



**T. C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KEŞFEDİCİ VE SÖMÜRÜCÜ İNOVASYON STRATEJİSİ  
İZLEYEN İŞLETMELERDE STRATEJİK İTTİFAKLARIN  
İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİNİ KEŞFETMEYE  
DÖNÜK BİR ARAŞTIRMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Nagihan ALTIN**

**BURSA – 2020**





**T. C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KEŞFEDİCİ VE SÖMÜRÜCÜ İNOVASYON STRATEJİSİ**  
**İZLEYEN İŞLETMELERDE STRATEJİK İTTİFAKLARIN**  
**İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİNİ KEŞFETMEYE**  
**DÖNÜK BİR ARAŞTIRMA**  
**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Nagihan ALTIN**

**Danışman:**  
**Prof.Dr. Yücel SAYILAR**

**BURSA – 2020**

T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

.....Anabilim/Anasanat Dalı,  
..... Bilim Dalı'nda 201214013 numaralı  
.....'nin hazırladığı  
"Kefedilme Sınırsız İnanç Stratejileri İle İletimlerde St. İt. İnanç Perf. Kes. Dön. Aros.  
....."konulu ..... (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi/Ça  
lışması) ile ilgili tez savunma sınavı, 23/01/2020 günü 14:00 -  
15:00...saatleri arasında yapılmış, sorulan  
sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının .....  
.....(başarılı/başarısız) olduğuna ..... (oybirliği/oy çokluğu) ile  
karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav  
Komisyonu Başkanı)  
Prof. Dr. Yücel SAYILAR  
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye

Üye  
Doç. Dr. Mustafa İKİZ  
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye  
Doç. Dr. Kuruluş KATMAZ  
Bursa Uludağ Üniversitesi

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Keşfedici ve Sömürücü İnovasyon Stratejisi İzleyen İşletmelerde Stratejik İttifakların İnovasyon Performansına Etkisini Keşfetmeye Dönük Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

İmza



**Adı Soyadı:** Nagihan ALTIN

**Öğrenci No:** 701214013

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Programı:** İşletme

**Statüsü:** Yüksek Lisans



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih:26/12/2019

Tez Başlığı / Konusu: "Keşfedici ve Sömürücü İnovasyon Stratejisi İzleyen İşletmelerde Stratejik İttifakların İnovasyon Performansına Etkisini Keşfetmeye Dönük Bir Araştırma"  
Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 152 sayfalık kısmına ilişkin, 26/12/2019 tarihinde şahsım tarafından .....TURNITIN..... adlı intihal tespit programından (Turnitin)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 6 'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

26.12.2019  
NAGİHAN

Adı Soyadı: Nagihan Altın  
Öğrenci No: 701214013  
Anabilim Dalı: İşletme  
Programı: İşletme  
Statüsü:  Y.Lisans  Doktora

Danışman  
(Adı, Soyad, Tarih)

Prof. Dr. Zeynep Şaygılar  
[Signature]

\* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Nagihan ALTIN  
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : İşletme  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi  
Sayfa Sayısı : xi + 152  
Mezuniyet Tarihi : 29 / 01 / 2020  
Tez Danışman(lar)ı : Prof.Dr. Yücel SAYILAR

### **KEŞFEDİCİ VE SÖMÜRÜCÜ İNOVASYON STRATEJİSİ İZLEYEN İŞLETMELERDE STRATEJİK İTTİFAKLARIN İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİNİ KEŞFETMEYE DÖNÜK BİR ARAŞTIRMA**

Stratejik ittifaklar son yıllarda gerek uluslar arası gerekse ulusal yazında ilgi gören bir araştırma haline gelirken aynı zamanda örgütlerin bu işbirliği formunu sıklıkla kullandıkları da gözlemlenmektedir. Bu çalışmada kaynak temelli bakış açısıyla stratejik ittifakların yapısı, gerekçesi ve performansına yönelik sorulara yanıt aranmaktadır. Bu noktadan hareketle, bu tez çalışmasının amacı, stratejik ittifakların örgütün inovasyon performansına etkisini tespit etmektir. Ayrıca çalışmada, stratejik ittifaklar ile inovasyon performansı arasındaki ilişkide hangi inovasyon stratejilerinin rol aldığı da tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda aynı sektörden sekiz çokuluslu Türk sermayeli işletmenin Ar-Ge yöneticileriyle derinlemesine yapılan görüşmeler sonucunda; stratejik ittifak formlarından hangilerinin kullanıldığı ve bu formların inovasyon performansına etkisine ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Araştırma bulguları, örgütlerin stratejik ittifak formlarından sermaye ve sermayesiz ittifak türlerinden en az birini kullandığı ve inovasyon performansına etkisinin de sekiz şirketten altısında olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada inovasyon performansına ilişkin sayısal veriler tüm örgütlerden elde edilememiş olup araştırma nitel yöntemle algının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik ittifaklar, keşif, sömürü, inovasyon performansı

## ABSTRACT

Name and Surname : Nagihan ALTIN  
University : Bursa Uludag University  
Institution : Social Science Institution  
Field : Business Administration  
Branch : Business Administration  
Degree Awarded : Master  
Page Number : xi + 152  
Degree Date : 29 / 01 / 2020  
Supervisor (s) : Prof. Dr.Yücel SAYILAR

### **A RESEARCH FOR EXPLORING THE IMPACT OF STRATEGIC ALLIANCES ON INNOVATION PERFORMANCE IN FIRMS FOLLOW THE EXPLORATORY AND EXPLOITATIVE INNOVATION STRATEGY**

In recent years, strategic alliances have become increasingly interesting research in both international and national literature, and it is also observed that organizations frequently use this form of collaboration. In this study, a relationship based on the structure, rationale and performance of strategic alliances is formed from the resource-based view. From this point view, the aim of this thesis is to trying to determine the impact on innovation performance of strategic alliance. Also in this study, it is trying to determine which innovation strategies play a role in the relationship between strategic alliances and innovation performance. In this context, as a result of in-depth interviews with R & D managers of eight multinational Turkish capital firm from the same sector; which strategic alliance forms are used and the impact of these forms on innovation performance. Research findings that organizations use at least one of the strategic alliance forms of equity and non-equity alliances and six of the eight business have positive effects on innovation performance. In this research, quantitative data on innovation performance could not be obtained from all companies and the research was carried out determine perception for qualitative method.

**Key Words:** Strategic alliances, exploratory, exploitative, innovation performance



## ÖNSÖZ

Tez çalışmasının yürütülmesinde tüm bilgi ve birikimiyle bana destek olan, inanan ve güvenen danışmanım Sayın Prof.Dr. Yücel SAYILAR hocama, tez yazım sürecinde yardımlarını benden esirgemeyen okul arkadaşlarıma, öğrenimim boyunca görüş ve önerileriyle bana katkı sağlayan değerli hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca, bu tez çalışmasını okumak için zaman ayırdıkları, değerli tavsiye ve yorumları ile katkı sundukları için tez komitesindeki değerli hocalarım Doç. Dr. Kurtuluş KAYMAZ ve Doç. Dr. Oktay KOÇ hocalarıma çok teşekkür ederim.

Uygulama sürecinde veri elde etmeme katkı sağlayan, araştırma görüşmesine katılım göstererek çalışmama katkıda bulunan tüm katılımcılara, çok teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca ‘en iyi yatırım, eğitime yapılan yatırımdır’ mottosuyla her daim maddi manevi desteğini esirgemeyen babam Yusuf ALTIN ve tez yazım aşamasında her türlü fedakarlığı gösteren, sabrı ve anlayışı için annem Azime ALTIN’a sonsuz teşekkür ederek bu tezi onlara ithaf etmekteyim.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.Stratejik İttifak Kavramı .....	6
1.1.Stratejik İttifak Türleri.....	11
1.1.1.Sermaye Sahibi İttifaklar (Equity Alliances).....	15
1.1.2.Sermaye Sahibi Olmayan (Sözleşme Temelli) İttifaklar (Non Equity Alliances).....	16
2.Stratejik İttifak Oluşumunun Motivasyonları .....	22
3.Stratejik İttifak Olgusuna İlişkin Kuramsal Tartışmalar .....	25
3.1.Stratejik İttifaklara Kaynak Temelli Yaklaşım, Bilgi Edinme ve Örgütsel Öğrenme Perspektifinden Bakış .....	29
3.2.Eleştirel ve Bütüncül Bakış .....	40

### İKİNCİ BÖLÜM

#### İNOVASYON VE BİLGİ EDİNME PERSPEKTİFİNDEN STRATEJİK İTTİFAKLAR

1.İnovasyon .....	44
1.1.İnovasyonun Boyutları .....	47
1.2.İnovasyon Türleri .....	48

1.3.İnovasyon Ölçüm Çerçevesi.....	53
1.4.İnovasyon Faaliyetlerinin Ölçümü .....	54
1.5.İnovasyon Performansı.....	54
1.6.İnovasyon Stratejileri .....	58
2.Bir İnovasyon Stratejisi Olarak Keşif ve Sömürü.....	60
3. Stratejik İttifaklar ile İnovasyon Performansı Arasındaki İlişki .....	65
4. Stratejik İttifaklar ve İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiye İnovasyon Stratejileri Olan Keşif ve Sömürünün Rolü .....	71

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KEŞFEDİCİ VE SÖMÜRÜCÜ İNOVASYON STRATEJİSİ İZLEYEN İŞLETMELERDE STRATEJİK İTTİFAKLARIN İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİ

1.Araştırmanın Amacı .....	80
2.Araştırmanın Soruları.....	81
3.Araştırmanın Yöntemi.....	82
3.1.Araştırmanın Deseni.....	86
3.2.Araştırmanın Örnekleme.....	87
3.3.Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri .....	89
3.4.Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi .....	90
3.5.Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği .....	92
4.Bulguların Sunulmasına İlişkin Açıklamalar .....	93
4.1.Bulgular ve Tartışma .....	93
4.1.1.Stratejik İttifak Oluşum ve Formlarına İlişkin Bulgular.....	94
4.1.2.İnovasyon Performansına İlişkin Bulgular .....	105
4.1.3.İnovasyon Stratejisine İlişkin Bulgular.....	114
5.Sonuç ve Öneriler.....	129
6.Araştırmanın Katkısı ve Kısıtları .....	132
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>133</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>149</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: İşbirliği Formları.....	12
Şekil 2: Stratejik İttifaklar Üzerine Kavramsal Bir Model.....	13
Şekil 3: Stratejik İttifak Türleri.....	14
Şekil 4: Uluslar arası Sözleşmeli Girişim Karar Modeli.....	17
Şekil 5: Yenilik Ölçüm Çerçevesi.....	51
Şekil 6: Örgütler arası İki İlişki Formunun Ayırt Edici Özellikleri.....	61
Şekil 7: Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Yol Açan Stratejik İttifaklar Yoluyla Elde Edilen Bilgi İçin Bir Model.....	71
Şekil 8: Stratejik İttifak ve Bilgi Edinim Yöntemleri.....	75

Tablo1: Doğrudan İlişkili Ticari ve Operasyonel Sonuçlara Yönelik İnovasyon Performans Kriterleri.....	70
Tablo 2: Nitel Araştırma Desenlerinin Karşılaştırılması.....	85
Tablo 3: Nitel Araştırma Desenin Araştırma Kapsamında Sunulması.....	85
Tablo 4: Örgütlerin İşbirliği Formlarından Kullanmış Oldukları Stratejik İttifaklar....	99
Tablo 5: İttifak Ortağının Tanımlanması.....	100
Tablo 6: Örgütlerin Stratejik İttifak Oluşturma Motivasyonları.....	103
Tablo 7: Örgütlerin İnovasyon Tanımlamaları.....	108
Tablo 8: Örgütlerin İnovasyon Performansını Ölçme Değerlendirmesi.....	108
Tablo 9: Örgütlerin Ar-Ge Merkezlerine İlişkin Bilgiler.....	109
Tablo 10: Örgütlerin Yapmış Oldukları Stratejik İttifaklar Sonucu Algılanan İnovasyon Performans Etkisine İlişkin Bilgiler.....	110
Tablo 11: Örgütlerin Yapmış Oldukları Stratejik İttifakların İnovasyon Performansı Dışında Algılanan Genel Performansa Yönelik Bilgiler.....	110
Tablo 12: Stratejik İttifakların Algılanan İnovasyon Performans Kapasitesine İlişkin Bilgiler.....	112
Tablo 13:Örgütlerin Stratejik İttifaklarla Kullanmış Oldukları İnovasyon Stratejilerine İlişkin Bilgiler.....	115
Tablo 14:İnovasyon Stratejilerinin Yüzdelerik Dağılımı.....	115
Tablo 15: Katılımcıların İnovasyon Stratejilerinin ( %) Frekans Dağılımı.....	115
Tablo 16: Araştırma Bulgularının Özet Tablosu.....	117
Tablo 17:Performansa İlişkin Bilgilerin Özet Tablosu.....	118

## **KISALTMALAR**

Ar-Ge : Araştırma Geliştirme

CEO : Chief Executive Officer ( İcra Kurulu Başkanı/Yöneticisi)

OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development  
(Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)

TAYSAD: Taşıt Araçları Parça Sanayiciler Derneği

TÜSİAD : Türkiye Sanayi ve İş Adamları Derneği

TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu

## GİRİŞ

Geçtiğimiz son on yılda, alternatif örgütlenme biçimlerinin kullanımındaki hızlı artış, akademik literatürde özellikle stratejik ittifaklar ile birleşme ve satın almaların performans etkilerine daha fazla dikkat edilmesine yol açmıştır. Stratejik ittifakların kullanımı ve yapısı konusunda geniş ve hızla büyüyen literatüre rağmen, bir ortaklık modunun/türünün, inovasyonu güçlendirme açısından ele alınması ile ilgili çalışmalar sınırlıdır. Stratejik teknoloji ittifakları 1980'lerden önce neredeyse bilinmemekle birlikte, son yirmi yılda çok daha yaygın hale gelmişlerdir. 1980'lerde birçok şirket, geleneksel iç inovasyon uygulamalarını, ortak girişimler, ortak gelişim anlaşmaları ve çeşitli teknoloji paylaşım anlaşmaları gibi yeni işbirliği formları ile ticaret yapmaya başlamıştır. O zamanlarda örgütler, bu yeni anlaşma formlarının karmaşık, hızla değişen teknolojik ortamlarda başa çıkma yeteneği ve esneklik sağladığını keşfetme yolundaydılar. 1980'lerin sonunda yeni kurulan stratejik teknoloji ittifaklarının sayısı azalmıştır. Bu süreçte, örgütler stratejik bir ittifakın örgütlerin tüm sorunlarına çözüm getirmediği gerçeğini farkına varmaya başlamıştır. Bu örgütlerin başarısızlık oranları % 50-70' ler de olduğu tahmin ediliyordu. Bu oran örgütleri daha dikkatli stratejik ittifak kurmaya itmiştir. Bununla birlikte, rekabet baskısının artması ve artan teknoloji, ürün yaşam döngüleri ile birlikte Ar-Ge'nin artan maliyetleri, 1990'ların ortalarında bir kez daha stratejik ittifak oluşumunu hızlandırmıştır.<sup>1</sup> Stratejik ittifaklar, özellikle son yıllarda hem uluslararası hem ulusal yazında hem de şirket uygulamalarında rekabetin artmasıyla önemli bir tartışma alanı haline gelmiştir. Son yıllardaki en dikkate değer trendlerden biri, rakipler arasında ittifakların popülaritesindeki artış olmuştur.<sup>2</sup> Küreselleşmeden kaynaklanan baskı, teknolojik gelişmeler, müşteri beklentileri ve yasal düzenlemelerdeki değişiklikler gibi birçok unsur örgütlerin tamamlayıcı kaynak ve yetkinliklere sahip ortak arayışını başlatmıştır. Aslında, Doz ve Hamel (1998) gibi popüler yazarlar, günümüzün çalkantılı, belirsiz ortamında en az bir ortaklık oluşturmadan hiçbir işin ayakta kalamayacağını ön görmüşlerdir. Yaklaşık son otuz yıldır örgütler, hızla değişen küresel pazardaki varlıklarını korumak için stratejik

---

<sup>1</sup> Ard-Pieter de Man, Geert Duysters, Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation, *Technovation*, 25, 2005, ss.1377–1387

<sup>2</sup> Deigan Morris, Michael Hergert, " Trends in International Collaborative Agreements", *Columbia Journal of World Business*, 1987

İttifaklar gibi stratejik iş birliği formlarını kullanarak bu formların sayıca artmasına neden olmuştur. 1990'dan bu yana, oluşan stratejik ittifakların sayısı yılda yüzde 25'ten fazla artmıştır. Bu eğilimin ardındaki itici güç, birçok örgüt tarafından stratejik odaklanma, esneklik ve inovasyon gerektiren bir iş ortamında kendi kendine yeterliliğin gittikçe daha zorlaşmakta olduğunun farkına varılmasıdır<sup>3</sup>. Dolayısıyla stratejik ittifaklar hem şirketler hem de bilim adamları tarafından rekabet avantajı için güçlü bir araç olarak görülmüştür. Rekabet artık ‘sana karşı ben’den ‘onlara karşı bize’ dönüşmüştür. İttifaklar artık ikinci dereceden bir rekabet koşulu değil, birinci dereceden bir durum olarak hızla ortaya çıkmaktadır.<sup>4</sup>

İttifaklar birçok endüstride yer alırken, hem ittifak sayısı hem de ittifak başına ortalama değer hızla artmasıyla yüksek teknoloji sektöründe özellikle yaygınlaşmaktadır. Bu ittifaklar, hem yapıda hem de rekabet dinamiklerinde hızlı değişim ile karakterize edilen sektörlerde bilgi ve teknolojinin aktarılmasına odaklanır. Aslında ortaya çıkan yönetim görüşü, örgütlerin artık ürünleri kendi başlarına geliştiremeyeceği, üretemeyeceği ve pazarlayamayacağıdır ve ittifaklar, tamamlayıcı kaynaklara ve eksik oldukları yeteneklere erişim elde etmenin bir aracıdır.<sup>5</sup> Dolayısıyla stratejik ittifaklar, gerekli hızı gerçekleştirmek için uygun mekanizmalardır. İşbirliği yaparak şirketler yeni teknolojiler geliştirebilir, ortaklarının yetkinliklerini kullanarak yeni iş modelleri yaratabilir ve farklı alanlarda rekabet avantajlarını kullanmayı öğrenebilir.<sup>6</sup>

İttifak kabiliyetine olan ilgi büyüdükçe, bu konuyla ilgili farklı fakat eşit derecede önemli konuları ele alan iki araştırma akımı ortaya çıkmaktadır. İlk araştırma akımı, ittifak kabiliyetinin örgütlerde nasıl geliştiğine odaklanmakta ve bunu açıklayan ya da yöneten mekanizmaları araştırmaktadır<sup>7</sup>. İkinci bir araştırma akımı ise, ittifakların örgütlerde nasıl geliştiğini incelemek yerine, bir örgütün ittifak yeteneğini hangi

---

<sup>3</sup> Andrew Inkpen, “Learning , Knowledge Acquisition , and Strategic”, *American Graduate School of International Management*, Cilt 16, Sayı 2, ss. 29-223,1998

<sup>4</sup> Ard-Pieter De Man, et al., ‘‘The Allied Enterprise : Global Strategies For Corporate Collaboration’’, *Imperial College Press*, p.3, 2014

<sup>5</sup> Salvatore Parise, John C.Henderson, “Knowledge Resource Exchange in Strategic Alliances.”, *Ibm Systems Journal*, 40(4):ss.908 – 924, February 2001

<sup>6</sup> Ard-Pieter De Man, ve ark...a.g.e.,s.27

<sup>7</sup> Anand, Bharat N. and Tarun Khanna , "Do Firms Learn to Create Value: The Case of Alliances," *Strategic Management Journal*, 21 (3), s. 295-315,2000



unsurların oluşturduğunu araştırmaktadır.<sup>8</sup> Bu akım içinde ittifak yeteneğinin kurucu unsurları iki farklı seviyede incelenmektedir: Bir grup akademisyen bir örgüte ve tüm ittifak portföyüne odaklanmakta ve bir örgütün bu tür bir ittifak portföyünü yönetme yeteneğini içeren becerileri incelemektedir. Öte yandan, Doz, (1996), Dyer ve Singh (1998) gibi ikinci bir grup akademisyen, örgütlerde bireysel ittifaklara odaklanmakta ve herhangi bir bireysel ittifakı ele alma veya yönetme yeteneğini içeren unsurları anlamaya çalışmaktadır.<sup>9</sup> Çalışmamızda da örgütlerin yapmış oldukları ittifakların inovasyon performans etkisinde tek bir ittifak ortağı baz alınmıştır.

Önceki ittifak araştırmaları ağırlıklı olarak sermaye ittifakları ve ortak girişimler üzerinde yoğunlaşmıştır. Sermaye sahibi olmayan çeşitlilikteki ittifakın ölçeği ve önemini gören Colombo (2003) ve Duysters (1999), tüm ittifakların % 60-85'inin sermaye sahibi olmayan anlaşma olduğunu ortaya koymuştur. Bu ortaklıklar, ciro artışı, yenilikçiliğin güçlendirilmesi ve gelecekteki büyümenin temelini oluşturmayı amaçlayan kurumsal ve iş stratejilerini uygulamaya yönelik merkezi bir yaklaşım haline gelmiştir.<sup>10</sup>

Bugün, ortalama ittifak başarı oranları zayıf olsa da, ittifaklar hızla değişen teknolojik değişime ayak uydurmada önemli bir araçtır. Dolayısıyla ittifaklar yoluyla inovasyon performansını arttırmanın etkili olup olmadığı merak konusu haline gelmiştir. İttifakların inovasyonu arttırmasına neden, araştırma projelerinin daha düşük riskli olması ve tamamlayıcı bilginin entegrasyonu sayılabilir. Yeni nesil çip, uçak, bilgisayar gibi teknolojik geliştirme maliyetleri milyarlarca dolara çıkabilmektedir. Çok az sayıda örgüt bu maliyetleri karşılarken diğer örgütler birkaç ortağa yayarak maliyetleri düşürüp, teslimat sürelerinde de önemli bir avantaj yakalayabilmektedirler. Örgütlerin çevrelerini tarayarak tüm teknolojilere yatırım yapmak yerine ittifaklar ile çeşitli teknolojik fırsatların gizli önizlemesini (sneak preview) almaları, ittifakların inovasyonu arttırmasına bir yanıt olabilir.<sup>11</sup> Bununla birlikte ittifakların inovasyon üzerinde olumsuz etki yaratabileceği de vurgulanmıştır, çünkü örgütler arasında bilgi

---

<sup>8</sup> Gulati R., ‘Alliances and Networks’, *Strategic Management Journal*, April, Special Issue 19, 1998, ss. 293-317.

<sup>9</sup> Melanie Schreiner, Prashant Kale, Daniel Corsten, ‘What Really Is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success?’, *Strategic Management Journal*, Cilt 30, Sayı 13, 2009, ss. 1395–1419.

<sup>10</sup> Siegfried P. Gudergan ve ark., ‘Strategic Implications for (Non-Equity) Alliance Performance,’ *Long Range Planning*, Cilt 45, Sayı 5–6, 2012, ss. 451–76.

<sup>11</sup> Ard-Pieter de Man, Geert Duysters, ‘Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation’, *Technovation*, 25, 2005, ss.1377–1387

aktarımı çok zordur. Kurum kültürü, süreçler ve bilgi tabanındaki farklılıklar, bilginin düzgün, doğru geçişini engelleyebilir.<sup>12</sup>

De Man ve Duysters (2005) yapmış oldukları çalışmada, ittifakların birleşme ve satınalmalara göre inovasyon üzerindeki etkileri açısından daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Çalışmalarında ittifak formlarının kendi içinde de daha iyi performans gösteren formlar olduğu da tespit edilmiştir.<sup>13</sup>

Son yirmi yılda, küreselleşme ve artan rekabet birçok örgütün inovasyon stratejilerini dış bilgi kaynaklarına odaklamaya yöneltmiştir.<sup>14</sup> O'Reilly ve Tushman'a göre bir örgütün sahip olduğu yeni teknolojiyle değer yaratamaması başarısızlık olarak değerlendirilmiştir. Bu araştırmacıların savunduğu, çok yönlü inovasyon ile sinerji yaratarak değer kazanıp inovasyon başarısı elde edilebilir. Çok yönlü (ambidextrous) örgütler, örgütün keşfedici yönü ile yeni ürün ve süreç geliştirmeye, sömürücü yönü ile de mevcut ürün ve süreçlerde iyileştirmeler yaparak rutinlerine odaklanır. Bu iki yaklaşım aynı zamanda birer stratejidir. Her iki stratejiyi dengeli yürütmek örgütsel bir yetenektir.<sup>15</sup> Çalışmamızda bu iki kavram inovasyon stratejisi olarak ele alınmaktadır. Araştırma sorularımıza cevap ararken, kaynak temelli bakış perspektifinden yararlanılarak, inovasyon performansına etkide bilgi edinme ve örgütsel öğrenme literatüründe iki strateji olan keşif ve sömürü ile birleştirilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, stratejik ittifakların örgütün inovasyon performansına etkisini tespit etmektir. İnovasyon olgusunun alt boyutlarından biri inovasyon strateji odaklılıktır. Bu araştırmadaki stratejik ittifak-inovasyon performans ilişkisini değerlendirirken inovasyon stratejilerinin rolüne de değinilmiştir. Dolayısı ile inovasyon stratejilerinin bu ilişkideki rolü de bir alt sorudur. Çalışmada, stratejik ittifaklar ile inovasyon performansı arasındaki ilişkide hangi inovasyon stratejilerinin rol aldığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın nedeni ise basit stratejilerin etkinliğini yitirmesi ile stratejik ittifakların esnek organizasyonlar olması sebebiyle inovasyon

---

<sup>12</sup> Lane and Lubatkin, 1998, aktaran, Ard-Pieter de Man, Geert Duysters, a.g.e., 2005,

<sup>13</sup> A.g.e.,2005

<sup>14</sup> Archibugi ve Michie 1995; OECD 2007, aktaran, John Hagedoorn & Boris Lokshin & Stéphane Malo, 'Alliances and the innovation performance of corporate and public research spin-off firms', *Small Bus.Econ.*, 2017

<sup>15</sup> Charles A. O'Reilly, Michael L. Tushman, "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving The Innovator's Dilemma", *Research in Organizational Behavior*, Vol.28, 2008, ss.195-196.

performansını etkileyebileceğidir. Araştırmanın örnekleme Bursa ilinde Türk sermayesi ile faaliyet gösteren otomotiv alanında çokuluslu sekiz örgütten oluşmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi ve olgu bilim deseninden yola çıkılmıştır. Araştırma tekniği olarak yarı yapılandırılmış sorular ile veriler toplanmıştır. Veriler, örgütün Ar-Ge departmanı ile gerçekleştirilen görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır, betimsel analiz ve içerik analizleri teknikleri birlikte kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları sonucu, stratejik ittifakların inovasyon performansını artırıcı bir etki yarattığı ve inovasyon stratejilerinin inovasyon performansında olumlu bir rol oynadığı saptanmıştır.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümünde stratejik ittifaklar ve stratejik ittifak türlerine ilişkin kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Bu kapsamda, stratejik ittifaka dayalı kuram tartışmalarına değinerek perspektifler hakkında bilgi verilmekte ve tez çalışmasının temel dayanak noktasını oluşturması nedeniyle kaynak temelli yaklaşım, bilgi edinme ve örgütsel öğrenme perspektifine geniş yer ayrılmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise inovasyon, inovasyon performansı ve stratejik ittifaklar ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiye yönelik literatür incelemesine yer verilmektedir. Bu kapsamda, öncelikle inovasyon kavramı, inovasyon performansı ve inovasyon stratejisinin iki boyutu olan keşif ve sömürü açıklanmakta, daha sonra konunun tartışılabilmesi için önemli olduğu düşünülen stratejik ittifaklar aracılığıyla bilgi edinme modeli ile keşif ve sömürü arasındaki ilişkiye yönelik bilgi verilmektedir. Çalışmada, inovasyonun iki farklı boyutu olan keşif ve sömürü stratejilerinin inovasyon performansına olumlu etki yaratacağı öne sürülmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümü araştırma tasarımından oluşmaktadır. Bu bölüm içinde araştırmanın amacı ile araştırma soruları açıklanmakta ve araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler paylaşılmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın örnekleme, veri toplama teknikleri, veri analizi yönetimi ile geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Bu bölümde, araştırma bulgularına ve tartışmaya yer verildikten sonra sonuç ve öneriler kısmı sunulmaktadır. Son olarak da araştırmanın katkısı, kısıtlarına yer verilmektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.Stratejik İttifak Kavramı

Literatürde ‘‘Collaboration’’ olarak geçen ‘‘İşbirliği’’ kavramı giderek yaygınlaşan bir örgütlenme şeklidir. Stratejik işbirliği kavramı tüm iş birliği çeşitlerini kapsamakla birlikte stratejik ittifakları da içine alan geniş bir kavramdır. ‘‘Strategic Alliance’’ kavramı ise ‘‘Stratejik İttifaklar’’olarak kabul edilmekle beraber her iki kavram arasında literatürde bir ikilem söz konusu olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütlerarası ilişki formlarından en yaygın olan ittifaklar üzerine yapılan ilk bilimsel çalışmalar (örgütsel ilişkilerin analizi) 1970'lerde Evan (1966) ve Warren (1967) gibi bilim adamları tarafından gerçekleştirilmiş, daha sonra ittifaklar Borys ve Jemison (1989), Hamel (1991), Inkpen (1998), Mowery vd. (1996) tarafından analiz edilmiştir. Bu bilim adamlarına göre, ittifakların özelliği, her bir işletmenin birbirini tamamlayan işlevler gerçekleştirmesidir. Daha sonra, Das ve Teng (2000) gibi bilim adamları, Standifer ve Bluedorn'un (2006) belirttiği gibi, ittifaklar ile örgütler arasında çeşitli ilişkiler kurulabilir ve bilgi alışverişi ve kaynaklar yoluyla rekabet avantajı elde etme sağlanır.

Stratejik ittifak kavramı, son otuz yılda literatürde kullanılan tanımlara bakarak detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

Porter (1990), stratejik ittifaklar, işletmeler arasında olağan piyasa işlemlerinden daha önemli olan uzun vadeli veya kısa vadeli anlaşmalardır. Stratejik ittifakların muhtemel biçimleri: ortak girişim, lisanslar, uzun vadeli tedarik anlaşmaları vb.

Spekman ve Sawhney (1990, s.5), ‘‘stratejik ittifaklar geleceğe yönelik bir ilişki kurar’’ olarak tanımlamıştır.

Williamson (1991, s.271), ‘‘ tarafların özerkliğini koruduğu ancak iki taraflı olarak bir dereceye kadar tarafsız olmayan bağlı olduğu bir dizi karşılıklı ilişkiler’’

olarak açıklanarak, ittifakların geniş bir örgütsel teori perspektifini sağladığı belirtilmiştir.

Zuckerman & Kaluzny (1991), stratejik ittifaklar, uzun vadeli stratejik bir amaca ulaşmak için kaynakları sözleşmeli olarak birleştiren iki veya daha fazla bağımsız kuruluş arasında resmi düzenlemelerdir.

Gulati'ye göre (1995), stratejik ittifak "değişim, paylaşma veya ortak geliştirme içeren bağımsız olarak başlatılan bütünleşik bağlantı"dır.<sup>16</sup> Gulati (1998), ürün, teknoloji ya da hizmet geliştirmenin alışverişi veya paylaşımı olan gönüllü bir anlaşma olarak tanımlamıştır.

Maynard (1996), stratejik ittifakların örgütlerin sinerji potansiyeli ve ortakların riskleri paylaşmalarını ve fırsatlardan yararlanmasını sağlayan tamamlayıcı güçlü alanların dikkatli bir şekilde ele alınmasının sonucu olduğunu ve ittifakların hızla endüstri yelpazesi genelinde ve çok çeşitli amaçlar için örgütler için bir zorunluluk haline geldiğini vurgulamıştır.

Kang and Sakai (2000), stratejik bir ittifakın temelini, katılımcı örgütlerin rekabetçi stratejilerinin, teknolojiler, beceriler, vb. gibi karşılıklı yararlı kaynakların ticaretiyle etkinliğini arttıran, örgütler arası işbirlikçi bir ilişki olarak tanımlamaktadırlar.

Yoshino ve Rangan, stratejik ittifakın iki veya daha fazla şirketin belirli yönlerini birbirine bağlaması ve teknolojik, uzmanlık veya ürün takasıyla karşılıklı faydayı arttıran ticari bir ortaklık olarak açıklamışlardır. Yoshino'ya göre (1995), stratejik ittifaklar aşağıdaki üç özelliğe sahiptir:

- Bir takım kararlaştırılmış hedefe ulaşmak için birleşmiş iki ya da daha fazla örgüt, ittifakın kurulmasından sonra bağımsız kalır.
- Ortak örgütler, ittifakın faydalarını/karlarını paylaşır ve belirlenen görevlerin performansı üzerinde kontrolü sağlarlar.

---

<sup>16</sup> Ranjay Gulati, "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances.," *Academy of Management Journal*, Cilt 38, Sayı 1, s. 85-112,1995, doi:10.2307/256729.

- Ortak örgütler, bir veya daha fazla anahtar stratejik alanda (ör. teknoloji, uzmanlık veya ürünler) temel olarak katkıda bulunurlar.

Bu üç kriter stratejik ittifakların özerk ekonomik birimler arasında karşılıklı bağımlılık yarattığını, ortaklara maddi olmayan varlıklar biçiminde yeni faydalar getirdiğini ve ortaklıklarına süregelen katkılarda bulunmalarını zorunlu kıldığını göstermektedir. Stratejik ittifaklar, yalnızca katılımcı örgütlerin rekabetçi stratejileri (teknolojiler, beceriler veya ürünler) sağlayarak rekabet stratejilerinin etkinliğini artıran ticaret ortaklıkları değildir. Ayrıca, iş ortaklarının iş ilişkilerini çeşitli şekillerde geliştirmelerini ve kontrol etmelerini sağlayan yeni iş biçimleridir.<sup>17, 18</sup>

Yoshino ve Rangan, lisans, karşılıklı lisans ve bayilik anlaşmalarının stratejik ittifak olmadığını, lisans ve bayilik anlaşmaları ortaklar arasında sürekli teknoloji, ürün ve uzmanlık transferi gerektirmediği için, karşılıklı lisans anlaşmalarında da sürekli takas gerektirse bile teknoloji ile ilgili sorumluluklar üzerinde paylaşılmış bir kontrol gerektirmediği için stratejik ittifak olmadığını belirtmiştir.<sup>19, 20</sup>

Ahwireng-Obeng (2001, s.3), stratejik ittifakları “iki ya da daha fazla kuruluşun, her birinin stratejik pozisyonunun bireysel olarak gerçekleştirebileceklerinin ötesine geçecek şekilde geliştirildiği düzenlemeler” olarak tanımlamaktadır.<sup>21</sup>

Ülgen ve Mirze (2007) ise, stratejik ittifakları iki veya daha fazla işletmenin yeni bir isim ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek üzere anlaşmaya dayalı olarak yaptıkları işbirliği türünü stratejik ortaklık olarak adlandırılmaktadır.<sup>22</sup>

Stratejik ittifaklar, ortak girişimler, azınlık hisse senedi yatırımları, hisse senedi takasları, ortak araştırma ve geliştirme, ortak üretim, ortak pazarlama, uzun vadeli kaynak sağlama anlaşmaları, paylaşılan dağıtım / hizmetler ve standartların belirlenmesi

<sup>17</sup> Emanuela Todeva, David Knoke, “Strategic Alliances and Models of Collaboration,” *Management Decision*, Cilt 43, Sayı 1, ss. 123–48, 2005

<sup>18</sup> M.Y. Yoshino And U.S.Rangan, *Stratejik İttifaklar: Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşımı*, 2000

<sup>19</sup> Ercan ÖGE, “Stratejik İttifaklar”, *ABMYO Dergisi* 7, ss.19-37, 2007

<sup>20</sup> M.Y. Yoshino And U.S.Rangan, “*Stratejik İttifaklar: Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşımı*”, s.8, Ed.: Yaşar Bülbül, Alfa Kitabevi, Bursa, 2000

<sup>21</sup> Jay A. Azriel, Small, High Technology Firms And Their LAr-Ger Strategic Alliance Partners: Entrepreneurial And Resource-Based Perspectives, A Dissertation Submitted To The University At Albany, State University Of New York, s.21, 2003

<sup>22</sup> Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul: Arıkan, s.324, Ekim 2007

gibi çok çeşitli şirket içi bağlantıları kapsamaktadır. Ancak, birleşme ve devralmalar, çok uluslu şirketlerin yurtdışı iştirakleri ve franchise anlaşmaları, stratejik ittifaklar olarak sınıflandırılmamaktadır, çünkü bunlar, ayrı hedefleri olan bağımsız şirketleri içermezler ya da teknoloji transferi ya da ortaklar arasındaki beceriler gibi katılımcı örgütlerin sürekli katkısını talep ederler.<sup>23</sup>

Culpan, stratejik ittifakı bir örgütün diğerine tamamen sahip olmadan en az iki örgüt arasında uzun vadeli bir işbirliği kurulması olarak tanımlamıştır. Stratejik bir ittifak iki farklı özellik sunmaktadır; uzun vadeli taahhüt ve ortak örgütün / örgütlerin stratejik performansına katkı sağlamak. Başka bir açıdan, stratejik ittifaklar hibrit olarak kabul edildiğinden, bunların organizasyonların veya pazar sözleşmelerinin özelliklerini taşıdığı söylenebilir.<sup>24</sup> Borys ve Jemison, ortak girişimler, lisans anlaşmaları ve tedarikçi düzenlemelerini hibrit formlar olarak görmüştür. Hibritleri, birden fazla mevcut kurumdan kaynak ve / veya yönetim yapılarını kullanan örgütsel düzenlemeler olarak tanımlamışlardır.<sup>25</sup>

Stratejik ittifaklar, en çok çalışılan örgütlerarası ile ilişkili formlardan biridir. Stratejik ittifaklar birçok forma sahiptir ve ürün veya hizmet satmak için bir lisans anlaşması kadar basit olabildiği gibi yeni bir öncü teknolojiyi geliştirmek ve pazara sunmak için bir veya daha fazla örgüt ile çalışarak karmaşık, uzun vadeli bir taahhüt olabilir.

Stratejik ittifak formları kadar tasarımı da önemlidir çünkü ittifaklar işletmeleri düzenlemek için bir standart haline gelmiştir. Bir ittifak, her birinin kendi başına başaramayacağı bir rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan en az iki bağımsız kuruluş arasında bir işbirliğini temsil eder. İttifaklar içinde kapalı sözleşmeler mevcut değildir ve ittifak sözleşmeleri açık uçludur yani her bir ortağın akla gelebilecek her durumda ne yapması gerektiğini belirtmezler.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup>Uwe Bußmann, ‘‘ Organisational Cultures: Networks, Clusters, Alliances’’, Diplomica Verlag, 2014, Ebook Central

<sup>24</sup> Culpan 2002,s.37.

<sup>25</sup> B. Borys, D. B. Jemison, ‘‘Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations.’’, *Academy of Management Review*, Cilt 14, Sayı 2,s. 49, 1989

<sup>26</sup> Ard-Pieter de., ‘‘Alliance : Executive Guide to Designing Strategic Partnerships’’, Incorporated, s.4, 2013.

Stratejik ittifakların oluşumunu Lewis (1990) dört aşamaya ayırmaktadır: 1) ittifak için hedeflerin belirlenmesi, 2) ittifak türünün tanımlanması ve seçilmesi, 3) ittifak kurma fırsatlarının analizi ve 4) ortakların seçimi ve ittifakın oluşumu.<sup>27</sup> Bu oluşumun yanı sıra literatürde farklı aşamalarda mevcuttur.

Bazı örgütler stratejik ittifakları sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ya da uygulanabilir bir strateji inşa etmek için alternatif olarak görmektedir ve gelecekteki kurumsal stratejilerin kaçınılmaz bir parçasıdır.<sup>28</sup> İttifaklar aracılığıyla ortaklık yapmak, temel yetkinliklerinden yararlanmak için gerekli olan tamamlayıcı kaynakları elde etmenin bir yolunu sunar. Bu nedenle, ittifaklar, başka türlü mevcut olmayan rekabet avantajı ve organizasyona değer yaratmak için kullanılan stratejilerden biridir.<sup>29</sup>

Stratejik ittifaklar, pek çok şirketin pazar erişimi, ölçek ekonomileri ve işbirliği yoluyla yetkinlik gelişimi kazanarak rekabet avantajı elde etme çabasında bir dönüm noktası haline gelmiştir.<sup>30</sup> Küreselleşmenin artması, hızlı değişim ve teknolojinin yayılması, hibrid endüstrilerin ortaya çıkması ve endüstrinin sağlamlaştırılması gibi yeni rekabet dinamikleri ve günümüzün sürekli değişen pazar yerinde ekonomilerin liberalleşmesi, dünya çapında fırsatlar ararken değer zincirindeki faaliyetler şirketlerde sürekli inovasyon ve iyileştirmeler gerektirmektedir. Bu rekabetçi dinamiklere cevaben, ticari örgütlerin rakip örgütlere karşı rekabet avantajlarını kazanmak ve sürdürmek için alışılmadık dışında stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmeleri gerekmektedir.<sup>31</sup> Stratejik ittifak olgusu sadece rakip örgütler arasında rekabet avantajı için değil aynı zamanda küresel pazarda üstün performansa katkıda bulunur.

Stratejik ittifaklar, pek çok şirketin pazar erişimi, ölçek ekonomileri ve işbirliği yoluyla yetkinlik gelişimi kazanarak rekabet avantajı elde etme girişimlerinin temeli

---

<sup>27</sup> Remigijus Kinderis, "Strategic Alliances – Their Definition and Formation," *Journal of Social Sciences*, Cilt 1, Sayı 5, 2013.

<sup>28</sup> Refik Culpan, "Global Business Alliances: Theory and Practice, Greenwood Publishing Group, Incorporated, 2002, ProQuest Ebook Central

<sup>29</sup> Das T. K., Bing-Sheng Teng, "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, Cilt 26, Sayı 1, ss.31–6, 2000

<sup>30</sup> Rikard Larsson et al., "The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances," *Organization Science*, Cilt 9, Sayı 3, ss.285-305, 1998.

<sup>31</sup> Refik Culpan, "The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms," *Management Revue*, Cilt 19, Sayı 1/2, ss. 94-105, 2008.



haline gelmiştir.<sup>32</sup> Bu kolektif faydalar daha az maliyetle, daha fazla esneklikle ve daha az riskle "tek başına gitmekten" daha kısa sürede yaratılabilir.<sup>33</sup>

‘‘Strateji’’ bugün iş dünyasında en çok kullanılan kelimelerden biridir. Şirketler ittifak kurma konusunda deneyim kazandıkça, bazı örgütlerin ortaklıklarındaki portföyleri balon gibi içi boş gözükebildiğini deneyimliyebiliyorlar. Bu ortaklıkların örgüte katkısı olabilsede, tüm ittifaklar aslında organizasyon için stratejik değildir. Bir ittifakı belirli bir şirkete gerçekten stratejik kılan nedir? Bir ittifakın bir ilişkide taraflardan sadece birine stratejik olması mümkün mü? Stratejik ittifakları geleneksel ittifaklardan ayıran beş genel kriter vardır. Bu kriterlerden herhangi birini karşılayan bir ittifak stratejik ve buna göre yönetilmelidir. Bu kriterler:

1. Başarı için temel bir iş hedefinin veya amacının olması.
2. Çekirdek bir yetkinlik veya başka bir rekabet avantajı kaynağının geliştirilmesi veya sürdürülmesi için kritik öneme sahiptir.
3. Rekabet tehdidini engeller.
4. Örgüt için stratejik seçimler oluşturur veya sürdürür.
5. Örgüte yönelik önemli bir riski azaltır.

Stratejik bir ittifak geliştirirken asıl mesele, diğer tarafın stratejik olarak gördüğü bu kriterlerden hangisinin olduğunu anlamaktır.<sup>34</sup> En önemlisi, gerçek bir ittifak işinizin stratejik hedefleriyle sıkı sıkıya bağlantılı olmasıdır.

### **1.1.Stratejik İttifak Türleri**

Stratejik ittifakların tanımlanmasında çeşitli yazarlar farklı görüşler belirttiği gibi stratejik ittifakların türlerinin sınıflandırılmasında da literatürde farklı görüşler mevcuttur. Örneğin; Contractor ve Lorange (2002) ittifakları beş türe ayırır; teknoloji transferi ve iyileştirme, lisanslama, franchising, ortak araştırma ve geliştirme, ortak girişimler ve pazarlama anlaşmaları. İttifakın amacına göre Lee ve ark. (2013) stratejik ittifakları kaynak ittifakı, teknoloji ittifakı ve pazarlama ittifakı olarak

---

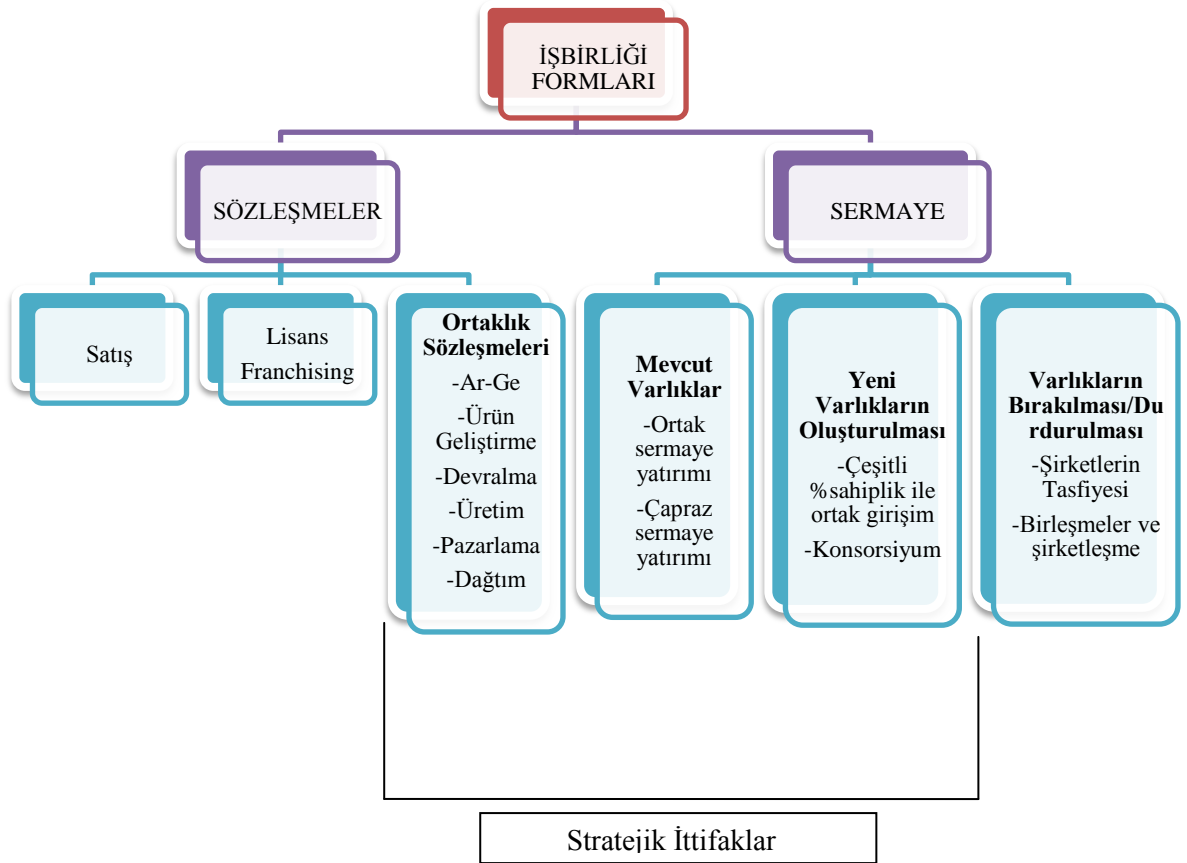
<sup>32</sup> Hamel Gary, Yves L. Doz ve C. K. Prahalad, ‘‘Collaborate with Your Competitors - and Win,’’ *Harvard Business Review*, Cilt: Jan/Feb, s. 133-139, 1989

<sup>33</sup> Borys B., D. B. Jemison, ‘‘Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations,’’ *Academy of Management Review*, s.49, Cilt 14, Sayı 2, 1989

<sup>34</sup> Jason Wakeam, ‘‘The Five Factors of a Strategic Alliance,’’ *Ivey Business Journal*, Cilt 3, Sayı June, ss. 1-5., 2003

sınıflandırmaktadır.<sup>35</sup> Çalışmaların çoğunda sınıflandırma ikiye ayrılarak yapılmaktadır. Bu çalışmanın ittifak yapısındaki sınıflandırma da sermaye sahibi ve sermayeye dayalı olmayan (sözleşme temelli) ittifaklar şeklinde sınıflandırılacaktır. Çeşitli özellikleri anlamak ve seçimler yapmak için ittifak türleri arasında ayırım yapmak yararlıdır. Fakat her bir ilişkinin türüne göre stratejik ittifaklar farklı yapılara sahiptir. Şekil 1, bize işbirliği formları arasından hangilerinin stratejik ittifak olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Şekil 1: İşbirliği Formları



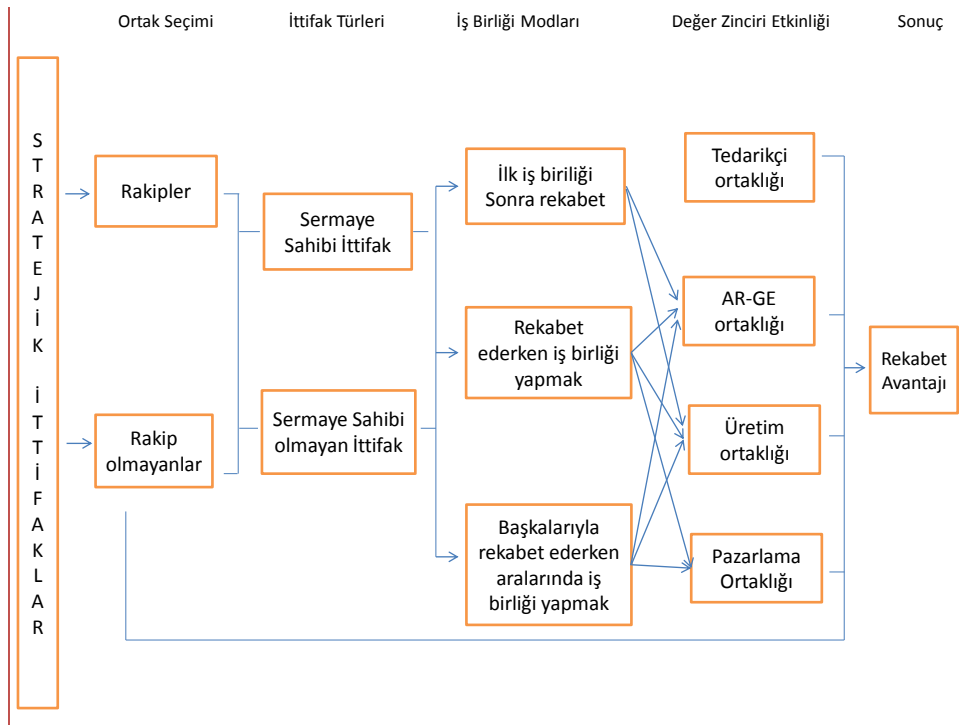
**Kaynak:** Mockler 1999,aktaran,Anna Claudia Pellicelli, "Strategic Alliances," *Evolution*, Sayı 1998, ss. 1–21, 2003

Stratejik ittifak türleri aşağıda daha ayrıntılı açıklanmaktadır. Bunun yanı sıra, Culpan, stratejik ittifak olgusunu açıklamak için kavramsal bir model oluşturmuş ve bu modeli ittifakların örgüt için rekabet avantajı elde etmeye yönelik alternatif bir iş stratejisi

<sup>35</sup> Huawei Zhang, "Strategic Alliances and Firm Value Creation in China", Department of Finance, Master's Thesis, Aalto University, 2013.

olduğunu savunmuştur.<sup>36</sup> Bu model karşılıklı iş birliğinin beş temel bileşeninden oluşmaktadır. (bkz.Şekil 2)

**Şekil 2:**Stratejik İttifaklar Üzerine Kavramsal Model



**Kaynak:**Refik Culpan, 2002

İlk olarak, ortak seçimi stratejik ittifakın geliştirilmesinde merkezi bir karar ve özelliktir. Örgüt ittifak stratejisine karar verdiğinde ortakların işbirliğine girmesini ister. Bu tür ortaklar rakiplerden ya da rakip olmayan ortaklardan seçilebilir. Bir rakip/ler ile işbirliği yatay ittifak anlamına gelir. Bu tür işbirlikleri otomobil ve havayolu endüstrilerinde yaygındır. Yatay stratejik ittifaklar değer zincirinde aynı aşamadaki ortaklar arasında gerçekleşir. İkincisi, işbirlikçi girişimlerde ittifak çeşidi önemli bir husustur. Örgütün temel olarak iki seçeneği vardır: sermaye/hisse sahibi ittifaklar ya da

<sup>36</sup> Culpan,a.g.e.,2002, s.67.

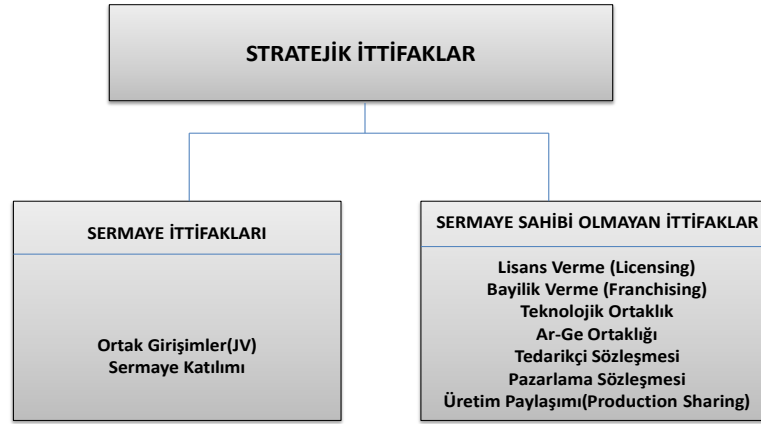
sermaye sahibi olmayan/sözleşme temelli ittifaklar.<sup>37</sup> Culpan, stratejik ittifakların çeşitli formlarda olabileceğini belirtmiştir, bazı ittifaklar sermaye sahibi ittifakı (equity alliances) şeklindeyken diğerleri ise herhangi bir sermaye sahipliği ( non-equity alliances) içermezler. Sermaye sahibi ittifaklar ortaklar tarafından sermaye yatırımı gerektirir. Sermaye sahibi ittifakları da iki şekilde olabilir: Birincisi, ortak girişim (joint ventures) en çok bilinen stratejik ittifak şeklidir. İkincisi, bir şirketin kontrol veya etki amacıyla başka bir şirketin belirli hisselerinin sahip olduğu sermaye katılımıdır (equity participation). Öte yandan, sermaye sahibi olmayan ittifaklar, teknoloji anlaşması, Ar-Ge ortaklığı, pazarlama anlaşmaları, tedarikçi anlaşmaları, franchising, lisanslama ve üretim paylaşımından oluşan çeşitli sözleşme anlaşmalarını içermektedir. (bkz.Şekil 2) Burada, stratejik ittifaklar, içselleştirmeye ve piyasa işlemine karşı bir iş davranışı biçimi olarak tanımlanmaktadır. Üçüncüsü işbirliği biçimi, rekabet halindeyken işbirliği yapma fikrini ifade eder. Belirli bir işbirliği şeklinin seçilmesi, örgütün kaynaklarına, yetkinliklerine ve piyasa koşulları açısından durumuna bağlıdır. Dördüncü olarak, değer zinciri faaliyetlerinin işbirliği alanında belirlenmesi gerekir. Her bir ittifak çeşidi benzersiz özellikler sunar. Beşinci ve son olarak, sonuç nihai değerdir, katılımcı örgütler için rekabet avantajı anlamına gelir. Çeşitli projelerdeki her iş birliği için sayısız formda beklenen bir stratejik fayda olmalıdır.<sup>38</sup>

**Şekil 3.** Stratejik İttifak Türleri

---

<sup>37</sup> Refik Culpan,a.g.e.,s.67

<sup>38</sup> Culpan, a.g.e.,2002, s.38.



