
STRATEJİK İTTİFAKLAR VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI İLİŞKİSİ

Yunus Emre TAŞGİT¹, Tuğba ÇİÇEK²

Öz

Bu araştırma, işletmelerin stratejik ittifak oluşturma yönlü davranışlarıyla sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme durumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan kavramsal modelde tedarike, teknolojiye ve pazarlamaya yönelik stratejik ittifakların; temel yetenekler, yenilikçilik davranışı ve bilgi yönetimine dayalı sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisi test edilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış, veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Düzce’de faaliyet gösteren işletmelerin üst ve orta düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; temel yeteneğe bağlı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmesinde en etkili stratejik ittifak davranışı tedarike ve pazarlamaya yönelik davranışlar olarak ortaya çıkarken, bilgi yönetimine dayalı rekabet avantajı elde etme durumu üzerinde teknolojiye yönelik stratejik ittifak en etkili davranış olmuştur. Yenilikçi davranışa dayalı rekabet avantajında ise tedarike teknolojiye yönelik stratejik ittifakların en etkili davranışlar olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İttifak, Stratejik İttifak, Rekabet, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı
Jel Sınıflandırması: M10, M21

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC ALLIANCES AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Abstract

The aim of this study was to investigate the relationship between strategic alliances and sustainable competitive advantage. In the conceptual model created in this direction, strategic alliances for supply, technology and marketing; its impact on sustainable competitive advantage based on core skills, innovation behavior and knowledge management has been tested. Quantitative research method was used in the study and the data were obtained by survey technique. The sample of the research consists of the top and middle level managers of the businesses operating in Düzce. According to the results of the research; while the most effective strategic alliance behavior was the supply and marketing oriented behaviors in achieving sustainable competitive advantage related to core competence; the technology oriented alliance behavior was the most effective strategic alliance behavior on the competitive advantage related to the knowledge management .In the competitive advantage based on innovative behavior, strategic alliances for supply and technology were determined to be the most effective behaviors.

Keywords: Alliance, Strategic Alliance, Competition, Sustainable Competitive Advantage
Jel Classification: M10, M21

¹ Doç. Dr., Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü, yunusemretasgit@duzce.edu.tr
ORCID ID: orcid.org/0000-0001-6261-1278

² Doktora Öğrencisi, Düzce Üniversitesi, SBE İşletme Anabilim Dalı, palipha.tuqba@windowslive.com
ORCID ID: orcid.org/0000-0002-5105-3431

1. Giriş

Günümüzde işletmeler, sürekli hızlı bir şekilde değişen yoğun rekabet ortamının olduğu iş çevrelerinde faaliyet göstermektedirler. Bir taraftan bu baskılı tempoya uyum sağlamaya çalışırken bir yandan da rakiplerle giriştikleri kıyasıya mücadele, koşulları daha da zor hale getirmektedir. Ayakta kalabilmek ve başarılı olmak için rekabet üstünlüğü elde etmenin yanı sıra sürdürülebilirliği sağlamanın da gerekli olduğu bu ortamda, işletmelerin karşılıklarına fırsat olarak çıkabilecek kritik konulardan birisi de stratejik ittifaklar oluşturmaktır.

Modern yönetim anlayışına göre örgütlerin varlıklarını başarılı bir şekilde devam ettirebilmeleri rekabet avantajı elde etmelerine ve bu avantajı sürdürülebilir kılmalarına bağlıdır. Bununla birlikte uygulamaya dönük sonuçlara bakıldığında temel problem; işletmelerin bu hedefleri tek başına gerçekleştirmede yetersiz kalmalarıyla ortaya çıkmaktadır. Hiçbir işletme böyle bir ortamda tek başına kendi kendine yeterli olamamaktadır. Dolayısıyla Hangi konuda? Kim? Nasıl seçilecek? gibi kritik konu ve süreçlerine dikkat edilerek gerçekleştirilecek bir stratejik ittifak önemli bir çözüm önerisi olabilir.

Literatürde stratejik ittifaklara olan yönelimin gün geçtikçe arttığı ve ittifakların getireceği rekabet avantajının önemli bir potansiyele sahip olduğuna (Sönmez ve Kasımoğlu, 2015) dair dikkat çekici tartışmalar görülmektedir. Bu potansiyelin değerlendirilebilmesi için işletmelerin ilişki kurma ve devam ettirebilme konusunda gelişmiş bir yetenek yelpazesine (güven telkin edici imaj, sosyal sermaye, adaptasyonel kültür vb.) sahip olmaları gerekmektedir. Rekabet avantajı elde etmeye yönelik ittifak oluşturma davranışının temel nedenleri incelendiğinde; işletmelerin genel olarak yeni pazarlara içsel ve dışsal (küreselleşme) açılma konusunda ittifak oluşturma yönlü bir davranış sergiledikleri görülmektedir. Bununla birlikte işletmelerin teknolojik imkânları değerlendirme ve/veya yeteneklerini birleştirme gibi süreçleri kapsayan ittifak yönlü davranışları da tercih ettikleri söylenebilir (Kanter, 1994). Ayrıca işletmelerin kendilerine özgü kaynakları daha aktif kullanma ve birleşmeyle elde edeceği tamamlayıcı kaynaklarla maliyetlerini azaltma (Harrison vd., 2001) gibi fonksiyonel nedenlerden dolayı da stratejik ittifak kurma davranışına yöneldikleri anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik konularında çok sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar daha çok örgütsel yetenekler, yenilikçilik, insan kaynağı gibi konular üzerinde yoğunlaşırken stratejik ittifaklar konusunun rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik konularıyla doğrudan ilişkilendirildiği yeterli düzeyde kapsamlı araştırmalara rastlanılmamıştır. Yürütülen çalışmanın araştırma sorunsalı bu noktada oluşturularak literatürdeki mevcut boşluğu doldurma yönlü bir eyleme girişme hedeflenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın amacı; "işletmelerin stratejik ittifak oluşturma yönlü davranışlarıyla sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme durumları arasındaki ilişkiyi incelemek" olarak belirlenmiştir. Yapılan bu araştırma veri toplama tekniği açısından görgül ve birincil veriye dayalı, amacına göre uygulamaya dönük, verilerin toplanma zamanına göre anlık bir araştırmadır.

2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Genel anlamda rakiple mücadelede hamle üstünlüğünü elinde bulundurma, rekabette bir adım önde olma şeklinde ele alınan rekabet avantajı, literatüre göre iktisadi aktörler açısından sürdürülebilir kılınıp kılınmayacağı, tamamen akılcı politikalara ve bilinçli bir sistem anlayışı içerisinde tüm çabaların bütünleştirilmesine bağlı, geliştirilmeye ihtiyaç duyulan, son şeklini almamış bir üstünlüktür (Yorgancılar, 2011:385). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ise bir işletmenin mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından uygulanması ve kopyalanması çok mümkün olmayan, değer üretici stratejik bir uygulama olarak tanımlanmaktadır (Barney, 1991: 102). İşletme, bu strateji sayesinde, kendisini farklı kılan süreç ve uygulamalarının taklit edilmesini imkânsızlaştırıyorsa sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kazanmış demektir (Yiğit ve Özyer, 2011).

