

STRATEJİK İTTİFAK MODELLERİNİN TEMEL YETENEKLER YAKLAŞIMI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ

Afyon Kocatepe Üniversitesi

Hülya ÖCAL

Afyon Kocatepe Üniversitesi

ABSTRACT

Strategic alliances prove that the state of industry and the market conditions influences strategic decisions. Within the fierce competitive environment companies might go for strategic alliances for short term and/or long term. But for the success and the construction of such alliance, the importance of the core competencies of companies is vital. These core competencies have to have complementary specifications and should be able to create synergy. In this study importance of the core competencies will be examined especially, during the formation of strategic alliances. There are two main objectives for the study. First one is to associate the relation between strategic alliance models and core competencies. Second one is to determine the required core competencies for the strategic alliances.

Keywords: *Core Competencies, Strategic Alliances, Competitive Advantages, Strategic Alliance Models.*

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmeyle beraber coğrafi, ekonomik, siyasi, kültürel sınırların aşılması ve bölgesel pazarların yerini küresel pazarlara bırakması söz konusu olmuştur. Ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel değişimlerden etkilenen işletmeler yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıya kalmışlardır. Bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmek, rekabet edebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için bazı stratejiler izlemesi gerekmektedir.

İşletmeler yaşanan bu değişim karşısında birbirlerini tamamlama stratejisi olan stratejik ittifakları tercih edebilmektedirler. Stratejik ittifaklar, işletmelerde köklü değişimleri de beraberinde getiren, genellikle rekabet koşullarının baskısı karşısında kaynak ve yeteneklerini bir araya getirerek, ortak bir strateji çerçevesinde hareket eden işletmeler arasındaki işbirliğini ifade eder. İşletmelerin sahip oldukları temel yetenekler, stratejik ittifak kararını ve ittifakın niteliğini etkileyen en önemli faktördür. Buna göre stratejik ittifak kararının uygulanmasında esas alınacak model, işletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerden ve kaynaklardan en etkin şekilde yararlanılmasını sağlamaktır. Bunun için, ittifak oluşumu içinde yer alan işletmelerin sahip olduğu yeteneklerin birbirini tamamlayan, bir araya geldiğinde pozitif sinerji yaratan özellikler taşıması önemlidir.

Bu çalışmada, stratejik ittifak ve temel yetenek kavramları incelendikten sonra, uygulamada en fazla karşılaşılan stratejik ittifak modelleri ele alınacaktır. Bunun için daha önce yapılan stratejik ittifak sınıflandırmaları bütünleştirici bir yaklaşım içinde ele alınarak, her bir model, temel yetenekler ile ilişkilendirilecektir.

Bu çalışmanın amacı, bugünün küresel eğilimlerin geçerli olduğu pazar koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmek, büyüebilmek, yeni kaynak ve becerilere ulaşabilmek için tercih ettikleri stratejik ittifakların oluşumunda temel yeteneklerin önemini ortaya koyarak, farklı stratejik ittifak modellerinin gerektirdiği temel yetenekleri belirlemektir. Günümüzde işletmeler tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri yapabilmek, büyümek, artan finansman ihtiyacını karşılamak ve uluslar arası piyasalara daha kolay açılabilme için stratejik ittifaklara yönelmektedirler. Bu stratejinin başarılı olmasında işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler, etkin bir rol oynamaktadır. Çalışmanın stratejik ittifaklar ve temel yetenekler ilişkisini endüstriyel örgüt ekonomisi ve kaynak temelli yaklaşımı bütünleştiren bir çerçeve içinde ele alması ve farklı stratejik ittifak modellerinin başarısı için gerekli olan temel yetenekleri belirlemesi bakımından literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

I. KAVRAMLAR

1930'lu yıllardan itibaren örneklerine rastlanılan stratejik ittifaklar, günümüzde işletmeler tarafından sıkça tercih edilen bir strateji olarak görülmektedir. Literatürde de özellikle son on yıl içinde bu alanda çok fazla çalışma yapıldığı görülmektedir¹.

Stratejik ittifaklar stratejik amaçlarını yerine getirmek için iki ya da daha fazla işletmenin bir araya gelmesi şeklinde ifade edilmektedir². Başka bir tanımla stratejik ittifaklar, iki ya da daha fazla bağımsız işletme arasında, gerekli yetenek ve

¹ NARULA Rajneesh, Geert DUYSTERS, 'Globalisation and Trends in International Alliances', *Journal of International Management*, 10, 2004, p. 204.; John HAGEDOORN, 'Inter-firm R&D Partnerships: an Overview of Major Trends and Patterns since 1960', *Research Policy* 31, 2002, p. 480.; Hiroshi YASUDA, 'Formation of Strategic Alliances in High-Teknology Industries: Comparative Study of the Resource-Based Theory and the Transaction-Cost Theory', *Technovation* 25, 2005, pp. 763-770.