**Kaynak:** Refik Culpan, 2002, s.68

### 1.1.1.Sermaye Sahibi İttifaklar (Equity Alliances)

Sermaye İttifakları, iki veya daha fazla şirketin elinde bulundurduğu ayrı bir tüzel kişilik olan çapraz ortaklık veya ortak girişim gibi bir şirketin azınlık payı olabilecek bir hisse senedi düzenlemesini içerir.<sup>39</sup> Bu ittifak türü bir veya daha fazla şirketin bir şirkete yaptığı yatırım kadar sermaye katkısı olduğunda ortaya çıkar. Sermaye katkılarının tutarı eşit olmak zorunda değildir. Sermaye temelli ittifaklar oluşturmak, ortaklıklar arasındaki bilgi transferine yardımcı olmanın en etkili yoludur<sup>40</sup> çünkü bu tür bir ittifak, işbirliklerinde düzenli etkileşimleri ve kaynakların daha fazla taahhüt edilmesini teşvik eder.<sup>41</sup> Örneğin, ilaç endüstrisinde yeni ürünlerin geliştirilmesi açısından, sermaye ittifakları, ürün geliştirmenin erken aşaması için popüler bir seçimdir.<sup>42</sup>

<sup>39</sup> Ard-Pieter de., ‘‘Alliance : Executive Guide to Designing Strategic Partnerships, Incorporated, ProQuest Ebook Central,s.4, 2013

<sup>40</sup> Shenkar, O., & Li, J., ‘‘Knowledge search in international cooperative ventures’’, *Organization Science*,10, ss.134-143, 1999

<sup>41</sup> Juhaini Jabar et al., ‘‘The Role of Strategic Technology Alliances (STA) towards Organizational Performance in Manufacturing Industry: The Perspective of Developing Countries,’’ *Asian Social Science*, Cilt 11, Sayı 16,ss. 38–54, 2015

<sup>42</sup> Bierly III, P. E., ‘‘Equity alliances, stages of product development, and alliance instability’’, *Journal of Engineering and Technology Management*, ss.191-214, 2004

Stratejik ittifak türlerinin en yaygın şekli olan ortak girişimler (joint venture), uzun yıllardır varlar ve literatürde genişçe yer almaktadırlar. Ortak girişimler, en az iki şirket tarafından bu yeni girişime bir miktar öz kaynak tahsis ederek yeni bir işletme kuruluşu oluşturulmasıdır.<sup>43</sup> Sermayeye katılım payı 50/50, 49/51, 30/70 olabilir. Çoğu ortak girişim işbirliğini belirli işlevlerle sınırlandırır. Bir şirketin tüm olası işlevlerini kapsayan ortak girişimler nadirdir.<sup>44</sup> Bunun yanı sıra Bresser (1988), ortak girişimleri “katılan örgütlerin özerkliğini koruyan kısmi birleşmeler olarak görmektedir”.

Hisse Katılımı (Equity Participation), ortak girişimler kadar yaygın değildir. Hisse katılımında, bir ortak başka bir örgütte belirli bir hisse senedi yüzdesine sahiptir. Hisse katılımı, bir şirketin başka bir şirketin önemli hisselerini satın almasıyla yatırımcı ve hedef şirket arasında bir organik bağ kurulmasıdır. Finans literatüründe bu düzenleme “blok mülkiyeti” (block ownership ) olarak adlandırılmaktadır.<sup>45</sup> Bir şirkette önemli bir öz sermayeye sahip olmanın, şirketin stratejileri ve operasyonları hakkında içgörü ve kontrol sağladığına inanılmaktadır. Hisse senedi ilişkilerine sahip olan örgütler, birbirine bağlı olmayan şirketlerden birbirlerine daha yakın hissederler.

Sahiplik gücünü kullanarak, yatırımcılar hedef şirketlerin yeni girişimleri hakkında bilgi alabilir ve etkileyebilirler. Örneğin; General Motors (GM), Japon otomobil pazarına girmek için ortak üretim ve ortak pazarlama yoluyla Isuzu ve Suzuki üzerinden hisse katılımını etkin bir şekilde kullanmıştır.

Sermaye ortaklıkları hedef örgüt üzerinde hiyerarşik kontrolü mümkün kılarken, sermaye sahibi olmayan ittifaklar bu kontrolü iki ortak arasında mümkün kılmamaktadır.<sup>46</sup>

### **1.1.2.Sermaye Sahibi Olmayan (Sözleşme Temelli) İttifaklar (Non Equity Alliances)**

Sermaye sahibi olmayan ittifaklar ya da sözleşme temelli ittifaklara bakıldığında, başka bir örgütün sermaye ortak girişimleri ya da sermaye yatırımlarının yanı sıra, şirketler herhangi bir hisse sahipliği olmaksızın ittifak kurabilirler. Bu tür

<sup>43</sup> Beamish, P., “The characteristics of joint ventures and the theory of the multinational enterprise”, *Journal of International Business Studies*, ss.18(2): 1-16, 1993

<sup>44</sup> Anna Claudia Pellicelli, “Strategic Alliances,” EADI Workshop, Faculty of Economics, University of Piemonte Orientale, ss. 1–21, 2003

<sup>45</sup> Refik Culpan, “The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms,” *Management Revue*, Cilt 19, Sayı 1/2, ss. 94-105, 2008

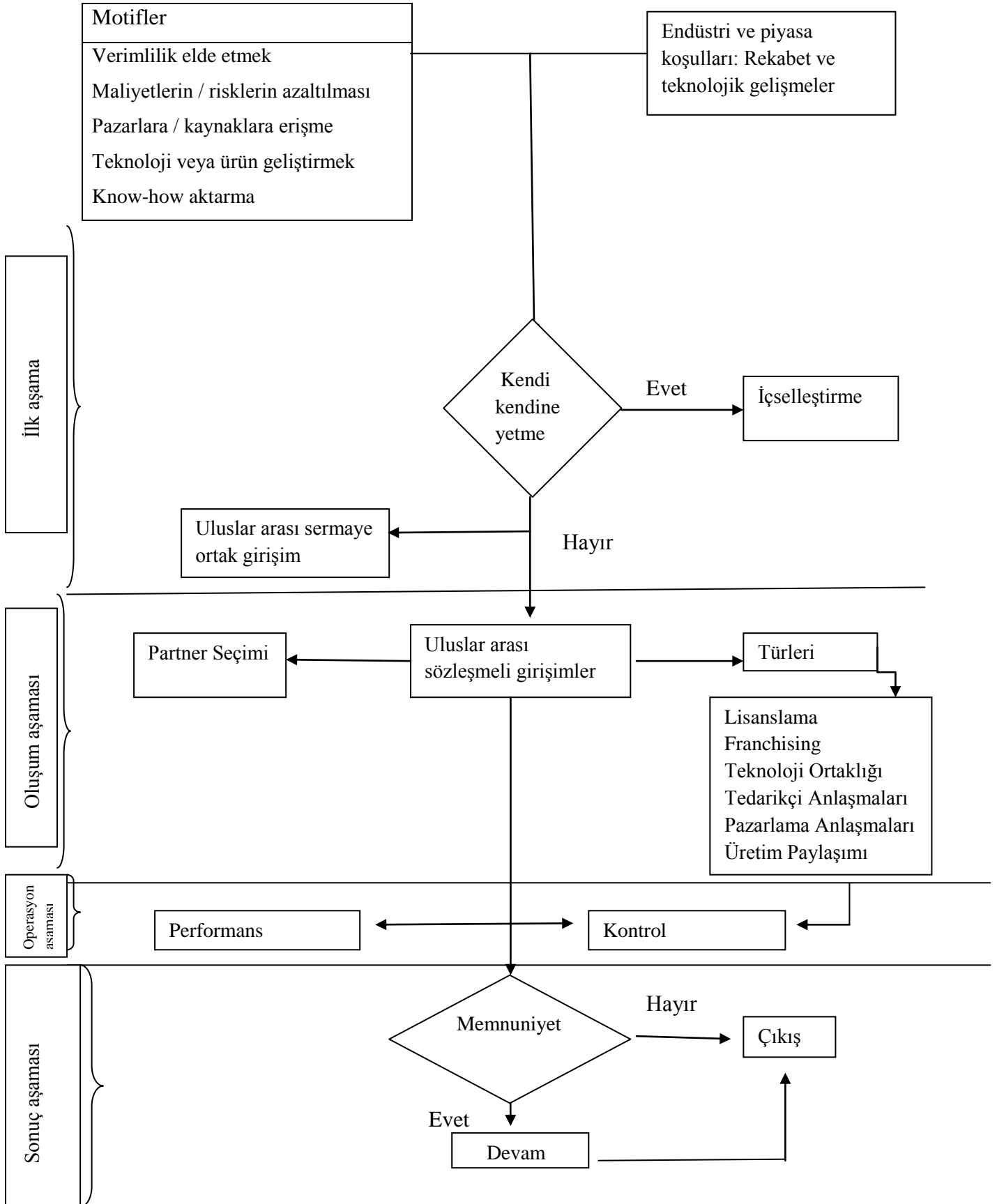
<sup>46</sup> Culpan,a.g.e.,2002

işbirliği sermaye sahibi olmayan/sözleşmeli ittifak olarak adlandırılmaktadır. Sermaye katılımı olmadan yapılan ittifaklar, ittifak ortaklarının ittifaka finansal olmayan kaynaklar sağlamasıyla sonuçlanmaktadır. Her örgüt, ittifak ortaklarının ihtiyaç duyduğu bir kaynağa sahiptir.<sup>47</sup> Sermaye temelli olmayan ittifaklar, örgütler arasındaki sözleşme anlaşmaları (piyasa işlemleri) olsa da, oluşturuldukları ve yönetildikleri şekilde tipik sözleşme anlaşmalarından farklıdır. Diğer bir ifadeyle, stratejik bir ittifak olarak değerlendirildiğinde, sözleşmeli bir girişim örgütün değer zinciri faaliyetini etkileyen ve örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına fayda sağlayan uzun vadeli bir anlaşma olmalıdır. Bu nedenle, örneğin, uzun vadeli bir tedarik zinciri anlaşması sermaye temelli olmayan bir anlaşma olarak kabul edilirken, geçici bir satın alma anlaşması stratejik bir ittifak olarak görülmemektedir. Bu sermaye sahibi olmayan sözleşme temelli ittifak yapısına Culpan, uluslararası sözleşmeli girişimler (IJV'ler) demiştir.

---

<sup>47</sup> Loustalot, "Small, High Technology Firms And Their LAr-Ger Strategic Alliance Partners: Entrepreneurial And Resource-Based Perspectives.", *Arbor Ciencia Pensamiento Y Cultura*, Cilt 6,2006

Şekil 4: Uluslar arası sözleşmeli girişim karar modeli





**İlk aşama:** Örgüt strateji uzmanları başlangıçta, tek başına gitmeye veya başkalarından işbirliği istemek için gerekli kaynaklara ve yeteneklere sahip olup olmadıklarına karar verirler. Başka bir deyişle, örgütün belirli bir stratejiyi takip etme konusunda kendi kendine yeterli olup olmadığına veya tamamlayıcı veya rakip bir örgütün / örgütlerin kaynak ve yeteneklerine ihtiyaç duyup duymadığına dair karar alınır.

**Oluşum aşaması:** Bu aşamada, iki önemli karar önemli rol oynamaktadır: ilki partner seçimi ve diğeri sözleşmeli ortaklık türü ile ilgili kararın verilmesi. McDonald's ve Toyota gibi deneyimli şirketler, partner seçiminde ( franchise veya tedarikçiler) belirli standartlar ve kılavuzlar geliştirmişlerdir. İş ortağı becerikliliği, deneyimi ve yeterliliği dikkate alınması gereken önemli faktörlerdir. Pratikte bir seçim diğeri etkilemektedir.

**Sözleşmeli ortaklık türleri:** Ana formlar arasında lisanslama, franchising, yönetim sözleşmeleri, anahtar teslimi operasyonlar, taşeronluk, alıcı koalisyonları, tedarikçi ortaklığı, Ar-Ge ortaklığı, pazarlama anlaşmaları, teknoloji ortaklığı ve ortak üretim yer almaktadır. Ancak bu listeye her şey dahil değildir. Giderek artan pazar koşullarına, teknolojik ilerlemelere ve örgütler tarafından yeni yaratıcı düzenlemelere bağlı olarak ortaya çıkan başka türler de olabilir.<sup>48</sup> Çeşitliliğine rağmen, tüm sermaye sahibi olmayan ittifakların iki ayrı ortak özelliği bulunmaktadır; hiçbiri hisse senedi yatırımlarını içermez ve bunların tümü ortaklığın karşılıklı faydaları için somut veya maddi olmayan kaynak taahhütleri gerektirir.<sup>49</sup> Bazı sermaye sahibi olmayan ittifakların tanımını yapacak olursak;

Konsorsiyum, hem kamu hem de özel olmak üzere iki veya daha fazla organizasyon içerir ve yeni bir organizasyon kurulmaz. Amaçları belirli bir girişim veya belirli bir projedir. En önemli örnekler, Kanal Tüneli gibi inşaat veya büyük altyapı ya da Avrupa Airbus konsorsiyumu gibi havacılık yapılarıdır.

Ortaklık sözleşmesi, bir ya da daha fazla şirketin pazarlama, Ar-Ge, üretim, dağıtım ya da diğer işlevler gibi bir ya da daha fazla fonksiyonda, yeni, yasal olarak farklı bir birime başlamadan işbirliği yapmaya karar vermesidir. Ortaklar sözleşmeleri belirler ya da kendi aralarında resmi anlaşmalar yaparlar. Bağımsız kalırlar ve çoğu zaman rakiptirler.

---

<sup>48</sup> Culpan, a.g.e., s.87

<sup>49</sup> Refik Culpan, "The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms," *Management Revue*, Cilt 19, Sayı 1/2, ss. 94-105, 2008

Franchising, bir şirketin (franchiser) bir başka şirkete (franchisee) ürün veya hizmetlerini satma/devretme hakkına sahip olduğu bir anlaşmadır. Franchising, franchise verenin bir marka adı, ticari marka, ticari sistem ve diğer mülkiyet haklarını, satış hacmine göre lisanslamaya benzer şekilde bir ücret ödemeyi kabul eden özel bir lisanslama formudur.<sup>50</sup> Fakat lisanslamaya göre franchising daha kapsamlıdır. Belirli bir süre için bir franchising sözleşmesi belirlenir ve franchise sahibi, satın alma hakları için franchise şirketine bir lisans/telif hakkı öder. En dikkate değer örnekler Coca Cola ve McDonald's tır.

Lisanslama, bir şirketin, başka bir şirkete (özel lisanslama) veya birden fazla başka şirketlere (özel olmayan lisanslama) teknolojisini, dağıtım ağını kullanma veya ürünlerini üretme hakkına sahip olduğu bir anlaşmadır. Lisanslama, genellikle, belirli bir süre için şart koşulan, lisans alan tarafın kendisine devredilen haklar için sabit bir miktar ve / veya bir telif ücreti ödediği bir sözleşmeye dayanır. Sınırlı kaynakları olan yenilikçi bir şirket için, lisanslama birden fazla pazarda bulunma ve hızlı bir şekilde yatırım sermayesini geri alma olanağı sunar. Risk, şirketin kendi know-how'ını mevcut veya potansiyel rakiplerine (uzun bir süre) bırakması, bu nedenle çekirdek teknolojisinin kontrolünü kaybetmesidir. Bu riski ele almak ve teknoloji alanındaki işbirliğini genişletmek için şirketler, değişim uzmanlığı veya teknoloji ile işbirliği yapmaya karar verebilir.<sup>51</sup> Bir pazara giriş şekli olarak, uluslararası lisans, ihracattan daha riskli, ancak yabancı bir ülkeye yapılan doğrudan yatırımdan daha az riskli olarak kabul edilir. Lisans veren, ürünlerini değil, know-how'ını ihraç eder, ancak herhangi bir hisse yatırmaz. Bir şirketin, yabancı pazarlara girmek için bir araç olarak ruhsatı kullanmasının birtakım nedenleri olabilir. Lisans yoluyla ürünlerini, know-how'ını, patentlerini veya ticari markalarını lisanslayarak, şirketler geliştirdikleri mevcut teknolojilerden ve hizmetlerden ekstra gelir elde etmek, Ar-Ge projelerinin maliyetlerini yaymak, kapalı veya korunan pazarlara erişim, sermaye yatırımları yapmadan önce yeni pazarları test etmek ve yabancı pazarlara girme ve genişleme risklerinin en aza indirilmesi gibi hedefleri gerçekleştirmeye çalışır. Bu liste kapsamlı olmadığı gibi lisans sahibinin (licensee) bakış açısına göre de sıralanabilir.

Ar-Ge, yeni ürün ve üretim süreçlerinin, örgütlerde oluşturulması, geliştirilmesi amacıyla yapılan sistemli çalışmalardır. Ülkeler genelinde örgütlerin giderek artmasıyla,

---

<sup>50</sup> Culpan, a.g.e., 2002

<sup>51</sup> Anna C. Pellicelli, a.g.e., ss. 1-21, 2003.

yeni ürünler veya teknolojiler araştırmak ve geliştirmek için işbirliği yapılmaktadır. Örgütler, bir projenin devasa bir sermaye harcamasının maliyetini paylaşarak kaynaklarını bir araya getiriyor ya da bir inovasyonu tanıtmak için insan ve teknolojik kaynaklarını ve yeteneklerini birleştiriyorlar.

Ortak pazarlama, farklı ülkelerden gelen iki örgüt veya birçok farklı ülkede faaliyet gösteren iki çok uluslu şirketin, her bir şirketin diğerlerinin ürünlerini veya hizmetlerini pazarlarken birbirlerine yardımcı olduğu bir pazarlama anlaşmasıdır. Örneğin, Wal-Mart ve America Online (AOL) arasındaki önceki pazarlama ittifaklarına dayanarak, Wal-Mart ve AOL dört yıllık bir stratejik pazarlama anlaşması imzalamıştır. Anlaşmaya göre, WalMart'ın Birleşik Krallık'taki 240 Asda mağazası, diskleri AOL U.K.'nin PC tabanlı interaktif servisi ile dağıtılacak ve Asda, AOL alışveriş, ilgi alanları ve yaşam tarzı kanallarına tercih edilen yiyecek ve içecek perakendecisi olarak entegre olacaktır.

Ortak üretim, aynı zamanda iki veya daha fazla şirketin nihai bir ürünün üretimine katkıda bulunduğu ortak üretim veya üretim paylaşımı olarak da adlandırılır. Katılımcı örgütlerin her biri, ürünün belirli bölümlerini veya maliyetleri en aza indirerek ya da farklılaştırmak suretiyle üretmekte ustalaşırsa, üstün bir nihai ürünle donatmak için birbirlerini tamamlayacaklardır.

**Operasyon ve sonuç aşaması:** Bu girişimlerin kontrolü sermaye ortaklıklarına göre daha zordur çünkü tarafların, taraflar tarafından etkilerini desteklemeleri için girişimde hisse senedi yoktur. Bunun yerine sadece sözleşme normlarına güvenirler. Sonuç olarak, şirketler IJV'leri kurumsal ve ticari hedeflerine ulaşmada etkili bir araç olarak bir biçimde veya başka bir şekilde kullanmaktadır. Risklidirler, ancak stratejik amaçların temel gerekliliğini sunarlar. Uluslar arası sözleşmeli girişimler, hissedar ortaklıkları ile karşılaştırıldığında ortaklara esneklik sunar. Bir uluslar arası sözleşmeli girişimi tipik bir sözleşmeden ayıran en önemli özellik, uzun vadeli hedeflere ve her iki ortak için stratejik faydalara vurgu yapmasıdır. Bu yöntem son yıllarda daha fazla popülerlik kazanmaktadır.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Culpan,a.g.e.,2002

## 2.Stratejik İttifak Oluşumunun Motivasyonları

Örgütlerin stratejik ittifaklar ve diğer örgütler arası ilişkilerde yer almasının çeşitli nedenleri vardır. Hem kaynak tabanlı hem de kaynak bağımlılığı görüşlerinin belirttiği üzere, organizasyonlar rekabet avantajlarını, yani hayatta kalmayı sağlamak için ihtiyaç duydukları kaynakları ararlar. İnovasyon, yeni değer yaratan önermeler, endüstri sınırlarını kaldırmak ve küresel ölçekte rekabetin artması, tüm işletmeleri benzeri görülmemiş bir oranda yeni bağlantılar ve ittifaklar kurma yolunda ilerletmektedir.<sup>53</sup>

Yeni pazarlara girmek, üretim maliyetlerini azaltmak ve yeni teknolojileri hızla geliştirmek ve yaymak gibi çeşitli nedenlerle ittifaklar oluşturulmaktadır. Yeni küresel rakiplerin ortaya çıkması, yüksek teknoloji endüstrilerinin birleşmesi ve teknolojik gelişmenin artan hızı ve maliyetiyle beraber, örgütler için gittikçe daha belirsiz bir ortam oluşmaktadır dolayısıyla örgütlerin verimli, inovatif ve esnek olmaları gerekmektedir.<sup>54</sup>

Contractor and Lorange, örgütlerin riskleri azaltma, ölçek ekonomileri elde etme ve rakiplerin kaynaklara erişim kazanmasını engelleme aracı olarak ittifaklar oluşturduklarına dikkat çekmektedir.<sup>55</sup>

Faulkner, iç ve dış kaynaklı nedenler olarak ittifaklar kurma amaçlarını sınıflandırmıştır. İç nedenlerden bazıları;

1. Kaynak bağımlılık perspektifinden kaynaklanan nedenler, örn. şu anda sahip olunmayan belirli varlıklara veya yeteneklere ihtiyaç duyulması,
2. İşlem maliyetlerinin en aza indirilmesi,
3. Diğer yollarla erişilemeyen pazara olan hız ihtiyacı ve
4. Finansal riskin yayılması.

Dış nedenlerden bazıları;

1. Küreselleşmeyi veya bölgeselleşmeyi ilgilendiren konular,
2. Uluslararası pazarların kargaşası ve belirsizliği,

---

<sup>53</sup> Ard-Pieter De Man, Et Al., ‘‘The Allied Enterprise : Global Strategies For Corporate Collaboration’’ , Imperial College Press, s.1, 2014

<sup>54</sup> Ching-Yi Lin, ‘‘The Influence Of Resource Dependence And Organization Learning On R & D,’’ Cilt 10, ss. 205–20.,2017

<sup>55</sup> Contractor Farok J.,Peter Lorange: ‘‘The Growth Of Alliances in The Knowledge Based Economy’’ *International Business Review*, 11, 2002, ss. 485–502.

3. Hızlı teknolojik değişim ve ürün yaşam döngüsünün kısaltılması ile baş edebilmek için geniş mali kaynaklara duyulan ihtiyaç.<sup>56</sup>

Chen ve Li (1999), stratejik ittifaklarla ilgili önceki çalışmaların, çalkantılı dış ortamlara, ürün yaşam döngülerinin küçülmesine, Ar-Ge maliyetlerinin patlamasına ve örgüt ve kuruluşlar arasındaki beceri ve bilginin giderek dağılmasının stratejik ittifaklara olan ihtiyacı arttırdığını belirtmektedir.

Kurumların stratejik ittifak kurma nedenlerine ek olarak; üretken kapasitelerini geliştirmek, içyapılarındaki ve dış ortamlardaki belirsizlikleri azaltmak, karları artırmaya yardımcı olan rekabetçi avantajlar elde etmek veya gelecekteki iş fırsatlarını elde etmelerini sağlamak, onların çıktıları için daha yüksek piyasa değerlerine sahip olmalarını sağlamak sayılabilir. Ortaklar sadece daha fazla kontrol sağlamak için değil, aynı zamanda daha fazla operasyonel esneklik ve pazar potansiyelinin gerçekleştirilmesi için özel bir ittifak formu seçerler. Beklentileri, esnekliğin, paylaşılan yatırım riskleriyle yeni becerilere, bilgiye ve pazarlara ulaşmasından kaynaklanacağı sonucuna ulaşmaktır.

Örgütlerin ittifak oluşumuna dahil olmaları için stratejik nedenler, örgüte özgü özelliklere ve çoklu çevresel faktörlere göre farklılık göstermektedir. Aşağıda özetlendiği gibi, bu çeşitlilik, teorik literatürde çeşitli sınıflandırma şemalarının gelişimini tetiklemiştir.

- Pazar aramak
- Dağıtım araçları edinmek
- Yeni teknolojiye erişim kazanmak
- Toplu ve gömülü becerilerin öğrenilmesi ve içselleştirilmesi
- Ölçek ekonomilerinin elde edilmesi
- Dikey entegrasyonu sağlamak, düzeltmek için tedarik bağlantılarını yeniden oluşturmak ve genişletmek
- Çevresel değişiklikler
- Yeni işletmelere çeşitlendirme
- Yeniden yapılanma, performansı geliştirme
- Maliyet paylaşımı, kaynakların toplanması
- Gelişen ürünler, teknolojiler, kaynaklar

---

<sup>56</sup> Faulkner, 1995, ss. 56-63

- Risk azaltma ve risk çeşitlendirme
- Teknik standartlar geliştirmek
- Rekabet avantajı elde etmek
- Potansiyel rakiplerin işbirliği veya rakiplerini önleme
- Piyasalara mal ve hizmetlerin tamamlayıcılığı
- Eş uzmanlık
- Yasal / düzenleyici engellerin aşılması
- Endüstri trendlerini takip eden meşruiyet, çoğunluğa etkisi

**Kaynak:** Agarwal and Ramaswami 1992; Auster 1994; Doz and Hamel 1999; Doz, Olk and Ring 2000; Harrigan 1988a; Hennart 1991; Lorange and Roos 1993; Zajac 1990

Bleeke ve Ernst (1993), ittifak peşinde olan örgütlerin genel ihtiyaçlarını nakit, ölçek, beceri, erişim veya bunların kombinasyonları olarak özetlemektedir. İşbirliği kararı, duyarlı bir eylem değildir, ancak temel olarak, her bir örgüt için gelecekteki koşulların ve bir bütün olarak ortaklıklarının geliştirilmesini amaçlayan stratejik bir amaçtır. Motif kaynakların ve itici güçlerin çeşitliliği dört farklı düzeyi ortaya çıkarmıştır; örgütsel, ekonomik, stratejik ve politik. Ortaklık arayışındaki örgütler iç örgütsel sorunları çözmeye çalıştıklarında, ekonomik faydalar, stratejik konumlandırma veya hükümetlerle ve rakiplerle politik manevralara girmeyi düşünürler. Bu nedenle, yukarıda listelenen stratejik ittifaklara giriş nedenlerini Todeva and Knoke (2005), dört farklı kategoride toplamıştır.

- 1. Örgütsel** - Öğrenme / Yeterlilik Oluşturma: Çeşitli öğrenme ve içselleştirmeler, performansı arttırmak, dağıtım araçlarının edinilmesi, çevresel değişikliklere uyum sağlamak için tedarik bağlantılarını yeniden oluşturmak ve genişletmek
- 2. Ekonomik** – Piyasa, Maliyet ve Risk ile ilgili: pazar arayışı, maliyet paylaşımı ve kaynakların toplanması, risk azaltma ve risk çeşitliliği, ölçek ekonomileri elde etmek
- 3. Stratejik** - Rekabet Şekillendirme / ön-emilim / Ürün ve Teknoloji ile ilgili: dikey bütünleşmeyi sağlamak, rekabet avantajı elde etmek, yeni teknolojiye erişim kazanmak, potansiyel rakipler veya önleyici rakipler ile işbirliği

**4. Politik** - Piyasa gelişimi: teknik standartlar geliştirmek, yasal / yasal engelleri aşmak<sup>57</sup>

Aşağıda ise stratejik ittifakların motivasyonu kurama dayalı perspektiflerden yola çıkarak açıklanmaya çalışılacaktır.

### **3.Stratejik İttifak Olgusuna İlişkin Kuramsal Tartışmalar**

Hiçbir örgüt bir ada değildir; hepsinin hayatta kalmak ve büyümek için diğer örgütlerle ilişkilere ihtiyacı vardır.<sup>58</sup> İttifaklar, ortak girişimler, tedarik anlaşmaları, lisanslama, ortak marka oluşturma, franchise, sektörler arası ortaklıklar, ağlar, ticaret birlikleri ve konsorsiyumlar gibi çeşitli biçimlerde birlikte çalışan örgütler arası ilişki formları bulunmaktadır.<sup>59</sup>

Literatüde örgütlerarası ilişkileri açıklayan ve örgüt davranışlarına yönelik olarak işbirliği anlaşmaları için çok sayıda neden ortaya koyan çeşitli teoriler mevcuttur. İttifakların oluşumunun ivme kazanmasıyla pek çok araştırmacının ilgisini çekmiştir. İttifaklar, işlem maliyeti teorisi<sup>60</sup>, endüstriyel organizasyon modeli<sup>61</sup>, oyun teorisi<sup>62</sup>, bilgi oluşturma ve örgütsel öğrenme<sup>63</sup>, ağ perspektifi<sup>64</sup> ve kaynak temelli bakış<sup>65</sup> gibi çeşitli teorik çerçeveler ve ampirik çalışmalar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımların her biri ittifak motivasyonunun belirli yönlerini vurgular. Tüm bu teoriler ile ilgili genel bilgiler verilirken, bu tez çalışmasının temel dayanağını oluşturması bakımından kaynak temelli bakış ve kaynak temelli bakışın uzantısı olarak kabul edilen bilgi edinme ve örgütsel öğrenme perspektifi daha detaylı şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

---

<sup>57</sup> Todeva and Knoke, "Strategic Alliances and Models of Collaboration," *Management Decision*, Cilt 43, Sayı 1, ss. 123–48, 2005.

<sup>58</sup> M.Y. Yoshino And U.S.Rangan, "Stratejik İttifaklar: Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşımı", s.8, Ed.: Yaşar Bülbül, Alfa Kitabevi, Bursa, 2000

<sup>59</sup> Anne Parmigiani, Miguel Rivera-Santos, "Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships", *Journal of Management*, 2011

<sup>60</sup> Williamson, 1985; Kogut, 1988

<sup>61</sup> Hagedoorn, 1993; Culpan, 2002

<sup>62</sup> Parkhe, 1993

<sup>63</sup> Nonaka, 1991; Kogut & Zander, 1992; Culpan, 2002

<sup>64</sup> Auster, 1990; Culpan, 2002

<sup>65</sup> Barney, 1991; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Pringle & Kroll, 1997; Das ve Teng, 1998b

İşlem maliyeti teorisi, maliyetlerin en aza indirilmesine, kaynak bağımlılığı teorisi, hayatta kalmak için kaynak sağlamaya, kaynak tabanlı görüş sinerjiye odaklanmaktadır. Buna karşılık, örgütsel öğrenme, bilgi birikimine, üstün müşteri değeri sağlamada ilişki pazarlaması ve kar maksimizasyonu üzerine stratejik davranış teorisine dayanmaktadır.<sup>66</sup>

Stratejik ittifakların ne zaman oluştuğunu anlamak için temel teorik yaklaşım, işlem maliyeti ekonomisidir. Bu teori, söz konusu işbirliğinin motivasyonu olarak işlem maliyet verimliliğini vurgular. Otomotiv üretimi gibi olgun endüstrilerde tedarikçiler ve alıcılar arasında dikey entegrasyonu öngörmek ve bir yönetim mekanizması olarak sermaye kullanımında etkili olmuştur.<sup>67</sup> Bununla birlikte işlem maliyetini en aza indirmenin mantığı, öğrenme, meşruiyetin yaratılması ve hızlı pazara giriş gibi ittifakların stratejik avantajlarının çoğunu açıklayamamaktadır. Ghosal ve Moran'ın (1995) gözlemlediği gibi, teori en çok statik verimlilik ve rutin durumlarla ilgilidir.<sup>68</sup> Child ve diğerleri ittifakları ortaklık stratejisini anlamayı sağlayan teorik bir perspektif geliştirerek ittifakların piyasa gücü teorisine ve işlem maliyeti teorisine dayandırılabilirliğini belirtmektedirler.<sup>69</sup> Bu teorisinin araştırmacıları, kaynakların dışarıdan sağlandığı değişimle ilişkilendirilen işlem maliyeti ortaya çıktığında ve bu maliyetin birleşme için çok yüksek olmadığı durumlarda stratejik ittifakların önerilebileceğini vurgulamaktadır.<sup>70</sup> Pek çok yazar, işlem maliyeti ekonomisi ve onun örgütler arası ilişkilerin oluşumunu açıklayabilme yeteneğini eleştirmiştir. İşlem maliyeti teorisi, ittifaklar için verimlilik ve maliyet düşürücü gerekçelerle sınırlıdır. İttifaklar, öğrenme ve meşruiyet gibi başka nedenlerle de oluşturulabilir. Teorisinin maliyet ve verimlilik konusuna odaklanması, aynı zamanda, potansiyel bir ittifak

---

<sup>66</sup> João Dias, and Vítor Mendes Magrigo, "The impact of resource conditions and environmental uncertainty on inter-firm alliance strategies", *Applied Economics*, 2009

<sup>67</sup> Hennart, J.-F., "A Transaction Cost Theory Of Joint Ventures: An Empirical Study Of Japanese Subsidiaries In The United States", *Management Science*, Cilt 37, ss. 483-97, 1991

<sup>68</sup> K M Eisenhardt, C B Schoonhoven, "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms," *Organizational Science*, Cilt 7, Sayı 2, 1996

<sup>69</sup> J. Child, D. Faulkner, S. Tallman, *Cooperative Strategy: Managing Alliances, network and joint ventures*, Second Edition, Oxford University Press, New York, 2005

<sup>70</sup> R. Gulati, "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices", *Academy of Management Journal*, 35, ss. 85-112, 1995



ortağının algılanan adaleti gibi, ittifak oluşumu için diğer önemli kriterleri de dikkate almayı ihmal etmektedir.<sup>71</sup>

Ağ perspektifi bir teoriden ziyade, bunun yerine bireyler, gruplar veya organizasyonlar olabilecek aktörler arasındaki ilişkileri açıklayan güçlü bir analitik araçtır. Bu araç, bir ağdaki veya takımyıldızındaki aktörler arasındaki tüm birincil ve ikincil ilişkileri tanımlayabilir ve sosyal değişim, güç ve kaynak bağımlılığı teorilerine dayanır. Ağ analizi, üye kuruluşlar arasındaki ilişkileri anlamamıza yardımcı olur. Önemli bilgiye ulaşma ihtiyacı, küreselleşme, profesyonelleşme ve dış kaynak kullanımının artması örgütsel ağların önemini artıran nedenlerden bazılarıdır. Dolayısıyla zengin bir ağ ilişkisi içinde var olan örgütlerin rekabet avantajı elde etmek için daha fazla şans bulunmaktadır. Bununla birlikte ağların merkezinde olan örgütler yeni örgütsel formlar ile ilgili bilgiye de sahip olabilmektedir. Bu ağlar sayesinde kaynakların hangi örgütlerde olduğunu ve nasıl ulaşabileceklerini öğrenebilmektedirler. Tüm bunların sonucunda yapılan ittifakların sosyal ağlarla ilişkili olduğu ve sosyal ağların örgütleri ittifak yapma konusunda etkileyebildiği görülmektedir.<sup>72</sup>

Kaynak bağımlılığı genellikle örgütsel ortaklıklara ışık tutmak için kullanılır. Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin varlıklarını nasıl sürdürdükleri sorusuna cevap aramaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramının temel çerçevesini 1978 yılında ‘‘The External Control of Organization yani Örgütlerin Dışsal Denetimi’’ adlı eseriyle Pfeffer ve Salancik çizmiştir.<sup>73</sup> Kaynak bağımlılığı kuramına göre stratejik ittifaklar, üç şekilde olabilir.<sup>74</sup> İlki, rakipler arasındaki yatay bağımlılıktır. Yani ittifaklar benzer kaynakların peşinde olan örgütler tarafından oluşturulur. Yatay ittifaklarda örgütler sahip oldukları kaynakları değişir ya da bir havuz oluşturarak ortaklaşa kullanımı sağlamaktadırlar. İkinci bağımlılık türü ise dikey bağımlılıktır. Dikey ittifaklar, birbirinin girdi veya çıktılarını kullanan örgütler tarafından oluşturulmakta olup bunlar tedarikçi-alıcı ilişkisi türünde ittifaklardır. Son olarak üçüncü bağımlılık türü ise karşılıklı bağımlılıktır. Hem

---

<sup>71</sup> Bruce R. Barringer and Jeffrey S. Harrison, ‘‘Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships’’, University of Central Florida, *Journal of Management*, Cilt 26, Sayı 3, ss.367–403, 2000

<sup>72</sup> Cem Harun Meydan, ‘‘Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ Ve Yeni-Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme’’, ss. 17–40, 2011

<sup>73</sup> Pfeffer & Salancik, ‘‘The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective’’, Stanford University Press, 2003, aktaran, Yücel Sayılar, ‘‘Örgüt Kuramları’’, Beta Basım, Açıköğretim Fakültesi Yayını, ss.49-82, 2015

<sup>74</sup> Wisnieski, J.M. ve Dowling, M.J., ‘‘Strategic Alliances in New Ventures: Does Governance Structure Affect New Venture Performance?’’, 1997, *Frontiers of Entrepreneurship Research*

girdilerini hem de çıktılarını birbirlerine veren örgütler tarafından oluşturulan ittifaklar bu durum içinde değerlendirilebilir. Örgütlerin, fikir, çalışan, malzeme, teçhizat değişimleri karşılıklı ittifaklar ile gerçekleşmektedir.<sup>75</sup> Örgütlerarası ilişkilere katılmak, örgütlerin hedeflere ulaşabilmeleri için bir yoldur. Örgütler, kritik kaynaklara erişim elde etmek ve diğer kuruluşlara göre güçlerini arttırmak için diğer örgütlerle işbirliği yapar. Bu alandaki literatürün çoğu, algılanan kaynak eksikliği başlığı altında toplanmaktadır. Bir örgüt, bir rakibin hamlelerini etkisiz hale getirmek için yeterli piyasa gücüne sahip olmak için başka bir örgütle ortaklık kurabilir veya bir beceri veya kaynak boşluğunu doldurmak için bir ittifak oluşturabilir. Her iki durumda da, örgüt kendi rekabetçi konumunu optimize etmek için gerekli kaynaklara sahip olduğunu algılamaz. Gerekli kaynağa erişmek için bir veya daha fazla örgüt ile ittifak kurmak genellikle en pratik alternatiftir. Örgütlerarası ilişkilerin benzersiz kaynaklar yaratabilmesine rağmen, bir örgütün aynı zamanda sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratma yeteneğini de zayıflatabilir yani bu ilişkiler örgütün dikkatini sürdürülebilir değer yaratma faaliyetlerinden uzaklaştırır. Kaynak bağımlılık teorisinin ittifak oluşumunu açıklamakla ilgili sınırlamaları vardır. Örneğin, örgütlerin algılanan kaynak eksikliklerini gidermek için ittifaklar dışında neden başka stratejiler izleyebileceklerini açıklamamaktadır. Teori basitçe, hiçbir örgütün kendi kendine yeterli olmadığı için, örgütlerin gerekli kaynakları elde etmek için çevreleriyle etkileşime girmesi gerektiğini savunur. Örgütler bunu nasıl yapmaya karar vereceği ve işlem maliyetleri, öğrenme fırsatları ve örgütsel meşruiyet gibi değişkenlerin göz önünde bulundurulup bulunulmadığına karar vermek için başka teorilere bırakılmıştır.<sup>76</sup>

Örgütlerarası ilişkileri açıklayan bir diğer yönetim teorisi de paydaş teorisidir. Paydaş teorisi başta diğer işletmeler olmak üzere ana işletmenin yakın ve uzak çevresinde yer alan diğer tüm aktörleri ile olan ilişkilerini açıklamaktadır. Bir işletmenin paydaşları işletmenin başarısından etkilenen sermayedarlar, tedarikçiler, çalışanlar, müşteriler, rakipler, faaliyet gösterdiği toplumlar ve düzenleyici kurumlar olarak sayılabilir.<sup>77</sup> Bu teoriye göre paydaşlar birbirleriyle uyum halinde olduğu müddetçe ittifakın gücünün ve etkisinin artacağı savunulmuştur. Paydaşlar diğer paydaşlarla

---

<sup>76</sup> Bruce R. Barringer and Jeffrey S. Harrison, "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships", University of Central Florida, *Journal of Management*, Cilt 26, Sayı 3, ss.367-403, 2000

<sup>77</sup> Freeman, R. Edward, *Strategic Management, "A Stakeholder Approach"*, Pitman, Boston, 1984.

ittifak formu oluşturabilir, işbirliği yapabilir ya da etkileşim içerisinde bulunabilmektedirler.<sup>78</sup> İşletmelerin dış paydaşları olarak sayılan tedarikçileri, dağıtım kanalları ve diğer rakip işletmeler ile yapmış oldukları çeşitli birleşmeler stratejik ittifakları oluşturabilmektedir. Ayrıca ittifakların gelişen bir ağ olduğunu varsayarsak hem uluslar arası hem ulusal alanda yapılan ittifakların artmasıyla paydaşlar arasındaki ilişki ve karmaşıklığın arttığı söylenebilir. Bu teori paydaşlar arasındaki uyumu ittifakların amaçlarını kolaylaştıracağını savunsada ittifakların hangi biçimi alması gerektiği konusunda yol gösterici olmaz.<sup>79</sup>

Stratejik ittifaklar hakkındaki mevcut literatür, ittifak oluşumlarının nedenlerini farklı açılardan ele almaktadır. Bu teoriler ittifak yapılanması için gereken faktörlerin belirlenmesinde geniş kapsamlı olmadığı yönündeki eleştirileri göz önünde bulundurmuştur.<sup>80</sup> Bu tez çalışmasının kaynak temelli bakış ve bilgi edinme bağlamında ele alınması nedeniyle konu, aşağıda ayrı bir başlık altında daha detaylı şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

### **3.1.Stratejik İttifaklara Kaynak Temelli Yaklaşım, Bilgi Edinme ve Örgütsel Öğrenme Perspektifinden Bakış**

Örgütlerarası ilişki formlarını açıklamak için birçok teori vardır. İttifak oluşumunu daha genel olarak ele almak için birçok çalışma ortaya çıkmıştır. Stratejik ittifakların açıklanmasında içselleştirme ve pazar şartlarına göre değişen durumlarda bir teorinin diğer teoriye göre daha açıklayıcı olabileceğini açıklayan çalışmalar da vardır.<sup>81</sup> Bunların çoğu, stratejik ittifakların tipik olarak ortaya çıkmalarını, tek bir teorik mercekten ya kaynak temelli görüş<sup>82</sup> ya da kurumsal teori<sup>83</sup> aracılığıyla incelemiştir. Kaynak temelli bakış en çok kullanılan teorik temeldir ve örgütlerin içten kolayca satın

---

<sup>78</sup> Jeff Frooman, "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, 24-2,ss.191-205,1999

<sup>79</sup> Esther Solomon, "The dynamics of corporate change: management's evaluation of stakeholder characteristics", *Human Systems Management*, 2001.

<sup>80</sup> Daniel Arturo Lowensberg, "A new view on traditional strategic alliances' formation paradigms", *Management Decision*, Cilt48 (7), 2010

<sup>81</sup> T.K. Das, Bing-Sheng Teng, "A Resource- Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, 26 (1), ss. 31-61,2000

<sup>82</sup> Eisenhardt ve Schoonhoven 1996; Das ve Teng 2000; Grant ve Baden-Fuller 2004

<sup>83</sup> Baumand Oliver 1991; Dacin ve arkadaşları 2007, Gulati 1999, Sharfman ve arkadaşları 1991

alınamayacak veya verimli bir şekilde inşa edilemeyecek ek/tamamlayıcı kaynaklara ihtiyaç duyduklarında ittifakların ortaya çıktığını varsayar.<sup>84</sup>

Stratejik yönetim de, kaynak temelli bakış teorisi, örgütler arası performans farklılıklarında kalıcılığı açıklamak için kullanılan teorik perspektiflerden biri olarak ortaya çıkmıştır.<sup>85</sup> Bu teoriye göre örgütler değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemeyen ve onlara rekabet avantajı sağlayabilen benzersiz kaynaklara sahiptir. Teorik olarak, bu teorinin esas önermesi, örgütlerin neden farklı olduğu ve örgütlerin kaynaklarını dağıtarak nasıl rekabet avantajı sağladıkları ve sürdürdükleri konusundaki temel soruyu ele almaktadır. Bu fikirler yeni olmamakla birlikte son 50 yılda birçok araştırmacı tarafından bu konunun gelişimine katkıda bulunulmuştur. Örneğin, Selznick'in (1957) bir örgütün 'ayrıt edici yetkinliği' düşüncesi kaynak temelli bakışa yöneliktir. Ayrıca, Chandler'ın (1962) "yapı stratejiyi takip eder" kavramının yanı sıra Andrews'un (1971) örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin içsel olarak değerlendirilmesi önerisi, kendine özgü yeterliliklerin belirlenmesine yol açmıştır. Bununla birlikte 1959 yılında Penrose tarafından bir örgütü kaynak yığını (a bundle of resources) fikri ortaya atılmıştır. Stratejik yönetim alanında kaynak perspektifine, Wernerfelt (1984) tarafından örgütleri kendi kaynakları açısından değerlendirmenin, geleneksel bakış açılarından farklı olan içgörülere yol açabileceği öne sürülmüştür. 1991'de Barney ise, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için örgüt kaynaklarının ihtiyaç duyduğu özellikleri tanımlamak için daha somut ve kapsamlı bir çerçeve sunmuştur. Son on yılda, strateji literatürünün çoğu, örgüt kârlılığının ve stratejik avantajın temel itici gücü olarak örgüt içindeki kaynakları vurgulamıştır. Dolayısı ile, yeni ürünler, yeni teknoloji ve müşteri tercihlerindeki değişim oranı hızlı bir şekilde artmıştır.<sup>86</sup>

Bu noktada çalışmamızda, diğer teoriler de ittifak oluşumunu açıklasa da kaynak temelli yaklaşımı kullanmamıza iki neden sayabiliriz. İlk olarak ittifak oluşumunu değerlendiren önceki araştırmalarda önemli bir ilgiye sahiptir.<sup>87</sup> İkincisi, örgüt

---

<sup>84</sup> Siegfried P. Gudergan et al., "Strategic Implications for (Non-Equity) Alliance Performance," Long Range Planning, Cilt 45, Sayı 5-6, ss. 451-76, 2012

<sup>85</sup> Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, 1991

<sup>86</sup> Konstantinos C. Kostopoulos, Yiannis E. Spanos, Gregory P. Prastacos, "The Resource - Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages", Management Sciences Laboratory, Athens University of Economics and Business, 2003

<sup>87</sup> Eisenhardt ve Schoonhoven 1996; Das ve Teng 2000; Grant ve Baden-Fuller 2004; Baum ve Oliver 1991; Dacin ve arkadaşları, 2007; Gulati 1999; Sharfman ve arkadaşları, 1991

stratejisini açıklamak için yaygın olarak kullanılan teoridir.<sup>88</sup> Yalnızca stratejik ittifakların kaynak temelli görüşüne odaklanan Eisenhardt ve Schoonhoven (1996), her iki örgütün de savunmasız stratejik pozisyonlarda (örn.kaynak ihtiyacı) ya da güçlü sosyal konumlarda olduklarında (yani, paylaşılacak değerli kaynaklara sahipler) ittifakların oluşma olasılığının daha yüksek olduğunu savunmuşlardır. Kaynak temelli perspektiften, Eisenhardt ve Schoonhoven (1996: 137), ittifakları “stratejik kaynak ihtiyaçları ve sosyal kaynak fırsatları mantığıyla desteklenen işbirlikçi ilişkiler” olarak görmektedir. Kaynak temelli bakış, stratejik ittifakların savunmasız stratejik pozisyonlardaki örgütlerin, ittifak fırsatlarının yaratılması için ya da güçlü sosyal konumdaki şirketlerin ittifak fırsatları yaratmak için varlıklarını aktif hale getirmesi gereken kaynaklara ihtiyaç duyduğunda ortaya çıktıklarını ileri sürerek, ittifaklara yönelmektedir. İttifaklar bu nedenle, stratejik kaynak ihtiyaçları ve sosyal kaynak fırsatları mantığıyla desteklenen işbirlikçi ilişkilerdir.<sup>89</sup> Diğer araştırmacılar sadece örgütsel bilgi<sup>90</sup> ve uluslararası ticaret gibi ittifakların seçilmiş yönlerini ele almıştır. Van de Ven (1976), örgütler arası ilişkiler kurma sürecinin örgütler arasında bir kaynak akışı olarak ele alınabileceğini belirtmiştir. Örneğin, “iki veya daha fazla örgüt, ortak bir yasal organizasyon içinde kendi kaynaklarının bir kısmını bir havuzda topladığında” bir ortak girişim oluşur.<sup>91</sup>

Kaynak temelli yaklaşım, maliyet minimize etmeyi vurgulayan işlem maliyet mantığının tersine, bir örgütün değerli kaynakların toplanması ve kullanılması yoluyla değer maksimizasyonunu vurgular. Yani, örgütler, kaynaklarının değerinin diğer kaynak kombinasyonlarından daha iyi anlaşıldığı en uygun kaynak sınırını bulmaya çalışmaktadır. İşlem maliyeti ve kaynak bağımlılığının bakış açısı farklılıklarından dolayı bu iki teorinin arasındaki araştırma hipotezleri farklıdır. Örneğin, işlem maliyeti teorisyenleri, iki örgütün aynı endüstride olup olmamasının ortak girişimin seçimini etkileyeceğini savunurken, kaynak temelli görüş ise kaynak birleştirme üzerine

---

<sup>88</sup>Bansal ve Roth 2000; Bansal 2005; Darnall ve Edwards 2006; Darnall ve ark. 2008; Delmas ve Toffel 2004; Hoffman 1997; Hart 1995, aktaran, Haiying Lin , Nicole Darnall , “Strategic Alliance Formation and Structural Configuration”, *Journal of Business Ethics*, 127(3) , March 2014

<sup>89</sup>Kathleen M. Eisenhardt, Claudia Bird Schoonhoven, “Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms”, *Organization Science*, Cilt 7, Sayı 2, ss. 136-150, 1996

<sup>90</sup>Kogut, B., "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, ss. 319-33, 1988

<sup>91</sup>Kogut,a.g.e.,1988

odaklanmakta ve böyle bir ilişkinin bunu etkilemeyeceğini savunmaktadır. Bu nedenle işletmeler bulunduğu endüstriye bakılmaksızın kaynak birleştirmede başarılı olabilmektedirler. Ayrıca vekâlet teorisi, stratejik davranış teorisi ve oyun teorisi gibi teoriler de, ittifak güdülerini açıklamakta kaynak temelli teori kadar başarılı değildirler.<sup>92</sup> Bununla birlikte, heterojenlikte kaynak temelli görüşün kalbidir. Kaynak temelli görüş bir endüstrinin heterojen (ayrı cinsten) olmasını önerir. Bu görüşe göre işletmeler kaynakları kontrol ederler ve bu kaynaklar bir örgütten diğerine geçerken kusursuz olarak geçmeyebilir.<sup>93</sup> Dolayısıyla araştırmacılar her bir işletmenin sahip olduğu kaynağın önemini ortaya koyan görüşün kaynak temelli teoriyle açıklanabileceğini savunmaktadırlar.

Kaynak temelli bakışa göre, şirketler tamamlayıcı kaynaklara erişim elde etmek için örgütlerarası ilişkiler oluşturacaklardır. Bu görüşün araştırmacıları, örgütü kaynak ve yetenek paketi olarak görmektedir.<sup>94</sup> Sınırlı rasyonallite, kaynak heterojenliği ve kaynak hareketsizliği göz önünde bulundurulduğunda, kaynak temelli bakış araştırmacıları, örgütlere, örgüte özgü değerli kaynaklar, kabiliyetler, yetkinlikler ve dinamik yetenekler geliştirebilecekleri ve bunun da sektörde gözlemlenen farklı karlılık düzeylerinin açıklanmasına yardımcı olacak rekabet avantajı oluşturduklarını savunmaktadırlar.<sup>95</sup>

Kaynak temelli bakışa göre, kaynaklar, verimliliği ve etkinliği arttırmak için stratejileri tasarlama, uygulama ve geliştirmeyi mümkün kılan organizasyon tarafından kontrol edilen yetenekleri, organizasyonel süreçleri, örgüt öz niteliklerini, bilgiyi, vb. içerir. Barney (1991) kaynakları üç kategoriye ayırmıştır; fiziksel sermaye (teknoloji, ekipman, yer ve hammaddelere erişim); beşeri sermaye (tecrübe, eğitim, yargı, akıl, ilişkiler ve bireysel içgörü) ve kurumsal sermaye kaynakları (resmi raporlama yapısı, resmi ve gayri resmi planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri ve örgüt içindeki gruplar arasındaki gayri resmi ilişkiler). Kaynak temelli teoremin amacı, yönetimin sürdürülebilir rekabet avantajı için bu kritik kaynakları nasıl en iyi şekilde geliştirip

---

<sup>92</sup>T. K. Das, Bing-Sheng Teng, "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, 2000

<sup>93</sup> Jay B. Barney, "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes." *Academy of Management Review*, 26 (1), ss. 41-56, 2001

<sup>94</sup> Barney, a.g.e., 1991

<sup>95</sup> Anne Parmigiani, Miguel Rivera-Santos, "Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships", *Journal of Management*, Cilt 37 Sayı 4, July, 2011

uygulayabileceğini tanımlamaktır.<sup>96</sup> Kaynak temelli bakış stratejisi üç temel unsurdan meydana gelir: Bir şirketin ana kaynaklarını ve yeteneklerini kullanan bir strateji seçmek, örgütün kaynaklarının tam olarak ve kar potansiyelinin sınıra kadar kullanılması ve gelecek için şirketin kaynak tabanını oluşturmak. Bu üç temel unsuru çalışmamıza entegre ettiğimizde kurulan ittifakta keşif ve sömürü stratejisi ile inovasyon performansını arttırmak için kaynakların etkin ve verimli kullanılması gerektiğini ifade edebiliriz. Bununla birlikte, kaynak veya yeteneklerin rekabet avantajı oluşturması için, değerli, nadir, ikame edilemez ve eşsiz yani taklit edilemez özelliklere sahip olmalıdır ki heterojen olabilsin. Kaynak temelli bakışın stratejik ittifaklara genişletilmesi, hiçbir örgütün rekabet avantajına yol açan belirli bir iş stratejisi için gerekli olan tüm kaynaklara, yeteneklere ve yetkinliklere sahip olmamasıdır; dolayısıyla, benzersiz ve taklit edilemeyen kaynakların dağıtımıyla ilgilenen örgütler, bu tür kaynaklara sahip olanlarla ortaklıklar arar. Hızla değişen teknolojiler ve küresel piyasa koşulları ile, hiçbir örgüt rekabetçi bir üstünlük inşa etmek veya sürdürmek için gerekli olan tüm kaynakları sağlamayı başaramaz. Sonuç olarak, kaynak gereksinimlerinin gerektirdiği stratejik bir ittifak, uygulanabilir bir stratejik seçenek haline gelmiştir.<sup>97</sup> Bununla beraber stratejik ittifaklar bir seçenekten ziyade günümüzde birçok pazarda ve endüstride gereklilik haline gelmiştir.<sup>98</sup>

Kaynak temelli bakış, ittifaklarla sağlanan benzersiz rekabet avantajını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bu görüş, örgütün rekabet edeceğini seçtiği sektörün özelliklerinden ziyade, bir örgütün rekabetçi konumunu desteklemek için kullanabileceği kaynakların niteliklerine dayalı olarak bir ürün pazarında rekabet etme yeteneğine odaklanır. Bu kaynak odağı stratejik ittifakların incelenmesiyle özellikle ilgilidir.<sup>99</sup> İttifaklar, diğer örgütlerin maliyet ve risklerini paylaşmalarına olanak tanıyan kaynaklar sağlayarak, örgütlerin rekabetçi pazarlardaki stratejik konumlarını geliştirir. İttifaklar ayrıca, meşruiyeti artırarak örgütlerin stratejik pozisyonlarını da iyileştirir.

---

<sup>96</sup> Barney, a.g.e.,1991

<sup>97</sup> a.g.e.,s.26

<sup>98</sup> Salvatore Parise, John Henderson, "Knowledge Resource Exchange in Strategic Alliances," *Creating Value with Knowledge: Insights from the IBM Institute for Business Value*, 2005.