Rekabet üstünlüğü sağlayan koşullar ile ilgili olarak çok boyutlu ve faklı tartışmalar bulunmaktadır. Bu koşullar içerisinde konunun öznesi olarak değerlendirilebilecek en kritik unsur işletmelerin nitelikli iş görenleri istihdam edebilmeleri, elde tutabilmeleri ve potansiyellerinden

tam anlamıyla faydalanabilmeleridir (Alayoğlu, 2010). Bununla birlikte işletmelerin ürün özellikleri, pazar yapıları, teknolojik donanımları, kaynaklarının ve yönetim gücünün yapısı gibi konularda sahip olunan farklılık oluşturan özellikler rekabet avantajının sürdürülebilirliği noktasında önemli kriterlerdir (Korkmaz vd.,2012). Gelinek noktada sürdürülebilir rekabet avantajı için yeni koşul/kavramlardan da bahsedildiği görülmektedir. Bu kavramlardan biriside işletmelerin rekabet üstü bir anlayışa sahip olmasıdır. Klasik rekabet anlayışı aynı kulvarda yarışmayı ifade ederken; rekabet üstü olma anlayışı, farklı kulvarlarda kendi yarışını yapmayı ifade etmektedir (Çiçek ve Tekin, 2005).

Literatürde konuya ilişkin tartışılan kritik konulardan bir diğeri de rekabet avantajının zaman hassasiyetidir. Koşulların sürekli değiştiği dinamik bir iş çevresinde, bugün rekabet avantajı sağlayan bir özelliğinin yarın geçerliliğini yitirmesi oldukça rastlanan bir durumdur. Seviçin (2009: 173)'e göre zaman, taklit edilme olasılığına bağlı olarak değişen bağımlı bir değişken görünümündedir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik, doğası gereği taklit edilebilirlikle ters orantılıdır. Taklit edilebilirlik ihtimali yüksek bir avantajın ömrü kısa olurken, taklit edilmesi zor olan bir avantajın sürdürülebilirliği uzun süreli olacaktır. Bu kapsamda rekabetin doğru şekilde, doğru yerde doğru zamanda yapılarak avantajın uzun zamana yayılarak sürdürülebilirliğinin sağlanmasının, işletmenin rekabetin temelini oluşturan varlık ve becerilere sahip olma durumuyla doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir (Aaker, 1989).

Rekabet avantajının elde edilmesi konusunda işletmelerin özellikleri ile ilgili olarak literatürde birçok faktör tartışılmaktadır. Bu faktörlerin miktar ve çeşitliliği bir araştırmanın kapasitesini aşacak niteliktedir. Dolayısıyla yapılan çalışmalarda faktör bazlı bir takım kısıtlamalara gidilerek konu bazı açılardan daha derinlemesine incelenmeye çalışılmaktadır. Bu çerçevede yürütülen araştırmada daha spesifik sonuçlara ulaşabilmek amacıyla sürdürülebilir rekabet avantajını oluşturan faktörlerden yalnızca "Temel Yetenekler", "Yenilikçilik Davranışı" ve "Bilgi Yönetimi" faktörleri değerlendirilmiştir.

2.1. Temel Yetenekler

Literatürde çekirdek yetenek ya da öz yetenek olarak yer alan temel yetenek (corecompetence) kavramı, işletmelerin diğer faaliyetlerine göre, daha çok uzmanlaştığı ya da uzun dönemde ortalamadan üstünde bir başarı sağlayacağını düşündüğü faaliyet alanlarını ve işletmelerin temel işlerini ifade etmektedir (Karakılıç, 2009:201-202). Bu yetenekler her işletmenin kendisine özgüdür ve etkin olarak kullanılması koşuluyla rekabette işletmenin diğer işletmelere üstünlüğünü devam ettirmesini sağlayarak performansı artırıcı bir etki oluşturabilirler (Eren vd., 2005:202). Günümüz iş dünyasının sürekli değişen çevresel koşullara uyum sağlamanın zorluğu ve rekabetin şiddeti ve yapısal özelliklerinin değişmesi gibi özellikleri düşünüldüğünde işletmelerin böyle bir ortamda bir adım öne çıkabilmesi kendine özgü temel yetenekler geliştirebilmesine bağlıdır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008). Her işletmenin hangi yeteneği temel yetenek olarak tercih edeceği kendi yapısal özelliklerine bağlı olduğu kadar faaliyetlerini yürüttüğü sektörün yapısal ve dinamik özelliklerine de bağlıdır. İşletmeler temel yetenek geliştirmeye yönelik kararlar alırken her iki unsuru da dikkatli ve profesyonelce incelemelidirler. Aynı sektörde yer alan iki işletmeden birisi için örgütsel kültüre ait bir takım özellikler temel yetenek olarak ön plana çıkabilirken, diğer işletme için iş süreçlerinin yapısal özelliklerine ilişkin bazı özellikler temel yetenek konusu olabilmektedir. Bir işletmenin temel yeteneğinin ne olduğunu bilmesi, ne kadar etkin olduğunun farkında olması rekabet avantajı için kritik bir nokta olarak düşünülebilir.

2.2. Yenilikçilik Davranışı

Rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getirebilmenin en önemli unsurlarından birisi de içinde bulunulan sektörden, tüm piyasalara kadar; ticaretin söz konusu olduğu her yerde potansiyel ihtiyaçların farkına varıp keşfedebilecek yenilikçilik davranışını geliştirebilmektir (Yorgancılar, 2011:380). Yenilikçilik, ürün farklılaştırması, hizmet farklılaştırması, kalite ve görüntü farklılaştırması gibi farklı konularda gündeme gelebilmektedir (Selvarasu vd., 2008). İşletmelerin

rekabet güçlerini ciddi düzeyde etkileyebilecek bu davranışı kazanabilmesi için sistematik ve planlı bir çalışma formatına ihtiyaç vardır (Terzioğlu vd., 2008). Örgütsel yapının revize edilip süreç iyileştirme yönlü çalışmalardan, kültürel özelliklerin uyumlaştırılması ve yeni kodların üretilmesine kadar birçok kritik değişim yönetimi konusunun başarılı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Aynı şekilde işletmenin yenilikçilik performansını ölçmeye yönelik mekanizmaların oluşturulması oldukça önemlidir. Literatürde işletmelerin yenilikçilik performansının, rekabet avantajı elde etme konusuna kayda değer katkılar sağladığına dair önemli bulgulara rastlanmaktadır. İşletmelerin yenilikçilik davranışına ilişkin skorları yükseldikçe rekabet avantajı elde etme olasılıklarının yükselmektedir.

2.3. Bilgi Yönetimi

Bilgi, işletmelere hedeflerine yönelmekte yol gösterici olduğu gibi inovasyona katkı sağlamakta ve sürdürülebilir rekabet kaynağı olarak kullanılabilir (Yiğit ve Özyer, 2011). İşletmelerin yeteneklerini keşfetmesi, teknolojilerini geliştirebilmesi, yenilikçi uygulamalar yapması kullanabildikleri bilgi sayesinde gerçekleşmektedir. Belirsizliğin hâkim olduğu iş ortamlarında, yeni bilgiyi üreten ve/veya elde eden ve bu bilgiyi işletmenin bütün alanlarına adapte edenler rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (İraz, 2005). İşletmelerin, rakiplerinden daha farklı olmasını, aynı işi rakiplerine göre daha farklı yapmasını ve tüm örgütlerin aynı yöntemleri uyguladığı bir ortamda rekabet güçlerinin artmasını sağlayacakken önemli kaynak "Örgütsel Bilgi" olarak tanımlanmaktadır (Bayraktar ve Yıldız, 2007:283). Bilgi yönetimi, işletmelerin doğru bilgiyi, doğru zamanda, doğru kaynaktan ve doğru yöntemle elde etme ve elde edilen bilgiyi etkili bir şekilde kullanma ile ilgilidir. Bilgi yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği işletmeler daha esnek ve katılıktan uzak bir yapıya sahip olmakta, faaliyetlerini daha etkin ve verimli sürdürebilme gibi özellikleri ile dikkati çekmektedirler. İşletmelerin bilgi yönetimi sayesinde kazandığı özellikler beraberinde performans artışını da getirmektedir (Doğan ve Altunoğlu, 2014).

