

# STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMUNDA TEMEL YETENEKLERİN ÖNEMİ: TARIŞ OPET STRATEJİK İTTİFAKI BALANCED SCORECARD ÖRNEĞİ

## The Importance of Core Competencies in Formation of Strategic Alliances: Example of Tariş Opet Strategic Alliance Balanced Scorecard

### ÖZ

**Problem Durumu:** Küreselleşme ile beraber 1980'li yıllardan itibaren işletmelerin faaliyet gösterdiği piyasalar önemli değişimler yaşamaya başlamıştır. Buna bağlı olarak coğrafi, ekonomik, siyasi ve kültürel sınırların ortadan kalkması ve pazarın tek bir pazara dönüşmesi söz konusu olmuştur. Böyle bir ortamda işletmeler için rekabet edebilme, rekabette önde olabilmek gittikçe zor bir hal almaya başlamıştır. İşletmelerin rekabette önde olabilmek için rakipleri tarafından taklit edilemeyecek bazı temel yeteneklere sahip olmaları bir zorunluluk olmuştur. İşletmeler küresel pazarlara girebilmek ve bu pazarda rekabet avantajı kazanabilmek için ittifaklar oluşturabilmektedir. Tüm işletmeler birbirlerinden farklıdır ve farklı temel yeteneklere sahiptir. Bu anlamda işletmelerin stratejik ittifak gerçekleştirirken birbirlerinin eksik yönlerini tamamlamaları söz konusu olmaktadır.

**Araştırmanın Amacı:** Bu araştırmanın amacı işletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerin ittifak gerçekleştirmelerindeki önemini ortaya koymaktır.

**Yöntem:** Araştırma nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında araştırma işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşme ve anket sonuçlarına dayalı olarak hazırlanmıştır. Veri toplamada örgütsel ve finansal performansların ölçülmesini sağlayan Balanced Scorecard tekniğinden faydalanılmıştır. Balanced Scorecard tekniğinde dört boyut değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bunlar Kaplan ve Norton tarafından finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi işlevler boyutu, öğrenme ve büyüme boyutu olarak sınıflandırılmıştır.

**Bulgular ve Sonuç:** Araştırmanın uygulama kısmında temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumunda önem düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Öneriler:** İşletmelerin temel yeteneklerini sürekli değişen piyasa koşulları doğrultusunda yenilemesi gerekmektedir. Bu anlamda işletmeler için yeteneklerin birbirini tamamlar nitelikte olması ve yenilikleri takip edebilmesi önem arz etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Temel Yetenekler, Stratejik İttifaklar, Balanced Scorecard

### ABSTRACT

**Problem Statement:** Since 1980's there have been significant changes in the market conditions with the globalization. The political, social, cultural and economical barriers have been abolished. With these changes local markets have been replaced by global markets. In this competitive environments to compete, to lead during competition is getting more and more difficult. Companies can go for strategic alliances for entering to the global markets and for providing sustainable competitive advantages. All the companies are different from each other and have different core competencies. They have different weaknesses and strengths. The alliances can give them the chance to compensate their weaknesses and to enforce their strengths.

**Research Aims:** The aim of the study is to show the importance of core competencies in formation of strategic alliances.

**Method:** This study composes qualitative research methods. Besides, this study was prepared with interviews with senior executives of enterprises based on the survey. Organizational and financial performance data were collected by using Balanced Scorecard technique. According to method, developed by Kaplan and Norton, four dimensions are evaluated. These dimensions include financial size, customer size, internal company functions size, learning and growth size.

\* Araş. Gör. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Yönetim ve Organizasyon

**Findings and Results:** This study shows that core competencies are very important factors in the formation of strategic alliances.

**Proposal:** The study suggests that firms should renew their core competencies in parallel with the changing marketing conditions. In this connection, it is also important for firms to have complimentary core competencies and follow the new developments.

**Keywords:** Core Competencies, Strategic Alliances, Balanced Scorecard

## 1.GİRİŞ

Günümüzde yaşanan sürekli ve hızlı değişim işletmeleri de bu sürece adapte olmaya zorlamıştır. Özellikle 1980 sonrası yoğunlaşan küreselleşme olgusuyla beraber işletmeler için rekabet edebilmek giderek zor bir hal almaya başlamıştır. Yaşanan bu yoğun rekabet karşısında işletmeler çeşitli stratejileri denemeye ve bu rekabet ile baş etmeye çalışmışlardır. Stratejik ittifaklar da bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin tek başlarına yapamadıkları işleri, güçlerini birleştirmek suretiyle yapabilmelerine olanak sağlayan bir alternatif olarak değerlendirilmektedir.

İşletmeler ister aynı sektörde, ister farklı sektörlerde faaliyet gösterebilirler, gerçekleştirdikleri stratejik ittifaklar sayesinde birçok avantaj elde etmektedirler. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri güçlerini birleştirmek suretiyle yapabilmeleri söz konusu iken farklı sektördeki işletmeler birbirinin tedarikçisi konumunda olabilmekte, bu da işletmelere maliyet avantajı sağlayabilmektedir. İşletmeler stratejik ittifak oluşturarak sinerji yaratmakta, tek başına yapamadıkları işleri, güçlerini birleştirerek yapabilmekte, riski paylaşmakta, yeni pazarlara daha kolay girebilme avantajlarını elde edebilmenin yanında, işletmelerin tedarikçileri ile yaptıkları işbirlikleri maliyetlerinin düşmesini sağlamaktadır. İttifak gerçekleştirmede işletmeler için sahip olunan temel yetenekler önem taşımaktadır. İttifak gerçekleştiren işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler birbirini tamamlar nitelikte olduğu takdirde işletmeler için önemli avantajlar elde etme fırsatı yaratmaktadır. Bu anlamda işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler ittifak oluşumunda büyük bir öneme sahiptir.

İşletmeler için güçlerini birleştirme stratejisi olarak belirttiğimiz stratejik ittifakların oluşumunda, ittifak gerçekleştiren işletmelerin sahip olduğu temel yetenekler ittifakın başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

İşletmeler stratejik ittifak oluşturarak, tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işleri yapabilmelerinin yanında, ittifak sayesinde kendisinde olmayan kaynak ve yeteneklere ulaşma imkanına da sahip olmaktadır. Bu anlamda ittifak oluşumunda işletmelerin sahip oldukları temel yetenekler belirleyici olmaktadır.

## 2. KAVRAMLAR

### 2.1. Temel Yetenek Kavramı

Temel yetenek kavramının ortaya çıkışı, Wernerfelt (1984), Barney (1991), Mohoney, Peteraf (1993) gibi araştırmacıların katkıları ile gelişen kaynak temelli yaklaşıma dayanmaktadır. Daha sonra Prahalad ve Hamel (1996) temel yetenek yaklaşımını araştırmışlardır.

“Literatürde çekirdek yetenek ya da öz yetenek olarak yer alan temel yetenek (core competence) kavramı, işletmelerin diğer faaliyetlerine göre, daha çok uzmanlaştığı ya da uzun dönemde ortalamanın üstünde bir başarı sağlayacağını

düşündüğü faaliyet alanlarını ve işletmelerin temel işlerini ifade etmektedir (Özdoğan, 2006).