<sup>99</sup> Wemerfelt, B., 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*,ss. 171-180, 1984

Başka bir örgüt ile işbirliği yapmak, alıcılar, tedarikçiler ve çalışanlar için sağlam bir görünürlük ve dikkat çekici bir durum sağlayabilir.<sup>100</sup>

Kaynak temelli bakışta motivasyon; örgütün stratejik ittifaklar kurma motivasyonu, ortak örgütlerin ittifak anlaşmasını resmileştirmek için bir araya geldiği zamanlar mevcuttur. Önceki araştırmacıların örgütlerin stratejik ittifaklar kurma motivasyonlarını tanımlamak için kullandıkları temel teorilerinden biri kaynak temelli bakıştır. Kaynak temelli bakış, rekabet avantajına yol açan kendine özgü kaynakların ve yetkinliklerin erişimi veya geliştirilmesine odaklanır.<sup>101</sup> Kaynaklar somut (maddi ve fiziki kaynaklar dahil), maddi olmayan (itibar, teknoloji ve organizasyon kaynakları dahil) veya insan temelli (kültür, eğitim ve çalışan uzmanlığı dahil) olabilir.<sup>102</sup> Bu kendine özgü kaynaklar, birtakım görev veya faaliyetler gerçekleştirmek için toplanır ve örgütsel yetkinliklere ve rekabet avantajlarına yol açar. Örgütlerin stratejik ittifaklara girmeleri için en az iki tane kaynak temelli motivasyon bulunduğu öne sürülmüştür. İlk motivasyon, tamamlayıcı kendine özgü kaynaklarını birleştirmektir.<sup>103</sup> Bu birleştirilmiş kaynaklar, özellikle rekabet üstünlüğüne yol açabilecek zımni bilgi ile ilgili yetkinlikler olmak üzere, değerli organizasyonel yetkinlikler geliştirmek için kullanılabilir.<sup>104</sup> Örneğin, 1992'de, Ballard Power Systems Inc., Daimler-Chrysler AG ve Ford Motor Corporation, kaynaklarını ve kendine özgü bilgilerini yeni yakıt hücresi teknolojilerini araştırmak ve geliştirmek için bir araya getirmek üzere stratejik ittifak kurdular. Stratejik ittifaklara girme hedefi, endüstrilerinde sera gazlarını azaltmaya yardımcı olan alternatif enerji depolama seçenekleriyle ilgili rekabetçi bir liderlik kurmaktır. Örgütlerin stratejik ittifaklara katılmaları için sahip oldukları kaynak tabanlı ikinci motivasyon ise, örgütsel öğrenmelerini artırma becerisidir.<sup>105</sup> Örgütsel öğrenme geçmiş eylemler, bu eylemlerin etkinliği ve gelecekteki eylemler arasındaki içgörü, bilgi ve becerilerin gelişmesidir. Stratejik bir ittifak oluştururken, örgütler yeni fikirler ve iş yapma yolları

---

<sup>100</sup> Eisenhardt, Schoonhoven, "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms," *Organization Science*, Cilt 7, Sayı 2, ss.136–150,1996.

<sup>101</sup>Barney, a.g.e., 1991.

<sup>102</sup>Grant, R.M., "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33 (3), ss.114-134,1991

<sup>103</sup>Hagedoorn John and Jos Schakenraad, "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance", *Strategic Management Journal*, Cilt 15, Sayı 4,May, 1994.

<sup>104</sup>Das T. K., Bing-Sheng Teng, "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, Cilt 26, Sayı 1, s.31–61,2000

<sup>105</sup>Kogut, a.g.e.,1988



geliştirmek için diğer ortaklardan eleştirel bilgi edinmeye çalışabilirler.<sup>106</sup> Stratejik ittifaklar katılımcı örgütler arasında değerli bilgi akışını kolaylaştırabilir, böylece yüksek mertebeden örgütsel öğrenmeyi teşvik edebilir. Bu öğrenme, yeni ve mevcut bilgilerin farklı yorumlarının geliştirilmesini içerir, bu da ortaklık yapan örgütlerin bilgi tabanlı yeteneklerini daha etkili bir şekilde oluşturma, edinme ve kullanma yeteneklerini geliştiren bir yaklaşımdır. Özetle, kaynak temelli bakış, örgütlerin kaynaklarını ve içsel yetkinliklerini nasıl geliştirebileceğini, böylece bilgi ve örgütsel öğrenmeyi nasıl yaratacağını gösterir.<sup>107</sup> Stratejik ittifakların esasen örgütler arasında kaynak entegrasyonunun bir sonucu olması nedeniyle, kaynak temelli görüş, ittifakları daha iyi anlamamıza yardımcı olma potansiyeline sahiptir ve kaynak temelli görüş, stratejik ittifakları ve birleşmeleri / satın almaları, başka örgütlerin kaynaklarına erişmek için kullanılan stratejiler olarak görmektedir. Sonuç olarak bu teoriye göre stratejik ittifaklar diğer örgütlerin kaynaklarına ulaşmak için bir stratejidir.

Literatür kaynak temelli teori ile, inovasyon yönetimine yeni bir bakış açısı sunmaktadır.<sup>108</sup> Bu bakış açısına göre, farklı örgütsel kaynakların ve kabiliyetlerin varlığı, inovasyon sürecinin sonucunu olumlu yönde etkilemekte ve dolayısıyla, örgütün inovasyon kapasitesine ilişkin eski araştırmalarla elde edilen bulguları genişletmektedir. Kaynak temelli bakışta, bir örgütün inovasyon performansını arttıran yeteneklerini kullanabilmesi önemlidir. İnovasyon, yetenek olarak adlandırılabilir daha üst düzey yetkinlikler yaratan kaynakların bir araya gelmesi ile rekabet avantajı sağlayan bir faktördür.<sup>109</sup> Kaynak temelli yaklaşımdaki tartışmalar, diğer örgütlerin sahip olmadığı bilgi veya yetkinliklere sahip olan inovatif örgütlerin yüksek performansa sahip olacağı savunulmaktadır.<sup>110</sup> İnovasyon üzerine yapılan kaynak araştırmasında, bir örgütün inovasyon kapasitesinin altında yatan ve belirleyen temel dayanak örgütsel kaynaklar ve yeteneklerdedir. Örgütün inovasyon yapma kapasitesini belirleyen kaynaklar, finansal

---

<sup>106</sup> Kogut, a.g.e., 1988

<sup>107</sup> Haiying Lin, Nicole Darnall, "Strategic Alliance Formation and Structural Configuration", *Journal of Business Ethics*, 127(3), March 2014

<sup>108</sup> Eisenhardt Kathleen M, Claudia B. Schoonhoven, "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms," *Organizational Science*, Cilt 7, Sayı 2 (1996), pp. 136–50.

<sup>109</sup> Lily Julienti Abu Bakar, Hartini Ahmad, "Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view", *Business Process Management Journal*, Cilt 16, 2010

<sup>110</sup> Nükhet Harmancıoğlu, "İnovasyon Süreci: Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon Literatürünün Teorik Meta Analizi", *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 2012

(iç/ dış fonlar), teknik ( Bilgi Teknolojileri (BT) sistemleri, Mühendislik) ve maddi olmayan (İnsan, Bilgi) kaynaklar olarak üçe ayrılmıştır. Finansal kaynakların kullanılabilirliği bir örgütün inovatif faaliyetlerini destekleme kapasitesini artırabilirken, finansal fonların eksikliği örgüt düzeyinde inovasyonu sınırlayabilir.<sup>111</sup> Teknik kaynakların (örneğin, mühendislik ve üretim ekipmanları, üretim tesisleri, BT sistemleri) da inovasyonu olumlu yönde etkilediği söz konusudur. Yeni araştırmalar ise dikkatleri maddi kaynaklardan maddi olmayan kayanaklara çevirmiştir. Maddi olmayan kaynaklar stratejik bakış açısında daha önemli olabilmektedir, çünkü sürdürülebilir avantaj sağlamak için gereken şartları daha sık bir araya getirebilirler: rakipler tarafından değerli, nadir ve taklit edilmesi zor kaynakların<sup>112</sup> yerine geçirilmesi için. Maddi olmayan kaynakların artan rolü, kaynak temelli bakışın bir uzantısı olarak bilgi tabanlı görüşün ortaya çıkmasına yol açmıştır. Jay Barney and Delwyn Clark (2011), maddi olmayan kaynakları insan, inovasyon ve yaratıcılık ve itibar olarak üçe ayırmıştır. Bir örgüt bilgiye dayalı bakış açısıyla incelendiğinde, örgütün bilgi birikimine (zımnı veya açık), stratejik bir kaynak olarak ve rekabet başarısının önemli bir belirleyicisi olarak özellikle vurgu yapılmaktadır. Bu nedenle, kaynak temelli bakışa göre, örgütler sadece sınırları içinde bilgi üretebilmeleri için değil, aynı zamanda değişmezliği önlemek, inovatif davranışları teşvik etmek ve rakiplerini kontrol etmek için kendilerini dış çevrelerinden gelen yeni fikirlere karşı açık hale getirmeleri gerek.<sup>113</sup>

Örgütsel bilgi ile inovasyon kapasitesi arasında pozitif ilişkiyi doğrulayan güçlü kanıtlar vardır. Örneğin, Joyce ve Stivers (1999), Kanadalı ve ABD'li örgüt araştırmalarında yaptıkları çalışmada piyasa bilgisinin olumlu etkilerini ortaya koymuşlardır. Helfat ve Raubitscek (2000), pazar bilgisinin, birden fazla yeni ürün grubu oluşturmak için temel oluşturabileceğini, Whittington ve ark. (1999) ise, Avrupalı firmalar hakkındaki çalışmalarında, bilgi yoğunluğunun arttığı örgütlerde sistematik değişimin ve inovasyonun yüksek olduğunu doğrulamışlardır. Bir örgütün inovasyon yapma kapasitesini belirleyen yetenekler; girişimcilik, örgütsel öğrenme, pazarlama yeteneği ve dinamik yetenekler olarak literatürde en çok vurgulananlardır. Bu bağlamda

---

<sup>111</sup> Teece David J., Gary Pisano, Amy Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Cilt 18, Sayı 7., ss. 509-533, 1997

<sup>112</sup> Barney, a.g.e., 1991

<sup>113</sup> Leonard-Barton Dorothy, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Cilt 13, Summer, ss. 111-125, 1992

kaynak temelli bakış açısına göre inovasyon, dış çevredeki pazar fırsatlarını aramaktan ibaret değildir, aynı zamanda içeriye bakmak ve örgütün kaynak donanımını ve temel yetkinliklerini geliştirmektir. Kaynak temelli bakış literatüründe bir örgütün inovasyon yapması sadece rakiplerden daha iyi değil, aynı zamanda rakiplerden bir adım önde olmak için çaba göstermesi gerektiği öne sürülmektedir. Örneğin, dinamik yetenekler geliştirilerek, bir örgüt değişen endüstri koşullarına adapte olabilir, yeni bilgiler öğrenir ve bunlardan faydalanabilir ve daha önce var olmayan pazar talebine inovatif bir cevap verebilir.<sup>114</sup>

Kaynak temelli bakışa göre, bir örgütün rekabet avantajı elde etmek için temel kaynağı olan bilgi, örgütün inovasyon performansını artırmaya yardımcı olmasının yanı sıra, değer yaratmanın temel bir yoludur.<sup>115</sup> Bu noktada, bilgi transferinin bir sonucu olarak inovasyon ve performans arasındaki ilişki çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur. Kogut ve Zaander, örgütlerin bilgi aktarmada diğerlerinin yeteneklerini arttırdığını dolayısı ile de inovatif yeteneklerini geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Söz konusu bu çalışmalarda bilgi aktarımının performans üzerinde etkisi olurken bilgi paylaşımının ise inovasyonda daha etkili olduğu yönünde spesifik sonuçlar mevcuttur.<sup>116</sup>

Örgütlerarası işbirliğinin bir inovasyon stratejisinin etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunmasının nedenleri çoktur. Birincisi, örgütlerarası işbirliği, inovasyon projelerini ticari bir başarıya dönüştürmek için gereken tamamlayıcı varlıklara erişim anlamına gelebilir.<sup>117</sup> İkinci olarak, diğer örgütlerle birlikte çalışmak, kodlanmış ve örtük bilgilerin aktarılmasını teşvik edebilir.<sup>118</sup> Örgüt dışında yeni fikirler aramak, temel bilgi tabanını iki yoldan biriyle güçlendirmeyi gerektirir: Daha fazla uzmanlaşma (derinleşme) veya ilgili bilgiyi entegre etme (genişleme).<sup>119</sup> Bilgiye dayalı bakış,

---

<sup>114</sup> Konstantinos C. Kostopoulos, Yiannis E. Spanos, Gregory P. Prastacos, “The Resource – Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages”, Management Sciences Laboratory, Athens University of Economics and Business, 2003

<sup>115</sup> Wang Yue and Stephen Nicholas, “Knowledge Transfer, Knowledge Replication, and Learning in Non-equity Alliances: Operating Contractual Joint Ventures in China”, *Management International Review*, 2005

<sup>116</sup> Bruce Kogut, Udo Zander, “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”, *Organization Science*, 3, ss. 383-397, 1992

<sup>117</sup> Hagedoorn, a.g.e. 1993

<sup>118</sup> Eisenhardt ve Schoonhoven, a.g.e., 1996

<sup>119</sup> Marcelo Cano-Kollmann, Snehal Awate, T.J. Hannigan, and Ram Mudamb, “Burying the Hatchet for Catch-Up : Open Innovation Among Industry Laggards In The Automotive Industry”, *California Management Review*, 2018

rekabet yönetimi avantajı kazanma ve sürdürme aracı olarak örgüt içinde bilgi yönetiminin önemini vurgulamaktadır.<sup>120</sup> Örgütsel öğrenme alanı, dış bilginin kazanılmasının ve aynı zamanda kurum içinde yeni bilginin bütünleştirilmesi ve kurumsallaştırılmasının önemini kabul eder. Akademisyenler ağırlıklı olarak bilginin çokuluslu şirketlerde etkin ve verimli bir şekilde nasıl aktarılabileceğine ve uluslararası ortak girişimler / uluslararası stratejik ittifaklar içinde bilginin nasıl aktığına odaklanmıştır. Çok uluslu bir ortamda, örgütlerin karşılaştığı en büyük rekabet zorluklarından biri, aynı zamanda mevcut yetkinlikleri başarılı bir şekilde değerlendirirken yeni fırsatları ve yetkinlikleri araştırmaktır. Bu ayrıca, keşif ve sömürü arasındaki gerilim olarak bilinir.<sup>121</sup> Öğrenme teorisi de tıpkı kaynak temelli görüş gibi işletmelerin işbirliği için belirli ortakları neden seçtiğini açıklamaktadır.<sup>122</sup>

Nonaka, Japon bir örgütsel akademisyen, kendini sürekli inovasyona adanmış ‘bilgi yaratan’ şirketlerin başarılı şirketler olduğunu iddia etmiştir. Diğer bir ifadeyle kalıcı rekabet avantajının kesin kaynağı bilgidir. Bilgide açık ve zımni bilgi olarak ayrılmıştır. Örgütsel bilgi yaratma zımni ve açık bilgi arasında sürekli, dinamik bir süreçtir. Bilgi bireysel seviyede olsa da, grup ve örgütsel düzeylere aktarılır. Yani, bilgi, insanların bir örgüt içinde işbirliği yaptığı örgütsel ilkelere gömülüdür. Aslında, örgütler mevcut yeteneklerini yeniden birleştirerek yeni beceriler öğrenirler. İttifaklar yoluyla bilgi yaratma, birçok aşamada gerçekleşir. İlk aşama, iki veya daha fazla ortakla bireyler arasındaki ittifak ve etkileşimlerin oluşmasıdır. İkinci aşama içselleştirme sürecidir, bu da bireysel olarak edinilen bilginin bir kuruluşun bilgi veritabanına aktarılması anlamına gelir. Bilgi yaratma ve öğrenme teosiri, kaynak tabanlı bakışın türevidir. İttifaklar kapsamında, örgüt yetkinliği ve kaynaklar teorisine dayanarak, ortak şirket, diğer ortakta bulunan yeni beceriler ve yetkinlikler geliştirmekle ilgilenecektir. Bilgi ve öğrenme teorisi, örgütün stratejik ittifaklardaki davranışı ve dinamikleri ile örgütsel ilişkilerini anlamamıza önemli bir katkıda bulunmuştur. Stratejik bir ittifak

---

<sup>120</sup> Indu Ramachandran, Kim Clark, Stewart R. Miller And Dana Wang, ‘‘Influence Of Knowledge Resources On Exploratory And Exploitative International Strategic Alliances: Effects Of The Institutional Environment’’ *Institutional Theory in International Business and Management Advances in International Management*, Cilt 25, 313–339,2015

<sup>121</sup>Indu Ramachandran, , Kim Clark, ve ark.,a.g.e.,2015

<sup>122</sup> H. G. Barkema, J. H. J. Bell, J. M. Pennings, ‘‘Foreign entry, cultural barriers, and learning’’, *Strategic Management Journal*, 17,ss.151-166,1996

oluşturma ve yönetme konusundaki yetkinliğin oluşturulması, bu deneyimlerden öğrenilen örgütlere rekabet avantajı sağlayacaktır.<sup>123</sup>

Bilgi tabanlı görüş, ittifakların oluşumu için bir gerekçe sunmak ve stratejik ittifakların doğası ve yönetimi hakkında bilgi vermek için bilgi ve yönetimin rolüyle ilgilendir. Bu görüşün temel varsayımı, ittifakların amacının örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmak olduğu yönündedir. Bilgi tabanlı görüş, örgütsel öğrenmede bilgi yönetiminin kavramsal olarak iki farklı boyutunu tanımlar: “Keşif”, bir kuruluşun bilgi birikimini artırmak için yeni bilgi üreten faaliyetleri içerirken “sömürü” ise, değer yaratmak için varolan bilgiyi dağıtan ve uygulayan faaliyetlere denir.<sup>124</sup>

Örgütlerin hem keşif hem de sömürücü inovasyonu aynı anda takip etme kabiliyetleri örgütsel elverişlilik (çok yönlü inovasyon) olarak bilinir.<sup>125</sup> Kaynak tabanlı bakış açısı ile uyumlu olan bu yetenek üstün örgüt performansının anahtarıdır, çünkü nadir nitelikler sergiler ve böylece bir örgütün rekabet avantajı kazanmasını ve sürdürülebilirlik sağlar. Keşif ve sömürücü inovasyonun performans etkileri araştırmacıların dikkatini çekmiş olsa da, aralarındaki ilişki için güçlü ve tutarlı bir dayanak yoktur. Geçmişte yapılan araştırmalarda örgütsel sınırların dışını araştırmanın bir örgütün içini araştırmaktan daha önemli olduğu vurgulanmıştır. Dolayısı ile stratejik ittifak kurmanın amacı, inovasyon performansını arttırmada inovasyon stratejileri olan sömürücü veya keşif niteliğine bakılmaksızın, farklı kaynaklara ve bilgilere sahip bir örgüt ile bağ sağlamaktır. Kaynak temelli bakışta literatür, örgütün iç çabalarına eşlik etmek için dış ortaklarla işbirliği yaptıklarını ve bu kaynakların örgütün sonuçlarını nasıl şekillendirebileceğini açıklamaktadır.<sup>126</sup> Bu iki kavramdan detaylı olarak ikinci bölümde bahsedilmektedir.

Özetle, kaynak temelli bakış ve örgütsel öğrenme teorileri, inovasyon stratejileri olan keşif ve sömürüyü kullanarak, stratejik ittifakların inovasyon performansını artırma yolunda olan örgütlerin daha iyi inovasyon performans etkileri elde ettiğini göstermektedir. Kaynak temelli bakışa göre, stratejik ittifak kurmak, örgütlerin

---

<sup>123</sup> a.g.e.,s.28

<sup>124</sup> March James G., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Cilt2, Sayı1, February, 1991.

<sup>125</sup> O'Reilly III, C.A., Tushman, M.L., "The ambidextrous organization" *Harvard Business Review*, 82 (4), s.74-81, 2004.

<sup>126</sup> Mladenka Popadić, Danijel Pučko, Matej Černe, "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation And Innovation Performance: The Moderating Role Of Alliance Partner Diversity" *Economic and Business Review*, Cilt18, No 3, 2016

risklerini paylaşmalarına, çekirdek rekabetçiliğini arttırmalarına ve çok yönlü inovasyon stratejilerine (ambidextrous innovation) teşvik etmelerine yardımcı olan kaynakları, teknolojileri ve bilgileri edinmelerini<sup>127</sup> sağlamaktadır. Genel olarak, stratejik ağlar örgütlerin kendi iç kaynaklarını tamamlamalarını ve inovasyon kısıtlamalarını aşmaları için önemli bir yaklaşım haline gelmektedir. Bu nedenle, stratejik ağlar kurmak, örgütlerin, ürün geliştirme için keşfedici ve sömürücü inovasyonu sürdürmelerine yardımcı olacaktır ve yeni ürün performansını artırarak çok yönlü inovasyonun temelini oluşturması beklenmektedir.

Argümanlarımız örgütün kaynak tabanlı bakış, bilgi edinme ve örgütsel öğrenme teorisine dayanmaktadır. Kaynak tabanlı bakış, stratejik kaynaklara erişimin örgütlerin rekabet avantajının ana itici gücü olduğunu öne sürmektedir.<sup>128</sup> Bu bağlamda, bir örgütün rekabet avantajını ve inovasyon performansını arttırmada benzersiz kaynaklar ve ilişkilerin oynadığı rolü temel alan kaynak tabanlı bakış açısı bu çalışmada uygun görülmektedir.

Literatürde yapılan bu araştırmaların stratejik ittifakların örgütler için faydalı ve etkili ilişkileri ön plana çıkartılarak vurgulanmaktadır. Bu anlamda örgütlerin stratejilerini belirlerken ittifaklara yer vermesi sürdürülebilirlik ve hayatta kalmak için ilerleme sağlamaları, inovasyon performansını ve verimliliğini arttırmaları beklenmektedir. Başka bir ifadeyle stratejik ittifaklara girişteki çeşitli stratejik, ekonomik, örgütsel motifler inovasyon performansını olumlu etkilemede çekici hale getirmektedir. Bunun yanı sıra ittifakların hem ulusal hem de uluslar arası arenada kurulabilmesi örgütlere eşsiz fırsatlar sunarken esneklik de kazandırmaktadır. Özellikle semayeye dayalı olmayan ittifakların esnek yapısı, örgütleri bu forma doğru yönlendirmesi ve bu formu benimsemesi görülebilmektedir.

### **3.2.Eleştirel ve Bütüncül Bakış**

Hem ekonomik hem de sosyolojik güçler, örgütlerarası ilişkilerin neden var olduğunu açıklamaya yardımcı olabilir. Örgütler, uygun yatırım seviyelerinden,

---

<sup>127</sup> Gulati,a.g.e.,2000

<sup>128</sup> Saeed Najafi-Tavania, Zhaleh Najafi-Tavani, Peter Naudé, Pejvak Oghazi, Elham Zeinaloo, ‘‘How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity’’*Industrial Marketing Management*,Cilt 73, s.193-205, August 2018.

tamamlayıcı kaynaklara erişim ve uyumlu teşviklerden kaynaklanan üretim ve yönetim maliyeti azaltmalarıyla verimliliği artırmak için örgütlerarası ilişkileri oluşturur. Aynı zamanda güçlü ortaklarla bağlantı kurarak, saygınlıklarını ve meşruiyetlerini geliştirerek ve sosyal bağları güçlendirerek görevleri daha etkin bir şekilde yerine getirmeleri için işbirliği yaparlar.<sup>129</sup>

Her teori kendi zamanının ve çevresel koşullarının bir ürünüdür. Örgütlerin temel misyonu ve amaçları esas olarak ilk dönemlerden beri değişmemiştir. Piyasa ekonomisinde sadece kurucuları için değer yaratmak bir araçtır. Geçmişte örgütlerin çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak tek bileşen olarak kabul edilmiştir. Ancak, günümüzde örgütün ana hissedarlarının yanında müşterileri, çalışanları ve tedarikçilerin de olduğu geniş bir paydaş grubu sözkonusudur. Paydaşlarla değişen bu algı örgütün misyon, hedefleri, ve stratejilerini yeniden yorumlamasını gerektirmiştir çünkü her paydaş örgütten farklı bir çıkar elde etmeyi amaçlamaktadır. Bir diğer önemli algı değişimi ise, daha küresel olan ancak işbirliği ile birlikte var olabilecek rekabet kavramıdır. Kendi rakipleriyle işbirliği yapmak geçmişte düşünülemezdi. İşlem maliyet teorisi, pazardaki diğer aktörlerle iş faaliyetlerinde örgütün işlem maliyetlerini en aza indirmeye odaklanırken, endüstriyel organizasyon, endüstri yapısının ve örgütün buna verdiği tepkinin önemli rolünü açıkça ortaya koymaktadır. Öte yandan, oyun teorisi, rekabet ve işbirliğinin ikiliğini vurgular, kaynak temelli görüş ise örgüt için eşsiz, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynak ve yetkinliklerin bir demetini temsil eder. Ayrıca, bilgi teorisi, özellikle bilgi aktarımının ve karşılıklı işbirliğinin yaratılmasının kritik rolünü ifade eder. Bir örgütün bilgisi, bir ittifak yoluyla başka bir örgüte iletilebilir. Inkpen (1998, 2000), stratejik ittifakların örgütlere ortaklarının yardımıyla güçlü yönlerini güçlendirmek için eşsiz bir fırsat sunduğunu savunmuştur. Farklı beceri ve bilgi birikimine sahip örgütleri bir araya getirirken, ittifaklar ortak örgütler için benzersiz öğrenme fırsatları yaratmaktadır. Neden bir örgüt muhtemelen birkaç yıl içinde sayısız kaynak yatırımı yaptıktan sonra başka bir örgüt ile geliştirdiği kendi özel bilgilerini vermeli ya da paylaşmalıdır? Bu meşru bir sorudur, ancak hiçbir örgütün yenilikçi ürünler ve verimli ve etkin üretim ve pazarlama faaliyetleri için gerekli tüm bilgileri sağlayamayacağı unutulmamalıdır. Dahası, çevresel ve teknolojik gelişmelerin

---

<sup>129</sup> Anne Parmigiani, Miguel Rivera-Santos, "Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships", *Journal of Management*, Cilt 37 Sayı 4, July, 2011

değişmesinden dolayı, örgüt teknolojisini ve bilgisini ürün geliştirmenin erken aşamalarında başkalarıyla paylaşarak ve ardından kendi yolunu değiştirmenin avantajları olabilir. Bu duruma Culpan (2002), örgüt “önce işbirliği yapar, sonra da rekabete girer” demiştir. Örgütler, sahip oldukları bilgileri ya da en yeni bilgileri her zaman paylaşmazlar, ancak temel yetkinliklerine zarar vermeyecek olan bu tür bilgi birikimlerini paylaşırlar.<sup>130</sup>

Her teori örgütün belirli gerçeklerine ve uygulamalarına dayanmaktadır. Sonuç olarak, örgütler farklı amaçlarla bir araya gelmiş olsa bile stratejik ittifaklar oluşturabilmektedirler. Tüm kuramların aslında birbirinden farklı yönlerinin olduğu açıktır fakat birbirini tamamlayan yanlarının olduğu da yadsınamaz. Kaynak temelli bakışa göre stratejik ittifaklar diğer örgütlerin kaynaklarına ulaşmak için stratejiler olarak görülmektedir.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu, kaynak temelli bakış ve bilgi edinme ve örgütsel öğrenme ile stratejik ittifak motivasyonları anlamaya çalışılırken, farklı teorik yaklaşımlar da anlamaya çalışılmaktadır. Literatürdeki karma bulguları ele alarak bilgi edinme yöntemleri olan ve aynı zamanda çalışmamızda inovasyon stratejisi olarak ele aldığımız keşif ve sömürü, stratejik ittifakların inovasyon performansı ile ilişkilendirilmiştir. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı için ve yukarıda bahsedilen kuram tartışmalarının motivasyonlarından da yola çıkarak bu ilişkinin önemi vurgulanmıştır.

Birinci bölümde stratejik ittifaklara genel bir çerçeveye bakarak tanımlarına ve stratejik ittifak biçimlerini oluşturan sermaye ittifaklarına ve sermayeye dayalı olmayan ittifaklara değinilmiştir. Aynı zamanda stratejik ittifaklara kuramsal çerçeveden bakarak teorik yapıları stratejik ittifaklar yoluyla açıklanmaya çalışılmıştır. Genel olarak, çalışmamız stratejik ittifakların örgütlerin inovasyon performansına etkisi, kaynaklara bağlı bir çerçevede araştırmayı derinleştiren çok yönlü inovasyon stratejilerinin rolü de ele alınarak araştırma zenginleştirilmiştir. İkinci bölümde ise inovasyon ve bilgi edinme yolu ile stratejik ittifaklar açıklanmaya çalışılmaktadır.

---

<sup>130</sup> Refik Culpan, “The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms,” *Management Revue*, Cilt 19, s. 94–105., 2008



## İKİNCİ BÖLÜM

### İNOVASYON VE BİLGİ EDİNME PERSPEKTİFİNDEN STRATEJİK İTTİFAKLAR

Örgütsel yenilikçiliğin önemli kaynaklarından biri işletmenin dış çevresinden edildiği bilgidir.<sup>131</sup> Oliver (1990), başka bir örgütle ilişki kurmaya karar vermenin, zorunluluk, asimetri, karşılıklılık, verimlilik, cesurluk ve meşruiyet gibi birden fazla olasılıklara dayalı olduğunu vurgulamıştır. İşbirlikçi bağlantılar arttıkça, örgütler bu ilişkileri çeşitli örgütsel, yasal ve yönetim yapılarına göre sınıflandırmışlardır. Daha önce yapılan çalışmalarda, stratejik ittifaklar, ortak girişimler, konsorsiyumlar, sanayi dernekleri, lisanslama, kaynak sağlama anlaşmaları, koordine sözleşmeler ve benzer bu gibi ağ ilişkilerini sınıflandırmak için birden fazla terim kullanılmıştır. Örgütlerarası bağların formlarındaki bu karışıklık göz önüne alındığında ilgilenilen endüstride takip edilen uygulamaya göre inovasyon ve örgütler arasındaki ilişkiyi belirtmek zorunludur.<sup>132</sup>

Bilgi edinimi örgütler arası başarıyı etkileyen önemli bir faktör olarak stratejik ittifaklarda da kullanılabilen bir yöntemdir.<sup>133</sup> Rekabet avantajı yaratmanın bir yolu da stratejik ortaklardan bilgi edinmekten geçmektedir. Bilgi değer yaratan bir girdi olarak paylaşıldıkça artmaktadır. Öğrenme ve örgütün inovasyon kapasitesi arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur. Öğrenme ile ilgi bilgi paylaşımı, bilgi edinimi gibi unsurlar arttıkça ve bu unsurları örgüt içselleştirildiği takdirde örgütün inovasyon kapasitesi de artar. Calantone, Cavuşgil ve Zhao ise çalışmalarında inovasyon kapasitesinin artmasıyla inovasyon performansının da artacağını vurgulamışlardır.<sup>134</sup> Ayrıca, Richard Yu Yuan Hung ve arkadaşlarının ileri teknoloji sektörüne yapmış oldukları çalışmada örgütsel öğrenmenin inovasyon performansını artırıcı özelliğinden dolayı toplam kalite

---

<sup>131</sup> Lale Gümüşlüoğlu, Arzu İlsev, "Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles Of Internal And External Support For Innovation", Proceedings, Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), 2006

<sup>132</sup> James B. Goes, Seung Ho Park, "Interorganisational Links and Innovation: The Case of Hospital Services," *Academy of Management Journal*, Cilt 40, Sayı 3, s. 673-96, 1997

<sup>133</sup> J.C.Spender, "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Sayı 17, 1996.

<sup>134</sup> Roger J. Calantone, S. Tamer Cavusgil, Yushan Zhao, "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, Cilt.31, 2002,s.516.

ile inovasyon performansı arasında bir aracı role sahip olduğunu bulmuşlardır.<sup>135</sup> Literatürdeki çalışmalarda örgütsel öğrenme inovasyon kapasitesi ile ilişkilendirilerek inovasyon performansı ile etkileşimi incelenmiştir. Aşağıda bilgi edinme aşağıda bir model yardımı ile daha kapsamlı açıklanmaktadır.

Bu çalışma stratejik ittifakların oluşumunun sonucunu inovasyon ve bilgi edinme yoluyla incelemektedir. Bu kapsamda, bu bölüm içinde inovasyon, inovasyon performansı, inovasyon stratejilerine yer verilerek bu kavramların nasıl tanımlandığı ve stratejik ittifaklarla arasındaki bağa ve etkileşimlerine yer verilerek üzerinde durulacaktır.

## 1.İnovasyon

İnovasyon kavramı İngilizce olarak bilinen “innovation”, Türkçe’de “inovasyon”, “yenilik” olarak kullanılmaktadır.<sup>136</sup> Yenilik kavramı tam olarak inovasyonun özünde yatan ekonomik değişimi karşılamadığından çalışmamızda inovasyon ifadesi kullanılacaktır.

İnovasyon hem bir sonucu hem de bir süreci oluşturmaktadır. AB ve OECD literatürü inovasyonu, süreç olarak “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete veya geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yönetimine ya da toplumsal bir hizmet yönetimine dönüştürme” olarak tanımlamıştır.<sup>137</sup>

Drucker (1985), inovasyonu, girişimciliğin bir aracı ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren, kaynakları sağlayan faaliyetler dizisinin başarılı bir çıktısı olarak tanımlamıştır. Drucker’ın ifadesiyle, tüm başarılı girişimcilerin ortak yönleri belli bir kişiliğe değil, inovasyonun sistematik uygulamasına olan bağlılığıdır. Girişimcinin ya yeni zenginlik üreten kaynaklar yaratması ya da var olan kaynakları zenginliğin yarattığı potansiyel ile artırmasıdır. Drucker inovasyonu, her örgütün ihtiyacı olan tek temel kaynak olarak açıklamıştır. Spesifik insan bilgisinin varlığı zenginliğin kaynağıdır. Drucker, “verimliliği”, bilginin nasıl yapılacağı, tam anlamıyla

<sup>135</sup> Aktaran,Ömür,a.g.e.,2016

<sup>136</sup> Cevahir Uzyurt, Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2008, s.17.

<sup>137</sup> Aykut Göker, Ulusal İnovasyon Sistemi, Tüsiad, 2003

bilinen işlere uygulanması olarak açıklarken; ‘inovasyonu’ ise bilginin yeni ve farklı amaçlar doğrultusunda uygulanması olarak tanımlamıştır.<sup>138</sup>

Porter (1990) "Ulusların Rekabet Üstünlüğü (The Competitive Advantage of Nations)" adlı eserinde, örgütlerin ürün kalitelerini yükselterek, arzu edilen tamamlayıcı özellikler kazandırarak, ürün teknolojisini geliştirerek ya da üretim verimliliğini artırarak, yüksek otomosyan düzeylerine ulaşabilmeye endüstrilerdeki verimliliği geliştirmenin mümkün olduğunu savunmuştur. Porter, rekabet edilebilirliği verimliliği yükseltebilme becerisi olarak tanımlamaktadır ve yetenekler ise verimliliği yükseltebilme becerisidir. Bu yetenek özelliklerini tek bir kavram olarak ifade etmek gerekirse ‘inovasyonda yetkinlik kazanma’ olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde etmenin şartı verimliliği yükseltmektir; verimliliği yükseltmek için ise inovasyonda yetkinlik kazanmaya bağlıdır.<sup>139</sup>

Bir endüstrideki çoğu rakibin, operasyonlar, insan kaynakları, pazarlama ve strateji gibi yönetim alanlarındaki aynı yeterlilik seviyesini elde ettiğini fark eden birçok örgüt, rekabette avantaj sağlamak için inovasyonu anahtar bir faktör olarak görmeye başlamıştır. Bir örgütün rekabet avantajı sağlayabileceği birçok yol olsa da, endüstrideki en önemli iki dinamiği inovasyon ve stratejik esnekliktir.<sup>140</sup> Nonaka’ya göre, bilgi üreten örgütlerin tek işi devamlı inovasyondur.<sup>141</sup> Thompson inovasyonu, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretimi, kabulü ve uygulanması olarak tanımlar.<sup>142</sup>

Ortalama olarak, yeni ürünler şu anda şirket satışlarının % 33’ünü oluşturmaktadır; bu, şirketlerin gelirlerinin üçte birinin, beş yıl önce satmadıkları ürünlerden geldiğini göstermektedir. “Şirket’in yenilikçilik derecesi”, yatırım değerinin en güçlü tek göstergesidir. Bu, sadece ürün inovasyonun bir şirketin itici gücünün ve bir şirketin pazarında rekabet gücünü koruyabilmesi için değil, aynı zamanda şirketin uzun

---

<sup>138</sup> Peter F. Ducker, “The Discipline of Innovation,” Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society, 2015

<sup>139</sup> Aykut Göker , “Ulusal İnovasyon Sistemi, Türkiye Ulusal İnovasyon Sistemini Kurabildi Mi?”, TÜSİAD-T/2003/10/362, Temmuz 2003

<sup>140</sup> Shu Hsien Liao, Wu Chen Fei, Chih Chiang Chen, “Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan’s Knowledge-Intensive Industries,” *Journal of Information Science*, Cilt 33, Sayı 3, ss. 340–59, 2007

<sup>141</sup> Ikujiro Nonaka, J. Nonaka, “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation,” *Organization Science*, Cilt 5, Sayı 5, ss. 14–37, 1994

<sup>142</sup> Roger Calantone, S. Tamer Cavusgil, Yushan Zhao, “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance,” *Industrial Marketing Management*, Cilt 31, Sayı 6, ss. 515–24, 2002

vadeli bir yatırım olarak değerini veya değerini belirlerken finansal piyasalar için de önemli olduğu anlamına gelir. Cooper (2001) 'a göre, en çok beğenilen şirketlerin tümü, yenilikçilik açısından endüstrinin zirvesinde ya da yakınındadır. Bu şirketlerin hepsi ortak bir özelliğe sahiptir: “Bu unsur inovasyondur ve tüm üst düzey şirketler inovasyonu tutkuyla benimsemektedir.” Cooper tarafından inovasyon şu şekilde tanımlanmıştır: (1) Örgütün bu ürün türünü daha önce hiç yapmadığı veya satmadığı, ancak diğer örgütlerin sahip olabileceği veya (2) piyasaya yeni giren bir ürün veya “yenilikçi”, yani ürün piyasadaki türünün ilk örneğidir.<sup>143</sup>

Yeni ürün geliştirme döngü süreleri, şirketlerin stratejik ortakların yetkinliklerini topladığı zaman gelişir.<sup>144</sup> Örgütler, diğer kuruluşların uzman personelini koordine edip işbirliği yaptığında inovasyon da gelişir.<sup>145</sup> İnovasyon giderek küresel, multidisipliner, işbirlikçi ve açık olacaktır.<sup>146</sup>

İnovasyon hakkında veri toplama “konu” ve “hedef” yaklaşımı olmak üzere iki şekilde yapılabilir. Konu yaklaşımındaki amaç, örgütün inovatif faaliyetlerini bir bütün olarak inovasyonun çıktılarını ve etkilerini ortaya çıkarmaktır. Hedef yaklaşımında ise belirli bir inovasyon, belirli bir türdeki yenilik gibi tanımlayıcı bir veri elde etme amaçlanır. İnovasyon harcamaları için raporlamanın konu yaklaşımı ile yapılması önerilir.<sup>147</sup>

Örgütün büyüklüğü ile inovasyon arasındaki bağ ile çalışmalar olmasına rağmen ortak bir görüşün olmadığı söylenebilir. Porter (1980), inovatif davranışı belirlemede örgütün çevresinin özelliklerinin belirleyebileceğini öne sürmüştür. Terwiesch ve ark.(1996), inovatif davranışlarını geliştiren örgütlerin teknolojik olarak daha olgun ve istikrarlı endüstriler olduğunu bulmuşlardır. Teknolojik olgunluğa ulaşmış örgütlerin teknolojik araçları inovasyon faaliyetlerinde kullanması ve emek yoğun olmaktan uzaklaşmış olmaları altında yatan nedendir. Örgütün faaliyet gösterdiği sektör inovasyon ile olan ilişkisinde önemli bir etkidir. Evangelista ve ark.’nın (1998)

---

<sup>143</sup> Cooper, R.G., “New Product Performance: What Distinguishes the Star Products”, *Australian Journal of Management*, 25 (1), ss. 17–45,2000.

<sup>144</sup> Gupta, A. K., & Souder, W. E., “Key drivers to reduced cycle time”, *Research Technology Management*, 41(4), 38. Retrieved September 9, 2006, from ProQuest database,1998.

<sup>145</sup> Balakrishnan, A., & Genunes, J., “Collaboration and coordination in supply chain management and e-commerce”, *Production and Operations Management*, 13, 1. Retrieved March 16, 2006, from ProQuest database,2004.

<sup>146</sup> Michael Leonard Bixenman , “Leading Open Innovation Across Global Strategic Alliances: A Grounded Theory Study”, Doktora Tezi, 2007

<sup>147</sup> Oslo Manual Kılavuzu,2005

Avrupa’da imalat örgütlerinin büyüklüğe ve sektöre göre inovasyon yoğunluklarına yönelik yapmış oldukları bir çalışmada büyük örgütlerin küçüklere göre ve ileri teknoloji sektörlerin geleneksel olanlara göre daha inovatif olduklarını bulmuşlardır. Fakat inovasyon yoğunluğu ile örgütün büyük/küçük olması ile ilişkinin olmadığını vurgulamışlardır. Bununla beraber Galende ve Fuente (2003) örgütün büyüklüğünün inovasyon faaliyetlerinin birikimsel yapısını arttırdığını vurgularken, Pires ve ark.(2008) ise örgütün büyüklük ile inovasyon arasındaki bağı üretim işletmelerinde hizmet işletmelerine göre daha pozitif bir ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir. Dolayısıyla bu kıyaslamaların temel nedeni, orta ve büyük ölçekli örgütlerin Ar-Ge’ ye daha fazla yatırım yapabilmeleridir. Dolayısı ile ileri teknoloji örgütler küçük örgütlere göre performanslarını arttırmada inovasyona odaklanmada daha avantajlıdır.

### **1.1.İnovasyonun Boyutları**

Literatürde inovasyon performansının boyutları ile ilgili net bir sınıflandırma mevcut değildir. İnovasyon faaliyetlerinin genel boyutları bireysel, organizasyonel ve toplumsal olarak üçe ayrılabilir.

*Bireysel boyut*, bireyin inovasyonun fikir aşamasından son aşamaya kadar bir çıktı haline gelinceye kadar süreçlerin hepsinde bir şekilde olması inovasyonun bu boyutunu açıklamaktadır. İnovasyon temel olarak fikirlerden ve bireylerden oluşmaktadır.<sup>148</sup> İnovasyon sürecinin her aşamasında bireyin yani insan faktörünün eğitimi, yeteneği, zekası ve yetkinlikleri önemli unsurlardır.<sup>149</sup>

*Organizasyonel/örgütsel boyut*, bireyden hareketle faaliyetlerin koordine edilmesi için organizasyon bir araçtır. Jones (2007), organizasyon oluşturmanın uzmanlaşma, teknoloji ve inovasyon kültürünün oluşturulması, maliyetlerin azaltılması gibi özelliklerin hepsini yaratacağına izin vereceğini vurgulamaktadır. Bireysel boyuttan organizasyon çerçevesi oluşturulmalıdır ki inovasyon faaliyetleri tüm paydaşlar için değer kazansın.

*Toplumsal boyut*, bütünleşik bir etki yaratması nedeniyle en önemli boyutlardan biridir. Örgütlerin inovasyon aracılığıyla farklılaşması ve ön önemlisi

<sup>148</sup> Trott 2005, aktaran, Çağla Aksu, a.g.e.,2010

<sup>149</sup> Shavintina ve Seeratan, 2003, aktaran, Çağla Aksu, 2010

sürdürülebilirliklerine olanak vermesi ve aynı zamanda istihdama önemli bir katkı sağlaması nedeniyle önemli bir faktördür. Toplumsal hayatta inovasyon her döneme ilişkin farklı şekilde kendini göstermiş ve yaşama katkı sunmuştur.<sup>150</sup>

Bireylerin uzamanlıklarının, düşünme yeteneği ve motivasyonun, inovasyona yansımaları ile belirlenen amaçların yerine getirilmesinde performans olumlu etkilenir. Bireysel yaratıcılık birimleri arası etkileşim ile bir domino etkisi yaratarak örgütsel boyutta da bir olumlu etkiye dönüşmesi söz konusudur. Bireysel boyutta başlayan örgütsel etkileşimle devam ederek toplumsal boyutta da her alanda etki yaratılması inovasyon sürecindeki amaçların gerçekleşmesi ile ilişkilidir.

## 1.2.İnovasyon Türleri

Literatürde yapılan çalışmalarda inovasyonlar, alana, derecesine, özelliklerine ve etkilerine göre birçok farklı sınıflandırma şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak inovasyonun meydana getirdiği değişim ve farklılığa, yarattığı etkiye göre radikal ve arttırımsal olarak ayrılmıştır. Schumpeter, yeni teknolojilerin eskilerin yerini aldığı dinamik süreci “yaratıcı yıkım”, değişim sürecini sürekli ileriye taşıyan süreci ise “adımsal” inovasyon olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte Braganza ve Ward (2001) da, radikal inovasyonu stratejik olarak, arttırımsal inovasyonu ise taktik inovasyon olarak değerlendirmektedirler. Radikal inovasyon, yoğun Ar-Ge çalışmaları ile yeni bilgi ve büyük değişimler sonucu pazarda ve müşteride yeni açılımlar yaratır. Arttırımsal inovasyon ise, mevcut teknolojide küçük değişiklikler ve basit iyileştirmeler sonucu kalite ve verimliliğin arttırılmasını sağlar.<sup>151</sup> Garcia ve Calantone (2002), inovasyonu, ilgili kabul edinme biriminin yeni olarak algıladığı fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretilmesi ve / veya kabul edilmesi olarak tanımlamıştır. Bunlar örgüt veya örgütün müşterileri için yeni olabilir. Onların “yenilik (newness)” kavramına bağlı olarak, inovasyon artan (incremental), sürekli veya buluş/çığır açan yenilik şeklinde (breakthrough), aralıklı olabilir. Artan yenilik, teknolojiye küçük değişiklikler, basit ürün iyileştirmeleri veya mevcut performansı asgari düzeyde iyileştiren hat uzantıları anlamına gelir. Çığır açan yenilikler ise, bir pazarın tüketim

<sup>150</sup> Oslo Manual Kılavuzu, 2005

<sup>151</sup> Robert D.Dewar, Jane E.Dutton, “The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis”, *Management Science*, Vol.32, No.11, 1986, ss. 1422-1423.

modellerini önemli ölçüde değiştiren bir ürün kategorisinde yeni, özgün veya en son teknolojik gelişmelerdir.<sup>152</sup>

Schumpeter, inovasyonu değişim alanına göre beş farklı şekilde sınıflandırmaya gitmiştir. Bunlar, yeni ürünlerin girişi, yeni üretim yöntemlerinin girişi, yeni pazarların açılması, hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi, ve endüstride yeni pazar yapılarının yaratılmasıdır. Schumpeterci yaklaşım, inovasyonu, ticaret stratejisinin bir boyutu, ürün geliştirme yeteneği ya da verimliliği iyileştirmede amaçların bütünü olarak görmektedir. Trott (2005) ise alana göre, ürün, süreç, organizasyonel, yönetsel, üretim, pazarlama ve hizmet inovasyonu olarak yediye ayırmıştır.

OECD, üye ülkelerle aynı bakış açısını sergileme konusunda bilimsel ve teknolojik faaliyetlerin ölçülmesi için Oslo Manual Kılavuzu'nu bir elkitabı olarak sunmuştur. Bu kılavuzda inovasyona genişçe yer verildiği gibi inovasyon türleri de kategorilere ayrılarak açıklanmıştır. Oslo Manual Kılavuzu'nda (2005) ise inovasyon çeşitleri; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon olarak dört farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Literatürde inovasyon türlerinin sınıflandırılması ile ilgili bir fikir birliği olmadığı için çalışmamızda daha kapsayıcı ve genel olabilmesi için yaygın kullanılan Oslo Manual Kılavuzu'ndaki sınıflandırma dikkate alınacaktır.

*Ürün inovasyonu*, yeni mal ve hizmetlerin yanı sıra mevcut mal ve hizmetlerde yapılan iyileştirmeleri kapsamaktadır. Bu tür, hem yeni hem mevcut bilgi ve teknolojilerden yararlanabilir. Örneğin otomobillerde yapılan frenleme ya da alt sistem iyileştirmeleri sonucu kullanım kolaylığı, hız bir ürün yeniliğidir.<sup>153</sup> Ürün inovasyonu ile yeni ürün geliştirme süresi kısaltılarak örgütle hız avantajı kazanabilir. Ürün inovasyonu genellikle arttırımsal inovasyonun sonucunda olur. Örgütler ürün hatlarında değişikliklere giderek müşteri ihtiyaçlarını karşılama yoluna gidebilir.<sup>154</sup>

---

<sup>152</sup> Kevin Zheng Zhou, Chi Kin (Bennett) Yim, David K. Tse, "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations," *Journal of Marketing*, Cilt 69, Sayı 2, ss. 42–60, 2005

<sup>153</sup> Oslo Kılavuzu, 2005

<sup>154</sup> Gökçe Akdemir Ömür, "Yenilikçi Örgütlerde İnovasyon Dinamikleri İle İnovasyon Performansı Arasındaki Etkileşim ve İso İnovasyon Ödüllü Kuruluşlarda Nitel Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2016

*Süreç inovasyonu*, yeni ya da önemli iyileştirilmelerin yapıldığı teknik, teçhizat, yazılım gibi değişiklikleri kapsamaktadır. Örneğin, ürün hatlarında yeni otomasyon teçhizatların uygulanması gibi. Bu tür, muhasebe, bakım gibi yardımcı faaliyetlerde yapılmış olan iyileştirmeleri de kapsamaktadır.<sup>155</sup> Süreç inovasyonunda odak nokta, yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesini sağlarken maliyetleri düşürmeyi hedefler. Bu tür genellikle, maliyetleri düşürüp kaliteyi arttıran arttırımsal inovasyondur.<sup>156</sup>

*Pazarlama inovasyonu*, örgütün satışlarını arttırmak için ürünün tasarımı, konumlandırması veya fiyatlandırması gibi alanlarda önemli değişiklikleri içerir. Bu tür bir nevi yeni bir pazarlama yöntemidir. Burada önemli olan örgüt tarafından daha önce kullanılmamış bir yöntem olmasıdır. Örneğin, ürün konumlandırması için ilk kez franchising sisteminin kullanılması gibi.

*Organizasyonel inovasyon*, örgütün işyeri veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yönetim uygulamasıdır. Bu tür inovasyon örgütün idari ve işlem maliyetlerini azaltmak, iş yeri memnuniyetini iyileştirmek gibi uygulamalar ile performans artırılması sağlanabilir. Örneğin, ilk kez kalite yönetim sistemlerinin uygulanması gibi. Bununla birlikte bir örgütün diğer örgütler ile birleşmesi veya satınması ile organizasyonel inovasyondan bahsedilmez. Ancak örgütün birleşme ya da satınalma sırasında yeni organizasyon yöntemleri geliştirmesi ile organizasyonel inovasyondan bahsedilir.<sup>157</sup>

İnovasyon kabiliyeti (Innovation capability), ürün ve süreç inovasyon yeteneğini içerir ve yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesini ifade eder. İnovasyon ancak şirketlerin inovasyon için uygun yeteneklere sahip olması durumunda gerçekleşebilir. İnovasyon genellikle bir şirketin pazara sunduğu ürün değişimi (ürün / hizmet inovasyonu) ve bu teklifleri yaratmak ve sunmak için kullandığı yaklaşımlar (süreç inovasyonu) olarak açıklanmaktadır. Ürün inovasyon kapasitesi, örgütlerin pazar ihtiyaçlarını karşılamak veya ticari kullanım için yeni teknolojiler kullanmak amacıyla yeni ürünler veya hizmetler sunma kabiliyetlerini yansıtmaktadır. Süreç inovasyonu ise, örgütün üretim operasyonlarına yeni girdilerin veya işlemlerin

---

<sup>155</sup> A.g.e., 2005

<sup>156</sup> Michael Tushman, David Nadler, "Organizing for Innovation", *California Management Review*, Vol.28, No.3, Spring 1986, s.75.

<sup>157</sup> Oslo Manual Kılavuzu, 2005



(materyaller, görev tanımlamaları, iş ve bilgi akışı mekanizmaları ve ekipmanı dahil) sunulmasını yansıtır, bunlar daha sonra bir ürünü üretmek için kullanılır ve sonuç olarak kalite ve / veya tasarruf maliyetlerinin iyileştirilmesini kolaylaştırır. İnovasyon kapasitesi (ürün ve süreç inovasyon yeteneğini içeren), üstün örgüt performansına yol açabilecek en önemli dahili kaynaklardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu tür iç yetenekler olmadan, bir örgütün işbirlikçi yenilik ağları aracılığıyla (kaynak olarak) bilgi edinimi, özellikle de yeni ürün başarısı açısından, bu kaynakları verimli bir şekilde kullanamadığından çok az değere sahiptir.<sup>158</sup>

İşbirlikçi inovasyon kapasitesini (Collaborative Innovation Capacity) Lawson ve Samson (2001), inovasyon yeteneğini bilgi yönetimine ve bilginin “bilgiyi ve fikirleri, örgütün ve paydaşlarının yararına yeni ürünlere, süreçlere ve sistemlere sürekli olarak dönüştürme becerisi” olarak uygulamaya dönüştürme olarak tanımlamaktadır.<sup>159</sup> Birden fazla inovasyon türü farklı özellikler kapsadığından veri toplamak zor olsa bile sonuçların kalitesini iyileştirmede avantaj sağlayabilir. Örneğin, yeni bir ürün tanıtan örgütün aynı zamanda süreç geliştirmesi gerektirdiğinden bu örgütün hem ürün hem de süreç inovasyonu gerçekleştirebileceğini ifade edebiliriz. Bu türler inovasyon sürecinin çıktılarıdır.<sup>160</sup>

İnovasyon türünün alanına göre bu ayrımların yanı sıra Chesbrough (2003) tarafından “*kapalı ve açık inovasyon*” ayrımı da yapılmıştır. Henry W.Chesbrough tarafından ilk kez açık inovasyon kavramı ortaya atılmıştır. Kapalı inovasyon, tamamen içsel, dışarı ile herhangi bir işbirliği ya da bilgi alışverişinin yapılmadığı inovasyon sürecidir. Bu inovasyon türünde örgüt tarafından tüm süreçler kendi başına ve zamanla, sırayla yapılmaktadır. Açık inovasyon ise, örgütün Ar-Ge süreci ile ürettiği bilgi ve teknolojinin yanı sıra dışarıda üretilen bilginin edinilip, inovasyon sürecine katılmasıdır. Açık inovasyon ile örgütler işbirlikleri ve çevreyle etkileşimi sonucu tamamlayıcı kaynaklara ulaşarak başarıyı arttırabilirler. Bu inovasyon türü, örgütlere zaman ve

---

<sup>158</sup> Saeed Najafi-Tavania, Zhaleh Najafi-Tavani, Peter Naudé, Pejvak Oghazi, Elham Zeynaloo, “How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity” *Industrial Marketing Management*, Cilt 73, , ss. 193-205, August 2018

<sup>159</sup> Agarwal, Selen, Sajib & Scerri, “Dynamic Capability Building in Service Networks: An exploratory case study,”

<sup>160</sup> A.g.e.,2005

maliyet tasarrufu sağlarken yeni ortaklık ilişkileri ile inovasyonun dönüşmesinde ve ticaretleşmesinde önemli avantaj sağlar.<sup>161</sup>

İnovasyon verilerinin toplanmasına ilişkin amaca ve kapsama dayalı olarak farklı yaklaşımlar kullanılabilir. Kapsamlı bir yaklaşım inovasyon türlerinden dördünü de kapsarken alternatif olarak ürün ve süreç ana inovasyon türü olarak, pazarlama ve organizasyonel inovasyon türü de kısmen kapsanabilir. Aynı zamanda tek bir türe yönelerek daha ayrıntılı veri elde edilebilir.<sup>162</sup>

Oslo Kılavuzu'nda inovasyon sürecinin ana faaliyeti örgüt için yeni bilginin üretilmesi ve edinilmesidir. Bilginin üç yoldan elde edileceği savunulur. İlki, örgütün kendisi ya da rekabet öncesi diğer örgütlerle araştırma ve geliştirme yaparak, bilgiyi teknoloji olarak patent, know – how olarak elde etmesi ya da örgütün makine donanımına bağlı olan sabit sermaye yatırımını yenileyerek elde edilebilir.<sup>163</sup> Bilgi ve teknoloji transferlerinin nasıl gerçekleştiğinin ve inovasyon sürecindeki bağlantıların anlaşılması önemli bir husustur. Bu bilgi ve teknolojilerin akışının hangi stratejilerle ilişkili olduğu da inovasyon performansı ile ilişkilidir. Ayrıca, bu stratejiler uygulanırken hangi ortaklıklar daha çok önem taşıyıp, kullanıldığı da ayrı bir merak unsurudur. İnovatif işbirliği, diğer örgütlerle ortak inovasyon faaliyetlerini kapsar. Dolayısı ile yapılan işbirliklerinde sinerji yaratmak mümkündür. İşbirlikleri aracılığı ile dört inovasyon türü ile bilgi ve teknoloji üretilir. Veri toplamadaki sorular bir arada tüm yenilik türlerini kapsadığı gibi ürün süreç inovasyonu gibi ayrı ayrı türlere de ayrılabilir.<sup>164</sup> Çalışmamızda da örgütlerin yapmış oldukları stratejik ittifaklar sonucu hangi inovasyon faaliyetlerine odaklandıkları konusunda bilgi istenme yoluna gidilmiştir. Yukarıda da bahsedildiği gibi ayrı ayrı inovasyon türüne değil stratejik ittifaklar sonucu inovasyon performansının etkisini ortaya koymada tüm türlere yönelik sorular sorulmuştur.

