

# İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNELİMİNİN STRATEJİK İŞBİRLİĞİ SÜRECİNDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: SİMİT SARAYI A.Ş. VE RELLA GIDA A.Ş. ÖRNEĞİ

Enver AYDOĞAN\*

Şeyda ŞENSÖZLÜ\*\*

## Öz:

*Bu çalışmanın temel amacı işletmelerde stratejik yönelimin stratejik işbirlikleri sürecindeki rolünü ortaya koymaktır. Çalışmada, stratejik yönelim kavramı, stratejik işbirliği ve türleri açıklandıktan sonra stratejik yönelimin stratejik işbirliği sürecindeki rolünü ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir. Bu bağlamda; İstanbul'da faaliyet gösteren Rella Gıda A.Ş. ve Simit Sarayı A.Ş. işletmelerinin 61 kişiden oluşan orta ve üst düzey çalışanlarının görüşleri incelenmiştir. Anket yöntemi ile elde edilen veriler, SPSS For Windows 17,0 programı kullanılarak, değişkenlerin özelliğine uygun istatistiksel analizler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, işletmelerin stratejik yönelimleri doğrultusunda stratejik işbirliklerinde pazar paylarına, işletme imajlarına, tüketici taleplerine teknolojik gelişmeler ve rekabet koşullarından daha fazla önem verdiği görülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Yönelim, Stratejik İşbirlikleri

---

\* Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, aydogan@gazi.edu.tr

\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Programı, s.sensozlu.ikt@hotmail.com

Bu makale çalışması, Şeyda Şensözlü'nün "İşletmelerin Stratejik Yöneliminin Stratejik İşbirliği Sürecindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma: Simit Sarayı A.Ş. Ve Rella Gıda A.Ş. Örneği" isimli Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

**A RESEARCH ON THE ROLE OF STRATEGIC ORIENTATION  
OVER THE STRATEGIC COOPERATION OF ENTERPRISES:  
THE CASES OF SİMİT SARAYI INC. AND RELLA GIDA INC.**

***Abstract:***

*This research mainly aims to reveal the role of strategic orientation over the process of strategic cooperation. After explaining the concepts of strategic orientation, the definition and types of strategic cooperation; the research which has been conducted to reveal the role of strategic orientation over strategic cooperation is included. Within this context, a survey has been conducted over 61 medium and high-level managers working in two enterprises, namely Rella Gıda Inc. and Simit Sarayi Inc. Data obtained has been analyzed by using the SPSS For Windows 17,0 statistics program and statistical analyses that are appropriate for the characteristics of the variables. Research findings indicate that in line with their strategic tendencies, enterprises place special emphasis over public image of enterprises and consumer demands more than technological developments and competition conditions during strategic cooperation.*

**Key Words:** Strategy, Strategic Management, Strategic Orientation, Strategic Cooperation.

## GİRİŞ

Küreselleşme sonucu yaşanan hızlı teknolojik değişimler, sürekli değişen çevre koşulları, güçlü ve dinamik işletmelerin ulusal sınırların ötesine çok daha kolayca ulaşmasına olanak sağlayarak, aralarındaki rekabeti artırmıştır. Bu değişim ortamında işletmeler stratejik çalışmalara, stratejik yönetime önem vermelidirler. Artan rekabet ortamında işletmeler, stratejik yönetimin önemli süreçlerinden biri olan stratejik yönelime önem vererek başarılarını arttırmışlardır. Stratejik yönelim, belirli bir rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmelerini ve etkinliklerini başarılı bir şekilde sürdürmelerini sağlayan bir araçtır. Küreselleşme süreciyle beraber dünya hızlı ve ezici rekabetin olduğu dev bir pazar haline gelmiştir. Böylece işletmelerin birbirleriyle ilişkileri değişerek, rekabet tehdidini en alt düzeye düşürmek için stratejik işbirlikleri en çok tercih edilen büyüme stratejisidir. Diğer büyüme stratejilerden daha hızlı bir yöntem olması açısından işletmeler tarafından daha avantajlı kabul edilmekte ve tüm dünya ülkelerinde hızla artan bir yoğunlukta uygulandığı görülmüştür. Birçok sektörde görülen stratejik işbirlikleri her geçen gün artarak devam etmektedir. Küreselleşme ile birlikte yaşanan teknolojik değişim, tüketici tercihlerindeki artışlar, ezici rekabet gibi farklı amaçlarla stratejik işbirliklerinin önemi ön plana çıkmış olup küresel çevrenin en önemli parçası haline geldiği söylenebilir.

## I) STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK YÖNELİM VE BİLEŞENLERİ

### A. Stratejinin Tanımı

Strateji kavramı, savaş tarihi kadar eski, askeri temellere sahip bir kavramdır. Strateji kelimesinin kökeni eski Yunancada "ordunun generali" anlamındaki "strategos" kelimesine dayanmaktadır (Blackerby, 1994:23). Strateji kavramı zamanla yönetim biliminde de kullanılmaya başlanmıştır. Stratejinin, herşeyi dikkatli bir şekilde düşünerek yerine koymak biçiminde genel bir tanımı yapılabilirken (Hitt, 1997:113), yönetim açısından ise, işletmenin amaçlarının, misyonunun, yani var olma nedeninin ya da hayattaki rolünün ve uzun dönemde bu amaçların gerçekleşmesinde rehberlik edecek karar yapılarının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uyumlaştırılması süreci olarak tanımlanabilmektedir (Cole,1993:102). Literatürde öne sürülmüş birçok strateji kavramsallaştırması ve ölçütü vardır. Venkatraman ve Grant (1986:71-87), stratejik tutum, rekabetçi strateji, çeşitlendirme stratejisi, stratejik yönelim çeşitleri, stratejik karar verme ve stratejik planlama ölçütlerini de içeren birçok yaklaşımı özetlemişlerdir. Stratejinin izlenebileceği beş genel yol ise şöyle tanımlanmıştır: plan, girişim, desen, konum ve perspektif (Strempek,1997:7).