² HYDER Akmal S., Lars Torsten ERIKSSON, 2005, 'Success is not Enough: The Spectacular Rise and Fall of a Strategic Alliance Between Two Multinationals', *Industrial Marketing Management*, 34, 783-796, p. 783.

kaynakların etkinliğini arttırmak amacıyla, belirlenen bir alanda bir proje veya operasyonu gerçekleştirmek için işbirliği oluşturulması olarak tanımlanmaktadır³.

Stratejik ittifaklar ile işletmeler yoğun rekabet koşullarında birbirlerini tamamlayan yönleriyle daha verimli hale gelmekte, potansiyel rakiplerin tehditlerini engellemekte, uzmanlıklarını, kaynak, yetenek ve deneyimlerini birleştirerek sinerji oluşturmaktadırlar⁴. Böyle bir sinerji oluşturmak, işletmeleri stratejik ittifak içinde yer almaya iten en önemli nedenler arasındadır. Sinerji oluşturmanın yanı sıra küresel pazarlara girmek ya da mevcut pazarlarda etkililiği artırmak, riski paylaşmak, yeni teknolojilere sahip olmak ve bilgi transferi sağlamak, İşletmeleri stratejik ittifaklar oluşturmaya iten diğer önemli nedenler arasında yer almaktadır.

Stratejik ittifaklar ayrıca, tüketici ihtiyaçlarında, teknolojiye, ekonomide, küresel pazarlarda, uluslar arası ilişkilerde ve politikada yaşanan hızlı ve sürekli değişimlere uyum sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. İşletmelerin dış çevre unsurlarındaki belirsizliğin ve değişimin hızlı olduğu bir ortamda tek başlarına dış pazarlara açılmaları ve küresel riskleri üstlenmeleri yerine başka işletmelerle ittifaklar oluşturarak işbirliği ve dayanışmaya yönelmeleri başarılı olmalarına imkân tanımaktadır⁵. Çünkü stratejik ittifaklar, ittifak oluşumu içinde yer alan işletmelerin karşılıklı olarak birbirlerinin deneyimlerinden, uzmanlıklarından ve rekabetçi üstünlüklerinden de yararlanma fırsatını sağlamaktadır. İttifak oluşumu ile elde edilen yetenek ve beceri çeşitliliği sayesinde işletmeler, daha esnek hale gelmekte ve değişen koşullara daha hızlı bir şekilde uyum gösterebilmektedirler. Bu nedenle, stratejik ittifak şeklindeki oluşumlar, esnekliğin önemli olduğu küresel pazarlarda giderek daha fazla tercih edilen bir strateji haline gelmiştir.

Küreselleşme eğilimi işletmeler için birçok yeni fırsat yaratmış ve rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Küreselleşme eğilimine paralel olarak iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, dünyanın bilgi çağı olarak adlandırılan yeni bir döneme girmesine neden olmuştur. Mobil haberleşme, interaktif multimedya gibi endüstri dallarındaki teknolojik atılımlar ve gelişmelerin sürüklediği bilgi çağı şekillenirken, mevcut piyasalar değişmekte ve yerleşik endüstri dalları dönüşüme uğramaktadır. Geleceğe yönelik yarışın üç özelliği ittifakları gerekli kılmaktadır. Bunlardan ilki, bilgi çağına ilişkin büyük fırsatların birçoğunun halen az sayıda işletmenin tümüyle sahip olduğu yeteneklerin kaynaştırılmasını gerekli kılmıştır. İkincisi, bu çağ önceki endüstri devrimi gibi tek tek işletmelerin dikey olarak entegre olmuş yapıları üzerine inşa edilmemektedir. Üçüncüsü, yeni pazar ve yeni

³ SUDARSANAM Sudi, *Creating Value from Mergers and Acquisitions*, Prentice Hall Publication, 2003, s. 218.

⁴ DOZ Yves L., Gary HAMEL, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*, (Çev: Atilla Bostancıoğlu, Şirket İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı, Sabah Yayınları, İstanbul, 1999, s. 18.; T.K. DAS, Bing-Sheng TENG, 'A Resource-Based Theory of Strategic Alliances', *Journal of Management*, 2000, Vol.26, No.1, pp. 31-61.; BLEEKE Joel, David ERNST, 'The Way to Win in Cross-Border Alliances', *Harvard Business Review*, *Stratejik İttifaklar*, Mess Yayın (Sınır Ötesi İttifaklarda Kazançlı Çıkmanın Yolu, Çev: Ahmet Kardam, İstanbul, s. 180.)