Temel yetenekler, her işletmeye göre heterojen olma özelliği gösteren, rakipler tarafından taklit edilemeyen, işletmelere rekabet avantajı yaratan yeteneklerdir.

C.K.Prahalad ve Gary Hamel temel yeteneği, becerilerin ve teknolojinin bütünleştirilmesi, işletmenin temel olan, müşteri değeri yaratabilen, rekabet açısından benzersiz yetenekleri olarak tanımlamışlardır (Hamel, Prahalad, 1996). Prahalad ve Hamel temel yeteneği, organizasyonda özellikle farklı yeteneklerin nasıl düzenleneceğini ve çeşitli teknolojik eğilimlerin bütünleşmesinin nasıl sağlanacağını belirleyen öğrenme süreci olarak ele almıştır (Torkeli, 2002). Jeffrey Lowenthal temel yeteneği, bir organizasyonun içine yerleşmiş bir başka deyişle onunla bütünleşmiş olan ve kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan bilgiyi tanımlamasına ve kullanmasına olanak veren veriler, yöntemler ve araçlar bütünü olarak tanımlamaktadır (Doğan, 2004). Bu anlamda, temel yetenekler işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetkinliklerin diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyen, az bulunur, sürekli rekabet avantajı yaratan yetenekler haline dönüştürülmesini sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mooney'e göre işletmelerin sahip oldukları (güçlü bir marka gibi) temel yetenekler, işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bunun yanında işletmelerin temel yetenekleri, işletmenin amaçlarına hizmet eden yeteneklerdir (Money, 2007). Bu anlamda temel yetenekler, işletmeler için rakiplerine karşı üstünlük yaratan yetenekler olarak belirtilmektedir.

Temel yetenekler; işletmelerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerinden oluşmaktadır. Geçmiş yıllarda işletmelerin rekabette önde olabilmek için pazarlama, üretim, finansman ve maliyet üzerine yoğunlaşmaları söz konusu iken, günümüzde hız kazanan küreselleşme kavramıyla birlikte etkin, esnek ve sürdürülebilir yeteneklerin elde edilmesi gerekmektedir.

Prahalad ve Hamel temel yeteneklerde bulunması gereken üç özelliği şu şekilde belirtmişlerdir. (Hamel, Prahalad, 1996)

- Temel yetenekler yeni pazarlara giriş sağlamalıdır.
- İşletmenin müşteri yararı sunabilmesini mümkün kılmalıdır.
- Temel yeteneklerin taklit edilmesi güç ve rekabette benzersiz olmalıdır.

Barney'e göre işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesi için sahip olduğu yetenekler dört temel özelliği taşımalıdır. Bunlar;(Rodriguez, Rodriguez), (Hamel, Prahalad, 1996) (Macmillan, Tampoe).

- Değer yaratabilmeli,
- Taklit edilememeli,
- İkame edilemez olmalı,
- Nadir bulunur olmalıdır.

Richard Hall'a göre de işletmelerin sahip oldukları kaynakların ve yeteneklerin rekabet avantajı yaratabilmesi için nadir taklit edilemez, sürekli ve ikame edilemez özelliklerini taşıması gerekmektedir (Hall, 1992). Hitt, Ireland ve Hoskisson, yeteneğin oluşumunun işletmelerde farklı şekillerde gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Stratejik yönetimde henüz yeni olan temel yetenekler perspektifine göre yetenekler, kaynakların ve becerilerin birleşimi olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu kaynak ve beceriler, değerli, nadir ve taklidi zor ise, bu kaynakların ve becerilerin birleşimi temel yetenek olarak adlandırılmaktadır.( Cardy, Selvarajan, 2006)

Literatürde birçok yazar tarafından tanımlanıp açıklanmaya çalışılan, işletmeye özgü olan, diğer işletmelerde bulunmayan, az sayıda, değerli, ikame edilemez ve taklidi zor olma özellikleri taşıyan temel yetenekler işletmeler için büyük bir öneme sahiptir.

## 2.2. Stratejik İttifak Kavramı

Stratejik ittifaklar, iki ya da daha fazla bağımsız işletme arasında, gerekli yetenek ve kaynakların etkinliğini arttırmak amacıyla, belirlenen bir alanda bir proje veya operasyonu gerçekleştirmek için işbirliği oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Sudarsanam, 2003).

Stratejik ittifaklar literatürde iki ya da daha fazla işletmenin önceden belirlenmiş amaç, hedef ya da projeleri gerçekleştirebilmek için biraraya gelmeleri olarak tanımlanmaktadır. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri güçlerini birleştirmek suretiyle yapabilmesi söz konusu iken farklı sektördeki işletmeler birbirinin tedarikçisi konumunda olabilmekte, bu da işletmelere maliyet avantajı sağlayabilmektedir.

Stratejik ittifaklar ile işletmeler küresel arenada birbirlerini tamamlayan yönleriyle daha verimli hale gelmekte, potansiyel rakiplerinin kendilerine karşı bir tehdit oluşturmalarını engellemekte, müşterek uzmanlaşmalarını, yetenek ve bilgi kaynaklarını birleştirerek sinerji oluşturmaktadırlar (Doz, Hamel, 1999).

Stratejik ittifaklar, teknolojide, ekonomide ve küreselleşmede yaşanan hızlı ve sürekli değişime işletmelerin zamanında cevap vermesine olanak sağlamaktadır. İşletmelerin dış çevre unsurlarındaki belirsizliğin ve değişimin hızlı olduğu bir ortamda tek başlarına dış piyasalara açılmaları ve küresel bir rekabete girmeleri yerine başka işletmelerle ittifaklar oluşturarak faaliyet ve dayanışma göstermeleri başarılı olmalarına imkân tanımaktadır (Aydıntan, 2003). Stratejik ittifaklar ile işletmeler rekabet gücü elde edebilmekte, maliyetlerini düşürebilmekte ve ürün hizmet kalitesini artırabilmektedirler.

## 3. STRATEJİK İTTİFAKLARIN OLUŞUMUNDA TEMEL YETENEKLER

Stratejik ittifaklar, küreselleşen pazar, gerekli büyük yatırımlar, teknolojik ilerlemeler, rekabetin yoğunlaşması gibi hızlı çevresel değişimlere stratejik bir yanıt olarak iş dünyasında giderek önemi artan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Yasuda,2005). İşletmeler tek başlarına elde edemedikleri gerekli bilgi, sermaye, insan kaynağı, teknoloji gibi kaynaklara stratejik ittifaklar ile sahip olabilmektedir. Stratejik ittifaklar, işletmelerin ürün, hizmet, kalite ve maliyette birbirlerini tamamlamalarını, daha önce ayrı olan olanaklarını, pozisyon, yetenek ve bilgi kaynaklarını ortak kullanmak suretiyle müşterek uzmanlaşma elde etmelerini, yeni yeteneklerin öğrenilmesi ve içselleştirilmesini sağlamaktadır (Doz, Hamel,1999), (Hanan, 1993).

