynamakla birlikte, ortağının bu süreci kolaylaştırıcı etkisi çok büyük olmuştur.

5.3 Öneriler

Bu araştırma dahilinde ele alınan konuların ve elde edilen bulguların, ileride benzer bir konuda çalışmama yapmak isteyen araştırmacılar için fayda sağlayacağına inanılmaktadır. Bu bağlamda araştırmacı adaylarına yardımcı olması adına aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Bu araştırma kapsamında, işletmelerin büyüme hedefleri doğrultusunda çeşitlendirme stratejisi uygulaması ve stratejik ittifakların bu amaca etkileri incelenmiştir. Literatürde bu konuda yapılan çalışma sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Bu araştırma, iki büyük çok uluslu şirket arasında gerçekleşen lisans anlaşmasının etkileri ekseninde ele alınmıştır. Nispeten küçük girişimler olarak kabul edilen startup şirketlerin rekabetçi pazar koşullarında var olabilmek adına güç birliği yaptığı ittifaklar, ileriki çalışmalarda araştırılabilir.
- İşletmelerin uyguladığı çeşitlendirme stratejileri, bu çalışmada dış büyüme yollarından biri olan stratejik ittifaklar yoluyla büyüme etkisinde ele alınmıştır. İç büyüme yolunu tercih eden ve kendi öz kaynaklarıyla ürün geliştirme yolunu seçen işletmelerin çeşitlendirme uygulamaları ve çıktıları ileriki çalışmalarda araştırılabilir.
- Bu araştırma, birbirinden farklı birçok sektörde çeşitlendirme stratejisi izleyen ve bunu organizasyonunu büyütmek için yapan bir işletme üzerine yapılmıştır. Faaliyet gösterdiği sektörün potansiyelini kaybetmesi ve kar oranlarının düşmesi neticesinde, sektörden çıkış yolu olarak çeşitlendirme stratejisi uygulayan ve kaynaklarını yeni sektöre aktarmayı hedefleyen işletmelerin uygulamaları üzerine araştırma yapılabilir.

Aynı şekilde bu çalışmadan elde edilen bulguların, yöneticilere ve tüm iş dünyası profesyonellerine fayda sağlayacağına inanılmaktadır. Çeşitlendirme stratejisinin yüksek risk ve yüksek getiri potansiyelleri taşıdığını araştırmanın önceki bölümlerinde belirtilmişti. Ayrıca stratejik ittifakların işletmeler için sağlayacağı avantajlardan ve taşıdığı risklerden de araştırmanın önceki bölümlerinde belirtilmişti. Bu risklerden kaçınmak ve kazanç potansiyelini artırmak adına araştırma bulgularından faydalanılabilir ve aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Çeşitlendirme stratejisi izleyen işletmelerin, kazanç potansiyellerini hesaplarken, karşılaşılabilecek muhtemel riskleri göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Araştırma bulgularında da açıkça görüldüğü gibi, titizlikle planlanmış ve doğru zamanda uygulanmış bir çeşitlendirme stratejisi işletmeler için yüksek kazançlar sağlayabilmektedir.
- Yüksek mali güce sahip işletmeler için karşılaşılabilecek zorluklara karşı tolerans gösterebilme ve zor koşullara sabredebilme konforundan bahsedebiliriz.

Fakat mali gücü bu denli yüksek olmayan ve dış etkilere karşı daha kırılgan olan işletmeler için bu durumdan söz edemeyiz. Bu sebeple mali gücü bu denli yüksek olmayan işletmeler için çeşitlendirme stratejisi uygulamak daha büyük riskler taşımaktadır. Bu şartlarda bulunan işletmelerin çeşitlendirme stratejileri uygulama düşüncelerini tekrar gözden geçirmeleri ve potansiyel risklere karşı hazırlıklı olmaları gerekmektedir.