Strateji alanında Hofer, Porter, Chendler'in araştırmaları yanısıra Rumelt, Schendel ve Teece (1991:11-12) yaptıkları araştırmalarda; rekabetçi stratejinin stratejik yönetimin bir parçası olarak kalacağına ve ekonomiyle olan bağlarının gelecekte evrim geçirip yeni şekiller alacağına inanmaktadırlar.

### **B. Stratejik Yönetim**

1980'li yıllarda, değişimden işletmeler daha fazla etkilenmeye başlamış; disiplinler deneysel çalışmalar için kuramsal motivasyonda incelendikleri için ekonomik düşünme, stratejik yönetimde merkezi bir konuma ilerlemiştir. Bu on yılın ekonomiye büyük katkısı Porter tarafından kaleme alınan Rekabetçi Strateji eseridir (Porter, 1980). Özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm işletmelerde stratejik yönetim bir işletmenin faaliyet alanını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri gösteren bir yönetim tekniği olarak tanımlanırken (Bryson, 1995:5, Aktan, 2008: 5), bir işletmenin orta uzun vadeli hedeflerinin yani stratejik niyetinin belirlenmesini ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz etmek olarak da tanımlanabilir (Barry, 1986:10). Jauch ve Glueck'e göre (1989:18) stratejik yönetim değişen durumları önceden sezme için işletmelere izin verir, açık amaçlar ve yönelimler sağlar, araştırma yapılması sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar ve iş kararlarını sistemize eder, bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder ve şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

### **C. Stratejik Yönelim Kavramı**

Stratejik yönelim; uzun vadeli rekabet üstünlüğü kazanılması isteğiyle, bir işletmedeki çalışanların değerlerini, inançlarını, normlarını temel alan ve işletme stratejisine uygun işletme davranışlarının oluşturulmasına yardım eden davranışsal eğilimler olarak tanımlanmaktadır (Day ve Wensley, 1983: 80-81, Bulut, Alpkan ve Yılmaz, 2009: 2). Literatürde bazı bilim adamları da bir yaklaşımla stratejik yönelimlere üst yöneticilerin inançlarının ve zihinsel modellerinin bir göstergesi olarak (Noble vd., 2002:26), stratejik yönelim kavramının yöneticilerin çevreyi algılamalarını ve çevresel koşullara karşı reaksiyonlarını gösterdiğini düşünmektedir (Sinkovics ve Anthony, 2004:43-64). Zhou, Yim ve Tse (2005:43), araştırmalarında stratejik yönelimin dört açıdan katkı sağladığını savunmuştur. Literatüre pazar gücü, örgütsel öğrenme, köklü yenilik ve işletme performansını birbirine bağlayan bir model olarak sunulmuştur. İşletmenin stratejik yönelimi, işletmenin devamlı ve üstün performansı için uygun davranışları yaratmada işletme tarafından gerçekleştirilen stratejik doğrultuları yansıtır (Gatignon ve Xüerebh 1997:3). Küreselleşmeyle birlikte, bölgesel bütünleşme yönetimleri altında faaliyet

gösteren ve genişletilmiş pazarlara giren işletmeler stratejik yönelimi gelişmiş performans için önemli bir rekabet stratejisi olarak benimsemektedirler (Otieno, Bwisa ve Kihoro, 2012:46).

#### **D. Stratejik Yönelimin Bileşenleri**

Stratejik yönelimin bileşenlerini oluşturan ve literatürde sıkça karşılaşılan kavramlar aşağıda yer almaktadır.

##### **1. Vizyon**

Vizyon, kişilerin veya işletmelerin, gelecekteki varılması veya olması arzu edilen bir durumla ilgili rüya veya hayalin ifade edilmiş bir şekli (Ülgen ve Mirze, 2010:177) olmasının yanında geleceğin nasıl olabileceği ve nasıl olması gerektiğini gösteren bir resim gibi, mevcut gerçeklerin, umutların, hayallerin, tehditlerin ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için gerekli zihni bir bakış açısıdır (Karaman, 2005:19). Vizyonun amacı, işletmede gerekli olan değişimin belirlenmesi için hem işletme çalışanlarının hem de hedeflenen müşterilerin gerçekleşen ya da potansiyel ileriyi görme ve yaratıcılık avantajlarından faydalanabilmektedir (Doğan, 2007: 106). Vizyonun içermesi gereken önemli hususlardan bazıları inanç ve değerler, ilk ve en önemli şey olarak müşterinin memnun edilmesi, büyük işletme olabilmek en iyi ürün üretmeyi gerektirir anlayışının benimsenmesi, bütünü tehlikeye atmadan dürüst, uyumlu ve nazik olmak, verilen sözlerin tutulması, işin savsaklanmaması; ayrıntıları doğru ve tam olarak yerine getirmenin gerekliliği, müşterilere, yöneticilere ve tüm çalışanlara altın kural uygulanması, takım çalışmasının esas olması, yenilikçi ve üstün kaliteli malları üretme, bütün mamullerin mükemmel görünmesinin gerektiği konularıdır (Ramazanoğlu ve Bahçeci. 2006:54).

##### **2. Misyon**

Misyon, kelime anlamı olarak, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev anlamına gelmektedir. İşletme yönetimi açısından ise misyon; işletmelerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istediklerini belirler (Ramazanoğlu ve Bahçeci. 2006: 54). Bir işletmenin misyonu, onu benzerlerinden ayıran kapsamlı ve kendine özgü amacı işletmenin kendisine seçtiği en kapsamlı amaç olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2002:130). Misyon bildiriminde misyonun özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilmesi, hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlaması, yasal düzenlemelerle işletmeye verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenmesi, işletmenin hizmet sunduğu kişi ve işletmeler belirtilmesi, işletmenin sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanması, işletmenin varoluş nedenini açıklaması, işletmenin kimlere hizmet ettiğini göstermesi, işletmenin hangi alanda çalıştığının belirtilmesi,

işletmenin hangi ihtiyaçları karşıladığının anlatılması, işletmenin yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevlerin sıralanması gibi önemli noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Erçetin, 2000:17).

