

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

İŞLETMELER ARASINDA STRATEJİK İŞ BİRLİKLERİ:
YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Gürkan AKDAĞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2008

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

İŞLETMELER ARASINDA STRATEJİK İŞ BİRLİKLERİ:
YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Gürkan AKDAĞ

Danışman: Prof. Dr. Bahar TANER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin,2008

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Gürkan AKDAĞ tarafından hazırlanan “İşletmeler Arasında Stratejik İş Birlikleri: Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başarılı	Başarısız		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Başkan	_____
		Prof. Dr. Bahar TANER	
		(Danışman)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Üye	_____
		Doç. Dr. Mustafa TEPECİ	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Üye	_____
		Yrd. Doç. Dr. Dilek UZUN	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Üye	_____
		Ünvan, Ad Soyad	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Üye	_____
		Ünvan, Ad Soyad	

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

... / ... / 20..

Prof. Dr. A. Nükhet ADIYEKE
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışma, temel olarak stratejik iş birliği faaliyetlerinin neler olduğunu, kapsamını, sektörler arası gelişimini ve Türkiye’de yiyecek-içecek endüstrisinde hangi boyutlarda gerçekleştiğini açıklamaktadır. Stratejik iş birliklerinin yiyecek-içecek işletmelerinde uygulanmasının işletmelere, müşterilere, ve genel olarak endüstriye katkıları gerekli literatür taraması ve uygulama çalışması ile ifade edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma süresince ve yüksek lisans eğitimine başladığım ilk günden bu yana benden desteğini ve ilgisini esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Bahar TANER’ e, çalışmayı beraber başlattığımız ancak daha sonraki süreçte emekli olmasına rağmen, bana olan ilgisini sürekli devam ettiren ve manevi desteğini esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Şule ÇETİN’ e, çalışmanın tamamlanmasında beni günlerce sabırla dinleyen ve her zaman yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Dilek UZUN ’a, çalışmanın içerisindeki şekil ve tabloların oluşturulmasında yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Levent Koşan’ a bugün burada bu tezi yazabilme gücünü bana veren ve öğretim hayatım boyunca benden desteğini esirgemeyen çok kıymetli Aileme, beni en zor günlerimde yalnız bırakmayan ablam Gülcan AKDAĞ EKMEKÇİ’ ye ve yüksek lisansa başlamamda beni teşvik eden, daha sonraki süreçte de sabrını, sevgisini ve ilgisini bir an olsun eksik etmeyen Gülşah DÖNER’ e teşekkürü bir borç bilirim.

Gürkan AKDAĞ

ÖZET

Günümüzde var olan yoğun ekonomik ve finansal rekabet, işletmelerin varlığını sürdürme ve gelişmeyi sağlama zorunluluğu, ulusal ve uluslararası firmalar üzerinde ciddi bir baskı oluşturmaktadır. Oluşan baskı, işletmelerin tek başlarına mücadele etmeleri ve başarılı olmalarını gittikçe güçleştirmektedir. İşletmelerin belirtilen rekabet koşullarında güçlü kalabilmelerinin ön koşulu olarak, başka firmalarla iş birliği yapmaları ve beraberce kazanmaları düşüncesi iş dünyasında son yıllarda gelişmeye başlamıştır.

Stratejik iş birlikleri ile işletmeler kendi öz yapılarını korurken, daha büyük işleri diğer firmalarla birlikte yaparak hem bağımsızlıklarını korumakta, hem de kendi kapasitelerini aşan işleri gerçekleştirebilmektedirler. Stratejik iş birliği faaliyetleri günümüzde, otomotiv, iletişim, sağlık ve hizmet endüstrilerinde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Kendine özgü bir yapısı bulunan yiyecek-ıçecek endüstrisinde, daha kaliteli ve güvenli hizmet, daha çok kişiye ulaşabilmek ve ulaşılan kişilere daha yüksek hizmet standartları sağlamak temel hedeflerdir. İşletmelerin, söz konusu hedeflere ulaşmak, güçlerini kaybetmemek hatta daha dinamik bir örgüt yapısına kavuşmak için yeni yollar bulmaları zorunludur. Stratejik iş birlikleri de (franchising, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), ortak girişimler vb) bu açıdan önem taşıyan uygulamalar olarak ileri sürülebilir. Dolayısıyla önümüzdeki yıllarda stratejik iş birliklerine daha sıklıkla başvurulması ve türlerinin daha da artması beklenmektedir

Anahtar Kelimeler: Stratejik İş Birliği, Stratejik İş Birliği Çeşitleri, Yiyecek-İçecek Endüstrisi

Strategic Alliances Between Companies: An Application in the Food and Beverage Industry

ABSTRACT

Fierce economic and financial competition prevailing in the business world and the necessity for survival and growth put a great pressure on both national and international companies. This pressure makes it difficult for companies to compete and be successful individually. Under these circumstances, collaborating with other companies and winning together is the prerequisite for reaching a more powerful state. The reasons behind forming these alliances are reducing costs as well as gaining competitive advantage. Strategic alliances enable organizations to undertake greater business projects with other companies, while preserving their own identity.

Today, strategic alliances has different forms; ranging from simple verbal agreement to an alliance and they can be seen in various industries such as automotive, communication, health and service. In food and beverage industry that has characteristics of its own, better quality, more reliable service, being able to reach more people and providing those with the highest service standards are the main objectives. In order to reach these objectives, new approaches must be found. Strategic alliances namely franchising, outsourcing, joint ventures are stated to be the most effective one of these approaches. It is predicted that both the number of strategic alliances and their types is going to increase in the future.

Strategic Alliance, The Types of the Strategic Alliances, The Food and Beverage Industry

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	
viii	
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

I.BÖLÜM

STRATEJİK İŞ BİRLİĞİ KAVRAMI ve STRATEJİK İŞ BİRLİĞİ YAPILARI 4

I.1. Stratejik İş Birliği Kavramı	4
I.2. Konuyla İlgili Çalışmalar	13
I.3. İşletmelerin Stratejik İş Birliği Yapma Nedenleri	15
I.4. Stratejik İş Birliği Türleri	20
I.4.1. Hisse Temelli Stratejik İş Birlikleri	23
I.4.1.1. Ortak Girişimler	24
I.4.1.2. Azınlık Hissesi Temeline Dayalı Stratejik İş Birlikleri	25
I.4.2. Hisse Temelli Olmayan Stratejik İş Birlikleri	26
I.4.2.1. Centilmenlik Anlaşmaları	26
I.4.2.2. Lisans Anlaşmaları	27

I.4.2.3. Franchising Anlaşmaları	27
I.4.2.4. Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı)	27
I.4.2.5. AR-GE Anlaşmaları	28
I.4.2.6. Ortak Üretim Anlaşmaları	28
I.4.2.7. Pazarlama Anlaşmaları	28
I.5. Stratejik İş Birliklerine Özgü Riskler	30
I.5.1. İlişkisel Risk	31
I.4.2. Performans Riski	33
I.6. Stratejik İş Birliği Geliştirme Süreci	34
1.6.1. İş Yeniden Düşünme	36
1.6.1.1. Stratejik Yeniden Değer Biçme	36
1.6.1.2. İş Birliğine Rol Belirleme	36
1.6.2. Bir İş Birliği Stratejisi Oluşturma	37
1.6.2.1. Değer Zincirini Ayrıştırma	37
1.6.2.2. Değer Zincirini Yeniden Şekillendirme	38
1.6.2.3. Kaynakları Birbirine Destek Olarak Kullanma	38
1.6.2.4. Geri Çekilme Pozisyonları Yaratma	38
1.6.2.5. Stratejik Tercihler Yaratma	39
1.6.3. İş Birliklerinin Yapılandırılması	39
1.6.3.1. Yapıların Önemi	39
1.6.3.2. İş Birliği Yapı Çerçevesi	40
1.6.3.3. İş Birliği Yapıları Açısından Önemli Düşünceler	40
1.6.3.3.1. Rekabet Stratejisi ve İş Birliği Yapısı	40
1.6.3.3.2. Operasyonel Verim ve İş Birliği Yapısı	41

1.6.3.4. Pazarlığın Rolü	41
1.6.4. İş Birliğinin Değerlendirilmesi	41
1.6.4.1. İş Birliğinin Değerini Belirleme	41
1.6.4.2. İş Birliği Hakkında Bilgi Sahibi Olma	42
1.6.4.3. İş Birliği Stratejisinin Yeniden Düşünülmesi	42
I.7. Stratejik İş Birliği Performansının Değerlendirilmesi	42

II. BÖLÜM

YİYECEK-İÇECEK ENDÜSTRİSİ VE YİYECEK-İÇECEK ENDÜSTRİSİNDEKİ STRATEJİK İŞ BİRLİKLERİ	45
II.1. Yiyecek İçecek Endüstrisinin Konumu ve Kapsamı	45
II.2. Yiyecek-içecek Endüstrisinin Gelişimi	46
II.2.1. Yiyecek-İçecek Hizmetlerini Geliştiren Nedenler	47
II.3. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması	49
II.4. Tüm Pazara Hitap Eden Ticari Yiyecek-İçecek İşletmeleri ve Stratejik İş Birliği Faaliyetleri	53
II.4.1. Hızlı Servis Yiyecek-İçecek (Fast-Food) İşletmeleri	54
II.4.2. Catering İşletmeleri	57
II.4.3. Restoranlar	57
II.4.3.1. Restoranların Sınıflandırılması	58
II.4.3.1.1. Üçüncü Sınıf Restoranlar	58
II.4.3.1.2. İkinci Sınıf Restoranlar	59
II.4.3.1.3. Birinci Sınıf Restoranlar	59
II.4.3.1.4. Lüks Restoranlar	59
II.4.3.1.5. Kafeteryalar	59

II.5. Yiyecek-İçecek Endüstrisindeki Stratejik İş Birlikleri	60
--	----

III. BÖLÜM

İŞLETMELER ARASINDA STRATEJİK İŞ BİRLİKLERİ:

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA	64
---	-----------

III.1. Çalışmanın Amacı	65
-------------------------	----

III.2. Çalışmanın Önemi	66
-------------------------	----

III.3. Çalışmanın Yöntemi	67
---------------------------	----

III.4. Veri Toplama Tekniği	69
-----------------------------	----

III.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	69
------------------------------------	----

III.6. Uygulama Kapsamına Alınan İşletmeler	70
---	----

III.6.1. Bölge Merkezi Adana İlinde Olan ve Uluslararası Düzeyde Hizmet Veren Bir Catering İşletmesi	70
---	----

III.6.2. Uluslararası Bir Fast-Food Zincirinin Mersin İli Şubesi	71
--	----

III.6.3. İstanbul Merkezli Olarak Hizmet Veren Bir Lüks Restoran	71
--	----

III.7. Uygulama Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorumlanması	72
--	----

III.7.1. S.İ.B. Faaliyetlerine Genel Bakış	72
--	----

III.7.2. İşletmelerin S.İ.B. Faaliyetlerinin Süreleri	73
---	----

III.7.3. Tercih Edilen S.İ.B. Uygulamaları	73
--	----

III.7.4. S.İ.B. Faaliyetlerinin İşletme Bazında Etkileri	74
--	----

III.7.5. S.İ.B. Oluşturma Süreci	75
----------------------------------	----

III.7.6. S.İ.B. Performans Değerlendirme	76
--	----

SONUÇ	79
-------	----

KAYNAKÇA	83
----------	----

EKLER	
-------	--

KISALTMALAR LİSTESİ

A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
S.İ.B.	Stratejik İş Birliği
T.D.K.	Türk Dil Kurumu
T.Y.N.Y.	Turizm Yatırımları Nitelikleri Yönetmeliği
T.H.Y.	Türk Hava Yolları

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo I.1. İşletmelerin Stratejik İş Birliği Yapma Nedenleri	20
Tablo I.2. Stratejik İş Birliği Geliştirme Süreci	35
Tablo II.1. Hızlı Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Uzmanlaşma Dereceleri	54
Tablo III.1.Uygulama Faaliyetinin Yürütüldüğü İşletmelerin Genel Özellikleri	72
Tablo III.2. S.İ.B. Uygulamaları Yürüten İşletmelerin S.İ.B. Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi ve Yorumlar	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil I.1. Stratejik İş Birliği Oluşum şekli	6
Şekil I.2. Birleşmeler	7
Şekil I.3. S.İ.B. Uygulamalarında Hukuki Bağımsızlık Düzeyleri	12
Şekil I.4. S.İ.B. Uygulamaları ve Oluşturulma Amaçları	17
Şekil I.5. S.İ.B. Uygulamalarının Sahipliklerine Göre Sınıflandırılması	22
Şekil I.6. Stratejik İş Birliklerine Özgü Riskler	31
Şekil II.1. Yiyecek-İçecek Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması	52

GİRİŞ

Günümüzde, farklı ürün ve hizmetlerin tüketicilerin beğenilerine sunulması, var olan ürün ve hizmetlere yönelik taleplerin artması, zorlaşan rekabet koşulları, eğitilmiş işsiz sayısındaki artış ve artan maliyetler işletmelerin yönetim stratejilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Söz konusu durum, işletmelerin, kaynak yetersizliği nedeniyle pazarın sürekli değişen taleplerini karşılamakta oldukça zorlanmasına neden olmaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı piyasa koşullarında, işletmeler rekabet gücü veya üstünlüğü kazanmada yenilik yaratma, maliyetlerini azaltma, mal ve hizmet kalitesini geliştirme gibi unsurlarla pazardaki değişimlere adapte olmaya çalışmaktadırlar. Var olan zorluklardan dolayı, işletmeler rekabet güçlerini artırmak ve yaşamlarını sürdürebilmek için, yasal veya fiili bir çerçevede bir araya gelerek ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını birleştirmek ihtiyacı duymaktadırlar. Günümüzde işletmeler değişen rekabet koşullarında pazar paylarını, dağıtım ağlarını, üretkenliklerini ve teknolojilerini korumak ve geliştirmek için diğer işletmelerle hatta rakipleriyle işbirlikleri yapmaya başlamışlardır.