- Stratejik ittifaklarda, tüm ittifak ortaklarının başarılı olma ihtimali ile taraflardan en az birinin başarısız olma ihtimalinin neredeyse aynı olduğunu araştırmanın önceki bölümlerinde belirtmiştik. Araştırma bulguları da gösteriyor ki; özellikle uygun ortak seçimi ve ittifak boyunca her aşamanın titizlikle ele alınmasının, ittifakın başarılı olması üzerinde önemi büyüktür. Stratejik ittifakların potansiyel kazanımlarından ve gittikçe yaygınlaşmasının getirdiği popülerite artışından etkilenerek, ittifak sürecinde gerekli hassasiyetin gösterilmemesi ve doğru ortağın seçilememesi, ittifak sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (2004). Brand portfolio strategy. New York: The Free Press.
- Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A New Perspective From a Transition Economy in Sub-Saharan Africa. (61), 346-354.
- Açar, A., & Sarvan, E. F. (2016). Halk sağlığı politikaları karşısında uluslararası sigara firmalarının rekabetçi dinamikleri. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 13(1-2), 68-118.
- Adams, A., & Cox, A. L. (2008). Questionnaires, in-depth interviews and focus groups. Cambridge: Cambridge University Press.
- Agarwal, R., Croson, R., & Mahoney, J. T. (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation. Strategic Management Journal, 31(4), 413-437.
- Akal, A. S. (2022). *Türk hukukunda marka hakkının hükümsüzlüğünün lisans sözleşmelerine etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akat, A. S. (2009). İktisadi analiz (2. B.). Ankara: Elif Yayınevi.
- Akpınar, M., Haapalainen, V., & Skog, N. (2022). An exploratory study on growth strategies in the jewelry retail industry. Theseus.Fi: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/780100/Article.Pdf?sequence=1> adresinden 26 Şubat 2023 tarihinde edinildi.
- Aktan, C. C. (2020). Davranışsal politik iktisat. Konya: Literatürk Academia.
- Aktan, C. C., & Vural, İ. Y. (2004). Yeni ekonomi ve yeni rekabet. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Al-Bayati, E. A. (2013). *Corporate diversification and firm performance*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çankaya Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Alchian, A. A. (1950). Uncertainty, evolution and economic theory. *The Journal of Political Economy*, 58(3).
- Aleson, M. R., & Escuer, M. E. (2002). The impact of product diversification strategy on the corporate performance of large Spanish firms. *Spanish Economic Review*, 4(2), S. 119-137.
- Altın, N. (2019). Stratejik ittifaklara kaynak temelli bir bakış. *Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38(1), 241-274.
- Andersen, O., & Kheam, L. S. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. *International Business Review*(7), 163–184.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*.
- Arıkan, Ö. U. (2021). *Organizasyonların örgütsel performanslarının artırılmasında rekabet stratejilerinin etkisi, girişimciliğin aracılık rolü: mersin bölgesi işletmelerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış doktora tezi). Toros Üniversitesi, Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, Mersin.
- Arino, A. (2023, Şubat 21). Coca-Cola and Nestlé: a story of love and hate <https://www.iese.edu/insight/articles/coca-cola-nestle-story-love-hate/> Adresinden 15 Mart 2023 tarihinde edinildi.
- Arrighetti, A. (1994). Entry, growth and survival of manufacturing firms. *Small Business Economics*, 6, 127-137.
- Arslan, O., Archetti, C., Jabali, O., Laporte, G., & Speranza, M. G. (2020). Minimum cost network design in strategic alliances. *Omega*(96), 1-10.
- Arslan, V. (2020). *İnşaat firmalarında çeşitlenme stratejisi uygulanmasına yönelik bulanık çok ölçütlü karar verme modeli* (Yayınlanmamış doktora tezi). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Zonguldak.
- Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is qualitative in qualitative research. *Qualitative Sociology*, 42(2), 139-160.
- Atakan, S. C. (2017). *Yenilik stratejilerinin yenilik performansı üzerine etkisi ve bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Aydemir, M. (1998). Küreselleşme, rekabet ve sınır ötesi birleşmeler: daimler benz ve chrysler örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(3), 45-54.
- Azad, P. K. (2013). *Stratejik insan kaynakları yönetiminde yenilikçiliğin rolü ve rekabet stratejileri üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Azriel, J. A. (2003). *Small, high technology firms and their larger strategic alliance partners: entrepreneurial and resource-based perspectives* (Yayınlanmamış doktora tezi). State University of New York.
- Bamel, N., Dhir, S., & Sushil, S. (2019). Inter-partner dynamics and joint venture competitiveness: a fuzzy TISM approach. Benchmarking: An International Journal, 26(1), 97-116.
- Bamel, U. K., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. Journal of Knowledge Management, 22(7), 1555-1572.
- Barney, J. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Gaining and sustaining competitive advantage (2 B.). New Jersey: Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). Strategic management and competitive advantage. New Jersey: Prentice Hall.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. Journal of Management, 26(3), 367-403.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1994). Management, Second Edition. New York: Mcgraw-Hill College.
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive. Journal of Political Economy., 98(5), 893-921.
- Beamish, P. W., & Kachra, A. (2004). Number of partners and jv performance. Journal of World Business, 39, 107-120.

- Bettinelli, C., Bergamaschi, M., Kokash, R., & Biffignandi, S. (2016). Process innovation, alliances, and the interplay of firm age: early evidence from Italian small firms. *International Business Research*, 9(5), 86-99.
- Bierly, P. E., & Coombs, J. E. (2004). Equity alliances, stages of product development and alliance instability. *Journal of Engineering And Technology Management*, 21(3), 191-214.
- Bitran, I., Bitran, J., Conn, S., Nagel, A., & Nicholls, H. (2002). Smart: system for the development, management and support of strategic alliances. *International Journal of Production Economics*(80), 3-10.
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1991). The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, 69(6), 127-135.
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1993). Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace. New York: Wiley.
- Boersma, M. F., Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2003). Trust in international joint venture relationships. *Journal of Business Research*(56), 1031-1042.
- Bordean, N. O., Borza, A. I., Nistor, R. L., & Mitra, C. S. (2010). The use of Michael Porter's generic strategies in the Romanian hotel industry. *International Journal of Trade, Economics And Finance*, 1(2), 173-178.
- Bourgeois, L. J. (1981, Ocak). On the measurement of organizational slack. *Academy of Managemet Review*, 6(1), S. 29-39.
- Brauer, M., & Zimmermann, M. (2019). Investor response to workforce downsizing: the influence of industry waves, macroeconomic outlook and firm performance. *Journal of Management*, 45(5), 1775-1801.
- Bright, D. S., Cortes, A. H., & Hartmann, E. (2019). Principles of management. Houston: Openstax.
- Bulmuş, İ. (2008). Mikro İktisat. İstanbul: Okutman Yayıncılık.
- Butler, C. J. (2010). Internal and lateral communication in strategic alliance decision making. *Management Decision*, 48(5), 698-712.

