

STRATEJİK İTTİFAKLARA KAYNAK TEMELLİ BİR BAKIŞ¹

Nagihan ALTIN*

ÖZ

Son yıllarda tüm dünyada örgütler arası ittifaklar dalgasına şahit olunmaktadır. Örgütler küresel pazarda etkin bir şekilde rekabet ederken hızla değişen çevreyle de uğraşmak zorunda kaldıklarından, artan sayıda şirket içi ortaklığa tanık olunmaktadır. Ortaya çıkan bu ilişki uzun yıllar araştırmalara neden olmakla birlikte hem akademisyenler hem de yöneticiler tarafından "Örgütler niçin ittifak kurar?" ve "İttifaklar niçin stratejik öneme sahiptir?" ve "Bazı örgütler stratejik ittifak kurarken niçin bazıları kurmaz?" gibi çeşitli sorular ilgi çekmektedir. Geleneksel teorik cevap, işlem maliyeti perspektifi tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teori, söz konusu işbirliğinin motivasyonu olarak işlem maliyet verimliliğini vurgular. İşlem özellikleri, statik verimlilik ve rutin durumlara odaklanırken, pek çok örgütü ittifak oluşumuna iten stratejik faktörleri yakalayamamaktadır. Dolayısıyla işlem maliyetini en aza indirmenin mantığının aksine, öğrenme, meşruiyet ve hızlı pazara giriş gibi ittifakların stratejik avantajlarının çoğunu göz ardı etmektedir. Bu makalede amaç stratejik ittifak tanımını ve oluşumunu açıklarken, örgüt düzeyinde motivasyon farklılıklarını genel olarak ele aldıktan sonra kaynak temelli perspektifle hangi yönlerin önemli olduğunu, stratejik ittifakların oluşumunu neyin teşvik ettiğini, stratejik ittifakların oluşumu ve varoluşunun başarısını hangi faktörlerin etkilediği gibi sorulara cevaplar aramaktır. Bu çalışmada örgüt kaynaklarının stratejik ittifaklar içindeki rolünü inceleyerek, kaynak temelli bakış açısıyla stratejik

¹ Bu çalışma yazarın yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

* Yüksek Lisans Öğrencisi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, naltn1986@gmail.com

ittifakın dört ana yönünü, gerekçe, oluşum, yapısal tercihler ve performansı, kapsayan bir teori sunmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda stratejik ve sosyal sonuçlarını anlamak için uygulanabilir ittifak oluşumuna dair daha geniş bir bakış açısı sunulmaktadır. Kaynak temelli bakış, ittifaklar için gerekçenin, bir araya toplanan örgüt kaynaklarının değer yaratma potansiyeli olduğunu göstermektedir. Kusurlu hareketlilik, taklit edilebilirlik ve ikame edilebilirlik gibi bazı kaynak özelliklerinin, değer yaratma vaadi verdiğini ve böylece ittifak oluşumunu kolaylaştırdığını vurgulanmaktadır. Örgütlerin kaynak profillerinin yapısal tercihlerini iki ana ittifak kategorisi, sermaye ittifakları ve sermayeye dayalı olmayan ittifaklar, açısından nasıl belirleyeceği tartışılmaktadır. Son olarak da örgütün kaynaklarını kullanabilme yeteneğinin ve inovasyonun ittifak performansına etki edebileceği tartışılmaktadır.

242

İİBF Dergi
38/1
Haziran
June
2019

Anahtar Kelimeler: Stratejik İttifak, Kaynak Temelli Bakış, İttifak Yapısı, İttifak Oluşumu, Performans.

Jel Kodları: M5,M10,M160

A RESOURCE BASED VIEW OF STRATEGIC ALLIANCES

ABSTRACT

In recent years, we are witnessing a wave of inter-company alliances all over the world. As firms have witnessed an increasing number of inter-firm partnerships have had to deal with rapidly changing environments while competing effectively in the global market place. Although this relationship has led to many years of research, both academicians and managers are asked by "Why do firms form alliances?" and "Why are alliances strategically important?" and ' Why don't some companies establish strategic alliances when some firms do? 'such as various questions have attracted attention. The traditional theoretical answer has been transaction cost explanations. This theory emphasizes the cost effectiveness of the transaction as the motivation of this cooperation. The aim of this article is to explain the definition and formation of strategic alliance and to discuss the differences in motivation at enterprise level. And then, answers to questions such as what aspects are important with a resource-based perspective, what encourages the formation of strategic alliances, and the factors affecting the success of the formation and existence of strategic alliances. In this study, we discussed strategic alliances with a resource-based view. The proposed theory covers four major aspects of strategic alliances: rationale, formation, structural preferences, and performance. The resource-based view suggests that the rationale for alliances is the value creation potential of firm resources that are pooled together. We discuss how the resource profiles of partner firms would determine their structural preferences in terms of two major categories of alliances: equity alliances and non equity alliances. We also discuss that the ability of the firm to use its resources and innovation can affect the performance of the alliances. Finally, we develop a number of propositions to facilitate empirical testing of the theoretical framework, suggest ways to carry out this testing.

Key Words: Strategic Alliance, Resource Based View, Alliances Structure, Alliances Formation, Performance.

Jel Codes: M5,M10,M160

GİRİŞ

Stratejik ittifaklar, ürün değişimi, paylaşma veya geliştirmeyi, teknoloji geliştirmeyi veya ortak hedefler peşinde koşan hizmetleri sunmayı içeren örgütler arasındaki gönüllü işbirlikleridir (Gulati, 1998). İşletmeler, ortak inovasyonları ve örgütsel eğilimi (Grant, Baden-Fuller, 2004), yeni pazarlara erişmeyi (Kogut, 1991), riskleri ve maliyetleri paylaşmayı (Eisenhardt, Schoonhoven, 1996) ve kamu görünürlüğünü ve tanınmasını geliştirmeyi (Baum, Oliver, 1991) içeren çeşitli nedenlerle bu ittifaklara giderek daha fazla katılmaktadırlar (Lin, Damall, 2015).

244

İİBF Dergi
38/1
Haziran
June
2019

Rekabet artık “sana karşı ben”den “onlara karşı bize” dönüşmüştür. İttifaklar gün geçtikçe ikinci dereceden bir rekabet koşulu değil, birinci dereceden bir durum olarak hızla ortaya çıkmaktadır (Man, vd., 2014:3).

Son yirmi yıl içinde örgütler küresel pazarda etkin bir şekilde rekabet ederken hızla değişen çevrede örgütlerin artan ortaklıklarına tanık olunmaktadır. Küreselleşmeden kaynaklanan baskı, teknolojik gelişmeler, müşteri beklentileri ve mevzuatlardaki değişiklikler, tamamlayıcı kaynak ve yeteneklere sahip ortaklar aramaya başladıklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, şirketler arasındaki stratejik ittifaklar hem bilim adamlarının hem de yöneticilerin dikkatini çekmektedir. Stratejik ittifaklar örgütler tarafından rekabet avantajı için güçlü araçlar olarak görülmektedir. Bununla birlikte, uzun vadede, sadece rekabet avantajı elde etmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütlerin başarısı için sürdürülebilir bir avantaj sağlama da hayati önem taşımaktadır. Kuramsal çerçevede, kaynak tabanlı bakış, yalnızca değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemeyen kaynak ve kabiliyetlere sahip örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajları elde ettiklerini öne sürmektedir (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Örgütler arasındaki ittifaklar, ister dünyanın farklı bölgelerinden isterse tedarik zincirinin farklı uçlarından olsunlar, bugün iş hayatının bir gerçeğidir (Kanter, 1994). Yeni açılan pazarlar, yoğun rekabet ve artan ölçek ihtiyacı karşısında birçok yönetici 1990' lı yıllardan beri sınır ötesi ittifakların oluşumunu sağlamaktadır (Bleeke, Ernst, 1991).

Sony'nin başkanı Akio Morita 'Hiçbir şirket bir ada değildir' diyerek, gözlemediği örgütlerin birbirine muhtaç olduğu bir dünyada küresel pazarda yer edinmek ve yarışmak için şirketlerin birbiriyle çalışmanın yollarını düşünmesi gerektiğinden bahsetmektedir (Yoshino, Rangan, 2000). Örgütler stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için gittikçe artan oranda bir araç olarak stratejik ittifakları kullanmaktadır.

Stratejik İttifaklar, iki veya daha fazla örgütün teknolojilerinin ve yeteneklerinin tam bir birleşmesinin başlangıcıdır. İş birliklerinin süresi ve hedefleri ne olursa olsun, iyi bir ortak olmak önemli bir kurumsal varlık haline gelmiştir. Bu duruma bir örgütün işbirlikçi avantajı denilebilmektedir. Küresel ekonomide, verimli işbirlikleri yaratmak ve sürdürmek için iyi geliştirilmiş bir yetenek, örgütlere rekabet gücü yaratma konusunda ciddi bir artış sağlamaktadır.

Teknolojik çalkantılı dönemlerde, yöneticiler bir endüstrinin yeni ortaya çıkan tasarımlarıyla rekabet edebilmelerini sağlamak için güçlü baskılarla karşılaşmaktadırlar. Bununla birlikte, baskın bir tasarıma giden yol, hiçbir şekilde doğrusal değildir ve örgütler teknolojik yüksek zeminde şiddetle rekabet etmektedir.

Literatür, kaynak temelli bakış ile, inovasyon yönetimine yeni bir bakış açısı sunmaktadır (ör., Brown, Eisenhardt, 1995; Henderson, Cockburn, 1994; Iansiti, Clark, 1994; Leonard-Barton, 1995). Bu bakış açısına göre, farklı örgütsel kaynakların ve yeteneklerin varlığı, inovasyon sürecinin sonucunu olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, örgütün inovasyon kapasitesine ilişkin eski araştırmalarla elde edilen bulguları genişletmektedir. İnovasyon üzerine yapılan kaynak araştırmasında, bir örgütün inovasyon kapasitesinin altında yatan ve belirleyen temel dayanak örgütsel kaynaklar ve yeteneklerdedir. İnovasyon performansındaki heterojenlik, liderleri ve gecikmeleri (gecikenleri) ortaya çıkarmaktadır. Gecikenler, belirli bir teknolojiye üretkenlik veya inovasyon sınırının arkasındaki şirketler olarak tanımlanabilir. Her teknoloji alanındaki liderler, geç gelenlerin girişini engellemek ve kendi rekabet avantajlarını korumak için izolasyon mekanizmaları (örneğin, fikri mülkiyet, ölçek ekonomileri) yaratabilirler (Kollman vd., 2017).