Son yıllarda küreselleşme, iletişimin hızlanması, bilginin önem kazanması ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler gibi birçok unsur rekabetin artmasına ve uluslararası boyut kazanmasına yol açmıştır. Yakın zamana kadar benzer ürün ve hizmetlerin üretici ve sahipleri, birbirlerini düşman olarak algılayarak, günümüzde, rakipleri yok etmek yerine, onlarla işbirlikleri oluşturarak herkesin kazanması fikri her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Bu bağlamda yapılan uygulamalar ile AR-GE, dağıtım, mamul tasarımı ve genel giderlerle ilgili faaliyetler, aynı müşteri kitlesine ulaşmaya çalışan işletmelerin işbirliği sayesinde daha verimli bir çerçeveye oturtulabilmektedir. Bu işbirlikleri kimi zaman ürün

veya hizmet, kimi zaman lojistik destek, kimi zamansa tutundurma ve fiyatlandırma konularında gerçekleşmektedir.

Dünyada son yirmi-otuz yıl içinde yaşanan ekonomik, politik, teknolojik ve sosyolojik gelişmeler, şirketlerin iş yapma biçimlerini ve bu çerçevede rakipleriyle kurdukları ilişkileri temelden değiştirmiştir. Bu değişim paralelinde firmalar, aynı anda hem rekabet hem de işbirliği yapmanın doğurduğu gücü fark etmişlerdir. Beraber iş yapmanın ve ortak hareket etmenin bir çeşidi olan stratejik iş birlikleri iş dünyasının zorlu rekabet koşullarında işletmelere yeni gelişim olanakları sunan ve işletmelerin zorlu rekabet koşullarında ayakta kalmalarına yardımcı olan, yeni ve her geçen yıl kapsamı artan bir işletme stratejisidir.

Günümüz iş yaşamında sektörlere göre stratejik iş birliği yapma nedenleri farklılık göstermektedir. İleri teknoloji sektörlerinde, artan araştırma maliyetleri ve ticaret için geç kalınması şirketleri iş birliğine itmektedir; iletişim malzemeleri ve network imalatçıları ise yeni ürün geliştirmek ve standart bazlı sistemler oturtmak için bu süreci tercih etmektedir. Servis sektöründe, örneğin havayolu şirketlerinde ise, firmaların partnerlerinin satışını paylaşmak için işbirliğine gittikleri görülmektedir. Yiyecek-ıçecek sektöründe ise pazarda var olan rekabet koşullarından mümkün olan en az şekilde etkilenmek ve daha geniş pazarlara minimum riskle açılabilmek için stratejik iş birliği faaliyetlerine gidildiği görülmektedir.

Stratejik iş birlikleri günümüzde başta otomotiv, gıda ve hizmet sektörü olmak üzere pek çok sektörde uygulanmaktadır. Stratejik iş birliklerinde amaç, işletmelerin tek başlarına verebileceği bir hizmeti başka bir şirket ile işbirliği yaparak vermesi ve böylece her iki işletmenin de bundan yarar sağlamasıdır. Emek yoğun bir sektör olan yiyecek-ıçecek endüstrisi ve turizm sektöründe stratejik işbirliklerinin nasıl oluştuğu ve ne şekilde geliştiği

konusunda araştırmaların yetersiz olması bu konu üzerinde çalışılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu alışma temel olarak Dünyada birçok sektörde karşımıza çıkan stratejik iş birlikleri kavramının ne olduğunu açıklamak, bunun yanı sıra, stratejik iş birliklerinin çeşitli türlerini incelemek, yiyecek-içecek işletmelerinde ne Şekillerde stratejik iş birlikleri oluşturulduğunu araştırmak ve Türkiye'deki yiyecek-içecek işletmelerinde uygulanan stratejik işbirliklerini ve işletmelere sağladığı yararları ortaya koymayı hedeflemektedir.

Stratejik iş birlikleri, Şirketlerin modern çağın rekabet koşullarına ayak uydurmasını sağlayan yeni yaklaşımlar arasında yer almaktadır. Yiyecek-içecek endüstrisi de rekabetin yoğun olması, emek yoğun bir sektör olması, insanın insana hizmet vermesi nedeniyle kalitenin iş gücüne bağımlı olması, iş gücü maliyetlerinin yüksekliği, teknoloji sınırlılığı, teknoloji kullanımının getirdiği maliyetler, hizmetin depolanamaması, hizmetin üretim ve tüketiminin eř zamanlılığı özellikleriyle stratejik iş birlikleri açısından yeni ve önemli bir sektördür. Stratejik iş birliklerinin yiyecek-içecek sektöründe uygulanması maliyetleri düşürdüğü kadar Şirketlere rekabet üstünlüğü sağlaması açısından da çok önemlidir.

Çalışmanın birinci bölümünde stratejik iş birliği kavramı üzerinde durulacaktır. Stratejik iş birliği kavramının ne olduğu, stratejik iş birliği türleri ve stratejik iş birliği kapsamının açıklanması yapılacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise yiyecek-içecek işletmelerinin gelişimi, modern dünyadaki öneminden söz edilecek, yiyecek-içecek işletmelerinin sınıflandırılması yapılacak ve hızlı yiyecek-içecek hizmet işletmeleri, catering işletmeleri ve restoranlara ilişkin kapsamlı tanımlamalar ve yiyecek-içecek sektöründeki stratejik iş birliği örneklerine değinilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, çalışmanın amacı, önemi ve kapsamı belirtilerek, çalışma yöntemi açıklanacak ve yiyecek-içecek hizmet işletmelerinde yapılacak uygulamaya ilişkin olarak bilgi verilecektir.

Çalışmanın son bölümünde elde edilen verilerin yorumlanması ve değerlendirilmesi yapılacaktır. Çalışmanın yürütüldüğü işletmeler ve özellikleri kapsamlı olarak anlatılacak, işletmelerden yüz yüze görüşmeler ve/ veya anket yoluyla elde edilen veriler tablolar aracılığıyla değerlendirilecek ve gerekli yorumlar yapılacaktır.

I. BÖLÜM

STRATEJİK İŞ BİRLİĞİ KAVRAMI ve STRATEJİK İŞ BİRLİĞİ YAPILARI

Çalışmanın ilk bölümünde, stratejik iş birliği kavramı ve stratejik iş birliği yapıları, işletmelerin stratejik iş birliği yapma nedenleri, stratejik iş birliği çeşitleri, stratejik iş birliklerine özgü riskler ve stratejik iş birliği oluşturma süreci üzerinde durulacaktır.

1.1. Stratejik İş Birliği Kavramı

Stratejik iş birliği ve iş birliği yapıları ile ilgili çalışmalarda stratejik iş birliğinin ne olduğu ve kapsamı hakkında çok farklı ve çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Ancak öncelikle strateji ve stratejik iş birliği kavramlarının neler olduğunun tam olarak ifade edilmesi konunun daha iyi açıklanabilmesi açısından son derece yararlıdır. Strateji kelimesi Latince “stratum” kelimesinden türemiştir ve “yol, çizgi, nehir” anlamına gelmektedir. İlk çağlarda askeri bir terim olarak ve orduların yönetilmesi anlamında kullanılan bu terim günümüzde yönetim biliminde sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır (www.canaktan.org, 17.01.2008).

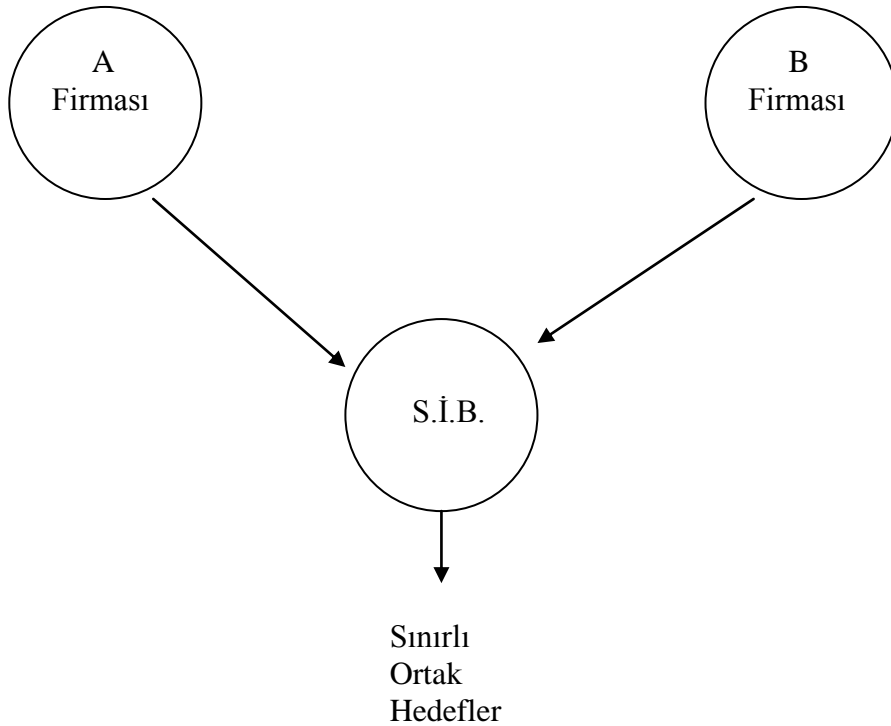
Stratejik iş birliği kavramı ise temel olarak yönetim biliminden stratejik yönetim kavramıyla yakından ilgilidir. Stratejik yönetim; işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi, işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmesi amacıyla, eldeki kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004:26). Stratejik iş birliği faaliyetleri de stratejik yönetimde planlanan işlemlerin bir çeşit hayata geçiriliş yöntemi olarak algılanabilir.

Çalışmada adı geçen “iş birliği” terimi İngilizce “alliance” kelimesinin karşılığı olarak kullanılacaktır. Oxford Advanced Learner Dictionary’ e göre “alliance” terimi birlik birleşme, katılım iştirak anlamına gelmektedir (www.oup.com, 12.07.2007). T.D.K. sözlüğünde ise iş birliği “amaç ve çıkarları bir olanların oluşturdukları çalışma ortaklığı, bir işin çeşitli kişilerce yapılması” olarak ifade edilmektedir (www.tdk.org.tr, 12.07.2007). Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde “stratejik ittifak” “stratejik iş ortaklığı” “alliance” kelimelerinin karşılığı olarak tek bir terim “stratejik iş birliği” kullanılacaktır. Ayrıca stratejik iş birliği terimi kısaca S.İ.B. şeklinde ifade edilecektir.

Günümüzde, daralan iç pazarlarda rekabet giderek yoğunlaşmakta, işletmelerin pazar paylarını genişletmeleri hatta korumaları gittikçe güçleşmektedir (Tüfekçi,2004: 29). Yeni yapıların ortaya çıktığı iş dünyasında, gelişme ve çeşitlendirme konusundaki elde etme ve satın alma gibi geleneksel stratejilere, son yıllarda ortak girişim, franchising ve lisans anlaşmaları gibi işletmelere esneklik sağlayan iş stratejileri eklenmiştir (İplik, 2008:11). Gerçekten artık bir tercihten çok bir zorunluluk haline gelen stratejik iş birlikleri küçük ve orta büyüklükteki işletmeler arasında giderek yaygınlaşmaktadır. S.İ.B. uygulamaları küçük ve orta ölçekli işletmelerin birleşerek küresel bir strateji uygulamalarına olanak tanımaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler için bu yolla küçük kalarak büyüklüğün avantajlarından yararlanmak mümkün olmaktadır. Diğer taraftan uluslararası S.İ.B. uygulamaları yoluyla

işletmelerin ürün ve hizmetlerine yeni pazarlar bulmaları, ticari engelleri aşmaları, yeni dağıtım kanallarına girmeleri, kritik hammadde kaynaklarına, yerel bilgi ve uzmanlığa ulaşmaları ve son olarak ortakların tecrübe ve uzmanlıklarından yararlanarak yatırım, risk ve maliyetlerini azaltmaları gerçekleşebilmektedir (Ataman, 2001: 62). S.İ.B. uygulamalarında teknolojiler, kaynaklar, beceriler ve ürünler karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirilir, karşılıklı olarak değiştirilir ya da entegre edilir. Stratejik ortaklar, bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşılır, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözlerler ve birbirlerine teknoloji ve pazarlama gibi bazı stratejik konularda sürekli katkıda bulunurlar. Bu yapısı ile S.İ.B. uygulamaları bir alış veriş ilişkisinden ötede, ancak bir firma birleşmesinden geridedir (Özgen, Kılıç ve Karademir, 2003: 87). S.İ.B. uygulamaları ile birleşmeler arasındaki fark aşağıdaki şekiller yoluyla ifade edilmektedir. Şekil I.1. S.İ.B. sürecinin temel olarak nasıl oluştuğunu açıklamaktadır.