⁵ AYDINTAN Belgin, 'Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi', *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 2003, Ankara, s.135.

teknolojileriyle bilgi ekonomisinin doğasında bulunan belirsizlik, sadece birbirini tamamlayıcı güçlerin bir araya getirilmesi gibi bir amaca hizmet etmek için değil, aynı zamanda belirsizlikleri azaltmak ve öğrenmeyi hızlandırmak amacıyla hizmet etmek için de ittifakları gerekli kılmaktadır⁶.

Yeni ekonomik düzen ve bilgi çağı işletmelerin taklit edilmesi ve ikame edilmesi zor olan bilgiye dayalı ve işletmeye özgü kaynak ve yeteneklere sahip olmalarını zorunlu hale getirmiştir. Kaynak temelli yaklaşımı destekleyen bu gelişme, ittifakların ortaya çıkışına da farklı bir boyut kazandırmaktadır. Kaynak temelli görüş, aynı endüstride faaliyet gösteren işletmeler arasındaki performans farklılıklarının, endüstrideki kaynak ve yeteneklerin işletmeler arasındaki dağılım farklılıklarından ortaya çıktığını savunur⁷. Buna göre işletmeler izledikleri stratejiler bakımından birbirlerine benzeseler de, sahip oldukları deneyim, yetenek ve kaynaklar bakımından farklıdırlar.

Bu farklılıklar; marka yönetimi, pazarlama yönetimi, lojistik, insan kaynakları ve teknolojik yenilik gibi ayırt edici temel yeteneklere dönüştüğünde işletme performansı üzerinde olumlu bir etki yaratır. Ancak yoğun rekabet koşulları nedeniyle yukarıda belirtilen temel yeteneklerin her hangi birisinin tek başına sürekli bir avantaj sağlama potansiyeline sahip olduğunu söylemek doğru değildir. Bu nedenle işletmeler stratejik ittifaklar yoluyla diğer işletmelerin kaynak ve yetenekleri ile elde edilebilecek avantajlara da ulaşma fırsatını yakalamaktadırlar.

“Literatürde çekirdek yetenek ya da temel yetenek olarak yer alan “core competence” kavramı, işletmelerin diğer faaliyetlerine göre, daha çok uzmanlaştığı ya da uzun dönemde ortalamanın üstünde bir başarı sağlayacağını düşündüğü faaliyet alanlarını ve işletmelerin temel işlerini ifade etmektedir”⁸. C.K.Prahalad ve Gary Hamel temel yeteneği, becerilerin ve teknolojinin bütünleştirilmesi, işletmenin temel olan, müşteri değeri yaratabilen, rekabet açısından benzersiz yetenekleri olarak tanımlamışlardır⁹.

Hamel’e göre temel yetenek beş ana kriter ile tanımlanmaktadır: ilki, teknoloji ve becerilerin birleşimi ile kişisel yeteneklerle firmanın bütünleştirilmesi, ikincisi, öğrenme, üçüncüsü, müşteri değeri yani müşterilere fayda sağlayacak yeteneklerin olması, dördüncüsü, rakipler tarafından taklit edilemez olması, beşincisi, yeni pazarlara girmeyi kolaylaştırmasıdır¹⁰. Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan,

⁶ DOZ, HAMEL, 1999, s. 15-16.

⁷ CONNER, Kathleen R., PRAHALAD, C., K., “A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism”, *Organization Science*, 7/5, (September, October, 1996) p. 477.

⁸ ÖZDOĞAN Osman Nuri, Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir, 2006, s. 5.

⁹ HAMEL Gary, C.K.PRAHALAD, *Competing For the Future*, (Çev: Zülfü Dicleli, Geleceği Kazanmak, İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1996, s. 261).

¹⁰ MAJOR Edward, David ASCH, Martyn CORDEY-HAYES, ‘Foresight as a Core Competence’ *Futures* 33, 91-107, 2001, s. 96.

rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir¹¹.