### **3.Amaç**

Stratejilerin oluşturulmasına, planlama faaliyetlerine ve hedef seçimine temel teşkil eden amaç kavramı işletmenin ulaşmak istediği uzun dönemli genel sonuçlar olarak ifade edilebilir (Oyman, 2009:10).

### **4. Hedef**

Hedefler, amaçların gerçekleştirilmesi için ortaya konan (Erdem, 2006:13), işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilen son şekli ve alt amaçlardır (Küçüksüleymanoğlu, 2008:408). Hedefler stratejik planlama sürecinde işletmelerin için önemlidir.

### **5. Politika**

Politikanın sözlük anlamı, belirli bir amaca ulaşmak için ya da işletme veya devlet işlerini yürütmek üzere izlenen ölçülü ve planlı yol şeklidir. Bir işletmedeki tüm davranış ve faaliyetler bütünlük, uyum ve tutarlılık içinde yürütülmeli ve o işletmenin amaçlarına yönelik olmalıdır (Şimşek, 2002:133). Stratejilerin ve politikaların her ikisinin de uzun süreli dönemler için aralarında bazı farklılıklar vardır. Politikalar uzun süreli dönemler için belirlenmiş olsalar da stratejiler politikalara göre çok daha uzun dönemlidirler (Erdem, 2006:16).

### **6. Taktik**

Taktik belli bir amaç doğrultusunda değişen koşulların gerektirdiklerini de karşılayabilecek fırsatların ve kaynakların en iyi biçimde kullanılabilmesi için alınan en kısa vadeli kararlardır (Bozkurt, Turgut ve Sezen, 1998:230).

## **II) STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ**

İşletmelerin giderek değişen koşullarda ayakta kalabilmek için daha farklı yapılanmalara gitmeleri gerekmektedir. Bu açıdan küresel rekabet koşullarında işletmelerin yapılarından insan kaynakları politikalarına, finansman politikalarından üretim tekniklerine kadar birçok değişikliği gerçekleştirmesi için stratejik işbirliği konusu önemli bir yol olarak ortaya çıkmaktadır (Çelik, 1999: 25-27).

### **A. Stratejik İşbirlikleri Türleri**

İşletmeler arasındaki işbirliği uygulamaları pek çok farklı şekilde sınıflandırılmaktadır.

### 1. Franchising

Franchising kelimesinin kökeni İngilizcede bulunan ve serbest bırakmak anlamına gelen 'to Free' kelimesinden gelmektedir (Can, 2012:111). Franchising, birbirinden hukuken bağımsız iki taraf arasında, franchise-veren (franchiser) ile franchise-alan (franchisee) olarak adlandırılan ve gerçekleştirilen sözleşmeli bir ilişkidir (Nart, 2005:124). Franchising sözleşmesiyle, franchising alan ile franchising veren arasında sürekli bir borç ilişkisi vardır (Aslanoğlu, 2007:77-78). Genellikle, franchise ücreti ya da telif hakkı ücreti şeklinde olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır (Külter ve Demirgüneş, 2006:95).

### 2. Ortak Girişim

Ortak girişim, belli bir iş alanında uzmanlaşmış birbirinden bağımsız, birden fazla işletmenin belirli bir işi yapmak ve kazanç elde etmek amacıyla bir sözleşme çerçevesinde bir araya gelerek oluşturdukları ve tüzel kişiliği olmayan işbirlikleridir (Çelik, 2002:72-77).

### 3. Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretimde uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan işletmelerin dış pazarda bir üretim birimi kurması gerekmemektedir (Can, 2012:116). Bir ülkede sözleşmeli olarak üretilen ürünler üretimin gerçekleştirildiği ülke pazarına sunulabildiği gibi diğer ülkelere de satılabilir.

### 4. Yönetim Sözleşmesi

Yönetim sözleşmesi, uluslararası bir işletmenin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetlerinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları anlaşma olarak tanımlanabilir.

### 5. Montaj Operasyonları

Yapılmış parçaların birleştirilmesi veya düzenlenmesidir. Hassas işçilik isteyen montajlar işçiliğin bol ve ücretin ucuz olduğu yerlerde yapılabilir (Can, 2012: 119).

### 6. Konsorsiyum

Konsorsiyum anlaşmalarında genellikle büyük çaplı taahhüt işlerinde ulusal ve uluslar arası bir ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı ülkelere,

aynı veya farklı uzmanlık dallarında işletmeler finansal ve teknolojik imkanlarını birleştirip işbirliği yapmaktadır (Can, 2012: 121).

### **7. Anahtar Teslim Projeleri**

Çok uluslu bir işletmenin bir üretim tesisini kurarak, personeli eğitmesi ve tesis projesinin bitimiyle kullanıma hazır hale getirmesi anahtar teslimi projeler olarak adlandırılmaktadır (Engin, 2005: 59).

### **8. Yap-İşlet-Devret Sözleşmesi**

Yap-işlet-devret modeli, bir ülkenin temel alt yapı yatırımlarının gerçekleşmesinde iş finansmanı sağlamayı ve özel kesime açılmayı, ülkede elektrik santralleri, barajlar ve hava alanları, karayolları ve yer altı metroları gibi büyük yatırım projelerinin gerçekleştirilmesi amaçlayan oldukça yeni bir işbirliğidir (Can, 2012:124).

### **9. Lisans Verme**

Bir teknolojinin ‘‘Bil- Yap’’ (Know-how) adı altında bir bedel karşılığında, ikinci bir şahsa devrine ‘Lisans’ denir (Aydıntan,2003:137).

### **10. Know-How Sözleşmesi**

Bu işbirliğinde, ana ürün konusunda deneyimli ve bilgili olan işletme, genellikle başka bir bölgesel pazarda, aynı konuda üretim faaliyetlerinde bulunan ancak bilgi ve deneyimi yeterli olmayan işletmelerde, ana ürün ile ilgili faaliyetlerde teknik bilgi ve danışmanlık yardımı yapar (Ülgen ve Mirze, 2010: 363).

