

STRATEJİK İŞ BİRLİKLERİ: YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Prof. Dr. Bahar TANER
Mersin Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Arş.Gör.Gürkan AKDAĞ
Mersin Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve
Otelcilik Yüksek Okulu

ÖZET

Yaşadığımız yüzyılda işletmeler, artan rekabet koşulları içerisinde yeni yatırımlara girmek ve sürdürülebilir gelişmeyi sağlayabilmek için pek çok farklı stratejiler izlemektedirler. Stratejik iş birlikleri bu izlenen yolların en önemlilerinden biridir. İktisadi ve finansal zorluklarla baş etmenin yeni yollarından biri olan stratejik iş birlikleri sağlık, finans, ulaşım ve elektronik sektörlerinde uzun süreden beri kullanılmaktadır. Gerek istihdama gerekse gelire katkıları itibariyle dünya ekonomisinde giderek önemleri artan ağırlama işletmeleri de müşterilerinin taleplerini en iyi şekilde karşılayabilmek ve rekabette üstünlük sağlayabilmek amacıyla günümüzde stratejik iş birliklerine yoğun ilgi göstermektedirler. Stratejik iş birliği uygulamalarının hizmet sektörü içinde yer alan yiyecek-icecek işletmelerinde ne şekilde gerçekleştiğinin anlaşılması işletmelerin gelişimi ve rekabet güçleri açısından çok önemlidir. Bu çalışmanın amacı iş dünyasında son dönemlerde sıklıkla karşılaştığımız stratejik iş birliği kavramına teorik bir açıdan yaklaşmak, işletmelerdeki uygulamalarının ne şekillerde gerçekleştiğini ortaya koymak ve yiyecek-icecek işletmelerindeki stratejik iş birliklerini incelemektir.

Anahtar Sözcükler: Stratejik İş Birliği, Stratejik Yönetim, Ağırlama Endüstrisi, Yiyecek-İçecek İşletmeleri

ABSTRACT

Strategic Alliances: An Application in the F & B Industry

In today's business world of hard competition, firms undertake new investments and set different strategies to achieve sustainable development. Strategic alliances is one of the most important strategies to realize these goals. Strategic alliances, as a new approach to overcome economical & financial challenges, have been implemented in health, finance, transportation and electronics industries for a long period of time. Hospitality industry, that gains an increasing importance in the world economy because of its contributions to both employment and national income also follows the trend. The aim of this study is presenting a theoretical approach to the issue of strategic alliances which

is a recent trend in the business world and to explain the ways of implementation of strategic alliances in today's organizations in general and food and beverage businesses in specific.

Keywords: Strategic Alliance, Strategic Management, Hospitality Industry, Food and Beverage Industry

Giriş

Günümüzün zor koşullarında işletmeler, hem mevcut durumlarını korumak hem de sektörel atılımlar yapabilmek için pek çok farklı taktik geliştirmek durumundadırlar. Son yıllarda küreselleşme, iletişimin hızlanması, bilginin önem kazanması ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler gibi birçok unsur rekabetin şiddetlenmesine ve uluslararası boyut kazanmasına yol açmıştır. Stratejik iş birlikleri başta otomotiv, elektronik ve gıda olmak üzere pek çok sektörde uygulanmaktadır. Stratejik iş birliği uygulamalarında temel amaç, işletmelerin tek başlarına veremeyeceği bir hizmeti başka bir şirket ile iş birliği yaparak vermesi ve böylece her iki işletmenin de bundan yarar sağlamasıdır.

İş dünyasında, rekabetin geçmişe göre daha yoğun olması yanı sıra küresel boyutta faaliyette bulunma istekleri işletmeleri çeşitli iş birliği arayışlarına yöneltmiştir. Bu doğrultuda işletmeler lisans anlaşmaları, araştırma ve geliştirme ortaklıkları, teknoloji iş birlikleri, franchising anlaşmaları ve ortak girişim gibi farklı iş düzenlemelerini oluşturma yoluna gitmektedirler (İplik:2008:1).

Yaşadığımız yüzyılda, dünya nüfusunun hızla artışı, ailede çalışan birey sayısındaki artış, sanayileşme ve bilgi toplumu bağlamında açığa çıkan iş gücü ve istihdam hususunda hizmet sektörünün katkısı gibi pek çok sebeple iş birliği uygulamaları hizmet sektöründe de günden güne önem kazanmaktadır. Emek yoğun bir sektör olan yiyecek-içecek endüstrisi ve turizm sektöründe stratejik iş birliklerinin nasıl oluştuğu ve ne şekilde geliştiği konusunda araştırmaların kısıtlı olması, bu konu üzerinde çalışılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Stratejik iş birliklerinin hizmet endüstrisinde kullanımı, hem maliyetlerin azaltılması hem de daha iyi standartlarda hizmet sunabilmenin önünü açacağından titizlikle araştırılması ve üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Bu çalışmanın amacı günümüz dünyasında sıklıkla karşılaştığımız stratejik iş birliği faaliyetlerinin ne şekilde gerçekleştiğini açıklamak ve seçilen işletmeler üzerinden örnek bir çalışma ile yiyecek-içecek işletmelerindeki stratejik iş birliği uygulamalarına değinmektir.

1.Stratejik İş Birliği Kavramı

Yaşadığımız yüz yılda, günlük yaşantımızın yanı sıra, iş yaşamında da tanık olduğumuz küreselleşme, teknolojik gelişmelerin hızı ve bunların etkilediği düşünülen pazarlardaki tüketici tercihlerindeki çok hızlı değişimler iş dünyasındaki belirsizliği ve rekabeti artırmaktadır. İşletmeler bu ortamda yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmek için rakipleriyle, tedarikçileriyle ve değişik endüstrilerde yer alan işletmelerle çeşitli iş birliği türlerine gitmektedirler (Dönbak,2006:3). Sektörler arasındaki farklılıklar ve uygulama biçimlerinin değişikliği nedeniyle, stratejik iş birliği ve iş birliği yapıları ile ilgili çalışmalarda stratejik iş birliğinin ne olduğu ve kapsamı hakkında çok farklı ve çeşitli

tanımlamalar mevcuttur. Ancak öncelikle strateji ve stratejik iş birliği kavramlarının neler olduğunun tam olarak ifade edilmesi kavramın çok daha iyi açıklanabilmesini sağlayacaktır.

Strateji kelimesi Latince “stratum” kelimesinden türemiştir ve “yol, çizgi, nehir” anlamına gelmektedir. İlk çağlarda askeri bir terim olarak ve orduların yönetilmesi anlamında kullanılan bu terim günümüzde yönetim ve işletme bilimlerinde sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır (www.canaktan.org). Çalışmamızda geçen “iş birliği” terimi İngilizce “alliance” kelimesinin karşılığıdır. Oxford Advanced Learner Dictionary’ e göre “alliance” terimi birlik, birleşme, katılım, iştirak anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise iş birliği “amaç ve çıkarları bir olanların oluşturdukları çalışma ortaklığı, bir işin çeşitli kişilerce yapılması” olarak ifade edilmektedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde stratejik iş birliği, stratejik iş ortaklığı, stratejik ittifak kelimelerinin yerine yalnızca stratejik iş birliği terimi kullanılacak ve SİB şeklinde kısaca ifade edilecektir.