---

<sup>161</sup> Chesbrough, H., ‘‘ Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology’’,( ebook),Harvard Business School, Boston, 2003

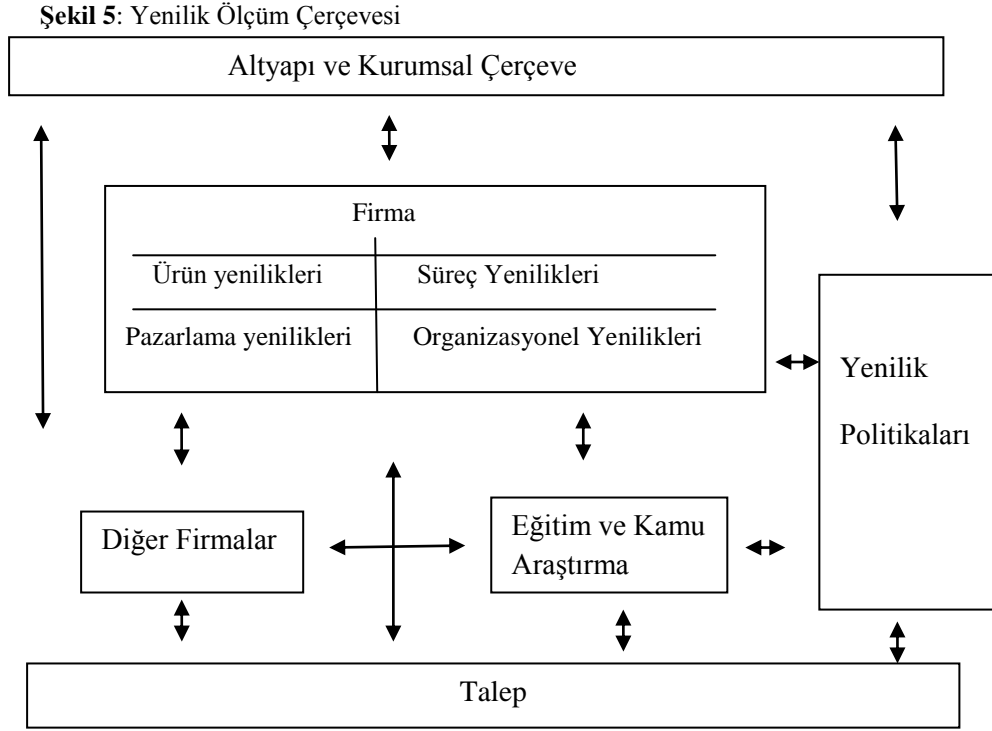
<sup>162</sup> A.g.e.,2005

<sup>163</sup> Aykut Göker, a.g.e.2003.

<sup>164</sup> A.g.e.,2005

### 1.3.İnovasyon Ölçüm Çerçevesi

İnovasyon ölçüm çerçevesini çizen farklı yaklaşımlar olsa da araştırmamız da Oslo Kılavuzu'nda kullanılan çerçeveyi baz almaktayız. Çerçevenin şekil hali aşağıda verilmiştir.



**Kaynak:**Oslo Kılavuzu, 2005

Örgütlerde inovasyon, örgütün performansını iyileştirmek için örgüt faaliyetlerindeki planlanan değişikliklerin yapılmasıdır. Yukarıdaki şekil örgütlerin ürünlerini, kapasitelerini ya da üretim, pazarlama, organizasyonel sistemlerini değiştirmek isteyen bir örgütün iki seçeneği olduğunu göstermektedir. Örgüt ya tek başına ya da diğer dış ortaklar ile inovasyon faaliyetini benimseyebilir. Şekil 5, inovasyonun yaratılıp benimsenmesinde farklı kombinasyonlar sunabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda çalışmamızda inovasyonu örgütün yapmış olduğu işbirliği formu olan stratejik ittifaklar üzerinden ele almaktayız. Bu bağlantılar, ortaklıklar örgütlerin farklı yerlerde geliştirilmiş yeni bilgi ve inovasyon faaliyetlerini bünyelerine katmalarının bir yoludur.

## 1.4.İnovasyon Faaliyetlerinin Ölçümü

İnovasyon faaliyetlerine yapılan harcamaların nicel olarak ölçülmesi hem örgüt hem ulusal düzeyde inovasyon seviyesi için önemlidir. Nicel veri toplama yoluna gidildiğinde faaliyet türüne göre bir ayırımın yapılması tavsiye edilmektedir. Ar-Ge inovasyon süreci için önemli bir adım olsa da Ar-Ge' ye dahil olmayan pazarlama yöntemleri gibi faaliyetler de mevcuttur. İnovasyon dinamik bir süreçtir ve inovasyon ölçeği değişiklik gösterebilmektedir. Örgütlerin yapmış oldukları tüm Ar-Ge faaliyetleri inovasyon faaliyetine dahil edilmektedir.

İnovasyon faaliyetleri için nitel verilerin de toplanması önerilmektedir. Yapılan veri toplama tüm inovasyon kategorileri için yapılabileceği gibi tek tek de nitel veri toplama yoluna gidilebilir. Nitel veri toplanırken teknik personel sayısı, inovasyona ya da Ar-Ge' ye dahil olan personel yüzdesi gibi personele yönelik bilgi edinme yoluna gidilebilir. İnovasyon harcamaları için birden fazla yılı kapsayan dönemler için nitel sorular daha uygundur. Çünkü örgütlerde veriler kısıtlıdır dolayısı ile nicel ölçümde birden fazla yılın kapsanması bir kısıttır.<sup>165</sup> Nicel analizlerde, inovasyon sayısı, inovasyon hızı ve teknolojik yenilik derecesi ile veri toplama yoluna gidilebilir.<sup>166</sup>

Dolayısıyla çalışmamızda inovasyon faaliyetlerinin ölçülmesinde nitel yola başvurulmuştur.

## 1.5.İnovasyon Performansı

Performans örgütsel amaçların yerine getirilmesidir. İnovasyon süreci boyunca uygulananların çıktıları olarak beklenen ve gerçekleşen sonucun kıyaslanması inovasyon performansını gösterir. Genel olarak tanımlamak gerekirse inovasyon performansı belirlenen hedeflere ulaşmadır.<sup>167</sup> İnovasyon performansı, örgütlerin özümleme kapasitesi ile ulaşılan amaçlardır. İnovasyona yönelik uygulamaların ve çıktılarının değerlendirilip beklenen ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırılmasıdır.<sup>168</sup>

---

<sup>165</sup> Oslo Kılavuzu, 2005

<sup>166</sup> Gökçe Akdemir Ömür,a.g.e.,2016

<sup>167</sup> John Hagedoorn, Myriam Cloudt, "Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?", *Research Policy*, Vol.32, 2003, s.1366.

<sup>168</sup> A.g.e.,Ömür,2016

Örgütün inovasyon yapma kapasitesi artırılarak inovasyon performansı geliştirilebilir. İnovasyon, yeni ürün veya süreç, yeni bir teknoloji ya da yeni bir pazar yaratma sonucu bir sürecin çıktısıdır. Örneğin; üretim süreçlerinin kapasitelerini iyileştirerek yeni ürün sayısında artış yakalanabilir. İnovasyon faaliyetlerinin etkilerini analiz etmek önemli olsa da nicel ölçümlemek zordur. İnovasyonun toplam performansı nasıl etkilediğine bakmak için genel göstergeler olan ciro, çalışanlar, faaliyet karlarına bakılabilir. Yeni ürün ya da iyileştirilmiş ürünler, süreç ya da diğer inovasyon türleri için belirli baz yıllar arasında ciro oranı hakkında sorular sorulabilir. Katılımcıların yüzdeler ile en iyi tahminleri vermeleri beklenir. İnovasyon performansına yönelik verilen yanıtlarda her zaman eksilik vardır. Bunun nedeni ya istenilen birime ulaşamaması ya da birimin cevap vermeyi reddetmesidir.<sup>169</sup>

İnovasyon, uzun vadeli performans için kritik bir faktör olarak kabul edilmiştir. Bazı endüstrilerdeki yoğun rekabet ve ürün yaşam döngülerinin kısaltılması göz önüne alındığında, bir şirketin inovasyon kapasitesi çok önemlidir.<sup>170</sup> Rekabet ve ürün yaşam döngüsündeki hızlı değişimler, örgütlerin, patent yaratma ve yeni ürünlerin sayısını artırma gibi inovasyon faaliyetlerinin çıktıları olarak inovasyon performansını kuvvetlendirmek için iç kaynaklara ek olarak dışsal bilgi ve becerileri kullanmalarını zorunlu kılmaktadır.<sup>171</sup> Patentler, inovasyon performansının makul derecede güvenilir göstergeleridir.<sup>172</sup> Dış örgütlerle işbirliği, örgütlerin yeni teknolojiler üretme bilgi ve becerilerine sahip olmadıklarında teknoloji veya inovatif ürünler geliştirmelerini sağlar.<sup>173</sup>

Literatürde inovasyon performansını ölçmek için kullanılan göstergeler hakkında yapılmış çalışmalar mevcuttur.

De Waal ve Knott (2010) tarafından, ürün inovasyonu için Yeni Zelenda'da yapılan örgütler üzerinde yeni ürün geliştirme sürecinin performans boyutlarını, pazara

---

<sup>169</sup> Oslo Kılavuzu, 2005

<sup>170</sup> Schumpeter, J.A.. "Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process", New York: McGraw- Hill, 1939.

<sup>171</sup> Belderbos R, Carree M, Diederen B, Lokshin B, Veugelers R., "Heterogeneity in R&D cooperation strategies", *International Journal of Industrial Organization*, 22: 1237–1263, 2004.

<sup>172</sup> Griliches Z., "Patent statistics as economic indicators: A survey", *Journal of Economic Literature* 28: 1661–1707, 1990.

<sup>173</sup> Gun Jea Yu, Joonkyum Lee, "When Should a Firm Collaborate with Research Organizations for Innovation Performance? The Moderating Role of Innovation Orientation, Size, and Age," *The Journal of Technology Transfer*, Cilt 42, Sayı 6, ss. 1451–65, 2017

çıkma hızı, vakti, rekabet avantajı sağlama, müşteri tatmini,bütçeye uyum, kalite şartlarını karşılama, gibi farklı unsurlar kullanmışlardır.<sup>174</sup>

Kirner, Kinkel ve Jaeger (2009) ise Almanya’da düşük teknoloji örgütlerine yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada, ürün ve süreç inovasyon performans ölçütlerini yeni ürünlerin toplam ciro içindeki payı ve bu yeni ürünlerle sunulan hizmetin toplam ciro içindeki payı ve işçi verimliliği, üretim gecikme zamanını gösterge olarak kullanmışlardır.<sup>175</sup>

Kivimöki ve ark. (2000), inovasyon performansı için algılanan inovasyon etkinliğine ve patent sayılarına bakılması gerektiğini vurgulamışlardır.<sup>176</sup> Bunun yanı sıra Hagedoorn ve Cloudt’un (2003) 1200 şirket ile yapmış oldukları çalışma sonucu inovasyon performans göstergelerini, Ar-Ge girdileri, patent sayıları ve yeni ürün duyuruları olarak açıklamışlardır.

İnovasyon faaliyetleri ve süreci inovasyon performansını etkiler. Dolayısıyla bu sürece etki edecek tüm değişkenler ve çıktılar inovasyon etkinliğinde önemli rol üstlenir. İnovasyon performansının değerlendirilmesinde teknoloji, pazar payına ilişkin tespitler, patentler, yeni ürün sayısı gibi göstergeler inovasyon başarısına yönelik kanıttır.<sup>177</sup>

Örgütlerin rekabetçi pozisyonu için inovasyonun artan önemi ve inovasyonun 20. yüzyılın büyümesinin itici güçlerinden biri olduğu gösterilmiş olması göz önüne alındığında, alternatif yönetim mekanizmalarının şirketlerin inovasyon performansı üzerindeki etkisi önemli bir konudur.<sup>178</sup>

İnovasyonu örgüt düzeyinde ölçmek için iki yaklaşım vardır. Birisi, kamuya ait Ar-Ge harcamaları, patent sayısı ve yeni ürün duyuruları gibi mevcut göstergeleri kullanmaktadır. Öte yandan, teknik, tasarım veya araştırma personelinin oranı ve son üç

---

<sup>174</sup> De Waal, G. A., Knott, P., “Process and strategy influences on product development performance in New Zeland”, *Small Business Research*, Vol. 17, 2010,ss.193-206.

<sup>175</sup> Kirner,E., Kinkel, S., Jaeger, A., “Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms – An empirical analysis of German industry”, *Research Policy*, Vol. 38, 2009, ss.447-458.

<sup>176</sup> Kivimaki, Mika; Hannakaisa Lansisalmi; Marko Elovainio; Armo Heikkila; Kari Lindstrom; Risto Harisalo; Kari Sipila; Leena Puolimatka. “Communication as a Determinant of Organizational Innovation”, *R&D Management*, Vol.30, 2000, ss.33-42.

<sup>177</sup> Gökçe Akdemir Ömür,a.g.e.,2016

<sup>178</sup> Ard Pieter De Man, Geert Duysters, “Collaboration and Innovation: A Review of the Effects of Mergers, Acquisitions and Alliances on Innovation,” *Technovation*, Cilt 25, Sayı 12 (2005), pp. 1377–87, doi:10.1016/j.technovation.2004.07.021.

ya da beş yıl içinde başlatılan ürünlerden elde edilen satış ya da kâr oranı gibi geniş bir yelpazedeki göstergeleri ele almak için anket araçları kullanılmaktadır. Tek bir en iyi inovasyon ölçüsü yoktur. Bazı göstergeler belirli sektörler için daha iyi çalışır; örneğin, büyük kimyasal ve elektrik örgütleri için Ar-Ge, mekanik teknolojiler gibi belirli teknoloji alanları için patentler veya yazılım ve hizmet sektörü için ise ürün duyuruları iyi çalışır.<sup>179</sup>

Prajogo ve Ahmed, inovasyon kapasitesinin unsurları ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapmış oldukları çalışmada, inovasyon performansının dolaylı ve doğrudan kriterler arasında olması gerektiğini vurgulamışlardır.<sup>180</sup> Doğrudan ilişkili performans kriterleri, ticari başarı getirecek fikirlerin oluşması ile bunların inovasyona dönüşmesini sağlayan inovasyon sürecinde çıktıların belirlenmesidir. Örneğin, son beş yıldaki ürün sayısı, son beş yıldaki ürünlerin % satışı gibi. Doğrudan ilişkili faktörlerden biri de teknoloji, teknolojik donanımdır. İnovasyon performansının kriterlerinin en başında Ar-Ge, patent gibi girdi ve çıktılar yer alır. Bu kriterlerin ilişkisi de doğrudandır. Dolaylı ilişkili performans kriterleri ise lider, altyapı ve kaynaklar etrafında ele alınır. Artımsal bir inovasyonun sonucunda o ürün veya hizmete yönelik satış ya da karlılığında ne kadarlık etki ettiğini ölçmek zordur. Dolayısıyla inovasyondan sonra satış ya da karlılıkta yaşanacak bir artış inovasyona bağlanarak açıklamak mümkündür. Ömür (2016), literatürdeki çalışmalardan yola çıkarak ölçüm alanını, ticari, operasyonel, müşteriye ve çalışana yönelik olarak dört boyutta ele alarak doğrudan ve dolaylı kriterler oluşturmuştur.<sup>181</sup>

Literatürde inovasyon performansı ile örgüt performansının ilişkisinden ve birbirlerinden ayrı düşünülmemesi gerektiği vurgulanır. Bu nedenle inovasyon faaliyetleri uzun dönemli olduğu düşünülürse örgütün genel performansında da artış yaratacağı vurgulanmaktadır.<sup>182</sup> Ayrıca, inovasyon performansı diğer performans türlerinin yanı sıra finansal performansla yakın ilişkilidir. Çünkü finansal performans inovasyon performansı için bir girdi olabilir. Bunun yanı sıra üretim ve pazarlama

<sup>179</sup>Fatma Ahmed Mohamed, "The Impact Of Tie Strength Between Complementors In Strategic Alliances On Firms' Innovation And Performance", 2007

<sup>180</sup> Daniel I. Prajogo, Pervaiz K. Ahmed, "Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity and Innovation Performance", R&D Management, Vol.36, No.5, 2006, ss. 499-515.

<sup>181</sup> Gökçe Akdemir Ömür, "Yenilikçi Örgütlerde İnovasyon Dinamikleri İle İnovasyon Performansı Arasındaki Etkileşim Ve İso İnovasyon Ödüllü Kuruluşlarda Nitel Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2016

<sup>182</sup> Gökçe Akdemir Ömür, a.g.e., 2016

performanslarının daha çok inovasyon performansı için bir girdi değil çıktı özelliği taşıdığını söyleyebiliriz.<sup>183</sup> Örgütsel performans inovasyon, pazarlama, üretim ve finansal performans olarak dört gruba ayrılabilir. Bununla birlikte Alegre ve Chiva, inovasyonun örgüt performansını da etkilediğini savunurlar. Dolayısı ile inovasyon ve örgüt performansı kriterlerinin örtüştüğü yerlerin tespit edilmesi önemlidir. Örneğin, örgüt performansı, yatırım getirisi, örgütün ürün veya hizmetinin pazar payı ve satışlarındaki artışı içerir.<sup>184</sup>

Yukarıdaki bu çalışmalar doğrultusunda, yapılan çalışmalarda örgütler inovasyon performanslarını ölçmede farklı yöntemler kullanmış olsalar da inovasyon sürecine ait göstergeler ile örgütün var olan boyutlarını kullanarak inovasyon performans ölçümleme yoluna gitmişlerdir.

## **1.6.İnovasyon Stratejileri**

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları için geleceğe dair strateji geliştirmeleri gereklidir. Değişen ve gelişen çevrenin var olması, rekabetin gün geçtikçe daha da hızlı artması, pazara yeni giren çıkanların yanı sıra pazarın doymuş olması gibi birçok sebep örgütleri basit stratejilerden öne çıkartacak öncü stratejiler geliştirmelerine teşvik etmektedir. Dolayısı ile örgütler pazara yeni ürün ve hizmet sunmak için kaynak ve yeteneklere, bilgi ve teknolojik yeterliliklere ulaşmak için inovasyon stratejileri tercih ederler.

Örgüt kendi iç değerlendirmesini yaptıktan sonra sürdürülebilir rekabetçi yetenekler için stratejisine karar verir. Örgütler teknoloji edinimini, ortak girişimler, örgütlerarası işbirlikleri, şirket birleşmeleri gibi dış kaynaklar yoluyla elde edebilir. Araştırmamızın da içinde yer alan bu özellik stratejik işbirliklerinin, ağların ve ortaklıkların örgütlerle ilişkiler bağlamında inovasyona olumlu etki yaptığıdır. Caloghirou ve ark.'nın (2002) yapmış oldukları çalışmaya göre örgütlerin dış bilgiye ulaşmada ve bu bilgiyi kullanmada örgütlerle Ar-Ge işbirliklerine gittiği ileri

---

<sup>183</sup> Çağla Aksu, a.g.e., 2010

<sup>184</sup>Joaquin Alegre, Ricardo Chiva, "Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance", ss.493-500.



sürülmüştür. Çünkü sektördeki yeniliklere ve inovasyon gerektiren alt yapı çalışmalarına bu ilişkiler yolu ile ulaşılabilir. <sup>185</sup>

İnovasyon stratejisi, inovasyon performansının kapsayıcı bir unsurudur. OECD'nin inovasyon stratejisine göre, inovasyonun doğasını anlayabilmek ve etkilerini izleyebilmek için rakamların ötesinde bir yaklaşıma sahip olunması gerektiği vurgulanır. Geleneksel göstergelerin dışında örgütlerin inovasyon performansını arttırmada inovasyon stratejileri bir yol gösterebilir. Dolayısı ile örgütlerin ne tür stratejiler uyguladığı da önemli bir sorudur. <sup>186</sup>

İnovasyon stratejileri, örgütün inovasyon kapasitesini arttırmada ve örgütün inovasyon yeteneklerini geliştirmede katalizör görevini üstlenir. Örgütün inovasyona yönelmesinde inovatif bir bakış açısı ve stratejiler geliştirmesi önemlidir. <sup>187</sup>

İnovasyon stratejileri örgütün yapısı ile çevresi arasındaki karşılıklı ilişki sonucu oluşur. Miles ve Snow, bu ilişkide stratejileri arayıcı, savunmacı, analizci ve tepki vericiler olarak dörde ayırmaktadır. Bu stratejiler örgütlerin belirsiz çevreye karşı risk alabilecekleri durumu ifade eder. Porter ise, örgüt stratejilerini farklılaştırma ve düşük maliyet açısı ile ele almıştır. Dolayısıyla müşterilerin ve pazarın ihtiyaçları doğrultusunda inovasyon stratejileri uygulanır. <sup>188</sup>

İnovasyon stratejilerinin başarısı, örgütlerin edindikleri bilgiyi inovasyon sürecinde doğru kullanarak değer yaratılmasıdır. Bir ittifakı başarılı kılmak için, hedeflere ve planlara en iyi uyan, doğru stratejiler yapılmalı ve geliştirilmelidir. İttifakın hedefleriyle uyumlu birçok inovasyon stratejisi türü vardır. Örneğin; Birlikte yaratma stratejisi (Co-Creation Strategy), müşterileri yeni ürünlere bağlayarak değer yaratarak müşteri memnuniyetini artırır. Modern teknoloji stratejisi (Modern Technology Strategy), stratejik ittifaklar aracılığıyla birden fazla ortaktan yeni modern teknolojilerin kullanılması ile müşteri memnuniyeti gibi avantajlar sağlar. Bu stratejiye örnek ise, Nokia'nın, Android tabanlı cep telefonları ve Apple'ın iPhone'larını yeni icat edilen teknolojisi gibi değiştirmek amacıyla, Microsoft Şirketi ile stratejik bir ittifak

---

<sup>185</sup> TÜSİAD, Ulusal İnovasyon Sistemi, 2003

<sup>186</sup> Enver Selçuk Karaata, "İnovasyon Ölçümünde Yeni Arayışlar", Tüsiad-Sabancı Üniversitesi Rekabet Formu, 2012

<sup>187</sup> A.g.e.,2016

<sup>188</sup> Gökçe Akdemir Ömür, a.g.e., 2016

kurmasıdır. Nokia, Microsoft'un yeni teknolojisini kullanırken, rakipleri Apple ise Google tarafından üretilen platformları kullanıyor. Rekabet Nokia ve Apple arasında değil aynı zamanda Microsoft ve Google arasındaki teknolojilerin rekabetidir. Bir diğer strateji ise Gelecek araştırma stratejisi (Future Research Strategy), gelecekteki teknoloji trendlerini kaydetmeyi ve teknolojinin olgunlaşmasına karşı bir rekabeti içerir. Ortaklık Stratejisi (Partnership Strategy), rekabeti inovasyon yaparak yenmek, inovasyon sürecini ilerletmek, ortağın yetkinliklerini kullanmak, riski ve kaynakları paylaşmak için kullanılır. Bilgi tabanlı inovasyon stratejisi (Knowledge-Based Strategy of Innovation), yüksek kalitede ve kendilerine özgü farklı bilgi türleri olan ürünler geliştirmeye çalışan, stratejik ittifaklarda kullanılmaktadır. Bu strateji bazı belirli segmentleri hedef aldığından belirsizlikler ve riskler yüksektir. Bu stratejiye örnek ise, Daimler ve Renault-Nissan, küçük elektrikli arabalar yapmak amacıyla yeni bir teknoloji yaratmak için stratejik bir ittifak kurulmuştur. Elektrikli otomobillerin içine yerleştirilmiş hacimli piller ve parçalar üretmeyi başardılar. Sonuç olarak Daimler, Nissan'ın hibrid teknolojisini geliştirmesine rehberlik etmiştir.<sup>189</sup>

Çalışmamıza O'Reilly ve Tushman'ın çalışmalarından referans alınan çok yönlü inovasyon stratejisi olan keşifedici ve sömürücü inovasyon stratejileri açıklanarak devam edilecektir.

## **2.Bir İnovasyon Stratejisi Olarak Keşif Ve Sömürü**

İnovasyon, yeni fikirlerden ekonomik değer yaratma yeteneğidir ve inovasyon arayışı, örgütlerin bir strateji tanımlamasını gerektirir. Bir inovasyon stratejisinin tasarlanmasında merkezi endişe, yeni fikirlerin araştırılması/keşfi (exploration) ile mevcut yetkinliklerin ve iyi geliştirilmiş uzmanlığın kullanılması/sömürülmesi (exploitation) arasındaki dengedir.<sup>190</sup>

Keşif (araştırma) ve sömürü kavramı, örgütsel öğrenme, stratejik yenilenme ve teknolojik yenilik üzerine yapılan çalışmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu iki

---

<sup>189</sup> Zainab Zamir, Arooj Sahar, Fareeha Zafar, "Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World", *Educational Research International*, Vol. 3(1), 2014

<sup>190</sup> Janet E.L. Bercovitz, Maryann P. Feldman, "Fishing Upstream: Firm Innovation Strategy and University Research Alliances," *Research Policy*, Cilt 36, Sayı 7, ss. 930–48, 2007

kavram farklı yapılar, süreçler, stratejiler, yetenekler ve kültürler gerektirir ve bir örgütün performansı üzerinde farklı etkileri olabilir.<sup>191</sup>

Örgütsel araştırmacılar öncelikle bir örgütte aynı anda meydana gelen keşif ve sömürünün önemine değinmiştir. Abernathy (1978), bir örgütün rekabet avantajının sadece verimliliği artırabilme yeteneğine sahip olmanın yanı sıra aynı anda inovasyon yapma yeteneğine sahip olmasında da yatmakta olduğunu savunmaktadır. O'Reilly ve Tushman (2004), uzun vadeli rekabet avantajı için çeşitli inovasyon çabalarının sürdürülmesinin şart olduğunu da kabul etmektedir.

Örgütsel öğrenme için hem keşif hem de sömürü şarttır; ancak, bu faaliyetler kıt kaynaklar için rekabet eder. Örgüt stratejisi, aynı zamanda organizasyonun hayatta kalmasına ve rekabet avantajının yaratılmasına olanak sağlayan bir denge bulmayı içerir. Nitekim Levinthal ve March (1993, s. 105), "Bir örgütün karşı karşıya olduğu temel sorunun, şu andaki yaşayabilirliğini sağlamak için yeterli bir sömürü yapmak ve aynı zamanda, gelecekteki yaşayabilirliğini sağlamak için keşif için yeterli enerjiyi ayırmaktır". Hayatta kalmak bir denge gerektirir ve ideal olan sömürü ve keşfin kesin karışımını belirtmek zordur. Aynı sektördeki örgütler arasındaki keşif ve sömürü dengesindeki farklılıklar, inovasyon stratejisinin özüdür ve performanstaki gözlemlenen farklılıklara katkıda bulunabilir. Sömürü, mevcut yetkinliklerin artırılması, genişletilmesi ve akıllı kullanımını temsil etmektedir. Keşif, bir örgüt için yeni olan bilginin araştırılması ve geliştirilmesi anlamına gelir.<sup>192</sup>

Cesaroni, Minin & Piccaluga'a (2005) göre, bir işletmenin ana faaliyetlerine yatırım yapmak ve tamamlayıcı varlıkları güvenceye almak için ittifaklar kurmak sömürüdür. Yeni teknolojide Ar-Ge'ye yatırım yapmak, keşiftir. Dolayısıyla örgütün yapmış olduğu ittifakta bu stratejilerinden hangisini belirleyeceği örgütün amacına ve hedeflerine bağlıdır.

---

<sup>191</sup> Jason Li-Ying, Wim Vanhaverbeke and Wilfred Schoenmakers , "Exploration and Exploitation in Innovation: Reframing the Interpretation", *Creativity and Innovation Management* 17(2):107 – 126, June 2008

<sup>192</sup> Janet E.L. Bercovitz, Maryann P.Feldman, "Fishing Upstream: Firm Innovation Strategy and University Research Alliances," *Research Policy*, Cilt 36, Issue 7, ss .930-948, September 2007

Dittrich & Duysters (2007) ise, keşfi, farklı teknolojilere sahip yeni ortaklarla sözleşmeye dayalı ittifaklar olarak, sömürüyü, benzer teknolojilere sahip mevcut ortaklarla sermayeye dayalı ittifaklar olarak açıklamışlardır.<sup>193</sup>

**Şekil 6: Örgütlerarası İki İlişki Formunun Ayırt Edici Özellikleri<sup>194</sup>**

<b>Keşif</b>		<b>Sömürü</b>
Yeni bilgiyi, görevleri, işlevleri veya etkinlikleri yaratmak için gönüllü işbirliği anlaşması		Mevcut bilgiyi, görevleri, işlevleri veya etkinlikleri yürütmek için gönüllü işbirliği anlaşması
Yeni Bilgi	Örgütlerarası ilişkilerin odağı	Mevcut Bilgi
Öğrenme	Ana etkinlik	Genişleme(expansion)
İnovasyon	Değer yaratma türü	Verim(efficiency)
Örtük(Tacit)	Ana bilgi türü	Açık(explicit)
Kurmak(Set)	Örgütlerarası ilişki.süresi	Devam eden (ongoing)
Ödenek(Appropriation)	Ana tehlike	Gevşeklik(slacking)
Belirsizlik(Uncertainty)	Çevre durumu	Risk
Karşılıklı(Reciprocal)	Bağımlılık türü	Toplanmış ve sıralı (pooled and sequential)
Ortak(Joint)	Karar verme	Bölünmüş(divided)
Zengin, devam eden, az insan(Rich, ongoing, few people)	İletişim	Zayıf, rutin, çok insan (thin, routine, more people)
Kişilerarası( Interpersonal)	Kordinasyon	Rutinler, standart operasyonel prosedürler(routines, std operating procedures)

Keşif inovasyonları radikal yenilikler olup gelişmekte olan müşterilerin veya pazarların ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmıştır.<sup>195</sup> Bunlar, yeni tasarımlar sunar,

<sup>193</sup> Jason Li-Ying, Wim Vanhaverbeke and Wilfred Schoenmakers , ‘‘Exploration and Exploitation in Innovation: Reframing the Interpretation’’, *Creativity and Innovation Management* 17(2):107 – 126, June 2008

<sup>194</sup> Anne Parmigiani, Miguel Rivera-Santos, ‘‘ Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships’’, *Journal of Management* ,Cilt 37 Sayı 4, July, 2011

yeni pazarlar yaratır ve yeni dağıtım kanalları geliştirir. Keşif inovasyonları yeni bilgi veya mevcut bilgiden ayrılma gerektirir. Diğer taraftan, sömürü inovasyonları, artan yeniliklerdir ve mevcut müşterilerin veya pazarların ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmıştır.<sup>196</sup> Mevcut bilgi ve becerileri genişletir, yerleşik tasarımları geliştirir, mevcut ürünleri ve hizmetleri büyütür ve mevcut dağıtım kanallarının verimliliğini arttırmaları.<sup>197</sup> Bu nedenle, sömürü inovasyonları mevcut bilgi birikimini geliştirir ve mevcut becerileri, süreçleri ve yapıları güçlendirir.<sup>198</sup> Sömürücü inovasyon, örgütlerin mevcut bilgi tabanını güçlendirmesi ve mevcut ürün veya süreçlerin iyileştirilmesi yoluyla değer yaratırken, keşif amaçlı inovasyon, yeni ürün veya hizmetlerin benimsenmesi veya yaratılması amacıyla örgütlerin yeni alan adları geliştirmesi veya farklı alanlara geçiş yapmasıyla değer yaratır.<sup>199</sup>

Çok yönlü (Ambidextrous) inovasyon, keşif ve sömürü inovasyonundan eş zamanlı olarak yararlanmanın örgütsel eylemi olarak görülür. Her iki inovasyon türü de örgütler için farklı amaçlara hizmet etmektedir. Keşif inovasyonu, radikal değişim, risk alma, yaratıcılık ve yıkıcı inovasyon ile ilgili olan, yeni ürün pazar alanlarına girmeyi amaçlayan teknolojik inovasyon faaliyetlerini ifade etmektedir. Keşif inovasyonları, örgütlere yeni bilgi birikimine yönelme, yeni teknolojiler açma, yeni tasarımlar oluşturma ve yeni müşteriler ve pazarlar için yeni ürünler geliştirme konusunda ilham verebilir. Ayrıca, keşif inovasyonu, örgütlerin dinamik dış ortamlara uyum sağlamasına, piyasa fırsatlarını hızla kullanmasına, pazar paylarını arttırmaya ve örgüt büyümesini kolaylaştırmaya yardımcı olabilir. Buna karşılık, sömürü inovasyonu, artmakta olan değişim ve yenilikçi eylemlerin iyileştirilmesi ile ilgili olan<sup>200</sup>, mevcut ürün pazar konumlarını iyileştirmeyi amaçlayan teknolojik inovasyon faaliyetlerini ifade etmektedir. Her iki inovasyon türünde, örgütlerin sürdürülebilir performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yüksek düzeyde bir sömürü inovasyonu, yeni bilgileri

---

<sup>195</sup> Benner, M.J., Tushman, M.L., ‘‘Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited’’, *Acad. Manage. Rev.* 28, s.238–256,2003.

<sup>196</sup> Benner ve Tushman,a.g.e., 2002

<sup>197</sup> Abernathy, W.J., K. Clark, ‘‘Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction’’, *Research Policy*,1985

<sup>198</sup> Justin J.P. Jansen, Frans A.J. Van den Bosch and Henk W. Volberda, ‘‘Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators’’, *Management Science*, 52(11):1661-1674, November 2006

<sup>199</sup> Mladenka Popadić,Danijel Pučko, Matej Černe , ‘‘Exploratory Innovation, Exploitative Innovation And Innovation Performance: The Moderating Role Of Alliance Partner Diversity’’, *Economic And Business Review*,Cilt 18, Sayı 3, 2016

<sup>200</sup> March,a.g.e.,1991

keşfetmede ve yeni ürünleri desteklemek için kaynak geliştirirken örgütlerin etkinliğini artırabilir. Bununla birlikte, sadece tek bir tür inovasyon türüne odaklanmak, örgüt performansını tehdit edebilir. Örneğin, sömürü inovasyon üzerindeki aşırı vurgu, az fayda sağlayabilirken, keşif inovasyonundaki aşırı vurgu, örgütlerin inovasyondan faydalanma kapasitesini azaltabilir. Bu nedenle, keşif inovasyonu ve sömürü inovasyonun tamamlayıcı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çok yönlü inovasyonun iki türünü eşzamanlı olarak takip eden örgütlerin yeni ürünler sunması muhtemeldir. Bu bağlamda, çok yönlü inovasyon, keşif inovasyonu ve sömürü inovasyonları arasında tamamlayıcı bilgi ve kaynakları etkin bir şekilde kullanabilir ve böylece örgütlerin yeni ürün performansını geliştirir.<sup>201</sup>

Önceden yapılan araştırmalarda, rekabet avantajını sürdürmek için örgütlerin benzersiz ve eşsiz kaynaklara sahip olmasının yanı sıra çok yönlü olmaları gerektiği öne sürülmektedir.<sup>202</sup> İnovasyonun her iki boyutu da örgüt performansı için gerekli olsa da, her ikisini de eşit oranda takip etmek neredeyse imkânsızdır. Sonuçları “zamanlamaları ve organizasyon içindeki ve dışındaki dağılımları” açısından farklılık göstermektedir.<sup>203</sup> Her iki inovasyon stratejisi, performans kazanımlarını toplamak için önemlidir, ancak bir örgüt çok fazla bir şekilde sömürüye yatırım yapmaya karar verirse, bu önemli fırsatların eksikliğine veya keşif için daha az kaynağa sahip olduğu bir duruma neden olabilir. Yukarıda da bahsedilen bu durum yetkinlik tuzağı olarak bilinir. Dolayısıyla, keşfe çok fazla odaklanmak bir sorun teşkil etmektedir; yani, başarısızlık tuzağıdır. Örneğin, He ve Wong (2004), keşfedici ve sömürücü inovasyon stratejileri arasındaki dengesizliğin, örgütlerin performansı ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, Stettner & Lavie, (2014) aynı anda eşzamanlı olarak keşfedip sömürdüklerinde örgütlerin maruz kaldıkları kaynak tahsisi takasları ve çelişkili organizasyon rutinleri performanslarının düşmesine neden olabileceğini savunmuşlardır. Stratejik ittifaklar bağlamında Rothaermel ve Deeds (2004), yeni ürün veya hizmetlerin başarılı bir şekilde tanıtılması için keşif ittifaklarını sömürücü ittifaklar tarafından takip edilmesi

---

<sup>201</sup> Xuemei Xie & Yanru Gao, “Strategic networks and new product performance: the mediating role of ambidextrous innovation”, *Technology Analysis & Strategic Management*, ss.811-826, 2016

<sup>202</sup> O’Reilly & Tushman, a.g.e., 2004

<sup>203</sup> March, 1991, a.g.e., s. 71

gerektiğini vurgulamıştır. Bu nedenle, her iki boyuta odaklanmanın eksikliği ya da fazlası, bir örgütün inovasyon performansı üzerinde olumsuz etki yaratabilir.<sup>204</sup>

### 3. Stratejik İttifaklar ile İnovasyon Performansı Arasındaki İlişki

İşletme performansı, satış ve pazar payında kârlılık ve büyümenin yanı sıra genel örgüt stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi ile ilgili organizasyonel hedeflere ulaşılması olarak tanımlanmaktadır.<sup>205</sup> Çalışmamızda bağımlı olduğumuz unsur, değer yaratma, yani inovasyon performansıdır. Kaynak temelli bakışın tanımlayıcı bir özelliği, Rumelt ve arkadaşları tarafından (1991), kaynakların örgütsel performansın temel belirleyicisi olarak vurgulanmasıdır. Kaynak varlıklarındaki farklılıklar nedensel olarak örgütsel performanstaki farklılıklarla ilişkilidir.<sup>206</sup> Madhok ve Tallmann'ın (1998) çalışmasında bir ittifakın rekabet avantajı için, değer yaratıp yaratamayacağı ittifakın eşsiz yetenekler geliştirdiği ölçüde belirlenir. Bu nedenle, genel olarak stratejik performansla ilgili çalışmalara dayanarak<sup>207</sup>, rekabetçi ittifak kabiliyetlerinin, bir ittifakın genel performansının bir göstergesi olduğu öne sürülmektedir. İnovasyon, (hem süreç hem de ürün) rekabet avantajı sağlamak için önemlidir.<sup>208</sup> Sonuç olarak, örgütlerin performansı en azından kısmen başarılı ürün ve süreç inovasyonları geliştirme yeteneklerine dayanmaktadır. Bu da, pazar payının artması ve yenilik yapan örgütlerin performansı ile sonuçlanabilecek bir erken işlem yani hız avantajı sağlayabilir.

Literatürde araştırmacılar tarafından, örgütlerin stratejik ittifaklar ile inovasyon performansı veya yeni ürün gelişimi arasındaki ilişki incelenmektedir. Stratejik ittifaklar örgütün inovatifliği ve yeni ürün geliştirmesinin, özellikle ileri teknoloji endüstrilerdeki hayatta kalma ve performans üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu için, araştırmalar için

---

<sup>204</sup> Mladenka Popadić, Danijel Pučko, Matej Černe, "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation And Innovation Performance: The Moderating Role Of Alliance Partner Diversity", *Economic And Business Review*, Cilt 18, Sayı 3, 2016

<sup>205</sup> Fatma Ahmed Mohamed, "The Impact Of Tie Strength Between Complementors In Strategic Alliances On Firms' Innovation And Performance", A Dissertation Submitted to the Faculty of Mississippi State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration in the Department of Management, 2007

<sup>206</sup> Conner, K.R., "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?" *Journal of Management*, 17(1): s.121-154, 1991.

<sup>207</sup> Hamel ve Prahalad, a.g.e., 1990

<sup>208</sup> Porter, a.g.e. 1990

önemli bir yoldur.<sup>209</sup> İnovasyon ve performans arasındaki ampirik bağ, kesin olarak olumludur ve tüm dünyadaki CEO'lar tarafından tanınmıştır.<sup>210</sup> İttifakların potansiyel avantaj ve yükümlülükleri göz önüne alındığında, birçok bilim adamı<sup>211</sup> işbirliği formları ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmaların büyük çoğunluğu ittifakların örgütlerin inovasyon performansını artırdığını bildirmektedir.<sup>212</sup>

Stratejik ittifaklar, örgüt performansı için genellikle olumlu sonuçlar doğursa da, bu tür bir etkinin nasıl ve ne zaman ortaya çıkabileceği, özellikle bir örgütün farklı amaçlarla çoklu ittifaklara sahip olduğu durumlarda, sistematik olarak incelenmemiştir.<sup>213</sup> Stratejik ittifakların performansını değerlendirmek oldukça zordur.<sup>214</sup> Bu nedenle, ittifakların güven gibi ilişkiyel sorunları ve finansal performans gibi hedefe yönelik veya görev odaklı yönleri, ittifak performansının değerlendirilmesinde operasyonel performans ve organizasyonel etkinlik göz önünde bulundurulur.<sup>215</sup>

İttifakların sonuçlarını değerlendirmek için literatürde açıklanan çeşitli performans ölçütleri vardır. Bunun nedeni, işbirlikleri çok yönlü hedeflere dayandığı için ittifak performansını araştırmak karmaşıktır.<sup>216</sup> Geçmiş çalışmalarda, ittifaklar oluşturan örgütlerin yeni ürün geliştirme, varlık ve yatırım getirileri, öğrenme ve verimlilik düzeyleri, iş ortağı memnuniyeti, ürün, pazar ve finansal performans, karlılık ve inovasyon alanlarında üstün performans elde ettiğini göstermiştir. İleri teknoloji, bilgi ve yetkinliklere sahip örgütler, teknolojiye geciken örgütlerle karşılaştırıldığında önemli ölçüde daha iyi performans gösterecek ve daha yüksek inovatif yeteneklere

---

<sup>209</sup> Frank T. Rothaermel And David L. Deeds, "Exploration And Exploitation Alliances In Biotechnology: A System Of New Product Development", *Strategic Management*, 2004

<sup>210</sup> Siegfried P. Gudergan et al., "Strategic Implications for (Non-Equity) Alliance Performance," *Long Range Planning*, Cilt 45, Sayı 5-6, ss. 451-76, 2012

<sup>211</sup> Baum ve ark., 2000; Belderbos ve ark., 2004; Faems ve ark., 2005; Kotabe and Swan, 1995; Rogers, 2004; Rothaermel and Deeds, 2004.

<sup>212</sup> De Man and Duysters, a.g.e.,2005

<sup>213</sup> Yasuhiro Yamakawaa, Haibin Yangb, Zhiang (John) Linc, "Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategic, and environmental fit", *Research Policy* Cilt 40, Issue 2, , ss. 287-296, March 2011

<sup>214</sup> Contractor,a.g.e.,2005

<sup>215</sup> Ayla Esen and G. Alpay, " Exploring the impact of firm- and relationship-specific factors on alliance performance: Evidence from Turkey", *South African Journal of Business Management*,2017

<sup>216</sup> Evans, N., " Collaborative strategy: An analysis of the changing world of international airline alliances",*Tourism Management*, 22(3), ss. 229-243, 2001



sahip olacaklardır.<sup>217</sup> Akademik literatür daha iyi performans gösteren ittifakların ayırt edici özelliğini, ortakların toplanmış kaynaklarını kullanabilme yeteneklerine sahip olduğunu uzun süredir tartışmaktadır.<sup>218</sup>

Stratejik ittifak performansı uluslararası iş ve yönetim alanlarında önemli bir araştırma konusu olmuştur. Christoffersen ve arkadaşları (2014), performans öncülleri hakkında 167 makalede kullanılan performans ölçütlerini analiz etmişlerdir. Christoffersen ve arkadaşlarına göre (2012), genel olarak kullanılan genel performans ölçütlerinin ilk boyutunu muhasebe (accounting), kümülatif anormal getiri (CAR), istikrar (stability) ve öznel ölçümler (subjective measures) olarak belirlenmiştir. Daha sonra değerlendirilen yapı ile ilgili ikinci boyutu, yani hangi performansın ölçüldüğünü belirlemişlerdir. Burada iki alt boyutu analiz ve etki düzeyi olarak tanımlamışlardır. İttifak literatüründe kullanılan farklı performans ölçümlerinin bir sınıflandırmasını aşağıdaki boyutlar aracılığıyla sağlamışlardır.

(1) Değerlendirme şekli (ölçü tipi): Performans nasıl değerlendirilir? (accounting/CAR/stability/subjective)

(2) Değerlendirilen yapı: Hangi performans değerlendirilir?

(a) Analiz seviyesi: Hangi örgütsel birimin performansı değerlendiriliyor? (İttifak / ortağı)

(b) Etki alanı: Bu birimde hangi performans alanları değerlendiriliyor? (Operasyonel/ finansal / toplam)

Bunun yanı sıra, Christoffersen ve arkadaşları (2014), stratejik ittifaklarda performansı ölçmek için dört kategori sunmuşlardır:

1. Subjektif değerlendirme: yönetsel değerlendirme

2. Objektif değerlendirme: oran ya da yüzde analizi

---

<sup>217</sup> Juhaini Jabar, Claudine Soosay, Fararishah Abdul Khalid, Haslinda Musa & Norfaridatul Akmaliah Othman, "The Role of Strategic Technology Alliances (STA) Towards Organizational Performance in Manufacturing Industry: The Perspective of Developing Countries", *Asian Social Science*, 2005

<sup>218</sup> Siegfried P. Gudergan et al., "Strategic Implications for (Non-Equity) Alliance Performance," *Long Range Planning*, Cilt 45, Sayı 5-6, ss. 451-76, 2012

3.Devamlılık için net sözleşmelerin yapılması

4.Ortaklarının tepkilerinin değerlendirilmesi<sup>219</sup>

Anderson ve Narus (1990), ittifakın performansının motivasyondaki farklılık, işbirlikçi yönetim tarzı, kaynaklara yapılan yatırımlar ve sözleşmelerin ve teknolojik sınırların ölçülmesindeki güçlükler gibi nedenlerden tahmin edilmesinin zor olduğunu savunurlar. Bu nedenle, hem teorik hem de pratik olarak tek tip bir standart yoktur. Farklı araştırmacılar iki kategoriye ayrılabilir değişik açılardan farklı performans değerlendirme indeksi oluşturmuşlardır. Biri, işbirliği üyeleri sırasıyla stratejik hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini ölçmek için kullanılan öznel standarttır. Bir diğeri, işbirliği üyelerinin muhtemel finansal hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmedikleridir. Ve bu endeks sistemi esas olarak getiri oranı, satış artış oranı gibi objektif standartlarla ilgilidir.<sup>220</sup> Bununla birlikte, bazı stratejik ittifaklar, finansal hedefe ulaşmak yerine büyümek için boş yerleri keşfetmek, birbirlerinden öğrenme yeteneğini güçlendirmek, rekabet durumunu geliştirmek ve yasallık kazanmak için yapılır. Dolayısıyla birçok çalışma, yöneticilerin ittifakın performansını değerlendirmek için, öznel standartları ve nesnel standartları bir araya getirerek belirlemenin tercih edilen bir yol olduğunu varsayar. Ayrıca birçok bilim adamı, ittifak performansının değerlendirilmesinde öznel standart kullanmaya yönelmiştir.<sup>221</sup>

İnovasyon kapasitesini ölçmek için, Qian ve Li (2003) tarafından uygulanan, ancak özel şirketler için uyarlanmış bir yaklaşım kullanılmıştır. Ar-Ge harcamaları, bir örgütün işletme süreçlerini iyileştirme, yeni ürünler oluşturma veya mevcutları iyileştirme / değiştirme çabasının genel bir göstergesidir. Bu nedenle, katılımcılardan, örgütlerinin önceki yıllardaki Ar-Ge harcamalarının artıp artmadığı yönünde bilgi istenmektedir.<sup>222</sup>

İşbirliği mekanizmalarının, bir örgütün mevcut uzmanlık alanından uzaktaki bilgilere erişip bunları absorbe etmek için kullanılabileceğine dair kanıtlar vardır.

---

<sup>219</sup>Jeppe Christoffersen, Thomas Plenborg, Matthew J. Robson , ‘Measures of strategic alliance performance, classified and assessed ‘, *International Business Review*, Cilt 23, Issue 3, ss. 479-489  
Cilt 23, June 2014

<sup>220</sup> Gulati,a.g.e., 1998

<sup>221</sup> Zhou Qing, Du Weijing, Han Wenhui, “Technological Standard Alliance in China: Partner Selection and Innovation Performance,” *Journal of Science and Technology Policy in China*, Cilt 3, Sayı 3,ss. 196–209, 2012

<sup>222</sup> James A. Wolff and Timothy L. Pett, “Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements”, *Small Business Management*, 2006

Örneğin Rosenkopf ve Almeida (2003), örgütlerin coğrafi veya teknolojik olarak uzak alanlardan aldıkları ittifaklarla bilgi edinebildiklerini, böylece yerel arama eğilimlerinin üstesinden gelmelerine yardımcı olduğunu göstermektedir. Srivastava ve Gnyawali (2011), ittifak içindeki ortakların özelliklerinin, inovasyonun yaratılmasını olumlu yönde etkileyebileceğini ve bu sayede yetkinlik tuzaklarının üstesinden gelmelerine yardımcı olacağını vurgulamaktadır. Rothaermel (2001), teknolojik değişim karşısında, yeni ürün geliştirmeye ilgili bilgilere erişim için ittifaklar kullanıldığını bulmuştur.

Jiang ve diğ. (2011), teknolojik olarak mesafeli işbirliği ortakları ve özellikle bilimsel bilgi aracılığıyla yeni teknolojilerin keşfedilmesiyle bir örgütün inovasyon çıktısının arttığını savunmaktadırlar. Bu aynı zamanda örgütlerin gelişmekte olan endüstrileri daha iyi anlamalarına yardımcı olur.

İttifakların potansiyel avantaj ve yükümlülükleri göz önüne alındığında, çok sayıda araştırmacı tarafından,<sup>223</sup> işbirlikçi oluşumlar ile inovasyon performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmalardan üç ana bulgu ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, bu çalışmaların büyük çoğunluğu ittifakların örgütlerin inovasyon performansını artırdığı savunulmuştur.<sup>224</sup> Shan ve diğ. (1994), bu ilişki için 114 biyoteknoloji girişimini inceleyerek, bir girişimin işbirliğine dayalı ilişkilerinin sayısının inovasyon çıktısı üzerindeki olumlu etkisine güçlü destek verdiğini rapor etmişlerdir. İkincisi, bazı araştırmacılar,<sup>225</sup> yalnızca ittifak sayısının değil, aynı zamanda ittifak portföyünün çeşitliliğinin de bir örgütün inovasyon performansını etkilediğine dair kanıt sunmaktadır. Özellikle, ittifak portföyünün çeşitliliğinin, ilgili ortak türleri (örneğin tedarikçiler, müşteriler, rakipler, üniversiteler, araştırma enstitüleri) açısından daha fazla çeşitliliğin örgütlerin inovasyon performansını artırdığı savunulmaktadır. Baum ve diğ. (2000), Kanadalı biyoteknoloji girişimlerinin ittifak portföyünün çeşitliliği ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Bu bulgular, örgütler farklı tür ortaklarla eşzamanlı olarak işbirliği yaptıkları için, bir örgütün inovasyon yeteneklerini geliştiren çok çeşitli teknolojik yeteneklere erişme ihtimalinin

---

<sup>223</sup> Baum ve diğerleri, 2000; Belderbos ve diğerleri, 2004; Faems ve diğerleri, 2005; Kotabe ve Swan, 1995; Rogers, 2004; Rothaermel ve Deeds, 2004).

<sup>224</sup> De Man, A.P. and Duysters, G., 'Collaboration And Innovation: A Review Of The Effects Of Mergers, Acquisitions And Alliances On Innovation', *Technovation*, Cilt 25, Sayı 12, ss.1377-1387,2005.

<sup>225</sup> Baum ve diğerleri, 2000; Faems ve diğerleri, 2005; Nieto ve Santamaria, 2007

daha yüksek olduğu kaynak temelli bakışı desteklemektedir.<sup>226</sup> Son olarak, farklı tür ortaklarla işbirliğinin farklı türlerdeki inovasyonla ilgili faaliyetleri desteklemesi muhtemel olduğu tartışılmaktadır. Çalışmamızda bu inovasyon faaliyetlerinin performansı inovasyon stratejisi olan keşif ve sömürü ile ilişkilendirme yoluna gidilmiştir. Örneğin; örgütlerin üniversite ve araştırma laboratuvarlarıyla yaptıkları ittifak araştırma ve deneye yönelik olduğundan keşif faaliyetlerine yönelik olduğu vurgulanmaktadır. Buna karşılık tedarikçilerle yapılan ittifaklar, çoğunlukla standardizasyon, yükseltme ve ince ayarlamalar gibi sömürücü faaliyetler ile bağlantılıdır. Ayrıca, şirketler içindeki yeni ürün geliştirme sürecini inceleyen birçok araştırmacı,<sup>227</sup> bu farklı inovasyon stratejilerinin farklı inovasyon çıktılarını beraberinde getirdiğini vurgulamaktadır.<sup>228</sup>

Çeşitli çalışmalar, ittifakların farklı bilgi türlerini elde etmek için kullanılabilirliğini ve bu nedenle örgüt inovasyonunun yönünü etkileyebileceğini göstermektedir.<sup>229</sup> Önceki çalışmalar, örgütler arası işbirliği ve örgütlerin inovasyon performansı arasındaki pozitif ilişkiyi açık bir şekilde ortaya koymuştur.<sup>230</sup> Ortaklığın, geliştirme süresini kısaltması ve geliştirme maliyetlerini düşürdüğü kanıtlanmıştır. Bugüne kadar, stratejik ittifaklar hiçbir zaman tam bir ağ olarak çalışılmamıştır. Sonuç olarak, ittifak ağının inovasyon başarısı / başarısızlığı üzerindeki etkisinin tam olarak bilinmemekte olduğuna dair görüşler de mevcuttur. Bu bağlantının gelişmekte olan literatürü, stratejik ittifakların inovasyonu etkileyip etkilemeyeceği ve eğer öyleyse hangi tarzda olursa olsun tam olarak açık değildir. Stratejik ittifaklar ve inovasyon arasındaki ilişki konusunda mevcut literatürün yetersiz olduğu da vurgulanmaktadır.

Bu tez çalışmasının araştırma bölümünde ise, stratejik ittifakların inovasyon performansının etkisine ilişkin inovasyon performansı ve stratejik ittifakların inovasyon

---

<sup>226</sup> Eisenhardt, K.M. and Schoonhoven, C.B., ‘Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms’, *Organization Science*, Cilt 7, Sayı 2, ss.136–150,1996.