- Cacciolatti, L., Rosli, A., Ruiz-Alba, J. L., & Chang, J. (2020). Strategic alliances and firm performance in startups with a social mission. *Journal of Business Research*(106), 106-117.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for succesful organizational downsizing. *Human Resource*, 33(2), 189-211.
- Capar, N., & Kotabe, M. (2003). The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34, 345-355.
- Caves, R. E. (1998). Industrial organization and new findings on the turnover and mobility of firms. *Journal of Economic Literature*, 36, 1947–1482.
- Chaharbaghi, K., & Feurer, R. (1995). Strategy development: past, present and future. *Management Decision*, 33(6), 11-21.
- Chan, K., Chen, V. Y., Huang, Y.-F., & Liang, J.-W. (2023). Outside directors equity incentives and strategic. *Journal of Corporate Finance*, 79. Doi:102381
- Chan, S. H., Kensinger, J. W., Keown, A. J., & Martin, J. D. (1997). Do strategic alliances create value? *Journal of Financial Economics*(46), 199-221.
- Chandler Jr, A. D. (1969). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: Mit Press.
- Chan-Olmsted, S., & Jamison, M. (2001). Rivalry through alliances: competitive strategy in the global telecommunications market. *European Management Journal*, 19(3), 317-331.
- Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2003). Strategic alliances: a hospitality industry perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 419–434.
- Chaturvedi, S., & Gaur, A. (2009). A dynamic model of trust and commitment development in strategic alliances. *IIMB Management Review*, 21(3), 173-188.
- Chemmanur, T. J., Shen, Y., & Xie, J. (2023). Innovation beyond firm boundaries: strategic alliances and corporate innovation. *Journal of Corporate Finance*. Doi:102418

- Chen, J., King, T.-H. D., & Wen, M.-M. (2015). Do joint ventures and strategic alliances create value for bondholders? *Journal of Banking & Finance*(58), 247-267.
- Chen, W., Liu, X., & Hong, Y. (2023). Two heads better than one? Strategic alliance and firms excess cash holdings. *Finance Research Letters*(52), 1-10.
- Chen, Y., Jiang, Y., Wang, C., & Hsu, W. C. (2014). How do resources and diversification strategy explain the performance consequences of internationalization? *Management Decision*, 52(5), 897-915.
- Cheverton, P. (2012). *Key marketing skills: strategies, tools and techniques for marketing success*. London: Kogan Page.
- Chiang, S.-H. (1986). Cost savings, wages and the growth of the firm. *The Economic Journal*, 96(383).
- Christensen, H. K., & Montgomery, C. A. (1981). Corporate economic performance: diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2(4), 327-343.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Coad, A. (2007). Firm growth: a survey. *The Papers on Economics and Evolution*, 0703.
- Cohee, G. L. (2017). *Corporate asset deployment strategies during market* (Yayınlanmamış doktora tezi). Crummer Graduate School of Business Rollins College, Florida.
- Contractor, F., & Lorange, P. (2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*(11), 485–502.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. California: Sage Publications.
- Cox, K. R. (1997). *Spaces of globalization: reasserting the power of the local*. New York: Guilford Press.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Third Edition B.). New York: Sage Publications.

- Culpan, R. (2008). The role of strategic alliances in gaining sustainable competitive advantage for firms. *Management Revue*, 19(1/2), 94-105.
- Çakınberk, A. (2007). *Stratejik ittifaklar ile büyüme stratejisi ve kaynaklar arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Çaklı, S. (2009). İktisat politikası düşüncesinin evrimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çomaklı, Ş. E., Ekici, K. M., & Şahım, T. Z. (2007). Geleceği planlamada stratejik yönetim. Ankara: A-C Yayınları.
- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J.-P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169-187.
- Darlington, Y., & Scott, D. (2002). *Qualitative research in practice: stories from the field*. Buckingham: Open University Press.
- Das, T. K., & Kumar, R. (2011). Interpartner negotiations in alliances : a strategic framework. *Management Decision*, 49(8), 1235-1256.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1999). Managing risks in strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 50-62.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77-101.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management*(7), 1-29.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 279-308.
- De Man, A.-P. (2013). *Alliances: an executive guide to designing successful strategic partnerships*. New York: John Wiley & Sons.
- Dedee, J. K., & Vorhies, D. W. (1998). Retrenchment activities of small firms during economic downturn: an empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, 36(3), 46-61.
- Demir, B. (2015). *Üst yönetim karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisi: üst yönetimin stratejik karar sürecinin aracılık etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Demirgil, H. (2008). *Firmaların hayatta kalma ve büyüme performanslarını belirleyen faktörler: göller bölgesi üzerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dhir, S., & Mital, A. (2013). Value creation on bilateral cross-border joint ventures: evidence from India. *Strategic Change*(22), 307–326.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (9. B.). İstanbul: Alfa Yayın.
- Dirsehan, T. (2015). Coca Cola'nın uluslararası pazarlama stratejilerine yönelik bir yazın taraması. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*(10).
- Douma, M. U., Bilderbeek, J., Idenburg, P. J., & Looise, J. K. (2000). Strategic alliances: managing the dynamics of fit. *Long Range Planning*(33), 579-598.
- Downie, J. (1958). *The competitive process* Duckworth: London, 1958. London: Duckworth Books.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1999). Alliance advantage: the art of creating value through partnering. *Harvard Business Review*.
- Drucker, P. F. (1993). *Gelecek için yönetim*. (F. Üçcan, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 95-106.
- Dubey, R., Singh, T., Ali, S. S., Venkatesh, V. G., & Gupta, O. K. (2014). Exploring dimensions of firm competencies and their impact on performance: some exploratory empirical results. *Benchmarking: An International Journal*, 21(6), 1003-1022.
- Durak, M. (2021). *Rekabetçi düşünce, rekabetçi davranış ve strateji yürütme arasındaki ilişkiler: otomotiv işletmeleri üzerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durmaz, Y., & İlhan, A. (2015). Growth strategies in businesses and a theoretical approach. *International Journal of Business And Management*, 10(4), 210-214.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 505-530.