Bu çalışma örgütlerin ittifak oluşturma nedenlerine genel stratejik bakıştan yola çıkarak kaynak temelli bakış yoluyla açıklık getirmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda çalışmada öncelikle stratejik ittifak

kavramı ele alınmakta, ardından bir model yoluyla kaynak temelli bakış perspektifiyle stratejik ittifakların oluşumu incelenmektedir. Makaleyi dört bölüme ayırarak stratejik ittifakları kaynak temelli bakıştan yola çıkarak gerekçe, oluşum, yapısal tercih ve performans üzerinden açıklanmaya çalışılmaktadır.

Sonuç olarak, örgütlerin stratejik ittifaka giderken hangi amaçlarla hareket ettiğinin anılan kuram çerçevesinde değerlendirilerek ortaya konması amaçlanmakta, kaynaklara ulaşmayı, işlem maliyetlerini düşürmeyi ve meşrulaşmayı hedefleyen stratejik ittifakların altında yatan nedenler değerlendirilmektedir. Yukarıda sayılan dört bileşen stratejik ittifakların açıklanmasında ana odaktır.

246

İİBF Dergi
38/1
Haziran
June
2019

1. STRATEJİK İTTİFAK

Araştırmacılar stratejik ittifak için çok sayıda tanım önermişlerdir. Harrigan (1988), belirli bir amaca ulaşmak için şirketler arasındaki beraber çalışma ortaklığı; Gualti (1988), ürünlerin, teknolojilerin veya hizmetlerin değişimini, paylaşımını veya geliştirilmesini içeren gönüllü işbirliği olarak tanımlamaktadır. Spekman (1988) ise, stratejik bir ittifakın, iki veya daha fazla örgüt arasındaki ortaklığın itibarını, bilgi ve kaynaklarını elde etmek için yaptığı işbirliği olarak açıklamaktadır. Henderson (1990), tüm katılımcı örgütlerin karşılıklı işbirliği temelinde, uzun vadeli bir karar verme sürecine katılırken, risk ve kârlarını paylaştıkları gerçeğini ifade etmektedir. Stratejik ittifak terimi bunların hepsini kapsamaktadır (Kim, 2015).

Culpan (2001), stratejik ittifakları, ortaklar için rekabet avantajı elde etmek amacıyla kurulan örgütler arasında uzun vadeli hem sermayeye dayalı hem de sermaye temelli olmayan işbirliği olarak tanımlamaktadır. Bu genel tanım, ortak girişimler, iş ağları, taşeronluk anlaşmaları, Ar-Ge ortaklıkları, ortak yapım ve pazarlama ortaklıkları dahil olmak üzere çeşitli örgüt içi işbirliklerini ele almaktadır.

Stratejik ittifaklar, ticari ortaklıklar ve katılımcı örgütlerin, karşılıklı kaynak değişimleri (teknolojiler, beceriler veya ürünler) sağlayarak mevcut yeteneklerinin ötesinde stratejik hedeflere ulaşmasını sağlayan yeni iş formlarıdır. Stratejik İttifaklar;

(1) ittifak oluşturulduktan sonra yasal olarak bağımsız kalır,

(2) ortaklığın performansına ilişkin faydaları ve yönetim kontrolünü paylaşır,

(3) ortaklığa sürekli katkı halindedir.(Yoshino, Rangan, 1995: 5)

Stratejik ittifaklara baktığımızda önemli karakteristik özelliklerinden biride rakip örgütler arasında olmalarıdır. Geçmişte rakip örgütlerle ittifak kurmak düşünülemezken Ford ve Nissan, Toyota ve GM gibi örgütler arası işbirliği ilişkisi mümkün olmuştur. Bir diğer özellik ise, başka ülkeler ve rakip örgütler ile değil tamamen ilgisiz olduğu düşünülen sanayiler arasında da ittifak mümkündür. Örneğin, Sony ve Apple Bilgisayar, Ford ve yazılım şirketleri arasında olduğu gibi. Stratejik ittifak literatürü üç kriteri karşılamak zorundadır: 1) her çeşit ortaklığı sahiplenmelidir. (rakip olsun ya da olmasın sanayiler arası işbirlikleri) 2) ittifakın iki veya daha fazla örgüt arasında paylaşılmış kontrol ve katkılar sunması 3) her çeşit ittifakta önemli idari konuların aciliyetini belirlemeyi ve tanımlamayı kolaylaştırmalıdır (Culpan, 2000).

Yoshino ve Rangan'a (1995) göre, bir ittifak yapısı oluşturma süreci, stratejik ve operasyonel faaliyetlerin bir sonucudur. Stratejik kategoride tanımlanan üç faktör şunlardır; ittifak stratejisinin uzun vadeli stratejiyle, ortakların stratejik karşılıklı bağımlılığıyla ve örgütsel öğrenmenin ittifakta oynayacağı rolle uyumlaştırılmasıdır. Belirlenen operasyonel hususlar, esas olarak, tabii ki yapının önemli bir etkisi olabilecek ittifakın yürütülmesi için maliyetiyle ilgilidir (Ralph, 1996).

Stratejik ittifaklar, örgütlerin stratejiyi uygulamak için kullandıkları araçlardır. Bir örgüte açılan seçeneklerden biri, işbirliğine yönelik fırsatları değerlendirmek için diğer becerileri olan diğer örgütleri aramaktır (Ralph, 1996).

Neden bazı örgütler stratejik ittifaklar oluştururken, bazıları ise oluşturmamaktadır? Bu meşru bir sorudur. Stratejik konum hem örgüt stratejisinin hem de pazarın özelliklerine bağlı olduğundan (Conner, 1994), örgütler zorlu pazar koşullarında veya pahalı veya riskli stratejiler üstlendiklerinde hassas stratejik pozisyonlar ortaya çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda, ittifaklar, hem stratejik becerilerini geliştiren hem de meşruiyet ve piyasa gücü gibi (ör., Hunter,

1985,Hagedoorn, 1993, Baum, Oliver 1991) daha soyut olanların yanı sıra, belirli beceriler ve finansal kaynaklar gibi (Hamel vd., 1989, Pisano, Teece, 1989) somut olanları da kritik kaynaklar sağlayabilmektedir. Ayrıca, şirketlerin güçlü, deneyimli ve iyi yönetilen üst yönetim ekipleri tarafından yönetildikleri güçlü sosyal pozisyonlarda olduklarında ittifakların oluştuğu görülmektedir. İttifak oluşumunun altında yatan mantık, dolayısıyla stratejik ihtiyaçlar ve sosyal fırsatlardır (Eisenhardt, 1996).

Örgütlerin taklit ve ikame edilmesi zor olan bilgiye dayalı ve işletmeye özgü kaynak ve becerilere sahip olmalarını zorunlu hale getiren, yeni ekonomik düzen ve bilgi çağıdır. Bu gelişme kaynak temelli yaklaşımı desteklediği gibi, ittifakların ortaya çıkışına da farklı bir boyut kazandırmaktadır. Kaynak temelli bakış, aynı endüstride faaliyet gösteren örgütler arasındaki performans farklılıklarının, endüstrideki kaynak ve becerilerin örgütler arasındaki dağılım farklılıklarından ortaya çıktığını savunmaktadır. Buna göre örgütler izledikleri stratejiler bakımından birbirlerine benzeseler de, sahip oldukları deneyim, yetenek ve kaynaklar bakımından farklıdırlar (Conner, Prahalad, 1996:477).

1.1. Stratejik İttifak Kurmaya Yönelik Motivasyonlar

Örgütlerin stratejik ittifaklar ve diğer örgütler arası ilişkilerde yer almasının çeşitli nedenleri vardır. Hem kaynak tabanlı hem de kaynak bağımlılığı görüşlerinin belirttiği gibi, organizasyonlar rekabet avantajlarını, yani hayatta kalmayı sağlamak için ihtiyaç duydukları kaynakları aramaktadırlar. 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 (Man vd., 2014:1).

Contractor and Lorange (1988), şirketlerin riskleri azaltma, ölçek ekonomileri elde etme ve rakiplerin kaynaklara erişim kazanmasını engelleme aracı olarak ittifaklar oluşturduklarına dikkat çekmektedir.

Faulkner (1995: 56-63) iç ve dış kaynaklı nedenler olarak ittifaklar kurma amaçlarını sınıflandırmaktadır. İç nedenlerden bazıları;

Stratejik İttifaklara Kaynak Temelli Bir Bakış

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 ulaşılamayan pazara olan hız ihtiyacı, ve
4. Finansal riskin yayılması.

Dış nedenlerden bazıları;

1. Küreselleşmeyi veya bölgeselleşmeyi ilgilendiren konular,
2. Uluslararası pazarların kargaşası ve belirsizliği,
3. Hızlı teknolojik değişim ve ürün yaşam döngüsünün kısaltılması ile baş edebilmek için geniş mali kaynaklara duyulan ihtiyaç.

Yeni pazarlara girmek, üretim maliyetlerini azaltmak ve yeni teknolojileri hızla geliştirmek ve yaymak gibi çeşitli nedenlerle ittifaklar oluşturulmaktadır (Walters, Peters, Dess, 1994). 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 (Lin, 2017).

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.

Eisenhardt ve Schoonhoven (1996), ittifak oluşumunun stratejik temellerini iki temel gruba ayırmaktadır. İlk grup stratejik nedenlerden oluşmaktadır; işletmeler stratejik hedeflere ulaşmak ve kar elde etmek için stratejik ittifaklar kurmaktadır (Parkhe, 1993). İkinci grup sosyal nedenlerden olur; kuruluşlar ittifakları halkların sosyal ilişkileri aracılığıyla kurmaktadır. Güven ve bağlılık gibi toplumsal değerler stratejik ittifak oluşumunun temelidir (Larson, 1992; Uzzi, 1997). Stratejik ittifakların oluşum amaçları söz konusu

bilim adamlarının önerdiği formasyonla aşağıda tabloda belirtilmiştir (Remigijus, 2013).