Barney'e göre işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin rekabet avantajı yaratan temel yetenekler olarak belirlenebilmesi dört temel özelliği taşımaktadır¹². Buna göre bir temel yetenek;

- Stratejik değer yaratabilmeli
- Taklit edilemez olmalı
- İkame edilemez olmalı
- Nadir olmalı

Hitt, Ireland ve Hoskisson, yeteneğin oluşumunun işletmelerde farklı şekillerde gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Stratejik yönetimde henüz yeni olan bu perspektife göre yetenekler, kaynakların ve becerilerin birleşimi olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu kaynak ve beceriler, değerli, nadir ve taklidi zor ise, bu kaynakların ve becerilerin birleşimi temel yetenek olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşıma göre, temel yetenekler stratejik rekabetin kaynağını oluşturmaktadır¹³. Çünkü bir işletmenin nasıl rekabet edeceği ve ne tür stratejiler izleyeceğinin belirlenmesinde, endüstri koşulları kadar, işletmenin rakiplerine göre sahip olduğu üstünlükler de belirleyicidir. Ancak bir işletmenin sahip olduğu üstünlükler tek başına uzun dönemli bir rekabet üstünlüğü sağlamadığında stratejik ittifaklara yönelmek gerekebilir.

II. STRATEJİK İTTİFAK MODELLERİ VE TEMEL YETENEK YAKLAŞIMI

İşletmeler sahip oldukları temel yetenekleri ve pazar koşullarını dikkate alarak stratejik ittifak oluşturmada farklı ittifak modellerini tercih edebilirler. Uygulamada en fazla karşılaşılan stratejik ittifak modelleri aşağıda açıklanmıştır.

- Satış İttifakları: İki işletmenin tamamlayıcı ürün ve hizmet satmak amacıyla pazara beraber girmek için anlaşmalarıdır. Bu ittifak çeşidi genellikle müşteri hedefleri üzerine odaklanmaktadır. Satış ittifaklarının amacı yeni satış oluşturabilmektir¹⁴.
- Çözüm İttifakları: İki işletmenin spesifik piyasa çözümleri satmak ve karşılıklı geliştirmek için bir araya gelmesiyle meydana gelmesidir. Örneğin Whirlpool, Hearst ve Boston Danışma Grubu Internet

¹¹ KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayın, İstanbul, 10.Baskı, Ekim 2005, s. 387.

¹² RODRIGUEZ Jose Lopez, Rafael M. Garcia RODRIGUEZ, 'Technology and Export Behaviour A Resource-Based View Approach', *International Business Review*, 14, 2005, p. 541.

¹³ CARDY Robert L., T.T.SELVARAJAN, 'Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage' *Kelley School of Business, Business Horizons*, 49, 235-245, 2006, s. 235.

¹⁴ KUGLIN Fred A., *Leading and Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies*, Saranac Lake, NY.USA, AMACOM, 2002, p. 4.

piyasasındaki satıcılara ayrıntılı bilgi kaynakları geliştirmek ve satmak amacıyla bir ittifak oluşturmuşlardır¹⁵.

- Ortak Girişim İttifakları: Ortak girişim iki ya da daha fazla işletmenin sahip oldukları kaynak ve yeteneklerini bir araya getirmeleriyle oluşan yapıdır. Süreli veya süresiz olarak gerçekleştirilebilmektedir. Süreli ortak girişimlerde üstlenilen proje tamamlandığında işletmelerin birbiriyle ilişkilerinin kesilmesi söz konusuysen, süresiz ortak girişimlerde, kaynak ve yeteneklerini birleştiren işletmelerin bağımsız bir yapı meydana getirmesi söz konusu olmaktadır¹⁶. Bilgi ve teknoloji transferi sağlamak, ölçek ekonomisinden faydalanabilmek için gerçekleştirilen ortak girişimler bazı durumlarda hammadde kaynakları, bilgi, teknolojinin belli bir işletmenin etkinlik alanında olması durumunda bu olanaklardan yararlanabilmek için ortak girişimlerde bulunabilmektedirler¹⁷.
- Bölgesel İttifaklar: İki işletmenin özel bir coğrafi bölgede hizmet ve ürün üretmek amacıyla bir araya gelmeleri ile oluşmaktadır¹⁸. Örneğin Türkiye’de faaliyet gösteren bir işletmenin Avrupa pazarına girebilmek için Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren bir işletme ile ittifak oluşturması bölgesel ittifak olarak ifade edilebilmektedir.
- Yatırım İttifakları: Ürün ve hizmetlerini piyasada ortak geliştirmek fikriyle bir işletmenin diğer bir işletmeye yatırım yapmasıyla oluşan ittifak çeşididir¹⁹.
- Üretim ittifakları: işletmelerin belli bir ürünün üretimi konusunda anlaşmasını kapsamaktadır²⁰. Üretim İttifakları; Ortakların üretim sorumluluk ve tedariklerini birbirleriyle paylaşmak suretiyle üretimi beraber gerçekleştirmesidir²¹.
- Tasarım işbirlikleri: işletmelerin yeni ürün, hizmet ve süreç tasarımı konusunda birbirlerinden destek almasını sağlayan işbirliği türüdür.