- Duysters, G., Kok, G., & Vaandrager, M. (1999). Crafting successful strategic technology partnerships. *R&D Management*, 29(4), 343-351.
- Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* London: Bloomsbury Publishing.
- Ekiz, C. (2010). *Türkiye'de rekabet yönetimi/tekelci düzenlemenin ekonomi-politiği*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205-217.
- Eren, E. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası (9. B.)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E., & Özdemirci, A. (2018). *Stratejik yönetim ve işletme politikası (10. B.)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, F. (2021). *Borçlar hukuku özel hükümler (9 B.)*. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Ernst & Young. (2022, Ocak). Ernst & Young. Assets.Ey.Com: https://Assets.Ey.Com/Content/Dam/Ey-Sites/Ey-Com/Tr_Tr/Pdf/2022/Ey-Birlesme-Satin-Alma-Islemleri-2021-Raporu.Pdf adresinden 26 Şubat 2023 tarihinde edinildi.
- Esmaelnezhad, D., Taghizadeh-Yazdi, M., Mahdiraji, H. A., & Vrontis, D. (2023). International strategic alliances for collaborative product innovation: an agent-based scenario analysis in biopharmaceutical industry. *Journal of Business Research*(158), 1-17.
- Farrel, M. A., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R. (2011). Antecedents and performance consequences of learning success in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*(40), 479–488.
- Faulkner, D. (1995). *International strategic alliances: co-operating to compete*. London: Mcgraw-Hill.
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2021). Strategic alliances, exploration and exploitation and their impact on innovation and new product development: the effect of knowledge sharing. *Management Decision*, 59(3), 524-567.

- Fink, M., & Kessler, A. (2010). Cooperation, trust and performance - empirical results from three countries. *British Journal Of Management*, 21(2), 469-483.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *The Academy Of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Garnsey, E. (1998). A theory of the early growth of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 7(3).
- Gaur, A. S., & Kumar, V. (2009). International diversification, business group affiliation and firm performance: empirical evidence from India. *British Journal of Management*, 20(2), 172-186.
- Gencer, S. (2021). Üretimin parçalanması ve uluslararası outsourcing ticareti. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25(2), 293-310.
- Gibcus, P., & Kemp, R. (2003). Strategy and small firm performance. *Zoetermeer: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SME's*.
- Gill, J., & Butler, R. J. (2003). Managing instability in cross-cultural alliances. *Long Range Planning*(36), 543-563.
- Göktaş, A. (2019). *Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamada rekabet stratejileri ve yenilik yönetiminin rolü* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Grant, R. M., & Jammine, A. P. (1988). Performance differences between the wright/rumelt strategic categories. *Strategic Management Journal*, 9(4), 333-346.
- Grundy, T. (2006, Ağustos). Rethinking and reinventing Michael Porter's Five Forces Model. *Strategic Change*, S. 216-218.
- Grzebyk, M., & Krynski, Z. (2011). Competition and competitiveness of enterprises. The theoretical approach, social inequality and economic growth. Conditions efficient operation of the company and the region. *University Of Rzeszow, Rzeszow*.
- Guidice, R. M., Vasudevan, A., & Duysters, G. (2003). From me against you to us against them: alliance formation based on inter-alliance rivalry. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2), 135-152.

- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gümüş, S., & Apak, S. (2011). Strategies of international growth in enterprises and strategic alliances. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 737-744.
- Gümüşboğa, D. C. (2021). *Havalimanı işletmeciliğinde stratejik büyüme: tav havalimanları örnek olayı* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gümüştekin, G. E. (2004). Organizasyonlarda ölçek küçültme ölçek küçültme çalışmalarında önem taşıyan unsurlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(12), S. 245-257.
- Gürel, E. B. (2011, Ocak). Küçülme stratejileri ve Türkiye'nin ilk 500 büyük işletmesinde küçülme stratejileri üzerine bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(1), S. 53-67.
- Güriz, A. (2010). *Kapitalist ideoloji* (2 B.). Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Gyampah, K. A., & Acquah, M. (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: an empirical study in. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 575-592.
- Gyan, A. K., Brahmana, R., & Bakri, A. K. (2017). Diversification strategy, efficiency and firm performance: insight emerging market. *Research in International* (42), 1103-1114.
- Hagedoorn, J., Lokshin, B., & Zobel, A.-K. (2018). Partner type diversity in alliance portfolios: multidimensions, boundary conditions and firm innovation performance. *Journal of Management Studies*, 55(5), 809-836.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Han, S. (2022). The effect of performance feedback on strategic alliance formation and R&D intensity. *European Management Journal*.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2).

- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.
- Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141-158.
- Hart, P. E. (2000). Theories of firms growth and the generation of jobs. *Review of Industrial Organization*, 17(3), 229-248.
- Hayek, F. A. (1948). *Individualism and economic order*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Hennart, J.-F. (2006). Alliance research: less is more. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1621-1628.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Haskisson, R. E. (2009). *Strategic management* (12. B.). South Western College Publishing.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. Eagan, Minnesota: West Publishing Company.
- Holt, G. D., Love, P. E., & Li, H. (2000). The learning organisation: toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances. *International Journal of Project Management*(18), 415-421.
- Hoskisson, R. E. (1987). Multidivisional structure and performance: the contingency of diversification strategy. *Academy of Management Journal*, 30(4), 625-644.
- Hovenkamp, H. J. (2008). Schumpeterian competition and antitrust. (1788), 1-11.
- 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, 783-796.
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- Inkpen, C. A., & Tsang, E. W. (2007). Learning and strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 479-511.

- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Ivanova, M., Varyanichenko, O., Sannikova, S., & Faizova, S. (2018). Assessment of the competitiveness of enterprises. *Economic Annals-XXI*, 9(10), 26-31.
- Jayawarna, S., & Dissanayake, R. (2019). Strategic planning and organization performance: a review on conceptual and practice perspectives. *Archives of Business Research*, 7(6), 171-180.
- Jiang, X., Li, Y., & Gao, S. (2008). The stability of strategic alliances: characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*(14), 173–189.
- Kahloul, I., & Hallara, S. (2010). The impact of diversification on firm performance and risk: an empirical evidence. *International Research Journal of Finance and Economics*, 35(35), 150-162.
- Kahveci, E. (2012). İşletme stratejileri ve ihracat performansı ilişkileri. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (Akad)*, 4(6), 2-34.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*(21), 217–237.
- Kalkmaz, F. (2021). Acente, tek satıcı ve franchise alanın hakları ve borçlarının hukuki düzenleme bakımından karşılaştırılması. *Journal of Politics, Economy and Management*, 4(2), 110-127.
- Kang, I., Han, S., & Shin, G. C. (2014). A process leading to strategic alliance outcome: the case of it companies in China, Japan and Korea. *International Business Review*, 23(6), 1127-1138.
- Kang, K. H. (2011). *The moderating effect of product and brand diversification on the relationship between geographic diversification and firm performance in the hospitality industry* (Yayınlanmamış doktora tezi). Temple University Graduate Board.
- Kang, K. H., & Lee, S. (2014). The moderating role of brand diversification on the relationship between geographic diversification and firm performance in the us lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 106-117.

- Karaevli, A. (2008). Türkiye'deki işletme gruplarında çeşitlendirmenin evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 85-107.
- Karakılıç, N. Y., & Öcal, H. (2008). Stratejik ittifak modellerinin temel yetenekler yaklaşımı açısından değerlendirilmesi. *Journal of Administrative Science*, 6(2), 85-96.
- Karakuş, B. (2021). *Tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının işletme performansına etkileri: gaziantep imalat sanayi örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Karalar, R. (2002). İşletme - temel bilgiler işlevler. Eskişehir: Etam.
- Karanlık, S. (1995). *İşletmelerde büyüme olgusu ve büyümenin finansmanı* (Yayınlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karataş, S. (1991). Sanayileşme sürecinde küçük ve orta ölçekli işletmeler (2. B.). İstanbul: Veli Yayınları.
- Kazgan, G. (2014). İktisadi düşünce. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Keasler, T. R., & Denning, K. C. (2009). A re-examination of corporate strategic alliance: new market responses. *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, 48(1), 21-47.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (1997, Temmuz-Ağustos). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*.
- Kim, C.-S., & Inkpen, A. C. (2005). Cross-border R&D alliances, absorptive capacity and technology learning. *Journal of International Management*(11), 313-329.
- Kim, Y. S., & Mathur, I. (2008). The impact of geographic diversification. *International Review of Financial Analysis*(17), 747-766.
- Kim, Y. S., & Mathur, I. (2008). The impact of geographic diversification on firm performance. *International Review of Financial Analysis*, 17, 747-766.
- Kırım, A. (2009). Yeni dünyada strateji ve yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ko, W. L., Kim, S. Y., Lee, J.-H., & Song, T. H. (2020). The effects of strategic alliance emphasis and marketing efficiency on firm value under different technological environments. *Journal of Business Research*(120), 453-461.

- Koçel, T. (2013). İşletme yöneticiliği (10. B.). İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Kotler, P. (1997). Marketing management: analysis, planning, implementation and control. Prentice Hall.
- Koza, M., & Lewin, A. (2000). Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, 18(2), 146–151.
- Kumar, R., & Nti, K. O. (1998). Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model. *Organization Science*, 3, 255-433.
- Lane, C., & Probert, J. (2007). The external sourcing of technological knowledge by us pharmaceutical companies: strategic goals and inter-organizational relationships. *Industry and Innovation*, 14(1), 5-25.
- Lavie, D., Haunschild, P. R., & Khanna, P. (2012). Organizational differences, relational mechanisms and alliance performance. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1453-1479.
- Lee, H., Cho, E., Cheong, C., & Kim, J. (2013). Do strategic alliances in a developing country create firm value? Evidence from Korean firms. *Journal of Empirical Finance*, 20, 30-41.
- Leech, B. L. (2002). Asking questions: techniques for semistructured interviews. *Political Science and Politics*, 35(4), 665-668.
- Lei, D., & Slocum, J. W. (1992). Global strategy, competence-building and strategic alliances. *California Management Review*, 35(1), 81-97.
- Lesniewski, M. A. (2017). Behavioural-humanistic model of soft competitiveness of enterprises. *Jagiellonian Journal of Management*, 3(2), 77-91.
- Liberto, D. (2022, January 30). Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/j/joseph-schumpeter.asp> adresinden 18 Mart 2023 tarihinde edinildi.
- Lin, H. L., & Darnall, N. (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 549-564.

- Liu, Y., & Maula, M. (2016). Local partnering in foreign ventures: uncertainty, experiential learning and syndication in cross-border venture capital investments. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1407-1429.
- Lopez-Duarte, C., Gonzalez-Loureiro, M., Vidal-Suarez, M. M., & Gonzalez-Diaz, B. (2016). International strategic alliances and national culture: mapping the field and developing a research agenda. *Journal of World Business*, 51(4), 511-524.
- Lorange, P., & Roos, J. (1993). *Strategic alliances: formation, implementation and evolution*. New York: Wiley.
- Loredana, E. M. (2017). The use of Ansoff Matrix in the field of business. *Annals of The Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series*(2).
- Lowensberg, D. A. (2010). A “new” view on “traditional” strategic alliances formation paradigms. *Management Decision*, 48(7), 1090-1102.
- Lucas Jr., R. E. (1978). On the size distribution of business firms. *Bell Journal Of Economics*, 9, 508-523.
- Luck, D. J., Ferrel, O. C., & Lucas, G. H. (1989). *Marketing strategy and plans* (3. B.). New York: Prentice Hall.
- Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545-556.
- Lynam, J. (2018, Mayıs 8). Bbc Web Site: <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-44039066> adresinden 12 Haziran 2023 tarihinde edinildi.
- Madhok, A. (2006). How much does ownership really matter? Equity and trust relations in joint venture relationships. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 4-11.
- Mansfield, E. (1962). Entry, Gibrat's law, innovation and the growth of firms. *The American Economic Review*, 52(5).
- Mansfield, E. (1964). *Monopoly power and economic performance: the problem of industrial concentration*. New York: W.W. Norton.
- Manteghi, N., & Zohrabi, A. (2011). A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a hybrid of balanced scorecard, swot analysis, Porter's