İşletmeler için rekabet, büyük ölçüde müşteri etrafında şekillenmektedir. Bu durum, işletmeleri müşteri odaklı yapılanmaya yöneltmekte ve müşteri ilişkilerini öne çıkarmaktadır. Bu bakımdan işletmeler açısından rekabetin iki temel unsuru; maliyetleri düşürmek ve teknolojik yeteneği geliştirmektir. Gerek maliyetlerin düşürülmesi gerekse teknoloji yeteneğinin geliştirilmesi hedefleri, işletmeleri yeni organizasyon yapılarına ve iş yapma biçimlerine yönlendirmiştir (Zerenler ve Diğerleri). Bu anlamda rekabetin değişen boyutu karşısında temel yeteneklere dayalı olarak gerçekleştirilen stratejik ittifaklar, işletmelere rekabet ile baş edebilme imkanı tanımaktadır.

Park ve Zhou'ya göre, işletmeler stratejik ittifakın oluşumu ve yönetiminin maliyetinden daha yüksek kazanç elde edecekleri zaman ittifak

gerçekleştirmektedirler. Bu bekledikleri kazanç ise, pazar gücü, rekabete giriş kaynakları, yeni beceriler, spesifik yetenekler ya da çevresel olumsuzlukları gideren kaynaklar gibi çeşitli unsurlardır. Park ve Zhou bunu kaynak bağımlılığı yaklaşımı ile incelemişlerdir (Park, Zhou). İşletmeler beklentileri doğrultusunda istedikleri kaynak ve yetenekleri kazanabilecekleri zaman ittifak gerçekleştirmeyi tercih etmektedir. Bu anlamda temel yetenekler ittifakın oluşum sürecinde ve ortağın seçiminde önemli bir unsur olmaktadır.

Das ve Teng'e göre işletmeler, gerçekleştirdikleri stratejik ittifaklar ile kendilerinde olmayan değerli ve rekabet avantajı yaratan yeteneklere sahip olabilmektedirler (Das, Teng, 2000). Temel yetenekler nadir bulunma, taklit edilmesi zor olma, ikame edilememe özellikleri ile her işletmede farklılık gösteren yetenekler olmaktadır. İşletmeler kendi temel yetenekleri doğrultusunda yoğun rekabet ortamında rakiplerinden önde olabilmek için çabalamaktadırlar. İşletmelerin rekabet edebilmelerinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmalarında bu derece önemli olan temel yeteneklere ulaşabilmek işletmeler için zor ve zahmetli bir süreci ifade etmektedir. Bu yeteneklere sahip olabilmek için işletmeler ya çeşitli maliyetlere katlanma ya da belirledikleri temel yeteneklere sahip olan işletmeler ile ittifaklar gerçekleştirme yolunu tercih edebilmektedirler. Günümüzde giderek yaygınlaşan birlikte hareket etme stratejilerinden olan stratejik ittifaklar, işletmelere birçok avantajı da beraberinde sunmaktadır. Bu anlamda stratejik ittifaklar, işletmeler için bu yetenek ve becerilere ulaşabilmenin en akılcı şekillerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sürekli değişim yaşanan bugünün pazar koşullarında, işletmeler rekabet edebilmek ve rekabette önde olabilmek için sahip oldukları temel yetenekleri sürekli geliştirmek zorundadırlar. Yenilikleri yakından takip edebilen işletmeler, rekabet edebilmenin yanında performanslarının artışına da olanak sağlamaktadır.

Pazarın tek bir pazar halini alması, rakiplerin ve rekabetin küreselleşmesi teknolojik değişimi, bilgiye kolay ulaşımı peşinden getirmiştir. Teknolojideki hızlı değişime, işletmelerin rakiplerinden önce bu değişime adaptasyonu ve sonuçta rekabet avantajı kazanımını ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin üretim sürecinde kullandıkları teknolojideki sürekli ve hızlı değişim ve gelişim, aynı zamanda işletmeler için bir maliyet oluşumuna da neden olmaktadır. Bu durum karşısında finansal olarak güçlü olan işletmelerin bu teknolojileri transferini kolaylaştırırken, yeterli finansmanı sağlayamayan işletmeler için belirttiğimiz küresel pazarlarda rekabeti imkânsız hale getirmektedir. Bunun yanında işletmeler açısından küreselleşme ile beraber yapısal değişim bir gereklilik haline gelmiştir. Yaşanan sürekli değişime karşı, işletmeler daha esnek olan örgütlenme yapılarını tercih etmek zorundadırlar ki bu sayede yaşanan değişim ve gelişime kolay şekilde adapte olabilmek mümkün olmaktadır. Küreselleşme ile beraber işletmeler için gerekli olan bu teknolojik ve yapısal değişim, işletmenin üretim sistem ve süreçlerinde de değişime neden olmaktadır. Arzın küreselleştiği bu rekabet ortamında, sürekli değişen ve gelişen bu üretim sistem ve sürecini, küresel pazarlarda rekabet etmek isteyen her işletmenin değişime tabi tutması gerekmektedir.

İşletmelerin rekabet gücünü veya üstünlüğünü kazanmada, geliştirme veya korumada sahip olmaları gereken birtakım rekabet unsurları bulunmaktadır. Bu unsurlar, stratejik etkinlik, ortaklaşa rekabet, mal ve hizmet kalitesi, maliyet azaltma, yenilik yaratma, süreklilik ve istikrarlılıktır. Rekabet, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerini doğal ve esnek gelişen bu değişime adapte etmesini zorunlu kılmaktadır (Tanyeri, Fırat,2006). Bu anlamda, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin, sürekli yaşanan rekabetteki değişime paralel olarak yenilenmesi ve bu değişime adapte olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra işletmenin sahip olduğu teknoloji, yapısal esneklik ve bilgi, üretim sürecinde olan

mal ya da hizmetin maliyetlerinde bir düşüşe, müşteri değeri yaratma, rekabette önde olma gücünü veren yetenekler kapsamında değerlendirildiği için, işletmeler için büyük bir öneme sahip olmaktadır.

Bleeke ve Ernst'e göre, benzer temel yeteneklere sahip rakipler arasında yapılan ittifaklar ortakların gerilimleri nedeniyle başarısız olabilmektedir. Ancak bu sayede aynı zamanda kendi sektöründe faaliyet gösteren bir başka işletme ile ittifak gerçekleştirme ile işletme yeni ürün ve teknolojilere ulaşabilmekte, ürün ve teknolojiye yapılan yatırımları azaltma imkânı elde edebilmektedir (Bleeke, Ernst,2003a). Yine Bleeke ve Ernst stratejik ittifak oluşumunu kendinde olmayan beceri, yetenek, teknoloji ve ürün elde etme yanında sabit giderleri ve kaynakları paylaşmanın yolu olarak belirtmişlerdir (Bleeke, Ernst,2003b).

Ngowi, yapı endüstrisinde yaptığı araştırmaya dayanarak işletmelerin hayatta kalabilmek için teknolojik, politik, finansal ve rekabetçi yeteneklere sahip olmak durumunda olduklarını ve bu yeteneklere de kendi aralarında oluşturdukları stratejik ittifaklar ile ulaşabileceklerini belirtmiştir (Ngowi, 2007).