<sup>227</sup> Benner ve Tushman, 2003; Burgelman ve Sayles, 1986; De Weerd-Nederhof ve diğerleri

<sup>228</sup> Inge Neyens, Luc Sels, Dries Faems, ‘‘ The Impact of Continuous and Discontinuous Alliance Strategies on Start-Up Innovation Performance’’, *International Journal of Technology Management*, October 2010

<sup>229</sup> Jan Hohberger, Paul Almeida, Pedro Parada, ‘‘The Direction of Firm Innovation: The Contrasting Roles of Strategic Alliances and Individual Scientific Collaborations,’’ *Research Policy*, Cilt 44, Sayı 8, ss. 1473–87,2015

<sup>230</sup> Gun Jea Yu, Joonkyum Lee, ‘‘When Should a Firm Collaborate with Research Organizations for Innovation Performance? The Moderating Role of Innovation Orientation, Size, and Age,’’ *The Journal of Technology Transfer*, Springer, Cilt 42(6), December.ss. 1451–1465, 2017

performansı ile ilgili literatürdeki bilgiler derlenerek Ömür'ün (2016) de yapmış olduğu çalışmadaki inovasyon performansını ölçmede kullanmış olduğu dört boyuttan ticari ve operasyonel boyutlar kullanılacak olup, yine literatürde öne çıkan doğrudan kriterlerle ölçüm yapma yoluna gidilmiştir. Tablo 10'da görüldüğü üzere inovasyon performans ölçüm alanı ile doğrudan ilişkili kriterler ele alınmıştır.

**Tablo1:** Doğrudan İlişkili Ticari ve Operasyonel Sonuçlara Yönelik İnovasyon Performans Kriterleri

<b>İnovasyon Performans Boyutları/Ölçümleme Alanı</b>	<b>Doğrudan İlişkili Kriterler*</b>
Ticari Sonuçlar	Satış artış oranı Pazar payı artış oranı Ar-Ge Harcamaları Genel performans hedefleri
Operasyonel Sonuçlar	Yeni ürün sayısı Patent sayısı Çalışan sayısı

Tüm bu sonuçlardan yola çıkarak örgütlerin rekabetçi pozisyonları için inovasyonun artan önemi göz önüne alındığında ve inovasyonun 20. yüzyıl büyümesinin itici güçlerinden biri olduğu gösteriliyor ise, stratejik ittifakların örgütlerin inovasyon performansları üzerindeki etkisini araştırmamız büyük önem taşımaktadır.

#### **4. Stratejik İttifaklar ve İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiye İnovasyon Stratejileri Olan Keşif ve Sömürünün Rolü**

Stratejik ittifaklar ile iki farklı inovasyon stratejisi olan keşif ve sömürünün inovasyon performansı arasındaki ilişkideki rolü bu bölümde ele alınmıştır. Yukarıda, ittifakların inovasyon performansı üzerindeki etkilerine dair mevcut araştırmalar, bu ikili ilişkiye keşif ve sömürü stratejilerinin etkisi bakımından sessiz kalmaktadır.

Bu bölümde daha açıklayıcı olması için örgütsel öğrenmenin keşif-sömürü modeli temel alınmaktadır<sup>231</sup>. Koza ve Lewin daha sonra bu modeli bir örgütün stratejik ittifaklarına uygulamakta ve örgütün ittifak kurma kararının, mevcut bir kabiliyetten yararlanmak veya yeni fırsatları araştırma motivasyonu açısından ayırt edilebileceğini savunmaktadırlar.

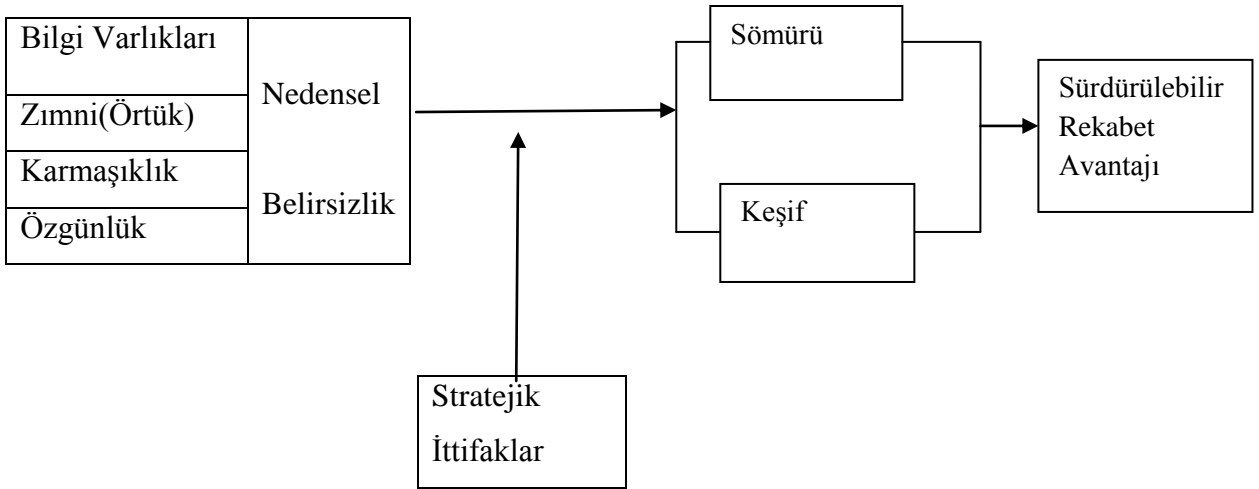
\* Kriterler yapılan stratejik ittifak sonucunda ele alınmıştır.

<sup>231</sup> March,a.g.e.,1991

Bilgi, değerli mirasın korunması, yeni tekniklerin öğrenilmesi, sorunların çözümü, temel yetkinliklerin yaratılması ve yeni durumların başlatılması için çok önemli bir kaynaktır. Dolayısıyla bilginin inovasyonu meydana getirdiği ve bir örgütün en önemli stratejik işletme kaynaklarından biri olduğu söylenebilir. Bilgi paylaşımı, entelektüel sermaye gibi rekabet avantajları geliştirmek için organizasyondaki bilgi alışverişini ve yaratılmasını teşvik edebilir. Buna ek olarak, bilgi sürekli inovasyonun sağlanmasında anahtar olduğundan, inovasyon ve bilgi yakından ilişkilidir.<sup>232</sup> Stratejik ittifaklar için önemli bir çıktı olarak bilgi edinme önemli bir unsurdur. İttifakın başarısı bilgi paylaşımıyla doğru orantılı olduğu bir kez daha vurgulanmaktadır.

Aşağıdaki model; bilgi varlıkları, stratejik ittifaklar ve örgütün sürdürülebilir rekabet avantajından oluşan üç bileşenden oluşmaktadır.

**Şekil 7:** Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Yol Açan Stratejik İttifaklar Yoluyla Elde Edilen Bilgi İçin Bir Model



**Kaynak:** Refik Culpan, 2008

Reed ve DeFillippi (1990) , bilgi varlıklarının üç özelliğini zımnî, karmaşıklık ve özgünlük olarak tanımlamıştır. Birlikte, hepsi sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olarak nedensel belirsizlik yaratırlar. Polanyi'nin (1967) tanımladığı bilginin ilk özelliği, zımnî, deneyim yoluyla biriktirilmiş, öğrenme üzerine inşa edilmiş ve uygulamaya göre rafine edilmiş beceriye dayalı yetkinlikleri ifade eder. Toyota'nın verimli üretim sistemi

<sup>232</sup> Shu-Lsien Liao, Wu-Chen Fei, Chih-Chiang Chen, "Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge-Intensive Industries," *Journal of Information Science*, 33(3):340-359, March 2007.

ve Apple'ın iPod ve iPhone'daki çığır açan yeniliği, sürdürülebilir rekabet avantajı için zımnî bilginin rolüne iyi bir örnektir. İkinci özellik, karmaşıklık, çok sayıda teknolojiden, organizasyon rutinlerinden ve bireysel veya takım tabanlı deneyimden kaynaklanmaktadır. Üçüncü özellik ise, bilgi özgünlüğü, örgütün her müşteri ile ilişkilerinde değer yaratmada bilginin tahsis edilmesi anlamına gelir.

Bilgi, ya sömürü ya da keşif yoluyla kazanılabilir. Keşif ve sömürü arasındaki ayrım Holland'a (1975) kadar uzanır ve daha sonra March (1991) tarafından daha da geliştirilmiştir.<sup>233</sup> Baum ve meslektaşları, “sömürünün yerel arama, deneysel arınma, mevcut rutinlerin seçimi ve yeniden kullanımı yoluyla kazanılan öğrenmeyi ifade ettiğini” öne sürmüştür. Keşif, uyumlu varyasyonlar, planlanmış deneyler ve oyun yoluyla kazanılan öğrenmeyi ifade eder”. Benner ve Tushman'a göre (2002), “Sömürücü inovasyon, mevcut bileşenlerde iyileştirmeler içermekte ve mevcut teknolojik yörüngeye dayanmaktadır, keşif inovasyonu ise farklı bir teknolojik yörüngeye geçiş içerir.” March'ın (1991: 85) dediği gibi, “sömürünün özü, mevcut yetkinliklerin, teknolojilerin ve paradigmaların geliştirilmesi ve genişletilmesi... Keşfin özü ise yeni alternatiflerle denemelerdir”. Bütün bu açıklamalar “Bilginin Güç” olduğunu doğrular ve bu gücü elde edebilen ve / veya geliştirebilen örgütler, uzun süreli rekabet avantajları için kullanabileceklerdir.<sup>234</sup>

İttifak oluşumunda stratejik kararlar, sömürü ve keşif arasında bir ticaretin yapılmasını içerir, çünkü örgütlerin, yeni bilgi ve kaynakların gelişimine kıyasla kaynakların mevcut yetkinliklere nasıl dağıtıldığına karar vermesi gerekir. Örgütlerin keşif ya da sömürü ittifaklarına katılma arzuları ve onların imkân ve kabiliyetleri, kaynak bolluğu ile ilgilidir.<sup>235</sup>

Son zamanlardaki ampirik araştırmalara göre, bir örgütün ittifaklardaki keşif ve sömürü stratejisini seçme eğilimi, örgütün kaynak imkanı ile ilgilidir. Kaynak açısından zengin örgütler, piyasa değişiklikleri gibi çeşitli geleceğe yönelik seçenekleri belirlemek için geniş ve belirsiz yeni fırsat arayışlarına ihtiyaç duyan keşif ittifaklarına yatırım yapabilirler. Bununla birlikte, kaynak bakımından fakir örgütler öncelikli olarak sömürü

<sup>233</sup> Wim Vanhaverbeke, Bonnie Beerkens and Geert Duysters, “Explorative And Exploitative Learning Strategies In Technology-Based Alliance Networks”, *Academy of Management Proceedings*, No: 1, 2004

<sup>234</sup> Refik Culpan, “The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms,” *Management Review*, Cilt 19, Sayı 1/2, ss. 94-105, 2008

<sup>235</sup> Zhiang (John) Lin, Haibin Yang, “The Performance Consequences Of Ambidexterity In Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation And Computational Theorizing”, *Management Science*, 2007

ittifakları oluşturma eğilimindedirler, çünkü ittifaklara katılma konusundaki temel motivasyonları, uzun dönemli hayatta kalabilmek için yeni teknolojilerin icadını sürdürmek yerine, acil geri dönüşleri ve hayatta kalma şanslarını artırmaktır. Kıt kaynakları ve örgütsel esneklikleri göz önüne alındığında, kaynak açısından fakir örgütler belirsiz, riskli ve uzun vadeli keşif ittifaklarına yatırım yapamazlar. Eğer ittifak fırsatları ortaya çıkarsa, kaynak açısından fakir örgütler yeni alternatifler arayan keşif ittifakları yerine, bazı kesinlik ve ani faydalar sunan sömürü ittifakları oluşturma eğilimindedir. Sömürü ittifakları, dar ve iyi tanımlanmış bir çözüm alanı sunarak, kaynak bakımından fakir örgütlerin, hayatta kalma şanslarını artırmak için belirli, etkili arama seçeneklerine girmelerine izin vermektedir.<sup>236</sup>

Özellikle, kaynak temelli bakış, bir örgütün, üstün verime veya farklılaşmaya katkıda bulunan, ancak rakiplerin hızla elde etmeleri veya gelişmeleri için zor olan varlıkların ve yeteneklerin kazandığı girişimci kiralarnı vurgulamaktadır. Kaynak temelli bakışın girişimci yönü, kaynak tabanlı motivasyona sahip örgütlerin keşif ittifaklarına katılmaya eğilimli olduklarını göstermektedir. Bu örgütler, yeni ürün geliştirme belirsizliği ile ilgili belirsizliği ve öngörülemezliği, benzer örgütlerin alternatif iş fırsatları için kaynakları bir araya getirmeleri ve teknolojik liderliği ilerletmeleri için bir fırsat olarak algılamaktadır. Örneğin, 1999 yılında, Honda Motor Corporation, General Motors Corporation ve Bayerische Motor Werke AG, iklim değişikliğinin zorluklarını alternatif enerji ile beslenen araçları geliştirme fırsatı olarak gördüler. Hidrojen yakıt hücresi araçları için ticari araç yakıt hücresi araçlarında liderlik etmeyi amaçlayan Ar-Ge ve pazarlama hizmetleri sağlamak için kaynakları birleştirdiler. Bu, yeni bir iş alanı geliştirmeyi ve büyük otomobil üreticilerinin kaynak heterojenliğini ve pazar liderliğini elde etmesini sağladığından, bir keşif ittifakıydı. Bu nedenle, keşif ittifakları, örgütlerin rakiplerinin rekabet edemediği “değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemeyen” yetkinlikler elde etmelerine yardımcı olur. İttifakların meşruluk görüşü, sömürü ittifaklarının genellikle “iş faaliyetlerinden kalan getirileri paylaşarak tamamlayıcı varlıkların müştereken maksimize edilmesini” içerdiğini göstermektedir. Bu aşamada, sömürü ittifakları, katılımcıları büyük ölçekli üretimde başarılı uygulamalara başvurma, teknolojiyi lisanslama veya ortak girişim kurma

---

<sup>236</sup> Park, S. H., Chen, R. R., & Gallagher, S., “Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups”, *Academy of management Journal*, 45 (3), ss. 527-545, 2002



yoluyla yayma ve verimliliği arttırmak için mevcut rutini standartlaştırma konusunda yardımcı olma eğilimindedir. Böylelikle, sömürü ittifakları, şirketlerin en iyi uygulamalarını örgütsel veya endüstri sınırları boyunca yaymaları için kolaylık sağlar ve katılımcı örgütler daha fazla homojen olabilir. Örneğin, 1994'te, Dakota Gasification Corporation ve General Electric'in bir birimi olan GE Environmental Systems, stratejik bir ittifaka girdi. Bu ittifakta, GE Environmental Systems, Dakota Gasification'ın atık gaz kükürt dioksit dönüştürme teknolojisini kullanarak Dakota Gasification'ın baca gazı kükürt giderme tesisine izin verdi. Dakota Gasification'ın GE Environmental Systems'in mevcut teknolojisini kullandığı düşünüldüğünde, sömürücü bir ittifaktı. Bu sömürü ittifakı, katılımcıların yeni çözümler üretmek yerine mevcut teknolojiyi yaymalarına yardımcı olurken katılımcıların daha homojen olmasına yardımcı olmuştur.

Yeni ürün geliştirme arayışında olan örgütler, bu tür bir yapının örgütlerin keşif faaliyetlerinde bulunmalarına izin verdiği esneklik nedeniyle, sermayesiz ittifak yapısını seçme eğilimindedir. Çalışmamız, örgütlerin yönetim yapısı (sermaye ve sermaye dışı) seçimleri ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiye stratejilerin etkisini/etkileşimini tartışarak araştırmayı genişletmektedir. Özellikle, kaynak temelli görüşün girişimci yönü, kaynak tabanlı motivasyona sahip örgütlerin inovasyonu ve yeni ürün geliştirmeyi içerme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu örgütler tipik olarak, genel iş ortamının belirli özelliklerini (belirsizlik, karmaşıklık ve uyumluluk) algılayarak, endüstrilerindeki değişimi başlatmak için dinamik yeterlilikler geliştirme potansiyeli sunmaktadır. Bu örgütler, sözleşmesel anlaşmaları, ortaklık fesihleri kolaylığı da dahil olmak üzere, ortaklık şirketleri için daha fazla esneklik sağladığından<sup>237</sup> sermaye dışı ittifaklar seçmeye eğilimlidir. Hem maliyetler hem de sonuçlar belirsiz olduğundan, bu esneklik, radikal inovasyonu hedefleyen ittifaklar için daha önemlidir, çünkü katılımcı örgütlerin, ittifakın devam eden yeniden tanımlanmasını en iyi şekilde ele almak için esnek bir yönetim yapısına sahip olmaları önemlidir. Sermaye sahibi olmayan ittifakların esnek mekanizması, inovasyonu ve keşfi teşvik ettiğinden, sermayesiz ittifaklar ürün Ar-Ge aşamasında daha uygundur.

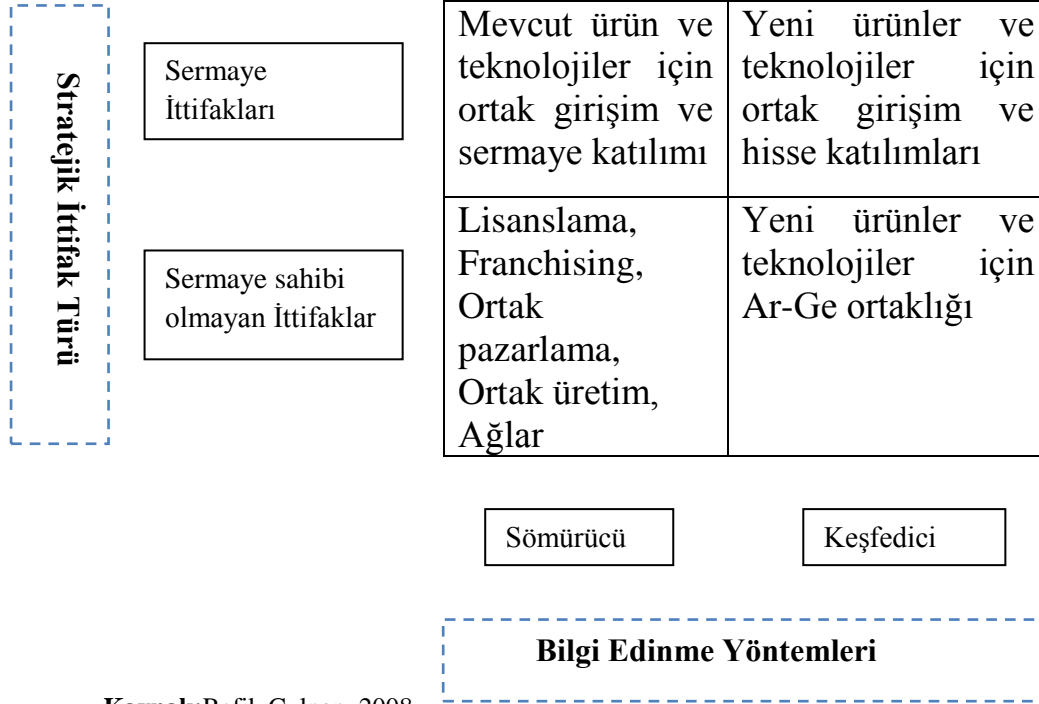
Ayrıca, bütün stratejik ittifakların ortaklar arası öğrenme ve bilgi transferleri için eşit fırsatlar sağlamadığı sonucuna varılabilir. Bazı ittifaklar, belirli bilgi kazanımları için daha uygun olabilir (bknz şekil 3). İttifaklar aracılığıyla bilgi edinmek, bazı

---

<sup>237</sup> Osborn ve Baughn, 1990

endüstrilerde (örneğin, eczacılık, biyoteknoloji ve elektronik gibi teknoloji yoğun endüstriler) daha fazla mümkün olabilir.

Şekil 8:Stratejik ittifaklar ve bilgi edinimi



Kaynak:Refik Culpan, 2008

Uygulamada bilgi edinmenin nasıl meydana geldiği tartışılmaktadır. Örneğin, Lyles ve Salk (1996), Macaristan'daki uluslararası ortak girişimlerdeki (IJV) yabancı ortaklıklarda bilgi edinmeyi incelemiştir ve bilgi edinmeyi performansla ilişkilendirmişlerdir. Hagedoorn ve Shankenraad (1994), 346 ABD, Avrupa ve Japon firmalarının bir çalışmasında, stratejik bağlantıların içeriğinin ve yönünün birçok sanayi dalında karlılığı önemli ölçüde etkilediğine dair kanıtlar bulunduğunu tespit etmişlerdir. Elde edilen sonuçlar, ittifaklar yoluyla teknolojiyi cazip hale getiren ve Ar-Ge işbirliğine yoğunlaşan şirketlerin çok daha yüksek kârlılık oranlarına sahip olduğunu göstermektedir.<sup>238</sup>

Stratejik ittifakların, işbirliklerin, işletmelerin inovasyon için girişimlerde bulunduğu çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır. Örgütlerin ittifak deneyimlerinin inovasyon performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirten çeşitli çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalarda inovasyon performansının sonucunu, deneyim süresine ve

<sup>238</sup> Culpan,a.g.e.,2008

ittifak ortağı ile aradaki ilişkiye göre farklılaşabildiği ortaya konmaktadır. Ayrıca Asya’da yapılan başka bir araştırmada örgütlerin işbirliği yaparak diğer örgütlerle birlikte öğrenmelerinin inovatif yetenekleri üzerinde olumlu etkiler olduğu ortaya konmaktadır.<sup>239</sup> Bununla birlikte örgütlerin inovatif yeteneklerini, tedarikçi ve müşterilerle, üniversiteler ve araştırma merkezleri ve rakipleriyle yaptıkları işbirlikleriyle geliştirebilecekleri savunulmaktadır.

Araştırmacıların ve yöneticilerin, stratejik ittifak yoluyla bilgi edinimi ve örgütlerin inovasyon performansı üzerindeki etkilerini anlamak için ele almaları gereken çok sayıda sorun vardır. İnovasyon performansını ölçme ve yapılan ittifaklarda bilgi edinme kolay bir süreç değildir. Bilgi edinme yöntemlerinden keşif ve sömürü ve bunun örgüt inovasyon performansı ile etkileşim içinde olması strateji araştırmacıları için kaçınılmaz bir araştırma olmaya devam etmektedir.

Son yirmi yılda, küreselleşme ve artan rekabet birçok örgütün inovasyon stratejilerini dış bilgi kaynaklarına daha fazla odaklanmasına yöneltmiştir. Tek başına teknolojik gelişme iç kaynakları, artan rekabet yoğunluğu ve modern teknolojilerin karmaşıklığı ve belirsizliği ile başa çıkmak için yetersizdir. İttifak literatürü, teknoloji endüstrilerindeki örgütlerin, örgüt içi ağların ve ittifak portföylerinin örgütlerin inovasyon performanslarının belirlenmesindeki kritik rolünü kabul ederek, heterojen ortaklarla çeşitli işbirliklerine giderek daha fazla dahil olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Ahuja (2000), yenilikçiliğin (innovativeness) kimya endüstrisinde ittifak oluşumu üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna varmaktadır. Stuart (2000) ve Podolny ve diğ. (1996), yarı iletken endüstride benzer bulguları aktarmaktadır.<sup>240</sup>

Başarılı ve sürekli inovasyon için örgütlerin sahip olduğu kaynaklar veya girdiler kıttır. Dolayısıyla örgütlerin ihtiyaç duydukları girdilere sahip olmaları için dışsal kaynaklara yönelmeleri gerekmektedir. Bu dışsal kaynaklara veya girdilere ulaşmanın bir yolu da stratejik ittifaklardır. Stratejik ittifaklar aracılığıyla edinilen bilgi ve kaynakla ittifaktan kaynaklanan inovasyon yetenekleri iç süreçlere de yansiyarak örgütün inovasyon performansında olumlu rol oynayacaktır. Literatürde

---

<sup>239</sup>Dimitrios Konstadakopoulos, “Learning Behaviour And Cooperation of Small High Technology Firms in the ASEAN Region”, *Asean Economic Bulletin*, 17, 1,ss.48-59,2000

<sup>240</sup> John Hagedoorn & Boris Lokshin & Stéphane Malo, ‘’ Alliances and the innovation performance of corporate and public research spin-off firms’’, *Small Business Economics*,ss763-781, 2017

biyoteknolojiden kimyaya, bankacılıktan turizme kadar birçok sektörde inovasyon ve örgütlerarası ağlar arasındaki ilişkiye dayalı ampirik çalışmalar mevcuttur. Bu ilişki ağlarının inovasyon performansına nasıl bir etki yaptığına dair çalışmalar yapılmaktadır. Bu bağlamda inovasyon üzerinde etkisi olabilecek durumların sektörel farklılıklara ve ilişki unsurlarına göre değişebileceği ortaya konmaktadır. Örgütler arası ilişkilerde ittifak ilişkileriyle ilgili yapılan çalışmalarda ittifak özelliklerinin inovasyonu etkilediği ortaya konmaktadır.<sup>241</sup> Dolayısıyla ittifaklar bilgi paylaşma, bilgi edinme ve bilgi toplama gibi mekanizmalar olarak görülmektedir. Bu noktada ittifaklar arasındaki bu bilgi edinmede akışı sağlayan stratejiler devreye girmektedir. Sonuç olarak bu inovasyon stratejileri inovasyon performansını etkilemede rol almaktadır.

İnovasyon stratejisinin örgütlerarası ittifakların etkinlik ve verimliliğine katkı sağlamasının nedenleri vardır. Öncelikle daha öncede bahsedildiği gibi örgütler arası işbirlikleri inovasyon projelerinde ve ticari faaliyetlerde başarı sağlamak için tamamlayıcı kaynaklara ihtiyaç duymaktadır ve bunlara erişim anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla örgüt ittifaklar aracılığı ile gerekli tamamlayıcı kaynakları diğer ortaklarından karşılayarak inovasyon performansını arttırabilir. Bununla birlikte ortaklarında kodlanmış olan bilgiyi, belirlemiş olduğu inovasyon stratejiyle elde edebilir ve zamanla kaynaklar ortaya çıktıkça, paylaşıldıkça örgüt hedeflerine ulaşarak inovasyon performansı arttırılabilmektedir. Baum ve arkadaşları, işbirlikçi oluşumların miktarından çok örgütün ittifak türü çeşitliliğinin, inovasyon performansını etkilediğini savunmaktadırlar.<sup>242</sup> Bunun aksine ortaklık anlaşma sayısının örgütlerin patent sayısı üzerinde olumlu etkisi olduğunu vurgulayan çalışmalar da mevcuttur. Sonuç olarak ittifak ağının çeşitliliği ve sayısından ziyade, yapılan işbirliğinin örgütün inovasyon performansı ne kadar etkilediği önemlidir.

İnovasyon, verimli olmak, pazar payı kazanmak, pazar lideri olmak ve başarılı olmak gibi birçok hedefin yerine getirilmesi amacıyla ittifakların kilit sonucu olması için önemlidir. Bu noktada ittifaklar içinde inovasyon stratejileri yapılmalıdır. Ve bu stratejiler örgütlerin amaçları ile uyumlu olmalı ve doğru şekilde uygulanmalıdır.

---

<sup>241</sup> Nilüfer Vatansever Toylan, ‘‘ Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Stratejik İttifaklarda Örgütlerarası İlişki Unsurlarının Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması’’, İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi, 2014

<sup>242</sup> Joel A.C. Baum, Tony Calabrese, Brian S. Silverman, ‘‘Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology’’, *Strategic Management Journal*, 21, 3, ss.267-294, 2000

Stratejik ittifaklar, örgütün amaçlarına göre ne tür bir inovasyonun gerekli olduğuna karar vermektedir. Dolayısıyla stratejik ittifaklar, inovasyon stratejisine dayanan değer ve rekabet avantajı yaratmak için kaynakların tahsis edilmesine yardımcı olmaktadır. İnovasyon stratejisi, organizasyona doğru işleri yapma konusunda rehberlik eden stratejik ittifaklarda önemlidir. İnovasyon stratejisi, örgüt açısından stratejik ittifak ile inovasyon performansı arasındaki bağlantıyı gösterir.<sup>243</sup> Bu nedenle, her iki inovasyon stratejisi de olumlu sinerji yaratabilir.<sup>244</sup> Sömürücü ve keşfedici inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmek için örgüt, stratejik ittifak ortaklıkları tarafından üretilen, paylaşılan faydalı bilgilere güvenmek zorundadır. Çok yönlü inovasyon stratejilerini uygulayan örgütler, hem keşif hem de sömürücü faaliyetlerde yüksek seviyelere ulaşmalı ve böylece performanslarını artırmalıdır. Her iki tür de performans için önemlidir, ancak iki faaliyet arasında takas yapmak yerine, onları entegre edebilen “çok yönlü örgütler” en iyi performansı elde edebilir.<sup>245</sup>

Keşif ve sömürücü inovasyon stratejileri, örgütlerin stratejik ittifaklar üzerinden elde edilen bilginin potansiyel değerini anlamalarını sağlar, sonuç olarak bunun da inovasyon performansı üzerinde etkileri vardır. Keşfedici ve sömürücü inovasyon stratejileri, stratejik ittifaklar ile inovasyon performansı arasındaki bağlantıyı kolaylaştıran temel bir kaldıraç işlevi görür.<sup>246</sup> Dolayısıyla stratejik ittifaklar ile inovasyon performansı arasındaki doğrudan ilişki yerine inovasyon stratejilerinin potansiyel olumlu rolüne odaklanılmaktadır.

Sonuç olarak araştırmanın üçüncü bölümünde belirlenen araştırma sorularına temel oluşturulması amacıyla literatür taraması yapılarak, stratejik ittifakların inovasyon performansı üzerindeki etkideki ilişkiye inovasyon stratejilerinin rolüne yer verilmiştir.

---

<sup>243</sup> Zainab Zamir, Arooj Sahar, Fareeha Zafar, ‘‘ Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in LAr-Ge and Medium Scale Enterprises around the World’’, *Educational Research International*, Cilt 3(1), February 2014

<sup>244</sup> Haibin Yang, Yanfeng Zheng, Xia Zhao, ‘‘Exploration or exploitation? Small firms' alliance strategies with lAr-Ge firms’’, *Strategic Management Journal*, 2014

<sup>245</sup> O'Reilly ve Tushman, a.g.e., 2008

<sup>246</sup> Liem Viet Ngo, Tania Bucic, Ashish Sinha, Vinh Nhat Lu, ‘‘ Effective sense-and-respond strategies: Mediating roles of exploratory and exploitative innovation’’, *Journal of Business Research*, ss.154–161, 2019

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KEŞFEDİCİ VE SÖMÜRÜCÜ İNOVASYON STRATEJİSİ İZLEYEN İŞLETMELERDE STRATEJİK İTTİFAKLARIN İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİ

#### 1. Araştırmanın Amacı

Stratejik ittifaklar, ulaştırma sektöründen telekomünikasyona, lojistikten turizme ve tarım sektörüne kadar pek çok sektörde, daha birçok faaliyet alanında gerçekleştirilmektedir.<sup>247</sup>

Birçok yüksek teknoloji endüstrisi şiddetli rekabet ile karakterizedir. Rakiplerle sürdürülebilir performans yaratmak için örgütlerin sürekli olarak yeni teknolojik yeteneklerin yaratılmasına yatırım yapmaları gerekmektedir.<sup>248</sup> Stratejik ittifaklar, özellikle ileri teknoloji endüstrilerinde yaygın bir olgudur.<sup>249</sup> Örgütün yenilikçiliği (innovativeness) ve yeni ürün geliştirmesinin, özellikle ileri teknoloji endüstrilerde hayatta kalma ve performans üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu için, araştırmalarda önemli bir unsurdur. Örgütün inovasyon performansı, birkaç nedenden dolayı ittifak sonuçlarının ölçüsüdür. İşbirlikleri, birçok sektörde bir örgütün inovasyon stratejisinin önemli bir bölümünü oluşturur ve bu nedenle, ittifak sonuçlarının ölçütleri işbirliğinin ortak firmalar üzerindeki etkisini de içermelidir.

Önceki çalışmalarda, inovasyon performansını incelemek için hem girdi (örneğin Ar-Ge harcamaları) hem de çıktı ölçümleri (örneğin ürün tanıtımlarını) kullanılmıştır. De Man ve Duyster'e göre, çıktı ölçümleri genellikle girdi ölçümlerine tercih edilmektedir.<sup>250</sup> Dolayısıyla sahip olunan bilginin, özellikle dışarıdaki diğer örgütlerden edinilmiş, işletme için yeni olan bilginin işletmenin inovasyon performansını etkileyip etkilemediğinin ortaya konması önemlidir. Stratejik ittifak ilişkilerinin yaşandığı

---

<sup>247</sup> A. Zhang, Y. Zhang, "Rivalry Between Strategic Alliances", *International Journal of Industrial Organization*, 24/2, ss. 287-301, 2006

<sup>248</sup> Dorothy Leonard-Barton, "Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation", Harvard Business School Press, 1995

<sup>249</sup> Hagedoorn, a.g.e., 1993

<sup>250</sup> K. D. S. Fernald ve ark., "The moderating role of absorptive capacity and the differential effects of acquisitions and alliances on Big Pharma firms' innovation performance", *Plos One*, 12(2), 2017

sektörlerden biri otomotiv sektörüdür. Bu araştırmanın temel amacı, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin yapmış oldukları stratejik ittifakların örgütün inovasyon performansına etkisini tespit etmektir. Ayrıca çalışmada, stratejik ittifaklar ile inovasyon performansı arasındaki ilişkide hangi inovasyon stratejilerinin rol aldığı tespit edilmeye çalışılmaktadır.

## 2.Araştırmanın Soruları

Bu çalışma, Bursa ilinde, otomotiv sektöründe Türk sermaye ile faaliyet gösteren çokuluslu örgütlerin yapmış oldukları stratejik ittifakların örgütün inovasyon performansına etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca çalışmada, stratejik ittifaklar ile inovasyon performansı arasındaki ilişkide hangi inovasyon stratejilerinin rol aldığı tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Oslo Kılavuzu'nda belirtildiği üzere yapılan işbirlikleri üzerine her ortak hakkında sektör, büyüklük, yaş gibi genel bilgiler ek olarak toplanabilir. Buna ilave olarak farklı formlar için ortak sayıları sorulabileceği gibi ilişkilerin sayısı ve süresi de ayrı bir ilgi kaynağıdır. Kılavuz nitel veri toplarken Ar-Ge faaliyetlerinin sürekli mi yapıldığı, hangi tür dış bilgilerin edinildiği gibi soru sorma yoluna gidebileceğini örneklendirmiştir.<sup>251</sup> Taşgit ve Demirel'in inovasyon süreci performans ölçüm kriterlerine yönelik olarak yapmış oldukları çalışmadaki araştırmalarda kullanılan inovasyon performans göstergeleri derlenmiştir.<sup>252</sup> Bunun yanı sıra, Mairesse ve Mohnon'un (2007) inovasyon anketlerinin içerik ve yapısı ile ilgili sunulan sorular<sup>253</sup> ve Ralph Michaelis<sup>254</sup>, Jay A. Azriel<sup>255</sup>, Joseph Mitchell Price<sup>256</sup> yapmış oldukları tez

---

<sup>251</sup> Oslo Kılavuzu., ss.116, 2005

<sup>252</sup> Yunus Emre Taşgit ve Oğuz Demirel, "İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2016

<sup>253</sup> Enver Selçuk Karaata, "İnovasyon Ölçümünde Yeni Arayışlar", Tüsiad-Sabancı Üniversitesi Rekabet Formu, 2012

<sup>254</sup> Ralph Michaelis, "A study of alliance formation and alliance mode choice for non equity strategic alliances in the high technology sector", Yüksek Lisans Tezi, 1996

<sup>255</sup> Jay A. Azriel, "Small, High Technology Firms And Their Larger Strategic Alliance Partners: Entrepreneurial And Resource-Based Perspectives", Doktora Tezi, 2003

<sup>256</sup> Joseph Mitchell Price, "Essays On The Strategic Implications Of Marketing Capabilities: Marketing Exploration And Exploitation", Doktora Tezi, 2012

çalışmasındaki sorular, Xuemei Xie & Yanru Gao'nun<sup>257</sup> da yapmış oldukları çalışmalardan yola çıkılarak araştırma sorularımız derlenmiştir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu tez çalışmasının amacını anlamak için araştırma soruları aşağıdaki gibidir.

#### **Ana Araştırma Sorusu:**

Stratejik ittifakların örgütün inovasyon performansına etkisi nedir?

Bu ilişkide, stratejik ittifaklar ve inovasyon performansı arasındaki ilişkide, hangi inovasyon stratejileri rol almıştır?

#### **Alt Araştırma Soruları:**

- sektörde hangi stratejik ittifaklar seçilmiştir?
- stratejik ittifak oluşturma motivasyonları nelerdir?
- çalışma kapsamındaki örgütler inovasyon performansını ölçüyor mu? ölçüyor ise nasıl?
- çalışma kapsamındaki örgütlerde keşif ve sömürü dengelenmesi var mıdır?
- çalışma kapsamındaki örgütlerde inovasyon stratejilerinin rolü nedir? gibi sorulara cevaplar aranmıştır.

### **3.Araştırmanın Yöntemi**

Sosyal bilimlerdeki araştırma tekniği nicel ve nitel olarak ayrılmaktadır. Nicel araştırma, gerçekliğin insan bilincinden bağımsız nesnel bir varlık olduğunu araştırma sürecinde bu gerçekliğin belirli bir uzaklıktan incelenmesi gerektiğini ve bu gerçekliğe bir değer yüklenmemesi gerektiğini araştırma bulgularının rapor edilmesi sürecinde ise subjektiflikten uzak resmi bir dil kullanılması varsayımlarından hareket edilmesidir.

Nitel araştırma da, gerçekliğin araştırmacı tarafından kurulduğunu, gerçekliğin anlaşılmasında bahsedilen gerçeklik ile etkileşim halinde olunması

---

<sup>257</sup> Xuemei Xie & Yanru Gao, "Strategic networks and new product performance: the mediating role of ambidextrous innovation", *Technology Analysis & Strategic Management*, 2017



gerekmektedir. Gerçekliğin araştırmacının kendi öznel değerleri perspektifinden kavranması ve araştırma raporunda kişisel bir anlatım kullanılması gerektiği varsayımlarından hareket edilmektedir. Her olay ve olgu, bireyler tarafından öznel olarak yorumlanmakta ve anlamlandırılmaktadır. Storey (2007) ise nitel araştırmanın, insanların olaylara dönük öznel bakış aıllarını keşfetmeyi amaçladığını ve bu nedenle nicel araştırmadan daha üstün olduğunu savunmuştur.<sup>258</sup> Nicel örneklem yaklaşımları olasılık kuramına dayalı olarak geliştirilmiştir. Nitel araştırmalarda örneklem modeli amaçlı olup araştırmanın konusunu oluşturan kişi, olay ya da durum hakkında ve belirli bir amaç doğrultusunda derinlemesine bilgi toplamaktır. Örneklem seçiminden sonra veri toplanır. Nicel araştırmalarda verinin sayılara dökülmesi amaçlanır. Nitel veride ise, belirli amaçlar doğrultusunda, doğal ortamda, gözlem ve görüşme gibi farklı teknikler yoluyla elde edilen ve kişilerin olaylara ilişkin algı ve düşüncelerini içeren her türlü bilgi elde edilir. Nitel veri toplama sürecinde ise birden fazla veri toplama yöntem ve tekniğinin bir arada kullanıldığı bir yaklaşım benimsenmektedir. Araştırmacının “sistemik hata” yapma riskini ortadan kaldırmak için nitel araştırmalarda farklı veri kaynaklarına dayalı olarak veri toplamak esastır. Nitel veri toplama türlerini “Temel veri toplama yöntemleri (katılımcı gözlem, doğal gözlem, belge incelemesi ve derinlemesine görüşme gibi yöntemler) ve destekleyici veri toplama yöntemleri (bireysel yaşam hikayeleri, özgeçmiş incelemeleri, tarihsel analizler, film, video ve fotoğraflar, anketler, tarama çalışmaları)” olarak iki kısıma ayrılmaktadır.<sup>259</sup>

Yıldırım ve şimşek (2016), “Nitel araştırmada en çok kullanılan veri toplama yöntemlerini, görüşme, gözlem ve doküman incelemesi” olarak açıklamıştır. Nitel araştırmalarda gözlem ve görüşme ile beraber doküman incelemesi araştırmanın geçerliliğini artırmaya hizmet etmektedir. Herhangi bir kuruluşu araştırma sırasında yıllık kurum raporları, basın açıklamaları, halkla ilişkiler dokümanları, misyon tanımı, muhasebe kayıtları, stratejik planlar, pazarlama stratejik dokümanları, kurum içi ve dışı yazışmalar gibi belgeler veri kaynağı olarak kullanılabilir.

---

<sup>258</sup> Storey (2007), aktaran, Ali Yıldırım ve Hasan şimşek, ‘*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*’, Genişletilmiş 10.Baskı, Seçkin Yayınevi, 2016.

<sup>259</sup> Murat Özdemir, ‘*Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir alışma*’, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 2011.

LeCompte ve Goetz (1984), nitel araştırmanın çoğunlukla “çevreyle ilgili veri,” “süreçle ilgili veri” ve “algılara ilişkin veri” ile veri toplanacağını vurgulamıştır.<sup>260</sup> Çevreyle ilgili veriler araştırmada yer alan sosyal, psikolojik, kültürel, demografik ve fiziksel özelliklere ilişkin iken süreçle ilgili veriler ise araştırma boyunca nelerin gerçekleştiğini ve bunların araştırma grubunu nasıl etkilediğine yöneliktir. Son olarak da algılara ilişkin veriler, araştırma grubuna katılan kişilerin süreç hakkında düşündüklerini anlamaya yöneliktir. Çalışmamız da ise algılara ilişkin veri toplanmıştır. Bu üç verinin toplanabilmesi için veri toplama yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir. En yaygın kullanılan yöntemler ise; görüşme, gözlem ve yazılı dökümanların incelenmesidir. Bu yöntemler ise kendi içlerinde alt kategorilere ayrılmaktadır. Örneğin görüşme yönteminde aracın özelliğine göre yarı yapılandırılmış ve açık uçlu olabileceği gibi görüşülen katılımcıların sayılarına göre bireysel ya da odak grup olabilmektedir. Çalışmamız da ise görüşme yöntemi gerçekleştirilmiş olup bunun yanı sıra faaliyet raporlarını yayınlayan katılımcı örgütlerin raporları incelenmiştir. Görüşmeler bireysel olarak, aracın özelliği ise yarı yapılandırılmış olarak gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmada elde edilen veriler de çeşitlilik göstermektedir. Bu veriler; gözlem notları, ses kayıtları, dokümanlar, resimler gibi çeşitli olabilir. Bahsi geçen yöntemlerle toplanan bu veriler sistematik bir yaklaşım ile kodlanıp, analiz edilerek ve yorumlanmalıdır.

Nitel araştırma; doğal ortama duyarlılık, araştırmacının katılımcı rolü, bütüncül yaklaşım, algıların ortaya konması, araştırma deseninde esneklik, tümevarımcı analiz ve nitel veri gibi çeşitli özelliklere sahiptir. Nitel araştırma ortama bağlı yürütüldüğü takdirde araştırma kapsamında ki olgu ya da olayın manipüle edilip gerçeklerin farklı şekilde algılanması söz konusu değildir. Nicel araştırmadan farklı olarak nitel araştırma da katılımcı verileri toplayıp sayısal olarak sunmaktan ziyade alanda zaman harcayarak bireylerle doğrudan görüşme yaparak verileri analizinde kullanan kişidir. Toplanan verilerin bir bütün içinde analiz edilmesi temel ilkelerden biridir. Araştırmada problemi oluşturan değişkenlerin birlikte ele alınıp birbirlerinden etkilendiği ve anlam kazandığı varsayılır. Araştırmacı için algıların ortaya çıkarılması

---

<sup>260</sup> LeCompte ve Goetz (1984), aktaran, Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., 2016.

ve yorumlanması önemlidir çünkü analizlerin temelini oluşturmaktadır. Nitel araştırmada amaca ulaşmak için farklı yöntemlerin kullanılması elde edilen verilerin ve açıklamaların geçerliliğini ve güvenilirliğini saptama da önemlidir. Nitel analiz tümevarım ilkesine dayalı toplanan verilerden yola çıkarak probleme ilişkin tema oluşturarak anlamlı bir yapıya dönüştürme çabasıdır. Bu temalar önceden belirlenebileceği gibi nitel araştırma sürecinde esneklik kazanabilir. Bu temalar doğrultusunda toplanan veriler ile konu açıklanıp, yorumlanıp ve anlam kazandırma süreci gerçekleşir. Dolayısıyla araştırılan konuya ilişkin açıklamalar daha sonraki araştırmacılara yardımcı olduğu ölçüde amaca ulaşılmış sayılmaktadır. Nitel verilerin ayrıntılı ve derinlemesine olması okuyucuya doğrudan sunulması önemlidir. Tüm bu özelliklerin hepsinin bir arada olması şart olması gerekmez de bu özellikler önemli göstergelerdir.<sup>261</sup>

Stratejik ittifaklar örgüt içi önemli bir strateji olduğu varsayıldığında araştırmacının katılımcıyla yakın ilişki kurması araştırma için daha derin bilgiler elde etmesini sağlar.<sup>262</sup> Bu bağlamda, nitel araştırmada değişkenler iç içe geçmiş ve karmaşık olmakla birlikte amaç derinlemesine betimleme ve yorumlamadır. Araştırmamızda katılımcıların görüşlerini yansıtmının yanı sıra basit betimsel istatistikler olan ortalamalar, yüzdeler ile de desteklenme yoluna gidilmeye çalışılmıştır. Araştırmamızda üç değişkenle ilişki kurulup bahsi geçen kuram çerçevesinde araştırmanın bütünlüğü sağlanmaya çalışılmıştır. Nicel araştırmaların tersine bir ölçümden ziyade araştırmayı ortaya çıkaracak açıklamaların ve verilerin ortaya konup, çoklu yöntem(vaka) kullanılması uygun bulunmuştur. Dolayısıyla stratejik ittifaklar ile inovasyon performansı arasındaki ilişki keşfedilmeye, anlamaya çalışılmıştır. İnovasyon dışarıdan anlaşılması zor bir olgudur. Sonuç olarak içeriden derinlemesine ve ayrıntılı bir bakış açısıyla bu olgu anlaşılabilir. Elde ettiğimiz bilgiler çerçevesinde araştırmaya destek veren katılımcılar içinde araştırma anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

---

<sup>261</sup> Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., 2016.

<sup>262</sup> Mark Saunders, Philip Lewis ve Adrian Thornhill, "Research Methods for Business Students", London, 2016.

### 3.1.Araştırmanın Deseni

Nitel araştırma deseni, araştırmanın odağını belirleyen, veri toplama ve analiz yaklaşımlarını belirlemede araştırmacıya rehberlik eder. Araştırmacıya esnek bir yaklaşım sağlamakla beraber araştırmanın tutarlılığına da katkıda bulunur. Yıldırım ve Şimşek tarafından nitel araştırma desenleri aşağıdaki Tablo 2 aracılığıyla özetlenmiştir.

**Tablo 2:** Nitel Araştırma Desenlerinin Karşılaştırılması

	<b>Amaç</b>	<b>Veri Toplama</b>	<b>Veri Analizi</b>	<b>Raporlama</b>
<b>Kültür Analizi</b>	Bir kişinin ya da grubun kültürünü, bu kültürün davranışları nasıl etkilediğini betimleme	Uzun süreli katılımcı gözlem Kültüre ilişkin dokümanlar	Betimleme Örnekleme Açıklama İlişkilendirme	Kültürün analizi Doğrudan alıntılar Yorumlama
<b>Olgubilim</b>	Kişinin bir olguya yönelik algılarını ve bunlara yüklediği anlamı ortaya koyma	Bireysel ya da grup görüşmeleri Gözlem	Deneyimlerin betimlenip açıklanması Tema oluşturma	Olgunun kavram ve temalar çerçevesinde tanımlanması Doğrudan alıntılanması
<b>Kuram Oluşturma (Grounded theory)</b>	Olguya ya da olaya ilişkin kuram geliştirme	Kurama dayalı kavramı ortaya çıkartacak kişiyle görüşme Gözlem	Veri kodlama Tematik kodlama Sürekli karşılaştırmalı analiz	Kuramsal model Kuram oluşturan tema ve ilişkisi Görsel sunum
<b>Durum Çalışması</b>	Bir ya da daha fazla durumu kendi sınırlarında bütüncül olarak ele alma	Çok boyutlu görüşme	Betimleme,Örnekleme Temaları ortaya çıkarma Karşılaştırmalı analiz	Durumların tanımlanıp yorumlanması
<b>Eylem Araştırması</b>	Uygulamada karşılaşılan problemleri araştırıp çözümlenme	Gözlem Görüşme Doküman analizi	Betimleme Yansıtma Uygulama	Uygulamanın ve çözüm sürecinin tanımlanması

Tablo 2’ de yer alan araştırma desenlerinin karşılaştırılması sonucu araştırmamız olgu çalışması üzerine şekillenmiştir. Aşağıda ki tabloda ise çalışmanın bu çerçevede sunumu mevcuttur.

**Tablo 3:** Nitel Araştırma Desenin Araştırma Kapsamında Sunulması

	<b>Araştırma Sorusu</b>	<b>Katılımcılar</b>	<b>Veri Toplama</b>	<b>Örneklem</b>	<b>Veri Analizi ve raporlama</b>
<b>Olgu Bilim</b>	Stratejik ittifakların inovasyon perfonmasına etkisi var mıdır? var ise nedir?	Ar-Ge Müdürü, Ar-Ge Sorumlusu, Tasarım Sorumlusu	Derinlemesine görüşme	8 otomotiv şirketi	Betimsel ve içerik analizi; kodlama

Marshall ve Rossman (1999) araştırmanın çerçevesini dikkatli çizilmesi gerektiğini belirtmektedir. İlk olarak kuramsal bir çerçeve çizilip, okuyucu araştırma konusunda ilgi uyandırabilmelidir. Daha sonra esnek bir araştırma deseni oluşturulmasıdır. Son olarak ise araştırmayı anlaşılabilir şekile getirebilmektir. Dolayısıyla çalışmamızda birinci ve ikinci bölümlerde stratejik ittifaklara ve inovasyon olgusuna kavramsal bir çerçeve sunduktan sonra araştırma deseni olarak, araştırma süresince sahip olunan kaynaklar bakımından (zaman,maddi olanaklar vb.) araştırmanın daha esnek yapılabilmesi için olgu deseni seçilme yoluna gidilmiştir. Bununla birlikte araştırma algılara ve anlamlara yönelik olduğundan bu desenin araştırmaya yön vereceği düşünülmüştür.

### **3.2.Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmacıların nitel araştırmada seçebileceği farklı yöntemler mevcuttur. Nitel araştırmalarda örneklem seçiminin geniş olması çoğu zaman mümkün olamamaktadır. Analiz yönteminin özelliği ve kaynakların sınırlılığı sebebiyle çok sayıda kişiyi örnekleme koymak gerçekçi olmaz. Nitel araştırma yöntemlerinde ortaya çıkmış olan amaçlı örnekleme yöntemleri durumların derinlemesine çalışılmasını sağlamaktadır. Bu örneklem yöntemlerine kartopu, kolay ulaşılabilir, benzeşik, çeşitlilik, kritik durum, ölçüt örnekleme gibi yöntemler sayılabilir.<sup>263</sup>

Bu araştırmada örnekleme yöntemi olarak kasti örnekleme yöntemi seçilmiştir. Kasti örnekleme yönteminde araştırmacının cevap bulabileceğine inandığı kişilerden oluşturulması ile örneklem oluşturulma yoluna gidilir. Bu yöntemde rastgele seçim söz

<sup>263</sup> Patton,1990'dan aktaran; Yıldırım ve Şimşek, 2016.

konusu değildir. Dolayısı ile araştırmanın sorusunda yer alan değişkenlere cevap bulabilmek ve bu ölçütleri karşılayan örneklem grubu ile çalışılmıştır. Dolayısı ile bazı örgütlerin stratejik ittifak yapmaması göz önünde bulundurulduğunda stratejik ittifak yapmış örgütler seçilmiştir.

Örneklem seçimi ulaşılabilirlik ve zaman açısından etkinlik sağlamak için Bursa iliyle sınırlandırılmıştır. Aynı zamanda Bursa dışı diğer illerdeki otomotiv alanında faaliyet gösteren on ana sanayi işletmeye de mail yolu ve aranarak ulaşıp, dönüş istenmiş olsa dahi cevap alınamamıştır. Bu kapsamda Bursa'da faaliyet gösteren otomotiv sektörüne ait örgütlerin listesine Bursa Ticaret ve Sanayi Odası tarafından ulaşılmıştır. Ulaşılan liste içerisinde web sitelerinden ve internet aracılığıyla medyada çıkan ortaklıkları da göz önüne alınarak 15 işletme seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini ön araştırma sonucunda belirlenen araştırmaya destek vermeyi kabul eden dokuz otomotiv şirketi olmuş olsada bir şirketin stratejik ittifak bağlamında ortaklığı olmaması sebebiyle sekiz şirket üzerinden oluşmaktadır.

Dolayısı ile çalışmada sekiz örnek üzerinden hareketle çoklu örnek olay yöntemi (çoklu vaka) tercih edilerek gerçekleştirilmiştir. Bursa'da faaliyet gösteren otomotiv sektöründeki Türk sermayesi ile faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler ile araştırma daraltılmıştır. Araştırmada altı Türk şirketi, iki şirket ise iştirak ortaklıklar sonucu ile Bursa'da faaliyet göstermektedir. Bu sekiz şirketten iki tanesi ana sanayidir.

Araştırma örneklemini olarak otomotiv sektörü seçilmesinin amacı otomotiv endüstrisinin, küresel olarak rekabetçi hale gelmesi ve gün geçtikçe önemli oranda yeniden yapılandırma geçirmesidir. Motorlu taşıt üreticileri, ürünlerini üretirken önemli miktarda ileri teknoloji kullanmaktadır. Tüketici, her araç modelinin öncekinden daha gelişmiş olduğunu kolayca gözlemleyebilmektedir. Dolayısıyla hiçbir şirket, yenilikçi olmak için tüm kaynaklara ve yetkinliğe sahip değildir. Bir alanda üstünlük, rekabet avantajı elde etmek için yeterli olmayacaktır. Örneğin, tasarım ve üretimdeki üstünlük, pazarlamanın mükemmelliği ile tamamlanmalıdır. Otomobil üretim şirketleri de, stratejik ittifak alanında incelenebilecek bir sektör olması sebebiyle gelecekteki büyüme planlarında küresel stratejik ittifakları geçerli bir stratejik seçenek olarak görmelidir.

Araştırma kapsamında şirket isimlerinin gizli kalması istenmiş bu nedenle her bir şirkete ilişkin bir kodlama yapılmıştır. DLA kodlu şirket otomotiv yan sanayi olmakla beraber savunma, enerji gibi birden çok alanda faaliyet göstermektedir. TM kodlu şirket ise otomotiv yan sanayide bir aile şirketi olmakla birlikte demiryolu, raylı sistemler alanında da faaliyet göstermektedir ve LO kodlu şirket ise otomotiv sektöründe %100 yerli sermaye ile ana sanayidir. NS, CX, ZK, FU otomotiv yan sanayi alanında faaliyet göstermekte olup FU işletmesi yan sanayi olup iştirak ortaklık sonucu faaliyet göstermektedir. KP kodlu ana sanayi ise iştirak ortaklık ile faaliyet göstermektedir. Daha sonra bulguların sunulması sırasında bu kodlar kullanılmıştır.