Literatürde SİB kavramı ile ilgili pek çok farklı tanımlama mevcuttur: SİB uygulamaları iki ya da daha fazla işletmenin bilgi, teknoloji, pazarlama kaynaklarını paylaştıkları yapılarıdır (Yoshino ve Rangan,1994:3). Başka bir tanımlamaya göre ise SİB, iki veya daha fazla firmanın kaynaklarını paylaşarak rekabetteki durumlarını ve performanslarını arttırmak için yaptıkları gönüllü iş birliği anlaşmalarıdır (Ireland ve Hitt,2002:1).

Gulati (1998:293) SİB uygulamalarını, işletmeler arasında bağımsız olarak hayata geçirilen; değişim, paylaşım ve ortaklık geliştirmeyi içeren her türlü bağ olarak tanımlamıştır. Özgen ve Yalçın, (2006:46). SİB faaliyetlerini, iki veya daha fazla sayıda işletmenin ortaklaşa yeni ürün geliştirmek, üretim, dağıtım ve ortak yatırım yapmak üzere oluşturdukları birliktelikler olarak ifade etmektedirler.

Ring’e (2000:153) göre SİB; iki ya da daha fazla bağımsız işletmenin bağımsızlıklarını korumak koşuluyla iktisadi amaçlarını gerçekleştirmek için işletme faaliyetlerini birleştirdikleri uzun dönemli iş birliği anlaşmalarıdır. Diğer bir tanıma göre ise stratejik iş birliği iki veya daha fazla bağımsız şirketin kendi otonomilerini koruyarak, birbirlerine göre rekabet avantajına sahip oldukları teknoloji, uzmanlık, üretim vb. belli spesifik faaliyetleri birlikte gerçekleştirmek veya ortak hedeflere ulaşmak amacıyla yaptıkları, basit ticari sözleşmelerle birleşme arasında yer alan, kısa vadeli, esnek yapılı yeni hukuki varlığın kurulmasını gerektirmeyen sözleşme bazlı anlaşmalardır (Uzun,2007:7). Tüm bu tanımlamaların ışığında SİB kavramı; iki ya da daha çok şirketin ticari ya da sınıai fayda elde edebilmek amacıyla, bağımsızlıklarını yitirmeden, hisse temelli ya da hisse temelli olmaksızın beraber hareket etmeleri şeklinde ifade edilebilir.

2. SİB Kapsamı

SİB uygulamalarının genel olarak kapsamına bakıldığında, hemen hemen her sektörde çeşitli şekillerde karşımıza çıktığı görülmektedir. Global pazarlarda tek başlarına her konuda yeterli olamayacağını keşfeden, özellikle hava taşımacılığı, bankacılık, sigorta ve turizm işletmeleri, SİB sayesinde hem etkinliği, hem ekonomikliği, hem de verimliliği sağlamaktadırlar (Ener,2003:237). İşletmelerin SİB uygulamaları kapsamında yapılan sınıflandırmalarda pek çok farklı kaynaktan birbirinden bağımsız farklı yollar tercih

edildiği görülmektedir. İşletmelerin bağımsız olmaları koşuluyla pazar yönelimli tüm ortak faaliyetlerini, SİB kabul eden araştırmacılar lisans anlaşmalarından birleşmelere kadar uzanan geniş bir sınıflandırmayı benimserken, bazı araştırmacılar ise lisans anlaşmaları ile imtiyaz anlaşmalarının SİB uygulamalarına ilişkin koşulları taşımadığını ileri sürmektedir (Tüfekçi,2004: 24). SİB uygulamalarında teknolojiler, kaynaklar, beceriler ve ürünler karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirilir, karşılıklı olarak değiştirilir ya da entegre edilir. Stratejik ortaklar, bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşılır, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözlerler ve birbirlerine teknoloji ve pazarlama gibi bazı stratejik konularda sürekli olarak katkıda bulunurlar. Bu yapısı ile SİB bir alış-veriş ilişkisinden ötede, ancak bir firma birleşmesinden geridedir (Özgen vd. 2003:87).

SİB literatüründe iş birliklerinin kapsamı hakkında çeşitli görüşler bulunmaktadır: Bazı araştırmacılar, SİB uygulamalarının lisans, AR-GE ortaklığı, teknoloji transferi, franchising, ortak girişimler ve diğer stratejik işlemleri kapsadığını öne sürmüştür (Preble vd,2000:328). Bazı kaynaklara göre ise ortak üretim ve know-how anlaşmaları da SİB kapsamına girmektedir (Ülgen ve Mirze,2004:325).

Gulati (1998:293) ortak hareket etmenin SİB kapsamına girebilmesi için katma değer oluşturması, iş birliği sürecinin çeşitli aşamalarında ortak çabaların gösterilmesi ve bu çabaların belirlenen süreçte süreklilik özelliği taşıması gerektiğini ileri sürmüştür. Yine farklı çalışmalar birleşmeleri de SİB kapsamında değerlendirirken, buna karşı olan araştırmacılar, birleşmelerin en azından bir tarafın hukuki bağımsızlığını yitirmesine sebep olması nedeniyle SİB kapsamında olmaması gerektiğini öne sürmektedirler. Bir iş birliği türünde önemli olan husus, işletmelerin anlaşma sonrasında hukuki bağımsızlıklarını devam ettirmeleridir. Bu durum SİB uygulamalarını, birleşme ve satın almalarından ayıran başlıca özelliktir. SİB uygulamaları ile iki veya daha fazla işletme teknolojilerini, kaynaklarını, becerilerini ve ürünlerini karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirmekte, karşılıklı olarak değiştirmekte veya entegre etmektedir (Semercisöz ve Çakınberk, 2003a:27).

Şekil 1. SİB uygulamalarının ne şekilde gerçekleşebileceğini ve işletmelerin hukuki bağımsızlık düzeylerini göstermektedir. Şekilde iş birlikleri, hukuki bağlayıcılık düzeylerine göre sıralanmıştır. İki işletmenin bir araya gelip üçüncü bir işletme oluşturduğu ortak girişimlere kadar uzanan bu süreç ortak girişimlerden sonra SİB kapsamından çıkmaktadır. Çünkü bu aşamadan sonra, işletmelerden biri hukuki bağımsızlığını yitirmek durumundadır. Hukuki bağımsızlığın olmadığı durumlar SİB uygulamalarının kapsamının dışındadır.

3.İşletmelerin SİB Yapma Nedenleri

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler işletmelerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmelerini zorlaştırmaktadır. Bu zorluklar karşısında işletmeler hız, esneklik ve maliyet avantajlarını ellerinde tutabilmek amacıyla SİB uygulamalarına yönelmektedirler. Bunun yanı sıra, hızlı rekabet yaşanan iş ortamında işletmelerin yönetim yapılarında da radikal değişimler yapmaları gerekmektedir (İplik ve Çınar, 2005:248).

İş dünyasında firmaların SİB yapmak için pek çok nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler genel çevre koşulları açısından durumdan duruma değişebildiği gibi, iş birliği yapan işletmelerin kendilerine özgü yapılarına bağlı olarak da değişiklik

gösterebilmektedir. Sözü edilen nedenleri genel olarak pazar payının artırılması, rekabet avantajı, ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşma ve birlikte öğrenme başlıkları altında toplamak mümkündür (Semercisöz ve Çakıberk, 2003b: 24).