## **4. TARIŞ OPET STRATEJİK İTTİFAKI**

### **4.1. Araştırmanın Konusu**

Küreselleşme ile beraber işletmelerin rekabet edebilmeleri gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Küresel arenada faaliyet göstermek isteyen işletmeler uluslar arası piyasaların zorluklarıyla mücadele etmek zorundadırlar. Bu ortamda işletmelerin birlikte hareket etmek suretiyle rekabetle baş edebilmeleri mümkün olabilir. Bu noktada birlikte hareket etme stratejilerinden olan ittifak oluşturmada temel yetenekler önem kazanmaktadır. Bu anlamda TARIŞ Pamuk Birliği ve OPET ittifakında işletmelerin temel yeteneklerinin ittifak gerçekleştirmelerinde ne derece önem taşıdığı araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

### **4.2. Araştırmanın Amacı**

Temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemini ortaya çıkarmak araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Uygulama konusu olan TARIŞ Pamuk Birliği ve OPET ittifakında;

- İşletmelerin temel yetenekleri,
- Belirlenen bu temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşturmalarındaki etkisi, ortaya konmaya çalışılmıştır.

### **4.3. Araştırmanın Kapsamı**

#### **4.3.1. Araştırmanın Evreni**

Araştırmanın konusunu oluşturan TARIŞ Pamuk Birliği ve OPET ittifakında TARIŞ Pamuk'un Ege Bölgesinde faaliyet gösteren üreticileri için söz konusu olduğu için araştırmanın evreni Ege Bölgesini kapsamaktadır.

#### **4.3.2. Örneklemin Seçimi ve Örnekleme Oluşturanların Kategorileri**

Görüşmeler Genel Müdürlük bünyesinden TARIŞ Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği ve OPET üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir.

### **4.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanılması, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlenmesi dolayısıyla nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında araştırma işletmenin üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşme ve anket sonuçlarına dayalı olarak hazırlanmıştır. Veri toplamada örgütsel ve finansal

performansların ölçülmesini sağlayan Balanced Scorecard tekniğinden faydalanılmıştır. Balanced Scorecard tekniğinde dört boyut değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bunlar Kaptan ve Norton tarafından finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi işlevler boyutu, öğrenme ve büyüme boyutu olarak sınıflandırılmıştır. Finansal boyutta işletmenin 2005-2006 ve 2006-2007 yılı bilanço verilerinden faydalanılmıştır.

#### 4.5. Araştırmaya İlişkin Bulgular

TARİŞ 1910 yılında temellerinin atılmasıyla 44 kooperatif birliği ile 1949 yılında kurulmuştur. 31.07.2007 tarihi itibarıyla 43.485 ortak sayısı, 1.883 çalışan sayısına sahiptir. 16.06.2000 ve 31.07.2007 yılları arası toplam yatırım miktarı 97 Milyon YTL'dir. Ortaklarından son 5 yılda ortalama 231.000 ton pamuk alımı gerçekleştirmiştir. 2006/2007 döneminde iç satışı 291 Milyon YTL, aynı dönem ihracatı 13 Milyon YTL olarak gerçekleşmiştir.

TARİŞ Pamuk Birliği İstanbul Sanayi Odası'nın " Türkiye'nin 500 Büyük Kuruluşu" sıralamasında 141., Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın " 100 Büyük Sanayi Kuruluşu" sıralamasında 18. sırada yer almaktadır.

1992 yılında kurulan OPET Petrolcülük A.Ş, perakende satışlar, ticari ve endüstriyel yakıtlar, madeni yağlar ve nakliye konularında faaliyet göstermektedir.

2002 yılı sonunda Koç Holding Enerji Grubu'nun %50' sine ortak olduğu OPET, kuruluşundan bu yana alt yapı yatırımlarına ağırlık vermiştir. OPET'e büyük bir rekabet avantajı sağlayan depolama (terminaller) kapasitesi, Marmara Ereğlisi Terminalinin devreye girmesi ile 845.930 metre küp'e ulaşmıştır. Sektördeki pazar payını her geçen gün arttıran OPET, Koç Topluluğu ortaklığıyla doğan güç birlikteliği ve sinerji sonucu, Türkiye'de tüketicinin ilk tercihi olmayı hedeflemektedir.

OPET Türkiye genelinde 643 akaryakıt istasyonuna, Ege bölgesinde ise 119 akaryakıt istasyonuna sahiptir. Bunun yanında OPET'in yaygın dağıtım ağına sahip olma stratejisi bulunmaktadır.

OPET %73,9'luk oranla müşteri memnuniyetinde sektördeki diğer şirketlerin yanında ilk sırada yer almaktadır. Akaryakıt sektöründe Türkiye geneli dikkate alındığında Ege Bölgesi %16-18 arasında tüketim oranına sahiptir.

TARİŞ Pamuk Birliği'nin pazar payı ortalama % 10'dur. En yakın rakipleri olan ÇUKOBİRLİK ve ANTBİRLİK'tir. Bu iki kooperatifin pazar payı toplamı ise ortalama % 12'dir. Geri kalan pazar payı ise özel sektör tarafından paylaşılmaktadır.

TARİŞ Pamuk Birliği ile OPET arasında 2006-2007 yıllarını kapsayan 2 yıllık ittifak gerçekleştirilmiştir. Bu ittifaka göre yıllık 20.000.000 litre akaryakıt için OPET, TARİŞ Pamuk Birliği ve üreticilerine 2 yıl süre ile %8,5 iskontolu olarak satış yapmaktadır. Bu ittifak gereğince TARİŞ Pamuk Birliği ve üreticileri OPET/SUNPET benzin istasyonlarından faydalanabilmektedir. OPET Türkiye genelinde %14'lük pazar payına sahip olan bir şirkettir. TARİŞ Pamuk Birliği'nin yapılan bu işbirliğinde amacı üreticilerine daha az maliyetle ürün yetiştirebilme imkânı sağlayabilmek amacıyla hizmet verebilmek ve böylece ürün piyasasına daha kaliteli ürünleri daha ucuz fiyata sunabilmektir.

TARİŞ Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği üst yönetimi ile yapılan görüşmede TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET ittifakında işletmelerin temel yeteneklerinin önemini belirlebilmesi için ilk olarak hazırlanan anketteki verilerin değerlendirilmesi istenmiştir. TARİŞ Pamuk Birliği üst düzey yöneticileri tarafından işletmenin temel yetenekleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir;

- Büyük ölçekte faaliyet gösterebilmesi için işletmenin değişik yatırımları da finansa edebilecek fona sahip olması
- İşletmenin etkin ve verimli bir yönetim becerisine sahip olması
- Tüketicinin istek ve beklentileri doğrultusunda yeni mal ve hizmet geliştirme yeteneği
- İşletmenin sahip olduğu yönetici ve iş görenlerin kalitesi

TARİŞ Pamuk Birliği üst düzey yöneticileri tarafından OPET'in temel yetenekleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir;

- Dağıtım kanallarının yaygınlığı
- İşletmenin taşıma, dağıtım, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi dışa yönelik lojistik faaliyetlerinde beceri sahibi olması
- İşletmenin kurumsal itibarının Türkiye'de yüksek olması
- İşletmenin güçlü bir finansal yapıya sahip olması

TARİŞ Pamuk Birliği üst düzey yöneticileri tarafından verilen bilgiler doğrultusunda yapılan ittifakın neden OPET'le gerçekleştirildiği sorusuna OPET'in sahip olduğu temel yeteneklerin bu ittifakta etkin bir rol oynadığı yönünde olmuştur. OPET'in temel yetenekleri olarak belirtilen dağıtım kanallarının yaygın olması, lojistik faaliyetlerindeki becerisi ve OPET'in kurumsal itibarı TARİŞ Pamuk Birliği'nin OPET ile 2 yıllık bir stratejik ittifak gerçekleştirmesinde önemli bir etkiye sahip olmuştur.