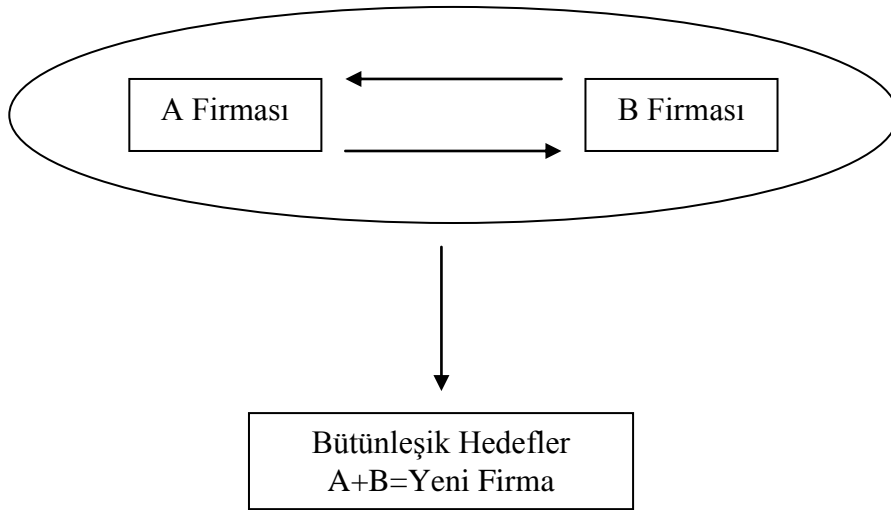
Şekil I.1. Stratejik İş Birliği Oluşum Şekli



Kaynak: Uzun, A. Ö. (2007:12)

Şekil I.1.de görüldüğü üzere sınırlı ortak hedefleri olan iki firma bağımsızlıklarını koruyarak ortak hareket edebilecekleri üçüncü firma meydana getirmişlerdir. Ancak S.İ.B. için üçüncü bir firmanın oluşturulması şart değildir. Kontrat bağlayıcılığı yolu ile üçüncü bir firma kurmadan da S.İ.B. gerçekleştirilebilir. Birleşmeler ise S.İ.B. faaliyetinden farklıdır. Birleşmelerde işletmeler hukuki bağımsızlıklarını kaybederler ve tek bir hedef için birleşerek hareket ederler. Şekil I.2. işletmelerin birleşmelerinin ne şekilde gerçekleştiğini göstermektedir. İşletmeler birleşme sonrası hukuki bağımsızlıklarını yitirerek yeni bir şirket meydana getirmektedirler. Hukuki bağımsızlığın kaybolduğu koşullar S.İ.B. özelliği göstermemektedir.

Şekil I.2. Birleşmeler



Kaynak: (Uzun, 2007: 14)

Şekil I.2.'de görüldüğü üzere, bütünleşik hedeflere sahip iki farklı firma hukuki bağımsızlıklarını yitirerek üçüncü bir firma meydana getirmişlerdir. Stratejik iş birliği iki veya daha fazla şirketin belirli yönlerini birbirine bağlar. Bu bağ iş birliği yapan firmaların

rekabetçi stratejilerinin etkinliğini arttırmayı temel alırken; karşılıklı faydası olan teknoloji, uzmanlık takası veya ürün takasıyla gerçekleşen ticari ortaklıkları da kapsar. Bir iş birliği kısa süreli bir anlaşmadan, bir ortak yatırıma kadar çok değişik şekiller alabilir (Yoshino, ve Rangan, 1994:4).

S.İ.B. uygulamaları ile ortak şirketlerin elemanlarının sahip oldukları uzmanlık, yetenek ve teknoloji gibi imkânlar, birbirleri arasında transfer edilebilmektedir. Bu kaynakları basit ticari ilişkiler aracılığı ile elde etmek güç olmaktadır. Çoğu iş birliği yeni ve yenilikçi yapılar içerir (Uzun, 2007: 7). S.İ.B. uygulamaları literatüründe iş birliklerinin kapsamı hakkında çeşitli görüşler bulunmaktadır. Beamish ve Killing, (Preble vd. 2000:328) S.İ.B. uygulamalarının; AR-GE ortaklığı, teknoloji transferi, franchising, ortak girişimler ve diğer stratejik işlemleri kapsadığını öne sürmüştür. Diğer yandan lisans anlaşmaları (Spekman vd.1998:748). ortak üretim ve know how anlaşmaları da (Ülgen ve Mirze, 2004:325). S.İ.B.'nin kapsamına girmektedir.

Günümüzde yeni rekabetçi piyasaların oluşumu, karar verme sürecinin kısılması, tüketici alışkanlıklarındaki değişim ve bilgi toplumuna geçilmesi ile birlikte ortaya çıkan küreselleşme olgusu; firmaların, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve sektörde kendilerine daha verimli yer edinebilmeleri açısından atılımcı olmaları zorunluluğunu gündeme getirmiştir (Gönen ve Çelik, 2005: 41). Yirmi birinci yüzyıl iş çevresi, işletme faaliyetlerinin dünya çapında gelişme gösterebilmesi açısından oldukça elverişlidir. Karmaşıklık, birbirine bağlılık ve yoğun iletişim gibi unsurların yer aldığı küresel toplumlarda S.İ.B. uygulamaları, ortaklığa giren işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadırlar. Çünkü iş birliği ilişkileri içerisine giren ve farklı rolleri üstlenen ortaklar, varlık ve yeteneklerini birleştirerek faaliyet göstermeleri sayesinde tek başlarına elde

edemeyecekleri fırsatları, iş birliği yoluyla elde etme şansına sahip olabilmektedirler (İplik, 2008: 78).

Stratejik iş birliği faaliyetleri son yıllarda bütün dünyada her sektörde yaygınlığını arttırmıştır. İşletmeler S.İ.B. uygulamaları ile hem pazarlarda daha güçlü olabilmekte hem de rekabet avantajı elde etmektedirler. Ayrıca işletmeler bu yolla maliyetlerini azaltmakta ve bu da işletmelerin karlarını arttırmalarına ve pazarda daha atılgan olmalarına olanak sağlamaktadır. Literatürde S.İ.B. kavramına çok farklı tanımlamalar getirilebilmektedir. Stratejik iş birliği; iki veya daha fazla firmanın kaynaklarını paylaşarak rekabetteki durumlarını ve performanslarını arttırmak için yaptıkları gönüllü iş birliği anlaşmalarıdır (Ireland ve Hitt, 2002:1).

Gulati (1998:293) stratejik iş birliklerini; işletmeler arasında bağımsız olarak hayata geçirilen; değişim, paylaşım ve ortak geliştirmeyi içeren her türlü bağ olarak tanımlamıştır. Stratejik iş birlikleri iki veya daha fazla sayıda işletmenin ortaklaşa yeni ürün geliştirmek, üretim, dağıtım ve ortak yatırım yapmak üzere oluşturdukları birlikteliklerdir (Özgen ve Yalçın, 2006: 46). Bir başka tanıma göre ise, stratejik iş birliği, iki ya da daha çok şirketin hissedar yapılarında herhangi bir değişiklik olmadan ticari ya da sınai fayda edinmek amacıyla beraber hareket etmesidir (www.capital.com, 18.03.2007)

Firmalar geleceğin öngörülebilir olmaktan çıktığı günümüz pazarlarında yaşanan yoğun rekabet içerisinde başarılı olabilmek için, daha yalın ve esnek organizasyon yapılarını tercih etmeye başlamışlardır (Özgen, Kılıç ve Karademir, 2003: 82). S.İ.B uygulamaları bu koşullar altında işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adıdır. İşletmelerin aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri, ortak yatırım yapmaları, ortak bilgi bankası veya AR-GE çalışması

yürütmeleri, üretme ve satma yetkisi vermeleri, dış kaynak kullanmaları vb. stratejiler stratejik iş birliklerine örnek olarak gösterilebilir (Dinçer, 2000: 243).

Ring (2000:153)'e göre stratejik iş birlikleri; iki ya da daha fazla bağımsız işletmenin bağımsızlıklarını korumak koşuluyla iktisadi amaçlarını gerçekleştirmek için işletme faaliyetlerini birleştirdikleri uzun dönemli iş birliği anlaşmalarıdır. Spekman ve diğerleri (1998: 748) ise stratejik iş birliklerini iki veya daha fazla ortağın kaynak, bilgi ve yeteneklerini her iki tarafın rekabet pozisyonunu artırabilmek amacıyla paylaştıkları, yakın ve karşılıklı fayda sağlayacak uzun dönemli anlaşmalar olarak ifade etmektedirler.

Stratejik iş birlikleri ile ilgili en kapsamlı tanım ise şu şekilde yapılabilir: İki veya daha fazla bağımsız şirketin kendi otonomilerini koruyarak, birbirlerine göre rekabet avantajına sahip oldukları teknoloji, uzmanlık, üretim vb. belli spesifik faaliyetleri birlikte gerçekleştirmek veya ortak hedeflere ulaşmak amacıyla yaptıkları kısa vadeli, esnek yapıları yeni hukuki varlığın kurulmasını gerektirmeyen sözleşme bazlı anlaşmalardır (Uzun, 2007:46).

S.İ.B. organize edecek bir çerçeve şu üç kriteri karşılamak zorundadır:

1) S.İ.B. uygulamaları, işletmelerin ortak hareket etme amacını karşılayabilmelidir.

2) İş birliği, iki veya daha fazla firmanın bu birliktelikten elde etmeyi beklediği ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir.

3) Yapılmış olan her türlü iş birliği işletmelerin karşılaştıkları problemlerin çözülmesini kolaylaştırmalıdır (Yoshino ve Rangan,1994: 17).

Bir iş birliği türünde önemli olan husus, işletmelerin anlaşma sonrasında hukuki bağımsızlıklarını devam ettirmeleridir. Bu durum stratejik iş birliklerini, birleşme ve satın almalarından ayıran başlıca özelliktir. S.İ.B. uygulamaları ile iki veya daha fazla işletme, teknolojilerini, kaynaklarını, becerilerini ve ürünlerini karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir

araya getirmekte, karşılıklı olarak değiştirmekte veya entegre etmektedir (Semercisöz ve Çakınberk, 2003a:27).

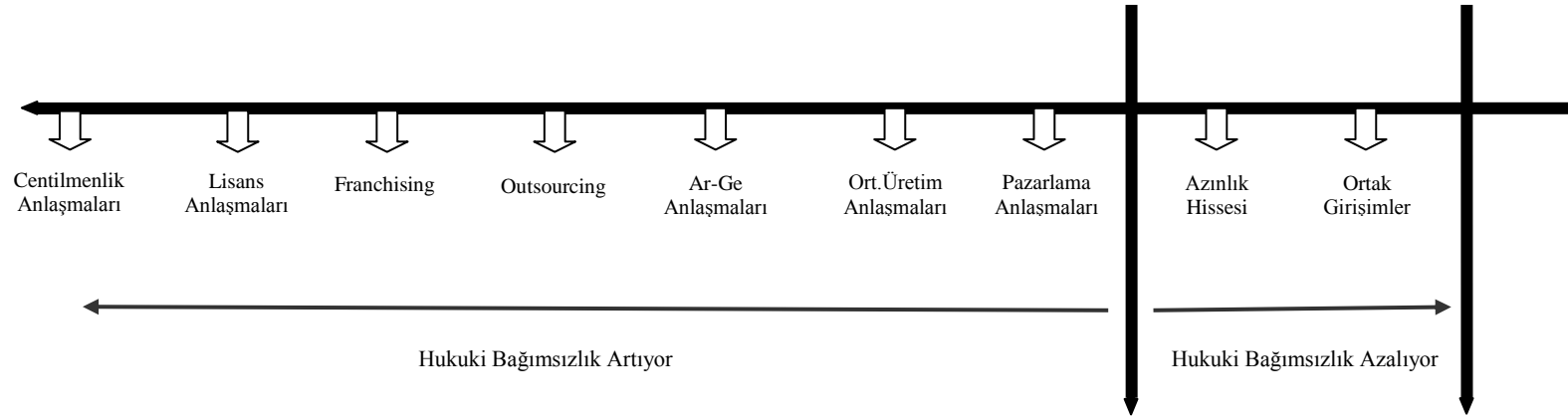
İşletmelerin stratejik iş birliği faaliyetlerinin sınıflandırılmasında pek çok farklı kaynakta birbirinden bağımsız farklı yollar tercih edildiği görülmektedir. İşletmelerin bağımsız olmaları koşuluyla pazar yönelimli tüm ortak faaliyetlerini, stratejik iş birliği kabul eden araştırmacılar lisans anlaşmalarından birleşmelere kadar uzanan geniş bir sınıflandırmayı benimserken, bazı araştırmacılar ise lisans anlaşmaları ile imtiyaz anlaşmalarının stratejik iş birliğine ilişkin koşulları taşımadığını ileri sürmektedir (Tüfekçi, 2004: 24).