Tablo 1: İttifak Motifleri ve Yazarları

MOTİFLER	MOTİF GRUBU/YAZARI
<ol style="list-style-type: none">1. Gereklilik: Örgütler yasal veya standart gerekliliklere uymak için stratejik ittifaklar oluşturur.2. Asimetri: Örgütler faaliyetlerdeki herhangi bir boşluğu gidermek için stratejik ittifaklar kurar.3. Karşılıklı ilke gerekliliği: Örgütler denge, uyum ve karşılıklı desteğe ulaşmak için değil, hâkimiyet, kontrol veya rekabet gücü sağlamak için stratejik ittifaklar kurar.4. Verimlilik: Örgütler daha karlı ve faydalı işlemlere girebilmek için stratejik ittifaklar kurar.5. İstikrar: Örgütler bir işbirliği stratejisi oluşturmak için stratejik ittifaklar oluştururlar; yardım belirsizliğinden kaçınılacak ve kaynakları verimli bir şekilde tahmin etmek ve özümsemek için bir fırsat olacaktır.6. Yasallık/Meşruluk: Örgütler itibarlarını iyileştirmek ve diğer girişimleri işbirliğine teşvik etmek için stratejik ittifaklar kurarlar.	Stratejik nedenler / Oliver, 1990; Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996
<ol style="list-style-type: none">1. Savunma: Pazar lideri yeni bir işe başlamayı ve bu şekilde mevcut "aile portföyünü" güçlendirmeyi ister.2. Geçmek için isteklilik: Yavaş girişim, aynı iş segmentinde lider olan diğer girişimlerin üstesinden gelme isteğini gösterir.3. Hayatta kalma: Örgütler işlerinin segmentlerinde oldukça güçlü olmasına rağmen, bu tür iş artık rekabet gücüne sahip değil.4. Yeniden yapılandırma: Örgütler, kâr amacı gütmeyen faaliyetlerin bir kısmının diğer kuruluştan devralınarak kârsızlık faaliyetlerini reddederek yeniden yapılandırılabilir. Bu şekilde, her iki işletmenin de verimliliği artacaktır	Stratejik nedenler grubu/ Lorange, 1993
<ol style="list-style-type: none">1. Rekabet avantajı için gerekli yeni ve değerli kaynakların edinilmesi.2. Çok yetenekli uzmanlar, inovatif teknolojiler vb. gibi örgütlerde değerli kaynakların korunması.3. Stratejik ittifak oluşturmak için kullanılmayan ve kar amacı gütmeyen kaynakların ortadan kaldırılması; değerli insan kaynaklarına ve uygun teknolojik çevreye sahip olmak gereklidir.	Stratejik ve sosyal nedenler/ Das ve Teng, 2000

Kaynak: Remigijus Kinderis, "Strategic Alliances - Their Definition and Formation.", 2013

Yukarıda sıralanan ittifak oluşturma nedenlerine bakıldığında, her biri farklı nedenler gözükse de özünde kaynakların, işlemlerin ya da meşru olmanın ön plana çıktığı sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak olduğu görülmektedir.

1.2. Kaynak Temelli Motivasyonlar

Bir örgütün stratejik ittifaklar kurma motivasyonu, ortak örgütlerin ittifak anlaşmalarını resmileştirmek için bir araya geldikleri zaman var olmaktadır. Önceki araştırmacıların örgütlerin stratejik ittifak kurma motivasyonlarını tanımlamak için kullandıkları temel teorilerinden biri kaynak temelli bakıştır (RBV) (ör. Eisenhardt, Schoonhoven 1996; Das, Teng 2000; Grant, Baden-Fuller, 2004). Kaynak temelli bakış, rekabet avantajına yol açan kendine özgü kaynakların ve yetkinliklerin erişimi veya gelişimine odaklanmaktadır (Barney, 1991).

Kaynaklar somut (maddi ve fiziki kaynaklar dahil), maddi olmayan (itibar, teknoloji ve organizasyon kaynakları dahil) veya insan temelli (kültür, eğitim ve çalışan uzmanlığı dahil) olarak ayrılmaktadır (Grant, 1991).

Karmaşık çevre sorunlarına başvurduğumuzda, örgütlerin stratejik ittifaklara girmeleri için en az iki önemli kaynak temelli motivasyon olduğu öne sürülmektedir. İlk motivasyon, tamamlayıcı kendine özgü kaynaklarını birleştirmektir (Hagedoorn, 1993). Bu birleştirilmiş kaynaklar, özellikle rekabet üstünlüğüne yol açabilecek zımnî bilgi ile ilgili yetkinlikler olmak üzere, değerli organizasyonel yetkinlikler geliştirmek için kullanılabilir (Das, Teng, 2000). Bu kendine özgü kaynaklar, birtakım görev veya faaliyetler gerçekleştirmek için toplanır ve örgütsel yetkinliklere (Hibe, 1991) ve rekabet avantajlarına yol açar (Das, Teng, 2000; Prahalad, Hamel, 1990). Örgütlerin stratejik ittifaklara katılmaları için sahip oldukları kaynak tabanlı bir diğer motivasyon, örgütsel öğrenmelerini artırma becerisidir (Kogut, 1988; Hamel, 1991; Gulati 1998). Örgütsel öğrenme geçmiş eylemler, bu eylemlerin etkinliği ve gelecekteki eylemler arasındaki içgörü, bilgi ve birliklerin gelişmesidir (Fiol, Lyles 1985). Stratejik bir ittifak oluştururken, örgütler yeni fikirler ve iş yapma yolları geliştirmek için diğer ortaklardan kritik bilgi edinmeye çalışabilmektedir (Kogut, 1988; Hamel, 1991).

Özetle, kaynak temelli bakış, bazı örgütlerin karmaşık çevresel sorunlara ilişkin stratejik ittifaklara neden katıldığını anlamak için bir temel sunmaktadır. Örgütlerin kaynaklarını ve içsel yetkinliklerini nasıl geliştirebileceğini, böylece bilgi ve örgütsel öğrenmeyi nasıl yaratacağını göstermektedir (Lin, Damall, 2015).

2. STRATEJİK İTTİFAKLARA KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ

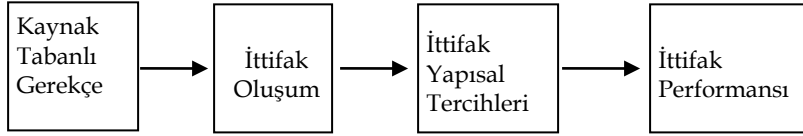
Kaynak temelli bakış, endüstriyel örgütleri ve onların rekabetçi stratejilerini anlamak için alternatif bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. Bu görüşe göre, bir örgüt sahip olduğu geniş bir kaynak grubuna eşdeğerdir. Wernerfelt (1984: 172), kaynakları “örgüte yarı kalıcı olarak bağlı olan” (maddi ve maddi olmayan) varlıklar olarak tanımlar.” Rekabet ortamının analizine büyük ölçüde dayanan geleneksel endüstri örgütü ekonomisinden farklı olarak, kaynak temelli bakış, örgütün sahip olduğu çeşitli kaynakların analizine odaklanır. Çünkü pek çok kaynak örgüte özgüdür ve kaynak tabanı açısından heterojendir.

Kaynak temelli bakışın katkısı, “bir örgütün rekabetçi pozisyonunun, eşsiz kaynak ve ilişkiler bütünü tarafından tanımlandığı” fikrini geliştirmesidir (Rumelt, 1984: 557) ve böylece, çevresel strateji modellerine karşı bir denge sağlamaktadır.

Literatürde geniş olarak yer almayan bir alan, günümüzün rekabetçi coğrafyasında, bu ittifakların öneminin hızla artmasına rağmen stratejik ittifakların kaynak temelli görünümüdür (Das, Teng, ; Doz, Hamel, 1998; Yoshino, Rangan, 1995). Kaynak temelli bakış, stratejik ittifakları incelemek için özellikle uygun görünmektedir, çünkü örgütler esas olarak diğer örgütlerin değerli kaynaklarına erişim sağlamak için ittifaklar oluşturmaktadırlar. Kaynak temelli bakışı, stratejik ittifaklara uygulayan az sayıdaki çalışma sadece sınırlı konuları kapsamaktadır (ör., Blodgett, 1991; Eisenhardt, Schoonhoven, 1996; Kogut, 1988; Mowery, Oxley, Silverman, 1998; Tyler, Steensma, 1995;; Varadarajan, Cunningham, 1995). Sadece stratejik ittifakların kaynak temelli görüşüne odaklanan Eisenhardt ve Schoonhoven (1996), her iki örgütün de savunmasız stratejik konumlarda (yani, kaynak ihtiyacı) veya güçlü sosyal konumlarda (yani, paylaşılacak değerli kaynaklara sahip olduklarında) ittifaklar oluşturulmasının daha muhtemel olduğunu savunmaktadır. Diğer

araştırmacılar sadece örgütsel bilgi (Kogut, 1988) ve uluslararası ticaret gibi ittifakların seçilmiş yönlerini ele almaktadır (Blodgett, 1991; Lyles, Salk, 1997). Kaynak temelli bakış, stratejik ittifakların dört ana yönü olan mantık, oluşum, yapısal tercihler ve performansı kapsamaktadır. Kaynak temelli bakış, ittifakların mantığının birlikte toplanan örgüt kaynaklarının değer yaratma potansiyeli olduğunu göstermektedir (Das, Teng, 2000).