## **III) İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNELİMİNİN STRATEJİK İŞBİRLİĞİSÜRECİNDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **A. Araştırmanın Konusu ve Amacı**

Küreselleşme, işletmeler arasında baş döndürücü bir rekabete zemin hazırlamıştır. Ulusal pazarların yerini de uluslararası pazarlar ve rekabet almıştır. İşletmeler yerel ve uluslararası çapta rekabetle başa çıkabilmek için tek başlarına gerekli bilgi, sermaye, insan kaynağı ve teknoloji gibi kaynaklara sahip değildirler. Bu nedenle diğer işletmelerle stratejik işbirliği ve ortaklaşa rekabet içine girmeye çalışmaktadır. Bu çalışma İstanbul ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren iki işletmenin stratejik yönelimlerinin, stratejik işbirliği sürecindeki rolünü açıklamaya çalışmaktadır. Araştırmanın amacı, ortakların stratejik işbirliklerinden olan ortak girişim türünü seçmelerinin stratejik yönelimlerinde nasıl bir rol oynadığını göstermektir.

### **B. Araştırmanın Evreni ve Kısıtları**



Çalışmanın araştırma alanı olarak, en önemli sektörlerden bir tanesi olan gıda sektörü seçilmiştir. İnceleme konusu olarak İstanbul ilinde faaliyette olan iki tane gıda işletmesi seçilmiştir. İşletmelerin öncelikle çalışan sayısının en az 100 olmasına dikkat edilmiştir. İstanbul ilinde faaliyet gösteren tüm gıda işletmelerinden veri elde etmenin gerektireceği zaman, işgücü ve maliyet yükü göz önünde bulundurularak bir çalışma evreni belirlenmiştir. Araştırmanın gıda işletmelerinin üst ve orta yöneticileri üzerinde yapılması araştırmanın ilk kısıtını oluşturmaktadır. Diğer yandan, ankete verilen cevapların yöneticilerinin algılarına dayalı ve tamamen deneyimselliğe bağlı olması ise diğer sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Araştırma deneklerini, İstanbul il merkezinde gıda işletmesi özelliği gösteren iki işletmenin orta ve üst yöneticileri oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçlarına göre işletmelerin stratejik yöneliminin, stratejik işbirliği sürecindeki rolü için bir genelleme yapılması mümkün olmayacaktır.

### **C. Araştırmanın Önemi**

Stratejik yönelim ve stratejik işbirliklerini konu alan araştırma sayısı çok azdır (Karakılıç, 2009; Arslan, 2009). Araştırma, ülkemizde bilinirliği bulunan iki gıda işletmesinin stratejik yönelimin stratejik işbirliği sürecindeki rolünü açıklayabilmek yönüyle önemlidir. Stratejik işbirliğine giden işletmelerde vizyon, misyon, amaçlar, hedefler, uygulanan politika ve taktikler, bu süreç boyunca olumlu kararlar almayı sağlamaktadır.

### **D. Araştırmanın Yöntemi**

İstanbul'da bulunan gıda işletmelerinin stratejik yöneliminin, stratejik işbirliği sürecindeki rolünü incelemek üzere elde edilmek istenen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan bir veri toplama yöntemi olan "anket formu" ile toplanmıştır. Denekler (yöneticiler) kolayda örneklem metodu ile seçilip ve gönüllü katılım esas alınmıştır. Araştırmada denekler arasında cinsiyet, eğitim ve yaş gibi demografik özellikler ayırımı yapılmamıştır. Yüzyüze görüşmelerle anket cevaplanmaya çalışılmıştır. Ölçek, 1-“ Etkisiz, Önemsiz, Hiç zor değil, Hiç memnun değilim”, 2- “Az Etkili, Az Önemli, Biraz zor, Memnun değilim”, 3-“ Ne etkili ne etkisiz, Ne önemli ne önemsiz, Ne zor ne zor değil, Ne memnun, ne memnun değilim”, 4- “Etkili, Önemli, Zordur, Memnun”, 5- “Çok Etkili, Çok Önemli, Çok Zor, Çok Memnunum”, şeklindeki beşli Likert ölçeğidir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde 10 soruyla işletmeyle ilgili bir grup bilgiler elde edilmiştir. Anket işbirliğini oluşturma kararını belirtilen faktörler, kriterler, önem, avantaj ve dezavantajları gibi bir takım sorunların farklı boyutları incelemek üzere Kadirbek Kudayberdiev'in 2007 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanmış olduğu doktora tezinden alınmış toplam 79 sorudan oluşan bir soru formu hazırlanmış ve yüz yüze

görüşmelerde bu sorular üzerinden hareket edilmiştir. Araştırmada, açık uçlu ve önem sırasına göre dizilmesi gereken sorularda kullanılmıştır. 2014 yılı ocak ve şubat ayları arasında gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda hatalı ve eksik doldurulduğu tespit edilen anketler çıkartılmış ve sonuçta analizler 61 anket üzerinden (29 anket Rella Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş., 32 anket Simit Sarayı Yatırım ve Ticaret A.Ş.) gerçekleştirilmiştir.

#### E. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

- Belirlenen örneklem, araştırma sorusuna cevap bulabilme özelliğine sahiptir.
- Araştırmaya katılan kişiler geçerli, güvenilir ve samimi cevaplar vermiştir.
- Araştırmada kullanılan anket formu işletmelerin stratejik işbirliğini seçerken yönelimlerini belirleyen faktörleri ortaya koymak açısından uygun bir veri toplama aracıdır.

Ayrıca Araştırmada test edilmek üzere Türkiye'deki gıda sektörü için aşağıdaki hipotez test edilmiştir:

H1: İşletmelerin stratejik işbirliği seçim kararını belirleyen faktörler arasında anlamlı ve istatistiksel bir ilişki vardır.