Araştırmanın konusunu oluşturan TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET arasında gerçekleşen stratejik ittifak yukarıdaki verilere göre maliyetlerin düşürülmesi amaçlanarak gerçekleştirilmiştir. Literatüre bakıldığında TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET ittifakı, Elmuti ve Kathawala'nın 2001'de yayımladıkları makalelerindeki stratejik ittifak çeşitlerine göre, *Tedarikçiler İle İttifaklar* ya da Sudarsanam'ın 2003 yılında yayınlanan *Creating Value from Mergers and Acquisitions* kitabındaki sınıflamasına göre *Üretici ve tedarikçi arasında gerçekleşen dikey değer zinciri ilişkili ittifaklar* kapsamında değerlendirilmektedir. Bu stratejik ittifak örneğinde Tarış Pamuk Birliği ittifak oluşumunda ittifak ortağını belirleyen taraf olma özelliği taşımaktadır.

Bu anlaşma TARİŞ Pamuk Birliği ve üreticileri için en önemli girdi ve maliyet unsuru olan akaryakıtın daha az maliyetle elde edilebilmesi için gerçekleştirilmiştir. İşletme tedarikçisi ile yaptığı bu anlaşma sayesinde hem üreticilerine 7 ay sonra pamuk hasatında pamukla ödemek üzere akaryakıt temin ederek maliyetleri düşürmekte, hem de ödemeleri %8,5'lik indirimle gerçekleştireceği için kendisi için de gelir oluşturmaktadır. İttifakın diğer ortağı olan OPET ise bugünden elinde mevcut olan malın satışını 2 yıllık bir süre için garantilemiş olmaktadır.

İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için çevreden girdi alırlar. Bu girdiler işletmelerin üretim gerçekleştirebilmek için gereken her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para gibi unsurlarıdır. Bu unsurların bazıları işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Bunların bulunmasında kimi zaman belirsizlikler yaşanabilmektedir. İşletmeler bu durumda zorluk çekmemek için diğer işletmeler ile birleşmeler, stratejik birlikler, anlaşmalar yaparak önlem alabilmektedir (Koçel, 2005). Örgütleri çevrelerine bağımlı açık sistemler olarak değerlendiren bu teori işletmelerin devamlılığını sürdürebilmesi için gerekli girdileri diğer işletmeler ile stratejik ittifaklar yaparak sağlayabileceğini savunmuştur. TARİŞ Pamuk Birliği'nin OPET ile gerçekleştirdiği bu ittifak bu anlamda işletme için büyük bir önem taşımaktadır.



Çünkü akaryakıt TARIŞ Pamuk Birliği ve üreticileri için önemli bir üretim girdisi ve bu anlamda önemli bir maliyet kalemi olarak değerlendirilmektedir. TARIŞ Pamuk Birliği'nin gerçekleştirmiş olduğu bu ittifak işletmenin tedarikçisi ile yaptığı bir ittifak olarak adlandırılabilir. İşletmenin üretimi için önemli bir üretim unsuru olan akaryakıt, işletmenin tedarikçisi ile yaptığı ittifak ile beraber işletmenin maliyetlerini düşürmüştür. OPET için de bu ittifak önemli avantajlar getirmiştir. İşletme hem bugünden malını satmayı garantilemekte hem de satışlarını artırmaktadır. OPET Ege Bölge Müdürü ile yapılan görüşmelerde OPET'in TARIŞ Pamuk ile yaptığı ittifak neticesindeki satışları Ege Bölgesi pazar payının ortalama %6-7'sine tekabül ettiği bildirilmiştir. Bu anlamda yapılan bu ittifak OPET'in pazar payını artırma hedefine hizmet etmektedir. Ayrıca ülkemiz açısından önemli bir yere sahip olan pamuk üretimi diğer ülkelerdeki gibi desteklenmediği için rekabet etme konusunda zorluklar yaşanmaktadır. Bu alanda özellikle akaryakıt maliyetleri önemli bir yer tutmaktadır. Türkiye'de bugün itibarıyla motorin fiyatı 2.90 YTL iken en yakın komşumuz olan Yunanistan'da pamuk üreticileri için motorin fiyatınının 860 kuruş olduğu belirtilmiştir. Bu anlamda akaryakıt pamuk sektörü için önemli bir maliyet unsuru olarak karşımıza çıkmakta ve akaryakıtta elde edilecek avantajın üreticilerin maliyetlerini önemli ölçüde düşüreceği belirtilmiştir.

Araştırmada iki aşamalı görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada TARIŞ Pamuk Birliği ve stratejik ittifak gerçekleştirdiği OPET'in sahip oldukları temel yetenekler ve bu yeteneklerin ittifak oluşumundaki önemi ortaya konmaya çalışılmıştır. İkinci aşamada ise temel yeteneklerin ittifak oluşumunda önemini belirleyebilmek için ittifak öncesi ve ittifak sonrası iki dönem Balanced Scorecard ölçüm tekniği ile değerlendirilmiştir.

**Tablo 1.** Balanced Scorecard Boyutlarının Ölçütleri

BOYUT	ÖLÇÜTLER				
	Maliyetlerin düşürülmesi	Güçlü finansal yapı	Kârlılığı artırmak	Pazar payını artırmak	Büyüme
MÜŞTERİ BOYUTU	Müşteri tatmini	Müşteri sadakati	Müşteri kazanma oranları	Müşteri şikayetleri	
ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER BOYUTU	Satış sonrası hizmet	Zamanında teslimat	Ürün kalitesi		
ÖĞRENME VE BÜYÜME BOYUTU	Çalışanların eğitimi	Çalışanların tatmini	Çalışanların sürekliliği		

Tablo 1'de Balanced Scorecard boyutları olan finansal boyut ölçütü; maliyetlerin düşürülmesi, güçlü finansal yapı, kârlılığı artırmak, pazar payını artırmak ve büyüme, müşteri boyutu ölçütü; müşteri tatmini, müşteri sadakati, müşteri kazanma oranları, müşteri şikayetleri, şirket içi işlemler boyutu ölçütü; satış sonrası hizmet, zamanında teslimat, ürün kalitesi, öğrenme ve büyüme boyutu ölçütü; çalışanların eğitimi, çalışanların tatmini ve çalışanların sürekliliği olarak belirlenmiştir.