3. Stratejik İttifaklar

Stratejik işbirlikleri iki veya daha fazla bağımsız işletmenin belirli stratejik amaçlara ulaşabilmek ve karşılıklı fayda sağlayabilmek için sahip oldukları kaynakları ve yetenekleri paylaşmak suretiyle gönüllülük esasına dayalı olarak oluşturdukları karşılıklı değişimi kapsayan işbirliği düzenlemeleridir (İplik, 2008:5). Genellikle tek bir firma için çok yüksek maliyet gerektiren veya tamamlayıcı teknolojiye gereksinim duyan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi arayışında olan firmalar tarafından gerçekleştirilir (Çelik, 1999: 27). Bir diğer tanım göre stratejik işbirliği, işletmelerin iş yaşamının değişen koşullarına uyum sağlayabilmeleri, rekabet avantajını elde edebilmeleri ve bunu sürdürebilmeleri için aynı ya da farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerin kaynaklarını bir araya getirmeleri ve bu işbirliğini ihtiyaca göre şekillendirerek farklı bir boyuta taşımasıdır (Toylan ve Semerciöz, 2013:735). Stratejik işbirliklerinde teknolojiler, kaynaklar, beceriler, ürünler karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirilirken, stratejik ortaklar ise bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşarak, birbirlerine teknoloji ve pazarlama konularında katkıda bulunmaktadır (Dündar, 2006:20). Bu tarz işbirliklerinde işletmeler ihtiyaç duyduğu kaynakları ittifakta bulunduğu şirketlerden sağlamayı amaçlayan stratejiler geliştirmektedir (Fidanboy ve Alan, 2013). Genel olarak tanımlamalara bakıldığında, rekabet şekli ve yapısına yönelik yaşanan gelişmeler, değişen teknolojik koşullar, ortaya çıkan fırsat ve tehdit yönlü manzaralar gibi dışsal koşullar işletmeleri ittifak yapma davranışına iterken, işletmelerin risk ve maliyeti azaltma istediği, kaynaklarının sınırlı olması, yeni bilgilere ulaşma ihtiyacı gibi içsel faktörler de stratejik ittifak oluşturma davranışını önemli bir seçenek olarak ortaya koymaktadır (Öge, 2007).

İttifakların bazıları kısa süreli bir yakınlaşma ve yeni bir pazarda kendine yer edinceye kadar devam ederken bazı ittifaklar işletmelerin teknoloji ve yeteneklerini birleştirmesi gibi kritik ve uzun dönemli birliktelikleri gerektirmektedir. Ticari ittifakların süresi ve hedefleri ne olursa olsun günümüz iş dünyasında iyi bir ittifak oluşturabilmek kilit bir faktör haline gelmiştir (Kanter, 1994). Başarı açısından bakıldığında, işletmelerin çevredeki belirsizlik ve hızla değişen koşullarda tek başlarına rekabete girmeleri zorken, işbirliği yapmakla şanslarını arttıracakları söylenebilir

(Aydıntan, 2003). İttifaklarda dikkat edilmesi gereken kritik konulardan birisi tamamlayıcı partner bulabilmektir. Yani önemli olan, işletmelerin birbirlerinden farklı yeteneklere sahip olmalarıdır. İttifaklar gerçekleştirilirken amaç, aynı sektörde faaliyet gösterenler için eksik noktaları tamamlamakken, farklı sektörlerde birbirlerinin tedarikçileri olarak maliyetleri düşürmektir (Karakılıç, 2009). Başarılı ve etkili ittifaklar için önemli bir nokta ortakların doğru seçimidir. İttifaklar sosyal sermaye ve bilgi üretmek üzere yönetilmeli ve ortaklar arasındaki işbirliğini en üst düzeye taşımak için güven temelli bir ilişki geliştirilmelidir (Ireland vd.,2002). Diğer taraftan ittifak oluştururken sürece ve sonuca yönelik olarak karşılaşılmaması muhtemel risk unsurları; taraflarca farkında olunması, üzerinde durulması ve başarılı bir şekilde yönetilmesi gereken bir diğer kritik konu olarak dikkati çekmektedir (Çakınberk, 2010). Oluşturulan başarılı ittifaklar, işletmelere hizmet verdikleri alanda faaliyetlerini daha verimli bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayarak rekabette bir adım öne geçmelerine imkân tanımaktadır. Bu durum mevcut şartlarda ayakta kalmakta zorlanan işletmeler için ittifakları bir zorunluluk haline getirmektedir (Taner ve Akdağ, 2008).

Literatür incelendiğinde, yukarıda da tartışıldığı üzere, işletmelerin stratejik ittifak oluşturma nedenleri işbirliğinin süresi, yapısı, içeriği gibi konulara göre farklılaşabilmektedir. Bir araştırmada tüm nedenleri bir arada tartışabilmenin zorluğu dolayısıyla bu çalışmada stratejik ittifak oluşturma tedarik, teknoloji ve pazarlama yönlü nedenleri incelemeye konu edilmiştir. Her bir neden sistem teorisinin temel prensipleri çerçevesinde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Sistem teorisine göre işletmelerin entropiye girmemesi için denge sağlayıcılık rolünü üstlenen 3 kritik nokta bulunmaktadır. Birincisi işletmenin faaliyetlerine başlayabilmesi, sistem aktivasyonu için ihtiyaç duyulan maddelerin temin edilmesi (tedarik) noktası. Eğer zamanında ve yeterli düzeyde gerekli maddeleri sağlayamazsanız, denge bozulur ve yaşamsal koşullarınız tehlikeye girer. İkincisi işletmenin alınan maddeleri çeşitli teknolojileri kullanarak ürüne dönüştürdüğü (teknoloji) nokta. Çok iyi koşullarda temin etmiş olsanız bile eğer istenilen standartlarda ürün elde edemiyorsanız yine denge bozulur ve entropi durumuyla karşı karşıya kalırsınız. Üçüncüsü işletmenin ürettiği ürün/hizmetleri çeşitli yöntemleri kullanarak müşteriye ulaştırması, ürünü elden çıkarması (pazarlama) noktası. İstenilen standartlarda ürün üretmiş olsanız dahi eğer doğru koşullarda (zaman, mekân, kişi) satış gerçekleştiremezseniz denge bozulur, hayati tehlike başlar. Dolayısıyla işletmeler için her bir ittifak davranışı türünün gerek hayatta kalma gerekse rekabet avantajı elde etme ve bunu sürdürülebilir kılma açısından kritik öneme sahip olduğu söylenebilir.