#### F. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Elde edilen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak 'SPSS ( Statistical Package For Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) For Windows 17.0 Sürümü' ile analiz edilmiştir ve hipotezler örnek işletmelerdeki yöneticiler üzerinde test edilmiştir. Bu hipotezleri değerlendirmek amacıyla betimsel istatistik korelasyon analizleri kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan tüm ifadeler öncelikle güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

#### G. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

##### 1. İşletmelerle İlgili Genel Bilgiler

Çizelge 1. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Bazı Bilgiler

Genel Bilgiler	Rella Gıda San Tic. A.Ş.	Simit Sarayı Yat. Tic. A.Ş.
Şirketin kuruluş tarihi	2007	2005
Şirketin faaliyet gösterdiği sektör	Gıda sektörü	Gıda sektörü
Şirketin toplam personel sayısı	114	400
Şirketin yıllık satış tutarı	32.655.118.000 TL	44.590.000.000 TL
Yapmış olduğu işbirliği türü	Ortak Girişim	Ortak Girişim

İşbirliğine ilk yönelme tarihi	2011	2006
İşbirliğinden sonra satış cirosunda artış oranı	%27.8	%84
İşbirliği oluşturduktan sonra karlılığındaki artış oranı	%21.6	%10
İşbirliği sonrası Pazar payımızdaki meydana gelen artış oranı	%10.8	%12.4

Çizelge 1. incelendiğinde, anketi cevaplayanların çalıştığı işletmeler sırasıyla 7 ve 9 yıl arasında faaliyette bulunmaktadır. Her iki işletme işbirliğinden sonra ciro, karlılık ve pazar paylarında önemli bir artış görülmektedir. Simit Sarayı A.Ş'nin vizyonu, " yenilikçi yaklaşımla Simit Sarayı'nı bir dünya markası yapmak " , misyonu ise " tüm dünyayı simitle tanıştırmak" tır. Rella Gıda San. ve Tic. A. Ş'nin vizyonu, " faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde sağlık, lezzet ve kalite ile özdeşleşen, üretim teknolojileriyle pazarda öncü şirket olmak" tır. Misyonu ise "on teknoloji ile üretilen, taze, sağlıklı ve lezzetli ürünler ile tüketicilerimizin hayatına değer katmak" tır.

## 2. Araştırmanın güvenilirlik analizi

Araştırmada analizler sonucunda, Alpha değeri 0,980 olarak tespit edilmiştir. Analiz, çizelgedeki soru grupları üzerine yapılmış olup bu soru gruplarının güvenilirlik katsayıları Çizelge 2.'de verilmiştir.

**Çizelge 2. Likert Ölçekli Soruların Güvenilirlik Testi**

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İşbirliği Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörler	0,947	20
İşbirliği Ortağının Seçim Aşamasında Belirlenen Kriterlerin Önem Dereceleri	0,942	15
İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri	0,945	14
İşbirliğinin Dezavantajlarının Önem Dereceleri	0,920	10
İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar	0,919	9
İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlar	0,891	9
Toplam Sorular	0,980	77

Araştırmanın soruları yüksek güvenilirlidir ve iç tutarlılıklarında yüksek olduğundan dolayı anket soruları istatistiksel ölçeklemeye uygun hazırlanmış ve bundan sonraki analizlerde kullanılabilir niteliktedir.

### 3. Likert Ölçekli Soruların Betimsel İstatistikleri

#### 3.1. Bölgesel Düzeyde İşletmelerin İşbirliğini Oluşturma Kararını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi

Burada yöneticilerin belirlediği işbirliğini oluşturma kararını etkileyen faktörlerin ifadelerinden, en az sahip olduklarını düşündükleri ilk 2 faktör; “Rekabetin üstesinden gelmek”, “Örgütsel zaafı gidermek”, ve en fazla etkili olan faktörler ise; “Ortağın finansal kaynaklarından yararlanmak” ve “Şirketin imajını arttırmak” tır. İşbirliğini oluşturma kararını etkileyen faktörler ölçeğinde toplam 20 madde bulunmaktadır. Yöneticilerin bu ölçekten alabilecekleri en yüksek puan 100, en düşük puan 20’dir. Yöneticilerin 20 önemli faktör ifadesinden oluşan en yüksek puan 97, en düşük puan 25, ölçeğin toplam ortalaması 69,86 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin işbirliği ortağının seçim aşamasında önemli faktörlerin puanlarının orta dereceden yüksek (önemli) düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### 3.2. Bölgesel Düzeyde İşletmelerin İşbirliğinden Kaynaklanan Avantajların Önem Derecesinin İncelenmesi

Berilen bulgular incelendiğinde, yöneticilerin belirlediği üzere işbirliğinin sağladığı avantajların önem derecesi ifadelerinden yola çıkarak, görece olarak ortalama en az öneme sahip olduklarını düşündükleri, ilk 2 avantaj sırasıyla; “Teknoloji yeniledik”, “Atıl kapasitemizi değerlendirdik”, ve en fazla önemli olan avantaj ise; “Yatırım maliyetlerimizi azalttı”, “Taleplere daha hızlı ve kolay cevap verebildik”, saptamaya yöneliktir. İşbirliği ortağının seçim aşamasında belirlenen avantajların önem derecesi ölçeğinde toplam 14 madde bulunmaktadır. Yöneticilerin bu ölçekten alabilecekleri en yüksek puan 70, en düşük puan 14’dir. Yöneticilerin 14 önemli avantaj ifadesinden oluşan en yüksek puan 66, en düşük puan 18, ölçeğin toplam ortalaması 50,33 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, işbirliğinden kaynaklanan avantajların puanlarının orta dereceden yüksek (önemli) düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### 3.3. İşbirliği Oluşturma Sürecinde Karşılaşılan Zorlukların İncelenmesi

Verilen bulgular işbirliği oluşturma sürecinde karşılaşılan zorlukların ifadelerinden yola çıkarak, görece olarak ortalama en az önemli sahip olduklarını düşündükleri, ilk 2 zorunluk sırasıyla; “Uyumlu hedeflere sahip bir ortak bulmak”, “İşbirliği için gerekli insan kaynaklarını sağlamak”, ve en fazla önemli olan zorunluk ise; “Güvenli bir ortak bulmak”, “Kurum kültürü ve organizasyon yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak”, saptamaya yöneliktir. İşbirliği ortağının seçim aşamasında belirlenen zorunlukların önem derecesi ölçeğinde toplam 9 madde bulunmaktadır. Yöneticilerin bu ölçekten

alabilecekleri en yüksek puan 45, en düşük puan 9'dir. Yöneticilerin 9 önemli zorluk ifadesinden oluşan en yüksek puan 45, en düşük puan 13, ölçeğin toplam ortalaması 30,18 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, işbirliğinden kaynaklanan zorlukların puanlarının orta dereceden yüksek (önemli) düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### **3.4. İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunların İncelenmesi**