Balanced Scorecard Ölçüm tekniğinde dört boyut değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bunlar Kaptan ve Norton tarafından finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi işlemler boyutu, öğrenme ve büyüme boyutu olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Finans, Müşteri, Şirket İçi İşlevler, Öğrenme Ve Büyüme Boyutları Açısından Amaçlar

<b>FİNANSAL BOYUT</b>		
Stratejik Amaçlar		Açıklama
F1	Maliyetleri Düşürmek	İşletmenin maliyet kalemlerini oluşturan tüm unsurlarda düşüş gerçekleştirmek,
F2	Güçlü Finansal Yapı	İşletmenin yeni yatırımları gerçekleştirebilecek fonları özkaynaklardan sağlama kapasitesine sahip olması,
F3	Kârlılığı Arttırmak	İşletme kârlılığının arttırmak,
F4	Pazar Payını Arttırmak ve Büyüme	İşletmenin satışlarında ve müşteri portföyünde artış gerçekleştirmek,
<b>MÜŞTERİ BOYUTU</b>		
M1	Müşteri Tatmini	Müşteri memnuniyetinin artırılması ile müşteri devamlılığının sağlanması,
M2	Müşteri Sadakati	İşletmenin portföyündeki müşterilerin yıllar itibariyle işletmeye bağlı kalması,
M3	Müşteri Kazanma Oranları	Sabit müşterilere ilaveten işletmenin yeni müşteri sayısının belirlenmesi,
M4	Müşteri Şikayetleri	Yıllık müşteri şikayet sayısının azaltılması,
<b>ŞİRKET İÇİ İŞLEVLER BOYUTU</b>		
S1	Satış Sonrası Hizmet	Müşteri memnuniyetinin artırılması,
S2	Zamanında Teslimat	Yıllık zamanında teslim edilen sipariş miktarının artırılması,
S3	Ürün Kalitesi	Ürün kalitesi hakkında yıllık gelen şikayet sayısının artırılması,
<b>ÖĞRENME VE BÜYÜME BOYUTU</b>		
O1	Çalışanların Eğitimi	Çalışanların yıllık tabi tutuldukları eğitim sürelerinin artırılması,
O2	Çalışanların Tatmini	Çalışanların işlerinden ve işletmeden memnun olma düzeyinin artırılması,
O3	Çalışanların Sürekliliği	Yıllık işten ayrılan işgören sayısının azaltılması,

BAÜ  
SBED  
12 (21)

209

**TARIŞ PAMUK VE YAĞLI TOHUMLAR TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ BALANCED SCORECARD'I**

**FİNANSAL BOYUT**

STRATEJİK AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	2005/2006	2006/2007
Maliyetlerin Düşürülmesi	2005/2006 ve 2006/2007 Dönemleri Toplam Maliyetlerinin Karşılaştırılması	315.721.969	299.244.847
Güçlü Finansal Yapı	Yabancı kaynak/özsermaye	1.55	1.28
Kârlılığı Arttırmak	2005/2006 ve 2006/2007 Dönemleri Kârlılığının Karşılaştırılması Net kar/Özsermaye	-0.18	0.10
Pazar Payını Arttırmak ve Büyüme	2005/2006 ve 2006/2007 Dönemlerindeki Satışlarının Karşılaştırılması	311.144.589	302.467.604

**MÜŞTERİ BOYUTU**

STRATEJİK AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	2005/2006	2006/2007
Müşteri Tatmini	Müşteri Memnuniyet %	%85	%90
Müşteri Kazanma Oranları	Müşteri Portföyündeki artış%	%10	%30
Müşteri Sadakati	Müşteri Sayısı	65	90
Müşteri Şikayetleri	Müşteri Şikayet Sayısı	8	10

**ŞİRKET İÇİ İŞLEVLER BOYUTU**

STRATEJİK AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	2005/2006	2006/2007
Satış Sonrası Hizmet	Satış Sonrası Hizmet Kalitesi Müşteri Memnuniyet %	%85	%90
Zamanında Teslimat	Zamanında Teslim Edilen Sipariş Oranı	%100	%100
Ürün Kalitesi	Kalite ile İlgili Şikayetlerin Sayısı	5	3

Balkesir  
Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü  
Dergisi  
Cilt 12 Sayı 21  
Haziran 2009  
ss.200-214

## ÖĞRENME VE BÜYÜME BOYUTU

STRATEJİK AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER	2005/2006	2006/2007
Çalışanların Eğitimi	Çalışanların Yıllık Eğitim Süreleri	4 yılda bir 3 gün	4 yılda bir 3 gün
Çalışanların Tatmini ve Emniyeti	Çalışan Tatmini %	%65	%67
Çalışanların Sürekliliği	İşten Ayrılan Çalışan Sayısı	185	117

Araştırma konusu olan TARİŞ Pamuk Birliği'nin finansal performansı yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi ölçülmüştür. İşletme 2006/2007 ve 2007/2008 yıllarını kapsayan 2 yıllık dönemde OPET ile işbirliği içinde olması dolayısıyla işbirliği olmayan 2005/2006 dönemi karşılaştırma yapabilmek için incelemeye alınmıştır.

TARİŞ Pamuk Birliği'nin finansal performansı hazırladığımız Balanced Scorecard tablosuna göre belirttiğimiz dört ölçüt olan kârlılık, maliyetler, finansal yapı ve pazar payını kapsamaktadır.

Balanced Scorecard boyutlarından ilki olan finansal boyutta, TARİŞ Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği'nin maliyetlerinin düşürülmesi, güçlü bir finansal yapı, kârlılığı arttırmak, pazar payını arttırmak ve büyüme amaçları değerlemeye tabi tutulmuştur. TARİŞ Pamuk Birliği'nin Balanced Scorecard'ı oluşturulurken ittifak öncesi yıl olan 2005/2006 yılı ve ittifak dönemi olan 2006/2007 performansı ortaya konmaya çalışılmıştır. Buna göre Tarış Pamuk ve Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği'nin Balanced Scorecard'ına göre maliyetlerin düşürülmesi amacı 2005/2006 yılı için 315.721.969YTL, 2006/2007 yılı için ise 299.244.847YTL olarak gerçekleşmiştir. Güçlü bir finansal yapıya sahip olma amacı için yabancı kaynak/özsermaye oranı değerlemeye tabi tutulmuş ve bu oranın 2005/2006 yılında 1.55, 2006/2007 döneminde ise 1.28 olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu orana göre TARİŞ Pamuk Birliği 2005/2006 döneminde özsermayesinin %155'i oranında borç kullanırken, 2006 yılında %128'ini borç olarak kullanmıştır. Kârlılığı arttırma amacı için net kâr/özsermaye oranından faydalanılmıştır. 2005/2006 yılında TARİŞ Pamuk Birliği'nin zarar etmesi dolayısıyla bu oran - 0.18 olarak gerçekleşmiştir. 2006/2007 yılında ise bu oran 0.10 olarak gerçekleşmiştir. Pazar payını arttırma ve büyüme amacının gerçekleşme düzeyini belirlemek için işletmenin satışları değerlendirilmiştir. 2005/2006 yılı satışları 311.144.580 YTL olarak, 2006/2007 yılı satışları ise 302.467.604 olarak gerçekleşmiştir.