Şekil 1:Şematik açıklama



Kaynak: Das,a.g.e.,2000

2.1. Kaynak Tabanlı Gerekeçe

Stratejik ittifakların ortaya çıkmasının yanı sıra operasyonlarının ortaya çıkmasını açıklamak için, işlem maliyeti ekonomisi (Hennart, 1988; Williamson, 1985), oyun teorisi (Parkhe, 1993), stratejik davranış (Hagedoorn, 1993; Porter, 1985),stratejik karar verme modeli (Das & Teng, 1996a, 1997a, 1998; Tyler & Steensma, 1995), sosyal değişim teorisi (Axelrod, 1984) ve güç bağımlılığı teorisi (Chisholm, 1989; Pfeffer & Salancik, 1978; Schmidt ve Kochan, 1977; Van de Ven ve Walker, 1984) gibi bir dizi teori ve model önerilmektedir. Stratejik ittifaklar esasen örgütler arasında kaynak entegrasyonunun bir sonucu olduğundan, kaynak temelli bakış, ittifakları daha iyi anlamamıza yardımcı olma potansiyeline sahiptir. Kaynak temelli bakışta, Eisenhardt ve Schoonhoven (1996: 137), ittifakları “stratejik kaynak ihtiyaçları ve sosyal kaynak fırsatları mantığıyla desteklenen işbirlikçi ilişkiler” olarak görmektedir. Van de Ven (1976), örgütler arası ilişkiler kurma sürecinin örgütler arası bir kaynak akışı olarak ele alınabileceğini belirtmektedir. Örneğin, “iki veya daha fazla örgüt, ortak bir yasal örgüt içinde kendi kaynaklarının bir kısmını bir havuzda topladığında” bir ortak girişim oluşur (Kogut, 1988: 319). İşlem maliyeti ekonomisinde, şirketin sahiplik kararı, işlem maliyetleri ve üretim maliyetlerinin toplamını en aza indirmeye odaklanır (Coase, 1937; Williamson, 1985). Maliyet minimize etmeyi

vurgulayan işlem maliyeti mantığının tersine, kaynak temelli mantık, bir örgütün değerli kaynakların toplanması ve kullanılması yoluyla değer maksimizasyonunu vurgulamaktadır. Yani, örgütler, kaynaklarının değerini belirleyen en uygun kaynak sınırını bulmaya çalışmaktadır.

Barney'e göre (1991: 102), "herhangi bir mevcut veya potansiyel rakip tarafından eşzamanlı olarak uygulanmayan değer yaratma stratejisi uygulayan bir örgütün rekabet avantajına sahip olduğu" ifade edilmektedir. Böyle bir stratejinin normalde rakipler tarafından uygulanmamasının nedeni, uygun kaynaklara sahip olmamasıdır. Strateji literatürü, kaynaklar (ya da yeterlilik) ile rekabet avantajı arasında yakın ilişki kurmaktadır (Reed ve DeFillippi, 1990). Dolayısıyla, kaynak temelli bakış, stratejik ittifakları ve birleşmeleri / satın almaları, başka örgütlerin kaynaklarına erişmek için kullanılan, rekabet avantajlarını ve değerlerini örgüte temin etmek amacıyla stratejiler olarak görmektedir.

Araştırmacılar, mülkiyet hakları perspektifi (Ramanathan vd., 1997) ve örgütsel yetenek perspektifi (Madhok, 1997) gibi farklı isimler altında ittifakların kaynak temelli görüşlerini araştırmış olsalar da stratejik bir ittifaka girmenin genel mantığı oldukça basit görünmektedir. Piyasa kaynakları veya birleşme / devralmalar yoluyla bu kaynakların verimli bir şekilde elde edilemediği durumlarda, diğer örgütlerle değerli kaynakların birleştirilmesi, paylaşılması veya değiştirilmesidir.

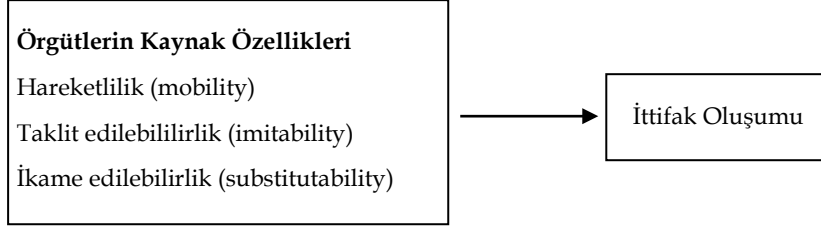
Kaynak temelli bakışın bir parçası olan, Kogut'un (1988) örgütsel öğrenme modeli, bilgi ve teknoloji gibi sağlam kaynaklara dayanan ittifak oluşumunun rafine bir görünümünü sunmaktadır. Ona göre, örgütlerin ittifak kurmalarının iki olası nedeni vardır: ya diğerinin örgütsel know-how'ını elde etmek ya da bir başkasının kaynaklarından yararlanırken kendi know-how'ını korumak (Das, Teng, 2000).

2.2. İttifak Oluşumu

Stratejik ittifakların kaynak temelli mantığına ilişkin yukarıdaki tartışmanın ışığında, stratejik ittifakların oluşumu örgütlerin belirli kaynak özelliklerini inceleyerek açıklanmaya çalışılmaktadır. Mevcut

çalışmalar, uluslararasılaşma (Yoshino, Rangan, 1995), teknolojik ihtiyaçlar (Hagedoorn, 1993; Tyler, Steensma, 1995), algılanan çevresel belirsizlik (Dickson, Weaver, 1997) ve diğer çeşitli stratejik nedenler olarak ittifak oluşumuna öncülük etmelerini önermektedir (Glaister, Buckley, 1996). Örgüt kaynakları, stratejik ittifaka girme ihtimalinin önemli göstergeleridir. Örneğin, kritik kaynaklara sahip olmak ittifak oluşumunun ön şartıdır. Kaynak tabanlı bakış, örgüt kaynaklarının heterojenliğinin kısa vadeli bir fenomen olmadığından dolayı, bir dereceye kadar heterojenlik, zaman içinde sürdürülme eğilimi gösterdiği savunulmaktadır (Peteraf, 1993). Örgütlerin bilgi varlıkları heterojendir, yani hiçbir örgüt aynı türden bilgiye sahip değildir. Barney ve Hesterly (2006) "kaynak heterojenliğinin, belirli bir ticari faaliyet için, bazı şirketlerin bu faaliyeti gerçekleştirmede diğer örgütlerden daha yetenekli olabileceğini ima ettiğini" iddia etmektedir. Bu argümanı, hiçbir örgütün, boyut ve mali yetenekleri ne olursa olsun, mal veya hizmet üretmek için gerekli tüm bilgi kaynaklarını bulundurmadığını belirterek genişletilebilmektedir. Örgütlerin kaynak homojenliğine doğru ilerlemesini engelleyen bazı kaynak özellikleri şu şekilde tanımlanmıştır: kusurlu hareketlilik, kusurlu taklitçilik ve kusurlu ikame edilebilirlik (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Barney (1991), avantaj yaratan kaynakların değer, nadirlik, taklit edilememe ve ikame edilememe gibi dört özelliği olması gerektiğini ileri sürerken, Das ve Teng (2000) ise örgütlerin kaynak özelliklerini kusurlu hareketlilik, kusurlu taklit edilebilirlik ve kusurlu ikame edilebilirlik alt boyutları ile incelemektedirler. Lippman ve Rumelt (1982), nedensel belirsizlik kavramını ya da rekabet avantajından hangi kaynakların sorumlu olduğu konusunda şeffaflığın bulunmadığını ortaya koymaktadır. Nedensel belirsizlik, kaynaklar ile rekabet avantajı arasındaki bağlantıyı daha az açık hale getirmekte ve böylece bir örgütün rakiplerini taklit etme ve / veya ikame etme yetkisini kısıtlamaktadır. Reed ve DeFillippi (1990) nedensellik, karmaşıklık ve özgüllük (tacitness, complexity, and specificity) gibi nedensel belirsizliğe yol açan üç kaynak özelliğini tanımlamaktadır. Bu kaynak özelliklerinin kaynak temelli bakış açısından dikkate alınmasının, örgütün stratejik ittifak kararına katkıda bulunabileceğini ortaya koymaktadır.

Şekil 2: İttifak Oluşumu ile Önerilen İlişki



256

İİBF Dergi
38/1
Haziran
June
2019

Kusurlu hareketlilik, belirli kaynakların bir örgütten diğerine taşınmasının zorluğunun yanı sıra, önemsiz maliyetlere de işaret etmektedir. Dierickx ve Cool (1989)'a göre, faktör piyasaları genellikle eksik ve kusurludur, dolayısıyla pek çok kaynak ticarete konu değildir. Kusurlu hareketlilik, kaynakların sahiplerinden alınmasının önündeki engellerle ilgilenirken, kusurlu taklit ve kusurlu ikame edilebilirlik, başka yerlerde benzer kaynakların elde edilmesinin önündeki engelleri ifade etmektedir (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Barney (1991), örgütlerin rekabet avantajı için iki temel ön koşulu kaynak heterojenliği ve kusurlu hareketlilik olarak tanımlamaktadır. Kaynak heterojenliği, farklı örgütlerin kendi kontrollerinde olan stratejik kaynaklar açısından birbirinden farklı olmalarını ifade ederken kusurlu hareketlilik ise, bahsedilen kaynakların örgütler arasında tam bir hareketliliğe sahip olmamasıdır (Barney, 1991). Das ve Teng (2003), hareketlilik kavramını, kaynakları ilgili faktör pazarda değiş-tokuş etmek için rahatlık ve etkililik derecesi olarak tanımlamaktadır. Örneğin örgütün pazardaki ünü, yönetimin sahip olduğu bilgi (know-how) ve insan kaynağına ilişkin yetenekler de kusurlu hareketlilik kapsamında değerlendirilmektedir (Das, Teng, 2003).

Kusurlu taklit edilebilirlik, bir örgütün sahip olduğu kaynaklar, rakipleri tarafından zor taklit edilebildiği zaman ortaya çıkmaktadır. Buna örnek olarak patentler, sözleşmeler, markalar ve onaylanmış tasarımlar gibi özellikleri ve bununla birlikte teknolojik ve yönetsel kaynakları verilebilmektedir (Das, Teng, 2000).

Kusurlu ikame edilebilirlik, kaynakların yerlerini değiştirmenin zorluğuyla ilişkilidir (Barney, 1991). Kusurlu ikame edilebilirliğin örneği, fiziksel kaynaklarla birlikte, teknolojik ve yönetsel kaynakları içermektedir (Das ve Teng, 2000).