Bir firmanın yeni bir firmanın kontrolünü üstlendiği birleşmeler veya bir şirketin diğer şirketin idaresini ele alması ve kazançlar iş birliği değildir. Şubeler, ayrı hedefleri olan bağımsız firmalar olmamaları dolayısıyla S.İ.B. kapsamında değerlendirilemezler. (Yoshino ve Rangan, 1994:5). Stratejik iş birlikleri, ortakların ayrı ayrı kimliklerini ve bütünlüğünü gözetir. Dolayısıyla kişisel çıkarların korunmasını garantiler, bu nedenle birleşmeler S.İ.B. kapsamına girmezler (Doz ve Hamel, 1998: 41). Basit mal ve hammadde alım-satım anlaşmaları gibi anlaşmalar, uzun vadeli karşılıklı bağımlılık, paylaşılmış idari kontrol, sürekli teknoloji veya ürün katkısı içermediklerinden S.İ.B. uygulamaları kapsamında ele alınamazlar (Yoshino ve Rangan, 1994:6).

Şekil I.3. S.İ.B. faaliyetlerinin hangi isimlerde gerçekleşebildiğini, hukuki bağlayıcılık düzeylerini ve iş birliği faaliyetlerinin hangi aşamalardan sonra S.İ.B. kapsamından çıktığını ortaya koymaktadır. Stratejik iş birliği anlaşmaları temelde işletmelerin hukuki bağımsızlıklarını korumaları ile ilgilidir. Şekilde de görüldüğü üzere S.İ.B. uygulamaları hukuki bağımsızlığın en yüksek düzeyde olduğu anlaşmalardan ortak girişimlere kadar uzanan geniş bir yelpazede yer almaktadır. Ortak girişimler yani eşit

oranlı sermaye yatırımlarından sonraki aşama ise artık hukuki bağımsızlığın yok olmasına sebep olmakta olan birleşmeleri kapsamaktadır. Bu aşamadan sonra iki tarafında çıkarlarının ayrı ayrı korunduğu S.İ.B. uygulamaları, yerini bir şirketin diğer şirketi devraldığı ve dolayısıyla bir tarafın bağımsızlığını yitirmesine sebep olan birleşmelere bırakmaktadır. Rekabetçi piyasalarda var olabilme açısından çok önemli ve stratejik bir hamle olsa da birleşmeler S.İ.B. özelliği göstermezler.

Şekil I.3. S.İ.B. Uygulamalarında Hukuki Bağımsızlık Düzeyleri



I. 2. Konuyla İlgili Çalışmalar

S.İ.B. uygulamaları ve bu uygulamaların kapsamına yönelik araştırmalarda literatürde farklı özelliklerin öne çıktığı görülmektedir. Aydın (2001) dışa açılma yolunda stratejik ortaklıklar ve Türk şirketleri açısından S.İ.B. uygulamalarına değinirken, stratejik iş birliklerinin genel olarak dışa açılma sırasında kullanılan yollardan biri olduğunu belirtmiştir. Bleeke ve Ernst (1995) genel olarak stratejik iş birliği kavramına ve stratejik iş birliği faaliyetlerinin işletmeye olan yararları üzerinde durmuşlardır. Das ve Teng (2000) genel olarak S.İ.B. oluşum sürecini ve bu süreçteki aşamaları incelemişlerdir. Yine diğer bir çalışmada ise Das ve Teng (2001) S.İ.B. uygulamalarında risk algılamalarını firmalar açısından değerlendirmişlerdir.

De Man (2005) S.İ.B. faaliyetlerinin süreleri üzerinde dururken Amerika ve Avrupa'da oluşturulan stratejik iş birliklerinin süreleri, dayanıklılığı, farklılıkları ve işletmeler arasındaki iletişimin önemine değinmiştir. Doz ve Hamel (1998) şirket İttifakları başlığı altında S.İ.B. faaliyetlerini değerlendirmiş ve uluslararası iş birliklerinin ne şekilde meydana geldiğini ortaya koymayı hedeflemişlerdir. Gebrekidan ve Awuah (2002) S.İ.B. uygulamalarının pazarlama faaliyetleri ile olan ilişkisini incelemişlerdir. Gulati (1998) iş birliği kuruluş süreci ve işletme biliminde şebekeler ile olan ilişkilerini incelemiştir. Ireland ve Hitt (2002) S.İ.B. yönetimi ve iş birliklerinin sağladıkları rekabet üstünlüğünden bahsederken, İplik (2008) Uluslararası stratejik iş birlikleri ve konaklama sektöründeki S.İ.B. uygulamalarının başarı faktörleri üzerine değerlendirmelerde bulunmuştur. Judge ve Dooley (2006) stratejik işbirliği faaliyetlerinin işlem maliyetlerini, ekonomik perspektifini ve S.İ.B. uygulamalarının sonuçları üzerinde çalışmada bulunmuşlardır. Koza ve Lewin (2000) yönetsel ortaklık ve S.İ.B. uygulamaları üzerinde durmuşlardır. Kwan ve Wong (1999)

S.İ.B. faaliyetlerini, çeşitlerini ve sektörel uygulamalarını ortaya koymuşlardır. Ayrıca S.İ.B. uygulamalarının Hong-Kong otel endüstrisinde ne şekilde gerçekleştiğini açıklamaya çalışmışlardır.

Li ve Gagmin (2001) Çin’de gerçekleşen ortak girişim faaliyetlerini incelemişler ve kültürel tutumların bir S.İ.B. uygulaması olan ortak girişimlerin başarıları üzerine etkilerini ortaya koymuşlardır. Mokler ve Gartenfeld (2001) çok uluslu iş birliklerinin, iş birliği başarıları ve organizasyon yapılarını açıklamışlardır. Munoz ve Falcon (2000) oteller ile seyahat acentaları arasındaki S.İ.B. faaliyetlerini ve iş birliği başarı koşullarını incelemişlerdir. Pansiri (2008) küçük ve orta boy seyahat işletmelerinde S.İ.B. faaliyetlerinin başarı koşullarını ve partner seçiminin verimliliğe etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Park ve Ungson (2001) işletmeler arasındaki rekabet ve yönetsel etkinlik bakımından iş birliği faaliyetleri üzerine çalışmalar meydana getirmişlerdir. Prakash ve Olsen (2003) S.İ.B. uygulamalarının ağırlama endüstrisi perspektifinden değerlendirilmesi ve gelişimi hakkında çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Preble vd. (2000) S.İ.B. faaliyetlerinin rekabete ve İsrail’deki ağırlama endüstrisi üzerine etkilerini araştırmışlardır.

Ring (2000) S.İ.B. faaliyetlerinde iş, zaman ve takım olgusunun iş birliği performansına etkilerini araştırmıştır. Semercisöz ve Çakınberk (2003) S.İ.B. faaliyetlerinin önemi ve kapsamına değindikten sonra Türk ilaç dağıtım sektöründe ne şekilde gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Spekman ve diğerleri (1998) iş birliği yönetimini inceledikten sonra iş birliği faaliyetlerinin geçmişten günümüze ulaşan değişimi ve geleceğe yönelik beklentileri ortaya koymuşlardır. Tsang (1998) işletmeleri S.İ.B. faaliyetine yönelten sebepleri geniş bir perspektiften incelemiştir. Tüfekçi (2004) S.İ.B. yapılarını ve oluşumunu pazar tabanlı S.İ.B. olarak incelemiş ve Denizli tekstil endüstrisinde iş birliği uygulamalarının nasıl geliştiği üzerine çalışmalarda bulunmuştur.

Uzun (2007) S.İ.B. faaliyetlerinin genel olarak işletmelere sağladığı rekabet üstünlüğünü farklı bölgesel verilerle inceleyip rekabet hukuku açısından değerlendirmiştir. Whipple ve Frankel (2000) ise S.İ.B. faaliyetlerinin neler olduğunu ve başarılı bir iş birliği için işletmelerin neler yapması gerektiğini ortaya koymuşlardır.

I.3. İşletmelerin Stratejik İş Birliği Yapma Nedenleri

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler işletmelerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmelerini zorlaştırmaktadır. Bu zorlukları aşabilmek için işletmelerin hız, esneklik ve maliyet avantajlarını ellerinde tutabilmeleri ve bunun yanı sıra yönetim yapılarında da radikal değişimler yapmaları gerekmektedir (İplik ve Çınar, 2005:248). İş dünyasında firmaların S.İ.B. yapmak için pek çok nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler; genel çevre koşulları açısından durumdan duruma değişebildiği gibi, iş birliği yapan işletmelerin kendilerine özgü yapılarına bağlı olarak da değişiklik gösterebilmektedir. İşletmeler kendilerine özgü çeşitli nedenlerle birbirleri ile S.İ.B. uygulamalarına gitmeye başlamışlardır. Bu unsurları; genel olarak pazar payının artırılması, rekabet avantajı, ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşma ve birlikte öğrenme başlıkları altında toplamak mümkündür. İşletmeler, rekabet şartları, işletme amaçları ve içinde buldukları çevre koşullarını göz önünde bulundurarak çeşitli iş birliği türlerinden bir ya da birkaçını tercih etmektedirler (Semercisöz ve Çakınberk, 2003b: 24).

Özgen ve Yalçın (2006:44) işletmelerin S.İ.B. uygulamalarına gitme nedenlerini içsel ve dışsal büyüme sebebiyle finansal olanaklar ve vergi avantajlarından daha fazla yararlanabilmek, daha yetenekli bir yönetim sistemine sahip olmak olarak açıklarken; Spekman vd, (1998:847) işletmelerin iş birliği yapma nedenlerini, global pazarlarda faaliyette bulunmak, statik bir çerçevede olan işletmeler için rekabet avantajı sağlamak, yeni

yetenekler ve teknolojiler elde etmek, yenilik yaratmak, üretimde kalite ve uzmanlık kazanmak, ortaklarının öz yeteneklerinden faydalanmak, kaynak bağımlılığını azaltmak ve tamamlayıcı kaynaklara ulaşmak olarak sıralamaktadır. Schuler ve Jackson (2001:243) ise işletmelerin S.İ.B. uygulama amaçlarının temelinde, ölçek ekonomilerinden yararlanma, kapasite geliştirme veya boş duran kapasiteleri kullanabilme, maliyetleri paylaşma, işletme için en uygun finansman yöntemini kullanma ve vergi avantajlarından yararlanma olduğunu belirtmişlerdir.

Spekman ve diğerleri (1998) ise S.İ.B. yapma nedenlerini savunmacı ve saldırgan nedenler olarak iki genel başlık altında toplamaktadır:

1) Saldırgan Nedenler: Endüstri standartlarını kurmak veya tayin etmek, yeni politik gelişmeleri önceden tahmin etmek ve bu gelişmeleri karşılamak için hazırlanmak, rekabet etmek, yeni pazarlar yaratmak veya yeni pazarlara girmektir.

2) Savunmacı Nedenler: Mevcut pazar pozisyonlarını korumak, pahalı bir teknolojinin finansal riskini paylaşmak, üretim yeteneklerini ve süreçlerini birleştirerek ölçek ekonomisinden faydalanmak şeklinde ifade edilebilir (Semercisöz ve Çakınberk ,2003a: 31).

Geleneksel literatürde işletmelerin S.İ.B. uygulamalarına gitmelerinin en önemli nedenlerinden biri olarak rekabetçi fiyat avantajı gösterilmektedir. Ayrıca kontrat bağıyla bağlı bulunmak ve işletmelerin partnerlerinden memnun olmamaları durumunda kontratı bitirme hakkına sahip olmaları, memnun olduklarında ortak çalışmaya devam edebilmeleri S.İ.B. uygulamalarını cazip hale getirmektedir (De Man, 2005:315). Ayrıca işletmelerin stratejik iş birliği yapmalarının temelinde sinerji yaratarak rekabetçi dünyada başarılı olma isteğinin yattığı ileri sürülmektedir. Şekil I.4 İşletmelerin hangi amaçlarla S.İ.B. uygulamalarını tercih ettiklerinin ortaya koymaktadır.

Şekil:I.4. S.İ.B. Uygulamaları ve Oluşturulma Amaçları

SİB TÜRLERİ	Centilmenlik Anlaşmaları	Lisans Anlaşmaları	Franchising	Outsourcing	Ar-Ge Anlaşmaları	Ort.Üretim Anlaşmaları	Pazarlama Anlaşmaları	Azınlık Hissesi Temelli SİB	Ortak Girişimler
AMAÇLARI	Ortak Hareket Edebilme	Know-How Transfer Edebilme	Yeni Pazarlara Ulaşabilme	Üretimde Etkinliği Arttırma	Risk ve Maliyetleri Azaltma	Yeni Bir Ürün Geliştirme	Ortak Pazar Faaliyetleri	Yatırım Risklerini Azaltma	Kapsamlı İşleri Başarabilme

Şekil I.4.' de görüldüğü gibi, farklı amaçlarla ve farklı şekillerde ortaya çıkan iş birliği uygulamalarından centilmenlik anlaşmaları, ortak hareket edebilme imkanı sağlaması ve işletmelerin birbirleriyle ilişkilerini düzeltebilmeleri açısından önemlidir. Lisans anlaşmaları, know-how transfer edebilmek ve yeni pazarlarda atılım yapabilmek amacıyla tercih edilmektedir. Franchising anlaşmaları ise, yeni pazarlara minimum risk ile girebilmek ve mümkün olduğunca geniş müşteri hacmine sahip olabilmek amacıyla tercih edilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, üretimde etkinliği arttırabilmek ve işletme hedeflerine daha fazla odaklanabilmek, Ar-Ge anlaşmaları risk ve maliyetleri minimuma düşürmek, ortak üretim anlaşmaları ise yeni bir ürün geliştirmek amacıyla oluşturulur. Hisse temelli olmayan S.İ.B. faaliyetlerinden pazarlama anlaşmaları ise ortak pazar faaliyetlerinin beraberce yürütülmesi amacıyla oluşturulan bir S.İ.B. uygulamasıdır.