Verilen bulgular incelendiğinde, görelî olarak ortalama en az zorluğa sahip olduklarını düşündükleri, ilk 2 sorun sırasıyla; “ Farklı iki örgütü koordine etme güçlüğü”, “Örgütsel yenilenmede uyumsuzluk”, ve en fazla önemli olan sorunlar ise; “Standart belirlemede anlaşmazlık”, “Kar paylaşımında dengesizlik”, saptamaya yöneliktir. İşbirliği Sürecinde Ortak Hareket Etmekten Doğan Sorunlara önem derecesi ölçeğinde toplam 9 madde bulunmaktadır. Yöneticilerin bu ölçekten alabilecekleri en yüksek puan 45, en düşük puan 9'dir. Yöneticilerin 9 önemli sorun ifadesinden oluşan en yüksek puan 45, en düşük puan 18, ölçeğin toplam ortalaması 32,38 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, işbirliğinden ve ortak hareket etmekten kaynaklanan sorunların puanlarının orta dereceden yüksek (önemli) düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### **4. Korelasyon Analizi Sonuçları**

Çalışmada işbirliği kararını etkileyen faktörleri arasında anlamlı (pozitif veya negatif) bir ilişkinin olacağı ileri sürülmüştür. Bu ilişkileri test edebilmek için öncelikle iki ordinal değişken arasındaki ilişkiyi veya uyumlu ve uyumsuz çift sayısını belirleyen KENDALLS' TAU-b korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Çizelge 3'de yer almaktadır.

Aşağıdaki çizelgeye göre, araştırmadaki faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve oldukça olumlu (yani uyumlu çift veya benzer dereceye sahip olma) ve genellikle orta seviyede bir ilişki çıkmıştır.

Stratejik işbirliğini belirleyen faktörler arasındaki en düşük korelasyon katsayısı, pazar payı ve rekabet sorunu ile ortağın finansal ve pazar gücü (0,216), en yüksek korelasyon ise ortak örgüt sorunu ile katkıya göre yararlanmak (0,572) arasında gerçekleşmiştir. Böylelikle ortaya çıkan bu sonuçlara göre, varsayım:

H1: İşletmelerin Stratejik İşbirliği Seçim Kararını Belirleyen Faktörler arasında anlamlı ve istatistiksel bir ilişki vardır, geçerli olmuştur.

#### **Çizelge 3. Korelasyon Analizi Sonuçları**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Yatırım ve Maliyet	1													
2	Pazar ve Rekabet	,339*	1												
3	Ortak	,530*	,396**	1											
4	Devlet ve Küreselleşme	,530*	,361**	,566**	1										
5	Ortağın Finansal ve Pazar Gücü	,363*	,437**	,379**	,310**	1									
6	Ortağın Kaynak ve Deneyimler Gücü	,456**	,391**	,395**	,415**	,520**	1								
7	Finansal ve Pazar Gücü	,444**	,359**	,362**	,400**	,454**	,545**	1							
8	Kaynak ve Deneyimler Gücü	,493*	,325**	,322**	,417*	-,370*	,524*	,519*	1						
9	Strateji Sorunu	,343*	,242*	,363*	-,331*	,391*	,413*	,427*	,503*	1					
10	Pazar ve Rakip Sorunu	,293*	,090	,170	,238*	,216*	,324*	,280*	,337*	,471**	1				
11	Uyumlu Ortak Bulmak	,402*	-,162	,328*	,338*	,247*	,419*	,287*	,353*	,323**	,519*	1			
12	Katkıya Göre Yararlanmak	,493*	,321*	,455*	,396*	,456*	,403*	,468*	,356*	,405**	,320*	,438*	1		
13	Ortak Örgüt Sorunu	,449*	,287*	,415*	,357*	,433*	-,393*	,421*	,369*	,388**	-,213*	,368*	,572**	1	
14	Ortaklıktaki Anlaşmazlık Sorunu	,338*	-,281*	,314*	-,357*	,365*	,340*	,304*	-,256*	,363**	,313*	,320*	,411**	-,498**	1

\*Kendall's tau korelasyonu  $p < 0.05$  düzeyde anlamlı

\*\* Kendall tau korelasyonu  $p < 0.01$  düzeyde anlamlı

### 5. İşletmelerin Kurduğu Stratejik İş Birliğinden Duyduğu Memnuniyet Düzeylerinin Betimsel İstatistikleri:

Araştırma kapsamındaki çalışanların işbirliğinden duyduğu memnuniyet düzeylerine göre dağılımları incelenmiştir. Çalışanların yaklaşık yarısı (%49,2) yapılan işbirliğinden memnun oldukları görülmektedir. Çok memnun olanlar %13,2, memnun olmayan % 4,9 ve kararsız kalanlar ise, örneklem içerisindeki yeri %32,7'dir. Bu nedenle toplam çalışanların % 62,4'i yapılan işbirliğinden memnun oldukları görülmektedir.

Ayrıca yeni bir işbirliği oluşturmayı düşünen ortağın belirtilen 3 soruya verilen önem sırası aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Birinci soru :

1- Şirket kendisine ihtiyaç duyduğu katma değeri sağlayacak ortağı aramalıdır.

Ankette yer alan bulgular incelendiğinde, bu sorunun önemli olduğu görülmektedir. Birinci sırada olmasını söyleyen kişiler yaklaşık %50,8, ikinci sırada olmasını % 21,30; ve üçüncü sırada olduğu % 27,9, görülmektedir.

2- İşbirliğinde en önemli unsur tarafların karşılıklı fayda sağlayacaklarına ilişkin inançtır.

Ankette yer alan bulgular incelendiğinde, bu sorunun önemli olmasının sırası görülmektedir. Birinci sırada olmasını söyleyen kişiler yaklaşık %31, ikinci sırada olmasını % 42,6; ve üçüncü sırada olduğu % 26,2, görülmektedir.