¹⁵ KUGLIN, 2002, p. 4.

¹⁶ ÜÇÖK Tengiz, ‘Şirketler Arası Yapılanmalar ve Modüler Organizasyon Modeli’ *G. Ü. İk. Ve İd. Bil. Fak. Dergisi*, Cilt. 6, Yıl, Sayı.1, 1990, s.342.

¹⁷ AŞIKOĞLU Rıza, *Globalleşme Sürecinde Uluslar arası Finansal Yönelimler*, T.C Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, No:2, 1993, s. 47.

¹⁸ KUGLIN, 2002, p. 6.

¹⁹ KUGLIN, 2002, p. 7.

²⁰ ELMUTİ Dean, Yunus KATHAWALA, ‘An Overview of Strategic Alliances’, *Management Decision*, 39/3, 2001, p. 207.

²¹ DAS T.K., Bing-Sheng TENG, ‘A Risk Perception Model of Alliance Structuring’, *Journal of International Management*7, pp. 1-29, 2001.p. 15.

Araştırma ve geliştirme anlaşmaları; yeni ürün ve süreçlerin gelişimi konusunda işletmelerin birbirleriyle anlaşmalarıdır²².

- Ar-Ge İttifakları: Ürün ve servis için gerekli Ar-Ge faaliyetlerini ortakların beraber gerçekleştirmesidir²³.
- Dış kaynak anlaşmaları: işletmelerin kendi temel yetenekleri dışında kalan üretim süreçleri konusunda, başka bir işletme ile anlaşmasını ve temel yeteneği içine girmeyen hususları bu işletmeden satın almasını sağlayan anlaşmalar bu ittifak kapsamındadır²⁴.
- Tedarikçilerle İttifaklar: Tedarikçilerin ürün ya da servis sağlamak için üretici işletme ile oluşturdukları ittifaklardır²⁵.
- Franchising: Dikey entegrasyona dayalı, en gelişmiş stratejik ortaklık türlerinden biridir. Franchising hakkını satın alan işletme, ayrı kimliğe sahip olmasına rağmen, kendisine bu hakları belirli bir bölge için kapsamlı olarak veren ana işletmeyi tüm özellikleri ile temsil edecek yatırımlar yapar ve onun yönetim ve kontrolü altında faaliyette bulunmaktadır²⁶.

Stratejik ittifak modellerinin sahip olduğu özellikler, gerekli temel yetenekler ve başarı koşulları aşağıda tabloda belirtilmiştir.

Her işletme diğerlerinden farklı kaynak ve yeteneklere sahiptir. Stratejik ittifaklar, işletmelere sahip olmadıkları, rekabet edebilmek için yaşamsal nitelikteki kaynak ve yetenekleri kazanma fırsatı sağlar. Tablo 1’de literatürde en fazla ele alınan ve uygulamada sıkça görülen ittifak modelleri ile ilgili bir sınıflandırmaya yer verilmiştir. Ayrıca her bir modelin uygulanması için gerekli koşullar ve ön plana çıkan temel yetenekler ele alınmıştır.

Tablodaki stratejik ittifak sınıflamasına göre, satış ittifaklarının temel amacı işletmelerin işbirliği yaparak pazardaki etkinliklerini arttırmaktır. Bu nedenle müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını esas alarak birbirini tamamlayan ürün ve hizmetler ile satışları arttırmaya yönelirler. Bu modelde ön plana çıkan temel yetenek dağıtım ağları ve pazarlama yeteneğidir. Çözüm ittifaklarında, iki işletmenin piyasa çözümleri geliştirerek pazar payını artırması amaçlanmaktadır. Bu ittifak şeklinde işletmelerin temel yetenekleri, ortak seçiminde büyük bir öneme sahiptir. Çözüm ittifaklarında teknolojik yetenek ve yönetim yeteneği işletmeler için önem taşımaktadır. Bölgesel ittifaklarda ise, işletmeler farklı pazarlara girebilmek amacıyla diğer işletmeler ile

²² ELMUTI, KATHAWALA, 2001, p. 207.

²³ DAS, TENG, 2001, p. 15.

²⁴ ELMUTI, KATHAWALA, 2001, p. 207.

²⁵ DAS T.K., TENG, 2001, p. 15.

²⁶ ÜLGEN Hayri, Kadri MİRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s.325.