Hisse temelli S.İ.B. uygulamalarından, azınlık hissesi temeline dayalı S.İ.B. yatırım risklerini azaltabilmek amacıyla tercih edilirken, ortak girişimler ise, kapsamlı işleri gerçekleştirebilmek, riskleri minimuma indirebilmek, işletme giderlerini düşürmek ve yeni pazarlarda etkin bir şekilde faaliyette bulunabilmek amacıyla tercih edilmektedir. Görüldüğü üzere, işletmelerin S.İ.B. oluşturma nedenleri pek çok kaynakta farklı şekillerde ele alınmaktadır. Yukarıda belirtilen stratejik iş birliği oluşturma nedenleri dışında, ürün yaşam döngülerinin azalması, sermaye yatırım ihtiyacının artması, belirsizliği azaltmak, riskleri paylaşmak, örgütsel öğrenme, bilgi transferi, ortağın ününden faydalanmak, yeni dağıtım kanalları elde etmek, rekabet gücünü arttırmak, pazar payını korumak ve yabancı rakiplere giriş engeli oluşturmak gibi bir çok neden de ileri sürülebilir (Semercisöz ve Çakınberk, 2003a: 32).

İşletmeler, S.İ.B. uygulamaları ile maliyet azaltma, ürün farklılaştırma ve temel yeteneklere odaklanma çabalarını yoğunlaştırmaktadırlar (Tüfekçi ve Uçar, 2003:111). Bir

şirket, işbirliği faaliyetinden, o işi yalnız yaptığından daha çok yarar sağlamalıdır, aksi takdirde iş birliğinin bir anlamı olmaz. O yüzden ilk stratejik hedef, faaliyete değer katmaktır. Başarılı bir S.İ.B. uygulaması için, iş birliğinin kapsamının bu şekilde net olarak ortaya konulması gerekmektedir (Yoshino, ve Rangan, 1994:18).

Günümüzde işletmeleri stratejik iş birliklerine iten etmenlerin başında teknoloji, maliyetler ve ölçek ekonomisi gelmektedir. Atıl kapasitelerin daha verimli kullanılması, pazara giriş ve pazarda tutunma maliyetlerinin paylaşılması, lojistik destek yatırımlarının birlikte gerçekleştirilmesi pazarlamanın verimliliğini artırırken, çok daha başarılı performans yaratılması için zemin hazırlamaktadır (Ener, 2003:237). S.İ.B. uygulamaları genel olarak ortak bilgi üretimini, üretim süreçleri ile ürün geliştirmede hedeflenen faaliyetlerin paylaşımını, ürün ve pazar geliştirme temelinde kaynakların bir araya getirilerek sinerji yaratılmasını içermektedir (Tüfekçi ve Uçar,2003:111). Özellikle yabancı ortakları olan S.İ.B. faaliyetleri, teknoloji transferine yardımcı olmak, tarife dışı engelleri aşmak ve yerel pazar koşulları konusunda uzmanlığın gerekli olduğu yeni pazarlara giriş yapabilmek amacıyla oluşturulurlar (Uzun, 2007:7). İşletmelerin gelişimlerine ve rekabetçi piyasalarda ayakta kalabilmelerine yardımcı olan S.İ.B. oluşturma nedenlerini temelde iki başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar, işletmelerin yeni pazarlara girişine ve var olan pazarda tutunmalarına olanak sağlayan pazara ilişkin sebepler ve süregelen teknolojik gelişimlere adapte olma çabalarını gerçekleştiren, yeni teknolojik imkanlara sahip olabilmelerini kapsayan teknolojiye ilişkin sebepler olarak açıklanabilir.

Tablo I. 1. İşletmelerin Stratejik İş Birliği Yapma Nedenleri

Pazara İlişkin Nedenler	Teknolojiye İlişkin Nedenler
Global pazarlara açılmak	Yeni teknolojiler geliştirmek
Yeni pazarlara açılmak	Teknolojik fırsatları izlemek
Rekabet avantajı sağlamak	Yenilik yaratmak
Yeni dağıtım kanalları elde etmek	Üretimde kalite ve uzmanlık yaratmak
Pazara rakiplerin girişini engellemek	Bilgi transferi
Büyük projeleri gerçekleştirebilmek	Örgütsel öğrenme
Ortağın kimliğinden yararlanmak	Yeni yetenekler elde etmek
Pazara ilişkin belirsizlik ve riskleri azaltmak	Ortakların öz yeteneklerinden yararlanmak
İşletmenin piyasa değerini artırma	Tamamlayıcı kaynaklara ulaşmak
Teknik bilgi ve uzmanlık desteği	Kaynaklarda uzmanlaşmak
Dönemsel talep	Teknoloji ve diğer konulardaki belirsizlik
Dalgalanmalarının değerlendirilmesi	ve riskleri azaltmak.

Kaynak: Koza ve Lewin, 2000:148, Gebrekidan ve Awuah 2002:682, den uyarlanmıştır.

I.4. Stratejik İş Birliği Türleri

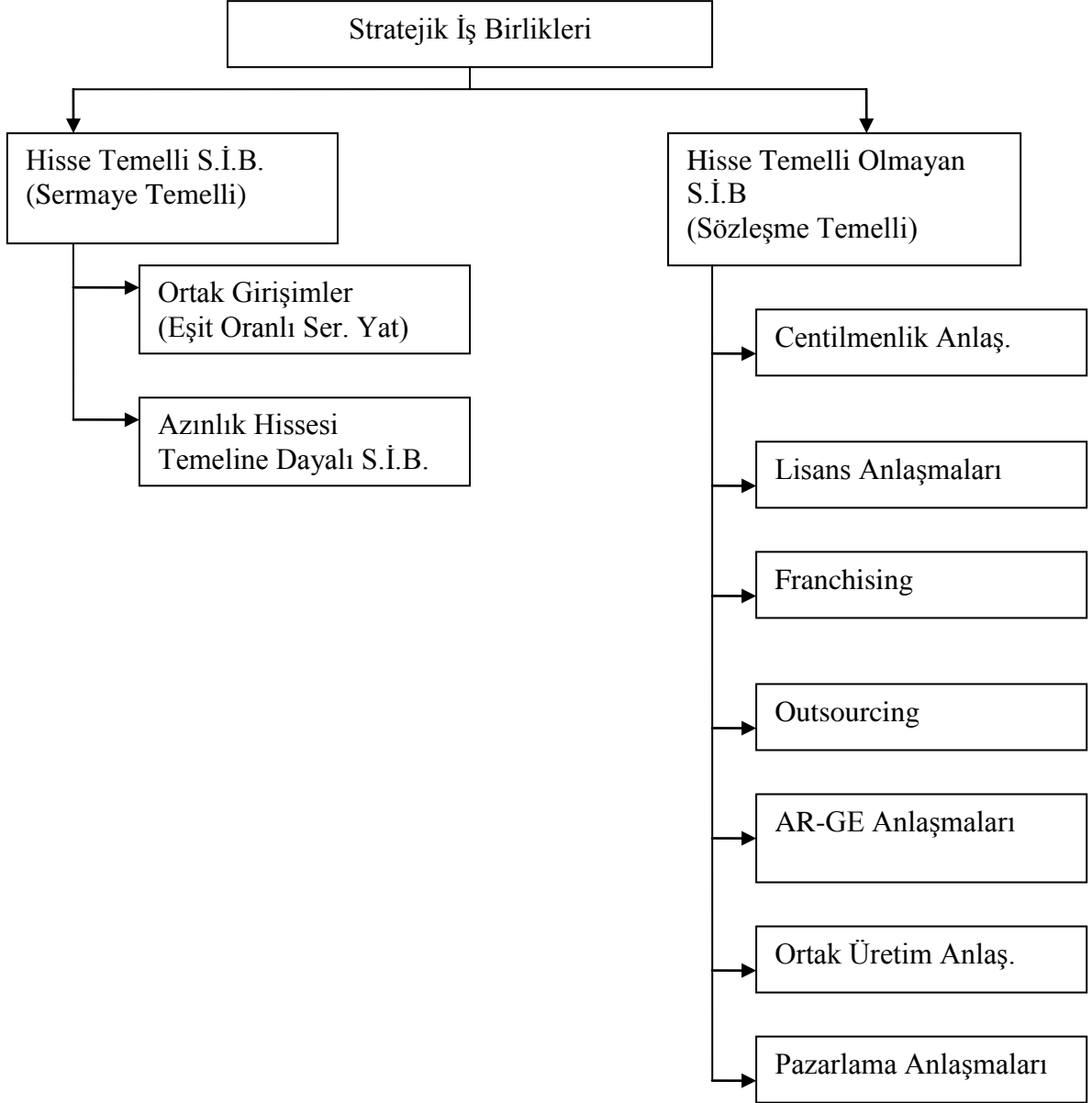
Günümüzde S.İ.B. faaliyetlerinin kapsamı ve türleri konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bunun temelinde iş birliklerinin pek çok sektörde farklı şekillerde gerçekleşmesi yer almaktadır. S.İ.B. faaliyetleri daha öncede belirtildiği gibi, basit bir bilgi alışverişinden, iki işletmenin ortak bir üçüncü şirket kurarak ortak girişimler haline gelmesine kadar uzanan farklı şekillerde gerçekleşmektedir (Ataman,2001:381).

İşletmeler arasındaki S.İ.B. uygulamaları farklı yazarlar tarafından pek çok farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Tüfekçi ve Uçar'a göre (2005:343) stratejik işbirliği tipleri; pazar tabanlı stratejik işbirlikleri, teknoloji tabanlı stratejik işbirlikleri, pazar tabanlı ve teknoloji tabanlı stratejik işbirlikleri şeklinde sınıflandırılabilir. Diğer bir sınıflama ise rakiplerin ortaklığı, zayıfların ortaklığı, gizli satışlar, kurtarıcı ortaklıklar, tamamlayıcı ortaklıklar şeklinde yapılmıştır (Bleeke ve Ernst,1995:103).

Dussauge ve Garette, S.İ.B. faaliyetlerini rekabet açısından incelemiştir. Bu incelemeye göre stratejik iş birliği türleri; rakipler arasındaki stratejik iş birlikleri ve rakip olmayanlar arasındaki stratejik iş birlikleri olarak ikiye ayrılmaktadır (Uzun,2007:11). S.İ.B. uygulamaları, amaçlarına göre ise beş kategoride sınıflandırılmaktadır. Bunlar; ortak üretim amaçlı stratejik işbirlikleri, teknolojik amaçlı stratejik işbirlikleri, yeniden yapılanma amaçlı stratejik işbirlikleri, rekabet amaçlı stratejik işbirlikleri ve yeni pazar olanakları bulma amaçlı stratejik işbirlikleri olarak adlandırılabilir (Ataman,2001:380).

Bir başka sınıflandırma ise iş birliklerinin sahipliklerine göre yapılmaktadır. Bu çalışmada S.İ.B. uygulamaları kapsamında iş birliklerinin sahipliklerine ilişkin bir sınıflandırma yapılmıştır. Çünkü her ne şekilde sınıflandırılmış olursa olsun iş birlikleri temelde iki veya daha fazla bağımsız işletmenin bir araya gelerek ortak bir iş birliği faaliyeti gerçekleştirmesinden oluşmaktadır. İşletmeler açısından stratejik iş birliğinin kapsamı bu şekilde belirlendiğinde S.İ.B. türleri; sermaye katkılı iş birlikleri ve sermaye katkısız iş birlikleri olmak üzere iki başlık altında ele alınabilir. Başka bir deyişle, bu çalışmada temel alınan iş birliği sınıflaması: hisse temelli stratejik iş birlikleri ve hisse temelli olmayan stratejik iş birlikleri (Prakash ve Olsen, 2003:422) olarak adlandırılmıştır. Şekil I.5. S.İ.B. faaliyetlerinin sahipliklerine göre ne şekilde sınıflandığını açıklamaktadır.

Şekil I. 5. S.İ.B. Uygulamalarının Sahipliklerine Göre Sınıflandırılması



I.4.1. Hisse Temelli Stratejik İş Birlikleri

Hisse temelli S.İ.B. uygulamaları, hisse değişimi ve paylaşımını esas alan iş birlikleridir. Hisse temelli S.İ.B. uygulamalarının iki türü vardır: Ortak girişimler ve azınlık hisseli iş birlikleri. Hisse temelli olmayan iş birlikleri ise, hisse değişimi ya da paylaşımı olmayan ve yani bir organizasyon oluşturmayan iş birlikleridir. Bu iş birliği türünde taraflar, ortak amaçları gerçekleştirmek için kendi organizasyon sınırları içinde birlikte çalışmaktadırlar. Bu tür anlaşmalar, değişen teknolojiye hızla cevap vermesi gereken işletmelere stratejik esneklik sağlamaktadırlar (Narula ve Hagedoorn,1999:289). S.İ.B. uygulamalarında sahiplik, karar verme ve yönetim kontrolleri konusunda önceden belirlenmiş kesin bir yapı yoktur. Bu nedenle iş birliğini oluşturan ortaklar bu konularda kendi stratejik hedeflerine göre karşılıklı olarak karar vermelidirler (Cullen ve Parboteeah, 2005:316).