Özgen ve Yalçın (2006:44). İşletmelerin SİB uygulamalarına gitme nedenlerini içsel ve dışsal büyüme sebebiyle finansal olanaklar ve vergi avantajlarından daha fazla yararlanabilmek, daha yetenekli bir yönetim sistemine sahip olmak olarak açıklarken Spekman vd. (1998:847) İşletmelerin SİB yapma nedenlerini, global pazarlarda faaliyette bulunmak, statik bir çevrede olan işletmeler için rekabet avantajı sağlamak, yeni yetenekler ve teknolojiler elde etmek, yenilik yaratmak, üretimde kalite ve uzmanlık kazanmak, ortaklarının yeteneklerinden faydalanmak, kaynak bağımlılığını azaltmak ve tamamlayıcı kaynaklara ulaşmak olarak sıralamaktadır.

Schuler ve Jackson'a (2001:243) göre işletmelerin SİB uygulama amaçlarının temelinde, ölçek ekonomilerinden yararlanma, kapasite geliştirme veya boş duran kapasiteleri kullanabilme, maliyetleri paylaşma, işletme için en uygun finansman yöntemini kullanma ve vergi avantajlarından yararlanma olduğunu belirtmişlerdir. İşletme literatüründe işletmelerin SİB uygulamalarına gitmelerinin en önemli nedenlerinden biri olarak rekabetçi fiyat avantajı gösterilmektedir. Ayrıca kontrat bağıyla bağlı bulunmak ve işletmelerin partnerlerinden memnun olmamaları durumunda kontratı sonlandırma hakkına sahip olmaları, memnun olduklarında ortak çalışmaya devam edebilmeleri SİB uygulamalarını cazip hale getirmektedir (De Man, 2005:315). İşletmelerin SİB uygulamalarını tercih etmelerinin temelinde sinerji yaratarak rekabetçi dünyada başarılı olma isteğinin yattığı da ileri sürülmektedir.

4.SİB Türleri

İşletmeler arasındaki SİB faaliyetleri farklı yazarlar tarafından pek çok farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Tüfekçi ve Uçar'a (2003:390) göre SİB tipleri yapılarına göre; pazar tabanlı stratejik iş birlikleri, teknoloji tabanlı stratejik iş birlikleri, pazar tabanlı ve teknoloji tabanlı stratejik iş birlikleri şeklindedir. Gils ve Zwart (2004:689) ise SİB uygulamalarını genel olarak, taktiksel ortaklıklar ve bilgi, teknoloji paylaşımına dayanan SİB uygulamaları olarak iki temel ayrımında incelemişlerdir.

SİB uygulamaları kapsamına göre sınıflandırıldığında ise; rakiplerin ortaklığı, zayıfların ortaklığı, gizli satışlar, kurtarıcı ortaklıklar, tamamlayıcı ortaklıklar şeklindedir (Bleeke ve Ernst,1995:103). Dış çevre ile yapılan ortaklık faaliyetlerine göre bir SİB sınıflaması yapıldığında ise; risk ortaklığı, yatırım ortaklığı, ekipman ve yer ortaklığı, ortak yatırımlar ve lisans ortaklıkları şeklinde bir ayrım mevcuttur (Eerola ve Niku,2004:246). Amaçlarına göre bir sınıflamaya gidildiğinde ise, SİB uygulamaları; ortak üretim amaçlı stratejik iş birlikleri, teknolojik amaçlı stratejik iş birlikleri, yeniden yapılanma amaçlı stratejik iş birlikleri, rekabet amaçlı stratejik iş birlikleri ve yeni pazar olanakları bulma amaçlı stratejik iş birlikleri olarak ifade edilebilir (Ataman,2001:380).

Bu çalışmada SİB uygulamalarına ilişkin ayrım, işletmelerin sahipliklerine ilişkin bir sınıflandırma ile yapılacaktır. Çünkü her ne şekilde sınıflandırılmış olursa olsun, S.İ.B. uygulamaları temelde iki veya daha fazla bağımsız işletmenin bir araya gelerek ortak bir işbirliği faaliyeti gerçekleştirmesinden oluşmaktadır. İşletmeler açısından SİB kapsamı bu şekilde belirlendiğinde, SİB türleri; sermaye katkılı iş birlikleri ve sermaye katkısız iş birlikleri olmak üzere iki başlık altında ele alınabilir (Uzun, 2007: 14).

Ya da daha farklı bir ifade ile bu çalışmada temel alınan iş birliği sınıflaması: hisse temelli SİB uygulamaları ve hisse temelli olmayan SİB uygulamaları şeklindedir (Prakash ve Olsen,2003:422).

4.1. Hisse Temelli SİB Uygulamaları

Hisse temelli SİB uygulamaları, hisse değişimi ve paylaşımını esas alan iş birlikleridir. İşletmeler hukuki bağımsızlıklarını kaybetmeden hisseleri üzerinden bir faaliyet içine girdiklerinde bu tür iş birliği faaliyeti oluşturmaktadırlar. Hisse temelli iş birliklerinin iki türü ortak girişimler ve azınlık hisseli iş birlikleridir.

4.1.1.Ortak Girişimler

Ortak girişimler literatürdeki çeşitli kaynaklarda ayrı bir iş birliği türü olarak görülebilmektedir. Bunun yanı sıra ortak girişimlerin hisse temeline dayalı ve hisse temeline dayalı olmayan iş birliklerinden ayrı üçüncü bir stratejik iş birliği türü olarak sınıflandırıldığı da görülmektedir (Semercisöz ve Çakınberk,2003b: 26). Hisse temelli iş birliklerinin bir türü olan ortak girişimler; iki ya da daha fazla bağımsız firmanın özel amaçlarını gerçekleştirmek için sermayelerini ve diğer kaynaklarını ortaklarıyla bir araya getirerek bağımsız bir üçüncü firma oluşturmalarıdır (Preble, vd.2000:329). Diğer bir tanıma göre ortak yatırım ya da ortak girişim, bir çok uluslu şirket ile yerel şirket arasında üretim, finans, pazarlama ve faaliyetlerin yönetimi konusunda yapılan bir ortaklık anlaşmasıdır (Aydıntan,2003:135).

Ortak girişimlerde temel amaç iki işletmenin güçlerini birleştirmeleri ve bu beraberlikten maksimum faydayı yaratmayı amaçlamalarıdır. Ortak girişimler yerel iki işletme tarafından gerçekleştirilebildiği gibi günümüz global ekonomisinde, uluslararası işletmelerin yeni pazarlara girecekleri ülkelerde yerel bir ortak bularak pazara girmeleri şeklinde de gerçekleşmektedir. Bu yöntemi kullanarak uluslar arası firmalar yeni pazarı tanımak ve yeni pazarda tutunmak için çok daha az zaman harcadığı gibi, yerel ortak sayesinde hem maliyetlerini hem de karşılaşılabilecekleri riskleri minimuma indirebilmektedir.

4.1.2.Azınlık Hissesi Temeline Dayalı SİB Uygulamaları

Azınlık hissesi temeline dayalı stratejik iş birlikleri ya da sermaye katımlı iş birlikleri; bir veya daha fazla ortağın yasal olarak yeni bir işletme yaratmaksızın hisse senedi değişimi yapması sonucu oluşturduğu bir iş birliği türüdür (Das ve Teng 2001: 19). Ya da daha farklı bir ifade ile ortaklardan birinin diğer ortağın azınlık hisselerini devralması yoluyla kontrolün devralınmadığı bir yatırım yapması ve bunun yanında faaliyet gösterecek bir teşebbüsün ya da belli bir alanda bir iş birliği ortamının kurulmasıdır. Bu düzenlemeler, mülkiyet haklarının veya teknik bilgilerin alış verişine sebep olabilese de ortakların ittifak konusu dışındaki alanlarda menfaatlerini bağımsızca takip etmelerine imkan tanır (Uzun,2007:6). Bu faaliyetler neticesinde işletmeler birbirlerinin hisselerine sahip olabildikleri gibi, hem risklere hem de olası yararları ortak olabilmektedirler. Örneğin lisans anlaşmalarında işletmeler lisans anlaşması imzalarken birbirlerinin hisselerini de azınlık ölçüsünde temin edebilirler. Ancak temel koşul

işletmelerin hukuken birbirlerine sahip olmamalarıdır. İşletmelerden bir taraf diğerinin hisselerinin çoğunu ele geçirirse bu hukuki olarak diğer işletmenin sonu anlamına geleceği için SİB kapsamının dışında kalan bir faaliyet olacaktır.