- generic strategies and fuzzy quality function deployment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*(15), S. 2068-2073.
- Marris, R. (1963). A model of the managerial enterprise. *Quarterly Journal of Economics*, 77(2), 185-209.
- Mccutchen Jr., W. W., & Swamidass, P. M. (2004). Motivations for strategic alliances in the pharmaceutical/biotech industry: some new findings. *Journal of High Technology Management Research*(15), 197 – 214.
- Mccutchen Jr., W. W., Swamidass, P. M., & Teng, B.-S. (2008). Strategic alliance termination and performance: the role of task complexity, nationality and experience. *Journal of High Technology Management Research*(18), 191-202.
- McGrath, R. G. (2013, Haziran 1). Geçici avantaj. *Harvard Business Review*(6).
- Met, Ö., & Erdem, B. (2011). Türk otel zincirleri ve büyüme stratejileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), S. 333-350.
- Meydan, C. H. (2010). Kaynak bağımlılığı, işlem maliyetleri, örgütsel ağ ve yeni-kurumsal kuram ile örgütlerin ittifak oluşturma sebepleri üzerine bir inceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 17-40.
- Miner, A. S., Amburgey, T. L., & Stearns, T. M. (1990). Interorganizational linkages and population dynamics: buffering and transformational shields. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 689-713.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five ps for strategy. *California Management Review*, 20(3), 11-24.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Morris, B. C., Fier, S. G., & Liebenberg, A. P. (2017). The effect of diversification relatedness on firm performance. *Journal of Insurance Issues*, 40(2), 125-158.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Mukherjee, D., Gaur, A. S., Gaur, S. S., & Schmid, F. (2013). External and internal influences on R&D alliance formation: evidence from German SMEs. *Journal Of Business Research*(66), 2178-2185.
- Munjal, S., Requejo, I., & Kundu, S. K. (2019). Offshore outsourcing and firm performance: moderating effects of size. *Journal of Business Research*(103), 484-494.
- Murray, J. Y., & Kotabe, M. (2005). Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms. *Journal Of Business Research*(58), 1525 – 1533.
- Narula, R., & Hagedoorn, J. (1999). Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. *Technovation*(19), 283–294.
- Nestle. (2019). Nestle Annual Review 2019. Cham And Vevey : Nestlé S.A. <https://www.nestle.com/sites/default/files/2020-03/2019-annual-review-en.pdf> adresinden 22 Mayıs 2023 tarihinde edinildi.
- Nestle. (2020). Nestle Annual Review 2020. Cham And Vevey: Nestlé S.A. <https://www.nestle.com/sites/default/files/2021-03/2020-annual-review-en.pdf> adresinden 22 Mayıs 2023 tarihinde edinildi.
- Nestle. (2021, Şubat 16). Nestle. [Www.Nestle.Com.Tr: Https://Www.Nestle.Com.Tr/Medya/Basin-Bultenleri/Nestle-Ve-Starbucks-In-Kuresel-Kahve-İle-Birligi-Turkiye-İle-Buyuyor](https://www.nestle.com.tr/Medya/Basin-Bultenleri/Nestle-Ve-Starbucks-In-Kuresel-Kahve-İle-Birligi-Turkiye-İle-Buyuyor) adresinden 17 Mayıs 2023 tarihinde edinildi.
- Nestle. (2022). Nestlé Annual Review 2022. Cham And Vevey: Nestlé S.A. <https://www.nestle.com/sites/default/files/2023-03/2022-annual-review-en.pdf> adresinden 22 Mayıs 2023 tarihinde edinildi.
- Nippa, M., & Reuer, J. J. (2019). On the future of international joint venture research. *Journal of International Business Studies*(50), 555-597.
- Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*(61), 623–630.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.

- Ortega, M. J. (2010). Competitive strategies and firm performance: technological capabilities moderating roles. *Journal of Business Research*, 63(12), 1273-1281.
- Öge, E. (2003). *Stratejik ittifaklar ve bir örnek olay* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, A. (2022, Aralık 13). Porter Jenerik Rekabet Stratejileri: Türkiye perakende market zincirleri. *Al-Farabi International Journal on Social Sciences*, 7(4), 50-59.
- Özkan, N. (2012). Küreselleşme sürecinde uluslararası şirket birleşmeleri ve satın almalarının büyüme stratejileri açısından analizi ve bir uygulama. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Öztürk, İ., & Anıl, İ. (2017). Uluslararası coğrafi çeşitlendirme derecesi ile iç ve dış faktörlerin firma performansı ile etkileşimi: Bist'e kayıtlı işletmeler üzerinde bir araştırma (2009-2014). *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(36), 47-70.
- Öztürk, M., & Tan, F. Z. (2018). Porter'ın Rekabet Stratejileri: Safranbolu turizm işletmelerinde bir uygulama. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 131-147.
- Panico, C. (2017). Strategic interaction in alliances. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1646-1667.
- Pankar, N., & Saul, K. (2001). The impacts of alliance purpose and partner similarity on alliance governance. *British Journal Of Management*, 12, 341-353.
- Park, N. K., Mezias, J. M., & Song, J. (2004). A resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace. *Journal of Management*, 30(1), 7-27.
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic management: theory and practice* (4. B.). California: Sage Publications
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice* (4. B.). New York: Sage Publications.
- Pellicelli, A. C. (2012). Strategic alliances. *Economia Aziendale Online*(2), 1-21.