Sermaye katkılı iş birlikleri ya da başka bir ifade ile hisse temelli stratejik iş birlikleri kendi içerisinde de ikiye ayrılmaktadır: Ortaklaşa yeni ve bağımsız bir oluşum yaratan “ortak girişimler” ve ortaklardan birinin azınlık hissesine, diğer ortak ya da ortakların çoğunluk hissesine sahip olduğu “azınlık hisseli iş birlikleri” ya da sermaye katılımlı iş birlikleri şeklindedir. Hisse temelli iş birliklerinin kurulması ve dağıtılması zor olup, uzun zaman almaktadır. Aynı zamanda kurulan yapının yönetim ve kontrolü de çok daha zor ve karmaşık bir hale gelmektedir. Hisse temelli iş birliklerinin hisse temelli olmayan iş birliklerinden farkı, genel olarak çok daha büyük ve kapsamlı işleri organize edebilmek ve yürütebilmek amacıyla oluşturulmuş olmalarıdır (Smercisöz ve Çakınberk, 2003b:33).

I.4.1.1.Ortak Girişimler

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

Das ve Teng (2000:38)'e göre ortak girişimler, yabancı pazarlara girme stratejisinin izlendiği, ortaklardan birinin, diğer ortağın yazılı olmayan bilgilerini ve yeteneklerini transfer etmeyi amaçladığı durumlarda en yaygın olarak kullanılan yoldur. Ortak girişimler, işletmelerin belirli bir alanda, belirli bir işi veya projeyi beraberce gerçekleştirmek için varlık ve yeteneklerini bir araya getirdikleri iş birliği türüdür. Ancak birleşmelerin tersine, ortak girişimlerde iş birliğini gerçekleştiren ana işletmelerin kendi mevcut kurum kimlikleri ve varlıkları da ayrıca devam etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:328). Ortak girişimler yoluyla stratejik iş birlikleri oluşturma, yönetimde proaktif yaklaşımın somut ifade tarzı olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2005:427). Ortak girişimler yoluyla stratejik iş birliği faaliyeti yürüten işletmeler hem kaynaklarını çok daha etkin kullanabilmekte hem de yeni pazardaki risklerle baş etmede çok daha başarılı olabilmektedirler.

I.4.1.2. Azınlık Hissesi Temeline Dayalı Stratejik İş Birlikleri

Azınlık hissesi temeline dayalı S.İ.B. uygulamaları ya da sermaye katılımlı iş birlikleri; bir veya daha fazla ortağın yasal olarak yeni bir işletme yaratmaksızın hisse senedi değişimi yapması sonucu oluşturduğu bir iş birliği türüdür. Örneğin, bu tür S.İ.B. uygulamalarında işletmeler aralarında lisans anlaşmaları imzalarken, aynı zamanda birbirlerinin hisselerini de satın alabilirler (Das ve Teng 2001:19). Bu iş birliği faaliyetleri ortaklardan birinin diğer ortağın azınlık hisselerini devralması yoluyla kontrolü devralmadan yeni bir yatırım yapması ve bunun yanında faaliyet gösterecek bir teşebbüsün ya da belli bir alanda iş birliği ortamının kurulmasıdır. Bu düzenlemeler, mülkiyet haklarının ve teknik bilgilerin alış verişine olanak tanıdığı gibi, ortakların iş birliği konusu dışındaki alanlarda menfaatlerini bağımsızca takip etmelerine de imkân tanır (Uzun, 2007:6).

Bu tür iş birlikleri, fırsatçı davranışları veya ilişkisel riski kontrol etme konusunda en etkili olan türdür. Azınlık hissesi temeline dayalı S.İ.B. faaliyetleri, özellikle performans riskinin düşük olduğu; yapılan iş birliğinin başarılı olup taraflara yüksek kazançlar sağlayacağı beklenildiği ama bunun yanı sıra birbirlerine karşı fırsatçı davranabilecekleri konusunda endişelerinin olduğu, başka bir deyişle ilişkisel riskin yüksek olarak algılandığı durumlarda tercih edilmektedir (Semercisöz ve Çakınberk, 2003b:30).

Azınlık hissesi temeline dayalı stratejik iş birliklerinin yönetimi de zor ve maliyetlidir. Sahipliğin paylaşılması, aynı zamanda karar verme ve kontrolün de paylaşılmasını doğurmaktadır. Doğal olarak bu durum iş birliğinin yönetimini zorlaştırmaktadır. Buna engel olmak için ortaklar arasında yapılan sözleşmede her şeyin açık ve net olarak belirtilmesi, yönetimin ve sorumluluğun kime ait olduğunun tespit edilmesi, ayrıca sözleşmeye uyulmadığı takdirde hangi yasal yaptırımların uygulanacağını önceden

sözleşmeye yazılması gerekir. İş birliği öncesi görüşmeler aşamasında bu hususların ayrıntılı bir şekilde görüşülerek, sözleşmeye yazılması ortaklar arasında ortaya çıkabilecek sorunların önceden çözümlenmesini sağlayacaktır. (Semercisöz ve Çakınberk,2003b:32).

I.4.2.Hisse Temelli Olmayan Stratejik İş Birlikleri

Hisse temelli olmayan S.İ.B. uygulamaları; iki veya daha fazla firmanın hisse senedi paylaşımı olmaksızın ya da üçüncü bir şirketin varlığını gerektirmeksizin yani birbirlerinin hisselerine gerek duymadan meydana getirdikleri bir anlaşma ya da başka bir ifade ile bir işi beraber yapmak için anlaşmalarıdır (Prakash ve Olsen, 2003:422). Hisse temelli olmayan iş birliklerine örnek olarak; hisse temelli iş birlikleri dışında kalan ortak üretim, ortak ürün geliştirme, ortak pazarlama, karşılıklı dağıtım, ortak araştırma geliştirme, uzun dönemli kaynak kullanım, franchising, lisans anlaşmaları ve diğer tüm iş birliği anlaşmaları verilebilir (Gebrekidan ve Awuah, 2002:681). Belli başlı hisse temelli olmayan stratejik iş birliği türleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

I.4.2.1. Centilmenlik Anlaşmaları

Centilmenlik anlaşmaları, işletmeler arasında karşılıklı güven esasına dayanan, yasal açıdan bağlayıcı nitelikte olmayan belli amaçların gerçekleşmesine yönelik yazılı ve sözlü anlaşmalardır (www.ekodialog.com.09.07.2008). Centilmenlik anlaşmaları genel olarak aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin birbirlerine karşı rekabetini engellemek amacıyla oluşturulur. Centilmenlik anlaşmaları ile şirketler ortak hareket edebilme kabiliyetlerini artırır.

I.4.2.2. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmaları, bir işletmenin patent, ticari marka veya know-how' ını belirli bir ücret karşılığında başka bir işletmeye devretmesidir. Bu şekilde bağımsız bir firma diğer büyük firmanın sahip olduğu haktan yararlanabilmekte ve pazarda etkin olarak faaliyet gösterebilmektedir (İplik, 2008:64). Lisans anlaşmaları özellikle rekabetin çok yoğun olduğu sektörlerde tercih edilmektedir.

I.4.2.3. Franchising Anlaşmaları

Genel anlamıyla franchising, tanınmış bir markanın, oluşmuş bir imajın belli bir bedel karşılığında, belli standartlar içinde bağımsız yatırımcıya kullanılması yöntemidir. Franchising kelimesi Fransızca kökenli ve temel anlamı serbest bırakma olan franchise kelimesinden türemiştir (Uludağ,1998:3). Özellikle geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısından itibaren anlam bulmaya başlayan bu anlaşma tipi günümüzde pek çok alanda sıkça karşılaştığımız bir durumdur.

I.4.2.4. Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı)

Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin sunmayı düşündüğü bir servisi kendi bünyesinde üretmeyip, bu servisin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka bir firmaya bırakmasıdır. Bu uygulama işletmelere zaman ve maliyet açısından büyük ölçüde tasarruf sağlayan önemli bir adımdır. Bu şekilde işletme kendi işlerine daha iyi yoğunlaşabildiği gibi hizmetten istediği kaliteyi uzmanlaşmış firma sayesinde elde etmiş olur (Ecerkale ve Kovancı,2005: 69). Günümüzde havayolu şirketlerinin catering firmaları ile anlaşarak yiyecek-içecek hizmetlerini bu firmalara devretmeleri outsourcing uygulamalarının en belirgin uygulamalarından biridir.

I.4.2.5. AR-GE Anlaşmaları

AR-GE anlaşmaları işletmelerin içinde buldukları sektörlerde, durumlarının ne olduğunu öğrenme, rekabet avantajı sağlama ve müşteri talepleri hakkında bilgi sahibi olma atılımları açısından çok önemlidir. Şirketler, teknolojik değişim ve gelişmelerde süreklilik sağlamalıdır. Şirketlerin istikrarlı Ar-Ge stratejileri uygulamaları ve endüstri eğilimleri yönünde Ar-Ge bütçesi ayırmaları, birimler ve ürün grupları arasında sinerji sağlayarak performanslarını artırmalarını kolaylaştırır (Harrison vd, 1993:1032).

1.4.2.6. Ortak Üretim Anlaşmaları

Ortak üretim anlaşmaları temel olarak bir ya da birden fazla işletmenin diğer ortak bir işletme için üretim yapmalarınıdır. Bu strateji ile bireysel üyeler için daha fazla fırsat yaratılması ve üyelerin rekabet avantajı kazanması hedeflenmektedir (Das ve Teng,2002:442).

I.4.2.7. Pazarlama Anlaşmaları

Hisse temelli olmayan stratejik iş birliği faaliyetlerinden pazarlama anlaşmaları temel olarak her hangi bir sektördeki talebin uyarılması amacıyla kurulan iş birliği faaliyetleridir (Das vd.1998:27). Bu şekilde işletmeler ortak hareket ederek pazarı kendi istedikleri şekilde yönlendirebilmektedirler. Pazarlama anlaşmaları genel olarak aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin tercih ettiği S.İ.B. uygulamalarıdır.

Hisse temelli olmayan S.İ.B. uygulamaları kendi içinde, “tek taraflı sözleşme temeline dayanan iş birlikleri” ve “çift taraflı sözleşme temeline dayanan iş birlikleri” olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. Tek taraflı sözleşme temeline dayanan iş birlikleri; “lisans anlaşmalarını, alt sözleşme anlaşmalarını, dağıtım anlaşmalarını ve diğer bir takım

mülkiyet haklarının veya özelliklerin değişimini içeren işbirliğine dayalı anlaşmaları kapsar. Bu türün özelliği, tarafların birbirlerine karşı çift taraflı sözleşmeye dayanan iş birliklerine göre daha “sınırlı” bir bağlılık taşımasıdır. Çift taraflı sözleşmelere dayanan iş birliklerine ise ortak üretim, ortak pazarlama, ortak tutundurma ve ortak ar-ge iş birlikleri” örnek verilebilir (Das ve Teng, 2000: 46).

Hisse temelli olmayan iş birlikleri, gönüllü olan bağımsız firmaların birlikte bazı işleri yapmak için bir araya gelmesi sonucu iyi niyet ile oluşturulur. Bu ilişkilerde güven, daha önceki iş ilişkilerindeki başarı ve ün en önemli unsurlardır. Bu tür iş birlikleri hisse temelli iş birlikleri ile karşılaştırıldığında daha esnek bir yapıda olduğu görülmektedir. Bu şekilde iş birliği kurmak ve sonlandırmak kolay olduğu gibi, işletmelerin sahiplik değişimi olmadığından, anlaşmadan çekilmek de çok daha kolay olmaktadır (Semercisöz ve Çakınberk, 2003b: 32).

Uygulamada bir iş birliği yapısı içinde farklı tür anlaşmaların varlığı görülebilmektedir. Örneğin; azınlık hissesi temeline dayanan stratejik iş birliklerinin yapıldığı bir ortaklıkta, aynı zamanda hisse temelli olmayan karşılıklı üretim anlaşması veya ortak pazarlama anlaşması da yapılabilmektedir. Bu tür birkaç iş birliği türünü birden içinde barındıran yapılara karma (hibrid) stratejik iş birlikleri denilmektedir. Bununla birlikte, aynı stratejik amaca ulaşmak için farklı iş birliği yapıları kullanılabilir. Örneğin; yeni ürün üretmek isteyen bir işletme, ortak üretim anlaşması yapabileceği gibi, bu ürünü üreten başka firmanın hisse senetlerini satın alarak azınlık hissesine dayalı bir iş birliği de yapabilmektedir (Das ve Teng, 2001: 16). Benzer şekilde, eğer ortakların amaçları araştırma ağırlıklı faaliyetlerde bulunmak ise, hisse temelli olmayan bir iş birliği yapmaları uygunken, birbirlerinden bilgi transfer etmek ya da karşı tarafın gizli, yazılı olmayan bilgilerini öğrenmek amacı ile iş birliği yapmaları durumunda ise hisse temelli iş birlikleri daha uygun

olabilir. Ayrıca, eğer ortaklar arasında organizasyon büyüklüğü, örgüt kültürleri ve diğer faktörler açısından bir dengesizlik varsa hisse temelli olmayan iş birliklerine gidilmesi daha uygun olacaktır (Pankar ve Klein, 2001:351).