4.2.Hisse Temelli Olmayan SİB Uygulamaları

Hisse temelli olmayan stratejik iş birlikleri iki veya daha fazla firmanın hisse senedi paylaşımı olmaksızın ya da üçüncü bir şirketin varlığını gerektirmeksizin yani birbirlerinin hisselerine gerek duymadan meydana getirdikleri bir anlaşma ya da başka bir ifade ile bir işi beraber yapmak için anlaşmalarıdır (Prakash ve Olsen,2003:422). Hisse temelli olmayan iş birliklerine örnek olarak; “hisse temelli iş birlikleri dışında kalan ortak üretim, ortak ürün geliştirme, ortak pazarlama, karşılıklı dağıtım, ortak araştırma geliştirme, uzun dönemli kaynak kullanım, franchising, lisans anlaşmaları ve diğer tüm iş birliği anlaşmaları” verilebilir (Gebrekidan vd. 2002:681). Bu iş birliği türünde işletmeler hisse değişimine gerek duymadığı için bağımsızlıklarını kaybetmeleri gibi risklerden de uzak durabilmektedir. Bunların dışında pazardaki rekabetçi dinamikler, teknolojik gelişmeler ve yenilikler için de hisse temelli olmayan stratejik iş birliklerine başvurulmaktadır.

5. SİB ve Yiyecek İçecek Endüstrisi

Yirminci yüzyılın sonundan itibaren tüm dünyada küreselleşme ile birlikte uluslararası SİB uygulamalarının hızı arttığı görülmektedir. Bu bağlamda işletmeler küresel pazarlara başarılı bir şekilde adapte olabilmek için birbirlerini tamamlayıcı yetenek ve kaynaklara sahip olan diğer işletmeler ile SİB oluşturmayı tercih etmeye başlamışlardır. İşletmelerin doğrudan yatırım yapmalarının yüksek risk ve maliyet içermesi, sektörel rekabetlerin çok yüksek düzeyde olması, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için sürekli yenilik yapmak zorunda olmaları gibi nedenlerle SİB uygulamaları artık her sektörde karşımıza çıkmaktadır.

İnsan odaklı bir sektör olan ağırlama endüstrisi de SİB uygulamalarına sıklıkla başvuru alan sektörlerin başında gelmektedir. 2000’li yıllarda SİB uygulamalarının ağırlama endüstrisinde çok daha etkin şekilde kullanılacağı öngörülmektedir. Endüstrinin başlıca aktörlerinden havayolları, oteller, seyahat acenteleri ve tur operatörlerinin, sınırların hızla bulanıklaştığı yeni yüz yılda giderek yoğunlaşan iş birliği faaliyetleri içinde oldukları görülmektedir. Hizmet endüstrisi içerisinde bir şirketin hava yolu şirketi, seyahat acentesi, otel ya da tur operatörü olup olmaması önemli değildir, önemli olan faaliyetlerin hızlı, düzenli ve tatmin edici olabilmesidir. Ağırlama endüstrisi ve hizmet sektöründe bu konuya ilişkin ampirik çalışmaların sayılarının az olduğu görülmekle birlikte, bu alandaki çalışmaların daha çok otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki iş birliği ilişkilerini değerlendirmeye yönelik olduğu görülmektedir (Munoz ve Falcon,2000:737) .

Günümüzde özellikle teknoloji kullanımı açısından ağırlama endüstrisinde S.İ.B. faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Buna örnek olarak Doğu Asyada Utell International ve JAL World Hotels arasındaki merkezi rezervasyon sistemleri gibi teknolojik iş birliği yatırımının yapılması verilebilir (Kwan ve Wong,1999:500). Yine Accor Services Türkiye adıyla hizmet sektöründe yatırımları bulunan dünyanın en büyük turizm, seyahat ve kurumsal hizmet gruplarından olan Accor grubun, Club Meditererranee’nin 252 milyon

Euro değerindeki hisselerini alarak, gruba %28,9 oranında ortak olması da SİB faaliyetlerine örnek olarak verilebilir. Bu S.İ.B. uygulaması ile Accor' un güçlü marka kimliği ile Club Med' in tatil pazarındaki uzmanlığı bir araya getirilmiştir. SİB yolu ile bir taraftan Club Med' in karlılığının artırılması ve pazar payının genişletilmesi amaçlanırken diğer taraftan Club Med ile gerçekleştirilen bu ortaklık sonucunda yüksek büyüme potansiyeline sahip olan tatil pazarında Accor grubun liderlik konumu güçlendirilmiştir (Unur ve Dönbak, 2008:283).

Otel işletmelerinin birincil amaçları olan oda satışına yoğunlaşmak amacıyla restoranlarla franchising, dış kaynak kullanımı vb. yollar aracılığıyla stratejik ilişkiler kurdukları bilinen bir gerçektir (Korkmaz, 2006: 33). Havayolu işletmelerinin tur operatörleriyle birlikte hareket etmeleri, büyük holdinglerin catering firmalarıyla anlaşmalar imzalamaları, ayrıca yiyecek-içecek işletmelerinin franchising uygulamalarını tercih ederek özellikle hızlı yiyecek-içecek işletmeleri şeklinde tüm dünya çapında faaliyet göstermeleri SİB uygulamalarının ağırlama ve yiyecek-içecek enüstrisindeki gelişiminin boyutlarını açıkça ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra sektörün günden güne büyümesi ve ilerlemesi rekabet şartlarının zorlaşması var olan pazarda işletmelerin yeni yollara başvurmasını zorunlu kılmaktadır.

Günümüzde SİB faaliyetleri özellikle hızlı yiyecek-içecek restoran zincirleri sayesinde çok hızlı bir gelişim göstermektedir. Yiyecek-içecek sektöründe gelişmeye Mc Donalds, Burger King, Kentucky Fried Chicken ve Piza Hut gibi hızlı servisi temel alan işletmeler öncü olmuşlardır ve halen sektörde bu işletmelerin egemenlikleri sürmektedir. Hızlı yiyeceğin batı kültürünün bir parçası şeklinde "moda yiyecek" olarak çoğu yabancı ülke gençleri tarafından benimsenmiş olması da bu uluslararası şirketlerin yabancı ülkelerdeki hızlı yiyecek içecek hizmet pazarında başarılı olmasına katkıda bulunmaktadır. Hızlı yiyecek-içecek restoran işletmeciliğinin son otuz yılda dünyada ve son on beş yıllık sürede Türkiye'de gösterdiği hızlı gelişimin ardında yatan temel gerçeklerden birisi de hiç kuşkusuz sistemin büyüme için kullandığı franchising iş birliği modelidir (Tuncel, 2000: 30). Bu iş birliği modeli ile hızlı-yiyecek işletmeleri belirlenen standartlara uyarak geniş kapsamlı olarak büyüebilmekte ve pek çok farklı yörede yeni işletmeler kurulabilmektedir.

Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin esas uzmanlık alanları olan belli tip ürünler ile sınırlı kalmayarak zaman zaman stratejilerinde değişiklikler yaptıkları da bilinen bir gerçektir. Örneğin Burger King, Dominos Pizza ile ortak yatırım (joint venture) anlaşması imzalayarak Dominos ürünlerinin kendi Burger King işletmelerinde satılmasını sağlamıştır (Yönet,1997: 54). Yine Mc Donalds restoranların Türkiye'de yürüttükleri bir strateji sadece franchise verme yerine yatırımcıların imkanları değerlendirilerek yönetim anlaşmaları yolu ile de yeni restoranların açılabilmesine olanak sağlanması sektörün büyümek için izlediği stratejilerin ne kadar geniş kapsamlı olduğunu göstermektedir. Mc Donalds restoranların Türkiye'deki lisans haklarına sahip olan Anadolu grubu bu lisans anlaşması çerçevesinde restoran açmak isteyen yatırımcıların başvurularını değerlendirmekte ve en yüksek verimin alınabileceği anlaşma yolunu yatırımcıyla belirlemektedir. Bu şekilde sadece franchise vermek yerine gerekli kriterleri sağlayan yatırımcılarla yönetim anlaşmaları imzalanmakta ve yeni restoranların açılabilmesi için olanaklar sağlanmaktadır.

Ulaşım sektöründe 2008 yılında Türk Hava Yollarının Star Alliance üyesi olması SİB uygulamalarının uluslararası boyutlarının ne şekilde gerçekleştiğinin anlaşılabilmesi

açısından çok önemlidir. Bu SİB yolu ile T.H.Y. sahip olduğu hizmet kalitesini ve marka değerini arttırmakla kalmamış uçuş portföyüne yeni destinasyonlar da eklemeye olanağına sahip olmuştur.

6. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, veri toplama tekniği ve yöntemi açıklanacaktır. Daha sonrasında ise SİB faaliyetleri ile ilgili örnek bir uygulamaya yer verilecektir.

6.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Veri Toplama Tekniği

Araştırma temel olarak yiyecek-içecek işletmelerinin yürüttükleri faaliyetler ve bu faaliyetlerin iş birliği şeklinde gerçekleşme sürecini açıklamayı hedeflemektedir. Araştırma kapsamında yiyecek-içecek hizmet işletmelerinden bir adet geleneksel restoran, bir adet uluslararası catering firması ve bir adet hızlı yiyecek-içecek işletmesi yer almaktadır. Örnek olay uygulamasında kullanılan veriler, belirlenen amaçlar doğrultusunda geliştirilen görüşme formu yardımıyla ve yüz yüze görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Görüşmeler işletmelerin yiyecek-içecek müdürleri ve üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma temel olarak işletmelerin SİB faaliyetlerine ve iş birliğine yönelik bakış açılarına yoğunlaştığından işletmelerin iş birliği yapılanmasında karşılaştıkları sorunlar, işletmelerin iş birliği ile ilgili sayısal verileri gibi teknik konular çalışmaya dahil edilmemiştir. Araştırma, örnek olay yöntemi kullanılarak Mersin’de faaliyet gösteren bir uluslararası zincir hızlı yiyecek-içecek restoran, Adana’da faaliyet gösteren uluslararası bir catering işletmesi ve İstanbul’da faaliyet gösteren lüks bir restoran da yürütülmüştür. Araştırmada, alan araştırması kapsamında sadece söz konusu işletmelere odaklanıldığından sonuçlarla ilgili yorumlar sadece adı geçen işletmeler için geçerlidir.

Araştırma ile ilgili bilgi toplama aşamasında ve uygulamada büyük zorluklarla karşılaşmıştır. Bunun sebebi olarak ise işletme sahipleri ve işletme yöneticilerinin SİB kavramı hakkındaki bilgilerinin çok yüzeysel olması, yürüttükleri faaliyetler konusunda geniş çaplı bir bilgi birikimlerinin olmaması ve mevcut bilgilerini paylaşmaya istekli olmamaları en göze çarpan faktörlerdir.

6.2. Araştırmanın Yöntemi

İşletmelerin diğer işletmelerle olan iş birliği faaliyetlerinin incelendiği bu çalışmada alan araştırmalarından yöntem olarak örnek olay çalışması kullanılmıştır. Örnek olay yönteminin kullanılmasının sebebi ise söz konusu alanda ileriki dönemde daha kapsamlı bir çalışmanın hedeflenmekte olmasıdır. Alan araştırmaları daha çok hipotez testine değil, yeni hipotez kurulmasına yönelik veriler toplamayı hedeflerler. Dolayısıyla parçadan bütüne giden bir çalışma söz konudur (Seyidoğlu, 1997: 33).

Örnek olay (Durum) çalışması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çevresi içerisinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan görgül bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2000:190). Örnek olay

“bir veya az sayıda birbiriyle ilgili denek üzerinde yapılan ayrıntılı çalışma” şeklinde tanımlanabilir. Yapılan derinlemesine sorgulama ile bir kişi, grup veya kurum hakkında ayrıntılı veriler elde edilir. Böylece üzerinde çalışılan deneğin hali hazırda durumunu izah eden faktörler ve bu faktörler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılır (Altunışık vd.,2004:58). Örnek olay çalışmasının hudutlarına indiğimizde, örnek olay çalışması sadece araştırmaya dayanmaz aynı zamanda raporlama sürecine de dahildir. Diğer çalışmalar araştırmanın ne olduğunu nitel ya da nicel olarak belirtebildiği halde, örnek olay çalışması çalışmanın “kalbine iner”, yani tüm detayları ile ortaya koyar. Analizlerin sınırları örnek olayın ölçmek istediği alanın ne olduğu ile belirlenir (Ritchie, Burns ve Palmer, 2005: 40).

6.3. Uygulama Kapsamına Alınan İşletmeler

Çalışmanın bu bölümünde uygulama kapsamına alınan işletmelerin özellikleri ve SİB faaliyetlerine bakış açıları açıklanacaktır. İsimlerinin kullanılmasında gösterdikleri hassasiyet ve özen nedeniyle işletmelerin isimlerine yer verilmeyecek ve aşağıdaki şekillerde ifade edilecektir:

- 1) Bölge merkezi Adana ilinde olan ve uluslararası düzeyde hizmet veren bir catering işletmesi (A)
- 2) Uluslararası bir hızlı yiyecek-içecek işletmesinin Mersin ili şubesi (B)
- 3) İstanbul merkezli olarak hizmet veren bir restoran (C)

6.3.1. Bölge Merkezi Adana İlinde Olan ve Uluslararası Düzeyde Hizmet Veren Bir Catering İşletmesi (A)

İlk olarak Fransa’da faaliyet göstermeye başlayan işletmenin ülkemizdeki ana merkezi İstanbul’dadır. Yaklaşık 300 kişilik kapasitesi ile Adana ilinde hizmet veren uluslararası bir hizmet grubuna bağlı olarak faaliyet gösteren catering işletmesi 1998 yılından bu güne kadar müşterilerinin istediği her çeşit ziyafet organizasyonunu düzenleyebilmektedir. Adana bölge müdürlüğüne bağlı olarak işletmenin ziyafet pazarını özellikle toplantı, kongre ve açılış törenleri gibi iş amaçlı pazarlar oluşturmaktadır. Aynı zamanda Çukurova bölgesindeki fabrikalar ve büyük işletmeler ile yapılan anlaşmalar yoluyla bu işletmelerin yiyecek-içecek faaliyetlerini karşılama gibi hizmetleri de mevcuttur.