Kusurlu hareketlilik, kusurlu taklitçilik ve örgüt kaynaklarının kusurlu ikame edilebilmesi sadece sürekli kaynak heterojenliği için değil, aynı zamanda stratejik ittifakların oluşumunda da etkilidir. Bir örgüt, başka bir yerden gerekli kaynakları verimli bir şekilde elde edemiyorsa, stratejik bir ittifak oluşturmaya istekli olacaktır. Sonuç olarak, bir örgütün kaynaklarının hareketliliği, taklit edilebilirliği ve ikame edilebilirliği ne kadar kusurlu ise, diğerlerinin onunla ittifak kurmaya ilgi duyması daha olasıdır.

Bir örgütün stratejik ittifak oluşturmadan önce, örgütün kaynak bulmadaki belirsizliği açısından hangi kaynak özelliklerini ne şekilde dikkate almasının, stratejik ittifak oluşturma kararını etkileyebileceği sorusuna cevap araması faydalı olacaktır. Yukarıdaki model ve kaynak temelli kuram kapsamında kaynak özelliklerinin alt boyutları ele alınarak incelenmektedir.

2.3. İttifak Yapısal Tercihleri

Stratejik ittifaklar, ortak girişimler, azınlık hisse ittifakları, Ar-Ge sözleşmeleri, ortak Ar-Ge, ortak üretim, ortak pazarlama ve promosyon, gelişmiş tedarikçi ortaklığı, dağıtım anlaşmaları ve lisans sözleşmeleri dahil olmak üzere ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çeşitli biçimlerde olabilmektedir (Yoshino, Rangan, 1995). Bu kadar geniş bir ittifak formunu daha iyi organize etmek için, teorisyenler birkaç stratejik ittifak tipolojisi önermişlerdir (Lorange, Roos, 1990; Oliver, 1990; Pisano, Teece, 1989). Killing (1988) ve Yoshino ve Rangan (1995), sermaye ittifaklarını üç tipe ayırmaktadır: geleneksel olmayan sözleşmeler (sermaye tabanlı olmayan), azınlık hisse ittifakları ve ortak girişimler. Sermayeye dayalı olmayan sözleşme temelli ittifaklar için Mowery ve arkadaşları (1996) iki tip önermektedir: (1) tek taraflı sözleşme temelli ve (2) iki taraflı sözleşme temelli ittifaklar.

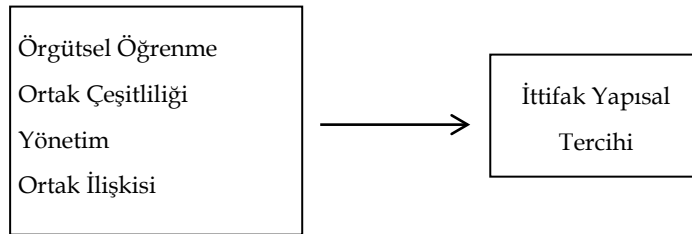
İttifakın yapısal tercihi üzerine yapılan çalışmaların çoğu, sermaye ittifakı ve sermayeye dayalı olmayan ittifak olarak ikiye ayrılmaktadır (Gulati, 1995; Osborn, Baughn, 1990; Tallman, Shenkar, 1990). Sermaye ittifakları arasında sermaye ortak girişimleri ve azınlık hisse senedi ittifakları yer alırken, sermayeye dayalı olmayan ittifaklar hisse senedi değişimini içermeyen diğer tüm işbirliği anlaşmalarına dayanmaktadır. Stratejik İttifaklar, iki veya daha fazla şirket arasında resmi veya gayri resmi anlaşmaları içerebilir ve genellikle sermaye ve

sermayeye dayalı olmayan ittifaklar olarak sınıflandırılmaktadır. Sermayeye dayalı olmayan stratejik ittifaklar, iki veya daha fazla şirket arasındaki bir şekilde ya yeni bir örgütün yaratılmasını ya da diğerinde bir örgüt satın alma hakkını içermeyen işbirliği anlaşmalarıdır. Bu tür ittifaklar, ittifak yapısında yer alan her bir müttefik partnerin, ittifaka değer katan ortaklarıyla paylaşacakları eşsiz kaynaklara sahip olduğu sözleşme anlaşmalarında faaliyet gösterirler (Chathoth, Olsen, 2003). Sermaye ittifaklarına kıyasla, sermayeye dayalı olmayan ittifakların oluşumu az araştırılmaktadır (Narula, Dunning, 1998).

258 Başka bir örgütün uluslararası sermaye ortak girişimleri ya da sermaye yatırımlarının yanı sıra, örgütler herhangi bir hisse sahipliği olmaksızın ittifak kurabilmektedirler. Bu tür bir işbirliğine sermayeye dayalı olmayan ittifak denir. 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 yaratılan yaratıcı düzenlemelere bağlı olarak ortaya çıkan başka türler de olabilmektedir. Sermayeye dayalı olmayan ittifaklar, örgütler arasındaki sözleşme anlaşmaları olsa da, oluşturuldukları ve yönetildikleri şekilde tipik sözleşme anlaşmalarından farklıdır. 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 (Culpan, 2002).

İİBF Dergi
38/1
Haziran
June
2019

Şekil 3: İttifak Yapı Tercihi İle İlgili Önerilen İlişki



Kaynak tabanlı bakış, her bir ortağın ittifak için değerli kaynaklar getireceğini vurgulamaktadır. Sadece tek bir kaynak türüne güvenmek, günümüzün yoğunlaştırılmış rekabet ortamında etkili olabileceğini kanıtlanamamaktadır. Reed ve DeFillippi (1990), fiziki varlıkların tek başına bir örgütün sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmaya yardımcı olmadığını öne sürmektedir. Bu nedenle, bu kadar çok örgütün çeşitli kaynaklara ulaşması doğaldır. Kaynak tabanlı bakış açısına göre, örgütler sadece ortaklarının değerli kaynaklarını bir ittifak yoluyla elde etmek değil, aynı zamanda ittifak oluşturma sürecinde kendi değerli kaynaklarını korumakla da ilgilenmektedirler. Esas olarak, denge, kendi kaynaklarının kontrolünü kaybetmeden başka bir örgütten değerli kaynakları temin edebilmektir.

Örgütlerin stratejik ittifaklara katılma konusundaki motivasyonları (yeterlilik veya meşruiyet odaklı) ittifakların daha sonraki yapısal biçimlerini etkilemesi muhtemeldir. Yetkinlik odaklı ittifaklar (competency-oriented alliances) genellikle örgütlerin kaynaklarını ve iç yetkinliklerini geliştirme isteklerini yerine getirir, böylece bilgi ve örgütsel öğrenme yaratılmaktadır. Meşruiyet odaklı ittifaklar (legitimacy-oriented alliances), örgütlerin sosyal meşruiyetlerini koruma veya artırma isteklerinden kaynaklanma eğilimindedir. Bu ayrım dört yapısal boyutu etkileyebilir.

Öğrenme, örgütün iç ve dış değişime cevap verme, anlam ifade etme ve bunlara cevap verme konusundaki ortak kabiliyetini geliştiren organizasyon çapında sürekli bir süreçtir (Cyert, March 1963). Birçok bilim adamı, ittifak öğrenimini yeni fırsatların geliştirilmesi için keşif öğrenmesi ve mevcut bir kabiliyetin yaygınlaştırılması için sömürme öğrenimi olarak kategorize etmektedir (örneğin, Koza, Lewin 1998: 256). Keşifsel öğrenme, risk alma, deneme, esneklik, keşfetme ve inovasyon yoluyla radikal davranış değişikliklerini teşvik etme eğilimindeyken, sömürücü öğrenme, iyileştirme, üretim, uygulama ve düzenleme yoluyla artan değişiklikleri kolaylaştırmaktadır (March, 1991). Keşif öğrenmesini uygulayan örgütler, yeni yetkinlik gelişimi ile ilgili belirsizliği ve öngörülemezliği, alternatif iş modellerini takip etmek ve teknolojik liderliği ilerletmek için ittifak ortakları arasında kaynakları bir fırsat olarak algılama eğilimindedir. Bu örgütlerin, deney ve inovasyonu içeren riskli, uzun vadeli ortaklıklara yatırım yapma olasılığı daha yüksektir (Park ve ark., 2002; Levinthal, March 1993; Lin ve ark., 2007). Buna karşılık, karmaşık çevresel sorunların

artan toplumsal baskılarını bir tehdit olarak algılayan örgütlerin, istikrar, kesinlik ve uygunluklarını artırmak için sömürü öğrenmesini uygulama olasılıkları daha yüksektir.

Yetkinlik ve meşruiyet odaklı stratejik ittifakları farklılaştıran ikinci bir yapısal boyut ortak çeşitliliğidir. İş ortağı çeşitliliği, düzenleyici ve STK'lara ek olarak, şirketler, üniversiteler, araştırma laboratuvarları, tedarikçiler ve müşteriler (Powell vd., 1996) gibi birden fazla endüstri ve sektörden (Kotabe, Swan 1995; Powell vd., 1996) örgütsel katılım anlamına gelir. Farklı ortaklık çeşitlerinden biri, birçok sektörde faaliyet gösteren birden fazla örgütü içerir. Bunlar gibi heterojen ortaklıklar, çeşitli üyelerin inovasyona ve yeni pazara girmeye yönelik tamamlayıcı varlıklarını bir araya getirir (Sakakibara, 1997). Öte yandan, örgütler aynı sektörden homojen ortaklarla aynı sırada olabilmektedir. Meşruiyet odaklı ittifaklar, örgütlerin daha az çeşitli (aynı sektörde) ortaklarla uyumlaştırılmaları ile ilişkilendirilmeleri daha muhtemeldir. Bu ortaklarla uyum sağlamak, endüstrinin imajını, itibarını ve stratejik konumunu geliştirmek için dış baskıların ele alınmasına yardımcı olabilir ve aynı zamanda örgütlerin mevcut işlerini eşzamanlı olarak çoğaltabilir ve bu da hayatta kalma şanslarını artırmaktadır.