### **3.3.Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri**

Örnek olay yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmalarda veriler genellikle açık uçlu, soruların kullanıldığı yarı yapılandırılmış ve/veya yapılandırılmamış derinlemesine görüşmeler, doküman incelemesi, arşiv kayıtları analizi, gözlem gibi veri toplama teknikleri kullanılarak elde edilebilmektedir.<sup>264</sup> Yarı yapılandırılmış görüşme katılımcının cevaplarının derinlemesine analizine izin vermektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme, görüşmeyi yapan kişinin belirli bir mülakat görüşmesiyle başlayıp sorulan sorunun sırasını değiştirmeye ve araştırma durumu kapsamında yeni sorular sorabilmeye olanak sağlayan geniş kapsamlı bir görüşme türüdür.<sup>265</sup>

Herhangi bir kurumu araştırmak isteyen bir araştırmacı ise şu tür belgeleri veri kaynağı olarak kullanabilmektedir; yıllık kurum raporları, basın açıklamaları, halkla ilişkiler dokümanları, misyon tanımı, muhasebe kayıtları, stratejik planlar, pazarlama stratejik dokümanları, kurum içi ve dışı yazışmalar.<sup>266</sup>

Yin (1994) ve Johnston vd. (1999)'de veri toplama süreci sırasında bir çalışma protokolü oluşturulmasını tavsiye etmektedirler. Bu protokol araştırma ile ilgili genel bilgilerin yer aldığı dört temel bölümden oluşmaktadır; giriş bölümü, veri toplama yöntemi, görüşme soruları ve raporlama prosedürüne ilişkin bölümler. Bu çalışmada ise giriş bölümü, veri toplama yöntemi ve raporlamaya ilişkin bilgiler metin içinde

---

<sup>264</sup> Wesley J Johnston, Mark P Leach, Annie H Liu, "Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research", *Industrial Marketing Management*, Cilt 28, Issue 3,1999,

<sup>265</sup> Saunders,a.g.e.,2016

<sup>266</sup> Yıldırım ve Şimşek,a.g.e.,2008

anlatılmıştır, protokolün görüşme soruları ise Ek-1’de sunulmaktadır.<sup>267</sup> Görüşme sorularının kolay, anlaşılabilir, açık ve belirgin olmasına özen gösterilmiş ve “evet-hayır” cevaplı soruların yanısıra açık uçlu sorular tercih edilmiştir.

Bu bağlamda araştırmamızda çoklu vaka analiz yöntemi içerisinde veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış soru formuna dayalı görüşme ile sorulara cevaplar aranmıştır. Literatürde stratejik ittifaklar üzerine yapılmış daha önceki tezlere bakıldığında nitel araştırma yöntemi, yarı yapılandırılmış görüşme, case study çalışmalarının yanı sıra SPSS Uygulamalı anket yönteminin de kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmanın derinlemesine yapılabilmesi ve mülakat sırasında esneklik katacağından yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygun görülmüştür. Araştırmada ittifaklara ilişkin sayısal verilerin toplanmasının güçlüğünden dolayı nitel veriler ile söz konusu araştırma algıya yönelik olarak keşfedilmeye çalışılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme kapsamında ilk olarak ilgili örgütlerin insan kaynaklarına çalışma hakkında bilgi verilmiş ve araştırma hakkında bilgi verebilecek bir yetkiliye yönlendirilerek randevu istenmiştir. Bazı şirketlerin yetkililerine mülakat kapsamında ele alınacak konuları içeren yarı yapılandırılmış soru formu elektronik posta ile ilgiliye yollanmıştır. İşletmeler konu ile ilgili yetkili kişi olarak Ar-Ge Müdürleri ve Ar-Ge Proje Sorumluları ile görüşmemizi onaylamıştır. Görüşmeler 09.04-30.04.2019 tarihleri arasında yapılmıştır. Bununla birlikte araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini arttırmak amacıyla görüşmenin kaydedilmesi için izin istenmiştir. Dört şirket hariç diğerleri ile ses kaydı alınarak görüşme gerçekleştirilmiştir. Ses kaydı alınamayan şirketlerle bilgiler paylaşıldıkça not tutulmuştur. Bunun yanı sıra ikincil kaynaklar olan web sitelerinden, işletmelerin dokümanları, faaliyet raporları ve basın açıklamalarından da veriler toplanmıştır. Görüşme bulguları aktarılırken bu verilerde göz önüne alınarak bilgiler toparlanmıştır.

### **3.4.Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi**

Nitel araştırmaların en zor aşamalarından biri toplanan verilerin analiz edilme evresidir. Walcott (1994) veri analizini, betimsel, sistematik ve bu yöntemlerden birinin yanına araştırmacı kendi yorumlarını da katarak üç yol önermektedir. Betimsel

---

<sup>267</sup> Robert K. Yin, “Case Study Research: Design and Methods”, Fifth Edition, London: Sage,1994



yaklaşım, okuyucuya toplanan verilere sadık kalarak, orijinal halinde alıntılıyarak aktarılması gerekmektedir. İkinci yol ise, betimsel yaklaşıma ilave olarak bazı temalar oluşturulur ve bu temalar ilişkilendirilir. Burada araştırmancının verileri bir adım ileriye taşınarak okuyucuya analizler sunmaktadır. Üçüncü yaklaşım ise betimsel ya da sistematik yaklaşımın yanına araştırmacı kendi öznel yorumlarını da katarak araştırmacı etkin bir rol oynar. Walcott'un bu sınıflandırması betimsel ve içerik analizinden çok da farklı değildir. Betimsel analiz, Walcott'un birinci ve ikinci yaklaşımın birazını, içerik analizi ise ikinci ve üçüncü aşamaları kapsamaktadır.<sup>268</sup> Betimleme, araştırma problemine yönelik nelerin söylendiğine ilişkin sonuçların ortaya konmasıdır. Katılımcıları neleri söylediklerini ve hangi bilgilerin ortaya konduğunu ortaya çıkarır. Analiz ise, verilerde doğrudan görülmeyen ama kodlama ve sınıflama yolu ile temaların oluşturulması ve bu temaların ilişkilendirilmesi ile anlamlı sonucun ortaya çıkarılmasıdır. Son olarak yorumlama, araştırmacının söylenenlerden ne anlama geldiğine ilişkin çıkardığı sonuçları sunmasıdır.<sup>269</sup>

Nitel araştırmalar kapsamında elde edilen veriler Strauss ve Corbin'in (1990) önerdiği betimsel ve içerik analizi olarak da iki yöntemle yapılabilir.<sup>270</sup> Betimsel analiz derinlemesine analiz gerektirmezken içerik analizi ise elde edilen verileri daha yakından açıklayarak temalar oluşturulmasını sağlayabilmektedir. Betimsel analiz, verilerin önceden belirlenen temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasıyla gerçekleşir. Temalar araştırma sorularına göre düzenlenebilir ya da ileriki safhalarda görüşmeler sonrası çıkan farklı boyutlar sonucu oluşturulabilmektedir. Bu analizde amaç, bulguların düzenlenmiş halde okuyucuya sunmaktır. İçerik analizinde ise amaç, verilerin kavramsallaştırılması ve ortaya çıkan kavramların düzenlenip temaların saptanması gerekmektedir. Kavram olguları anlamamıza ve bu olgular üzerinde düşünmemizi sağlamaktadır. Kavram, veriler içinde yer alan anlamlı kısımlara verilen addır. Verilerin içinde kavramlar yoluyla kodlar ortaya çıkartılır. Bu kodlar arasındaki ilişki temalandırılır. Kodlama, verilerin içindeki bir sözcüğün, bir paragraf gibi anlamlı kısımlara ad verilmesidir. Bu süreç, verilerin ayrılması, incelenmesi, kavramsallaştırılması ve ilişkilendirilmesini içerir. Kodlama işlemi araştırmancının geçerli sonuçlara ulaşabilmesi için önemlidir. Kodlama elle ile yapılabilceği gibi bilgisayar

<sup>268</sup> Walcott 1994, aktaran, Yıldırım ve Şimşek, 2016

<sup>269</sup> A.g.e.,2016

<sup>270</sup> Strauss ve Corbin 1990, aktaran, Yıldırım ve Şimşek, 2016

programları yardımı ile de yapılabilmektedir. Kavramların oluşturulması araştırmacının kendisi tarafından, yazından ya da verilerin içinden elde edilebilir. Kodların bir araya getirilip ortak yönlerinin bulunması ile de temalar oluşturulmaktadır. Tüm bu süreçten sonra da bulgular tanımlanıp, sunulur. Bu aşamada bulgular okuyucuya sunulurken araştırmacı yorumlarına yer vermez. Son aşama olarak ise bulguların araştırmacı tarafından yorumlanması nitel araştırma için önemli bir yerdir. Araştırmacı neden sonuç ilişkisi kurarak, önemli hususları açıklayabilir.<sup>271</sup>

Bu bağlamda araştırmamızda, araştırma sorularından ve kavramsal çerçeveden yola çıkarak veri analizi için üç tema oluşturulmuştur. Araştırmamızda kodlama el ile yapılmıştır. Araştırmanın bulguları bu temalar altında sunulacaktır. Araştırmada elde edilen veriler bu temalar altında anlamlı hale getirilirken bazı bulgular dışarda kalması durumunda daha sonra sonuç kısmında da ifade edilebilir.

### **3.5.Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği**

Nitel araştırmada, araştırmanın geçerliliğini arttırmak amacıyla görüşme yönteminin yanı sıra araştırma konusuyla ilgili yazılı ya da görsel materyaller ile de araştırmaya katkı sunulabilmektedir. Toplanan verinin raporlanıp, sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanması nitel araştırmada geçerlilik için önemlidir. Araştırmanın geçerliliği için verilerin analiz ve yorumlanmasında tutarlı olunması gereklidir. Genellemeler de geçerliliği arttırsada nitel araştırmada genelleme dolaylı olarak yapılmaktadır.<sup>272</sup>

Araştırmanın geçerliliğini sağlamak için görüşmeler esnasında olabildiğince ayrıntılı cevaplar alma yoluna gidilmiş olup görüşme sürelerinin de uzun tutulmasına önem verilmiştir. Yapılan görüşmeler toplam 252 dakika sürmüştür. Ortalama görüşme süresi 31.5 dakika olarak hesaplanmış olup en uzun görüşme 56 dakika sürmüştür. Bununla beraber görüşmeye başlamadan daha informel sohbet havasında bir giriş ile katılımcılar ile güven sağlanmaya çalışılmıştır.

Nitel veriyi sayısallaştırmak güvenilirliği arttırmaktadır. Buradaki amaç nesnellığı yakalamak değil, analiz biçimi olarak ortaya çıkacak sonucun

---

<sup>271</sup> A.g.e., 2016

<sup>272</sup> A.g.e., 2016

yorumlanmasının daha iyi yapılabilmesidir. Sayısallaştırma basit yüzde hesapları ve sözcük sıklık hesapları ile yapılabilir. Yüzde hesapları, katılımcıların araştırma kapsamında belirlenen kodlara ve temalara ne kadar katıldıklarını göstermenin bir yoludur. Ayrıca sözcükler ve cümlelerin tekrar edilme sıklığı çerçevesinde de analiz biriminden söz edilebilir. Araştırma kapsamındaki kişilerin görüşleri belirlenen temalar altında hangi sıklıkla tekrar edildiği hesaplanıp belirli yüzdelerle ifade edilebilir.<sup>273</sup>

Bu bağlamda katılımcıların stratejik ittifakların inovasyon performansına etkisi konusunda algılarına ilişkin veriler sayısallaştırılarak verilmeye çalışılmıştır.

#### **4.Bulguların Sunulmasına İlişkin Açıklamalar**

Araştırma tasarımı bölümünde belirtildiği üzere bu çalışmadaki örneklem, örgütlerin Ar-Ge yöneticileri ile yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilerek veriler toplanmıştır. Bu görüşmelerden toplanan verilerin sunulması örneklemdeki sekiz örgütün katılımcıları tarafından verilen cevaplar sıralanarak sunulmaktadır. Araştırma bulguları, sekiz şirketin paylaştığı bilgiler üç tema halinde paylaşılacak olup ilk önce ittifaklara ilişkin bilgiler ardından ikinci bölümdeki ittifakların inovasyon performansı üzerindeki etkisine yönelik soruların cevapları sıralanmaktadır. Ardından inovasyon stratejisine ilişkin bulgular paylaşılmaktadır. Dolayısı ile konu ile ilgili bütünlük sağlanmış olacaktır.

#### **4.1.Bulgular ve Tartışma**

Görüşme protokolünde yer alan ilk bölümdeki stratejik ittifaklarla ilgili ilk bölümdeki sorulara cevaplayıcılardan ittifakların şirketlerinde ne zaman başladığına ve hangi ittifak formların daha çok kullanıldığına ve devam eden ittifaklarının olup olmadığına ilişkin bilgi vermeleri istenmiştir. Bilgilerin paylaşımı görüşmeye gidilen ilk şirketle başlanarak diğer şirketlere gidilen sırayla devam edilecektir.

---

<sup>273</sup> A.g.e., 2016

#### 4.1.1.Stratejik İttifak Oluşum ve Formlarına İlişkin Bulgular

Örgütlerin stratejik ittifak oluşumuna ve formuna yönelik saptamalarda bulunmak amacıyla katılımcılara görüşme formunda yer alan ilk bölümdeki stratejik ittifaklar üzerine olan sorular sorulmuştur.

Bu kapsamda DLA kodlu şirketin Ar-Ge müdürü şirketin yapmış olduğu ittifak ve ortaklıklara yönelik şu bilgileri paylaşmaktadır;

*“1983 yılında ortaklıklara başlanmış. Kauçuklu ürünler alanında üç yabancı fabrika ile üretim yapıyoruz. Daha sonra bunlardan biriyle ortaklık oranı %50 ye çıkarılarak örgüt isimleri birleştirilerek devam edildi. 2002 yılında ise İtalyan bir firma ile ortaklık kuruldu. 2007 yılında ise 15 milyon Euro'luk yatırım ile Türkiye'de ilk kez otomobil dış yüzey parçalarını yan sanayi olarak üretmeye başladık. Yurtiçinde ve yurtdışında ortaklıklarımız mevcut.Biz bunları partner olarak görüyoruz. Yurtiçinde birleşme teknolojileriyle ilgili bir çalışmamız var oda otomotivde plastik enjeksiyon üzerine parçalar geliştiren faaliyet gösteren bir firma. Devam eden bir ortaklık bu. 2002 yılında joint venture ile yapılan bir ittifagımız var, otomotivle özel proses gerektiren hususlarda üretilcek parçaları birlikte üreterek üretim ortaklığı yapıyoruz.*

*Ar-Ge ortaklığı anlamında da avrupa birliği projeleri yürütüyoruz. Belirli konsorsiyumlar kuruldu. İngiltere, Fransa, Almanya'dan Avusturya'dan,Yunanistan'dan,İsveç'ten birçok ortağımız var. Şirketimiz daha çok Ar-Ge ortaklığı, üretim ortaklığı ve teknolojik ortaklıklar yapmaktadır. Şuanda devam eden 28 Ar-Ge projemiz var. Otomotiv ve savunma alanlarında yerel ve uluslararası platformlarda tasarım ve mühendislik hizmeti sunan bir işletmeyle ittifagımız var.”*

Bu noktada, DLA kodlu şirketin Ar-Ge müdürüne sermaye ittifaklarına göre sermayeye dayalı olmayan ittifakların neden seçildiğine ve ortaklarının kendilerine göre büyük mü küçük mü, sektörden mi olduğuna ilişkin soruya verdiği cevap ise;

*“Durum bazlı olarak ne kadar hızlı hareket edeceğinize bağlı. Joint venture biraz daha uzunca prosedürler gerektiren ve zaman alan bir iş.Dolayısıyla eğer siz teknoloji geliştirme anlamında bir iş yapıyorsanız sözleşmeli iş ortaklığı şeklinde yapmak daha mantıklı ve cazip hale geliyor.Daha düşük riskle girmiş oluyorsunuz.”*

*Rakiplerle de ortaklığımız var rakip olmayan sektörlerle de var.O tamamen pazara nasıl girileceği ile ilgili alakalı.İleride rakip olmayanlarla da rakip olabilir pozisyonda gelişebiliyor.*

*İttifaktaki ortaklıklarımızla çoğunlukla aynı seviyedeyiz ama bazı projelerde çok büyüyüz. Mesala bir yazılım firması 10 kişilikken bizim 2000-3000' den fazla çalışmamız var.'*

Yukarıdaki açıklamadan şirketin 2 sermaye ittifacı ve bunun yanı sıra Ar-Ge ortaklığı, ürün geliştirme ve teknolojik ortaklığı vardır. Şirketin kendilerine göre büyük olan ortaklıkları olduğu gibi küçük ortaklıkları da söz konusudur. Sermaye ittifakları daha uzun bir prosedür gerektirdiğinden sözleşme temelli ortaklıkları daha az riskli görmektedirler. Yine sektörden olan ortaklıklarla beraber yazılım, tasarım gibi sektör dışından da ortaklıkları mevcuttur.

Stratejik ittifaklara ilişkin ilk bölümde yer alan sorulara, TM kodlu şirketin Ar-Ge projeler uzmanının verdiği bilgiler şu şekildedir;

*'Bu şekilde ortaklıklar çok sayıda var. Üniversitelerle yapılan proje geliştirilen stratejik ortaklıklarımız mevcut. Onun haricinde müşterilerimizle olan ilişkilerimizden dolayı müşterilerimiz bize proje mantiletişiyle geliyor. Her müşteri kendine has ürün istediğinden ana sanayi tedaricisinin direk ürünlerimizi alıp aracına monte ettiği bir yöntem. Tasarımları kendileri yapıp üretimi biz yapıyoruz. Daha çok stratejik proje ortaklığı yapıyoruz.*

*Hali hazırda devam eden birçok proje ortaklığımız var. Örneğin bir firma ile Avusturya Viyana'da raylı sistem araçlarıyla ilgili parça üretim ortaklığı yaparak bir firmaya üretim yapıyoruz. Bu hafif raylı sistemde trenlerin iç terminali yapıldı. Çok özel bir projesi. Onun haricinde iki firma kendi içlerinde Türkiye'de bir ortaklık yaptılar. O ortaklığa binaende şuan Türkiye'nin ilk yerli metro ihracatı yapıldı, Tayland'ın Bangkok şehrine. Bu projedede çözüm ortağı olarak çalıştık. Bu firmalarla bir protokol yaparak süreçte ilerliyor.*

*Sermaye ittifaklarından Joint venture girişimi oldu fakat başarılı sonuçlandırılmadı.*

*1999 yılında, başka bir firmayla 'Araçlarda Ortak Ürün Geliştirme Projesi' başladı. Bir aracın tasarımından hayata geçene kadar bu projenin içinde yer aldık. Aracın tasarım ve dizayn çalışmalarını yaparken styling aşamasından sonra devreye girildi. Mühendisler ortak olarak çalışıp sürece katkı sundu.*

*Uzun dönemli bu projelerimiz de esnek bir planlama süresi mevcut. 99 yılında yapılan ortaklık anlaşmasında ürün geliştirme projesi 2002 yılında üretime geçecek durumdaydı.*

*Bitirmiş olduğumuz bir proje yine sözleşmeye dayalı, süreç ilerletilen bir ortaklıkta biz alt yapımızı güçlendirdik. Alt yapımızı güçlendirikende aynı zamanda teknolojimizi geliştirdik. Kompozit malzeme üretirken üretimde çıkan*

*çeşitli sıkıntılar oluyor. Otomotivdeki bant üretimi kadar hızlı üretim yapamıyoruz. Bu sebeplerden dolayı biz devamlı nasıl hızlı üretim yaparız diye araştırmalar içindeyiz.*

*Kendi içimizde IT birimiz yok, bu konuda destek alıyoruz. Biz personelimizi göndererek ortağımızla bir üretim süreci gerçekleştirebiliyoruz. Ortaklık yaptığımız örgüte A firması diyelim bizde B. Biz mekanik kısmı üretirken sonrasında bunun içinde elektronik girdilerin olması gerekiyor. Ama anasanyayı bu işi yapmadığından bizde C firmasıyla görüşüp ortaklık yapıp ürünlerimizi geliştiretiriyoruz. Daha çok üretim ortaklığı var diyebiliriz.”*

Bu noktada, TM kodlu şirketin Ar-Ge projeler uzmanının sermaye ittifaklarına göre sermayeye dayalı olmayan ittifakların neden seçildiğine ve ortaklarının kendilerine göre büyük mü küçük mü, sektörden mi olduğuna ilişkin soruya verdiği cevap ise;

*“İttifak ortaklıklarımız genellikle ilişkili sektördendir. Tedarikçi, sektörden ve akademik dünyadan. Ortaklarımız şirketimize göre daha büyük. Çünkü neden; biz ana sanayi firmaları ile çalıştığımız için onlar bizden kat kat daha büyük. Bizim 750 çalışanımız varken ortağımızın 6000 tane çalışanı var.”*

Yukarıdaki açıklamalardan şirketin sermaye ittifagının olmadığı, daha esnek yapıya sahip olduğu için sermayeye dayalı olmaya sözleşme temelli ürün geliştirme ve üretim ortaklığı kurdukları ifade edilmiştir. Yurtdışında bir firma ile "çözüm ortağı" olarak çalışmışlardır. Ortakları kendilerine göre daha büyük olup ilişkili sektördendir.

LO kodlu şirketin iş geliştirme ve proje mühendisi ise örgütün stratejik ittifaklarına yönelik şu bilgileri vermektedir;

*“ Kendi markamız altında üretim yapıyoruz ve kontrat bazlı lisanslı üretim yapılmakta. Biz buna contract manufacturing olarak üretim ortaklık anlaşmaları diyoruz. 2012 yılında Koreli otomotivde önemli olan bir firma ile anlaşma imzalandı. Gerekli endüstriyel yatırımların tamamlanmasının ardından, deneme üretimi aşaması da tamamlanarak seri üretime 2015 yılında başlandı. 2016 yılında İtalyan pazarına yönelik otobüs üretimi yapan bir firmanın % 5 hissesi alınarak bir işbirliği kuruldu. Bu ortaklık Joint Venture. İtalya başta olmak üzere Avrupa pazarındaki güçlü satış olanağı ve dolayısıyla şirketimiz satışlarına yapacağı olumlu katkı olacak. Bu ortaklık faaliyeti, üretim, dağıtım ve pazarlama üzerine. 2017 yılında 3 yıllık sürmesi planlanan bir otomotiv firması ile toplu taşıma araç tasarımı, üretimi ve satışlarında daha rekabetçi olabilmek için farklı projelerde iş birliği potansiyellerini değerlendirmek adına stratejik işbirliği ve üretim ve tedarik sözleşmesi imzalandı. Bu anlaşmayla 2018 yılında 55 adet elektrikli araç üretildi.*

*Ticari taşımacılık alanında ABD'nin sektör lideri olan bir firma ile stratejik iş birliği gerçekleştirildi. Çağın mobilite ihtiyaçlarına uygun araç için onların teknolojisini kullandık, her iki firma teknolojilerini birleştirdi. Bu ortaklığı ileriye taşıyarak pazar payımızı arttırmak hedef. Yine bu firmanın işbirliği ile*

*bizim Ar-Ge ekibimiz ile birlikte prototip hazırladık çocuk güvenliğini öne çıkaran bir ürün.*

*2010 yılında İtalyanın önde gelen otomotiv sektöründe bir fima ile stratejik ortaklık anlaşması imzalandı. Birlikte projede ürün geliştirme de söz konuydu. Bizim mühendislik ve tasarım desteğimizle birlikte yetkinliklerimizi birleştirecek olan bir süreçti. Ortağımızın ürün yelpazesinde bulunmayan ancak pazarın ihtiyacı olan ürünlerin geliştirilmesinde işbirliği içindeyiz. Bununla birlikte ABD’de ortak üretim faaliyetleri için sektörde benzeri olmayan bir ortaklık anlaşması imzaladık. Bu anlaşma ortak üretim. Ortağımız, şirketimizin Kuzey Amerika pazarına özel olarak tasarladığı araçların montaj, üretim, satış ve satış sonrası hizmet faaliyetlerini ABD’deki tesislerinde gerçekleştirecek. Bitmiş ve devam eden birçok projemiz var. Üretim, pazarlama, ürün geliştirme odaklı ortaklıklar.’’*

Bu noktada, LO kodlu şirketin iş geliştirme ve proje mühendisine ortaklarının kendilerine göre büyük mü küçük mü, sektörden mi olduğuna ilişkin soruya verdiği cevap ise;

*‘‘Ortaklarımız bizden daha büyük. Biz yerli sermayeyle üretim yapan bir örgüt olmamıza rağmen dünya markalarıyla işbirliğine gidiyoruz. Bu anlaşmalar ve işbirlikleri bizi dünya markası olma hedefimizde ilerlemimize yardımcı oluyor. Global bir marka olmak ve büyüme stratejisi ile yaptığımız ortaklıklar.’’*

Yukarıdaki açıklamalardan şirketin ortak girişim ve hisse katılımlı sermaye ortaklığının yanı sıra sermayeye dayalı olmayan üretim, ürün geliştirme, pazarlama ortaklıkları mevcuttur.Ortaklar daha büyüktür.

NS kodlu şirketin Ar-Ge direktörünün verdiği bilgiler ise şöyledir;

*‘‘Firmamız da kısa dönemli proje ortaklıklarımız oldu.Bunun yanı sıra 2008 yılında bir firma ile hisse katılımı ile gerçekleşen bir işbirliğine gidildi.Şirketimizin %20’lik hissesi bu şirket tarafından alınarak küresel bir oyuncu olma yolunda güçlü bir adım attık.Güçlü bir finansal ortak ile yapılan bu işbirliğide bağımsız yapı korunarak yurtdışında daha hızlı büyüme hedeflendi.Şuan da devam eden bir tane sözleşmeye dayalı ittifakımız mevcut. Bu ortaklığa 2015 yılında başlandı ve hala devam etmektedir. Bu firma ile ortaklığımız sözleşmeye dayalı bir ittifak olup, dağıtım ortaklığıdır.2015’de başlayan dağıtım ortaklığımız dördüydür devam etmektedir. Ortaklığın bitiş süresi ortaklıkta gelişen sürece bağlı. Esnek bir yönetim hakim.’’*

Bu noktada, NS kodlu şirketin Ar-Ge direktörüne neden sözleşmeli ittifak ortağı seçtiklerine ve ortaklarının kendilerine göre büyük mü küçük mü, sektörden mi olduğuna ilişkin soruya verdiği cevap ise;

*“İttifaktaki ortağımız otomotiv yan sanayi tedarikçisi olup rakip diyebiliriz. Bize göre daha büyük bir firma.*

*Sözleşme ortaklığı seçmemizin sebebi bağımsızlığımızı korumak için. Hisse katılımı ile yapılan ortaklıklar illa ki hisse oranının payına göre daha fazla diğer ortaklık üzerinde hakimiyet kurdurabilir. Bizim için bağımsızlık ve esneklik önemli.”*

Yukarıdaki açıklamaya göre hisse katılımlı sermaye ortaklığı ve şuan da devam eden bir tane sermayeye dayalı olmayan dağıtım ortaklığı mevcuttur. İttifak ortağı rakip olup örgüte göre büyüktür.

FU kodlu şirketin ilgili personelinin şirketin stratejik ittifaklarına yönelik verdiği bilgiler ise;

*“Merkez olarak Fransa’ya bağlıyız. Yapılan ortaklıklarda merkezden gelen mühendislerle süreç yönetiliyor. Stratejik İttifak olarakta iki tane büyük işbirliği var. Bir tane Amerika’dan (%50-50),diğeride Japon(%60-biz %40) bir şirketle. Bu iki ortaklık açıkçası tüm teknoloji merkezlerini yönetiyor. Her iki ortaklıkla çok eski ortaklık, 20 yıllık kadar.*

*Sözleşmeli ortaklıklardan ziyade Joint Venture daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Lisans ve teknoloji ortaklıklarımız da mevcut. Sektör olarak çok fazla ortaklığa açık değil.”*

Bu noktada, FU kodlu şirketin ilgili personeline ortaklarının kendilerine göre büyük mü küçük mü, sektörden mi olduğuna ilişkin soruya verdiği cevap ise;

*“25 ülkede 55 fabrikamız var. Genelde %60-70 bize ait ortaklıklar. Ortaklarımız bize göre çok daha büyük ve sektörün içerisinde.2 tane ortaklığımızın bulunduğu bölgeler şirketimizin cirosunun %70 ini oluşturuyor.*

*Kendimize ait özel patentli teknolojilerimiz var. Genelde patent teknolojileri exchange (değiştiriliyor) ediliyor. Bizim titreşim üzerine bir uzmanlığımız var, elektrikli araçlar üzerine bu sistemi geliştirici uzmanlık alıyoruz bizde. Teknolojik ortaklık diyebiliriz.”*

Yukarıdaki açıklamalara göre, iki ortak girişim sermaye ittifacı olup sermayeye dayalı olmayan lisans ve teknoloji ortaklığı vardır.

CX kodlu şirketin Ar-Ge uzmanlarının şirketin stratejik ittifaklarına yönelik verdiği bilgiler ise;

*“2007 yılında ispanyol bir firmayla %50 bir ortaklık kuruldu. 2017 yılında başlayan bir ortaklığımız var.15-20 yıllık sürebilecek uzun dönemli bir ortaklık bu.2017 yılındaki bu ortaklık kalıp tarafını, teknoloji tarafını İspanyol firmaya sattık. Çalışan arkadaşlar bize dahil, finans kısmı ayrı. Aynı holding altında farklı bir firma yani. Bunun dışında proje bazlı birçok ortaklığımız var.Sadece*



*Ar-Ge için şuan da 48 proje ortaklığımız mevcut. Bunun dışında birden fazla ana sanayi firmaları ile çözüm ortaklığımız var. Örneğin, anasanyai firmalarından birinin hatları ile ilgili bir proplemleri var, biz burdaki tüm ekip toplandık, bunun için ne yapabiliriz şeklinde çözüme dönük ortak projelerimizde mevcut. Müşterilerimiz ile işbirliği içindeyiz. Her yıl onlarca proje yapılıyor bunların bazıları patente dönüşüyor. Sanayi ve üniversitelerle ortak projeler yürütülüyor.”*

Bu noktada, CX kodlu şirketin ilgili personeline ortaklarının kendilerine göre büyük mü küçük mü, sektörden mi olduğuna ilişkin soruya verdiği cevap ise;

*“Ortağımız bize göre daha büyük bir örgüt hem çalışan hem ciro açısından ve sektörden.”*

Yukarıdaki açıklamaya göre, sermaye ittifakı olan ortak girişimin yanı sıra ‘‘çözüm ortaklığı’’, Ar-Ge ve üretim ortaklıkları mevcuttur. Ortaklar fimaya göre daha büyüktür ve sektördendir.

ZK kodlu şirketin tasarım ve prototip yöneticisi, şirketin stratejik ittifaklarına yönelik verdiği bilgiler ise;

*“ 1999 yılında İspanyol bir şirket ile pazarlama ortaklığı kuruldu. Ortağımız dışarıdaki pazarı iyi bildiği için bize örneğin Afika’ ya gönder dediğinde biz ürünü gönderirdik. Bu ortaklık 2007 yılında bitti. Şirketimiz 2008 yılından beri tasarım odaklı. 2010 yılında bir ortaklık arayışına girdik ve 2014 yılında endüstriyel ürün tasarımı sektöründe de müşterilere hizmet vermek adına, İtalyan bir firma ile ortaklık kuruldu. Bu ortaklık 2014 yılları sonunda başlayıp 2017 yılında sona erdi. Bu ortaklıktaki amaç know how denebilir, endüstriyel tasarım ve mühendislik adına yapıldı. Bu ortaklık joint venture idi.”*

Bu noktada, ZK kodlu şirketin ilgili personeline ortaklarının kendilerine göre büyük mü küçük mü, sektörden mi olduğuna ilişkin soruya verdiği cevap ise;

*“2014 yılındaki ortağımız bizim ciromuzun %10’u büyüklüğünde fakat mühendis sayısı olarak bizim iki katımızdan fazla. Ayrıca Avrupa’da birçok yerde ofisleri mevcut. Otomotiv sektöründe tasarım alanında.”*

Yukarıdaki açıklamaya göre, biten bir pazarlama ortaklığı ve sermaye ittifakı olan ortak girişim ortaklığı mevcuttur. Ortağın büyüklüğü ise ciro olarak küçük olsada tasarım alanında mühendis olarak sayıca örgütten fazladır.

KP kodlu şirketin dijital dönüşüm yöneticisinin şirketin stratejik ittifaklarına yönelik verdiği bilgiler ise;

“Yapılan işbirlikleri örgütün merkezinden yapılmaktadır. Yaklaşık yirmi yıldır devam eden 1999 yılında kurulan önemli bir ittifak var.Bu ittifaka üçüncü bir ortak daha katıldı.Amaç,coğrafi kapsamı genişletmek ve tesislerin üretim kapasitesinden yararlanmak.Ortak üretim,pazarlama,ürün geliştirme ve satış,dağıtım ittifakları bunlar.

2008 yılında Rus bir örgüt ile stratejik ortaklık yapıldı. Rusya'nın en büyük tedarikçisi olmak için %73'lük bir joint venture yapıldı. 2010'da Alman otomobil endüstrisinde önemli bir firma ile stratejik ortaklık kuruldu ve bu ortaklık karşılıklı %31 hisse alındı. Amaç, yeni nesil mimarinin geliştirilmesi ve teknolojilerimizle üzerinde anlaşma yapılan modelin geliştirilmesi. 99' da kurulan bu ittifak üzerinden ABD'li pil üreticisiyle teknoloji şirketine yatırım yapılmış. Bu ittifakla birlikte sayısız ortaklık ve birçok yazılım ve teknolojik şirketle ortaklıklar kurulmuştur. Türkiye'de yapılan işbirliklerinden üniversiteler ile yapılanlar var. Boğaziçi üniversitesi ile bir sözleşme dahilinde yürüttüğümüz devam eden bir projemiz var.Kestirimci bakım aktivitelerine yönelik, bu yetkinliği geliştirmek ve bunun kapsamında da üniversiteye bir algoritma geliştirmek üzere bir çalışmamız sürüyor.”

Bu açıklamaya göre ve şirketin websitesindeki açıklamalar ile raporları sonucu, şirketin hem sermaye hem sermayeye dayalı olmayan birçok stratejik ittifacı mevcuttur.

Görüşme formundaki ilk bölümdeki (1.-4.) sorulara cevap veren katılımcı örgütlerin açıklamaları doğrultusunda aşağıdaki tabloları oluşturmak ve çıkarım yapmak mümkündür.

**Tablo 4:** Örgütlerin İşbirliği Formlarından Kullanmış Oldukları Stratejik İttifaklar

<b>Firma Kodu</b>	<b>Sermaye İttifakları</b>	<b>Sermayeye Dayalı Olmayan İttifaklar</b>
DLA	Ortak Girişim	Ar-Ge,Ürün Geliştirme,Teknolojik Ortaklıklar
TM	Yok	Üretim,Ürün Geliştirme Ortaklıkları, <b>Çözüm Ortaklığı</b>
LO	Ortak Girişim, Hisse Katımlı Ortaklık	Üretim,Ürün Geliştirme,Pazarlama, Ortaklıkları
NS	Hisse Katımlı Ortaklık	Dağıtım Ortaklığı
FU	Ortak Girişim	Teknolojik Ortaklık
CX	Ortak Girişim	Ar-Ge,Üretim Ortaklığı, <b>Çözüm Ortaklığı</b>
ZK	Ortak Girişim	Pazarlama Ortaklığı
KP	Ortak Girişim,Hisse Ortaklığı	Ar-Ge,Üretim, Ürün Geliştirme,Teknolojik,Pazarlama, Dağıtım Ortaklıkları

Tablo 4'deki bilgiler doğrultusunda stratejik ittifak formlarına ilişkin 8 katılımcıdan 8'i ( %100'ü ) sermayeye dayalı olmayan ittifak kurarken 8 katılımcıdan 7'side ( % 87.5'i )

sermaye ittifakları kurma yoluna gitmiştir. Sermaye ittifaklarından ortak girişimi 8 katılımcıdan 6'sı ( %75'i ), hisse katımlı ortaklığı ise 8 katılımcıdan 3'ü ( % 37.5'i ) tercih etmiştir. Sermayeye dayalı olmayan ittifaklardan Ar-Ge ortaklığını 3 katılımcı ( %37.5'i ), Ürün Geliştirme ortaklığını 4 katılımcı ( %50'si ), Teknolojik ortaklığı 3 katılımcı ( %37.5'i ), Üretim ortaklığını 4 katılımcı ( % 50'si ), pazarlama ortaklığını 2 katılımcı ( %25'i ), dağıtım ortaklığını ise 2 ( %25'i ) katılımcı tercih etmiştir. TM kodlu şirket Ortak Girişim için girişimde bulunmuş ancak sonuçlandırılmamıştır, bilgisi edinilmiştir.

Bunun yanı sıra Culpan sözleşmeli ortaklık türlerini sayarken giderek artan pazar koşullarına, teknolojik ilerlemelere ve örgütler tarafından yeni yaratıcı düzenlemelere bağlı olarak ortaya çıkan başka türlerin de olabileceğini vurgulamıştır. Örgütlerden farklı formlar kullanıp kullanmadıkları yönünde bilgi istenmiştir. Verilen bilgiler doğrultusunda 2 katılımcı örgütün çözüm ortaklığı formunu kullandıkları bilgisi edinilmiştir.

Tablo 4'de, bu araştırmadaki katılımcı örgütlerin, işbirliği formlarından sermayeye dayalı olmayan ittifak formlarını daha fazla tercih ettikleri görülmüştür. Araştırmadaki katılımcıların birleştiği konu ise, sermayeye dayalı olmayan ittifakların daha esnek, daha az riskli ve bağımsız yapısından dolayı tercih edildiği vurgulanmasıdır. Sermayeye dayalı olmayan ittifak formlarında en çok tercih edilen formun üretim ve ürün geliştirme (%50) ortaklığı olduğu saptanmıştır.

**Tablo 5:** İttifak Ortağının Tanımlanması

<b>Firma Kodu</b>	<b>Ortağın Örgüte göre Büyük/Küçük olması</b>	<b>İttifak ortağının ilişkili/ilişkisiz sektörü</b>
DLA	Büyük ve küçük	Rakip ve rakip olmayan
TM	Büyük	Rakip
LO	Büyük	Rakip
NS	Büyük	Rakip
FU	Büyük	Rakip
CX	Büyük	Rakip
ZK	Büyük	Rakip
KP	Büyük ve küçük	Rakip ve rakip olmayan

Tablo 5'den yola çıkarak 8 katılımcı örgütün ortaklıklara göre firmalarını ciro ve çalışan sayısı açısından kıyaslaması sonucu, oluşturulan ittifaklarda 8 katılımcının 8'inin de ( %100'ünün ) örgüte göre büyük ortaklıklarla ilişki kurulduğu, bunun yanı sıra 8 katılımcı örgütten 2'sinin ( %25'i ) hem büyük hem küçük ortaklıklar kurdukları

bilgisi edinilmiştir. Bununla birlikte katılımcı örgütlerden 8'i de ( %100'ü ) rakip sektörden ortaklıklar kurarken 2 katılımcı örgütün ( %25'i ) ise hem rakip hem de rakip olmayan ortaklıkların olduğu saptanmıştır.

Tablo 5'de, ortaklıklar ilişkili ve aynı sektörden olup DLA ve KP katılımcı örgütlerin bilgilerinden yola çıkarak gelecekteki araçların otonom ve mobil olması sebebiyle geçmişte ilişkisiz gözükten söktörlerle de zamanla ortaklık kurulduğu saptanmıştır. İki şirketin otonom araçlara geçiş ile sektörden olmayan ortaklıklar ile de ortaklık kurulduğu bilgisi edinilmiştir.

Katılımcı örgütlerin, stratejik ittifakları oluşturmaya yönelik motivasyonlarının neler olduğunun saptanmasına ilişkin bulgulardan yola çıkılmış ve ayrıca Ek 1'de yer alan tablodaki motivasyonlar görüşme sonunda teyit amacıyla seçtirilmiştir. Tablodaki motivasyonlar kategorilere ayrılmadan seçtirilme yoluna gidilmiş dolayısıyla hangi motivasyonun daha fazla öne çıktığı bulguların derlenmesiyle oluşturulmuştur. Bu araştırmadaki katılımcı örgütlerin stratejik ittifak motivasyonları incelendiğinde ‘stratejik’ ve ‘ekonomik’ motivasyonların öne çıktığı görülmüştür. Stratejik ittifak motivasyonlarının ilişkilendirilmesine yönelik katılımcı ifadelerine ilişkin saptamalara aşağıda yer verilmiştir.

DLA kodlu örgütün katılımcısı motivasyonu olarak şu bilgileri paylaşmıştır;

*“İnovasyon faaliyetleri daha çok verimlilik ve sürdürülebilirlikle olan kısımlar var.Yani var olan ürün gamlarınızın nasıl sürdürülebileceğinizi ve sizin trendleri nasıl yaklayacağınızı ilgili yapacağımız stratejilere ilişkin teknoloji geliştirme, daha çok sürdürülebilirlik ön planda var olan ilişkilerde.Verimlilikte ise otomotivde ağırlıkların azaltılmasıyla ilgili bir husus var.Emisyon değerlerinin azaltılmasına ilişkin yaptırımlardan dolayı.. Öncelikle teknoloji geliştirme ve sürdürülebilirlik sonrasında verimliliğin artırılması bi sonraki adım ise inovatif bir ürünün pazarlara açılması. Hatta bizim olmadığımız pazarlarda nasıl girilebileceği ile ilgili yapılan çalışmalar da var. Kendi firmamızın ürünlerini geliştirip yaygınlaştırılmasıyla ilgili projelerimiz de var şuan, piyasada olmayan bizim geliştirip literatüre katkı sağlamaya çalıştığımız hususlarda var.”*

TM kodlu örgütün katılımcısı ise;

*“Hedef,şirketi daha ileri noktaya taşımak ve büyümek.”*

LO kodlu örgütün katılımcısı;

*“Biz yerli sermayeyle üretim yapan bir firma olmamıza rağmen dünya markalarıyla işbirliğine gidiyoruz. Bu anlaşmalar ve işbirlikleri bizi dünya markası olma hedefimizde ilerlemimize yardımcı oluyor. Global bir marka olmak ve büyüme stratejimiz ile yaptığımız ortaklıklar”*

NS kodlu örgütün katılımcısı;

*“Bu ittifak ortaklığında temel hedef, pazarlara erişme, pazar payını arttırmaktır. Genel hedef ise yurtdışı pazarında büyümek.”*

FU kodlu örgütün katılımcısı;

*“ Bu ortaklıkların hepsi rekabet avantajını sağlamak için aslında. Çünkü piyasada çok fazla araç ve çok fazla model var. Yaptığımız tüm şey aslında rekabet gücünü arttırmak adına. Daha çok maliyette etkisi var ve Pazar payını arttırmak onun dışında da pek bi etkisi yok. İttifağın en güzel yanıda Ar-Ge maliyetlerini kısmak.”*

CX kodlu örgütün katılımcısı;

*“Bu ortaklıklardaki verimlilik, maliyetlerin azaltılması, know how, rekabet avantajı, teknoloji ve ürün geliştirmek gibi hedeflerimizin örgüt büyümesini sağlamak için güçleri birleştirerek bu hedeflere ulaşmak.”*

ZK kodlu örgütün katılımcısı;

*“Maliyet azaltıcı, sürdürülebilir üretim teknolojisi yatırımlarıyla sektörde devam ediyoruz. Tasarımı yapılan ürün ile ilgili maliyet ucuzlatma önerileri ve data ile üretim koşullarının uyumunu sağlamaktayız.”*

KP kodlu örgütün katılımcısı;

*“ Amaç, coğrafi kapsamı genişletmek ve tesislerin üretim kapasitesinden yararlanmak, yeni nesil mimarinin geliştirilmesi ve teknolojilerimizle üzerinde anlaşma yapılan modelin geliştirilmesi, yetkinlik değişimine odaklanarak çok sayıda projeyi hayata geçirmek.”*

Katılımcı örgütlere, Ek 1’de belirtilmiş olan sorularda sorulan 10. soruya istinaden elde edilen bulgulardan aşağıdaki tablo oluşturularak çıkarım yapmak mümkündür.

**Tablo 6: Örgütlerin Stratejik İttifak Oluşturma Motivasyonları**

<b>Firma Kodu</b>	<b>Örgütsel</b>	<b>Ekonomik</b>	<b>Stratejik</b>	<b>Politik/Yasal</b>
DLA	-Çevresel değişiklikler/dış ortamlara uyum sağlamak	-Maliyetleri azaltmak/riskleri azaltmak, -Pazarlara/kaynaklara erişme/Pazar payını arttırmak, -Verimlilik elde etmek	-Teknoloji veya ürün geliştirmek, -Karşılıklı rekabeti aşmak/ Rekabet avantajı elde etmek -Riskleri bölmek/istikrar sağlamak	-Teknik standartlar geliştirmek
TM	-Firma büyümesini kolaylaştırmak	-Pazarlara/kaynaklara erişme/Pazar payını arttırmak	-Teknoloji veya ürün geliştirmek -Know-how aktarma -Karşılıklı rekabeti aşmak	-Teknik standartlar geliştirmek -Yasal engelleri aşmak
LO	-Küresel bir marka olmak/büyüme	-Pazarlara/kaynaklara erişme/Pazar payını arttırmak -Verimlilik elde etmek	-Sürdürülebilir çözüm üretmek -Teknoloji veya ürün geliştirmek	
NS		-Pazarlara/kaynaklara erişme/Pazar payını arttırmak		
FU		-Verimlilik elde etmek -Pazar payını arttırmak -Maliyetleri azaltmak	-Rekabet avantajı elde etmek	
CX	-Firma olarak büyüme	-Verimlilik elde etmek -Maliyetleri azaltmak	-Rekabet avantajı elde etmek -Know-how aktarma -Teknoloji veya ürün geliştirmek -Güçleri birleştirmek	
ZK		-Maliyetleri azaltmak	-Sürdürülebilir üretim teknolojisi -Rekabet avantajı elde etmek	
KP	-Kapasite arttırmak/büyüme	-Verimlilik elde etmek -Performansı arttırmak -Pazar payını arttırmak/coğrafi kapsamı genişletmek	-Yeni nesil teknoloji veya ürün geliştirmek -Rekabet avantajı elde etmek	

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda şirketlerin kurulan ittifaklardaki motivasyonları örgütsel, ekonomik, stratejik, politik sebepler olarak çeşitlilik göstermektedir. Bu bağlamda literatür kısmında bahsedilen Todeva ve Knoke (2005) motivasyonları örgütsel, ekonomik, stratejik ve politik olarak dörde ayırmış olup bulgularımızda örgütlerin daha çok stratejik ittifaklara girme motivasyonlarının stratejik ve ekonomik olduğunu söylenebilir. Örgütsel motivasyona, 8 katılımcı örgütten 4'ü büyüme, 1'i ise çevresel değişiklikler olduğunu belirtmiştir. Ekonomik motivasyona

ise, 8 katılımcı örgütten 4'ü maliyetlerin azaltılmasını, 6'sı pazar payını arttırmak, 5'i ise verimlilik elde etmek olduğu saptanmıştır. Stratejik motivasyonlara ise, 8 katılımcı örgütten 6'sı teknoloji veya ürün geliştirmek, yine 6'sı rekabet avantajı elde etmek/aşmak, 2'si know-how aktarma, 2'side sürdürülebilirlik ile ilgili motivasyonların olduğu saptanmıştır. Politik motivasyonlara ise 8 katılımcı örgütten 2'si teknik standartları belirleme olarak neden sayarken, diğer katılımcıların bulgularında politik motivasyonlar saptanmamıştır. Dolayısı ile örgütlerin stratejik ittifaklar oluşturma motivasyonlarında ekonomik ve stratejik nedenler ön plana çıkmaktadır. Bu iki motivasyon çeşidinde stratejik olarak teknoloji veya ürün geliştirme, rekabet avantajı ön plana çıkarken ekonomik olarak da pazar payını artırma ön plana çıkmakta olduğu saptanmıştır. Culpan, çeşitli projelerdeki her iş birliği için sayısız formda beklenen bir stratejik fayda olacağını belirtmiştir. Elde ettiğimiz bulgulardan da katılımcı örgütlerin farklı motivasyonları ve çıktıkları olduğu saptanmaktadır.

İkinci bölümde yer alan stratejik ittifakların inovasyon performansına yönelik sorulan soruların üzerine verilen bilgiler yine aynı şirket kodlama sırasıyla paylaşılacaktır.

#### **4.1.2.İnovasyon Performansına İlişkin Bulgular**

Katılımcı örgütlere, stratejik ittifakların inovasyon performansına etkisinin saptanmasına yönelik görüşme formundaki ikinci kısımda yer alan sorular sorulmuştur. Bunun üzerine;

DLA kodlu şirketin Ar-Ge müdürü ikinci bölümdeki örgütün inovasyon tanımlamaları, performansı ve yapılan stratejik ittifakların inovasyon kapasitesi ile ilgili sorulara ilişkin şu bilgileri vermiştir;

*“Şirketimiz son derece yenilikçi diyebiliriz ortaklıklarımızda da son derece yenilikçi olanlar kadar bizden daha fazla yenilikçi olan firmalar da var.*

*İnovasyon performansı ile ilgili şunu diyebilirim; bazı hedefler var dönem başlarında verilen o hedeflere ne kadar erişildiğiyle ilgili değerlendirmeler yapılıyor. Hem personel hem bölüm bazlı değerlendirme yapılıyor. Tübitak tarafında da Ar-Ge merkezi olduğumuz için bu değerlendirmeler yapılarak biz bunları raporluyoruz. Onlarda bize bir not çıkartıyor.*

*Yapılan ortaklıklarda bazı proseslerde bazı patent başvuruları oldu. Hem kendimizi koruma, teknolojinin yaygınlaştırılmasıyla ilgili kazanımlarımız oldu. Proses yetkinlikleri kazanıldı ve verilecek gerçek ticari tekliflerde know how kazanımından sonra ne kadar gerçekçi teklifler ve rekabetçi bir teklif verebilme anlamında ne sunduğunuza bakılıyor. Dolayısıyla da bu prosesler sizin verdiğiniz teklifleri doğrudan etkileyip pazarda öne çıkmanızı sağlıyor. Yapılan ittifaklar inovasyon faaliyetlerimizi iyileştirdi kesinlikle. Biz uluslar arası patent bazlı çalışıyoruz daha çok. Patent süreleri 4-5 yıl gibi yurtdışında uzun sürmekte. Şuanda benim olduğum sürede patent alınmadı. Ar-Ge harcamaları, yeni ürün sayıları, çalışan sayısı arttı. Pazar payı ve satış yüzdeleri de buna bağlı olarak arttı. Yeni teknolojiyle yeni bir yol açıyorsunuz sizin ürün gamınızda yeni ürün olması sebebiyle sonuç itibariyle satış yüzdesi de artıyor.”*

TM kodlu şirketin Ar-Ge ve proje uzmanı ikinci bölümdeki örgütün inovasyon tanımlamaları, performansı ve yapılan stratejik ittifakların inovasyon kapasitesi ile ilgili sorulara ilişkin şu bilgileri vermiştir;

*“Şirketimiz inovasyon açısından yenilikçi değil. Yaptığımız ittifakların sonucunda da katkısı inovasyon açısından son derece olumlu diyebiliriz.*

*Yaptığımız ortaklıkta örgütlerin inovasyona mutlaka katkısı oluyor. Şuanda Hasan ağa organizeye bir Ar-Ge merkezi kuruyoruz. İnovasyon konusunda farklı birşeyler yapma zorunluluğu getirmekte bu durumda. Üretim açısından dünyada adından söz ettiren bir firmayız. Ama inovasyon ve inovatif düşünce konusunda da gelişmeye açık bir firmayız.*

*İnovasyon faaliyetlerine daha çok ürün geliştirme kısmında odaklanıyoruz. Parça çeşitliliğimiz çok fazla. Ürün geliştirmede inovatif bir firmayız.*

*İnovasyon performansını ölçmüyoruz ama ödüllendiriyoruz. Bunuda süreç yönetimi sonucunda proje yönetim sürecini başarılı bitiren kişi yada kişileri istenen hedefte başarılı olunursa kuruldan geçtiği takdirde ilgili arkadaşlara çeşitli ödüller veriyoruz. Yapılan ortaklıklar sonunda Ar-Ge, yeni ürün ve çalışan sayılarında artış oldu. Örneğin toplam ciromuzun %15’ini Ar-Ge faaliyetlerimize harcamışız. 127.954.795 TL toplam ciromuz, bunun 12.795.470,50 milyon TL’si Ar-Ge’ye harcandı. Yeni ürün olarak 9500 ürün kaydımız var. Patent alınmadı.”*

LO kodlu şirketin iş geliştirme ve projeler sorumlusu aynı soruya ilişkin cevabı ise;

*“Dünya’daki rakiplerimize baktığımızda inovatifliğimiz orta düzeyde, yapılan ortaklıklar da ki firmaların inovasyonu bize göre daha önde. 2011 yılında kurulan iştiraki olduğumuz Türkiye’nin en büyük Ar-Ge merkeziyle çalışıyoruz.*

*İnovatif markayız ve sürdürülebilir çözüm üretme misyonu ile geleceğin ihtiyacı olan elektrikli araç teknolojisindeki yenilikleri yakından takip etmeye çalışıyoruz. Sınırlı kaynaklarla inovasyon yapıyoruz.*



*İtalyan firma ile yaptığımız ortaklıkta üretim sonrası pazarlama çalışmalarını da beraber yürüttük, pazara girişin 2.yılında pazar payı %20 seviyelerindeydi. Ortaklıkların üretim ve dağıtımında etkisi olumlu.Verimlilik yani kapasite kullanım oranımız 2017’de %33’ ler de iken şuanda %36 yı geçti.İtalyan örgüt ile yaptığımız hisse ortaklıkta bir önceki yıla göre üretim ve satıştaki değişim oranı %64.Yine global pazarda önemli bir modelin üretiminde yaptığımız bir ortaklıktaki bir yıllık değişim oranı %20.Tabi bu faaliyetler doğrultusunda Ar-Ge harcamalarıda artmakta. 2017 Ar-Ge giderleri 6.630.883 TL iken 9.284.865 TL’ye çıktı.2014 ve 2018 yılları arasındaki mühendis sayımız 18 kişiyle artış sağlandı.2014’ ten beri üretim adet olarak 5000’den fazla araç üretildi.”*

NS kodlu örgütün Ar-Ge direktörünün verdiği bilgiler ise şöyledir;

*“Birden beşe kadar değerlendirecek olursak dört diyebiliriz. Yani inovatif bir firmayız. İnovasyon ile ilgili panellere katılıyoruz.2013 yılında Busiad tarafından inovasyon ödülü aldık.2016 yılında Bursa’da Ar-Ge merkezimiz, Ar-Ge projeleri sayısı, Ar-Ge personeli sayısı ve patent sayısı gibi pek çok kritere göre yapılan değerlendirme sonucunda inovasyon liginde birincilik aldı.*

*İnovasyon faaliyetlerine daha çok üründe odaklanıyoruz. Ürünleri tasarlarırken nasıl daha konforlu, hafif, çok fonksiyonlu yaparız diye düşünüyoruz.”*

*Yaptığımız dağıtım pazarlama ortaklığında inovasyon sürecini iyileştirecek etki olmadı. Performansı ölçmüyoruz, hedeflere ulaşılmış mı ona bakıyoruz. Devam eden ortaklık sonrası yeni ürün sayımızda artış oldu.*

*İttifak sonrası satış yüzdemiz %5, pazar payımız da %1 arttı. Yapılan ortaklıktan genel olarak performans ve dağıtım kanallarına erişimden satış oranlarına kadar koyduğumuz hedeflerle eş olarak devam etmektedir.”*

FU kodlu örgütün ilgili personelinin verdiği bilgiler ise şöyledir;

*“Türkiye olarak inovasyon açısından yenilikçi değiliz, global olarak son derece yenilikçiyiz, ortaklıklarımızda son derece yenilikçi,aynı seviyedeyiz. Şuanda 3 tane ana merkez var Ar-Ge faaliyetini yürüten, bitanesi Fransa’da, bitanesi Calofarnia’da ötekide Çin’de.*

*İnovasyonu ölçmüyoruz, hedeflere ulaşılmış mı ulaşılmamış mı onlara bakıyoruz.*

*Eğer proje yönetimini iyi yönetbilirseniz inovasyon faaliyetlerine tüm aşamalarda ilerleme sağlayabiliyorsunuz. Ortaklıklarımız da daha çok üretim kısmında.”*

*Bu ortaklıklar sonrası ağırlıklı olarak çalışan verimliliğini etkiledi. Zaman içinde Ar-Ge harcamalarının, yeni ürün sayılarının ve çalışan sayısı artış göstermekte. Level productive (verimlilik seviyesi) üç yıl önce 76’lılarda iken şuanda 84-85 lere kadar geldi. Buda yapılan inovasyon faaliyetleri sonucu verimlilikte artışa neden oldu, enerji tüketimimiz düştü, aynı üretimi yaparak üç vardiyadan 2,5 vardiyaya düştü. Patent sayılarımızda çok büyük bir ivme olmadı. Genel performansta %10-15 lik bir artış oldu.”*

CX kodlu şirketin Ar-Ge uzmanlarının aynı sorulara ilişkin verdiği bilgiler ise şu şekildedir;

*“İnovasyonu koyulan hedeflere göre ve Tübitak raporuna ölçüyoruz. Yeni ürünlerinlerin satandartlara uygun olabilmesi için tüm metodolojiye sahibiz.Bana göre, inovasyon açısından kendimize yenilikçiyiz diyebiliriz.Ortağımız ise bize göre daha inovatif olduğu söylenebilir. Özellikle inovatif ürünler tasarlayarak daha güvenli ve daha hafif araç tasarımlarına yönelmekteyiz.*

*2007 yılında ortaklık kurulduktan sonra Ar-Ge merkezimiz kuruldu. Ve bu ortaklık kurulmadan önce hiç patentimiz yok iken ortaklık sonrası 7 patentimiz oldu. Yine yeni ürün sayımız 10 iken 36' ya yükseldi, Ar-Ge harcamalarımız ise yaklaşık 560.000 TL iken 2.200.000 TL gibi bir rakama ulaşırken çalışan sayımız ise yaklaşık 620 iken 3720 kişiye yükselmiştir. Aktif büyüklüğümüz yaklaşık 6 kattan fazla arttı. Bununla birlikte ortaklık ile pazardaki müşteri oranımız % 40- 45 civarında bir artış sağladık.”*

ZK kodlu şirketin tasarım ve prototip yöneticisinin verdiği bilgiler ise;

*“ İnovasyon performansımızı ölçmüyoruz. Yaptığımız 3 projede başarısız oldu.Ar-Ge merkezi kurulması düşünülmüştü o da şuanda aktif olmadı.Ne kadar inovatif dersek ne yenilikçiyiz ne de değiliz beş üzerinden 2,5- 3 gibi bir ortalama verilebilir.Ortaklar daha inovatif denilebilir. 2014 yılındaki ortaklıktan sonra herhangi bir patent olmadı. % 4' lük bir artışla etki ettiği söylenebilir. Tasarıma yönelik bu anlaşma sonrası 11 kişi istihdam edildi. Toplam istihdam sayısı da yaklaşık 1600'e kadar çıktı.*

*99 yılındaki ortaklıkta zaten pazarlamaya yönelikti bununda inovasyona katkısı yok. Yeni müşteri hacmimizin arttığını söyleyebiliriz.”*

KP kodlu şirketin dijital dönüşüm yöneticisinin ise verdiği bilgiler;

*“İnovasyon olarak nerdeyiz aslında bu soruyu ben cevaplayamam çünkü merkezle birlikte yürütülen birçok ortaklık ve Ar-Ge çalışmaları mevcut.*

*Şirketimiz verimliliği ve performansı en yüksek üretim merkezlerinden biri olma özelliğine sahip. Türk mühendis ve işçisinin emeğiyle yüzde 55'lere varan yerlilik oranı ile bu bantlardan çıkan modelleri yerli üretim logosuyla gururla tüketicisi ile buluşturuyoruz.*

*Küresel alanda adından bahsedilen ittifak sayesinde şirketimize, 2010 yılında 796 milyon € kazandırırken 2018 yılında 2.300 milyon €'ya çıktı. Bu ittifaktan 2010'dan beri 724.905 adet elektrikli araç satışı gerçekleştirerek sıfır emisyonlu araç segmentinde lider konumdadır.Son beş yılda ikiyüzden fazla mühendis alımı gerçekleşti. Yine son beş yıl içinde 18 binden fazla aracın üretiminde adet olarak artış gösterildi.”*

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda şirketlerin inovasyon tanımlamaları, performansı ve stratejik ittifakların inovasyon kapasitesi hakkında aşağıdaki tablolar yoluyla çıkarım yapmak mümkündür. Srivastava ve Gnyawali (2011), ittifak içindeki

ortakların özelliklerinin, inovasyonun yaratılmasında olumlu yönde etkileyebileceğini ve bu sayede yetkinlik tuzaklarının üstesinden gelmelerine yardımcı olacağını vurguladığı için ortaklara yönelik sorular ile çalışmanın amacı desteklenmiştir.