6.3.2. Uluslararası Bir Hızlı Yiyecek-İçecek Zincirinin Mersin İli Şubesi (B)

A.B.D. merkezli bir hızlı yiyecek-içecek restoran işletmesinin Mersin şubesi olan işletme 2008 yılı içerisinde hizmete girmiş ve franchising yolu ile işletilmektedir. 200 kişilik kapasitesi olan işletme genellikle hizmet verdiği yiyecek ürünlerini beyaz et yani tavuk etinden oluşturmaktadır. Ayrıca kırmızı et mönü seçenekleri de mevcuttur. Hızlı yiyecek-içecek servisinde uzmanlaşmış bir kadro ile hizmet veren işletme, personeline iş anında yapılacaklar konusunda sürekli eğitim vermekte ve franchising özelliği gereği yiyecek-içecek ve hizmetlerinde uluslararası standartlarda hizmet vermeyi sürdürmektedir.

6.3.3. İstanbul Merkezli Olarak Hizmet Veren Bir Restoran (C)

Ulusal bir restoran olan işletme yaklaşık 80 yıllık geçmişi ile a'la carte hizmet sunan 200 kişi kapasiteli lüks bir işletmedir. İşletme ve şubeleri İstanbul'un muhtelif yerlerinde özenli bir şekilde hizmet vermektedirler. Ulusal ve uluslararası pek çok ödülü olan işletme, kalite, tanınmışlık ve lezzet konusunda İstanbul ilinde en önde gelen geleneksel restoranlardan biridir. Ayrıca işletme düğün, toplantı, açılış gibi faaliyetlere toplu yemek servisi yapabileceğine sahiptir. İşletmenin faaliyetlerini ve gelişimini önümüzdeki yıllarda da sürdürmeye devam edeceği öngörülmektedir.

6.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorumlanması

Uygulama kapsamında, işletmelerin SİB faaliyetlerine yaklaşımları, SİB uygulamalarından elde ettikleri kazanımlar ve SİB uygulamalarının performansına ilişkin elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

6.4.1. SİB Faaliyetlerine Genel Bakış

Yapılan görüşmelerde işletmelerin, SİB uygulamalarının kapsamı ve SİB uygulamalarını neden tercih ettikleri ile ilgili olan sorulara verdikleri cevaplarda, genel olarak SİB uygulamalarının kapsamı ve içeriği konusunda bilgi sahibi olmadıkları kanısına varılmıştır. Yiyecek-içecek hizmet işletmelerinin iş birliği faaliyetlerine gitme konusunda temel olarak maliyetlerinin azaltılmasını hedeflemekte oldukları ve bu yolla karlılığı arttırmayı hedefledikleri gözlemlenmiştir. Ticari işletmelerin öncelikle karlarını maksimize etmeyi hedeflemeleri genel işletme prensiplerine göre normal karşılanan bir durumdur. Ancak bilinçli bir şekilde yürütülen SİB uygulamalarının karlılığı arttırdığı kadar işletmelere içinde buldukları sektörlerde rekabet gücü kazandırdığı da hatırlanması gereken bir gerçektir.

6.4.2. İşletmelerin SİB Faaliyetlerinin Süreleri

İşletmelerin SİB uygulamalarının kontrat sürelerinin sorulduğu sorulara verilen cevaplara göre ise; işletmelerin farklı şekillerde de olsa SİB faaliyetlerini uzun süredir uygulamaya çalıştıkları görülmektedir. Söz konusu çalışmada yalnızca hızlı yiyecek-içecek işletmesinin kısa bir süredir bu faaliyeti yürüttüğü görülmektedir. Bunun sebebi ise hızlı yiyecek-içecek işletmesinin faaliyetlerine içinde bulunduğumuz yıl içerisinde başlamış olmasıdır. İşletme yaklaşık 6 aydır faaliyette bulunmaktadır ve şu aşamada franchise sonrası işlemlerden beklediği getiriyi aldığını ifade etmektedir. İşletmelerin SİB kontrat sürelerinin kısa olduğu görülmektedir. Bunun sebebi daha önce açıklanan SİB uygulamalarının özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Kontrat sürelerinin kısa tutulması yolu ile işletmeler, kontrat sonucunda iş birliğinden memnun kalmamaları durumunda SİB faaliyetini noktalayabilme hakkına sahip olmaktadır.

6.4.3. Tercih Edilen SİB Uygulamaları

İşletmelerin hangi tür SİB faaliyetlerini tercih ettikleri ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen cevaplar neticesinde; söz konusu işletmelerden, catering işletmesinin sözleşme temelli anlaşmalar tercih ettiği ve Çukurova bölgesindeki fabrikalara dış kaynak kullanımı hizmeti verdiği görülmüştür. Bu şekilde yapılan anlaşma neticesinde fabrikalar kendi temel işlerine daha çok odaklanabilmektedirler ve bünyelerindeki personele daha iyi şartlarda yiyecek-içecek hizmeti sunabilmektedirler.

İstanbul ilinde faaliyet gösteren geleneksel restoran ise ar-ge anlaşmaları yolu ile misafir taleplerini ve sektör hareketlerini takip edebilmektedir. Ayrıca geleneksel restoran kendi bünyesinde oluşturduğu catering şirketi ile toplantı ve diğer organizasyonlara yiyecek-içecek hizmeti vermektedir.

Mersin ilinde faaliyet gösteren hızlı yiyecek-içecek işletmesi ise franchising yolu ile SİB faaliyeti yürütmektedir. Uluslararası bir hızlı yiyecek-içecek işletmesinden franchising olarak faaliyetlerine bu yıl başlayan işletme şu ana kadar elde ettiği deneyim ve fırsatlardan son derece memnundur. İşletmelerin yiyecek-içecek endüstrisinin farklı alanlarında faaliyette bulunmaları sebebiyle bazı alanlardaki görüşleri de farklı olmuştur. Örneğin, geleneksel restoran SİB faaliyetlerinin hizmet kalitesine etkisinin yararlarına değinirken, hızlı yiyecek-içecek işletmesi rekabet gücündeki artışı işletme bazında yararlı bir ilişki olarak nitelendirmiştir. Catering işletmesi ise SİB konusunda karlılığın yükselmesi ve hizmet kalitesinin artışının işletme açısından öneminden bahsetmiştir.

6.4.4. SİB Faaliyetlerinin İşletme Bazında Etkileri

SİB faaliyetlerinin, genel olarak işletmelerin maliyetlerine, karlılığa, rekabet gücüne etkisine, personel üzerindeki etkisine ve hizmet kalitesine olan etkisi ile ilgili getirilerine ilişkin sorulara verilen cevaplar neticesinde ise; işletmeler SİB uygulamaları ile maliyetlerinde düşüşler gözlemlediklerini açıkça belirtmişlerdir. Yürütülen SİB uygulamaları ile karlılığın artması ve rekabet gücünün artması da karşılaşılan sonuçlardan birisidir.