3- Seçilecek taraf makul büyüklükte ve güçte bir şirket olmalıdır.

Ankette yer alan bulgular incelendiğinde, bu sorunun önemli olmasına göre sıralandığı görülmektedir. Birinci sırada olmasını söyleyen kişiler yaklaşık %18, ikinci sırada olmasını söyleyenler % 36,1; ve üçüncü sırada olduğu söyleyenler % 45,9 görülmektedir.

Bu nedenle bu üç sorunun frekans dağılımına bakıldığında, sırayla soruların önemi şu şekildedir:

(1)-Birinci sıra: Şirket kendisine ihtiyaç duyduğu katma değeri sağlayacak ortağı aramalıdır.

(2)-İkinci sıra: İşbirliğinde en önemli unsur tarafların karşılıklı fayda sağlayacaklarına ilişkin inançtır.

(3)-Üçüncü sıra: Seçilecek taraf makul büyüklükte ve güçte bir şirket olmalıdır.

## SONUÇ

Strateji kavramının kökeni yüzyıllar öncesine dayanır. İnsanların veya toplulukların mevcut durumlara göre atacakları adımları önceden hesaplamaları stratejik düşünmeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda; işletmelerde yöneticilerin gelecek vizyonlarına ulaşmasındaki en temel aracın stratejik yönelim olduğu söylenebilir. Stratejik yönelim, hedeflere ulaşmada uygulanacak eylemleri bütünleştiren bir süreçtir. Küreselleşen ve daha da küçülen dünyada değişen ve gelişen teknolojiyle birlikte işletmelerin yoğun rekabet koşullarına uyum sağlamak ve yeni pazarlara girmek istemeleri karşısında stratejik yönelimin önemi karşı konulamaz bir şekilde ortaya çıkmıştır. İşletmeler, ezici rekabet karşısında ayakta kalabilmek ve bu rekabet ortamında söz sahibi olabilmek için

stratejik işbirliği faaliyetlerine özellikle önem vermektedir. İki veya daha fazla işletmenin, önemli olan belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile yeni bir isim ve kimlik altında bir işletme meydana getirmeyip, sadece belirli varlık ve yeteneklerini birlikte kullanarak anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları, stratejik işbirliği olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmaya ilişkin araştırma stratejik işbirliği türlerinden ortak girişimi uygulayan iki işletmede yapılmıştır. Ortak girişim veya daha yaygın kullanımı ile joint venture iki veya daha fazla işletmenin ortak bir şekilde yeni bağımsız bir işletme kurup sahip olmalarıyla meydana gelmektedir. Ortak girişim, ulusal veya uluslararası ortaklıklar belirli bir pazara girmenin kolay hatta bazen de tek yoludur.

Bu araştırmanın amacı, gıda sektöründe faaliyet gösteren ve stratejik işbirliği olan işletmelerin yüksek düzeyde çalışanlarının işletmelerin stratejik yönelimlerinin stratejik işbirliği sürecindeki rolünü incelemektir. Stratejik işbirliğine giden işletmelerde vizyon, misyon ve amaçlar gibi stratejik yönelim kavramlarının bu süreçte kararları nasıl etkilediği açıklanmaktadır. Stratejik işbirliklerinin gıda sektöründe nasıl gerçekleştiği, uygulamaların yerinden gözlemlenebilmesi için İstanbul ili sınırları içindeki ortak girişim işbirliği yapmış olan iki işletmede toplam 61 kişilik orta ve üst düzey personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler, literatürden elde edilen bilgiler ve araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan bir veri toplama yöntemi olan "anket formu" ile toplanmıştır. Araştırma sonunda aşağıdaki özet sonuçlara ulaşılmıştır:

- İşletmelerin işbirliği kararını etkileyen faktörleri ile stratejik işbirliğinden kaynaklanan avantaj ve dezavantajları, yani: katkıya göre yararlanmak ve ortaklıktaki anlaşmazlık, olumlu ve uyumlu ortak bulmak ve ortak örgüt sorunu arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.
- İşletmelerin stratejik işbirliğinden kaynaklanan zorunluklar yani: katkıya göre yararlanmak, ortaklıktaki anlaşmazlık sorunu, uyumlu ortak bulmak ve ortak örgüt sorunları ile işbirliği kararını etkileyen faktörleri arasında anlamlı ve bir ilişki vardır.
- İşbirliğini oluşturma kararını etkileyen faktörlerin en önemlisi şirketin imajını arttırmak ve ortağın finansal gücünden faydalanmak olmuştur.
- İşletme işbirliğinin sağladığı en önemli avantajları yatırım maliyetlerini azaltmak ve talebe daha hızlı ve kolay cevap verebilmek olarak görmüştür.
- Güvenli bir ortak bulmak ve kurum kültürü ve organizasyon yapısındaki farklılıkları uyumlaştırmak işbirliği oluşturma sürecinde karşılaşılan en önemli zorluklar olmuştur.
- İşbirliği sürecinde ortak hareket etmekten doğan sorunların en önemli olanları standart belirlemede anlaşmazlık ve kar paylaşımında dengesizliktir.



- Ankete yanıt veren çalışanların yaklaşık yarısı (%49,2) konulan işbirliğinden memnun olduğu ifadesi belirtilmiştir. Çok memnunum ifadesini işaretleyenlerin oranı %13,2, memnun olmayan % 4,9 ve kararsız kalanlar ise, örneklem içerisindeki yeri %32,7'dir. Bu nedenle toplam çalışanların % 62,4'i yapılan işbirliğinden memnun oldukları görülmektedir.

- Yeni iş ortağı bulmada, işletmenin kendisine ihtiyaç duyduğu katma değeri sağlayacak ortağı bulmak önemli bir faktör olmuştur.