**Tablo 7:** Örgütlerin İnovasyon Tanımlamaları

Firma Kodu	Örgüt	Ortağı
DLA	5*****	5
TM	2**	5
LO	2	5
NS	4****	5
FU	2	5
CX	4	5
ZK	3***	4
KP	-*	-

Katılımcı örgütlerden, inovasyon açısından kendilerini ve ittifak ortaklarını 1 ile 5 arasında değerlendirerek tanımlamaları istenmiştir. ( 1:hiç yenilikçi değil, 2:yenilikçi değil, 3:ne yenilikçi ne değil, 4:yenilikçi, 5:son derece yenilikçi) Yukarıda Tablo 7’de de görüldüğü üzere 8 katılımcı örgütten 1’i ( %12.5’i ) son derece yenilikçi iken 3’ü ( %37.5’i ) yenilikçi değil, 2’si ( %25’i ) yenikçi ve 1’i ( %12.5’i ) ise ne yenikçi ne de yenilikçi değildir. Bu 8 katılımcı örgütten 6’sı ( %75’i ) ortaklarını ise son derece yenilikçi bulurken 1’i ( %12.5’i ) yenilikçi bulmuştur. Bir katılımcı ise örgüt ve ortağını tanımlama yapmamayı uygun bulmuştur.

Katılımcı örgütlere, Ek 1’de belirtilmiş olan sorulardan 7. soruya istinaden elde edilen bulgulardan aşağıdaki tablo oluşturularak çıkarım yapmak mümkündür.

**Tablo 8:** Örgütlerin İnovasyon Performansını Ölçme Değerlendirmesi

Firma Kodu	İnovasyon Performansının Ölçülenmesi	Ölçümün Nasıl Yapıldığı
DLA	Evet	Tübitak değerlendirme raporu
TM	Hayır	Hedef bazlı kişi ve bölüm bazlı değerlendirme
LO	Evet	Tübitak raporu ve hedef bazlı değerlendirme
NS	Hayır	Hedef bazlı değerlendirme
FU	Hayır	Hedef bazlı değerlendirme
CX	Evet	Tübitak raporu ve hedef bazlı değerlendirme
ZK	Hayır	
KP	_* <sup>274</sup>	-

\* Katılımcı, örgüt adına tanımlama yapamayacağını belirtmiştir.

\*\* Katılımcı, örgüt adına bilgi veremeyeceğini belirtmiştir.

\*\*\*\*\* Son derece yenilikçi, \*\*\*\*yenilikçi, \*\*\*ne yenilikçi ne değil, \*\*yenilikçi değil,

Örgütlerin inovasyon performansını ölçüp ölçmedikleri, ve ölçüyorlar ise bunu nasıl yaptıkları hakkında bilgi vermeleri istenmiştir. Edinilen bilgiler doğrultusunda Tablo 5’de de belirtildiği üzere 8 katılımcı örgütten 3’ü ( % 37.5’i ) evet ölçüyoruz derken 4’ü ( %50’ si ) ise hayır ölçmüyoruz olmuştur. Bir katılımcı, örgüt adına bilgi veremeyeceğini bildirmiştir. İnovasyon performansını ölçen 3 katılımcı Tübitak raporlama ve hedef bazlı ölçüm yoluna gittiklerini belirtirken, ölçmeyen 4 katılımcı örgütten 3’ü ise hedef bazlı değerlendirme yaptıkları bilgisini vermiştir. Bu soruları sormamızdaki amaç inovasyon performansı ile çıktı sonuçlarına dair bilgi isterken bunu nasıl yaptıklarını anlamaktır.

**Tablo 9:** Örgütlerin Ar-Ge Merkezlerine İlişkin Bilgiler

<b>Firma Kodu</b>	<b>Ar-Ge Merkezleri Kuruluş Yılı</b>
DLA	2010
TM	Kurulum aşamasında
LO	2019 yılında Ar-Ge merkezi ünvanı alındı.
NS	2010
FU	Türkiye’de yoktur.
CX	2009
ZK	Yoktur.
KP	2010

Katılımcı örgütlerden Ar-Ge merkezlerinin olup olmadığı yönünde bilgi istenmiştir. Tablo 9’da olduğu gibi, 8 katılımcı örgütten 4’ünün ( %50’sinin) Ar-Ge merkezi varken 1’nin Ar-Ge merkezi kurulum aşamasında, 1’nin Ar-Ge merkezi ünvanı alınmış olup Ar-Ge faaliyetlerini iştirak bir ortakla yürütmekte oldukları, 1’nin yurtdışında 3 Ar-Ge merkezlerinin olduğu, 1’nin ise tasarım stüdyolarının olduğu bilgisi elde edilmiştir. LO kodlu örgüt Ar-Ge faaliyetlerini 2011 yılında tescillenmiş iştirak şirketle yürütmektedir. FU kodlu örgütün yurtdışında 3 Ar-Ge merkezi vardır. ZK kodlu örgütün ise tasarım stüdyoları vardır.

Katılımcı örgütlere, Ek 1’de belirtilmiş olan sorularda sorulan 8. soruya istinaden elde edilen bulgulardan aşağıdaki tablo oluşturularak çıkarım yapmak mümkündür.

**Tablo 10:** Örgütlerin Yapmış Oldukları Stratejik İttifaklar Sonucu Algılanan İnovasyon Performans Etkisine İlişkin Bilgiler

Firma Kodu	Ar-Ge Harcamaları	Yeni Ürün Sayısı	Çalışan Sayısı	Patent
DLA	Artış	Artış	Artış	Alınmadı
TM	Artış	Artış	Artış	Alınmadı
LO	Artış	Artış	Artış	Veri elde edilemedi
NS	Artış yok	Artış yok	Artış yok	Alınmadı
FU	Artış	Artış	Artış	Alınmadı
CX	Artış	Artış	Artış	Alındı
ZK	Artış yok	Artış yok	Artış	Alınmadı
KP	Artış	Artış	Artış	Veri elde edilemedi

Katılımcı örgütlerden yapmış oldukları stratejik ittifak sonucu inovasyon performanslarının artıp artmadığı yönünde bilgi istenmiştir. Bu bağlamda 8 katılımcı örgütten 6'sı ( % 75'i ) Ar-Ge harcamalarının, yeni ürün sayılarının arttığı, 2'sinin ( %25'i ) ise Ar-Ge harcamalarının, yeni ürün sayılarının artmadığı yönünde bilgi edinilmiştir. Bu 8 katılımcıdan 7'si ( %87.5'nin ) ittifakla birlikte çalışan sayısının arttığı yönünde bilgi verirken 1'i ise çalışan sayısının artmadığı yönünde bilgi vermiştir. Patent sayılarına yönelik ise, 8 katılımcı örgütten 5'i ( % 62.5'i ) ittifakla birlikte patent alınmadığı, 2 katılımcı örgütten bilgi edinelemezken, sadece 1 ( %12.5'i ) örgütün ittifakla birlikte patent alma sayılarının arttığı yönünde bilgi edinilebilmiştir. LO kodlu örgütün son bir yılda 2,653.982 TL Ar-Ge gideri vardır. CX kodlu örgütün ise ittifak kurulduktan sonra Ar-Ge harcamaları 560.000'den 2.200.000 TL'ye kadar artmıştır.

Katılımcı örgütlere, Ek 1'de belirtilmiş olan 8. soruyu desteklemesi için ittifak sonrası pazar, satış oranlarına yönelik elde edilen bulgulardan aşağıdaki tablo oluşturularak çıkarım yapmak mümkündür.

**Tablo 11:** Örgütlerin Yapmış Oldukları Stratejik İttifakların İnovasyon Performansı Dışında Algılanan Genel Performansa Yönelik Bilgiler

Firma Kodu	Pazar/Satış Oranı
DLA	Artış
TM	Artış
LO	Pazar payı ilk yıl %20 artış
NS	Satış %5, Pazar payı %1 artış
FU	Genel performans % 10-15 oranında artış
CX	Pazar payı %40-45 artış
ZK	Genel performans yıllık %4 artış
KP	Son sekiz yılda 1.504 milyon € gelir kaydedilmiş.

Örgütlerin yapmış oldukları inovasyon performansının artıp artmadığı yönünde belirlenmiş göstergelere yönelik bilgiler istenmiştir. Ayrıca ittifakın performansının

çıktısı olarak pazar, satış ya da genel performansta nasıl bir artış olduğunu değerlendirmeleri istenmiştir. Tablo 11’de de görüldüğü üzere 8 katılımcının 8’i ( % 100’ü ) pazar/satış oranlarının arttığı dolayısıyla da bunun genel performansta da bir artışa neden olduğu bilgisi verilmiştir. Başarılı bir ürün ve/veya süreç inovasyonu geliştirme yeteneğinin ortaya konmasında örgütlerin pazar/satış performans oranlarında ki değişimler de önemlidir.

Ayrıca bulgulardan yola çıkarak katılımcı örgütlerin inovasyon faaliyetlerine ürün ve ürün geliştirmede daha çok odaklanıldığını ifade etmemiz mümkündür. Bir katılımcı örgüt ise tasarım odaklı yaklaşım benimsediklerini ve gelecek için de bu yöne daha ağırlık verdiklerini vurgulamıştır.

İnovasyon performansına yönelik son olarak, katılımcı örgütlerden yapmış oldukları stratejik ittifakların inovasyon performans kapasitesine yönelik sorularda yer alan 11. soru sorulduğunda ise;

DLA kodlu örgütün katılımcısı;

*“Genel katkı olarak da yetkinlik kazandık.”*

TM kodlu örgütün katılımcısı;

*“İttifakların genel avantajı ise günümüz tasarım sürecine katkı sağlandı. Ürünün geliştirme süreci kısaltılarak pazara kısa sürede girildi, maliyeti daha ucuz ürünler sunuldu.”*

LO kodlu örgütün katılımcısı;

*“Biz yerli sermayeyle üretim yapan bir firma olmamıza rağmen dünya markalarıyla işbirliğine gidiyoruz. Bu anlaşmalar ve işbirlikleri bizi dünya markası olma hedefimizde ilerlemimize yardımcı oluyor. Global bir marka olmak ve büyüme stratejimiz ile yaptığımız ortaklıklardır.”*

NS kodlu örgütün katılımcısı;

*“Bu dağıtım ortaklığında inovasyon kapasitesini artıracak katkı olmadı.”*

FU kodlu örgütün katılımcısı;

*“Lisans ortaklıklarının da inovasyona katkısı var. Kore merkezli ortaklık bize burada yeni bir marka ve model getirdi. Bu ortaklıkların hepsi rekabet avantajını sağlamak için aslında. Çünkü piyasada çok fazla araç ve çok fazla model var. Yaptığımız tüm şey aslında rekabet gücünü arttırmak adına. Daha çok maliyette etkisi var ve pazar payını arttırmak onun dışında da pek bi etkisi yok. İttifağın en güzel yanında Ar-Ge maliyetlerini kırmak. Başka bir teknoloji için ittifak kurup*

teknoloji alınıyor.Bizde akustik tarafında iyi olduğumuz için bu alanda exchange ediyoruz.”

CX kodlu örgütün katılımcıları;

“Bu ortaklık bize ne kattı; örneğin daha önce burda sıcak şekillendirme yoktu bu know how ortağımız tarafından aktarıldı. Ortaklıkla kazanılmış bir teknoloji bu ve Türkiye’de ilk olarak bu teknolojiye sahip şirketiz. Yani bu ittifak sayesinde bu teknolojiyi kazandık diyebiliriz.Türkiye’de yine bu alanda ilk Ar-Ge merkezine sahibiz.Bu kabiliyetlerimizi desteleyecek endüstri 4.0 faaliyetlerine odaklandık.Son dönemde elektrikli araçlarla değişecek malzeme teknolojisine yoğunlaştık.”

ZK kodlu örgütün katılımcısı;

“Ortaklıkların bizim inovasyon performansımıza katkısı olduğunu düşünmüyorum. 99 yılındaki ortaklıkta zaten pazarlamaya yönelikti bununda inovasyona katkısı yok.”

KP kodlu örgütün katılımcısı;

“ Her ortaklık ve ittifak sonrası üretim kapasitesi artmıştır.”

Katılımcı örgütlere, Ek 1’de belirtilmiş olan sorularda sorulan 11. soruya istinaden elde edilen bulgulardan aşağıdaki tablo oluşturularak çıkarım yapmak mümkündür.

**Tablo 12:** Stratejik İttifakların Algılanan İnovasyon Performans Kapasitesine İlişkin Bilgiler

<b>Firma Kodu</b>	<b>İnovasyon Performans Kapasitesi</b>
DLA	Yetkinlik kazandık.
TM	Günümüz tasarım sürecine katkı sağlandı. Ürün geliştirme süresi kısaldı, pazara daha kısa sürede girildi.
LO	Kapasite kullanım oranı arttırıldı.
NS	Dağıtım ortaklığının inovasyona katkısı olmadı.
FU	Verimlilik arttı.
CX	Yeni teknolojiler kazandık
ZK	Pazarlama ortaklığın inovasyon performansına katkısı olmadı.
KP	Üretim kapasitesi arttı.

Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcı örgütlerin yapmış oldukları ittifak sonucu inovasyon performans kapasitesine yönelik soru sorulmuştur. Tablo 12’de de görüldüğü üzere, 8 katılımcı örgütten 6’sı ( % 75’i ) stratejik ittifakların inovasyon performansına olumlu bir etki yarattığının ve kapasiteye katkı sağladığını belirtirken 2’sinin ( % 25’inin ) ise inovasyon performans kapasitesine katkı sağlamadığı saptanmıştır. Bu 2 katılımcı örgütün yapmış oldukları ittifaklar ise dağıtım ve pazarlama ortaklıklarıdır.

### 4.1.3.İnovasyon Stratejisine İlişkin Bulgular

Katılımcı örgütlere, stratejik ittifakların inovasyon performansına etkide hangi inovasyon stratejilerinin rol edindiğine yönelik saptamalar için görüşme formundaki ikinci kısımda yer alan 9. soru sorulmuştur.

Bu kapsamda DLA kodlu şirketin Ar-Ge müdürü şirketin yapmış olduğu inovasyon stratejilerine ilişkin şu bilgileri paylaşmaktadır;

*‘İki stratejiye yönelik çalışmalarımız var. Kendi firmamızın ürünlerini geliştirip yaygınlaştırılmasıyla ilgili projelerimiz de var şuan piyasada olmayan bizim geliştirip literatüre katkı sağlamaya çalıştığımız hususlarda var.Örneğin; Bursa Teknik Üniversitesi ile taşıt dinamiği ve optimum tasarım konularında danışmanlık yapacağı taşıtlarda yeni nesil süspansiyon sisteminin geliştirilmesi odaklı Tübitak Teydeb projesi ile yüksek performanslı ve Türkiye’de ilk olacak bir taşıt süspansiyon sistemi projemiz var.’*

Dolayısı ile DLA kodlu örgütün yapmış olduğu ortaklıktaki Türkiye’deki ilk taşıt süspansiyon sistemi keşfedici strateji özelliği taşıdığını söyleyebiliriz.

TM kodlu şirketin Ar-Ge projeler uzmanının inovasyon stratejilerine ilişkin verdiği bilgiler şu şekildedir;

*‘Sömürücü bir inovasyon stratejisi izliyoruz. Örneğin yurtdışında çalıştığımız büyük bir raylı sistem firmanın projesinde içeride bulunacak toplam yolcu sayısını arttırılmasıyla ilgili bir geri dönüş geldi.Bizde bununla ilgili yapmış olduğumuz koltuk tasarımı değiştirdik,koltukları katlanabilir yaptık.Bu kapsamda 210 kişi sığarken vagona 250 kişi sığabilir.Bu bizi geliştiren inovatif bakış açısını geliştiren bir süreç oldu.Çünü o koltuğun tasarımı ve parçaların üretimini de kendimiz yaptığımız için farklı bir deneyim oldu.İnovasyon faaliyetlerimizi de iyileştirdi.’*

LO kodlu şirketin iş geliştirme ve proje mühendisi ise inovasyon stratejilerine ilişkin şu bilgileri paylaşmaktadır;

*‘Üretimi iyileştirici adımların yanında Amerika’da yeni nesil dağıtım aracı için prototip üretilmesinde altı üreticiden biri olduk. Ayrıca geleceğin taksisi adı altında Newyork’ta özgün olarak tasarladığımız model son ikiye kaldı. Kendi sınıfında ilk ve tek olan otomatik vitesli minibüsü satışa çıkarıldı.Tüm bu yapılanlara baktığımızda keşfedici ve sömürücü stratejisi diyebiliriz.’*

NS kodlu şirketin Ar-Ge direktörü inovasyon stratejilerine ilişkin şu bilgileri paylaşmaktadır;



*“Genel olarak sömürücü strateji izlediğimizi söyleyebiliriz. Örneğin ana sanayide önemli bir otomotiv şirketi için Avrupa’da ilk defa üretim yaptığımızı söyleyebilirim.”*

FU kodlu şirketin ilgili personelini şirketin inovasyon stratejilerine ilişkin şu bilgileri paylaşmaktadır;

*“Daha çok keşfedici strateji uyguluyoruz. Bizde olan bir şey yeniden yapılmıyor. Eğer proje 5-6 yıllık bir proje ise eğer araç piyasadan kalkacaksa oradaki süreç iyileştirme olarak ilerliyor.Çünkü sıfırdan dizayn ettiğiniz kalıbı tekrar dizayn etme şansınız yok.Ama proje yeni başladığında o dizayn üzerinde farklı alternatifler sunarak yeni bir ürün sunuluyor.”*

CX kodlu şirketin Ar-Ge uzmanlarının şirketin inovasyon stratejilerine ilişkin şu bilgileri paylaşmaktadır;

*“Sürdürülebilirlik ve sürekli gelişim prensibiyle inovasyon stratejilerimiz hem keşfedici hem de sömürücü diyebiliriz. Her zaman tamamen yeni çözümler yerine mevcut çözümlere yakın ve müşteri sorunlarına yönelik çözümler üretmek için inovasyon yaparken yine her zaman yeni nesil ürünlere odaklanıyoruz. Ortaklık kurulduktan beri yeni teknolojileri üretim proseslerimize entegre edip, geleneksel teknolojileri de entegre etmekteyiz.”*

ZK kodlu şirketin tasarım ve prototip yöneticisi, şirketin inovasyon stratejilerine ilişkin şu bilgileri paylaşmaktadır;

*“Daha çok örgüt olarak tasarıma odaklandık. İyileştirme bazlı dışarıdan bilgi transferi şeklinde şuanda gerçekleşiyor. Sömürücü stratejisi diyebiliriz.”*

KP kodlu şirketin dijital dönüşüm yöneticisinin şirketin inovasyon stratejilerine ilişkin şu bilgileri paylaşmaktadır;

*“İlk klimalı, ilk dizel otomobil motoru üretimi gibi birçok ilki gerçekleştirerek pek çok ilke imza attık. Elektrikli motorlu araçlarımız ile Türk otomotiv sanayinde yeni bir çığır açıldı. Dolayısıyla hem iyileştirici hem geliştirici bir süreç var. Keşfedici ve sömürücü denebilir.”*

Çok yönlü inovasyon, örgütün rutin faaliyetleri yürütülürken aynı zamanda keşfedici faaliyetleri de gerçekleştirmesidir. Örgütlerin çok yönlü inovasyona yönelik doğrudan cevap vermeleri yerine örgütlerin inovasyon faaliyetlerini yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesine mi yoksa mevcut ürün ve hizmetlerde gerçekleşecek iyileştirmelere mi odaklanıldığı sorulmuştur. Diğer bir şekilde, keşfedici inovasyon stratejisine yönelik; firmanıza tamamen yeni nesil ürün ve teknolojiler kazandırıldı mı, sömürücü inovasyon stratejisine yönelik ise; mevcut ürün ve hizmetlerde mevcut uzmanlığınız güçlendirildi mi, gibi sorularla stratejiler anlaşılmaya çalışılmıştır ve en sonunda da sömürü ya da keşif/araştırma olarak teyit edilmiştir. Katılımcı örgütlere, Ek

1’de belirtilmiş olan sorularda sorulan 9. soruya istinaden elde edilen bulgulardan aşağıdaki tablo oluşturularak çıkarım yapmak mümkündür.

**Tablo 13:** Örgütlerin Stratejik İttifaklarla Kullanmış Oldukları İnovasyon Stratejilerine İlişkin Bilgiler

<b>Firma Kodu</b>	<b>İnovasyon Stratejisi</b>
DLA	Keşfedici ve Sömürücü
TM	Sömürücü
LO	Keşfedici ve sömürücü
NS	Sömürücü
FU	Keşfedici
CX	Keşfedici ve sömürücü
ZK	Sömürücü
KP	Keşfedici ve sömürücü

Tablo 13’deki bilgiler doğrultusunda aşağıdaki Tablo 14 ve 15’de katılımcıların inovasyon stratejilerine ilişkin yüzdeler ve frekans dağılımına yer verilmiştir. Frekans ile araştırmada inovasyon stratejileri ile ilgili tekrarlanma sayılarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

**Tablo 14:** İnovasyon Stratejilerinin Yüzdeler Dağılımı

<b>İnovasyon Stratejileri</b>	<b>Cevaplananlar</b>	<b>Yüzdeler Dağılımı</b>
Sadece Keşfedici	1	%12.5
Sadece Sömürücü	3	%37.5
Keşfedici ve Sömürücü	4	%50
<b>Total</b>	8	%100

**Tablo 15:** Katılımcıların İnovasyon Stratejilerinin ( %) Frekans Dağılımı

<b>İnovasyon Stratejileri</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Cevaplanma Yüzdesi</b>
Keşfedici	5	%41,7	%62.5
Sömürücü	7	%58.3	%87.5
<b>Total</b>	12	%100	%150

Yukarıdaki tablolarda yer aldığı üzere 8 katılımcı örgütün inovasyon stratejilerine ilişkin farklılıklar saptanmıştır. Tablo 14 ve 15’de görüldüğü gibi bu katılımcılar, 2 adet inovasyon stratejisini toplamda 12 kez kullanmıştır. 8 katılımcıdan 5’i (katılımcıların % 62.5’i) keşfedici, 7 tanesi (katılımcıların % 87.5’i) ise sömürücü inovasyon stratejisini kullanmaktadır. Bu 8 katılımcıdan 4’ü (katılımcıların % 50’si) her iki stratejiyi kullanırken, 3 tanesi (katılımcıların % 37.5’i) yalnız sömürücü, 1 tanesi (katılımcıların % 12.5’i) ise sadece keşfedici inovasyon stratejisini kullanmaktadır.

Bir çıkarım yapmak gerekirse katılımcı örgütlerin ağırlıklı olarak sömürücü inovasyon stratejisi izledikleri ve bu ortaklıklar ile birlikte Ar-Ge merkezlerinin kurulmasıyla beraber keşfedici inovasyon stratejisi izleme yolunda oldukları söylenebilir. Yine bununla birlikte iki ana sanayi şirketinin kurdukları ittifaklar sonrası otonom ve elektrikli araçlarda üretim yaptıkları ve aynı zamanda KP kodlu şirketin çığır açan yenilikleri de göz önüne alındığında bu örgütlerin sömürücü inovasyon stratejisinin yanında keşfedici inovasyon stratejisi de izledikleri saptanmıştır.

Tablolarda da görüldüğü üzere bazı katılımcılardan veriler elde edilememiştir. Bu eksikliğin olmasını Oslo kılavuzu, inovasyon performansına yönelik verilen yanıtlarda her zaman eksilik olabileceğini ve bunun nedeni olarak da ya istenilen birime ulaşılamaması ya da birimin cevap vermeyi reddetmesi olarak açıklanmıştır.<sup>275</sup>

Tez çalışmasının veri toplama aşamasında örnekleme yer alan örgütlerin Ar-Ge yetkilileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler yukarıda sunulduğu gibidir. Tüm bu bulgulardan yola çıkarak genel bir tablo oluşturularak aşağıda sunulmaktadır. Tablo-16 araştırmada sorulan stratejik ittifaklar ile ilgili genel sorulardan alınan cevapların derlenmiş özet halidir. Tablo-17 ise araştırmada sorulan stratejik ittifakların inovasyon performansı ile ilgili algısal ve toplanabilen finansal verileri kapsamaktadır.

---

<sup>275</sup> Oslo Kılavuzu, 2005

**Tablo 16:** Araştırma Bulgularının Özet Tablosu

<b>Firma Kodu</b>	<b>İttifak Türü</b>	<b>İttifak Ortağı</b>	<b>İnovasyon Tanımlaması</b>	<b>İnovasyon Performans Ölçme</b>	<b>İnovasyon Stratejisi</b>	<b>Algılanan İnovasyon Performans Kapasitesi</b>
DLA	Ortak Girişim, Ar-Ge, Ürün Geliştirme, Teknolojik Ortaklıklar	Büyük ve küçük ortaklıklar, rakip ve rakip olmayan	Örgüt son derece yenilikçi, ittifak ortaklarında son derece yenilikçi	Evet, hedef bazlı ve Tübitak değerlendirme raporuna göre	Keşfedici ve Sömürücü	Verimlilik artırıldı, teknolojik kazanımlar Edinildi.
TM	Ürün Geliştirme Ortaklığı, Üretim Ortaklığı	Örgüte göre büyük ve rakip	Örgüt, yenilikçi değil iken ittifak ortağı son derece yenilikçi	Hayır, hedef bazlı kişi ve bölüm değerlendirmesi	Sömürücü	Günümüz tasarım sürecine katkı sağlandı. Ürün geliştirme ve pazara daha kısa sürede girildi.
LO	Ortak Girişim, Hisse katılımlı ortaklık, Üretim, Ürün geliştirme, Pazarlama ortak.	Örgüte göre büyük ve rakip	Örgüt, yenilikçi değil iken ittifak ortağı son derece yenilikçi	Evet, hedef bazlı ve Tübitak değerlendirme raporu	Keşfedici ve Sömürücü	Kapasite kullanım oranımız arttı.
NS	Hisse katılımlı ve Dağıtım Ortaklığı	Örgüte göre büyük ve rakip	Örgüt yenilikçiyken ortağıda son derece yenilikçidir	Hayır, hedef bazlı	Sömürücü	Dağıtım ortaklığının inovasyona katkısı olmadı.
FU	Ortak girişim, lisans ve teknolojik ortaklıklar	Örgüte göre büyük ve rakip	Örgüt yenilikçi değilken ortaklıklar son derece yenilikçi	Hayır, hedef bazlı	Keşfedici	Verimlilik arttı.
CX	Ortak girişim, Çözüm ortaklığı, Ar-Ge ve Üretim ortaklığı	Örgüte göre büyük ve rakip	Örgüt yenilikçiyken ortağı son derece yenilikçidir	Evet, hedef bazlı ve Tübitak raporu	Keşfedici ve Sömürücü	Yeni teknolojiler kazandık.
ZK	Ortak Girişim Pazarlama Ortaklığı	Örgüte göre büyük ve sektörden	Örgüt ne yenilikçiyiz ne değiliz, ortaklar daha yenilikçi	Hayır	Sömürücü	Ortaklıkların inovasyon performansına katkısı olmadı
KP	Ortak girişim, Ar-Ge, ürün geliştirme, teknolojik, pazarlama ort.	Hem büyük hem küçük ortaklıklar, rakip ve rakip olmayan	Tanımlama yapılmadı	Bilgi verilemedi	Keşfedici ve Sömürücü	Üretim kapasitesi arttı.

**Tablo-17:Performansa İlişkin Bilgilerin Özet Tablosu**

<b>Firma Kodu</b>	<b>Ar- Ge Merkezi</b>	<b>Ar- Ge Harcamaları</b>	<b>Yeni Ürün Sayısı</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Patent</b>	<b>Pazar/Satış Oranları</b>
DLA	2010 yılında kurulmuş	Artış	Artış	Artış	Alınmadı	Artış
TM	Kurulma aşamasında	Artış	Artış	Artış	Alınmadı	Artış
LO	2011 yılında tescillenmiş, iştirak şirketle Ar-Ge faaliyetleri yürütülmektedir.	Son bir yılda 2,653.982 TL Ar-Ge gideri Ar-Ge'ye toplam cironun %9-10'u ayrılmaktadır.	Son dört yılda adet olarak 5000'den fazla araç	Ar-Ge 'de 18 mühendis ile artış sağlandı.	Veri elde edilemedi	Pazar payı ilk yıl%20 artış
NS	2010 yılında tescillenmiş.	Artış yok	Artış yok	Artış yok	Alınmadı	Satış yüzdesi %5 Pazar payı %1
FU	Yurtdışında 3 Ar-Ge merkezi var.	Artış	Artış	Artış	Alınmadı	Genel perf.%10-15'lik artış
CX	2009 yılında, Ar-Ge merkezi kurulmuş.	560.000,00→2.200.000,00 TL	10 →36	620 →3720	0 →7	Pazar %40-45 artış
ZK	Ar-Ge merkezi yok. Tasarım stüdyoları var.	Artış yok	Artış yok	Artış	Alınmadı	Genel perf.yıllık %4 etki
KP	2010 yılında, Ar-Ge merkezi ve yeni kurulan İnovasyon laboratuvarı	Artış	Son beş yılda 18 binden fazla araç üretildi.	Son beş yılda 200'den fazla mühendis	Veri elde edilemedi	İttifakla,son sekiz yılda 1.504 milyon € gelir kaydedilmiş.

Bu çalışma, örgütler arası işbirliği formlarından biri olan stratejik ittifakları kaynak temelli bakış açısından yola çıkarak ittifakların inovasyon performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere yapılmıştır. Bu kapsamda örnekleme yer alan otomotiv sektöründeki Bursa'da üretim yapan sekiz işletmeden yola çıkılmıştır ve Ar-Ge bölümünden yetkililerle görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda elde

edilen bulgulardan yola çıkılarak Türk sermayeli çokuluslu örgütlerin hangi ittifak formlarıyla ortaklık kurduğu, hangi inovasyon stratejisini izlediği ve ittifakın inovasyon performansına etkisine ilişkin analiz yapılmıştır. Bulgular üç tema altında verilmiştir. Son olarak da verilerimizi toplu bir şekilde görmemizi sağlamak için yukarıda tablo halinde genel çerçeve matrisleri oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tüm bulgular incelendiğinde genel bir değerlendirme yapmak gerekirse Türkiye’de inovasyon performansı ile ilgili bir ölçüm yapmanın ve bunu yönetmenin zor olduğu görülmektedir. Stratejik ittifakların inovasyon performans etkisine yönelik veri istendiğinde algısal bir olumlu etkinin olduğu bilgisi verilmekteyken bunun verisini tutan işletmelerin de varlığı çok azdır.

İlk bölümde stratejik ittifaklara ilişkin sorular ele alındığında hangi ittifakların kurulduğu ve bu formun içinde de en yaygın kullanılan ortaklık hangisinin olduğu ile ilgili çıkarım yapmamız mümkündür. Sermayeye dayalı olmayan çeşitlilikteki ittifakın ölçeği ve önemini gören Colombo (2003) ve Duysters (1999), tüm ittifakların % 60-85’inin sermaye sahibi olmayan anlaşma olduğunu ortaya koymuştur. Bu ortaklıklar, ciro artışı, yenilikçiliğin güçlendirilmesi ve gelecekteki büyümenin temelini oluşturmayı amaçlayan kurumsal ve iş stratejilerini uygulamaya yönelik merkezi bir yaklaşım haline gelmiştir.<sup>276</sup> Çalışma kapsamında yapılan araştırma bulguları incelendiğinde örnekleme yer alan örgütlerin tamamının işbirliği formlarından sermayesiz ittifak ortaklıkları ile ilişki kurarken bir örgüt hariç 7 örgütün de aynı zamanda sermayeye dayalı ittifak formu oluşturduğu anlaşılmaktadır. Sermayeye dayalı olmayan ittifaklardan da en çok tercih edilen üretim ve ürün geliştirme ortaklığı olmuştur. Bunun yanı sıra sermayesiz ittifaklar geleneksel alıcı-satıcı bağlarını kapsar. Philips ve Hitachi’nin sermayesiz bir işbirliği anlaşması altında araştırmacılarını karşılıklı değiştirmesi<sup>277</sup> gibi TM kodlu şirketin geçmişte yaptığı ittifaktaki bir araç modelinin geliştirilmesinde mühendislerinin ortak çalıştığı bilgisi saptanmıştır.

Stratejik ittifakların temel karakterislik özellikleri; örgütlerin, ülke sınırlarını aşan ilişkilere yol vermesi, genellikle rakip örgütler arasında olması ve sadece rakip örgütlerle değil tamamen ilgisiz olduğu zannedilen örgütlerle de ittifaklar kurulduğu

<sup>276</sup> Siegfried P. Gudergan et al., “Strategic Implications for (Non-Equity) Alliance Performance,” Long Range Planning, Cilt 45, Sayı 5–6, ss. 451–76, 2012

<sup>277</sup> A.g.e,s.95

söylenbilir.<sup>278</sup> Edinilen bilgilerden yola çıkarak, yapılan ittifakların rakipler arasında yapıldığı vurgulanmış, buda bize yatay bir ittifak ortaklığının kurulduğunu göstermektedir. Yatay stratejik ittifakların aynı değer zincirinde faaliyet gösteren ortaklıklar arasında olmaktadır ve aynı zamanda da otomotiv ve havayolu gibi endüstrilerde yaygındır. Ayrıca, DLA ve KP kodlu şirketin rakip olmayan, ilişkisiz sektörlerle de ittifak yaptığı bilgisi edinilmiştir. Dolayısı ile bu şirketin, dikey entegrasyon sağladığını söyleyebiliriz. Stratejik ittifak motivasyonlarında da yer aldığı gibi dikey entegrasyonu sağlamak amacıyla da yukarı bir büyüme sağlamak için ortaklık kurulabilmektedir. Dolayısıyla stratejik ittifak karakterlerini içeren cevaplar elde edilmiştir.

Stratejik ittifak yapılandırmasında, ittifak yapısının önemini göz ardı etmemek gerekir. İttifakların başarısı ya da başarısızlığı bu yapıda gizlidir. Doğru yapıyı aramada anahtar, bilginin erişilmesi ve kontrolüdür. Sektörde teknolojik belirsizlikler yöneticileri daha genişçe manevra yapabilecekleri formları aramaya iter. Dolayısıyla otomotiv sektöründe de teknoloji ve stratejiler gün geçtikçe geliştikçe diğer bir farklı yapıya geçme esnekliği varken, yöneticilerin sermaye ittifakları ile daha fazla riske girmesi kaçınılmazdır.<sup>279</sup> Yine görüşmelerden de yola çıkarak araştırmadaki bazı katılımcıların birleştiği konu, esnek ve daha az riskli bir sermayeye dayalı olmayan ittifak yapısının tercih edildiği yöndedir.

Literatür incelemesinde de belirtildiği üzere, stratejik odaklanma, esneklik ve inovasyon gerektiren bir iş ortamında kendi kendine yeterliliğin gittikçe daha zorlaşmakta olduğunun farkına varılmasıyla stratejik ittifakların gün geçtikçe yaygınlaştığı görülmektedir. Sermayesiz ittifaklar açık uçlu yani her bir ortağın aklı gelebilecek her durumda ne yapması gerektiğini belirtmeyen esnek yapısından dolayı tercih edilme sebeplerinden biri olmuştur. Şüphesiz stratejik ittifakların önemli bir rekabet silahı haline gelmesiyle birçok örgütün iş modellerinde dahi yer vermeye başlamasıyla sıkça kullanılan strateji haline gelmiştir. Yine edindiğimiz bilgiler çerçevesinde stratejik ittifak formları, LO kodlu şirketin iş modelinde yer almaktadır. Sermaye dışı ittifaklar, örgütler arasındaki sözleşme anlaşmaları olsa da, oluşturuldukları ve yönetildikleri şekilde tipik sözleşme anlaşmalarından farklıdır.

<sup>278</sup> M.Y. Yoshino&U.S.Rangan, 'Stratejik İttifaklar: Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşımı', 2000

<sup>279</sup> A.g.e.,s.96

Başka bir deyişle, stratejik bir ittifak olarak ele alınmak üzere, sözleşmeli bir girişim örgütün değer zinciri faaliyetini etkileyen ve örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına fayda sağlayan uzun vadeli bir anlaşma olmalıdır.<sup>280</sup> Stratejik bir ittifakta her şirket yeni bir fırsat kazanırken özerkliğini korur. Stratejik ittifak, bir şirketin daha etkili bir süreç geliştirmesine, yeni bir pazara açılmasına ya da diğer olasılıkların yanı sıra rakip üzerinde avantaj geliştirmesine yardımcı olabilir.<sup>281</sup> Nitekim bulgulardan yola çıkarsak pazarlama ortaklığı yapan iki şirkette yeni müşteri kazandıkları bilgisi saptanmıştır.

Örgütün büyüklüğü ile inovasyon arasındaki bağ ile çalışmalar olmasına rağmen ortak bir görüşün olmadığı söylenebilir. Porter (1980), inovatif davranışı belirlemede örgütün çevresinin özelliklerinin belirleyebileceğini öne sürmüştür. Evangelista ve ark.'nın (1998) ise Avurapa'da imalat örgütlerinin büyüklüğe ve sektöre göre inovasyon yoğunluklarına yönelik yapmış oldukları bir çalışmada büyük örgütlerin küçüklere göre ve ileri teknoloji sektörlerin geleneksel olanlara göre daha inovatif olduklarını bulmuşlardır. Dolayısıyla bu kıyaslamanın temel nedeni, orta ve büyük ölçekli örgütlerin Ar-Ge' ye daha fazla yatırım yapabilmeleridir. Dolayısı ile ileri teknoloji örgütler küçük örgütlere göre performanslarını arttırmada inovasyona odaklanmada daha avantajlıdır. Bu bağlamda yukarıda da ortaya konduğu üzere katılımcı örgütlerin ittifaktaki ortakları örgütlere göre daha büyüktür. İki örgütün ise daha küçük ortakla ile de çalışmış olduğu bunlardan bir şirketin tasarım alanında olması sebebiyle ciro olarak küçük olsada mühendis sayısı bakımından üstün olduğu ifade edilmiştir.

Refik Culpan'ın literatürde açıklanan Şekil 2'deki Stratejik İttifaklar Üzerine Kavramsal Modeli'nden yola çıkarak 8 katılımcı örgütün soru bazında en çok öne çıkan cevaplar üzerinden değerlendirilmesi sonucunda, ortak seçimlerinin rakiplerden oluştuğu, ittifak türlerinin sermayeye dayalı olmayan ittifak seçme yoluna gittikleri, işbirliği modlarından da rakiplerle işbirliğine gidildiğinden yola çıkarak rekabet ederken işbirliği yaptıkları, değer zincir etkinliğinde de üretim ortaklığı ve son olarak da nihai değerde rekabet avantajının olduğu çıkarımı yapılabilir.

---

<sup>280</sup>Refik Culpan, *Global Business Alliances : Theory and Practice*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, 2002. ProQuest Ebook Central

<sup>281</sup> Zainab Zamir, Arooj Sahar, Fareeha Zafar , ‘‘Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World’’, *Educational Research International*, Cilt 3(1), February 2014



İkinci bölümde yer alan inovasyon ve inovasyon performansına ilişkin sorular neticesinde elde edilen bulgular ile çıkarımlar yapmamız mümkündür. Sermayeye dayalı olmayan ittifaklar ayrı bir varlık olarak organize edilmediğinden bu ittifakların performans değerlendirmesi sermaye ittifaklarına nazaran daha da zor bir süreçtir. Bu nedenle, bir örgütün sermayeye dayalı olmayan ittifaklarının performans değerlendirmesini tutması özel bir çaba gerektirir. Literatürde, Hamel (1991), sermayeye dayalı olmayan ittifakların beceri kazanımından kaynaklanan stratejik etkilere bakılması gerektiğini savunur. Bu tür sonuçların ölçülmesi çok zordur. Yöneticiler bir ittifakın başarısını veya başarısızlığını bir şekilde değerlendirmek zorunda olduğu belirtilmiştir.

Inovasyon verilerinin toplanmasına ilişkin amaca ve kapsama dayalı olarak farklı yaklaşımlar kullanılabilir. Kapsamlı bir yaklaşım inovasyon türlerinden dördünü de kapsarken alternatif olarak ürün ve süreç ana inovasyon türü olarak, pazarlama ve organizasyonel inovasyon türü de kısmen kapsanabilir. Aynı zamanda tek bir türe yönelerek daha ayrıntılı veri elde edilebilir.<sup>282</sup> İşbirlikleri aracılığı ile dört inovasyon türü ile bilgi ve teknoloji üretilebilir. Veri toplamadaki sorular bir arada tüm yenilik türlerini kapsadığı gibi ürün süreç inovasyonu gibi ayrı ayrı türlere de ayrılabilir.<sup>283</sup> Birden fazla inovasyon türü farklı özellikler kapsadığından veri toplamak zor olsa bile sonuçların kalitesini iyileştirmede avantaj sağlayabilir. Örneğin, yeni bir ürün tanıtan örgütün aynı zamanda süreç geliştirmesi gerektirdiğinden bu örgütün hem ürün hem de süreç inovasyonu gerçekleştirebileceğini ifade edebiliriz. Bu türler inovasyon sürecinin çıktılarıdır.<sup>284</sup> Dolayısı ile çalışmamızda katılımcı örgütlerin, örgüt performansına değil yapmış oldukları stratejik ittifakların inovasyon performansına yöneldiğimiz için inovasyon tür ayrımı yapmadan yapılan ortaklığın etkisi anlamaya çalışılmıştır.

Stratejik ittifaklar, örgütlerin dinamik yetenekleri ve inovasyon performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili görüneceğinden, yüksek teknoloji sektörlerde ortak bir işbirliği için uygun bir seçeneği temsil etmektedir.<sup>285</sup> İlk olarak şunu belirtmek gerekirse farklı sektörlerin inovasyon yapmak için farklı fırsatları olduğu göz önüne alındığında, araştırmamızda örgütleri farklı sektörlerden seçme yoluna gidilmemiştir. Dolayısı ile

---

<sup>282</sup> A.g.e.,2005

<sup>283</sup> A.g.e.,2005

<sup>284</sup> A.g.e.,2005

<sup>285</sup> Doz and Hamel, a.g.e.,1998

tek bir sektörü göz önüne alarak inovasyon performansı ile ilgili daha net bir bilgi toplanması hedeflenmiştir.

İnovasyon performans göstergeleri olarak, Oslo kılavuzunda, nitel veri toplanırken teknik personel sayısı, inovasyona ya da Ar-Ge' ye dahil olan personel yüzdesi gibi personele yönelik bilgi edinme yoluna gidilebileceği, Kivimaki ve ark. (2000), inovasyon performansı için algılanan inovasyon etkinliğine ve patent sayılarına bakılması gerektiğini, Hagedoorn ve Cloudt'un (2003), 1200 şirket ile yapmış oldukları çalışma sonucu, Ar-Ge girdileri, patent sayıları ve yeni ürün duyurularına bakılması gerektiğini, Qian ve Li (2003) ise, inovasyon kapasitesini ölçmek için Ar-Ge harcamalarının artıp artmadığı yönünde bilgi istenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Stratejik ittifak inovasyon performansına yönelik, Christoffersen ve arkadaşları (2014), performansı dört boyutta analiz etmişlerdir. Bu dört boyut Değerlendirme şekli, Değerlendirilen yapı, Analiz seviyesi, Etki alanı olarak ikinci kısımda açıklanmıştır. Çalışmamızda subjektif bir değerlendirme şekli, değerlendirilen yapı olarak inovasyon performansı, analiz seviyesinde ittifak ortaklarından biri, etki alanını ele alırken ise Ömür'ün (2016) yapmış olduğu çalışmadaki ticari ve operasyonel boyutlardan yola çıkılarak ve yukarıda ve ikinci kısımda da bahsi geçen çalışmalardaki göstergeler ile kriterler belirlenmiştir. Türkiye'de otomotiv sektöründe 2017 sonu itibariyle yaklaşık 5000 yan sanayi firması olup bunlardan yaklaşık 90 firma Ar-Ge merkezine, 5 firma da tasarım merkezine sahiptir. Ana sanayide ise 17 firma Ar-Ge merkezi ve 4 firma tasarım merkezine sahiptir.<sup>286</sup> Bursa'da otomotiv ana ve yan sanayide 30'u<sup>287</sup> aşkın tescillenmiş Ar-Ge merkezi faaliyettedir. Ar-Ge ve tasarım merkezlerinin gittikçe sayıca artması ile bu vizyonu tamamlayıcı adımlar atılmalıdır. Bulgularımızda da saptandığı gibi 8 katılımcı örgütten 4'ünün Ar-Ge merkezleri vardır. Dolayısıyla küresel rekabette yarışı, Ar-Ge'ye ve inovasyona ayrılan bütçe belirlemektedir. Görüşmelerden yola çıkarak katılımcı 4 örgütün Ar-Ge merkezi son on yıl içinde kurulmuş olup, bütçede de Ar-Ge'ye ayrılan payın gittikçe arttığı saptanmıştır. Bununla birlikte, ana sanayi örgütlerinin cirolarından Ar-Ge'ye ayırdıkları pay bazı yansanayi örgütlerine göre daha azdır. Örneğin; TM kodlu şirket son bir yıldaki Ar-Ge harcamalarına cironun %15'ini ayırırken, LO kodlu anasanayi şirketi ise iki yıl önceki Ar-Ge harcamalarının cironun %

<sup>286</sup> Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, "Sektörel Görünüm:Otomotiv Ana ve Yan Sanayi",2018, <http://www.tskb.com.tr/i/assets/document/pdf/Otomotiv-Sektorel-Gorunum-Ocak2018.pdf>

<sup>287</sup> Bursa Sanayi ve Ticaret Odası, <http://www.btso.org.tr/?page=notice/noticedetail.asp&id=30750>

9 olduğu bilgisi edinilmiştir. Ar-Ge merkezi olup ve ana sanayiler gibi ilk sıralarda yer alan yan sanayi şirketlerinin varlığı otomotiv sektörü için ekonomik değer yaratmada ve istihdam sağlamada önemli bir yere sahip olabilmektedir. İnovasyon ihtiyacı birçok fırsatı içinde barındırmaktadır. Bulgulardan yola çıkarak 8 katılımcı örgütten 6'sının yeni ürün sayısında artış olurken çalışan sayısında ise 8 katılımcı örgütten 7'sinde artış sağlanmıştır. Bununla birlikte şirketlerin kurulan ortaklıklar sonrası patent sayılarının zayıf olması sebebiyle otomotiv sektöründe inovasyon bakış açısını geliştirici ortaklıklar ile uzun dönemde verimlilik arttırılmaya çalışılmalıdır. Yaptığımız görüşmelerden yola çıkarak bir örgütün yapmış olduğu ortaklık sonrası patent sayılarında artış olmuştur. Bunun yanı sıra iki örgütten de patent konusunda bilgi edinilememiştir. Diğer 5 katılımcı örgüt ise stratejik ittifak sonrası patent alınmadığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra 8 katılımcı örgütten 6'sı yapmış oldukları stratejik ittifakların inovasyon performansına olumlu etkisini vurgularken 2 katılımcı ise stratejik ittifakların inovasyona herhangi bir etkisinin olmadığını vurgulamıştır. Bu iki örgütün yapmış oldukları ittifak formu ise dağıtım ve pazarlamadır.

Bunun yanı sıra, Prajogo ve Ahmed, inovasyon kapasitesinin unsurları ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapmış oldukları çalışmada, inovasyon performansının dolaylı ve doğrudan kriterler arasında olması gerektiğini vurgulamışlardır.<sup>288</sup> Doğrudan ilişkili performans kriterleri, ticari başarı getirecek fikirlerin oluşması ile bunların inovasyona dönüşmesini sağlayan inovasyon sürecinde çıktılarının belirlenmesidir. Örneğin, son beş yıldaki ürün sayısı, son beş yıldaki ürünlerin % satışı gibi. Doğrudan ilişkili faktörlerden biri de teknoloji, teknolojik donanımdır. İnovasyon performansının kriterlerinin en başında Ar-Ge, patent gibi girdi ve çıktılar yer alır. Bu kriterlerin ilişkisi de doğrudandır. Dolaylı ilişkili performans kriterleri ise lider, altyapı ve kaynaklar etrafında ele alınır. Artımsal bir inovasyonun sonucunda o ürün veya hizmete yönelik satış ya da karlılığında ne kadarlık etki ettiğini ölçmek zordur. Dolayısıyla inovasyondan sonra satış ya da karlılıkta yaşanacak bir artış inovasyona bağlanarak açıklamak mümkündür. Literatürde inovasyon performansı ile örgüt performansının ilişkisinden ve birbirlerinden ayrı düşünülmemesi gerektiği vurgulanır. Bu nedenle inovasyon faaliyetleri uzun dönemli olduğu düşünülürse örgütün

---

<sup>288</sup> Daniel I. Prajogo, Pervaiz K. Ahmed, ‘‘Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity and Innovation Performance’’, R&D Management, Vol.36, No.5, 2006, ss. 499-515.

genel performansında da artış yaratacağı vurgulanmaktadır.<sup>289</sup> Örgütsel performans inovasyon, pazarlama, üretim ve finansal performans olarak dört gruba ayrılabilir. Bununla birlikte Alegre ve Chiva, inovasyonun örgüt performansını da etkilediğini savunurlar. Dolayısı ile inovasyon ve örgüt performansı kriterlerinin örtüştüğü yerlerin tespit edilmesi önemlidir. Örneğin, örgüt performansı, yatırım getirisi, örgütün ürün veya hizmetinin pazar payı ve satışlarındaki artışı içerir.<sup>290</sup> Örgütlerin esas amacının karlılık ve rekabet avantajı olduğu göz önünde bulundurulursa, örgütlerin inovasyona odaklanmalarında finansal performansı arttırmak bir örgüt için olağandır. Literatürde bir çok araştırma inovasyon ve finansal performansa odaklanmış ve inovasyonun örgütün finansal performansını arttırdığı konusunda aynı görüştedirler. Bu bağlamda araştırmamızda doğrudan kriterlerin yanı sıra yapılan ittifak sonucunda örgütün inovasyon performansında artış olup olmadığı yönünde bir değerlendirme yapmak üzere ittifak sonrası satış/pazar oranları ve genel performans değerlendirmeleri istenmiştir. Dolayısıyla bulgulardan elde ettiğimiz verilere göre 8 katılımcı örgütün satış, pazarlama oranlarında artış olduğu tespit edilmiştir.

Bununla birlikte, inovasyon türlerinde bahsi geçen açık ve kapalı inovasyon, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler örgüt ağlarındaki diğer örgütlerle işbirliği yapma imkanı sağlar. Dış çevreyle edinilen bilgiler sonucu pazarı etkileyecek bilgiler üretilip ya da inovasyonun dönüşümü sağlanarak ticaretleşmesi sağlanır. Örgüt içindeki hareketleri sadece örgüt içinde ele alan kapalı inovasyonun tersine açık inovasyon fikir ve bilgi paylaşımını, bilgi edinmeyi serbest bırakır. Dolayısı ile açık inovasyon, inovasyon başarısını artırır. Örgütlerin yapmış oldukları işbirlikleri kapsamında edinilen bilgiler ve dış çevreyle etkileşimi açık inovasyon kapsamında değerlendirilir, bu açık inovasyon faaliyetleri de inovasyon performansını artıran önemli bir unsurdur.<sup>291</sup> Jimenez ve Sanz Valle' ye göre açık inovasyon ilişkisinde örgütün yaşı, büyüklüğü, ve sektörü inovasyon performansı etkileyen diğer bir unsurdur. Bu bağlamda Ar-Ge harcamaları, yeni ürün veya süreçlere ilişkin kriterlerin örgütlerin yaş, büyüklük ya da sektöre göre etkileyeceği vurgulanmıştır.<sup>292</sup> Örgütler iş birliği yaparak bilgi edinmede

---

<sup>289</sup> Gökçe Akdemir Ömür, a.g.e., 2016

<sup>290</sup> Joaquin Alegre, Ricardo Chiva, "Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance", ss.493-500.

<sup>291</sup> Han, Kim, Srivastava, a.g.e., s.40, aktaran, Ömür, a.g.e., 2016

<sup>292</sup> Jimenez, Valle, a.g.e., s.412, aktaran, 2016

ve paylaşmada açık kaynağı benimseyerek açık inovasyonu gerçekleştirir. Dolayısıyla çalışmamızdaki tüm katılımcı örgütlerin stratejik ittifak yapması sonucu bu örgütlerin açık inovasyonu benimsediği söylenebilir.