İttifak yönelimlerini farklılaştıran üçüncü yapısal boyut onların yönetimidir. İttifak yönetimi, ittifak ortaklarının sermaye ya da sermaye dışı yapıları yoluyla birbirleriyle koordine etmelerini sağlayan sözleşme ve kontrol mekanizmalarını ifade eder. Sermayeye dayalı olmayan yönetim yapıları, daha az formaliteyi ve ortak mülkiyeti içeren esnek eşleşmiş örgütlenme biçimleridir (Gulati, 1995; Dacin ve ark., 2007). Buna karşılık, sermaye yönetimi yapıları, katılımcıların sıklıkla ortak mülkiyeti içeren resmi yapılarla birbirine bağlandığı örgütlenme biçimleridir (Dacin ve ark., 2007). Yetkinlik temelli ittifaklar kurma konusunda motive olmuş örgütlerin, sermayeye dayalı olmayan yönetim yapıları geliştirme olasılığı daha yüksektir. Buna karşılık, meşruiyet odaklı ittifaklar geliştirmek için motive olmuş örgütler, sermaye anlaşmalarını kullanan yönetim mekanizmalarını uygulama olasılıkları daha yüksektir.

Örgütler küçüldükçe ve temel yetenekleri olarak algıladıkları şeylere daha fazla odaklandıkça, dış iş ortaklıkları ve ittifaklarının sayısı ve yoğunluğu önemli ölçüde artmaktadır (Andersen Consulting, 1999; Harbison, Pek, 1998; Holmberg, Cummings, 2009). Bu ittifakların ve

ortaklıkların büyük çoğunluğu sermayeye dayalı olmayan çeşitliliğe sahip olup, Star Alliance ve One World gibi havayolu ittifakları, böyle bir düzenlemenin en dikkat çekici örnekleridir. Sermayeye dayalı olmayan çeşitlilikteki ittifakın ölçeği ve önemi Colombo (2003) ve Duysters (1999), tüm ittifakların % 60-85'inin sermayeye dayalı olmayan anlaşma olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ortaklıklar, ciro artışı, yenilikçiliğin güçlendirilmesi ve gelecekteki büyümenin temelini oluşturmayı amaçlayan kurumsal ve iş stratejilerini uygulamak için merkezi bir yaklaşım haline gelmektedir (Holmberg, Cummings, 2009). Ancak, ittifaklar her zaman stratejik başarı için garantili bir yol değildir. İttifakın başarısızlık oranlarının % 30-70 arasında değiştiği bildirilmekte ve bu da ittifaklardan doğan faydaların gerçekleşmesinin zor olduğunu göstermektedir (Kaplan, Rugelsoen, 2010).

İttifakları farklılaştıran dördüncü yapısal boyut, ortak ilişkileridir. İş ortağı ilişkisi, işbirliğinin yoğunluğunu ve ittifak ortakları arasında ne kadar güven tesis edilebileceğini belirtir. Bu ise bağların gücü (güçlü ve zayıf) ile karakterizedir. Güçlü bağ, örgütlerin ittifak hedeflerine ulaşmak için harcadıkları zaman, ortakların etkileşimlerindeki samimiyetleri ve ittifak ortakları arasındaki karşılıklı hizmetlerini ifade eder (Granovetter, 1973). Bilgi ve bilgi akışlarını geliştirirken, örgütler yeni bir bağ kurma veya mevcut olanı güçlendirme seçeneğine sahiptir (Parmigiani, Rivera-Santos, 2011). Güçlü bağlantı yapıları, önemli ilişkisel normlar ve güven geliştiren ortak şirketleri içerir (Granovetter, 1973) ve özellikle örgütlerin mevcut ürünlere radikal biçimde yeni alternatifler belirleme ve geliştirme motivasyonları nedeniyle yetkinlik ittifakları oluşturan örgütler için önemlidir. Buna karşın, meşruluk odaklı ittifaklar, ittifak ortakları arasındaki zayıf ilişkileri vurgulayan yapılar geliştirme olasılığı daha yüksektir. Ortaklık ilişkileri zayıf olan ittifak yapıları, ortak örgütler arasında daha az yoğun bir etkileşime sahiptir ve bu nedenle güçlü bağ ilişkileri ile aynı ölçüde güven beslememektedir (Gulati, 1995a).

Şekil 4: İttifak Yönelimi ve Yapısı Arasındaki İlişkinin Özeti

262 İİBF Dergi 38/1 Haziran June 2019	İttifak Yönelimi	Yetkinlik Bazlı Motivelere;	İttifak Yapısı			
		Tamamlayıcı kaynaklar Örgütsel öğrenme Bilgi oluşturma	Örgütsel Öğrenme	Ortak Çeşitliliği	Yönetim	Ortak Bağı
		Meşruiyet Bazlı Motivelere;	Keşfedici	Heterojen	Sermayeye dayalı olmayan	Güçlü Bağ
		Düzenleyici baskılar Endüstri normları Topluluk bileşenleri	Sömürücü	Homojen	Sermaye	Zayıf Bağ

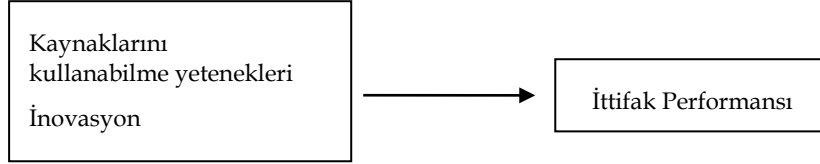
Kaynakça: Haiying Lin and Nicole Darnall, Strategic Alliance Formation and Structural Configuration

2.4. Stratejik İttifak Performansı

Şimdiye kadar, örgütlerin kaynak profillerinin ittifak oluşturma ve ittifak yapısal tercihi üzerinde durulmaktadır. Kaynak tabanlı bakış, ittifakların rekabet avantajının, ortak örgütlerin değerli kaynaklarının etkin entegrasyonuna dayandığını göstermektedir. Dolayısıyla, kaynakların bir araya getirilme biçimi ittifakın performansını önemli ölçüde etkileyecektir (Hagedoorn, 1993).

Stratejik ittifakların performansı, ittifakın uzun ömürlülüğü (Beamish, 1987) ve karlılık gibi birkaç farklı şekilde ölçülebilmektedir (Reuer, Miller, 1997). Bazı araştırmalar, ittifak performansını ortak şirketlerin bireysel hedeflerinin karşılanması açısından değerlendirmektedir (Dollinger, Golden, 1992; Thomas, Trevino, 1993). Dolayısıyla bir ittifakın performansı her ortak tarafından farklı değerlendirilebilmektedir. Diğer çalışmalar ise ittifak performansını yeni ürün geliştirme (Deeds, Hill, 1996) ve ittifak karlılığı (Cullen, Johnson, Sakano, 1995) açısından ittifak hedef başarısını ölçen bir yöntem kullanmaktadır. Dolayısıyla ittifak performansını, bir ittifakın kararlaştırılan hedeflerine ulaşma derecesi olarak görülebilmektedir.

Şekil 5: İttifak Performansı İle İlgili Önerilen İlişki



Akademik literatür uzun süredir, daha iyi performans gösteren ittifakların ayırt edici özelliklerinin, ortakların toplanmış kaynaklarını kullanabilme yetenekleri içerdiğini ileri sürmektedir (Chang, Hong, 2000; Combs, Ketchen, 1999; Devlin, Bleackley, 1988; Harrison vd., 2001; Madhok, Tallmann, 1998). Belirlenen stratejik ve operasyonel hedefleri gerçekleştirmeyi hedefleyen, ancak başarılı olmak için gerekli tüm yeteneklere sahip olmayan kuruluşlar, bağımsız kuruluşlarla ilişki kurabilmektedir. Bu örgütler, rekabetçi yeteneklerini ve konumlarını geliştirmek için kaynakları birleştirerek ortak yetenekler üretmeye çalışmaktadır. Her bir ortağın yeterliklerinin birbirini ardışık veya iç içe geçmiş şekilde desteklediği kapsam, ilgili piyasalarda etkin bir şekilde rekabet etmek için gerekli olan sürdürülebilir ve benzersiz ittifak yeteneklerinin yaratılmasını etkilemektedir (Das, Teng, 2000; Harrison vd., 1991; Harrison vd., 2001; Lin vd., 2009). Sonuç olarak daha fazla yetenek tamamlayıcılık, daha büyük rekabetçi ittifak yeteneklerine yol açabilir ve bu da ittifak performansına olumlu katkı sağlayabilmektedir.

Kaynak temelli bakış, en çok kullanılan teorik temeldir ve örgütlerin içsel olarak kolayca satın alınamayacak veya verimli bir şekilde inşa edilemeyen ek kaynaklara (tamamlayıcı kaynaklar) ihtiyaç duyduklarında ittifakların ortaya çıktığını varsaymaktadır (Chang, Hong, 2000; Combs). Kaynak temelli bakışın tanımlayıcı bir özelliği, kaynakların örgütsel performansın temel belirleyicisi olarak vurgulanmasıdır (Rumelt vd., 1991). İttifak performansını ittifak hedeflerinin yerine getirilmesi ve değer yaratma olarak tanımlanabilmektedir. Kaynak varlıklarındaki farklılıklar nedensel olarak örgütsel performanstaki farklılıklarla ilişkilidir (Conner, 1991). Bu mantığa dayanarak, Madhok ve Tallmann'ın (1998), bir ittifakın rekabet avantajı için temel sağlayan, benzersiz yetenekler geliştirdiğini, belirtilen ittifak hedeflerinin karşılanıp karşılanmayacağını ve değer yaratıldığını belirler. Bu nedenle, genel olarak stratejik performansla ilgili çalışmalara dayanarak (Hamel,

Prahalad, 1990; Sinkula, 1994; Stalk vd., 1992), rekabetçi ittifak kabiliyetlerinin, bir ittifakın genel performansının bir göstergesi olduğunu öne sürülmektedir.