İşletmelerin genel olarak SİB faaliyetleri ile personel arasında bir bağ kuramadıkları gözlenmektedir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, personelin verimliliğini etkileyen pek çok farklı nedenin olduğu bilinmektedir. Çalışma sonucu elde edilen bulgulara göre ise, SİB uygulamalarının personel verimliliğine doğrudan bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Oysa standardizasyonun önemli olduğu hızlı yiyecek-içecek sektöründe personelin franchise alınan işletmenin standartlarında hizmet verebilmek için eğitilmesi personelin verimliliğini arttıran önemli bir etkidir. Çalışma süresince yapılan literatür çalışmasında ve bire bir görüşmelerden edinilen bilgiler ışığında, standardizasyonun hızlı yiyecek-içecek sektöründe tüm işletmelerde aynı kalitede üstün hizmet verilebilmesi amacıyla üzerinde çok sık durulan ve önem verilen bir kavram olarak öne çıktığı görülmüştür.

6.4.5. SİB Oluşturulma Süreci

Çalışmada, işletmelerin SİB uygulamalarına karar verme sürecinde ise genel olarak piyasadaki önceki uygulamalardan ve bu uygulamaların dolaylı sonuçlarından etkilendikleri görülmektedir. İşletmelerin yararlı olduklarına inandıkları bu faaliyetleri görmesi sonucu kendi bünyelerinde de SİB uygulamalarını tercih etme konusunda motive oldukları sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin şu anda içinde buldukları süreçlerde SİB uygulamalarından belirgin olarak bir şikayetleri bulunmamaktadır. Hızlı yiyecek-içecek işletmesinin franchise maliyetlerinin ağırlığından söz etmesi dışında genel olarak SİB uygulaması ve partner seçimlerinden kaynaklanan bir olumsuzluk gözlemlenmemiştir.

6.4.6. SİB Performans Değerlendirme

İşletmelerin SİB uygulamalarını değerlendirmeleri istenen sorulara verilen yanıtlarda işletmelerin, SİB uygulamalarının performansını değerlendirmek için fazla bir çaba göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak işletmelerin SİB uygulamalarından ve iş birliği performansından memnun oldukları gözlemlenmiştir. İşletmelerin yürütülen faaliyetler sırasında düzenli bilgi alışverişi yolu ile partnerleriyle görüş alış verişinde buldukları tespit edilmiştir. Yiyecek-içecek hizmet işletmelerinde yürütülen bu çalışmada, işletmelerin performans değerlendirme kriterlerinde karlılığın yine birinci özellik olarak öne çıktığı görülmektedir. İşletmelerin ileriye dönük planlarında da karlılığı arttırabilmek, rekabet güçlerinin devamlılığını sağlayabilmek ve maliyetlerini aşağıya çekmek gibi temel finansal konulara odaklandıkları görülmüştür.

SİB faaliyetlerinin performansına etkisine bakıldığında ise işletmelerin detaylı olarak bir performans değerlendirme faaliyetinin olmadığı görülmektedir. Emek yoğun bir sektör olan yiyecek-içecek endüstrisinde SİB performans değerlendirmenin aslında işletmenin yürütmekte olduğu faaliyetlere etkisinin gözlemlenmesi gerekirken, işletmelerin bu hususta herhangi bir çalışma yürütmedikleri görülmektedir. Yine aynı şekilde SİB uygulamalarının sadece işletme bazında değerlendirilmeyip personele olan yararlarının incelenmesi gerekliliği de bir gerçektir. İleriki dönemlerde bu konularda yapılacak olan çalışmalar hem işletmeler açısından SİB faaliyetlerinden elde edilecek yararları arttırabilecek hem de personelin işletmeye olan bağlılığını yükseltme açısından olumlu sonuçlar verebilecektir. Tablo 6.1. stratejik iş birliği faaliyeti yürüten araştırma kapsamındaki üç farklı işletmenin stratejik iş birliği uygulamalarını özetlemektedir. İşletmelerin araştırma sorularına verdikleri yanıtlar toplu olarak tablo üzerinde açıklanmaya çalışılmıştır.

SONUÇ

Günümüzde yoğun rekabet koşulları altında işletmeler, varlıklarını sürdürebilme, ilerleyebilme ve rekabet avantajı kazanma konusunda pek çok sorunla karşı karşıya olup bunlarla baş edebilmeleri kendi mevcut yapıları ile günden güne zorlaşmaktadır. İşte bu yüzden, özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletmeler tarafından yepyeni bir yönetim stratejisi uygulanmaya başlanmıştır. SİB olarak adlandırılan bu kavram ileri teknoloji ve otomotiv sektörlerinde ilk olarak kullanılmaya başlandıktan sonra, sonuçları itibari ile diğer sektörlerinde ilgisini çekmiştir.

İşletmelerin ve işletme yapılarının oldukça karmaşıklaştığı günümüzde, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve gelişimlerini sürdürebilmeleri açısından SİB uygulamalarının bir lüks değil hatta bir zorunluluk haline geldiği görülmektedir. Çünkü işletmeler stratejik iş birliği uygulamaları sayesinde hem hizmet verdikleri endüstrilerde çok daha verimli olarak faaliyet gösterirken, hem de rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Ülkemizde kapsamı tam olarak anlaşılamamış olmasına rağmen başta otomotiv, ilaç ve elektronik sektörlerinde SİB uygulamalarının sıklıkla gerçekleştiği görülmektedir. Yiyecek-içecek hizmet işletmelerinin de bu faaliyetleri uygulamaları ve bu uygulamalar yolu ile kendi pazarlarında var olabilmeleri, ilerleyebilmeleri ve gelişebilmeleri mümkündür.

Yiyecek-içecek endüstrisi yoğun rekabet şartları içinde bulunan ve tüm dünyada artan bir hızla gelişme gösteren sektörlerden birisidir. İnsanın insana hizmet vermesi, yedi gün yirmi dört saat faaliyette bulunabilmesi gibi özellikleri ve her gün artan yeni işletme sayısı ile rekabetin en yoğun şekilde gözlemlendiği bir endüstridir. Yiyecek-içecek hizmet işletmeleri, yoğun rekabet koşulları altında ayakta kalabilmek ve rekabette söz sahibi olabilmek için SİB faaliyetlerine özellikle önem vermektedir. Örneğin, hızlı yiyecek-içecek servis işletmeleri günümüzde tüm dünyada her gün açılmaya devam eden yeni işletmeleri ile hızla büyümeye devam etmektedir. Bu işletmeler bugün tüm dünyada franchising ve yönetim anlaşmalarıyla stratejik iş birliği faaliyetlerini sürdürmektedirler. Aynı zamanda birbirleri ile ortak girişimler sergileyerek karşılıklı olarak ürünlerini kendi işletmelerinde satmaları da iş birliklerinin kapsamının ne kadar geniş olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmeler birbirlerine rakip olsalar dahi aynı pazarda hizmet verme yarışında öne geçebilmek için bu yolları tercih etmektedirler. Yine ağırlama işletmelerinden otellerin birincil amaçları olan oda satışlarına daha çok odaklanabilmek amacıyla diğer işletmelerle dış kaynak kullanımı anlaşmaları yapma yoluna gitmeleri de sıkça karşılaşılan bir durumdur.

Bu çalışmanın amacı SİB uygulamalarının yiyecek-içecek endüstrisinde hangi koşullarda ortaya çıktığını araştırmaktır. Çalışmada örnek olay yöntemi kullanılarak üç tane yiyecek-içecek işletmesi üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Örnek olay yönteminin seçilmesinin temel nedeni çalışmanın yapısı gereği yerinde gözlem yapılmasının gerekliliği ve derinlemesine bir yorumlama yapılabilmesi ihtiyacıdır. Örnek olay çalışması daha sonra aynı alanda yapılacak çalışmalar için temel teşkil etmesi sebebiyle, çalışmada bu alanda daha sonra yapılacak bir çalışmanın ön hazırlığı olarak planlandığı için seçilmiştir.