TARİŞ Pamuk Birliği'nin Balanced Scorecard'ının Müşteri boyutunda, müşteri tatmini, müşteri kazanma, müşteri sadakati sağlama ve müşteri şikayetlerinin azaltılması stratejik amaçları değerlendirilmiştir. Müşteri tatmininde yıllık olarak müşterileri memnuniyet düzeyleri TARİŞ Pamuk Birliği üst düzey yöneticileri tarafından 2005/2006 yılı için %85, 2006/2007 yılı için %90 olduğu belirtilmiştir. Müşteri memnuniyeti ilkeleri doğrultusunda müşteri şikayetlerini hemen giderme yolunu tercih ettiklerini söylemişlerdir. Müşteri kazanma oranlarında müşteri portföyündeki artış ölçütü olarak ele alınmış ve buna göre müşteri portföyünde 2005/2006 döneminde %10 oranında, 2006/2007 döneminde ise % 30 oranında artış gerçekleştirildiği bildirilmiştir. 2006/2007 yılında TARİŞ Pamuk Birliği'nin sıcak satışa geçmesinin de bu oranın yükselmesinde etkili olduğu belirtilmiştir. Müşteri sadakati amacında yıllık olarak müşteri sayısı ölçütü olarak alınmış ve 2005/2006 döneminde 65 olan sayının 2006/2007 döneminde 90 işletmeye çıktığı bildirilmiştir. İşletme 2006/2007 döneminde müşteri sayısında önemli derecede bir artış gerçekleştirmiştir. Müşteri şikayetlerinin azaltılması amacında yıllık gelen şikayet sayısı ölçütü olmuş ve 2005/2006 döneminde 8, 2006/2007 döneminde ise 10 tane şikayet aldıklarını belirtmişlerdir. İşletmeye

2006/2007 döneminde müşteri şikayetleri konusunda bir artış olduğu gözlenmektedir. Ancak burada işletmenin 2006/2007 döneminde müşteri sayısında gerçekleştirdiği önemli artışın da etkisi olmaktadır.

Şirket içi işlevler boyutunda satış sonrası hizmet, zamanında teslimat ve ürün kalitesi amaçları değerlemeye tabi tutulmuştur. Satış sonrası hizmet kalitesinin belirlenmesinde müşteri memnuniyet düzeyi dikkate alınmıştır. 2005/2006 döneminde %85 ve 2006/2007 döneminde ise %90 olarak gerçekleşmiştir. Müşteri memnuniyetine önem verdiklerini belirtmekle beraber 2006/2007 döneminde müşteri memnuniyet düzeylerinde %5'lik bir artış gerçekleşmiştir. Zamanında teslimat amacının belirlenmesinde yıllık zamanında teslim edilen sipariş miktarı ölçüt olarak kullanılmıştır. 2005/2006 ve 2006/2007 yılları içinde zamanında teslim edilen sipariş miktarının % 100 olduğu belirtilmiştir. Ürün kalitesi amacıyla kalite ile ilgili gelen şikayet sayısı ölçüt olarak verilmiş ve buna göre 2005/2006 yılında 5, 2006/2007 yılında ise ürünle ilgili 3 şikayet geldiği belirtilmiştir. Bu gelen şikayetlerde ise müşteri memnuniyetinin sağlanması için ürün ölçümleri yapıldıktan sonra, bu ölçümler sonucu müşterinin belirttiği gibi kalitede bir sorun olması durumunda ürünü yenilediklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte 2006/2007 yılında gelen şikayet sayısının azaldığı gözlenmektedir.

Öğrenme ve büyüme boyutunda çalışanların eğitimi, tatmini ve sürekliliği amaçları değerlendirilmiştir. Çalışanların eğitiminde yıllık eğitim süreleri ölçüt olarak alınmış ve buna göre TARIŞ Pamuk Birliği üst düzey yöneticileri 4 yılda bir üç gün süreyle çalışanlarını eğitime tabi tuttuklarını belirtmişlerdir. Çalışanların tatmini 2005/2006 yılında %65, 2006/2007 yılında ise %67 olarak bildirilmiştir. Çalışanlarının sürekliliğinin sağlanması amacıyla yıllık işten çıkan işgören sayısı ölçüt olarak alınmış ve 2005/2006 yılında 185 kişinin, 2006/2007 yılında 117 kişinin işten çıktığı belirtilmiştir. 2006/2007 yılında işletmeden çıkan işgören sayısında azalma olduğu görülmektedir.

## 5. SONUÇ

Rakiplerinin sahip olmadığı teknolojilerin ve bilginin kullanımı yanı sıra değişime proaktif cevap veren esnek bir örgütsel yapıya sahip olmak, arzin küreselleştiği bu rekabet ortamında işletmeler için zorunluluk haline almıştır. İşletmeler bu noktada finansal yetenek, teknolojik yetenek, yönetim yeteneği ve arge yeteneği elde edebilmek için diğer işletmelerle stratejik ittifaklar gerçekleştirme yolunu tercih edebilmektedir. Bu anlamda pazarın değişen bu yapısı işletmeleri de çeşitli ortak hareket etme stratejilerini uygulamaya zorunlu bırakmaktadır.

İttifak gerçekleştiren işletmelerin sahip olduğu temel yeteneklerin birbirini tamamlar nitelikte olması, pozitif sinerji yaratabilmesi, fark yaratması ve yönetsel uyumun gerçekleşmesi durumunda ittifakın başarılı olması mümkündür. Özellikle ittifakın oluşum sürecinde, işletmeler ittifak oluşumu için ortak seçiminde temel yeteneklere dayalı olarak tercihler yapmaktadırlar. Ortak seçimi konusunda, birbirini tamamlayıcı, sinerji yaratabilecek, fark yaratabilecek olan temel yeteneklere sahip olunması, ittifak yapan işletmelere istedikleri amaçlara ulaşma imkanı sağlamaktadır.

TARIŞ Pamuk Birliği ve OPET arasında gerçekleşen bu stratejik ittifak tedarikçilerle yapılan ittifaklar kapsamında değerlendirilmekte ve sahip olunan yeteneklerin birbirini tamamlar nitelikte olduğu görülmektedir. TARIŞ Pamuk Birliği bu ittifak sayesinde hem yaygın dağıtım ağı sayesinde üreticisinin ve fabrikalarının mazot ihtiyacını %8,5'lik bir indirim ile karşılayabilmekte, hem de bu alımın ödemelerini hasat zamanı gerçekleştirebilmektedir. Bu anlamda maliyetlerinde bir düşüş gerçekleştirebilmektedir. OPET ise malını bugünden satabilmektedir. Bu anlamda iki işletme de bu ittifaktan çeşitli yararlar elde etmektedir.

TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET arasında gerçekleşen bu ittifakın pozitif sinerji oluşturduğu görülmektedir. Bu ittifakla beraber hem TARİŞ Pamuk Birliği üreticileri için, hem de TARİŞ Pamuk Birliği fabrika ve işletmeleri için bir değer yaratımı, dolayısıyla bir sinerjinin oluşumu söz konusudur.

TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET arasında gerçekleşen bu stratejik ittifakta, sektördeki rakipler incelendiğinde fark yaratımının olduğu görülmektedir. TARİŞ Pamuk Birliği OPET ile gerçekleştirdiği ittifak neticesinde, önemli bir maliyet unsuru olan mazot alımlarında önemli bir maliyet avantajı elde etmiştir. Bu anlamda rakiplerine maliyet unsuru bakımından fark yaratabilmektedir. Sonuç olarak ittifakı gerçekleştiren her iki işletme de bu ittifaktan kazanç sağlamışlardır.