- Penrose, E. (1955). Limits to the growth and size of firms. *The American Economic Review*, 45(2).
- Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm* (4. B.). Oxford University Press.
- Pfeffer, J., & Nowak, P. (1976). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), S. 398-418.
- Phelps, C. C. (2010). A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation. *Academy of Management Journal*, 53(4), 890-913.
- Polanyi, K. (2016). *Büyük dönüşüm: çağımızın siyasal ve ekonomik kökenleri*. (A. Buğra, Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 74(6).
- Porter, M. E. (2015). *Rekabet stratejisi* (3. B.). (G. Ulubilgen, Çev.) İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Punch, K. F. (2011). *Sosyal araştırmalara giriş nicel ve nitel yaklaşımlar*. (D. Bayrak, H. B. Arslan, & Z. Akyüz, Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Qian, G., Li, L., Li, J., & Qian, Z. (2008). Regional diversification and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 39, 197-214.
- Radice, H. K. (1971). Control type, profitability and growth in large firms: an empirical study. *The Economic Journal*, 81(323).
- Reid, D., Bussiere, D., & Greenaway, K. (2001). Alliance formation issues for knowledge-based enterprises. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 79-100.
- Reuer, J. J., Zollo, M., & Singh, H. (2002). Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 23(2), 135-151.

- Richards, M., & Yang, Y. (2007). Determinants of foreign ownership in international R&D joint ventures: transaction costs and national culture. *Journal of International Management*(13), 110–130.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Management* (9. B.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robins, J. A., Tallman, S., & Fladmoe-Lindquist, K. (2002). Autonomy and dependence of international cooperative ventures: an exploration of the strategic performance of us ventures in Mexico. *Strategic Management Journal*, 23(10), 881-901.
- Rodriguez, P., Uhlenbruck, K., & Eden, L. (2005). Government corruption and the entry strategies of multinationals. *Academy Of Management Review*, 30(2), 383-396.
- Roquebert, J. A., Phillips, R. L., & Westfall, P. A. (1996). Markets vs. Management: what 'drives' profitability? *Strategic Management Journal*, 17(8), 653-664.
- Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic management*. New York: Mcgraw-Hill Education.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Los Angeles: Sage.
- Rue, L. W., & Holand, P. G. (1989). *Strategic management: concepts and experiences*. New York: Mcgraw-Hill Education.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 359-269.
- Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy, bad strategy: the difference and why it matters* (Illustrated Edition B.). London: Profile Books.
- Sarıgül, H., & Kuşunel, F. (2012). Bankacılık sektöründe birleşme ve satın alma nedenleri: 2001–2011 Türkiye örnekleri. 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi. Konya.
- Schenkel, A., & Teigland, R. (2017). Why doesn't downsizing deliver? A multi-level model integrating downsizing, social capital, dynamic capabilities and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 1065-1107.

- Schmitt, A., & Raisch, S. (2013). Corporate turnarounds: the duality of retrenchment and recovery. *Journal of Management Studies*, 50(7), 1216-1244.
- Schommer, M., Richter, A., & Karna, A. (2019). Does the diversification-firm performance relationship change over time? A meta-analytical review. *Journal of Management Studies*, 56(1), 270-298.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism And Democracy* (3. B.). New York: Harper & Row.
- Selçuk, E. A. (2015). Corporate diversification and firm value: evidence from emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 10(3), 294-310.
- Shenkar, O., & Li, J. (1999). Knowledge search in international cooperative ventures. *Organization Science*, 10(2), 134-143.
- Simonin, B. L. (1999). Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity. *Journal Of International Business Studies*, 30(3), 463-491.
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new products success in internal and alliance-based processes. *Journal Of Marketing*, 64(1), 31-37.
- Solmaz, G. (2021). *İşletmelerde temel stratejiler bağlamında insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sönmez, R., & Kasımoğlu, M. (2015). Stratejik ittifakların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesindeki rolü: mobil iletişim sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1), 53-77.
- Spekman, F., Macavoy, I., Robert, E., Theodore, M., Lynn, A., & Thomas, C. (1998). Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management*, 35(6), 747-772.
- Spekman, R. E., Isabella, L. A., Macavoy, T. C., & Forbes, T. (1996). Creating strategic alliances which endure. *Long Range Planning*, 29(3), 346-357.

- Stenholm, P., Pukkinen, T., & Heinonen, J. (2016). Firm growth in family businesses- the role of entrepreneurial orientation and the entrepreneurial activity. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 697-713.
- Stewart, M. R., & Maughn, R. D. (2011). *International joint ventures: a practical approach*. Davis Wright Tremaine Llp.
- Sutton, J. (1997). Gibrat's Legacy. *Journal of Economic Literature*, 35, 40-59.
- Şahin, A. (2020). *Özel sektör taşeron işletmelerinde insan kaynaklarının motivasyon sorunları ve tekstil sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şekerli, E. B., & Akçetin, E. (2018, December). Diversification strategy in internet industry: Google Inc. example. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 20(3), 271-289.
- Thomas, D. E. (2006). International diversification and firm performance in Mexican firms: a curvilinear relationship? *Journal of Business Research*, 59(4), 501-507.
- Thomaz, F., & Swaminathan, V. (2015). What goes around comes around: the impact of marketing alliances on firm risk and the moderating role of network density. *Journal of Marketing*, 79(5), 63-79.
- Tien, N. H. (2017). Strategic alliance as a form of execution of diversification strategy. *Enterprises in Vietnam*, 200-205.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148.
- Topal, Y. (2007). Küçülmenin işletmelerin finansal performansına etkisi. *Öneri Dergisi*, 7(28), S. 73-85.
- Tower, A. P., Hewett, K., & Saboo, A. (2021). Re-examining the tradeoff between value creation and value appropriation: the role of internal organizational resources vs. external strategic international alliances. *Journal of Business Research*, 123, 302-312.
- Toylan, N. V. (2014). Konaklama sektöründe faaliyet gösteren stratejik ittifaklarda örgütlerarası ilişki unsurlarının bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik

- üzerindeki etkilerinin araştırılması. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods: collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Tsang, E. W. (1998). Motives for strategic alliance: a resource-based perspective. *Journal of Management*, 14(3), 207-221.
- Tulga, S. Ş. (2015). Yüksek performanslı ve sürdürülebilir iş stratejisi tasarlamak. *Harvard Business Review Türkiye*, 4(4), 104-117.
- Türken, S. (2018). Gelişmekte olan piyasalarda çeşitlendirme ve uluslararasılaşma stratejilerinin işletme grubu düzeyinde incelenmesi: Doğu Grubu örneği, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi* 1(1), 7-43.
- Tyler, B. B. (2001). The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*(18), 1-27.
- Ulf, E. (2000). Firms home-market relationships: their role when selecting international alliance partners. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 169–177.
- Ung, L.-J., Brahmana, R., & Puah, C.-H. (2018). Firm performance, retrenchment strategy and different ownership structure: evidence from public listed companies in Malaysia. *Journal of Business Science and Applied Management*, 13(1), 42-57.
- Uyterhoeven, H. E., Ackerman, R. W., & Rosenblum, J. W. (1977). *Strategy and organization: text and cases in general management*. Richard D. Irwin Inc.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Varis, J., Virolainen, V.-M., & Puumalainen, K. (2004). In search for complementarities - partnering of technology. *Int. J. Production Economics*(90), 117–125.
- Vazirani, N. (2012). Mergers and acquisitions performance evaluation - a literature review. *SIES Journal of Management*, 8(2), 37-42.

- Wales, W. J., Parida, V., & Patel, P. C. (2013). Too much of a good thing absorptive capacity, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 34(5), 622-633.
- Wang, K. Y., & Fulop, L. (2007). Managerial trust and work values within the context of international joint ventures in China. *Journal of International Management*(13), 164-186.
- Wang, M., Wang, Y., & Mardani, A. (2023). Empirical analysis of the influencing factors of knowledge sharing in industrial technology innovation strategic alliances. *Journal of Business Research*(157), 1-10.
- Wang, Y., & Nicholas, S. (2007). The formation and evolution of non-equity strategic alliances in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 131-150.
- Warren, K. (2002). *Competitive strategy dynamics*. Chichester: Wiley.
- Watkins, M. D. (2007, Mayıs 18). Why DaimlerChrysler never got into gear. *Harvard Business Review*: <https://Hbr.Org/2007/05/Why-The-Daimlerchrysler-Merger> Adresinden 26 Şubat 2023 tarihinde edinildi.
- Weiss, R. S. (1994). *Learning from strangers: the art and method of qualitative interview studies*. New York: Free Press.
- Weissman, R. (2018, Mayıs 8). Supplychaindive. <https://Www.Supplychaindive.Com/News/Nestle-Starbucks-Deal-Shift-Coffee-Supply-Chain/523045/> Adresinden 21 Haziran 2023 tarihinde edinildi.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2012). *Strategic management and business policy* (14. B.). Londra: Pearson.
- Wohlstetter, P., Smith, J., & Malloy, C. L. (2005). Strategic alliances in action: toward a theory of evolution. *The Policy Studies Journal*(33), 419-433.
- Wong, A., Tjosvold, D., & Zhang, P. (2005). Developing relationships in strategic alliances: commitment to quality and cooperative interdependence. *Industrial Marketing Management*(34), 722-731.

- Woodside, A. G. (2010). Brand-consumer storytelling theory and research: introduction to a psychology & marketing special issue. *Psychology & Marketing*, 27(6), 531-540.
- Xue, R., & Li, L. (2023). Strategic alliances and firms chances to survive “black swans” in b2b industries. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(3), 444-462.
- Xue, R., Qian, G., Qian, Z., & Li, L. (2019). Environmental turmoil and firms core structure dynamism: the moderating role of strategic alliances. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1619–1638.
- Yamakawa, Y., Yang, H., & Lin, Z. J. (2011). Exploration versus exploitation in alliance portfolio: performance implications of organizational, strategic and environmental fit. *Research Policy*(40), 287-296.
- Yiğit, İ. (2010). *Çeşitlendirme stratejisi örgütsel performans ilişkisi: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda kayıtlı olan işletmeler üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, M. M. (2018). Know-How sözleşmeleri. *Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi*(1), 207-257.
- Yin, R. K. (2011). Applications of case study research. New York: Sage Publications.
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995). Strategic alliances : an entrepreneurial approach to globalization. Boston: Harvard Business School Press.
- Yücel, R., & Ahmetoğulları, K. (2016). Rekabet stratejilerinin ileri imalat teknolojileri ve firma performansı üzerine etkileri. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(2), 113-129.
- Yüksel, P., & Yıldırım, S. (2015). Theoretical frameworks, methods, and procedures for conducting phenomenological studies in educational settings. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 6(1), 1-20. Doi:<https://doi.org/10.17569/Tojq.59813>

- Yükselen, H. (2018). Strateji kavramını çalışmak. Güvenlik Stratejileri Dergisi, 14(27), 1-38.
- Zelga, K. (2017). The importance of competition and enterprise competitiveness. World Scientific News(72), 301-306.
- Zhao, F., Wang, T. N., & Zhang, L. (2012). An empirical study on the effect of diversification strategy on firm performance. China Soft Sci, 11, 111-122.
- Zheng, C., & Tsai, H. (2019). The moderating effect of board size on the relationship between. Tourism Economics, 25(7), 1084-1104.
- Zineldin, M., & Bredenl w, T. (2003). Strategic alliance: synergies and challenges. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 33(5), 449-464.