Çalışma sonucunda aynı endüstride faaliyet göstermelerine rağmen üç işletmenin de farklı SİB uygulamalarını tercih ettikleri görülmüştür. İşletmelerin farklı iş birliği tercihlerinin temelinde, kendi yapılarına uygun ayrı iş birliği yollarının olması ve bu yollardan kendileri için maksimum getiriyi elde edebilecekleri faaliyetleri seçebilme özgürlüğü vardır. Stratejik iş birliklerinin en önemli özelliklerinden biri olan firmalar arasındaki bağlayıcılık unsuru ve bu bağlayıcılığın az olması ile işletmeler iş birliği uygulamalarında her zaman kendileri için en yararlı yolu seçebilme tercihine sahiptir. Bu tercih ile işletmeler iş birliği sonucunda bekledikleri getiriyi elde edemezler ise iş birliğinden ayrılabilme imkanına sahiptirler. Bu özellik işletmeleri iş birliklerine çeken en önemli etkenlerden biridir. Yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bilgilerden en önemlisi de işletmelerin SİB faaliyetlerinin başarısında temel olarak karlılığı ön planda tutmalarıdır. Başka bir deyişle, işletme yöneticileri iş birliği faaliyetinin başarısını işletme karlılığına olan getirisi ile ölçmektedirler.

SİB faaliyetleri ve bu faaliyetlerin işletmelere yararlarının incelenmesi dışında, bundan sonraki çalışmalarda SİB performansının sayısal verilerle değerlendirilmesi, SİB uygulamaları sonucunda doğabilecek olumsuzluklar ve SİB uygulamalarının personel üzerindeki etkileri gibi farklı alanlarda çalışmalar bu kavramın daha iyi açıklanabilmesine katkıda bulunabilecektir. Yiyecek-içecek endüstrisinin yanı sıra pek çok farklı sektörde hem yerel hemde uluslararası alanda yürütülen stratejik iş birliği faaliyetleri yaşadığımız yüz yılda akademik ve sektörel açılarından ilgi çekmeye ve ağırlık kazanmaya devam edecektir.

Kaynakça

- Altunışık, R., Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2004) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamaları*. İstanbul: Avcı Ofset.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aydıntan, B. (2003). Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*. C:2.
- Bleeke, J. ve Ernst. D. (1995). Is your Strategic Alliance Really A Sale? *Harvard Business Review*, January-February, Vol:73, No:1
- Das, T.K., ve Teng B.S. (2001). A Risk Perception Model of Alliance Structuring. *Journal of International Management*, s:1-29.
- De Man A.P. (2005). Alliance Capability: A Comparison of the Alliance Strength of European and American Companies. *European Management Journal*, 23, 313-323.
- Dönbak, E.R. (2006). *Türkiye’de Kredi Kartı Sunan Bankalar ile Ankara İlinde Yer Alan Turizm İşletmeleri Arasında Pazarlama Ortaklığının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eerola, E. ve Maattanen, N. (2004). Strategic Alliances, Joint Investments and Market Structure. *International Journal of Industrial Organizations*, 22, 241-251.
- Ener, N. (2003) Küçük ve Orta Büyüklükteki (KOBİ) İşletmeler için Pazarlama Verimliliğini Artırma Stratejileri. *Doğu Akdeniz Üniversitesi. Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.2. 232-241.
- Gebrekidan, D., G, Abraha., Awuah B. (2002). Inter-organizational Cooperation: A New View of Strategic Alliances. *Industrial Marketing Management*, Vol.31, I.8, s:679-693.
- Gils, A.V. ve Zwart, P. (2004). Knowledge Acquisition and Learning in Dutch and Belgian Sme’s: The Role of Strategic Alliances. *European Management Journal*, 22, 685-692.
- Gulati, R. (1998). Alliance and Networks. *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.4. p.293-317.
- Ireland, R.D. ve Hitt A.M. (2002) Alliance Management As a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol:156, s:1-35.
- 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.
- Korkmaz, E. (2006). *Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği İle Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kwan, C., K. ve Wong K.F. (1999). A Study of Strategic Alliances in the Hong Kong Hotel Industry. *Proceedings of the 4th Annual Conference on Graduate Education and Graduate Students Research in Hospitality and Tourism*, Las Vegas, USA, 4-6 January, 1999, p. 500-510

- Munoz,M.D.M. ve Falcon J.M.G. (2000). Succesfull relationships between hotels and agencies. *Annals of Tourism Research*, Vol:27, No:3. p:737-762.
- Özgen, H., A. Yalçın (2006). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. 3. Baskı, Adana. Nobel Kitabevi.
- Özgen, H., K. C. Kılıç, Karademir, B. (2003) Birlikten Kuvvet Doğar: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt:12. Sayı:12.
- Prakash K.C. ve Olsen M.D. (2003). Strategic Alliances: a Hospitality Industry Perspective. *International Journal of Hospitality Management*. Vol:22 p:419-434.
- Preble,J.F., A.Reichel., Hoffman,C.R. (2000). “Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel’s hospitality and tourism industry” *International Journal of Hospitality Management*.19. 327-341.
- Ring,P.S. (2000) The Three T’s of Alliance Creation: Task, Team and Time. *European Management Journal*. Vol.18. no.2, p.152-163.
- Ritchie, W.B., P. Burns., ve Palmer, C. (2005). *Tourism research methods: Integrating theory with practise*. U.S.A. CAB International.
- Schuler,R. ve Jackson S. (2001). Human Resource Issues and Activities in Mergers and Acquisitions. *European Management Journal*, 19,239-253.
- Semercisöz, F. ve Çakınberk, A. (2003a). Stratejik ittifaklarda etkinliğin algılanması: uygulamadan bir örnek. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*,32,51-92.
- Semercisöz F. ve Çakınberk, A. (2003b). Stratejik İttifaklar: Türk İlaç Dağıtım Kanalından Bir Örnek. *İ.Ü. İ.F. İ.İ.E. Journal of Management (Yönetim Dergisi)*, Yıl:14,Sayı:46, s.23-39.
- Seyidoğlu, H. (1997). *Bilimsel araştırma ve yazma el kitabı*. İstanbul: Güzem Yayınları.
- Spekman, R.E., T.M. Forbes, Isabella L.A., Macayov, T.C. (1998). Alliance Man agement: A view from the Past and a Look to the Future. *Journal of Management Studies*, 35, 747-772.
- Tüfekçi, Ö.K. (2004). *Pazar Tabanlı Stratejik İş Birlikleri ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüfekçi, Ö.K. ve Uçar N. (2003). Turizm Sektöründe Bir Kült: Stratejik İş Birlikleri. *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi. I. Çanakkale Turizm Biyernalı*, 343-353.
- Unur,K. ve Dönbak E.R. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Editörler: Doç.Dr. Fevzi Okumuş, Yrd.Doç.Dr. Umut Avcı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzun, A. Ö. (2007). *Stratejik İş Birlikleri ve Rekabet*, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. Rekabet Kurumu, Ankara.
- Ülgen, H. ve Mirze S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Birinci Basım, No:23, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Tic. A.Ş.
- Yoshino, M.Y. ve Rangan U.S. (1994). *Strategic Alliances: An Enterpreneurial Approach to Globalization*. Harvard Business School Pres. Boston,

Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, 2008, s.359-376

Kullanılan İnternet Erişim Kaynakları

<http://www.tdk.org.tr>

<http://www.canaktan.org>

13.11.2007

18.03.2008