İnovasyon, (hem süreç hem de ürün) rekabet avantajı sağlamak için önemlidir (Porter, 1990). Dolayısıyla, örgütlerin performansı en azından kısmen başarılı ürün ve süreç inovasyonları geliştirme yeteneklerine dayanmaktadır. Bu da, pazar payının artması ve inovasyon yapan örgütlerin performansı ile sonuçlanabilecek bir erken işlem yani hız avantajı sağlayabilmektedir (Carpenter, Nakamoto, 1989; Lieberman, Montgomery, 1998; Robinson, Fornell, 1985). Kaynak temelli bakış (Barney, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1995) ve dinamik örgüt yetenekleri teorisinden (Nelson, 1991) esinlenen katkılar, diğer örgütlerle sürekli performans farklılıkları yaratan benzersiz, inovatif şirket yeteneklerinin önemini vurgulamaktadır (Hagedoorn, Duysters, 2002). Kaynak temelli bakışta, bir örgütün inovasyon performansını arttıran yeteneklerini kullanabilmesi önemlidir (Galbreath, 2005). Thompson (1965) tarafından özetlenen inovasyonun klasik tanımı, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretimi, kabulü ve uygulanması, örgütsel öğrenme ve yaratıcılık kavramları ile örtüşmektedir. Huber'e (1991) göre, örgütsel öğrenmeyi bilgi veya anlayışların gelişimi olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık ise, inovasyonun aksine, bu fikirlerin eleme, rafine etme ve ciddi olarak uygulanması gibi yeni fikirler üretme sürecidir (Amabile, 1988; Bucic, Gudergan, 2004; Kanter, 1983). Öğrenme, stratejik ittifaklar oluşturmak için ortak motivasyonlardan biridir ve inovasyon gibi ittifak sonuçlarına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Dong, Glaister, 2006; Beamish, 1997).

İnovasyon, uzun vadeli performans için kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bazı endüstrilerdeki yoğun rekabet ve ürün ömrünün kısalması göz önüne alındığında, bir örgütün inovasyon yeteneği çok önemlidir (Datar vd., 1997; Schumpeter, 1939). İnovasyon ve performans arasındaki ampirik bağ, kesin olarak olumludur (Chaney vd., 1991; Geroski, Machin, 1992; Geroski vd., 1993; Mansfield, 1968) ve tüm dünyadaki yöneticiler tarafından tanınmaktadır. Bu bağlamda, daha fazla öğrenme daha büyük bir ittifak inovasyonuna yol açabileceği gibi bunun da ittifak performansını olumlu yönde etkileyebileceği söylenmektedir (Gudergan vd., 2012).

Literatür kaynak temelli bakış ile, inovasyon yönetimine yeni bir bakış açısı sunmaktadır (ör., Brown, Eisenhardt, 1995; Henderson, Cockburn, 1994; Iansiti, Clark, 1994; Leonard-Barton, 1995). 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 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 geliştirerek, bir örgüt değişen endüstri koşullarına adapte olabilir, yeni bilgiler öğrenir ve bunlardan faydalanabilir ve daha önce var olmayan pazar talebine inovatif bir cevap verebilir (Kostopoulos vd., 2003).

SONUÇ

Stratejik ittifaklar, mantık, oluşum, yapısal tercihler ve performans olan dört temel bileşen ile kaynak temelli bakıştan yola çıkarak tartışmaya çalışılmaktadır. Stratejik ittifaklarla ilgili diğer temel teorilerle karşılaştırıldığında, kaynak tabanlı bakış özellikle değerli katkılar sağlayabilmektedir. İşlem maliyeti ekonomisi ve kaynak temelli bakışın, bir örgütün iç unsurlarının özellikleriyle ilgili bir endişeyi paylaşırken, işlem maliyeti ekonomisinin amacının örgüt içi işlemlerdeki maliyetlerin en aza indirilmesine dayanmaktadır. Bu görüş, maliyetlerin en aza indirgenmesine ve stratejik ittifaklarda değer yaratılmasının ihmal edilmesine özellikle dikkat çektiği için eleştirilmiştir. Tersine, kaynak temelli bakış, ittifakların mantığının, bir araya toplanmış örgüt kaynaklarının değer yaratma potansiyeli olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, belirli kaynak özelliklerinin (imperfect mobility, imitability, and substitutability) vurgulanmış, değer yaratma vaat ettiğini ve böylece ittifak oluşumunu kolaylaştırdığı belirtilmektedir.

İttifak yapısı açısından kaynak temelli bakış, ortak örgütlerin kaynak profillerinin yapısal tercihlerini belirleyeceğini göstermektedir. İşlem maliyeti ekonomisi, yalnızca ittifakın yapısal sonuçlarını öngörmektedir. Ayrıca, işlem maliyeti teorisi, ittifak performansının ittifakın gerçekleştirdiği işlemlerin doğası ile belirlendiğini belirtirken, burada önerilen kaynak temelli bakış, ortak kaynak uyumunu ve kaynakları kullanabilme yeteneğinin önemli rolünü vurgulamaktadır.

Kaynakları uyumlu kullanabilme ve inovasyonunda stratejik ittifak performansını etkileyebileceği savunulmaktadır.

Artan küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile stratejik ittifakların önemi artmaktadır. Örgütler, piyasadaki belirsizlikler ile uğraşırken ve çeşitlendirilmiş kaynak ve kabiliyetlere sahip olduklarında, stratejik ittifaklar önemli bir süreç modu olarak ortaya çıkmaktadır. Uluslararası bağlamda, ittifaklar daha büyük bir rol oynamaktadır, çünkü sıklıkla yabancı bir pazara girmek için tek seçenek ya da tamamen sahip oldukları yan kuruluşlara tercih edilen bir piyasa giriş modu olarak tercih edilebilmektedir. Yoshino ve Rangan, stratejik ittifakı, esnek bir organizasyonel yetenek geliştirmeye dayanan şirket girişimciliği için mekanizma olarak görmüşlerdir (Culpan, 2002).

266

İİBF Dergi
38/1
Haziran
June
2019

İttifakların temel yönlerinden yola çıkarak yapılan iş ittifaklarının ortaklar için bir anlaşmadan öte daha fazla fayda sağlayacağı olasıdır. Çünkü bu birliktelikler giderek aşamalı olarak gelişen sistemlerdir. Anlaşmanın bir sebebi olarak ortaya çıkan ani sebeplerin ötesinde, ittifak, taraflara yeni kapılar ve öngörülemeyen fırsatlar açarak gelecek için bir seçenek sunabilmektedir. Ortakların da nihayetinde başarılı saydığı ittifaklar, sadece değişimden ziyade işbirliğine yani birlikte yeni değer yaratmaya neden olmaktadır. Ortaklar, her birinin ittifaka getirdiği yeteneklere değer vermektedir. İttifaklar, resmi sistemler tarafından kontrol edilemeyebilir, fakat öğrenmeyi geliştiren yoğun kişiler arası bağlantılar ve iç altyapı ağına ihtiyaç duymaktadırlar (Kanter, 1994).

Özellikle oligopol endüstrilerinde acımasız pazar rakiplerini çözmeye çalışmak, teknolojinin gelişmesi için uzun vadeli işbirliği anlaşmalarına girmeleri çoğu zaman şaşırtıcıdır. Ancak, bunun gerçekleştiği bağlamı anlamak, bu olası stratejik ittifakların motivasyonlarını ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır.

Son olarak, bu araştırmanın, stratejik ittifak oluşumunu şekillendiren çeşitli faktörleri anlamada daha büyük ilgi uyandırması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Axelrod, R. (1984), *"The evolution of cooperation"*, New York
- Beamish, P. W. (1987), *"Joint Ventures in Ldcs: Partner Selection And Performance"*, *Management International Review*, 27: 23-37
- Barney, J. (1991), *"Firm Resources And Sustained Competitive Advantage"*, *Journal Of Management*
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000), *"Walking A Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships"*, *Journal Of Management*, 26, 367-403
- Baum, J. A. C. Calabrese T. And Silverman B. S. (2000), *"Don't Go It Alone: Alliance Network Composition And Startups' Performance In Canadian biotechnology"*, *Strategic Management Journal*
- Bleeke, J. And Ernst, D. (1991), *"The Way To Win In Cross-Border Alliances"*, *Harvard Business Review*, November-December
- Blodgett, L. L. (1991), *"Partner contributions as predictors of equity share in international joint ventures"*, *Journal of International Business Studies*, 22: 63-78.
- Chathoth, P. K. (2004), *"The Evolution Of Embeddedness Within The Alliance Structure In A Non-Equity Hospitality Alliance"*
- Conner, K. R. (1991), *"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: 124-154.
- Conner, K. R., And Prahalad, C., K. (1996), *"A Resource-Based Theory Of The Firm: Knowledge Versus Opportunism"*, *Organization Science*, 7/5, (September, October, P. 477.
- Contractor Farok J., Sumit K. Kundu, (1998), *"Modal Choice In A World Of Alliances: Analyzing Organizational Forms In The International Hotel Sector"*, *Journal Of International Business Studies*, Vol. 29, 2, pp.325-358
- Contractor Farok J., Peter Lorange (2002), *"The Growth Of Alliances In The Knowledge Based Economy"*, *International Business Review*, 11, Pp. 485-502

Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (1995), "Japanese And Local Partner Commitment To Ijvs: Psychological Consequences Of Outcomes And Investments In The IJV Relationship", *Journal Of International Business Studies*, 26: 91-115

Culpan, R. (2002), "Global Business Alliances: Theory And Practice, Greenwood Publishing Group, Incorporated", Proquest Ebook Central

Culpan, R. (2008), "The Role Of Strategic Alliances In Gaining Sustainable Competitive Advantage For Firms"

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963), "A Behavior Theory Of The Firm", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J. (2007), "The Legitimacy Of Strategic Alliances: An Institutional Perspective", *Strategic Management Journal*, 28, 169-187

Das, T. K., & Teng, B. (1996a), "Risk types and inter-firm alliance structures", *Journal of Management Studies*, 33: 827-843

Das, T. K., & Teng, B. (1997a), "Sustaining strategic alliances: Options and guidelines", *Journal of General Management*, 22 (4): 49-64.

Das, T. K., & Teng, B. (1998), "Resource and risk management in the strategic alliance making process", *Journal of Management*, 24: 21-42.