İşletmeler yapacakları iş birliğinin türüne karar verirken, faaliyette buldukları çevrenin özelliklerini de dikkate almalıdırlar. Çünkü çevre faktörleri işletmelere yeni fırsat veya sınırlamalar getirmekte, çevresel eğilimleri izleme ve uyum sağlama yeteneği işletmelerin rekabet gücünü ve hayatta kalmalarını etkilemektedir. Örneğin, hisse temelli anlaşmalar daha ziyade olgunlaşmış sektörlerde yapılırken, hisse temelli olmayan anlaşmalar ise daha çok ileri teknoloji kullanan sektörlerde tercih edilmektedir (Narula ve Hagedoorn,1999:291). Sonuç olarak işletmelerin, S.İ.B. uygulamalarından maksimum yararı elde edebilmek için, gerçekleştirmek istedikleri amaçları ve faaliyette buldukları sektörlerin özelliklerini göz önüne alarak iş birliği türüne karar vermeleri gerektiği söylenebilir.

I.5. Stratejik İş Birliklerine Özgü Riskler

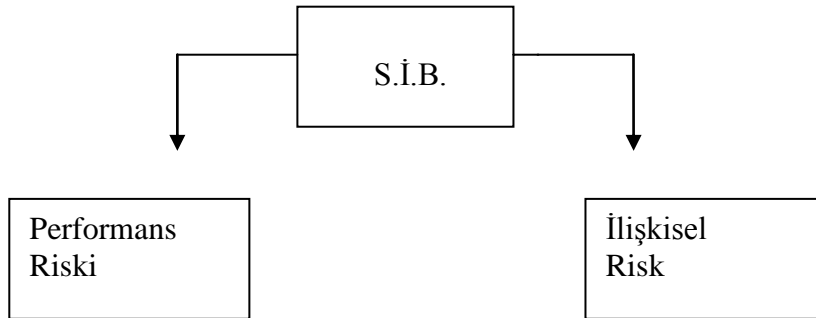
Stratejik iş birlikleri günümüzün yükselen işletme stratejilerinden biridir. Günümüz dünya düzeni ve gelişmeler, birçok alanda işletmeleri S.İ.B. uygulamalarına yöneltmektedir. Büyüme maliyetlerinin yüksek oluşu, değişken ve karmaşık çevrenin belirsizliği, şiddetli rekabet ortamında artan risk faktörlerinin varlığı gibi nedenlerden dolayı artık, sinerji kavramının ön plana çıktığı iş yaşamı S.İ.B. kurmayı bir zorunluluk haline getirmektedir (www.mess.org.tr, 31.01.2008).

S.İ.B. uygulamalarının organizasyonları iyi bir şekilde planlandığında ve doğru bir şekilde yönetildiklerinde işletmeler açısından çok olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Ancak işletmelerin kar elde etmelerini ve geniş pazarlara yayılmalarını sağlayan iş birlikleri bir

takım risk ve tehlikeleri de beraberinde getirmektedir (Poss, 1999:1). Her türlü işletmeler arası ilişkide olduğu gibi stratejik iş birliklerinde de risk, dikkate alınması gereken bir husustur. Stratejik iş birliklerinde başarılı olmak için üstlenilen risklerin iyi yönetilmesi gerekir (Gebrekidan ve Awuah, 2002: 684).

Stratejik iş birliklerinde iki türlü risk mevcuttur. Stratejik iş birliklerindeki işletmeler, iş birliği ortaklarının fırsatçı davranışı nedeniyle ortaya çıkan ilişkisel risk ve birlikte ulaşılmaya çalışan stratejik hedefler nedeniyle ortaya çıkan performans riski ile karşı karşıya bulunmaktadır (Judge ve Dooley, 2006: 26). Şekil I.6' da S.İ.B. faaliyetlerine özgü riskler yer almaktadır.

Şekil I.6. Stratejik İş Birliklerine Özgü Riskler



I.5.1.İlişkisel Risk

İlişkisel risk, ortakların birlikte faaliyet yapmaları ile ilgili olarak karar vericilerin kaygılarını yansıtmaktadır. İlişkisel risk, ortaklar arasındaki güven ve bağlılık eksikliği ile ilgilidir (Elmuti ve Kathawala, 2001:209). İlişkisel riskin kaynağı, ortakların fırsatçı davranışlarıdır. Tarafların sergiledikleri fırsatçı davranışlara örnek olarak; bilginin saklanması veya değiştirilmesi, ortağa bilgi aktarmanın olmaması, yükümlülüklerin yerine getirilmemesi veya ertelenmesi, tarafların anahtar roldeki personeli veya teknolojiyi kendine

mal etmesi, ürünleri geç teslim etmesi gibi davranışlar örnek olarak verilebilir (Semercisöz ve Çakınberk, 2003a: 27). İş birliklerinde avantajlar, taraflar arasındaki beklentilere göre zaman içerisinde farklılık gösterebilmektedir. Tarafların başkalarıyla, özellikle rakiplerle kurdukları diğer işbirlikleri var olan dengeleri sarsabilmekte bu da kurulan iş birliğinin yapısına ve ortakların birbirlerine olan güven duygularına zarar verebilmektedir.

İlişkisel riskin bir diğer kaynağı da iş birliği sürecinde elde edilen veya edilecek kazançlarda adil olunmaması veya bu konuda eşit davranılmamasıdır. Bu durum ortaklar arasındaki ilişkiyi ciddi şekilde etkilemektedir. Kazançların paylaşılmasında adaletli olma konusu iş birliği kurulduktan sonra ortaya çıkabileceği gibi, iş birliği öncesinde de ortaya çıkabilmektedir (Das ve Teng, 2001: 22). Kazançların adil dağıtılıp dağıtılmamasını; taraflar arasında büyüklük, kaynak ve pazar gücü gibi çeşitli açılardan dengenin olmaması, ortaklardan biri için fazla bir alternatifin olmaması gibi birçok faktörün etkilediği ifade edilmektedir (Semercisöz ve Çakınberk, 2003a: 30).

S.İ.B. ortakları sektör içinde rekabetçi üstünlüğü sağladıkça ortakların beklentilerindeki farklılaşma nedeniyle iş birliği rolleri ve iş birliğine bakış açıları değişim gösterebilmektedir (Tüfekçi, 2004: 29). Özellikle rakipler arasında yapılan iş birliklerinde, elde edilen kazancın adil bir şekilde dağıtılmadığı düşünce veya hissi dahi iş birliğinin başarısız olmasına yol açabilmektedir. Çünkü söz konusu durumda ortaklardan birinin kazanmış olması, diğerinin kaybetmiş olması anlamına gelmektedir. Ortakların kazançların paylaşılması konusundaki bu eşitsizlik veya adaletsizlik beklentisi, iş birliğinin de eşit olmayacağı yönünde tarafları endişeye sevk ederek, ilişkisel risk algısını yükseltmektedir. (Semercisöz ve Çakınberk, 2003a: 31).

İş birliği görüşmelerinin ve uygulama aşamalarının uzun zaman gerektirmesi, esnekliğin kaybedilmesi, bazı işletme yeteneklerinin körelmesi ve bir takım bilgilerin ortağa

aktarılması gibi özellikler ilişkisel riskin kaynağı olarak gösterilirken işbirliği yapan taraflar arasındaki büyüklük farklılıkları da, bir tarafın diğerine egemen olmasına sebep olabilmektedir (Xie ve Johnston, 2004:213). Dolayısıyla bu esneklik, tam kontrol sağlayamama ve iş birliğinin kırılma ve kısa süreli olmasını da beraberinde getirmektedir.

I.5.2.Performans Riski

Performans riski firmaların stratejik amaçlarını başaramamasının sonucunda ya da oluşan iş birliğinden elde edilen kazanımlara bakış açısı sebebiyle ortaya çıkan risktir. Özellikle stratejik iş birliklerinde performans riski, ortakların başarılı olmak için gösterdikleri çaba ve işbirliklerine rağmen iş birliklerinin başarısız olma tehlikesini yansıtmaktadır.

Elmuti ve Kathawala' ya göre (2001:212) performans riskini ortaya çıkaran nedenler; hükümet politikalarındaki değişiklikler, savaş, ekonomik durgunluk gibi çevresel faktörler, rekabet ve talep dalgalanmaları gibi pazar faktörleri, kritik alanlardaki yetkinliklerin azlığı gibi iç faktörler ile tarafların karşılaştıkları şanssızlıklar şeklinde sıralamak mümkündür.

Ortak firmaların çoğu zaman birbirinden farklı amaçları vardır. Dolayısıyla da farklı risk algılarına ve yapısal tercihlere sahiptirler. Stratejik iş birliğinin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, hükümet düzenlemeleri ve politik riskler gibi genel çevre, rekabet çevresi ve birlikte çalışma yeteneğinin ve yetkinliğin eksikliği gibi iç çevre koşullarına bağlı olmaktadır (Semercisöz ve Çakınberk,2003a: 32). Firmaların performans risklerini belirlemede Gulati, (1998:307) performansın asimetrik olduğunu öne sürmektedir. Bir S.İ.B. uygulamasında bir firma hedeflerini başarırken diğeri bunu yapmakta zorlanabilmektedir. Örnek olarak Asya şirketleri genel olarak Batılılar ile yaptıkları iş birliklerinde kendi kültürel yapılarından dolayı ortaklarından çok daha verimli olarak stratejik iş birliklerinden

yararlanabilmektedirler. İş birlikleri sırasında Asyalılar zorlu sorunları çözmeye uğraşırken Batılı ortakları ise daha kolay yolu seçerek örneğin teknolojiyi kolaylıkla taklit etme yolunu tercih etmektedirler. (Pansiri,2008:104).

I.6.Stratejik İş Birliği Geliştirme Süreci

İşletmelerin S.İ.B. oluşturma kararları, sahip oldukları kaynaklar, yetenekler ve becerilerine bağlı olarak alınmakta olup, iş birliğinin oluşumu işletmelerin bu yapıyı fayda sağlayabilecek bir strateji olarak kullanma fikri ile başlamaktadır (Prakash ve Olsen, 2003: 431). Stratejik iş birliği oluşturmaya karar veren bir işletme, iş birliğinden maksimum kazanç elde edebilmek için pek çok önemli süreçten geçmelidir. İplik' e göre (2008: 25) stratejik iş birliklerini geliştirme süreci; oluşum, operasyonel (uygulama, yürütme) ve sonuç (değerlendirme) olarak üç bölümde incelenebilir. (Kwan ve Wong,1999:508) ise stratejik iş birliği sürecini "Stratejik İş Birliği Planlama Süreci Modeli" adı altında incelemiş ve genel stratejik karar süreci, stratejik iş birliği oluşum süreci ve stratejik iş birliği yönetim süreci olmak üzere üç ana başlık altında toplamıştır.

Konuyla ilgili bir diğer çalışmada (Das ve Teng, 2000:44) stratejik iş birliğinin gelişimi ve oluşturulması süreci içinde bulunulan durumda iş birliğinin uygun olup olmadığını araştırmak, iş birliği ortağını seçmek, iş birliği anlaşması için görüşmeler yapmak, iş birliğini oluşturmak, iş birliğini yürütmek, iş birliğinin performansını değerlendirmek ve iş birliğinde değişiklikler yapmak olarak iş birliği gelişim sürecini yedi aşamada ele almıştır. Yoshino ve Rangan (1994: 70) ise "Stratejik İş Birliği Geliştirme: Bir Yol Haritası" adıyla stratejik iş birliği geliştirme sürecini:

- a) İşi yeniden düşünme,
- b) Bir ittifak stratejisi oluşturma,

c) İş birliğinin yapılandırılması

d) İş birliğinin değerlendirilmesi olarak dört ana başlık altında incelemiştir. Tablo I.2.

bir işletme açısından stratejik iş birliği geliştirme sürecini ayrıntılarıyla göstermektedir.

Tablo I.2. Stratejik İş Birliği Geliştirme Süreci

<p>1) İşi Yeniden Düşünme</p> <p>a) Stratejik yeniden değer biçme</p> <p>b) İş birliklerine rol belirleme</p> <p>2) Bir İş Birliği Stratejisi Oluşturma</p> <p>a) Değer zincirini ayrıştırma</p> <p>b) Değer zincirini yeniden şekillendirme</p> <p>c) Kendinizi ve ortaklarınızın kaynaklarını birbirine destek olarak kullanma</p> <p>d) Geri çekilme pozisyonları yaratma</p> <p>e) Stratejik tercihler yaratma</p> <p>3) İş Birliğinin Yapılandırılması</p> <p>a) Yapıların önemi</p> <p>b) Bir iş birliği yapısı çerçevesi</p> <p>c) İş birliği açısından önemli düşünceler</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rekabet stratejisi ve iş birliği yapısı - Operasyonel verim ve iş birliği yapısı <p>d) Pazarlığın rolü</p> <p>4) İş Birliğinin Değerlendirilmesi</p> <p>a) İş birliklerinin değerini belirleme</p> <p>b) İş birlikleri hakkında bilgi sahibi olma</p> <p>c) İş birliği stratejisinin yeniden düşünülmesi</p>
--

Kaynak: Yoshino ve Rangan (1994). Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization

I.6.1.İş Yeniden Düşünme

Genel olarak, rakipleri karşısında rekabetçi avantajını koruyamayacağını düşünen firma, içinde bulunduğu sektörün kıymetini yeniden biçme, rekabet koşulunu belirleme ve rekabet gücünü genişletmek için yeni fırsatlar aramaya başlar (Yoshino ve Rangan, 1994: 71). Çünkü şirketler tek başlarına korunabilir bir rekabetçi avantaja ulaşmak için beceri, teknoloji, sermaye Pazar erişimi gibi kaynaklardan yoksundurlar (Whipple ve Frankel, 2000:21).