3.1. Tedarike Yönelik Stratejik İttifaklar

İşletmelerin yaşamsal faaliyetlerinin başlangıcını oluşturan bu kritik noktada ihtiyaçlarını gidermek için doğru tanımlanmış ve seçilmiş başka işletmelere ihtiyacı vardır. İşletmeler kendi bünyesinde tüm hizmetleri sağlama kapasitesine sahip olmadıkları durumlarda bu tür ittifaklardan yararlanılmaktadırlar (Sönmez ve Kasımoğlu, 2015: 56). Tedarik zincirine yönelik işbirliği, iki ya da daha fazla firmanın son tüketicilere, tek başına yaptıklarından daha fazlasını sunma, değer arttırmaya olanak vermesi açısından tedarik süreçlerini ortaklaşa gerçekleştirme ile ilgilidir. Eğer başarılı bir şekilde yapılabilirse sorumlulukların ve faydaların paylaşılmasının yanı sıra rekabet avantajı elde etme konusunda önemli katkılar sağlayabilir (Başkol, 2012). Başarısızlık durumunda oyuna yenik başlama psikolojisinden dolayı işletmenin maddi ve manevi birçok sonucunu olumsuz etkileme riski oldukça yüksektir.

3.2. Teknolojiye Yönelik Stratejik İttifaklar

İşletmelerin üretimsel faaliyetlerini gerçekleştirmek için tedarike konu unsurları (hammadde, araç-gereç vb.) başarılı bir şekilde kullanmak (dönüştürmek) için içsel ve dışsal süreçlerini aktive ettiği önemli bir ittifak türüdür. Günümüz iş dünyasındaki artan rekabet ortamında avantaj için gerekli olan teknolojik gelişimi bazen işletmeler tek başlarına gerçekleştiremezler. Bu aşamada stratejik işbirlikleri devreye girmekte ve işletmelere ayakta kalabilmek için şans vermektedir (İlker, 2010). Yüksek ar-ge maliyeti ve riski, ürünlerin yaşam sürelerinin kısalması gibi nedenlerden dolayı gerekli teknoloji transferi ve üretim kapasitesini sağlayabilmek çok önemlidir (Çelik, 1999: 31).

Teknolojiye yönelik ittifaklarda genelde amaç, işletmelerin devamlılığını sağlamak için hızla değişen teknolojiye ayak uydurmaktır. Temelini ise işletmelerin teknolojiyi geliştirmek/kullanmak için katlandığı maliyet ve süresi oluşturmaktadır (Sönmez ve Kasımoğlu, 2015).

3.3. Pazarlamaya Yönelik Stratejik İttifaklar

İşletmelerin bir diğer ittifak yönlü davranışı, sistemin çıkış noktasını temsil eden üretilen ürün/hizmetlerin müşteriye sunulması ile kritik süreç, karar ve yöntemleri içeren pazarlamaya dönük ilişkilerden oluşmaktadır. Pazarlamaya yönelik stratejik ittifaklar, firmaların birbirlerinin ürün ve hizmetlerini pazarlamalarını sağlayan ittifak türüdür (Sönmez ve Kasımoğlu, 2015:58). Bu pazarlama yönlü yardımlaşma farklı coğrafik alanlarda (bölgesel ve uluslararası) ve farklı platformlarda (internet vb.) gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla başarılı ittifakların, farklı pazarlara girme ve farklı hedef gruplarına ulaşma konularında etkili olabileceği savunulabilir. Özellikle küreselleşme ile oluşan ticaret bölgelerine girmek isteyen firmalar için işbirliği yaparak sınır engelini aşmaya çalışmak başvurulan bir strateji türü olarak görülmektedir (Demir ve Oktay, 2015:2).

4. Yöntem

Araştırma konusunun karakteristik yapısı ve çözmeye çalıştığı problemin temel özellikleri dikkate alınarak daha geçerli, güvenilir ve objektif sonuçlar elde etmek için nicel araştırma deseni tercih edilmiştir.

4.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırma bulgularının genellendiği ve içerisinden araştırma örnekleminin seçildiği hedef evreni (ulaşması güç olan ideal soyut evren), Türkiye’de stratejik ittifak ilişkisi içerisinde olan tüm işletmeler oluştururken ulaşılabilir evreni (ulaşılması nispeten daha kolay gerçekçi seçimi yansıtan somut evren) Düzce’de faaliyetlerini sürdüren stratejik ittifak konusuna muhatap 180 işletme oluşturmuştur. Zaman, maliyet ve ulaşılabilir evrendeki işletmelerin bazı özelliklerinden kaynaklanan çeşitli nedenlerden dolayı örnekleme yoluna gidilmiş ve tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu kapsamda Sekeran (2003) tarafından geliştirilen “Belirli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri” tablosu referans alınarak evren büyüklüğünü (180) temsil yeterliliği için gerekli örneklem büyüklüğü 123 işletme olarak belirlenmiştir. Her bir işletmeyi bir yöneticinin temsil etmesi varsayımından hareketle araştırma, 123 işletmede yönetim kademesinde yer alan stratejik konularla doğrudan ilgili olduğu düşünülen üst ve orta düzey yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

4.2. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Süreci

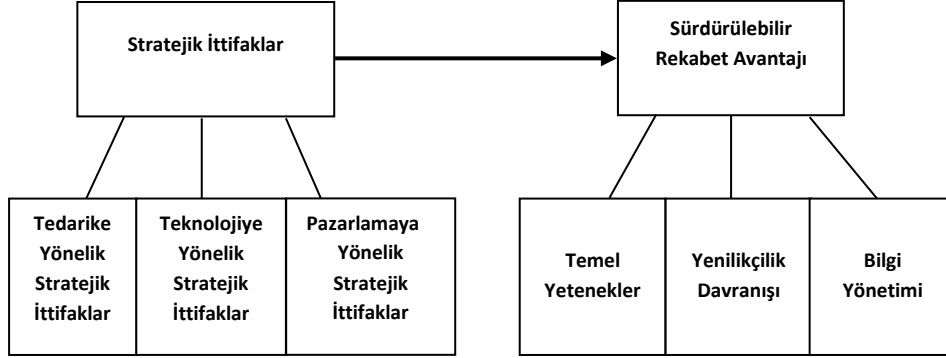
Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Araştırma konusunu oluşturan değişkenler ile ilgili literatürde, geliştirilmiş spesifik ölçüm araçlarına rastlanmadığı için, değişkenlerin literatürdeki tartışılma bağlamlarına dayanılarak anket formu hazırlanmıştır. Geliştirilen anket formu üzerinde, teori ve uygulamadan alanında uzman kişilerle görüş alışverişinde bulunularak anketin yapısal geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Anket formu 6 boyut ve toplam 25 sorudan oluşmaktadır. Değişkenlerle ilgili önermelerin değerlendirilmesinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Geliştirilen anket kapsamında yöneticilerinden, kendilerine sunulan anket formunda yer alan önermelere göre işletmelerini 1’den 5’e kadar puanlardan (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) oluşan ölçek üzerinde konumlandırmaları ve önermelere katılma veya katılmama derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Düzce’de faaliyet gösteren firmaların üst ve orta düzey yöneticilerine, hazırlanan form e-posta yoluyla gönderilmiş ve veri toplama süreci yaklaşık bir ay sürmüştür.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Literatür taraması ve işletmelerin davranışlarına yönelik bireysel gözlemler dikkate alınarak hazırlanan araştırma modeli; Bağımlı değişken sürdürülebilir rekabet avantajı; temel yetenekler, yenilikçilik davranışı ve bilgi yönetimi, bağımsız değişken ise stratejik ittifaklar; tedarike yönelik,

teknolojiye yönelik ve pazarlamaya yönelik olmak üzere 6 değişkenden oluşturulmuştur. Model ile ilgili ayrıntılar şekil 1’de sunulmaktadır.