Günümüzde işletmelerin kuruluş amaçları ne olursa olsun, varlıklarını sürdürdükleri sürece mutlaka kendilerine göre belirleyebilecek ve çalışanlarına aktarabilecek hedeflerinin olması gerekir. Çünkü bir işletmenin başarısındaki en önemli faktörlerden biri vizyondur. İşbirliği seçiminde işletmeler vizyon, misyon ve hedefleri doğrultusunda kendilerine uygun olan kararı vermelidirler. Araştırmaya bakıldığında iki işletmenin vizyon, misyon ve amaçlarına uygun bir işbirliği seçilmiş ve analiz sonuçlarından da anlaşılacağı üzere oldukça olumlu sonuçlar alınmıştır.

#### KAYNAKÇA

- AKTAN, Coşkun, C., (2008) "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", Çimento İşveren Dergisi, Haziran-Temmuz, ss:5.
- ASLANOĞLU, Suphi, (2007), "Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi; Firmalar Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu ve Muhasebe Uygulaması", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.9, Sayı:1, ss.77-78.
- AYDINTAN, Belgin, (2003), "Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi", Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 2, ss:137.
- BARRY, Brayn, W., (1986), "Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations", St. Paul: Amherst Wilder Foundation, First Edition, pp:10.
- BLACKERBY, Philip, (1994), "History of Strategic Planning", Armed Forces Comptroller Magazine, Volume,39, No,1, pp:23.
- BRYSON, John, M., (1995), "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations", San Francisco: Jossey-Bass, First Edition, pp. 5.
- BOZKURT. Ömer, TURGUT. Ergun, SEZEN. Seriyeye, (1998), Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE Yayın No,283, ss.230.
- BULUT, Çağrı, ALPKAN, Lütfihak, ve YILMAZ, Cengiz, (2009), "Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma". Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt,10 Sayı:1, ss.2.
- CAN, Esin, (2012), "Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama", Beta Yayıncılık, Dördüncü

Baskı, İstanbul, ss.111-124.

- ÇELİK, Orhan, (1999), “Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt.54, Sayı:1, ss:25-27.
- ÇELİK, Abdullah, (2002)“İş Ortaklıkları (Joint Venture)”, Yaklaşım Dergisi, Sayı:111, ss.72-77.
- CERTO. Samuel, C. and CERTO, Trevis, S., “Management”, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, Tenth Edition, pp.186.
- COLE, Gerald, A., (1993), “Management: Theory and Practice”, DP Publications Ltd., Aldine Place, London, Fourth Edition, pp.102.
- DAY, G.S. ve WENSLEY, R, (1983), “Marketing Theory with Strategic Orientation”, Journal of Marketing, 47 (4), 79-89
- DOĞAN, Selen, (2007), “Vizyona Dayalı Liderlik”, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, ss.106.
- ENGİN, Ediz, (2005), “İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, ss.59.
- ERÇETİN, Şule, (2000), “Lider Sarmalında Vizyon”, Nobel Yayınları, İkinci Baskı, Ankara, ss.17.
- ERDEM, Aybike, (2006), “Stratejik Yönetim Ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.13-16.
- GATIGNON, Hubert and XUEREB, Jean, M., (1997), “Strategic Orientation Of The Firm And New Product Performance”, Journal of Marketing Research, American Marketing Association, Volume,34, No.1, pp: 3.
- GENÇ, Nurullah, (1997), “Zirveye Götüren Yol Yönetim”, Timaş Yayınları, Beşinci Baskı, İstanbul, ss.113.
- JAUCH, Lawrence ve GLUECK, William, (1988) “Strategic Management and Business Policy”, New York: McGraw Com-Hill Companies, Fifth Edition, pp:18.
- KARAMAN, Abdullah, “Vizyon Yönetimi, Nasıl ve Niçin?”, (2005), IQ Yayıncılık, Birinci Baskı, ss:19.
- KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, Rüyam,( 2008), “Stratejik Planlama Süreci”, Kastamonu Eğitim Dergisi, 16(2):408.
- KÜLTER, Banu ve DEMİRGÜNEŞ, Kartal, (2006), “Franchise Değeri ve Franchise Değerinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 21(2), pp.95.

- NART, Sima, (2005), “Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:10, No:2, ss: 124.
- NOBLE, Charles, SINHA, Rajiv and KUMAR, Ajith, (2002), “Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications”, Journal of Marketing, Vol:66, No:4, pp.26.
- OTIENO, Samwel, BWISA, Henry, M. and KIHORO, John, M., (2012), “Influence Of Strategic Orientation On Performance Of Kenya’s Manufacturing Firms Operating Under East African Regional Integration”, International Journal of Business and Social Science, Vol:3, No: 5, pp. 46.
- OYMAN, Sumru, (2009), “Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, ss. 10.
- PORTER, M.E., (1980) “Competitive Strategy, New York, Pree Press
- RAMAZANOĞLU, Fikret ve BAHÇECİ, Birsen, (2006), “Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, s:s 54.
- RUMELT, Richard, P., SCHENDEL, Dan, E. and TEECE, David, J., (1991) “Strategic Management And Economics”, Strategic Management Journal, No:12, pp:3-12.
- SINKOVICS, Rudolf, R., and ROATH, Anthony, S., (2004) “Strategic Orientation, Capabilities, and Performance In Manufacturer-3PL Relationships”, Journal of Business Logistics, Volume, 25, No. 2, pp. 43-64.  
[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3705/is\\_200401/ai\\_n9366394/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3705/is_200401/ai_n9366394/) (erişim tarihi: 15 mart 2013).
- STREMPEK, Barth, (1997), “The Effect Of Strategic Orientation and Adaptability on Organizational Behaviors And Performance: the Case Of Electronic Commerce İn The Hosiery Industry” , <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-6197-145924/> pp.7.
- ŞİMŞEK, Şerif, (2002), “Yönetim ve Organizasyon”, Günay Ofset, Yedinci Baskı, Konya, ss.130-133.
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, Kadri, S., (2010), ”İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Beta Yayıncılık, Beşinci Baskı, İstanbul, ss.177-363.
- VENTKATRAMAN, N. and GRANT, John, H., (1986), “Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal”, Academy of Management Review. 11(1):71-87.
- ZHOU, Kevin, Z., YIM, Chi, K., and TSE, David, K., (2005), “The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations”, Journal of Marketing, Volume, 69, pp: 43.