Das, T.K., And Teng, B.-S. (2000), "A Resource-Based Theory Of Strategic Alliances", *Journal Of Management*, Vol. 26, No. 1, 31-61

Das, T.K. And Rajesh Kumar, (2007), "Learning Dynamics In The Alliance Development Process", *Management Decision*, Cilt 45, Sayı 4, S. 684-707

Dierickx, I., & Cool, K. (1989), "Asset Stock Accumulation And Sustainability Of Competitive Advantage", *Management Science*, 35: 1504-1511

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996), " Resource-Based View Of Strategic Alliance Formation: Strategic And Social Effects Of Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, 7: 136-150

Faulkner, D. (1995), "International Strategic Alliances: Cooperating to Compete," McGraw-Hill Book Company

Stratejik İttifaklara Kaynak Temelli Bir Bakış

Glaister, K. W., & Buckley, P. J. (1996), "Strategic Motives For International Alliance Formation", *Journal Of Management Studies*, 33: 301-332

Grant, R. M. (1991), " The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation", *California Management Review*, 33 (3): 114-135

Granovetter, M. S. (1973), "The Strength Of Weak Ties", *American Journal Of Society*, 78(6), 1360-1380

Gulati, R. (1995a), "Does Familiarity Breed Trust? The Implications Of Repeated Ties For Contractual Choice In Alliances", *Academy Of Management Journal*, 38, 85-112.

Gulati, R. (1995b), "Social Structure And Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619-652.

Gulati, R. And Zajac, E. J. (1998), "Commentary On 'Alliances And Networks' By R.Gulati", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 4

Gudergan, S. P., And Devinney, T., Richter,N.F., And Ellis, R. S. (2012), "Strategic Implications For (Non-Equity) Alliance Performance"

Hagedoorn, J. And Schakenraad, J.(1994), "The Effect Of Strategic Technology Alliances On Company Performance",*Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 4,May

Hagedoorn, J. And Geert Duysters, (2002), "External Sources Of Innovative Capabilities: The Preference For Strategic Alliances Or Mergers And Acquisitions", *Journal Of Management Studies*, 39:2

Hamel, G. (1991), "Competition For Competence And Interpartner Learning Within International Strategic Alliances" ,*Strategic Management Journal*,Cilt 12, Sayı 51, S. 83-103

Harrigan, K. R. (1988a), "Joint Ventures And Competitive Strategy", *Strategic Management Journal*, 9: 141-158.

Kanter, R. M. (1994), "Collaborative Advantage: The Art Of Alliances", *Harvard Business Review*

269

İİBF Dergi
38/1
Haziran
June
2019

Kathleen, M. E., And Schoonhoven,C.B. (1996), "Resource-Based View Of Strategic Alliance Formation: Strategic And Social Effects İn Entrepreneurial Firms"

Kinderis, R., (2013), "Strategic Alliances - Their Definition And Formation", *Journal Of Social Sciences*, Vol. 1, No. 5 Pp. 106-28

Kim, J., (2015) "Research On Trust İn Strategic Alliances", *Journal Of Marketing Thought*

Killing, J. P. (1988), "Understanding alliances: The role of task and organizational complexity", In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business*: 55-68.

Kogut,B., (1998), "Joint Ventures: Theoretical And Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, Cilt 9, Sayı 4, S. 319-322.

Kollmann, M. C., And Awate, S., Hannigan, T.J. And Mudambi, R., (2017)"Burying The Hatchet For Catch-Up: Open Innovation Among Industry Laggards İn The Automotive Industry"

Kotabe, M., & Swan, K. S., (1995), "The Role Of Strategic Alliances İn High-Technology New Product Development", *Strategic Management Journal*, 16(8), 621-636

Koza M., Lewin A., (2000), "Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success", *European Management Journal*, 18 (2), p. 146-151,

Larson A. (1992), "Network Dyads in Entrepreneurial Settings. A study of the governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, 37, p. 76-104.

Lin, H., Darnall, N., (2014), "Strategic Alliance Formation And Structural Configuration", *J Bus Ethics*

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982), " Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economics*, 13: 418-438.

Lorange, P., & Roos, J. (1990), "Formation of cooperative ventures: Competence mix of the management teams", *Management International Review*, 30 (Special issue): 69-86.

Stratejik İttifaklara Kaynak Temelli Bir Bakış

Madhok, A., (1997), "Cost, Value And Foreign Market Entry Mode: The Transaction And The Firm", *Strategic Management Journal*, 18: 39-61

Man De, A.-P., Et All., (2014), "The Allied Enterprise: Global Strategies For Corporate Collaboration", *Imperial College Press*

March, J. G., (1991), "Exploration And Exploitation In Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Michaelis, R.,(1996), "A Study Of Alliance Formation And Alliance Mode Choice For Non-Equity Strategic Alliances In The High Technology Sector"

Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996), "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer", *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue): 77-91.

Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1998), "Technological overlap and interfirm cooperation: Implications for the resource-based view of the firm", *Research Policy*, 27: 507-523.

Oliver, C. (1990), "Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions", *Academy of Management Review*, 15: 241-265.

Parkhe, A. (1991), "Inter-firm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances", *Journal of International Business Studies*, 22: 579-601.

Peteraf, M. A., (1993), "The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14: 179-191

Porter, M. E. (1985), "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance", New York: Free Press

Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L.,(1996), "Interorganizational Collaboration And The Locus Of Innovation: Networks Of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145

Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990), "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, 15: 88-102.

271

İİBF Dergi
38/1
Haziran
June
2019

Rumelt, R. P., (1984), "Towards A Strategic Theory Of The Firm", In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*: 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Sakakibara, M., (1997), "Heterogeneity Of Firm Capabilities And Cooperative Research And Development: An Empirical Examination Of Motives", *Strategic Management Journal*, 18, 143-164

Tallman, S. B., & Shenkar, O.,(1990), "International Cooperative Venture Strategies: Outward Investment And Small Firms From Nics", *Management International Review*, 30: 299-315

Teece, D. J., (1992), "Competition, Cooperation, And Innovation Organizational Arrangements For Regimes Of Rapid Technological Progress", *Journal Of Economic Behavior And Organization*, 18: 1-25

Tyler, B. B., & Steensma, H. K. (1995), "Evaluating technological collaborative opportunities: A cognitive modeling perspective", *Strategic Management Journal*, 16 (Summer Special Issue): 43-70.

Uzzi B. (1997), "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42, p. 35-67.

Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

Williamson, O. (1985), "The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting", New York: Free Press.

Yeh, J.-Yin, And Lin, C.-Y., et all. (2017), "The Influence Of Resource Dependence And Organization Learning On R & D Alliance Performance", *International Journal Of Organizational Innovation*, Vol. 10, P. 205-20

Yoshino, M. Y. Ve Rangan U. S., (2000), "Stratejik İttifaklar Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım", (Ed.:Yaşar Bülbül), Alfa Kitabevi, Bursa

Yu, G. J., And Lee, J., (2017), "When Should A Firm Collaborate With Research Organizations For Innovation Performance? The Moderating Role Of Innovation Orientation, Size, And Age"

SUMMARY

One of the most famous trends in recent years has been the growth in the popularity of alliances between competitors. Strategic alliances are increasingly gaining popular for high technological companies to achieve fast and economical growth in today's globalization. Strategic alliances are defined as a voluntary agreement that is the exchange or sharing of product, technology or service development. Strategic alliances are an interorganizational form where multiple exchange partners agree to invest resources, share knowledge, and engage in economic value-creating activities that build on synergies between the resources and capabilities that each of the exchange partner firms bring to alliance. By examining the role of firm resources in strategic alliances, we try, in this study, to put forward a general resource-based theory of strategic alliances, synthesizing the various findings in the literature on alliances from a resource-based view. The resource-based view seems particularly appropriate to study strategic alliances, because organizations are mainly forming alliances to gain access to the valuable resources of other organizations. Based on a literature review, the constructs of the study were defined and operationalized and theoretical linkages discussed. The proposed resource based view four major aspects of strategic alliances; rationale, formation, structural and performance. We emphasized that certain resource characteristics, such as imperfect mobility, imitability, and substitutability, promise accentuated value-creation, and thus facilitate alliance formation. First, we explain the rationale for entering into strategic alliances from a resource perspective. The resource-based view suggests that the rationale for alliances is the value creation potential of firm resources that are pooled together. The resource-based view shows that the logic of alliances is the potential for value creation of aggregated firm resources. One of the reasons in this theory is that organizations try to find the most appropriate resource limit that determines the value of their resources. In the formation of the alliance, the resource characteristics are defined as: imperfect mobility, imperfect imitability and imperfect substitutability. If a firm's resources are imperfect, it is more likely that other firms are interested in forming alliances. Imperfect mobility, imperfect imitability, and imperfect substitutability of firm resources are not only essential for sustained resource heterogeneity, but are also instrumental in the formation of strategic alliances. In terms of alliance structure, this theory shows that partner firms will determine the structural preferences of resource profiles. Existing studies suggest such antecedents to alliance formation as internationalization, technological needs, perceived environmental uncertainty, and various other strategic motives. There are two types of strategic alliances. Most of the studies on the structural choice of the alliance is classified a equity alliance and a non-equity alliance. Equity alliances include joint ventures and equity participation and non equity alliances include licesing, franching, research and development partnership, production sharing, marketing contract, supplier partnership.

This list is not include everything for non equity alliances. Resource-based view emphasizes that each partner will bring valuable resources to the alliance. This teory shows that the competitive advantage of alliances is based on the effective integration of valuable resources of partner organizations. The defining property of a resource-based view is that to emphasize resources as the main determinant of organizational performance. Therefore, alliance performance can be seen as the degree to which an alliance achieves its agreed goals. In a resource-based approach, it is important for an organization to use its capabilities to improve innovation performance. As a result, resource-based view has the potential to help us better understand alliances. From this point of view, the existence of different organizational resources and capabilities positively affects the outcome of the innovation process and thus broadens the findings of previous research on the organization's innovation capacity. From a resource-based view, knowledge, which is the main resource for an organization to gain competitive advantage, is an essential way of creating value as well as helping to improve the organization's innovation performance. In this context, the resource-based view of an organization based on the role of unique resources and relationships in enhancing the competitive advantage and innovation performance of the organization seems appropriate in this study. Finally, strategic alliances often carry positive implications for firm performance and have the potential to create economic value.