Araştırma konumuzu oluşturan temel yeteneklerin stratejik ittifak oluşumundaki önemini belirleyebilmek için hazırlanan anket, işletmenin üst düzey yöneticileri tarafından cevaplandırılmış ve bu ankete göre, TARİŞ Pamuk Birliği'nin temel yetenekleri;

- Büyük ölçekte faaliyet gösterebilmesi için işletmenin değişik yatırımları da finansa edebilecek fona sahip olması
- İşletmenin etkin ve verimli bir yönetim becerisine sahip olması
- Tüketicinin istek ve beklentileri doğrultusunda yeni mal ve hizmet geliştirme yeteneği
- İşletmenin sahip olduğu yönetici ve iş görenlerin kalitesi olarak,

OPET'in temel yetenekleri ise;

- Dağıtım kanallarının yaygınlığı
- İşletmenin kurumsal itibarının Türkiye'de yüksek olması
- İşletmenin güçlü bir finansal yapıya sahip olması
- İşletmenin taşıma, dağıtım, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi dışa yönelik lojistik faaliyetlerinde beceri sahibi olması olarak belirlenmiştir.

Bu verilere göre işletmelerin stratejik ittifak gerçekleştirirken temel yeteneklerin önemli bir role sahip olduğu görülmüştür. TARİŞ Pamuk Birliği'nin bu ittifakta OPET'i tercih etmesinin nedeninin TARİŞ Pamuk Birliği'nin üreticilerinin Ege Bölgesinin değişik yerlerinde bulunmaları nedeniyle bu bölgede en yaygın dağıtım kanallarına sahip akaryakıt kuruluşunun OPET olması, OPET'in kurumsal itibarı ve finansal yapısı dolayısıyla TARİŞ Pamuk Birliği'nin ittifak için OPET'i tercih ettiği belirtilmiştir. OPET'in Ege Bölgesinde yaygın bir dağıtım ağına sahip olması, bu bölgede istasyon sayısı bakımından diğer işletmelerden daha çok istasyona sahip olması nedeniyle TARİŞ Pamuk Birliği'nin üreticileri akaryakıt alımında daha az maliyetle akaryakıt alabilmenin yanı sıra, bulunduğu bölgede OPET'in istasyonlarının olması sayesinde istasyon aramak zorunda kalmamaktadır.

Sonuç olarak işletmelerde az sayıda olan, taklit edilemeyen, nadir bulunan ve ikame edilemeyen unsurlar olarak tanımlanan temel yetenekler stratejik ittifak oluşumunda büyük bir önem taşımaktadır. Temel yetenekler ittifak gerçekleştirecek işletmelerin kendilerine ortak seçerken ve ittifak kararı vermesinde etkili olmaktadır. Birbirlerini tamamlar nitelikte temel yetenek ve becerilere sahip olan işletmelerin gerçekleştirdiği stratejik ittifakların TARİŞ Pamuk Birliği ve OPET ittifakında da esas alınan 2006-2007 yılı verilerine göre başarılı sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Buna göre birbirini tamamlayan, pozitif sinerji yaratabilen, aynı zamanda fark yaratma becerisine sahip temel yeteneklere dayalı stratejik ittifak oluşturmak işletmeler üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

## KAYNAKÇA

- Aydıntan, B., (2003). Dışa açılma yolunda stratejik ortaklıklar ve türk şirketleri açısından önemi. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Ankara.
- Bleeke, J., Ernst. D., (2003a). Is your strategic alliance really a sale, harvard business review, *stratejik ittifaklar*, (stratejik ittifakınız satışa mı gidecek?). Çev: Ahmet Kardam, İstanbul: Mess Yayın.
- Bleeke, J., Ernst. D., (2003b). The way to win in cross-border alliances, harvard business review, *stratejik ittifaklar*, (sınır ötesi ittifaklarda kazançlı çıkmanın yolu). Çev: Ahmet Kardam, İstanbul: Mess Yayın.
- Cardy, Robert L., T.T.Selvarajan, (2006). Competencies: alternative frameworks for competitive advantage. *Kelley School Of Business, Business Horizons*, 49, 235-245.
- Das, T.K., Teng, B.S., (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal Of Management*, Vol.26, No.1, pp. 31-61.
- Doğan, H., (2004). İşletmelerde bir rekabet avantajı kaynağı olarak öz yetenek keşif matrisi ve gelişim rotası. *Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, C:5, Sayı: 2.
- Doz, Y. L., Hamel G., (1999). *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. (Çev: Atilla Bostancıoğlu, Şirket İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı, İstanbul: Sabah Yayınları.
- Hall, R., The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, Vol, 13, 135-144
- Hamel, G., Prahalad, C.,K., (1996). *Competing for the future*. Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul: İnkılâp Yayınevi.)
- Hanan, M., (1993). *Yarının rekabeti*, Çev: Ziya Kütevin Ve Eshar Kütevin, İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Kaplan, R., Norton, D., (1996). *Balanced scorecard*, ( Çev: Sera Egeli, 1999.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T., (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayın.
- Macmillan, H., Tampoe, M., *The strategy formulation proses*. <http://www.Oup.Co.Uk/Oxfordtext Books/Macmillan/Powerpoints>
- Money, A., (2007). Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: what is the difference? *Journal Of Education For Business*, Pp.110-115.
- Ngowı, A.B., (2007). The role of trustworthiness in the formation and governance of construction alliances. *Building And Environment* 42, Pp.1828-1835.
- Özdoğan, O. N., (2006). *Otel işletmelerinde faaliyet alanları açısından dış kaynak kullanımı(outsourcing) ve finansal performans üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Park, S.H., Zhou, D., firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation, *Academy Of Management Review*, Pp.531-553.
- Rodríguez, L., Rafael M., Rodríguez G., (2005). Technology and export behaviour a resource-based view approach, *International Business Review*, 14, Pp. 539-557
- Sudarsanam, S., (2003). *Creating value from mergers and acquisitions*. Prentice Hall Publication.

- Tanyeri, M., Fırat, A., (17.02.2008). *Rekabet değişkeni olarak dış kaynak kullanımı*. <http://www.Sbe.Deu.Edu.Tr/Yayinler/Dergi/2006>, s.270.
- Torkelı, M., Tuominen. M., (2002). The contribution of technology selection to core competencies. *International Journal Of Production Economics* 77, 271-284.
- Yasuda, H., (2005). Formation of strategic alliances in high-technology industries: comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory. *Technovation* 25, Pp. 763-770.
- Zerenler, M., Türker N., Şahin E., (17.02.2008). *Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve yenilik ilişkisi*. [http://www.Sosyalbil.Selcuk.Edu.Tr/Sos\\_Mak/Makaleler](http://www.Sosyalbil.Selcuk.Edu.Tr/Sos_Mak/Makaleler).

**Araş. Gör. Dr. Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ**

Nilüfer Yörük Karakılıç, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat bölümünden 1999 yılında mezun olmuştur. Yüksek lisans ve doktorasını Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlamıştır. Halen Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Organizasyon bölümünde Araş. Gör. Dr. Olarak görev yapmaktadır.