Bulguları üç bölüme ayırdığımız üçüncü ve son çıkarımımız ise inovasyon stratejilerine yönelik olan çıkarımlardır.

Aynı sektördeki örgütler arasındaki keşif ve sömürü dengesindeki farklılıklar, inovasyon stratejisinin özüdür ve performanstaki gözlemlenen farklılıklara katkıda bulunabilir. Ayrıca araştırmamız, hem keşif hem de sömürü stratejisi yapan örgütlerin performanslarını artırabileceğini öne çıkarmaktadır. Örgütsel bilgi ve kaynaklar, hem keşif hem de sömürücü inovasyondan yararlanabileceği için<sup>293</sup>, birbirlerini tamamladıkları ve örgütün gelişmiş inovasyon performansına yol açtığı savunulmaktadır. Keşif inovasyonları, örgütlere değişen ortamlarla başa çıkabilme, yeni iş fırsatları açabilme ve böylece uzun vadeli kazançları toplamak için potansiyel olarak önemli olan mevcut ürünlerden önemli ölçüde farklı yeni ürünler üretme yeteneği sağlayabilir.<sup>294</sup> Bu nedenle keşif inovasyonları, inovasyon performansını kolaylaştırabilir<sup>295</sup> ve keşif inovasyonuna odaklanan yüksek düzeydeki örgütler, olumlu inovasyon çıktılarını elde etmek için özellikle uygun görünmektedir. Sömürücü inovasyona katılım tipik olarak kalite iyileştirmeleri, maliyet ve zaman tasarrufu, verimlilik kazanımları<sup>296</sup> ve kısa vadede performans iyileştirmeleri elde etmek için şarttır. Bu nedenle, her iki inovasyon da olumlu sinerji yaratabilir.<sup>297</sup> Bununla birlikte, sömürücü inovasyon, bir örgütün mevcut operasyonlarının ve ürün bilgisinin sürekli olarak güçlendirilmesi ve iyileştirilmesi yoluyla verimliliği artırırken, keşif amaçlı inovasyon, yeni bilgilerin geliştirilmesi yoluyla inovasyonu teşvik eder.<sup>298</sup> Eğer bir örgüt her ikisini de yüksek seviyelerde tutuyorsa, yeni süreçler ve ürünler sunmak ve operasyonlarını verimli tutmak için önemli miktarda kaynağa yatırım yapması gerekir.<sup>299</sup> Buna karşılık, kolayca taklit edilemeyen bu işlemler, sektördeki rakiplerin önünde engel oluşturmakta ve böylece örgütün inovasyon performans sonuçlarına

---

<sup>293</sup> Cao ve diğerleri, 2009

<sup>294</sup> March, a.g.e., 1991

<sup>295</sup> Kang, Morris, & Snell, 2007

<sup>296</sup> Baer & Frese, 2003; Klomp & Van Leeuwen, 2001

<sup>297</sup> Yang, Zheng ve Zhao, a.g.e., 2014

<sup>298</sup> Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006; Ozer & Zhang, 2015

<sup>299</sup> Benner ve Tushman, 2002

yansımaktadır. FU katılımcı örgüt keşif inovasyon stratejisi izlemiştir. Literatür, keşfe doğru ilerlemenin “başarısızlık tuzağına” yol açabileceği gibi bazı önemli bilgiler sunmaktadır. Bunun yanı sıra TM, NS, ZK katılımcı örgütlerin ise sömürücü inovasyon stratejisi izlediği saptanmıştır. Yine literatürde sömürücü inovasyon stratejisine fazla odaklanmanın “yetkinlik tuzağı” oluşturabileceği karşımıza çıkmaktadır. İnovasyondaki keşif veya sömürünün üzerine daha fazla gidilmesi tek taraflı bir odaklanma sonucu ortaya çıkan döngülerin tetiklenmesi ile gerilim tuzakları oluşabilir.<sup>300</sup> Araştırmamızın bulgularından da yola çıkarak, sadece sömürü ya da keşif inovasyon stratejisi izlemek örgütü optimal inovasyon performansına getiremeyeceğini söyleyebiliriz. Keşif inovasyonlarına yoğun bir şekilde katılan örgütler gelecekteki büyüme ve performans için yüksek bir potansiyele sahip olsalar da, kısa vadede yüksek başarısızlık riski ile karşı karşıya kalabilirler. Buna karşılık, sömürücü inovasyon stratejisi ile yoğun bir şekilde meşgul olan örgütler kısa vadede daha istikrarlı bir performans gösterebilir lakin gelecekte rekabet avantajlarını kaybedebilirler. Bunun aksine DLA, LO, CX, KP katılımcı örgütlerin ise her iki inovasyon stratejiyi izlediği saptanmıştır. Zira bu örgütlerden LO ve KP ana sanayi olup uluslararası pazarda önemli bir yerde olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte CX örgütünde Bursa ilinde, inovasyon alanında sektöründe önemli başarılarla imza attığı basına yansımıştır ve son olarak DLA örgütünde çok uluslu önemli bir yan sanayi örgütüdür. Görüşme yapılan iki ana şirketten bir tanesi %100 yerli sermayeli olmasına rağmen her iki şirket de gerek iç pazarda gerek uluslararası pazarda rekabet gücüne ulaşmış durumdadır. Yine görüşülen yan sanayi işletmelerinde OEM (orijinal ürün üreticisi) örgütlerine yönelik üretim yapacak kadar güçlü düzeyde olup, her bir örgüt uluslararası pazarda kabul gören örgütlere ürün sağlamaktadır. İttifak portföyleri, keşif ve sömürücü inovasyon stratejileri bakımından örgütün önceliğine bağlı olarak farklı şekilde yapılandırılmalıdır. Önceki çalışmalardan ve bulgulardan yola çıkarak keşif inovasyon stratejisinin inovasyon performansına olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bulgulardan yola çıkarak yine sömürü inovasyon stratejisi izleyen örgütlerin inovasyon performansına olumlu etkisi olduğu yönündedir. Bu yüzden araştırmamızda ve literatürde de savunulan her iki stratejinin dengeli izlenmesi, sonuç olarak, örgütler gelecekte sürdürülebilirliklerini sağlamak için keşfedici inovasyon stratejisi izlerken

---

<sup>300</sup> Andriopoulos ve Lewis, 2010

bugünkü performanslarını arttırmak için de sömürücü inovasyon stratejisini izlemek zorundadırlar.

Araştırma bulgularında, her bir işletmenin stratejik ittifak bağlamında hedeflerine ulaştıkları bilgisi saptanmıştır. Yukarıda, araştırma bulguları kapsamında gerçekleştirilen tartışmalar sunulmuştur.

Son olarakta gerek iş dünyasında gerekse literatürde stratejik ittifaklar üzerine bazı anlaşmazlıklar ve zorluklar vardır. Stratejik ittifaklar yoluyla inovasyon performansının etkisini ortaya koyabilmek araştırmacılar açısından zorlu bir süreçtir. Örgütler rekabette başarılı olmak için büyük oranda Ar-Ge, üretim, pazarlama gibi alanlarda bilgi birikimine sahiptir. Bu tip bilgilerin gizliliği örgütlerin stratejik planları için önemlidir.<sup>301</sup> Bu bakımdan görüşmeler esnasında rekabetin yoğun olduğu otomotiv sektöründe çok fazla detaya inilememiştir ve cevaplayıcılar bu gizlilikten dolayı daha derin örneklendirmelere gidemediklerini ifade etmişlerdir.

## **5.Sonuç ve Öneriler**

Son yıllarda bir çok sektörde teknolojik gelişmeler sonucu üretimde büyük oranda yoğunlaşma yaşanmaktadır, yeni şirket sayısındaki azalmanın aksine stratejik ittifaklar gibi ortaklıklar yolu ile yoğunluk ve aşırı kapasiteyle rekabet hüküm sürmektedir. Stratejik ittifaklar örgütlerin müşteri taleplerini yerine getirmelerine, büyümelerine ve rekabetçi dünyada başarılı olmalarına yardımcı olmaktadır. Örgütler farklı amaçlarla ittifaklar kurma yoluna gidebilmektedir ve bu farklı amaçlarla ortaklık kurarken ‘rakiplerle ortaklık’ gibi bir ikilem ortaya çıkmaktadır. İttifaklar ortaklara, ortaklarının ittifaktaki kaynaklarını, bilgilerini ve becerilerini edinme fırsatları sağlar. Ortaklar birbirlerinin faaliyetlerini etkileyebilmekte ve birbirlerinden etkilenebilmektedir, dolayısıyla aralarında bir karşılıklık ilişkisi vardır. Bu karşılıklı ilişkide örgütler farklı unsurlara, özelliklere sahiptirler ve bu unsurlar, özellikler sayesinde örgütlerin inovasyon faaliyetlerini etkileyebilmektedirler.

21.yy’da inovasyon, rakiplerden farklılaşma, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin anahtar faktörü olarak anılmaktadır. İnovasyonun her geçen gün daha fazla öne

---

<sup>301</sup> M.Y. Yoshino&U.S.Rangan, a.g.e.,2000

çıkmasıyla inovatif bir örgütün yaratılmasında ve sürekli devam eden bir inovasyon sürecinde tek başına hareket etmek örgütleri başarılı kılmaz. Yapılan çalışmalarda stratejik ittifakların örgütlerin inovasyoncu performansı ile pozitif ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Nihai olarak örgütlerin hedefleri doğrultusunda uygun stratejik ittifaklar oluşturması ile inovasyon performansını arttırmaları arasında olumlu bir ilişki olduğu öne sürülebilir. Başarılı stratejik ittifakların inovasyon performansını artırırken finansal performansa da olumlu etki ettiğinin yanı sıra başarısız stratejik ittifakların da örgütlerin hem inovatif çalışmalarını hem de finansal performanslarını olumsuz etkileyip ciddi sonuçlar oluşturabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Başarılı ve sürekli devam eden bir inovasyon için örgütlerin sahip olduğu kaynaklar ve girdiler kısıtlı olması sebebiyle stratejik ittifaklar bu kaynak ve girdilere ulaşmada bir seçenektir. Örgütün ihtiyaç duyduğu kaynağa göre ne tür bir inovasyona ihtiyaç duyulduğu tespit edildikten sonra örgütün amaçları ile uyumlu olabilecek ortak seçimi yapılmalıdır. Bu ortaklıklar sermayeye dayalı olduğu gibi sermayeye dayalı olmayan sözleşmeli ittifak ortaklıkları kurulması ile oluşturulabilir. Özellikle stratejik ittifaklar aracılığı ile yeni ürün sayılarını, patent alınması ile ürün ve hizmetlerini geliştirip pazara sunan örgütlerin başarıları, inovasyon performansına etkide sonuç vericidir. Stratejik ittifakların örgütün inovasyon performansını artıracığı ifade edilebilir. Dolayısıyla ortak türleri seçiminde sermayeye dayalı olmayan ittifakların esnek ve daha az risksiz yapılarından dolayı örgütün inovasyon performansı artırılabilir.

Strateji amaca ulaşmak için yolların belirlenmesidir. Örgütler inovasyon stratejileri belirlerken örgütlerin buldukları konumları da etkilenir. Dolayısıyla inovasyon kapasitesi yüksek örgütler, inovasyon stratejileri oluşturmaya odaklanıp, inovasyon performansını etkiler. İnovasyona yönelmek stratejik bir karardır ve örgütün vermiş olduğu kararlarda bir inovasyon stratejisi belirlemesi gerekir. İnovasyon stratejisinin, inovasyon performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu çalışmalarda mevcuttur. İttifaklar içinde inovasyon stratejileri yapılmalıdır ve örgütler açısından da inovasyon stratejileri bir kaldıraç olarak görülmelidir. Son yirmi yılda, küreselleşme ve artan rekabet birçok örgütün inovasyon stratejilerini, dış bilgi kaynaklarına daha fazla odaklanılması ile yeniden şekillendirdi. Çok sayıda araştırma, başarılı örgütlerin değişen çevreyle çok yönlü olarak başa çıkabildiklerini, yani mevcut yeteneklerini aynı anda kullanabildiklerini ve aynı zamanda yeni fırsatları keşfederek değişen çevreyle uyum



sağlayabileceklerini savunmaktadır. Nihai olarak örgütlerin her iki inovasyon stratejisini dengeli izlediği takdirde performanslarını daha çok arttırmaları arasında olumlu bir ilişki vardır. Genel olarak bakıldığında otomotiv örgütlerinin sömürücü ve/veya keşfedici inovasyon stratejisini izlediği takdirde inovasyon performanslarının yanı sıra genel performanslarının da artacağı ifade edilebilir.

Çokuluslu örgütler, genellikle küresel ölçekte ürün ve süreç inovasyonunun çıktısı olarak performanslarında kazanımlarını artırma nedeniyle uyguladıkları yönetsel beceriler ve sahip oldukları yetkinlik ve kaynaklar bakımından birden fazla ittifak kurmakta ve rekabetin şiddetini artırma eğilimindedirler. Bununla birlikte çokuluslu örgütlerin yapmış olduğu ittifakların başarı getirmesi ile bu ittifakların sürelerinin uzamasına ve aralarına yeni ittifak ortaklıklarının da katılması gözden kaçırılmamalıdır. Türk sermayeli çokuluslu örgütlere baktığımızda ise stratejik ittifaklar oluşturma hergeçen gün biraz daha yaygınlaşmakla beraber sahip oldukları yetkinlik ve kaynaklar bakımından yabancı iştirakler ile ittifak kurma da varlıklarını sürdürme yolundadırlar.

Örgütlerin uluslar arası işbirliklerine dahil olma nedenleri ve performanslarını etkileyen faktörler, gelişmiş ülkelerde yapılan sayısız araştırmanın odağı olmuştur. Gerek iş dünyasında gerekse literatürde stratejik ittifaklar üzerine bazı anlaşmazlıklar ve zorluklar olsa da stratejik ittifaklar yoluyla edinilen bilginin ölçümü ve bunun performanstaki etkisini ortaya koyabilmek araştırmacılar açısından kaçınılmaz ve zorlu bir süreçtir.

Özetle, bu çalışmadaki amaç stratejik ittifakların inovasyon performansını artırıcı bir etki yarattığını ve inovasyon stratejilerinin inovasyon performansında olumlu bir rol oynadığı görülmektedir. Stratejik ittifakların artmasıyla, örgütlerin birbirlerinin kaynak ve yeteneklerine, özellikle de ortak olarak paylaşılabilir veya geliştirilebilecek bilgi varlıklarına ihtiyaç duyduklarını doğrulamaktadır. Bir ittifak bağlamında, ortaklar, yukarıda açıklandığı gibi ortaklar tarafından bilgilerin keşfedilmesi ve/veya sömürülmesi yolu ile birbirlerinin bilgi varlıklarından yararlanırlar.

## 6.Araştırmanın Katkısı ve Kısıtları

İlgili yazın incelendiğinde Türkiye’de stratejik ittifaklar ile ilgili yapılan araştırmaların sınırlı olması sebebiyle bu tez çalışmasının ilgili literatürün zenginleştirilmesi açısından olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bununla birlikte, bu çalışma, stratejik ittifakların oluşturulması ve örgütlerin performans sürecinde ‘inovasyon’ olgusunun etkilerini incelemektedir. Dolayısıyla stratejik ittifaklar ile inovasyon performansı arasındaki etkiye ilişkin yazına katkı sağlayacağı beklenmektedir. Ayrıca çalışma, Türkiye’deki otomotiv sektöründeki örgütlerin inovasyon, strateji gibi olgulara olan algıları ve düzeyleri konusunda fikir vermektedir.

Bununla birlikte her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da belirli kısıtları vardır. Bu çalışmada, çoklu örnek olay yöntemi ile örnek olay sayısının sekiz işletmeyle sınırlandırılmak zorunda kalınmıştır. Bunun da bulguların genellemesi için yeterli olmadığını söylemek mümkündür. Bundan sonraki çalışmalarda farklı bir metodoloji uygulanabileceği gibi örnek olay sayısının da arttırılması faydalı olacaktır.

Örneklem kısmında değinildiği üzere bu çalışma, otomotiv sektöründe Bursa’da üretim yapan örgütler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Stratejik ittifakların, ortaklık ve stratejik fayda sağlayan bir resmi düzenleme olduğu düşünüldüğünde yabancı örgütlerde örneklem olarak düşünülebilir. Fakat bu çalışmada, Türk sermayeli çokuluslu şirketler özellikle seçilme yoluna gidilmiştir. Ayrıca, daha fazla veri elde etmek için Bursa dışındaki örgütlere de mail yolu ile bilgi istenmiş olsada geri dönüş sağlanamıştır. Dolayısı ile örneklem araştırmaya destek vermeyi kabul eden Bursa’daki örgütler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu durum, örneklem seçiminin uygunluğu açısından bir kısıt olarak kabul edilebilir.

Ayrıca inovasyon performansı açısından kıyaslamaların tek bir sektör üzerinden daha iyi olabileceği düşünüldüğü için bundan sonraki çalışmalarda birden fazla sektör de baz alınarak araştırma yoluna gidilebilir. Çeşitli endüstrilerdeki örgütlerde inovatif firmalar için ittifaklar, akademik ilginin ışığında araştırmaya değerdir.

Bununla birlikte, bu araştırmanın soruları ittifaktaki her iki ortak yerine sadece tek bir ortak baz alınarak veri toplama yoluna gidilmiştir. Dolayısı ile her iki ortağın tespit edilip ittifaktaki etkileri ölçülme yoluna da gidilebilir.

Ayrıca, inovasyon performansını ölçümlemek için de bir kısıt sözkonusudur. İnovasyon devam eden bir süreç olduğu için örgütlerin bu verileri hesaplamasını zorlaştırmaktadır.

Son olarak da, araştırma örneklemini olan otomotiv sektöründe rekabet çok fazla olduğundan dolayı stratejik ittifaklar örgütlerin stratejilerini kapsadığından ve yapılan ortaklıklarda gizlilik olması sebebiyle cevaplayıcılar çok ayrıntıya girememiştir. Her ne kadar bitmiş olan bir ittifak üzerinden gitmek istenmiş olsada örgütler bu sebeple randevu vermeme yoluna gitmiştir.

## KAYNAKÇA

- ABERNATHY, W.J., K. Clark, "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction", *Research Policy*, 1985.
- ABU BAKAR Lily Julienti, Hartini Ahmad, "Assessing The Relationship Between Firm Resources And Product Innovation Performance: A Resource-Based View", *Business Process Management Journal*, Cilt 16,2010.
- AGARWAL Renu, Willem Selen, Shahriar Sajib, Moira Scerri, "Dynamic Capability Building in Service Networks: An exploratory case study", *Journal of New Business Ideas & Trends*, Cilt 12(1),2014,ss.27-41.
- AGARWAL Rajshree, Rachel Croson And Joseph T. Mahoney, "The Role Of Incentives And Communication in Strategic Alliances: Anexperimental Investigation", *Strategic Management Journal*, Cilt 31, Sayı 4, April 2010.
- AHUJA G., "Collaboration Networks, Structural Holes, And Innovation: A Longitudinal Study", *Administrative Science Quarterly*, 2000, 45(3).
- ALEGRE Joaquin, Ricardo Chiva, "Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance", ss.493-500.
- ALTINKURT Ayla, "Evaluating The Dynamics Of Strategic Alliances in Turkey: The Impact Of Firm- And Relationship-Specific Factors On Alliance Performance", Doctor of Philosophy in Management, Boğaziçi University, 2008.
- ALTUNIŞIK Remzi, Recai Çoşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, 6. Baskı*, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı, 2010.
- ANAND Bharat N. and Tarun Khanna, "Do Firms Learn to Create Value: The Case of Alliances," *Strategic Management Journal*, Cilt 21 (3), 2000, ss.295-315.
- ANDERSSON Per & Anna Nyberg, "Marketing Cooperation in Automotive Strategic Alliances", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2008.
- ASTLEY, W. G. and R. A. Brahm, "Organizational Designs for Post-industrial Strategies: The Role of Interorganizational Collaboration." in C. C. Snow (Ed.), *Strategy. Organization Design, and Human Resource Management*, London, England; JAI Press.,1989,ss.233-270.

- AUSTIN James E., Frances Hesselbein ; and more, ‘‘The Collaboration Challenge : How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances’’,ebook, 2000.
- AZRIEL Jay A.,’’ Small, High Technology Firms And Their Larger Strategic Alliance Partners: Entrepreneurial And Resource-Based Perspectives’’, Doktora Tezi, 2003
- BALAKRISHNAN, A., & Genunes, J., ‘‘Collaboration and Coordination in Supply Chain Management and E-Commerce’’,*Production and Operations Management*, 13, 1. Retrieved March 16, 2006.
- BARRINGER Bruce R. and Jeffrey S. Harrison, ‘‘Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships’’,University of Central Florida, *Journal of Management* , Cilt 26, Sayı 3, 2000, ss.367–403.
- BARNEY Jay, ‘‘Firm Resources and Sustained Competitive Advantage’’ *Journal of Management*, 1991.
- BAUER Manuel and Jens Leker, ‘‘Exploration And Exploitation in Product And Process Innovation in The Chemical Industry’’, *R&D Management*, 2013.
- BAUM Joel A. C., Tony Calabrese and Brian S. Silverman, ‘‘Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in CanadianBiotechnology’’, *Strategic Management Journal*, 2000.
- BEAMISH P., ‘‘The Characteristics Of Joint Ventures And The Theory Of The Multinational Enterprise’’, *Journal of International Business Studies*,18(2), 1993, ss.1-16.
- BENNER M.J., Tushman, M.L.,‘‘Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited’’,*Acad. Manage. Rev.*, 2003, ss.238–256.
- BELDERBOS R, Carree M, Diederer B, Lokshin B, Veugelers R., ‘‘Heterogeneity in R&D cooperation strategies’’, *International Journal of Industrial Organization*, 2004, ss. 1237–1263.
- BELDERBOS Rene, Dries Faems, Bart Leten, and Bart Van Looy, ‘‘Technological Activities and Their Impact on the Financial Performance of the Firm: Exploitation and Exploration within and between Firms’’, *J Prod Innovation Manag.*, 2010.
- BERCOVITZ Janet E.L., Maryann P. FELDMAN, ‘‘Fishing Upstream: Firm Innovation Strategy and University Research Alliances,’’ *Research Policy*, Cilt 36, Sayı 7, 2007, ss.930-948.

- BIERLY III, P. E., "Equity alliances, stages of product development, and alliance instability", *Journal of Engineering and Technology Management*, 2004, 191-214.
- BIXENMAN Michael Leonard, "Leading Open Innovation Across Global Strategic Alliances: A Grounded Theory Study", (Phd Dissertation), University of Phoenix, Arizona, August 2007.
- BORYS B., D. B. JEMISON, "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations.," *Academy of Management Review*, Cilt 14, Sayı 2, 1989, ss. 234-49
- BORYS B., and D. B. Jemison, "Hybrid Arrangements As Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations", in R. Culpan (Ed.), *Multinational Strategic Alliances*, New York: International Business Press, 1993, ss. 33- 58.
- BOUNCKEN Ricarda B. , Viktor Fredrich, "Business Model Innovation in Alliances: Successful Configurations", *Journal of Business Research*, Cilt 69, Sayı 9, September 2016, ss. 3584-3590.
- BÖSECKE Kathrin, "Value Creation in Mergers, Acquisitions, and Alliances", *Gabler Research*, 2009.
- BUBMANN Uwe "Organisational Cultures: Networks, Clusters, Alliances", ebook, 2013.
- BULMER Courtney, "Strategic Alliances And Innovation In The Food Industry Of Southwestern Ontario", (A Thesis Presented to The Faculty of Graduate Studies of The University of Guelph), 2004.
- BURGERS Willem P., Charles W. L. Hill and W. Chan Kim, "A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry" *Strategic Management Journal*, Cilt 14, Sayı 6, Sep., 1993.
- CALANTONE Roger, S. Tamer CAVUSGİL, Yushan ZHAO, "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance," Cilt 31, Sayı 6, 2002, ss. 515-24.
- CHAO-HUNG Wang, Li-Chang Hsu, "Building Exploration And Exploitation in The High-Tech Industry: The Role Of Relationship Learning", *Technological Forecasting & Social Change*, 2014
- CHATHOTH Prakash K., Michael D. Olsen, "Strategic Alliances: A Hospitality Industry Perspective", *Hospitality Management*, 22, 2003

- CHESBROUGH, H., ‘‘ *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*’’,( ebook),Harvard Business School, Boston, 2003
- CHRISTOFFERSEN Jeppe, Thomas Plenborg, Matthew J. Robson, ‘‘Measures Of Strategic Alliance Performance, Classified And Assessed’’,*International Business Review*, 2014
- COLOMBO Massimo G., Liliana Doganova, Evila Piva, Diego D’Adda, Philippe Mustar, ‘‘Hybrid Alliances And Radical Innovation: The Performance Implications Of Integrating Exploration And Exploitation’’, *The Journal of Technology Transfer*, Cilt 40, Sayı 4, August 2015,ss. 696–722
- CONNER K.R., ‘‘ A Historical Comparison Of Resource-Based Theory And Five Schools Of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory Of The Firm?’’ *Journal of Management*, 17(1),1991,ss. 121-154.
- CONTRACTOR Farok J., Sumit K. Kundu: ‘‘Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector’’ , *Journal of International Business Studies*, Cilt 29, 2, 1998, ss.325-358.
- CONTRACTOR Farok J.,Peter Lorange: ‘‘The Growth Of Alliances in The Knowledge Based Economy’’ *International Business Review*, 11, 2002, ss. 485–502.
- COOPER R.G., ‘‘New Product Performance: What Distinguishes the Star Products’’, *Australian Journal of Management*, 25 (1), 2000,ss. 17–45.
- CULPAN Refik, "*Global Business Alliances : Theory and Practice*", Greenwood Publishing Group, Incorporated, Ebook, 2002.
- CULPAN Refik, ‘‘The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms,’’ *Management Revue*, Cilt 19, Sayı 1/2 2008, ss. 94–105.
- DADASHIAN F. , S. Shakibfar & M. H. Fazel Zarandi, ‘‘Strategic Alliance For Core Competencies Improvement in Textile Industries’’, *International Journal of Management Science and Engineering Management*,Cilt 2, 2007.
- DAS, T.K, ‘‘Time-Span and Risk of Partner Opportunism in Strategic Alliances,’’ *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 19, Sayı 8, 2004, ss. 744-759.

- DAS T. K., Bing-Sheng Teng, ‘‘A Resource-Based Theory of Strategic Alliances’’, *Journal of Management*, Cilt 26, Sayı 1, 2000, ss. 31–61.
- DAS, T.K. ve Rajesh Kumar, ‘‘Learning Dynamics in The Alliance Development Process,’’ *Management Decision*, Cilt 45, Sayı 4, 2007,ss. 684-707.
- DAVIS Gerald F. and J. Adam Cobb, ‘‘Resource Dependence Theory: Past And Future’’, *Research in the Sociology of Organizations*, Cilt 28,2010,ss. 21–42.
- DEFEE C. Clifford , ‘‘Creating Competitive Advantage Using Non-Equity Strategic Alliances: A Small Company Perspective’’ *Governance of Supply Chains*, 2006.
- DE MAN Ard-Pieter, ‘‘*The Allied Enterprise : Global Strategies for Corporate Collaboration*’’,eBook, 2001.
- DE MAN A-P, Duysters G., "Collaboration And Innovation: A Review Of The Effects Of Mergers, Acquisitions And Alliances On Innovation",*Technovation*, 2005.
- DEWAR Robert D, Jane E.Dutton, ‘‘The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Emprical Analysis’’, *Management Science*, Vol.32, No.11, 1986, ss. 1422-1423.
- DE WAAL, G. A., Knott, P., ‘‘Process and strategy influences on product development performance in New Zeland’’, *Small Business Research*, Vol. 17, 2010,ss.193-206.
- DIASA Joa~o, and Vi’tor Mendes Magrico, ‘‘The Impact Of Resource Conditions And Environmental Uncertainty On Inter-Firm Alliance Strategies’’, *Applied Economics*, 2011.
- DOZ Yves L., ‘‘The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or LearningProcesses?’’, *Strategic Management Journal*, Cilt 17, 1996.
- DUYSTERS Geert M., John Hagedoorn: ‘‘Core Competences And Company Performance in The Worldwide Computer Industry’’, *Journal of High Technology Management Research*, 11, 2000, ss. 75–91.
- EISENHARDT Kathleen M, Claudia B. SCHOONHOVEN, ‘‘Resource-Based View Of Strategic Alliance Formation: Strategic And Social Effects in Entrepreneurial Firms,’’ *Organizational Science*, Cilt 7, Sayı 2, 1996, ss. 136–50.



- ELMUTI Dean, Yunus Kathawala, "An Overview Of Strategic Alliances", *Management Decision*, Cilt 39, 2001.
- ESEN Ayla, G. Alpay, "Exploring The Impact Of Firm- And Relationship-Specific Factors On Alliance Performance: Evidence From Turkey", *S.Afr.J.Bus.Manage.*, 2017.
- EVANS, N., " Collaborative Strategy: An Analysis Of The Changing World Of International Airline Alliances", *Tourism Management*, Cilt 22(3), 2001, ss. 229-243.
- FAEMS Dries, Bart Van Looy, and Koenraad Debackere, "Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach", *The Journal Of Product Innovation Management*, 2005.
- FERRARIS Alberto, Gabriele Santoro, Armando Papa, "The Cities Of The Future: Hybrid Alliances For Open Innovation Projects", *Futures*, Cilt103,,2018, ss.51-60.
- FERNALD K. D. S. ve diğ., " The Moderating Role Of Absorptive Capacity And The Differential Effects Of Acquisitions And Alliances On Big Pharma Firms' Innovation Performance", *Plos One*, 2017.
- FURMAN Jeffrey L., Michael E. Porter, Scott Stern, "Understanding The Drivers Of National Innovative Capacity", *Academy of Management Proceedings*, 2000.
- GOES James B., Seung Ho PARK, "Interorganisational Links and Innovation: The Case of Hospital Services," *Academy of Management Journal*, Cilt 40, Sayı 3, 1997, ss. 673–96,
- GUDERGAN Siegfried P. et al., "Strategic Implications for (Non-Equity) Alliance Performance," *Long Range Planning*, Cilt 45, Sayı 5–6, 2012, ss.451–76.
- GULATI Ranjay, "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances.," *Academy of Management Journal*, Cilt 38, Sayı 1,1995, ss. 85–112.
- GULATI Ranjay and Edward J. Zajac, "Commentary on 'Alliances and Networks' by R.Gulati", *Strategic Management Journal*, Cilt 19, Sayı 4,1998.

- GÜMÜŞLÜOĞLU Lale, Arzu İlsev, “Transformational Leadership And Organizational Innovation: The Roles Of Internal And External Support For Innovation”, Proceedings, Portland International Conference On Management Of Engineering And Technology (PICMET), 2006
- GÖKER Aykut, Müfit Akyos, Metin Durgut, "Ulusal İnovasyon Sistemi:Türkiye Ulusal İnovasyon Sistemini Kurabildi mi?",Tüsiad, 2003
- GRANT R.M., “The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation”, *California Management Review*, Cilt 33 (3),1991, ss.114-134.
- GRILICHES Z., "Patent Statistics As Economic Indicators: A Survey", *Journal Of Economic Literature*, Cilt 28, ss.1661–1707,1990.
- GUPTA A. K., & Souder, W. E.,. "Key Drivers To Reduced Cycle Time. Research Technology Management", Cilt 41(4), 38, 2006.
- HAGEDOORN John and Jos Schakenraad, “The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance”,*Strategic Management Journal*, Cilt 15, Sayı 4,1994.
- HAGEDOORN John and Geert Duysters, “ External Sources Of Innovative Capabilities: The Preference For Strategic Alliances Or Mergers And Acquisitions”, *Journal of Management Studies* 39:2, 2002.
- HAGEDOORN John, Myriam Cloudt, “Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?”, *Research Policy*, Vol.32, 2003, s.1366.
- HAGEDOORN John & Boris Lokshin & Stéphane Malo, “ Alliances And The Innovation Performance Of Corporate And Public Research Spin-Off Firms”, 2017.
- HAMEL Gary, Yves L. Doz ve C. K. Prahalad, “Collaborate with Your Competitors - and Win,” *Harvard Business Review*, Cilt: Jan/Feb, 1989, ss. 133-139.
- HAMEL, Gary, “Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances,” *Strategic Management Journal*, Cilt 12, Sayı S1,1991 ss. 83–103.
- HAMEL Gary, Yves L. Doz ve C. K. Prahalad, "*Rakiplerinizle İşbirliği Yapın ve Kazanın*", (Çev.: Ahmet Kardam), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul,2003.

- HARMANCIOĞLU Nükhet, ‘‘İnovasyon Süreci: Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon Literatürünün Teorik Meta Analizi’’, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 2012.
- HE Zi-Lin, Poh-Kam Wong, ‘‘Exploration vs. Exploitation: An Empirical test of the Ambidexterity Hypothesis’’, *Organization Science*, Cilt15, 2004.
- HENNART J.-F., ‘‘A Transaction Cost Theory Of Joint Ventures: An Empirical Study Of Japanese Subsidiaries İn The United States’’, *Management Science*, Cilt 37, 1991, ss. 483-97.
- HERBERT Theodore T., ‘‘Strategy and Multinational Organization Structure: An Interorganizational Relationships Perspective’’, Concordia University, *Academy of Management Review*,1984.
- HESS Andrew M. And Frank T. Rothaermel, ‘‘When Are Assets Complementary? Star Scientists, Strategic Alliances, And Innovation İn The Pharmaceutical Industry’’, *Strategic Management Journal*, 2011.
- HILLMAN Amy J., Michael C. Withers, and Brian J. Collins, ‘‘Resource Dependence Theory: A Review’’, *Journal of Management*, 2009.
- HOHBERGER Jan, Paul ALMEIDA, Pedro PARADA, ‘‘The Direction of Firm Innovation: The Contrasting Roles of Strategic Alliances and Individual Scientific Collaborations,’’ *Research Policy*, Cilt 44, Sayı 8,2015, ss. 1473–1487
- INKPEN Andrew, American Graduate, ‘‘Learning , Knowledge Acquisition , and Strategic,’’ Cilt 16, Sayı 2, 1998, ss. 223–29.
- JABAR Juhaini ve ark., ‘‘The Role of Strategic Technology Alliances (STA) towards Organizational Performance in Manufacturing Industry: The Perspective of Developing Countries,’’ *Asian Social Science*, Cilt 11, Sayı 16, 2015, ss. 38–54.
- JANSEN Justin J.P., Frans A.J. Van den Bosch and Henk W. Volberda, ‘‘Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators ‘’, Erasmus Research Institute Of Management Report Series Research İn Management, July, 2006.
- KAATS Edwin, Wilfrid Opheij, ‘‘Creating Conditions for Promising Collaboration Alliances, Networks, Chains, Strategic Partnerships’’eBook,2014.
- KARAATA Enver Selçuk, ‘‘İnovasyonun Ölçümünde Yeni Arayışlar’’,Tüsiad-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, 2012.

- KINDERIS Remigijus, "Strategic Alliances – Their Definition and Formation," *Journal of Social Sciences*, Cilt 1, Sayı 5, 2013, ss. 106–28.
- KIM Jinyeong, "Research On Trust in Strategic Alliances", *Journal of Marketing Thought*, 2015.
- KIVIMAKI, Mika; Hannakaisa Lansisalmi; Marko Elovainio; Armo Heikkila; Kari Lindstrom; Risto Harisalo; Kari Sipila; Leena Puolimatka. "Communication as a Determinant of Organizational Innovation", *R&D Management*, Vol.30, 2000, 33-42.
- KIRNER, E., Kinkel, S., Jaeger, A., "Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms – An empirical analysis of German industry", *Research Policy*, Vol. 38, 2009, ss.447-458.
- KOGUT, Bruce, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, Cilt 9, Sayı 4,1998, ss. 319-322.
- KOGUT Bruce, Udo Zander, "Knowledge Of The Firm, Combinative Capabilities, And The Replication Of Technology", *Organization Science*, 3, 1992, ss. 383-397.
- KOÇ Oktay,Yücel Sayılar, "Örgüt Araştırmalarında Kaynak Bağımlılığı Perspektifi: Kuramsal Bir Değerlendirme",İ.Ü. İşletme Fakültesi, *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Sayı: 80, Haziran 2016
- KOSTOPOULOS Konstantinos C., Yiannis E. Spanos, Gregory P. Prastacos, "The Resource – Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages",Athens University of Economics and Business, *Management Sciences Laboratory*, 2003.
- LARSSON Rikard ve ark., "The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances," *Organization Science*, Cilt 9, Sayı 3,1998.
- LEE Jong Kuk , "Exploratory And Exploitative Alliances For New Product Innovations: The Alignment Of Resource Integration And Governance Structures", (Doktora Tezi), Business Administration in the Graduate College of the University of Illinois at Urbana-Champaign, 2009.
- LEONARD-BARTON Dororthy,"Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Cilt 13, 1992, ss. 111-125.

- LEONARD-BARTON Dorothy, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, *Journal of Organizational Behavior*, Harvard Business School Press, 1995.
- LEVINSON Nanette S., Minoru Asahi, "Cross-National Alliances And Interorganizational Learning", *Organizational Dynamics*, Cilt 24, Sayı 2, 1995, ss. 50-63.
- LIAO Shu Hsien, Wu Chen FEI, Chih Chiang CHEN, "Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge-Intensive Industries," *Journal of Information Science*, Cilt 33, Sayı 3, 2007.
- LIN Ching-Yi, "The Influence Of Resource Dependence And Organization Learning On R & D," *Cilt 10*, ss. 205–20, 2017
- LIN Haiying, Nicole Darnall , "Strategic Alliance Formation and Structural Configuration", *Journal of Business Ethics*, Cilt 127(3) , 2014.
- LIN Zhiang (John), Haibin Yang, "The Performance Consequences Of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation And Computational Theorizing", *Management Science*, 2007.
- LINNARSSON Håkan, Andreas Werr, "Overcoming the innovation-alliance paradox: a case study of an explorative alliance", *European Journal of Innovation Management*, 2004.
- LOUSTALOT Fleetwood, "Small, High Technology Firms And Their Larger Strategic Alliance Partners: Entrepreneurial And Resource-Based Perspectives," *Arbor Ciencia Pensamiento Y Cultura*, Cilt 6, 2006.
- MAN Ard Pieter DE, Geert DUYSTERS, "Collaboration and Innovation: A Review of the Effects of Mergers, Acquisitions and Alliances on Innovation," *Technovation*, Cilt 25, Sayı 12, 2005, ss. 1377–87.
- MARCH James G., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Cilt 2, Sayı 1, 1991.
- MARTINEZ Ana M. Romero-, Fernando E. García-Muiña, Pervez N. Ghauri, "International Inbound Open Innovation and International Performance", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2017.
- MAYNARD, R., "Striking the right match", *Nation's Business*, May, Cilt 84(5), 1996, ss18-20.
- MCLAUGHLIN Thomas A., "Nonprofit Mergers and Alliances : A Strategic Planning Guide" ,ebook, 1998.

- MEYDAN Cem Harun, “Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ Ve Yeni-Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme”, ss. 17–40, 2011.
- MICHAELIS Ralph, “A study of alliance formation and alliance mode choice for non equity strategic alliances in the high technology sector”, Yüksek Lisans Tezi, 1996
- MORRIS Deigan, Michael Hergert, “Trends in International Collaborative Agreements”, *Columbia Journal of World Business*, 1987.
- MOHAMED Fatma Ahmed ,”The Impact Of Tie Strength Between Complementors In Strategic Alliances On Firms’ Innovation And Performance”, (Doktora Tezi), Faculty of Mississippi State University, Business Administration in the Department of Management, 2007.
- NAJAFI-TAVANI Saeed, Zhaleh Najafi-Tavani, Peter Naudé, Pejvak Oghazi, Elham Zeynaloo, “How Collaborative Innovation Networks Affect New Product Performance: Product Innovation Capability, Process Innovation Capability, And Absorptive Capacity” *Industrial Marketing Management*, 2018.
- NEYENS Inge, Luc Sels, Dries Faems, “The Impact of Continuous and Discontinuous Alliance Strategies on Start-Up Innovation Performance”, *International Journal of Technology Management*, 2010.
- NGO Liem Viet, Tania Bucic, Ashish Sinha, Vinh Nhat Lu, “Effective Sense-And-Respond Strategies: Mediating Roles Of Exploratory and Exploitative Innovation”, *Journal of Business Research*, 2019, ss.154–161.
- NONAKA Ikujiro, J. NONAKA, “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation,” *Organization Science*, Cilt 5, Sayı 5, 1994, ss.14–37.
- OLIVER Christine, “Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions”, *Academy of Management review*, 1990.
- O’REILLY III, C.A., Tushman, M.L., “The Ambidextrous Organization” *Harvard Business Review*, Cilt 82 (4), 2004, ss. 74–81.
- O’REILLY Charles A, Michael L. Tushman, “Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving The Innovator’s Dilemma”, *Research in Organizational Behavior*, Vol.28, 2008, ss.195-196
- OWEN Lawrence, Charles Goldwasser, Kristi Choate, Amy Blitz, “Collaborative Innovation Throughout the Extended Enterprise”, *Strategy & Leadership*, 2008.

- ÖMÜR Gökçe Akdemir, “ Yenilikçi Örgütlerde İnovasyon Dinamikleri İle İnovasyon Performansı Arasındaki Etkileşim ve İso İnovasyon Ödüllü Kuruluşlarda Nitel Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2016.
- ÖZDEMİR Murat, " Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma"Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,11
- PACIONE Chris, “The Discipline of Innovation,” *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society*, ss. 303, 2015.
- PARK, S. H., Chen, R. R., & Gallagher, S., "Firm Resources As Moderators of The Relationship Between Market Growth And Strategic Alliances in Semiconductor Start-Ups", *Academy of management Journal*, Cilt 45 (3), 2002, ss. 527-545.
- PARISE Salvatore, John HENDERSON, “Knowledge Resource Exchange in Strategic Alliances,” *Creating Value with Knowledge: Insights from the IBM Institute for Business Value*, 2005.
- PARMIGIANI Anne, Miguel Rivera-Santos, “Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships”, *Journal of Management*, Cilt 37 Sayı 4, 2011.
- PELLICELLI Anna Claudia, “Strategic Alliances,” *Evolution*, Sayı 1998, EADI Workshop, Faculty of Economics, University of Piemonte Orientale, ss. 1–21, 2003.
- PETRUZZELLIS Luca, Antonia Rosa Gurrieri, Alberto Pezzi & Marco Lenoci, “Strategic Alliances between Japanese-Western Companies: A Win-Win or Win-Lose Relationship? The Case of the Automobile Industry”, *International Journal of Business and Management*, 2016.
- PFEFFER Jeffrey and Phillip Nowak, “Joint Ventures and Interorganizational Interdependence”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 21, Sayı 3, 1976, ss. 398-418.
- PFEFFER Jeffrey and Gerald R. Salancik, "The External Control of Organizations", New York: Harper &Row, 1978, ss. 287.
- POPADIĆ Mladenka, Danijel Pučko, Matej Černe, “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation And Innovation Performance: The Moderating Role Of Alliance Partner Diversity”, *Economic And Business Review*, Cilt 18, Sayı 3, 2016
- PORTER, Michael E., *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York., 1990

- PRICE Joseph Mitchell, "Essays On The Strategic Implications Of Marketing Capabilities: Marketing Exploration And Exploitation", Doktora Tezi, 2012
- QING Zhou, Du WEIJING, Han WENHUI, "Technological Standard Alliance in China: Partner Selection and Innovation Performance," *Journal of Science and Technology Policy in China*, Cilt 3, Sayı 3, 2012, ss. 196–209.
- RAMACHANDRAN Indu, , Kim Clark, , Stewart R. Miller, , Dana Wang, "Influence of Knowledge Resources on Exploratory and Exploitative International Strategic Alliances: Effects of the Institutional Environment", *Institutional Theory in International Business and Management Advances in International Management*, Cilt 25, 2015, ss. 313–339.
- ROTHAERMEL Frank T., And David L. Deeds, "Exploration And Exploitation Alliances In Biotechnology: A System Of New Product Development", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, ss. 201–221.
- SARKEES Matthew, Ryan Luchs, "The Influence Of Marketing and Innovation Investments On Alliance Type Choice", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2015.
- SATTA Giovanni, Salvatore Esposito De Falco, Lara Penco, Francesco Parola, "Technological Alliances and Innovative Performance in the Aerospace and Defense Industry", *Strategic Change*, 2015, ss.321–337.
- SCHERMERHORN John R., "Determinants of Interorganizational Cooperation", *Academy of Management Journal*, Cilt 18, Sayı 4, 1975.
- SCHREINER Melanie, Prashant KALE, Daniel CORSTEN, "What Really Is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success?," *Strategic Management Journal*, Cilt. 30, Sayı 13 2009, ss. 1395–1419.
- SCHUMPETER, J.A.. "Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process", New York: McGraw- Hill, 1939.
- SHENKAR, O., & Li, J., "Knowledge Search in International Cooperative Ventures", *Organization Science*, 1999, ss.134-143.
- SPENDER J.-C., "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Cilt 17, 1996.
- STACH Gary, "Business Alliances At Eli Lilly: A Successful Innovation Strategy", *Strategy & Leadership*, Cilt 34, Sayı: 5, 2006, ss.28-33.



- STUART Toby E., ‘‘ Interorganizational Alliances And The Performance Of Firms: A Study Of Growth And Innovation Rates In A Hightechnology Industry’’, Graduate School Of Business, University Of Chicago, Chicago, Illinois, U.S.A., *Strategic Management Journal*, 2000, ss. 791–811.
- TAŞÇI Deniz,Umut Koç,Yücel Sayılar, ve ark.,"Örgüt Kuramı" Anadolu Üniversitesi Yayını, No:2949, 2015.
- TAŞGİT Yunus Emre ve Oğuz Demirel, ‘‘İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular’’, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2016
- TAVANİA Saeed Najafi, Zhaleh Najafi-Tavani, Peter Naudé, Pejvak Oghazi, Elham Zeinaloo, ‘‘How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity’’*Industrial Marketing Management*,Cilt 73, , ss. 193-205, 2018.
- TEECE David J., Gary Pisano, Amy Shuen, ‘‘Dynamic Capabilities and Strategic Management’’, *Strategic Management Journal*, Cilt 18, Sayı 7., 1997, ss. 509-533.
- TODEVA Emanuela, David KNOKE, ‘‘Strategic Alliances and Models of Collaboration,’’ *Management Decision*, Cilt 43, Sayı 1,2005, ss. 123–148.
- THOMPSON James D., "Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory", McGraw-Hill, New York,1967.
- ÜLGEN Hayri ve S. Kadri Mirze, "*İşletmelerde Stratejik Yönetim*", Beta Yayınları, İstanbul, 2013.
- VANHAVERBEKE Wim ,Bonnie Beerkens and Geert Duysters, ‘‘Explorative And Exploitative Learning Strategies In Technology-Based Alliance Networks’’, *Academy of Management Proceedings*, Sayı:1,2004
- VATANSEVER Toylan Nilüfer, "Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Stratejik İttifaklarda Örgütlerarası İlişki Unsurlarının Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması", İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi,2014
- WAKEAM Jason, ‘‘The Five Factors of a Strategic Alliance,’’ *Ivey Business Journal*, Cilt. 3, 2003, ss. 1–5.
- WANG Yue and Stephen Nicholas, ‘‘Knowledge Transfer, Knowledge Replication, and Learning in Non-equity Alliances: Operating Contractual Joint Ventures in China’’,*Management International Review*, 2005.

- WISNKIESKI, J.M. ve Dowling, M.J., "Strategic Alliances in New Ventures: Does Governance Structure Affect New Venture Performance?", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1997.
- WOODSWORT Anne, W. David Penniman, "Mergers and Alliances : The Wider View",ebook, 2013.
- WU Shwu-Ing, Lin Chiao-Ling, "The Influence of Innovation Strategy and Organizational Innovation on Innovation Quality and Performance", *International Journal of Organizational Innovation*, Cilt 3, Sayı 4, 2011
- XIE Xuemei & Yanru Gao, "Strategic Networks And New Product Performance: The Mediating Role Of Ambidextrous Innovation", *Technology Analysis & Strategic Management*, Cilt 30:7, 2017, ss.811-824.
- YAMAKAWA Yasuhiro, Haibin Yang, Zhiang (John) Linc, "Exploration Versus Exploitation in Alliance Portfolio: Performance Implications Of Organizational, Strategic, And Environmental Fit", *Research Policy*, 2011, ss.287–296.
- YANG Haibin, Yanfeng Zheng, Xia Zhao, "Exploration Or Exploitation? Small Firms' Alliance Strategies With Large Firms", *Strategic Management Journal*, 2014.
- YAVUZ Çağla " İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma"Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2010
- YEH Jen-Yin, Ching-Yi Lin, Chao-Kuei Chang, Shu-Hui Su, Lee-Chia Huang, "The Influence Of Resource Dependence And Organization Learning On R&D Alliance Performance", *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol 10, Num 2, 2017.
- YILDIRIM, Ali ve Hasan Şimşek, " *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*", Genişletilmiş 10. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara,2016.
- YING Jason Li-, Wim Vanhaverbeke and Wilfred Schoenmakers , "Exploration and Exploitation in Innovation: Reframing the Interpretation", *Creativity and Innovation Management*, Cilt 17(2), ss.107 - 126, 2008
- YU Gun Jea, Joonkyum LEE, "When Should a Firm Collaborate with Research Organizations for Innovation Performance? The Moderating Role of Innovation Orientation, Size, and Age," *The Journal of Technology Transfer*, Cilt 42, Sayı 6, 2017, ss 1451–65.

- YOSHINO, Michael Y. ve U. Srinivasa Rangan, "*Stratejik İttifaklar Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım*", Ed.:Yaşar Bülbül, Alfa Kitabevi, Bursa, 2000.
- ZAMIR Zainab, Arooj Sahar, Fareeha Zafar, "Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World", *Educational Research International*, Cilt 3(1), 2014.
- ZHANG Huawei, "Strategic Alliances and Firm Value Creation in China," Department of Finance, (Yüksek Lisans Tezi), Aalto University, 2013.
- ZHOU Kevin Zheng, Chi Kin (Bennett) YIM, David K. TSE, "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations," *Journal of Marketing*, Cilt 69, Sayı 2, 2005.
- ZOOGAH David B. & Mike W. Peng, "What determines the performance of strategic alliance managers? Two lens model studies", *Asia Pac. Journal Management*, 2010
- ZUCKERMAN, H., & Kaluzny,"The Management of Strategic Alliances in Health Services", *Frontiers of Health Services Management*, Cilt 7(5), 1991, ss. 3-23.

## **DİĞER KAYNAKLAR**

- OECD, Bilimsel ve Teknolojik Faaliyetlerin Ölçümü, Araştırılması ve Deneysel Geliştirme Taramaları için Önerilen Standart Uygulama, Frascati Kılavuzu, 2002
- OECD, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, Oslo Kılavuzu, 2005
- OSLO Manual, "The Measurement Of Scientific And Technological Activities, Proposed Guidelines For Collecting And Interpreting Technological Innovation Data", 2005
- TAYSAD, Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği, <https://www.taysad.org.tr/tr>
- BTSO, Bursa Sanayi ve Ticaret Odası, <http://www.btso.org.tr/default.asp>
- OSD, Otomotiv Sanayi Derneği, <http://www.osd.org.tr/>

## EKLER

### EK 1. Görüşme Protokolü

#### GÖRÜŞME PROTOKOLÜ

**Tarih:**

**Görüşme Başlangıç Saati:**

**Görüşme Bitiş Saati:**

**Şirket İçindeki Pozisyonu/Görevi:**

**Kaç yıldır bu kurumda çalışmakta olduğu:**

**Sektörde ne kadar süredir çalışmakta olduğu:**

**Görüşülen şirketin kuruluş yılı:**

#### **AÇIKLAMA**

Sayın İlgili,

Uludağ Üniversitesi İşletme tezli yüksek lisans programı kapsamında ‘‘Bursa’’daki Otomotiv Sektöründe İşletmelerin Uyguladıkları Stratejik İttifaklar’’ konusunda bir araştırma yürütmekteyim. Araştırmam, Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin stratejik ittifak bağlamında işletmenin inovasyon performansı üzerinde etkisini ortaya koymaktır.

Bu kapsamda yarı yapılandırılmış çeşitli sorular üzerinden veri toplanması planlanmıştır. Soruların amacı şirketinize ve size ait özel bilgiler almak değil, stratejik ittifak uygulamalarınıza ilişkin deneyim ve gözlemlerinizi araştırıp, stratejik yönetim kapsamında literatüre katkı sağlamaktır. Görüşme esnasında sağlayacağınız tüm bilgilerin gizliliği korunacaktır.

Kıymetli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

**Stratejik ittifak;** iki veya daha fazla şirketin bir hedef doğrultusunda belirli yönlerini birbirine bağlayarak; teknolojik,uzmanlık, ürün veya hizmet takasıyla karşılıklı faydayı arttıran ticari bir ortaklık olan resmi düzenlemelerdir.İttifak kurulduktan sonra örgütler bağımsız kalarak fayda/karı paylaşarak ittifakın performansı üzerinde kontrol sağlarlar.

## **GÖRÜŞME SORULARI**

### ***GİRİŞ***

**1.Şirketiniz hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz?**

### **ANA SORULAR/STRATEJİK İTTİFAKLAR**

**1. Şirketinizde kaç ittifak ortaklığı var ve ne zaman başladı?**

**2. Şirketiniz hangi tür ittifaklar yapmaktadır?**

#### **Sermayeye dayalı ittifaklar:**

- Ortak sermaye yatırımı (Joint Venture)
- Çeşitli %sahiplik ile ortak girişim(Hisse Katılımı)

#### **Sermaye sahibi olmayan (sözleşme temelli) ittifaklar:**

- Ar-Ge Ortaklığı
- Ürün Geliştirme Ortaklığı
- Üretim Ortaklığı
- Pazarlama Ortaklığı
- Dağıtım Ortaklığı
- Teknolojik ortaklıklar veya diğer formlar

- Sektörde kullandığınız farklı sermayeye dayalı olmayan ittifak çeşitleri var mıdır?

**3. İttifak ortağınız kim? Şirketinize göre daha büyük mü küçük mü?(ciro,çalışan sayısı açısından)**

**4. İttifağa fmanız ve ortağınız hangi kaynak ile katkıda bulundu?**

Maddi kaynaklar açısından (hammadde, donanım vb.)

Bilgi/teknoloji açısından

İnsan gücü açısından

Finansal kaynaklar

Pazar

Diğer

## İNOVASYON

5. **Şirketiniz inovasyon açısından kendini ve ortağını nasıl tanımlar?**

(1 hiç yenilikçi değil, 5 son derece yenilikçi)

6. **Şirketiniz genellikle inovasyon faaliyetlerine nerede odaklanır?**

Süreç? Ürün? Verimlilik? Maliyet? Tasarım?

Ürün geliştirme (ürün tasarımı, yeni ürünlerin prototiplenmesi, yeni ürün tanıtımlarının zamanlaması)

7. **Şirketiniz inovasyon performansını ölçüyor mu?/nasıl ölçer?**

8. **Yapılan ittifaktan sonra Ar-Ge harcamalarınızda, çalışan sayınızda patent ve yeni ürün sayılarınızda bir artış gözlemlendi mi?**

9. **Bu ittifak mevcut inovasyon faaliyetlerinizi/çalışmalarınızı daha da iyileştirdi mi?**

- **Bu ittifak ile firmanıza tamamen yeni nesil ürün ve teknolojiler kazandırıldı mı?**

10. **Bu ittifakın temel hedefleri neydi?(Bu kuruluşu neden birlikte çalışmak için seçtiniz?) Bu hedeflere ulaşıldı mı?**

- Verimlilik elde etmek
- Maliyetlerin / risklerin azaltılması
- Pazarlara / kaynaklara erişme/Pazar payını arttırmak
- Teknoloji veya ürün geliştirmek
- Know-how aktarma
- Çevresel değişiklikler/ dış ortamlara uyum sağlama
- Yeni küresel standartları belirleme
- Karşılıklı rekabet/rekabeti aşmak
- Riskleri Bölmek/İstikrarı devam ettirmek

- Güçleri Birleştirmek
- Teknik standartlar geliştirmek,
- Yasal / yasal engelleri aşmak
- Diğer nedenler, lütfen açıklayınız

**11. İttifağın şirketiniz için inovasyon performans kapasitesine etkisi ne oldu?**