Şekil 1: Araştırmanın Kurgusal Modeli



Araştırma modelini oluşturan değişkenlere yönelik ilişkisel bir kurgu oluşturulacak olursa; günümüz iş dünyasında her işletmenin kendisini rakiplerinden ayıran, farklılık oluşturmalarına imkân veren temel yeteneklere ihtiyaçları vardır. Bu yeteneklerin geliştirilmesinde bazen işletmeler tek başlarına yetkin olurken çoğu zaman ve çoğu konuda böyle bir yeterlilik ve kapasite imkânları oluşmamaktadır. Bu nedenle işletmeler, bu olumsuz durumu pozitif çevirebilmek adına, kendilerinde bulunmayan yetenekleri başka işletmelerle tedarike, teknolojiye veya pazarlamaya yönelik ittifaklar yaparak kazanabilmektedirler. Dolayısıyla bu ittifakları başarıyla gerçekleştirebilen işletmelerin rekabet konusunda avantaj elde edebileceği savunulabilir. Bu çerçevede;

H1_{a,b,c}: “Temel yetenekler; a)Tedarike yönelik stratejik ittifaklardan, b)Teknolojiye yönelik stratejik ittifaklardan, c)Pazarlamaya yönelik stratejik ittifaklardan pozitif yönde etkilenmektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

Günümüz iş dünyasının mücadele etmek zorunda olduğu kritik konulardan bir diğer bilgi yönetimi konusudur. Artık doğru bilgiye doğru kaynaktan zamanında doğru bir yöntemle ulaşma işletmeler açısından daha önemlidir. Değişen iş çevresi koşullarında bilgiyi üretmek/elde etmek, kullanabilmek, yorumlayabilmek ve yönetebilmek işletmelerin en önemli görevlerinden biri haline gelmiştir. Fakat bu kapsamlı ve kritik görevin yerine getirilmesinde işletmelerin farklı konularda (üretim, elde etme, yönetme gibi) farklı alanlarda (tedarik, pazarlama gibi) farklı nedenlerden (zaman, maliyet, kapasite gibi) dolayı çeşitli sorunlar yaşadığı görülmektedir. Dolayısıyla gerçekleştirilecek başarılı stratejik ittifakların oluşturulması bu noktada işletmeler için varlığını sürdürme ve rekabet üstünlüğü elde etmenin makul bir aracı olarak düşünülebilir. Bu çerçevede;

H2_{a,b,c}:“Bilgi Yönetimi; a)Tedarike yönelik stratejik ittifaklardan, b)Teknolojiye yönelik stratejik ittifaklardan, c)Pazarlamaya yönelik stratejik ittifaklardan pozitif yönde etkilenmektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

İşletmelerin faaliyet alanlarına giren tüm konularda değişimin çok hızlı yaşandığı bir ortamda, değişime uyum sağlamanın zorunluluğuyla birlikte değişime öncülük etme konuları gündemi belirleyicilik rolü üstlenmektedir. Özellikle değişime öncülük etme konusunda karşılaşılan sorunlar ve katlanılacak riskler açısından stratejik ittifakların yapılması işletmeler için çözümleyici ve cesaretlendirici bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Aynı şekilde stratejik ittifakların uyum sağlama konusunda da yenilikçilik davranışını kolaylaştırıcı rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede;

H3_{a,b,c}: “Yenilikçilik Davranışı; a)Tedarike yönelik stratejik ittifaklardan, b)Teknolojiye yönelik stratejik ittifaklardan, c)Pazarlamaya yönelik stratejik ittifaklardan pozitif yönde etkilenmektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

5. Bulgular

Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS 18 programında analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle araştırmaya katılan yöneticilerle ilgili demografik bulgular sunulmuş ardından, betimleyici istatistikler, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi, etkiyi tespit etmek için regresyon analizi bulguları paylaşılmıştır.

5.1. Demografik Bulgular

Öncelikli olarak araştırmanın kavramsal sınırlarını belirlemek için katılımcı yöneticilerin özellikleri incelenmiştir. Yöneticilerin temel özellikleri ile ilgili bilgiler tablo1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Yöneticilerin Temel Özellikleri İle İlgili Bulgular

Değişken	Kriterler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	39	31,7
	Erkek	84	68,3
Yaşınız	20-25	8	6,5
	26-31	23	18,7
	32-37	20	16,3
	38-43	39	31,7
	44 ve üstü	33	26,8
Öğrenim Durumu	İlkokul	4	3,3
	İlköğretim ya da Ortaokul	4	3,3
	Lise	27	22
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	22	17,9
	Lisans	52	42,3
	Yüksek Lisans	11	8,9
	Doktora	3	2,4
Çalışma Süresi	1-5	19	15,4
	6-10	27	22
	11-15	46	37,4
	16-20	15	12,2
Statü	20 yıl ve üzeri	16	13
	Orta Düzey Yönetici	61	49,6
	Üst Düzey Yönetici	62	50,4
Sektör	Mobilya	14	11,4
	Tekstil	6	4,9
	Gıda	6	4,9
	Sanayi	20	16,3
	İnşaat	23	18,7
	Diğer (Hizmet)	54	43,9

Tablo 1 incelendiğinde; yöneticilerin büyük çoğunluğu %68,3 erkeklerden, %31,7’lik kısmı ise kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Yaş kriteri açısından yöneticilerin %31,7’lik kısmı 38-43 yaş grubunda yer almakta bunu %26,8 ile 44 yaş ve üstü grup takip etmektedir. Yöneticiler öğrenim durumları itibariyle %42,3’lük bir oran ile çoğunlukla lisans mezunudur. Statü açısından üst düzey yöneticiler (%50,4) ve orta düzey yöneticilerin(49,6) oranı birbirlerine oldukça yakın durumdadır. Yöneticilerin kıdem durumlarına bakıldığında ise %37,4’lük bir oran ile 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip yöneticilerin çoğunlukta. Son olarak faaliyet gösterilen sektöre bakıldığında yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin çoğunlukla hizmet, sanayi ve inşaat sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

5.2. Betimleyici Bulgular

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin genel görünümü tanımlamak amacıyla bazı betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. İlgili değişkenlere ait ortalama, standart sapma, soru sayıları, güvenilirlik katsayıları ile ilgili bulgular tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2: Değişkenlerle İlgili Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	Ortalamalar	Standart Sapmalar	Soru Sayısı	α
Temel Yetenekler	3,6931	,74439	4	,847
Yenilikçilik Davranışı	3,9207	,71526	5	,848
Bilgi Yönetimi	3,8455	,71509	3	,835
Tedarike Yönelik Stratejik İttifaklar	3,7561	,78073	5	,835
Teknolojiye Yönelik Stratejik İttifaklar	3,7507	,76774	3	,845
Pazarlamaya Yönelik Stratejik İttifaklar	3,8699	,66711	4	,827