İttifaklar gerçekleştirmektedirler. Bu ittifaklarda işletmeler farklı pazarlarda etkin olan işletmeleri ortak olarak seçerek, pazara giriş engellerini ortadan kaldırmaktadırlar.

Tablo 1. Stratejik İttifak Modellerinin Temel Yetenekler ile İlişkilendirilmesi

İttifak Türü	Özellikleri	Başarı Koşulları	Temel Yetenekler
Satış İttifakları	Tamamlayıcı ürün ve hizmetlerin bir araya getirilerek satış artışı	Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına odaklanmak	-Etkin Dağıtım Ağı -Satış Pazarlama Yeteneği
Çözüm İttifakları	Aynı ya da destekleyici endüstrilerde yer alan işletmelere karar alma ve sorun çözme desteği sağlayarak bilgi teknolojilerini geliştirebilmek için bir araya gelmesi	Gelişmiş bilgi teknolojileri ve açık iletişim, bilgi paylaşım	-Teknolojik Yetenek -Yönetim Yeteneği
Bölgesel İttifaklar	Belirli bir bölgede üstünlük sağlamak için işbirliği sağlamak	Bölge temelli strateji ve yapılanma	-Satış Pazarlama Yeteneği
Ortak Yatırım	Birden fazla işletmenin belirli bir stratejik amacı gerçekleştirmek için kaynak ve yeteneklerini birleşmesi	Farklılıkların yönetimi ve yönetsel sinerji	-Farklılıkların Yönetimi -Teknolojik Yetenek -Finans Yeteneği
Üretim İttifakları	Üretimi oluşturan aşamaların ittifak gerçekleştiren işletmeler arasında optimum dağılımı	Ortak üretim stratejisi	-Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği -Teknolojik Yetenek
Tasarım ve AR-GE İttifakları	Yeni ürün, teknoloji ve süreçlerin geliştirilmesi alanında gerçekleştirilen ittifaklar	Teknolojik üstünlük ve tasarım yeteneği	-Teknolojik Yetenek -AR-GE Yeteneği -Yenilik Yeteneği
Dış Kaynak Anlaşmaları	İşletmelerin ana faaliyet alanı dışındaki iş ve süreçleri dışardan temin etmesi	Konusunda en iyi işletmelerle işbirliği gerçekleştirmek	-Yönetim Yeteneği
Tedarikçilerle İttifaklar	Üretim için çeşitli girdi ve hizmetleri sağlayan işletmelerle yapılan ittifaklar	Değerli ve kıt bulunan girdiler konusunda uzun dönemli anlaşmalar yapmak	-Yönetim Yeteneği -Finans Yeteneği
Franchising	Ürün ve hizmetlerin üretim ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda belirli hukuki şartlar altında anlaşma yapılan işletmelere imtiyaz verilmesi	Ortak üretim ve pazarlama stratejileri ve politikaları	-Satış Pazarlama Yeteneği -Yönetim Yeteneği

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin yenilikçi teknolojik üstünlüklere sahip olmak amacıyla rakipleri olan işletmelere ait farklı temel

yeteneklerden faydalanabilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Bölgesel ittifaklarda satış pazarlama yeteneği ön plandadır. Ortak yatırımda iki ya da daha fazla işletmenin belirlenmiş bir amacı yerine getirmek için kaynak ve yeteneklerini bir araya getirmesi söz konusudur. İşletmelerin sahip oldukları farklı temel yetenekler amaçları gerçekleştirmeyi sağlamaktadır.

Ortak yatırımlarda farklılıkların yönetimi, teknolojik yetenek ve finans yeteneği önemli temel yeteneklerdir. Üretim ittifaklarında önceden planlanan üretimin ittifak gerçekleştiren işletmeler tarafından yapılması amaçlanmaktadır. Bu ittifak türünde işletmelerin sahip olduğu temel yeteneklerin birbirini tamamlaması ve üretime yansması söz konusudur.

Üretim ittifaklarının belirledikleri bir üretimi ortak gerçekleştirmeleri söz konusu olması nedeniyle yeni ürün geliştirme yeteneği ve teknolojik yetenekler önemlidir.

Tasarım ve AR-GE ittifakları yeni ürün ve süreç geliştirmek için oluşturuldukları için işletmelerde yenilik yeteneği, AR-GE yeteneği ve teknolojik yetenekler ortak kullanılmaktadır. Bu ittifak türlerinde teknolojik yetenek, AR-GE yeteneği ve yenilik yeteneği önemli yetenekler arasındadır. Dış kaynak anlaşmalarında işletmenin temel yetenekleri dışında olan işler için diğer işletmelerle ittifaklar gerçekleştirmesi ve kendisinde olmayan yeteneklere ulaşması mümkündür. Bu ittifak türünde yeteneklerin birbirini tamamlaması önemlidir. Bu ittifak türü için en önemli temel yetenek yönetim yeteneğidir.

Tedarikçilerle yapılan ittifaklarda, işletmeler kendilerine gerekli olan kaynakları, tedarikçisi ile ittifak gerçekleştirmek suretiyle edinebilmektedir. Tedarikçiler ile ittifaklarda, işletme kaynak edinmeyi kolaylaştırdığı gibi maliyetlerini de aşağı çekmeyi sağlayabilmektedir. Bu yolla işletmeler sahip oldukları temel yetenekleri etkin şekilde kullanmakta, kendi yetenekleri içinde yer almayan işler için işletmeler ile ittifaklar gerçekleştirebilmektedirler.

Franchising'de ise, ana işletme kontrolü altında franchising alan işletme, belirli bir bölgede faaliyet gösterebilmektedir. McDonalds örneğinde olduğu gibi işletmenin sahip olduğu kalite, servis, pazarlama yeteneği, farklı ülke ya da bölgelerde faaliyet gösteren tüm restoranlar için geçerlidir²⁷. Bu anlamda işletmenin kurumsal itibarı, marka imajı gibi unsurlar da işletmenin temel yetenekleri olarak değerlendirilmektedir. Franchising alan işletmelerin sahip oldukları beceriler, temel yetenekler ve Franchising veren işletmeden edindikleri yetenekleri sürdürebilmeleri, işletmeler açısından ittifakın devamında önemli olmaktadır. Örnekte de belirtildiği gibi bu ittifak türünde işletmelerin sahip olduğu satış pazarlama ve yönetim yeteneği ön plandadır.

²⁷ MICHALISIN, Michael "In Search of Strategic Assets", International Journal of Organizational Analysis, 5/4 (September,1997), p.364.

SONUÇ

Temel yetenekler yaklaşımı, çıkış noktasını oluşturan kaynak temelli yaklaşım gibi, endüstriyel örgüt ekonomisinin varsayımlardan farklı olarak, işletmeye rekabet avantajı sağlayan faktörlerin, işletme içinde aranması gerektiğini öne sürmektedir. Buna göre rakiplerine üstünlük sağlayabilecek temel yeteneklere sahip olmayan işletmeler, endüstri çevresinin sunduğu fırsatlardan da gerektiği şekilde yararlanamayacaklardır. Çünkü işletmeler sahip oldukları kaynakları akılcı bir şekilde kullanarak, stratejik değerler yaratabilen temel yeteneklere dönüştürmeleri halinde varlıklarını sürdürebilirler ve rekabet avantajı elde edebilirler.

Stratejik ittifak, endüstri ve rekabet çevresinin yön verdiği stratejik bir oluşumdur. Stratejik ittifak temelde endüstriyel örgüt ekonomisinde olduğu gibi işletmelerin stratejik karar ve davranışlarında endüstri ve pazar etkilerinin önemli olduğunun somut bir göstergesidir. Ancak endüstriyel çevre koşulları stratejik ittifak kararlarında etkili olsa da, ortaklık oluşumunda işletmelerin sahip oldukları kaynak ve yetenekler büyük bir önem taşımaktadır. Stratejik ittifakın başarısı, işletmelerin birbirini tamamlayan ve sinerji yaratabilen yeteneklere sahip olmalarına bağlıdır. Bu bakış açısı ile stratejik ittifakların, hem endüstriyel örgüt ekonomisinin, hem de kaynak temelli yaklaşımın varsayımlarını bütünleştirme özelliğini taşıdığı görülmektedir.

Stratejik ittifak modelleri birbirinden çok farklı olarak gerçekleşebilmektedir. Literatürdeki stratejik ittifak modellerine bakıldığında, ittifak oluşumunda temel yetenekler etkin bir role sahip olduğu görülmektedir. İşletmeler gerçekleştirdikleri ittifaklarda sahip olmadıkları kendilerinde olmayan kaynak ve yeteneklere ulaşmak suretiyle rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadırlar.