Tablo 2 incelendiğinde, yöneticilerin rekabet avantajı elde etme konusunda en fazla yenilikçilik davranışı (3,9207) üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Aynı şekilde stratejik ittifak türlerinden pazarlamaya yönelik (3,8699) ittifak eğiliminin daha çok tercih edildiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte rekabet avantajı sağlayan konulardan bilgi yönetimi ve stratejik ittifak davranışlarından tedarik ve teknolojiye yönelik ittifaklar ise pozitif yakın bir eğilim sergilemektedir. Diğer taraftan tüm değişkenlere ait güvenilirlik katsayıları, literatürde geçerli sayılan eşik değerin (α : 0.60) üstündedir. Bu bulgular üzerinde çalışılan değişkenleri oluşturan ifadelerin (ölçek maddelerinin) güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.3. Korelasyon Analizi ile İlgili Bulgular

Araştırmanın değişkenlerini oluşturan stratejik ittifaklar ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü tespit etmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan korelasyon analizi ile ilgili bulgular tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3: Stratejik İttifaklar ve Sürdürülebilir Rekabet Avantaj İlişkisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Temel Yetenekler	1					
2. Yenilikçilik Davranışı	,489**	1				
3. Bilgi Yönetimi	,492**	,541**	1			
4. Tedarike Yönelik Stratejik İttifaklar	,522**	,509**	,421**	1		
5. Teknolojiye Yönelik Stratejik İttifaklar	,408**	,446**	,538**	,480**	1	
6. Pazarlama Yönelik Stratejik İttifaklar	,512**	,484**	,476**	,672**	,639**	1

** Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed)

Tablo 3 incelendiğinde; stratejik ittifaklar ve sürdürülebilir rekabet avantajı alt değişkenleri arasında genel anlamda orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı boyutlarından temel yeteneklerin ve yenilikçilik davranışının en yüksek düzeyde ilişkili oldukları stratejik ittifak türü tedarike yönelik stratejik ittifaklar olurken, bilgi yönetiminin en fazla ilişki olduğu ittifak ise teknolojiye yönelik stratejik ittifaklar olmuştur.

5.4. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile İlgili Bulgular

Sürdürülebilir rekabet avantajı boyutlarından hangisinin stratejik ittifak davranışlarının hangisinden daha fazla etkilediğini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve araştırma modelinde yer alan hipotezler test edilmiştir. Regresyon analizi ile ilgili bulgular aşağıda (tablo 4) yer almaktadır.

Tablo 4: Stratejik İttifakların Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Temel Yetenekler			Bilgi Yönetimi			Yenilikçilik Davranışı		
	Beta	T	P	Beta	T	p	Beta	T	P
Tedarike Yönelik Stratejik İttifaklar	,314	3,077	,003	,149	1,462	,146	,316	3,080	,003
Teknolojiye Yönelik Stratejik İttifaklar	,109	1,109	,270	,383	3,914	,000	,203	2,061	,041
Pazarlamaya Yönelik Stratejik İttifaklar	,232	1,993	,049	,131	1,132	,260	,142	1,216	,226
	Model 1			Model 2			Model 3		
Modeller	r: ,572 r ² : ,327 F: 19,252 p: ,000			r: ,575 r ² : ,331 F: 19,635 p: ,000			r: ,566 r ² : ,320 F: 18,672 p: ,000		

Tablo 4 incelendiğinde, model kurgularında bağımsız değişken olarak stratejik ittifak davranışları; tedarike, teknolojiye ve pazarlamaya yönelik stratejik ittifaklar ve bağımlı değişken olarak sürdürülebilir rekabet avantajı konuları; temel yetenekler, bilgi yönetimi ve yenilikçilik davranışının ele alındığı görülmektedir. Model 1'e ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, stratejik ittifak davranışları ve temel yetenekler arasında genel anlamda orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu (r: ,572 r²: ,327 p: ,000) ve stratejik ittifakların temel yetenekleri açıklama düzeyinin (toplam varyans) %32 olduğu görülmektedir. Diğer taraftan spesifik ilişkilere bakıldığında temel yeteneklerin tedarike ve pazarlamaya yönelik ittifak davranışlarından pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilendiği görülürken teknolojiye yönelik stratejik ittifaktan anlamlı düzeyde etkilenmediği görülmektedir. Bu bulgular ışığında; "**H1_{a,c}**: Temel yetenekler; a)Tedarike yönelik stratejik ittifaklardan, c)Pazarlamaya yönelik stratejik ittifaklardan pozitif yönde etkilenmektedir" hipotezleri kabul edilmiş, **H1_b**: "Temel yetenekler; b)Teknolojiye yönelik stratejik ittifaklardan pozitif yönde etkilenmektedir" hipotezi ise reddedilmiştir. Model 2'ye ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, stratejik ittifak davranışları ve bilgi yönetimi arasında genel anlamda orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu (r: ,575 r²: ,331 p: ,000) ve stratejik ittifakların bilgi yönetimini açıklama düzeyinin %33 olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki spesifik ilişkiler incelendiğinde ise bilgi yönetiminin teknolojiye yönelik ittifak davranışından pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilendiği görülürken tedarike ve pazarlamaya yönelik stratejik ittifak davranışlarından anlamlı düzeyde etkilenmediği görülmektedir. Bu bulgular ışığında; "**H2_b**: Bilgi Yönetimi; a)Teknolojiye yönelik stratejik ittifaklardan pozitif yönde etkilenmektedir" hipotezi kabul edilmiş, "**H2_{a,c}**: "Bilgi Yönetimi; b)Tedarike yönelik stratejik ittifaklardan, c)Pazarlamaya yönelik stratejik ittifaklardan pozitif yönde etkilenmektedir" hipotezleri ise reddedilmiştir. Model 3'e ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, stratejik ittifaklar ve yenilikçilik davranışı arasında genel anlamda orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu (r: ,566 r²: ,320 p: ,000) ve stratejik ittifakların yenilikçi davranışı açıklama düzeyinin %38 olduğu görülmektedir. Diğer taraftan değişkenler arasındaki spesifik ilişkiler incelendiğinde ise yenilikçilik davranışının teknolojiye ve tedarike yönelik stratejik ittifaklardan pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilendiği görülürken pazarlamaya yönelik stratejik ittifaktan anlamlı düzeyde etkilenmediği görülmektedir. Bu bulgular ışığında; "**H3_{a,b}**:Yenilikçilik Davranışı; a)Tedarike yönelik stratejik ittifaklardan, b)Teknolojiye yönelik stratejik ittifaklardan pozitif yönde etkilenmektedir" hipotezleri kabul edilmiş, "**H3_c**:Yenilikçilik Davranışı; c)Pazarlamaya yönelik stratejik ittifaklardan pozitif yönde etkilenmektedir" hipotezi ise reddedilmiştir.

6. Sonuç

Bu araştırmanın sonuçları, Düzce ilinde yoğunlukla hizmet, inşaat ve sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin üst ve orta düzey yöneticilerinin bakış açılarını yansıtmaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu erkeklerden ve lisans mezunlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticiler 11-15 yıl arasında bir çalışma deneyimine sahiptirler.

Araştırmada, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için üç önemli konu; temel yetenekler, bilgi yönetimi ve yenilikçilik davranışı ele alınırken, Stratejik ittifak oluşturma konusunda ise tedarike yönelik, teknolojiye yönelik ve pazarlamaya yönelik stratejik ittifaklar ele alınmış ve stratejik ittifakların rekabet avantajı üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Stratejik ittifaklar ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiye bakıldığında; tüm değişkenler arasında genel anlamda orta düzeyde anlamı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara dayanarak, stratejik ittifak türlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü unsurları üzerinde etkili olduğu savunulabilir. Dolayısıyla işletmelerin rekabet ettikleri ortamda avantaj elde etmeleri ve bunu sürdürülebilir kılmaları için başvurabilecekleri seçenekler arasında stratejik ittifaklarında yer aldığı rahatlıkla söylenebilir.

Tedarike yönelik stratejik ittifaklar oluşturma, sürdürülebilir rekabet avantajı boyutlarından temel yetenekler ile en yüksek düzeyde ilişkili çıkarken, teknolojiye yönelik stratejik ittifaklar oluşturma bilgi yönetimi ile en fazla ilişkili çıkmıştır. Pazarlamaya yönelik stratejik ittifaklar oluşturma ise en fazla temel yetenekler ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Regresyon analizine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde ise temel yetenekler üzerinde en fazla etkili olan ittifak türünün tedarike yönelik ittifak olduğu bunu pazarlamaya yönelik ittifakın takip ettiği görülmektedir. Elde edilen bu bulgu literatürle çelişmeyen ve beklenen bir bulgudur. İşletmeler kendilerine özgü, ayırt edici yeteneklerini geliştirirken, aynı zincirin halkası olarak tedarik ve pazarlama sürecinde her halükarda ilişki içerisinde oldukları işletmelerle daha kritik ve bütüncül bir ilişki türü geliştirerek ortaklaşa hareket etmekte, birbirleriyle uzman oldukları alanlar konusunda işbirliğine gitmektedirler. İş yaşamındaki şirket evlilikleri ve birleşme formülasyonları ile ilgili istatistikler incelendiğinde en fazla birleşme yönlü eylemin, tedarikçi veya pazarlamacı işletmelerle/platformlarla gerçekleştiriliyor olması bu bulguyu doğrular niteliktedir. Diğer taraftan gerek tedarik gerekse pazarlama konusunda başarılı bir ittifak gerçekleştirebilmek, işletmenin kendi temel yeteneklerine daha fazla yoğunlaşmasına ve bu yeteneklerini geliştirmesine imkân tanınması adına oldukça önemlidir. Özellikle tedarik konusunda “alırken kazanmak” ve mevcut ve yeni pazarlara ürün sunumu konusunda “kazançlı satışı sürekli hale getirmek” gibi işletme başarısının iki temel yasaının gerçekleştirilebileceği böyle bir işbirliği türü, aynı zamanda işletmeye rekabet üstünlüğünü elde etme ve sürdürülebilir kılma konusunda da anlamlı düzeyde yardımcı olacaktır.

Sürdürülebilir rekabet avantajının kritik konuları arasında yer alan bilgi yönetimi üzerinde en yüksek düzeyde etkiye sahip olan stratejik ittifak türünün teknolojiye yönelik ittifak olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu literatürdeki mevcut bilgi ile büyük oranda örtüşmektedir. Günümüz iş dünyasında bilginin sürekli güncellenmek zorunda kaldığı dinamik iş çevrelerinde işletmelerin etkili bilgi yönetimi için (bilgiyi üretme-elde etme, kullanma, paylaşma konularında) teknolojiden çok ciddi şekilde yararlanmaya çalıştıkları görülmektedir. Birçok işletme kullanmak zorunda olduğu teknolojiyi üretme kapasitesinden çok uzakta olduğu için genellikle dışarıdan temin yolunu tercih etmektedir. İşletme bu tercihinin doğru bir şekilde yaparsa başarının kapısı aralanmaya başlarken yapılacak yanlış bir tercih işletmeyi eli kolu bağlı hale getirecektir. Dolayısıyla bağımlılığı en aza indirici tercih ve uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Başarılı bir şekilde gerçekleştirilecek teknoloji yönlü bir ittifak işletmeye değer katmanın yanı sıra bilginin elde edilmesi ve kullanılması konularında önemli avantaj sağlayabilecek niteliktedir. “Bilgi güçtür” gerçeğinin kendini en güçlü şekilde hissettirdiği bu rekabet ortamında işletmeler için kritik olan doğru bilgiyi doğru kaynaktan doğru zamanında almak ve yönetmek için teknolojiye etkili bir şekilde kullanabilmeye yönelik ittifaklar kritik bir çözüm önerisi durumundadır. Diğer taraftan bilgi yönetimi, işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün diğer boyutları olan temel yetenekler ve yenilikçilik davranışı konularında da katkıda bulunacaktır. İşletmelerin temel yeteneklerini keşfedebilmelerine, doğru yorumlayabilmelerine ve geliştirebilmelerine daha fazla imkân tanırken, yeniliklere açık olma ve uyum sağlayabilme konusunda da işletmeleri cesaretlendirmiş olacaktır. Dolayısıyla teknolojiye

yönelik yapılan ittifaklar sayesinde işletmelerin hem maliyet hem zaman açısından daha etkili hale gelebileceği savunulabilecektir.

Rekabet avantajının bir diğer kritik konusu işletmelerin yenilikçilik davranışı üzerinde ise tedarike ve teknolojiye yönelik stratejik ittifakların anlamlı düzeyde etkili olduğu tespit edilmiştir. Özellikle tedarike yönelik ittifakın daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulgular literatürle paralellik arz etmektedir. Literatürde işletmelerin yaşamını devam ettirme ve başarılı olmak için dinamik çevresel koşullara adaptasyonu, yenilikçilik davranışı bağlamında ele alınmaktadır. Bununla birlikte yenilikçilik bütün pozitif katkılarının yanı sıra kendi içerisinde maliyet ve uyumsuzluk gibi çeşitli riskleri barındırmaktadır. İşletmeler için oldukça zorlayıcı olan bu kilit noktanın kritik eşiğin aşılmasında, tedarik ve teknolojiye yönelik ittifaklar, çözümleyicilik rolünü üstlenebilmektedirler. Tedarike yönelik ittifaklar, maliyet açısından işletmeleri riski paylaşımcı daha rahat bir pozisyona taşıırken, teknolojiye yönelik ittifaklar hem maliyet hem de adaptasyon sürecinin daha kısa ve başarılı geçmesini kolaylaştırıcı katkılar sağlayabilmektedir. Bu çerçevede başarılı bir şekilde gerçekleştirilecek tedarik ve teknoloji yönlü stratejik ittifakların, işletmelerin yenilikçilik davranışını rakiplerine kıyasla daha cesur, aktif ve fonksiyonel hale getirerek rekabet avantajı elde etmelerini ve bu avantajı sürdürülebilir kılmalarını sağlayacağı savunulabilecektir.