İşletmeleri yakından ilgilendiren rekabet ve küreselleşme ile yaşanan sürekli ve hızlı değişim işletmeleri de bu değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır. Küreselleşme ile beraber değişen pazar yapısı işletmeler için rekabeti daha karmaşık ve yoğun bir hale getirmiştir. Bu yoğun rekabet ortamında işletmeler çeşitli stratejiler geliştirmek durumunda kalmışlardır. Bu stratejilerden biri olan stratejik ittifak oluşturma, işletmelere rekabetle baş edebilmek için rakipleriyle ya da tedarikçileriyle ortaklıklar gerçekleştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak işletmeler stratejik ittifaklar gerçekleştirmek suretiyle sahip oldukları temel yetenekleri ittifak gerçekleştirdiği işletmenin temel yetenekleri ile tamamlamayı amaçlamaktadırlar. Stratejik ittifaklar aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler için birbirlerini tamamlamalarını sağlarken, tedarikçiler ile yapıldığında işletmelerin hayatını sürdürebilmesi için gerekli olan kaynakların temininde işletmeye avantajlar getirmektedir. Bu anlamda işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler, oluşturulacak stratejik ittifak kararı ve esas alınacak stratejik ittifak modeli açısından belirleyici olarak kabul edilebilir.

KAYNAKÇA

- AŞIKOĞLU Rıza, 1993, Globalleşme Sürecinde Uluslar arası Finansal Yönelimler, T.C Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, No:2.
- AYDINTAN Belgin, “Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 2003, Ankara.
- BLEEKE Joel, David ERNST, “The Way to Win in Cross-Border Alliances”, Harvard Business Review, Stratejik İttifaklar, Mess Yayın (Sınır Ötesi İttifaklarda Kazançlı Çıkmanın Yolu, Çev: Ahmet Kardam, İstanbul, s. 180.)
- CARDY Robert L., 2006, T.T.SELVARAJAN, “Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage” Kelley School of Business, Business Horizons, 49, 235–245.
- CONNER, Kathleen R., PRAHALAD, C., K., “A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism”, *Organization Science*, 7/5, (September, October, 1996) p.477
- DAS T.K., Bing-Sheng TENG, 2001, “A Risk Perception Model of Alliance Structuring”, *Journal of International Management* 7, pp. 1-29.
- DAS T.K., Bing-Sheng TENG, “A Resource-Based Theory of Strategic Alliances”, *Journal of Management*, 2000, Vol.26, No.1, pp. 31-61.
- DOZ Yves L., Gary HAMEL, 1999, Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering, (Çev: Atilla Bostancıoğlu, Şirket İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı, Sabah Yayınları, İstanbul.
- ELMUTI Dean, Yunus KATHAWALA, 2001, “ An Overview of Strategic Alliances”, *Management Decision*, 39/3.
- HAGEDOORN John, “Inter-firm R&D Partnerships: an Overview of Major Trends and Patterns since 1960, *Research Policy* 31, 2002, p. 480.
- HAMEL Gary, C.K.PRAHALAD, 1996, Competing For the Future, (Çev: Zülfü Dicleli, Geleceği Kazanmak, İnkılap Yayınevi, İstanbul)
- HYDER Akmal S., Lars Torsten ERIKSSON, 2005, “Success is not Enough: The Spectacular Rise and Fall of a Strategic Alliance Between Two Multinationals”, *Industrial Marketing Management*, 34, 783–796.
- KOÇEL Tamer, Ekim 2005, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayın, İstanbul, 10.Baskı.
- KUGLIN Fred A., 2002, Leading and Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies, Saranac Lake, NY.USA, AMACOM.
- MAJOR Edward, David ASCH, Martyn CORDEY-HAYES, 2001, “Foresight as a Core Competence” *Futures* 33, 91-107.
- MICHALISIN, Michael “In Search of Strategic Assets”, *International Journal of Organizational Analysis*, 5/4 (September, 1997), p.364.

- ÖZDOĞAN Osman Nuri, 2006, Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir.
- RAJNEESH Narula, Geert DUYSTERS, 2004, “Globalisation and Trends in International Alliances”, *Journal of International Management*, 10, p. 204.
- RODRIGUEZ Jose Lopez, Rafael M. Garcia RODRIGUEZ, 2005, “Technology and Export Behaviour A Resource-Based View Approach”, *International Business Review*, 14.
- SUDARSANAM Sudi, 2003, *Creating Value from Mergers and Acquisitions*, Prentice Hall Publication.
- ÜÇOK Tengiz, 1990, “Şirketler Arası Yapılanmalar ve Modüler Organizasyon Modeli” *G. Ü. İk. Ve İd. Bil. Fak. Dergisi*, Cilt. 6, Yıl, Sayı.1.
- ÜLGEN Hayri, Kadri MİRZE, 2004, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- YASUDA Hiroshi, “Formation of Strategic Alliances in High-Technology Industries: Comparative Study of the Resource-Based Theory and the Transaction-Cost Theory”, *Technovation* 25, 2005, pp. 763–770.