Diğer taraftan araştırma modelinde yer alan bazı değişkenler arasında ilişki yönlü bulgular elde edilse de etki yönlü bulgular tespit edilememiştir. Bu etkilenme durumunun yeterli düzeyde olmamasının nedeninin araştırmaya konu olan işletmelerin yapısal özellikleri ve araştırmanın metodolojik sınırlılıkları ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Araştırmaya konu işletmelerin çoğunlukla hizmet sunan işletmeler olması, hizmetin ve hizmet sektörünün karakteristik yönleri, yapısal özellikler anlamdaki nedenleri ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte literatürde stratejik ittifaklar ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konularında geçerli ve güvenilir spesifik ölçüm araçlarına ve her iki konuyu bir arada inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanmamış olması model kurgusu noktasında zafiyetler oluşturarak yürütülen araştırmanın metodolojik sınırlılığına neden olmaktadır. Ayrıca her ne kadar temsil yeteneği olsa da katılımcı sayısının miktarı, metodolojik bir sınırlılık olarak etki yönlü bulguların elde edilmemesinin bir nedeni olarak değerlendirilmektedir.

Son olarak buraya kadar yapılan değerlendirmeler ışığında işletmelere, rekabet üstünlüğü elde etmek için, kendi yapısal özelliklerini ve sektörel koşulları dikkate alarak özel stratejik ittifak formülasyonları üzerinde kapsamlı ve detaylı uygulamalar gerçekleştirmeleri ve başarılı uygulamalarını yetenek haline getirmeleri önerilmektedir. Diğer taraftan konunun daha iyi anlaşılması adına gelecekteki araştırmaların her iki konuya ilişkin spesifik ölçek geliştirme çalışmalarına odaklanmaya ve sektör bazlı uygulamaya dönük özel stratejik ittifak formülasyonları üzerinde süreç temelli çalışmalar gerçekleştirmeye ihtiyacı vardır.

Kaynakça

- Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California, Management Review*, 11(3), 91-106.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 27-49.
- Aydıntan, B. (2003). Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(2), 135-152.
- Bakırtaş, H. ve Bakırtaş, İ. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 101-119.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

- Başkol, M. (2012). Tedarik Zincirinde İşbirliği ve ECR Stratejisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(40), 188-204.
- Bayraktar, B. B. ve Yıldız, A. K. (2007). Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği. *Bilgi Dünyası*, 8(2), 280-296
- Çakınberk, A. (2010). Stratejik İttifaklarda Risk Faktörleri ve Risk Yönetimi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 353-366.
- Çelik, O. (1999). Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54(1), 23-40.
- Çiçek, E. ve Tekin, M. (2005). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Demir, C. ve Oktay, S. (2015). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 45-58.
- Doğan, B. ve Altunoğlu, E. (2014). Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 41-52.
- Dündar, B. (2006). Birleşmeler ve Stratejik İşbirliklerinin Şirketlerin Küreselleşmeleri Üzerindeki Etkileri (Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eren, E., Alpkın, L. Ve Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 201-224.
- Fidanboy, C. Ö. ve Alan, H. (2013). Kaynak Bağımlılığı ve Stratejik İşbirliği İlişkisi: Kaynak Özelliklerinin İş Birliği Oluşumuna Etkileri. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 12(1), 123-145.
- Harrison, S. J., Hitt, M. A., Hoskisson, R.E. ve Ireland, R.D. (2001). Resource Complementarity in Business Combinations: Extending to Logic to Organizational Alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679-690.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- İlker, G. (2010). Küreselleşme Sürecinde Stratejik İşbirlikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksel Okulu Dergisi*, 13(1-2), 191-220.
- İplik, F.N. (2008). Uluslararası Stratejik İşbirlikleri: Türkiye’de Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- İraz, R. (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 243-258.
- Kanter, M. R. (1994). Collaborative Advantage: The Art Of Alliances. *Harvard Business Review*, 72(4) (July–August), 96–108.
- Karakılıç, Y. N. (2009). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 200-214.
- Korkmaz, M., Baykara, S. ve Akman, G. (2012). İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 28, 1-16.

- Öge, E. (2007). Stratejik İttifaklar. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 7, 19-37.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*. John Wiley&Sons.
- Selvarasu, A., Filipe, J., Ferreira, M. A. ve Coelho, M. (2008). The Sustainable Competitive Positional Advantage of English Dailies a study for the State of Tamilnadu (India), School of Economics and Management Technical University of Lisbon Department of Economics.
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 171–185.
- Sönmez, R. ve Kasımoğlu, M. (2015). Stratejik İttifakların Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Edilmesindeki Rolü: Mobil İletişim Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1), 53- 77.
- Taner, B. ve Akdağ, G. (2008). Stratejik İşbirlikleri: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 359-376.
- Terzioğlu, M., Avcı, M. ve Gökövalı, U. (2008). İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 377-388.
- Toylan, V. N. ve Semerciöz, F. (2013). Stratejik İttifak Oluşumundaki Konaklama Sektöründe İşletmeler Arası İlişkileri Düzenleyici Faktörler ve Bir Model Önerisi. *Conference On Eurasian Economies*.
- Yiğit, S. ve Özyer, K. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21, 333- 359.
- Yorgancılar, F. N. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 379-426.

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC ALLIANCES AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Extended Abstract

Aim: In today's business world, in addition to achieving competitive advantage, one of the critical issues that can be considered as an opportunity to make it sustainable is strategic alliances. The purpose of this research is to examine the relationship between the strategic alliance-oriented behaviors of businesses and their sustainable competitive advantage. The research seeks answers to the following questions. Is there a relationship between the strategic alliance-oriented behaviors of businesses and their sustainable competitive advantage? Which strategic alliance behavior is more effective on the core skills of business? Which strategic alliance behavior is more effective on innovation behavior? Which strategic alliance behavior is more effective on information management?

Method(s): Researchers have searched the literature on two key areas: sustainable competitive advantage and strategic alliances. Many factors are discussed in the literature regarding the characteristics of businesses both the achievement of sustainable competitive advantage and strategic alliances. In this research, three important issues have been addressed in order for businesses to gain sustainable competitive advantage; basic skills, knowledge management and innovation behavior. As for forming a strategic alliance, supply, technology and marketing oriented strategic alliances were discussed.

The top and middle level managers of 123 enterprises, determined according to the random sampling method that operates in Düzce, constituted the sample of the research. In the research, questionnaire was used as data collection technique. The questionnaire form prepared based on the discussion context of the variables in the literature consists of 6 dimensions and a total of 25 questions. 5-point Likert scale was used to evaluate propositions about variables. The prepared form was sent via e-mail and the data collection process took about a month. The data were analyzed and interpreted in SPSS 18 program.

Findings: The researchers found that there was a medium level of meaning and a positive relationship between strategic alliances and sustainable competitive advantage. Creating strategic alliances for supply is associated with the highest level of core competence from the dimensions of sustainable competitive advantage, while forming strategic alliances for technology has been most associated with information management. Also it has been determined that forming strategic alliances for marketing is mostly related to core competence.

Conclusions: As a result it is seen that the type of alliance that has the most influence on basic skills is the alliance for supply, followed by the alliance for marketing. It has been determined that the type of strategic alliance that has the highest level of influence on information management is the technology alliance, and that strategic alliances for technology and supply are significantly effective on innovation behavior. While the research carried out weaknesses at the model construct point due to the insufficiency of the specific measurement tools, the amount of the number of participants is considered as a methodological limitation, as a reason for the lack of strong effect-oriented findings. In future research, researches can be conducted to develop valid and reliable specific measurement tools on strategic alliances and sustainable competitive advantage, and to examine both issues together more comprehensively.