I.6.1.1.Stratejik Yeniden Değer Biçme

Stratejik yeniden değer biçme süreci temel olarak yatırım önceliklerinin doğası, dağıtım şebekelerinin çekirdek uzmanlıkları ve oluşumu; tüketicilerin ihtiyaçlarının nasıl değiştiği, genel olarak şirketin kuvvetli ve zayıf olduğu noktalar olarak ifade edilmektedir (Yoshino ve Rangan, 1994: 71). Stratejik yeniden değer biçme ile bir çeşit sektörel analizin yapılmasını hedeflenmektedir; bu aşamada şirketin bulunduğu sektör incelenir, sektördeki oyuncuların nitelik ve nicelikleri, sektördeki değer zinciri, oyuncuların değer zincirinde nerelerde yer aldıkları ve ağırlıkları ortaya konur. Sektördeki mevcut işbirlikleri ve genel işbirliği yaklaşımı incelenir. Analize sektörün tedarikçisi ve müşterisi olan sektörler de dahil edilir (www.arge.com, 03.01.2008).

I.6.1.2.İş Birliğine Rol Belirleme

Daha öncede belirtildiği gibi S.İ.B. uygulamaları iki bağımsız firmanın bir araya gelerek oluşturdukları ve işletmelerin bağımsızlıklarını koruyarak ortaklaşa gerçekleştirdikleri bir girişimdir. Rol belirleme aşamasında firma iş birliği isteme rolünü detaylı olarak belirlemelidir. Genellikle iş birlikleri firmaların kendi genel işletme planı

dâhilinde rol oynaması içindir. Bu tespit firmanın iş birliği çeşidi hakkındaki seçimini etkiler. İş birliği için rol belirleme, en azından başlangıçta, üzerinde çalışılan firmalarda deneme-yanılma alıştırmadır (Yoshino ve Rangan, 1994: 74).

İş birliği oluşturma sürecinde işletme öncelikle kendi bünyesinde iş birliğine olan ihtiyacı belirler, görüş birliği oluşmasını takiben bu iş birliğinin veya iş birliklerinin en iyi sonuç verecek şekilde yapılabileceği şirketlerden bir ön liste belirlenir. Daha sonra muhtemel işbirliği koşullarıyla birlikte bu şirketlerle bağlantı kurulur. Ön görüşmeler sonrasında mutabakat sağlanan bir şirketle devam edilir. Birçok iş birliğinin başarısızlığı planlama evresinde ortak seçimine dayandırılmaktadır. Çünkü bu evrede riskin nerede en aza indirileceğinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Uygun partnerleri seçerken stratejik iş birliği araştırmasında dört özellik (uyumluluk, yeteneklilik, sorumluluk, kontrol ve güven) işbirliği ortaklarının başarılı seçimi için kriter olarak belirlenmelidir (Pansiri, 2008:102).

I.6.2.Bir İş Birliği Stratejisi Oluşturma

Her ne şekilde oluşturulursa oluşturulsun stratejik iş birliği gerçekleştirecek olan işletmeler önceden riskleri ve getirileri hesaplamalı ve buna göre stratejiler geliştirmelidir. Uygun stratejiler geliştirmek için ise öncelikle bir iş birliği stratejisi oluşturulmalıdır.

I.6.2.1.Değer Zincirini Ayırıştırma

Değer zincirini ayırıştırma uzun vadeli strateji riskine fazla girmeden diğer firmalar tarafından güvenli şekilde yapılabilecek değer faaliyetlerini belirlemek için ayırıştırma ve değerlendirme yapmayı içerir (Yoshino ve Rangan, 1994: 75).

I.6.2.2.Değer Zincirini Yeniden Şekillendirme

Değer zincirini yeniden şekillendirme, değer zinciri uygulamalarını ana firma, onun şebekeleri ve müttefikler arasında dağıtmak ve önemli rekabetçi avantaj sağlayan kendi iç faaliyetlerini korumayı ve geliştirmeyi hedefler (Yoshino ve Rangan, 1994: 75). İşbirliği başarısına en büyük engel teknik ya da finansaldan daha çok organizasyonla ilgilidir, bu nedenle, işbirliği geliştirmedeki en büyük maliyet iş yürütmenin yeni yollarını benimserken geleneksel alışkanlık ve inançlarını değiştiren partnerlerden kaynaklanan insan maliyetleridir (Whipple ve Frankel, 2000:21).

I.6.2.3. Kaynakları Birbirine Destek Olarak Kullanma

İşin bir kısmını firmanın ve diğer kısımlarını da partnerinin yaptığı durumda, bu işletmenin kaynaklarını daha özgür bırakmasını ve işletmenin daha önceden yapamadığı işlere yapabilme kapasitesine ulaşmasını sağlar (Yoshino ve Rangan, 1994: 76). Bu şekilde iş birliklerinde karar mekanizmaları daha fazla bütünleştirilebilmekte, getiriler ve maliyetler çok daha net olarak görülebilmektedir.

I.6.2.4.Geri Çekilme Pozisyonları Yaratma

Değer zincirinin ayrıştırılması, yeniden şekillendirme ve destek alma, önemli üretim bilgilerinin firma dışına göç etmesine izin verme suretiyle geleceği elden çıkardığı için çok fazla eleştirilmektedir. Dahası ortaklar dağıtım ve kalite beklentilerini karşılamada başarısız olabilmektedir. Bu olasılıkları azaltmak için, firmalar geri çekilme pozisyonları yaratırlar; mesela belli bir fonksiyon için karşılıklı iş birlikleri oluştururlar (Yoshino ve Rangan, 1994: 76). Böylece işletme yeri geldiğinde kendi öz bünyesindeki işlere daha fazla konsantre olduğu gibi gereksiz riskleri ve tehlikeleri de bünyesinden uzaklaştırabilmektedir.

I.6.2.5.Stratejik Tercihler Yaratma

S.İ.B. kapsamında firmalar, gelecekteki gelişmelere ayak uydurmak için bir dizi stratejik tercih yapmalarını hedeflemektedir. Gelecek tercihlerin ve iş birliklerinin gelişiminin dikkatlice bağdaştırılması genel iş stratejisinin yeniden gözden geçirilmesidir (Yoshino ve Rangan, 1994: 77). Stratejik tercihler yaratma yolu ile iş birlikleri çok daha etkin sonuçlar verebilmektedir, çünkü işbirlikleri çok sıkı olmayan şartlarla gerçekleştirilmektedir. Sadece belli süreler için yapılması da avantaj sağlamaktadır. S.İ.B. yapan firmalar, aynı zamanda farklı pek çok ortakla çalışabilmektedir, bunun da herhangi bir sınırlaması bulunmamaktadır.

I.6.3.İş Birliklerinin Yapılandırılması

Stratejik iş birliğinin kuramsal çerçevesi belirlenip, riskler ve getiriler hesaplandıktan sonra asıl amaç olan stratejik iş birliğinin yapılandırılmasına sıra gelmektedir. İş birliğinin yapısının iyi bir şekilde geliştirilmesi; sahiplik yüzdesi, finansal bileşim, malzeme ve teknoloji türleri, her ortak tarafından sağlanan kaynaklar, bölümler ve faaliyetlerin paylaşımı, yerleşim, özerklik ve kontrole ilişkin hususlar ile iş birliğinin başlangıcından sonra yönetime rehberlik edecek unsurların tanımlanmasını gerektirmektedir (Mockler ve Gartenfeld, 2001:217).

I.6.3.1.Yapıların Önemi

Stratejik iş birliğinin kapsam ve büyüklüğünün, iş birliği oluşturma ve işbirliği karar sürecinde çok önemli bir yer tuttuğu belirtilmiştir. İş birliğinin kapsamı işletmelerin bu kararı almasındaki en kesin nedenlerden biridir. Bu işlev, iş birliği kaynaklarının çeşitlerini, firmaların partnerleri ile ilgili kararlar almasını ve amaçlarını gerçekleştirmek için ne tür

kararlar alması gerektiğini düzenler, diğer yandan iş birliğinin büyüklüğü de iş birliği yapan şirketlerin yapacakları spesifik işlere odaklanmasında önemli yer tutar (Prakash ve Olsen, 2003:423).

I.6.3.2. İş Birliği Yapı Çerçevesi

Doğru iş birliği yapısını bulma, belli bir iş birliğinden sağlanan benzerlikler ve farklılıklar ışığında değişik tipte yapıların tanınmasını ve ayrılmasını içerir. Uygun bir yapı firmanın stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmalı ve işletimsel olarak mümkün olmalıdır (Yoshino ve Rangan, 1994: 82).

I.6.3.3. İş Birliği Yapıları Açısından Önemli Düşünceler

İş birliği yapısının seçimine dayanan stratejik ve işletimsel faktörler çoğunlukla yapı düşüncelerinin değişmez alternatifi olarak görülmüştür. (Yoshino ve Rangan, 1994: 82).

I.6.3.3.1. Rekabet Stratejisi ve İş Birliği Yapısı: İşletmeler büyüdükçe organizasyon şekilleri değişir; işletmeler faaliyet miktarını çoğaltmak, yeni tesis ve atılımlar yapmak, yeni iktisadi fonksiyonlara gitmek veya işletmede farklılaşmaya karar verilmesi gibi sebeplerle büyüme sürecine girerler. Bu faaliyetler, sektördeki taleplerin kaymasına, yeni teknolojik gelişmelere ve rakiplerin tavırlarına karşılık ortaya çıkar. Yani, rekabet stratejisi bir işletmenin iç yapısına etki eder (Yoshino ve Rangan, 1994: 83). İşletmeler, bu tür stratejik birlikler kurarak birlikte, sinerji yaratacak şekilde, rekabet dünyasına girmeyi yeni öğrenmektedir. Böylece elde edilecek sonuç, parçaların tek tek elde edecekleri sonuçların toplamından büyük olmaktadır (Koçel, 2005:426).

I.6.3.3.2.Operasyonel Verim ve İş Birliği Yapısı: Karmaşık, karışık ve maliyetli olan iş birliği yönetiminde giderleri aşağı indirmek demek olan operasyonel verim, iş birliğini yapılandırmada önemli bir düşüncedir (Yoshino ve Rangan, 1994: 86). İş birliklerinin yapıları ile operasyonel verimlerinin birbiriyle uyumlu gerçekleşmesi iş birliğinin yapısını ve geleceğini etkiler.

I.5.3.4.Pazarlığın Rolü

Pazarlık aşamasında temel hedef; sektörel analiz ve rekabet analizinden hareketle şirketin özelliklerini artırabilmek için sektördeki veya komşu sektörlerdeki hangi oyuncularla, hangi konularda işbirliklerine gidilebileceğinin analizini yapmaktır.

I.6.4.İş Birliğinin Değerlendirilmesi

Kontrat şartlarıyla bağlantılı olarak iş birliğinin ortaklaşa gözetilmesi ve yeniden incelenmesi, maliyetler ve iş birliği yapıları açısından son derece önemlidir (Yoshino ve Rangan, 1994:88). Bu süreçte yapılacak işlemler; iş birliğinin durumu için partner şirketle detaylı görüşmelerin yapılması, iş birliği yapısının sonuçlandırma sürecinin, tarafların hak ve sorumluluklarının belirlenmesi ve iş birliğinin tüm yönleri ile değerlendirilmesi olarak özetlenebilir (www.arge.com, 03.01.2008).

I.6.4.1.İş Birliğinin Değerini Belirleme

Devamlı yönetim ve zamanında müdahaleler ile oluşturulan stratejik iş birliklerinin kapsamının ve değerinin belirlenmesi, iş birliğinin yapısı ve gelişimi için çok önemlidir. İşletmeler, bu sebeple performans ve insan becerileri işbirliği başarısı ve geçerliliğini

kararlaştırmak için karşılıklı etkileşimde bulunurlar ve iş birliğinin gelişimini sağlarlar (Whipple, ve Frankel, 2000:21).

I.6.4.2.İş Birliği Hakkında Bilgi Sahibi Olma

İş birliği oluşturma s¼recinde bilgi sahibi olma çok ¼nemlidir. İş birliği performansının değerlendirilmesi firmanın birikimini arttırır. Bu yolla işletmeler ne başarabilirler veya başaramazlar, hangi konularda etkinlik sahibidirler; hangi şartlarda kazanmaları veya kaybetmeleri en b¼y¼k ihtimallerdir; hangi tip iş birliklerinde, hangi idari hareketler daha etkili olabilir gibi pek çok kavram hakkında bilgi sahibi olabilirler (Yoshino ve Rangan, 1994: 88).

I.6.4.3.İş Birliği Stratejisinin Yeniden D¼ř¼n¼lmesi

İdeal olarak, iş birliklerinden ders alınması iş birliği bazlı stratejilerin en iyi nasıl planlanması ve uygulanması gerektiği hakkında tamamlayıcı d¼ř¼nceye sebebiyet verir. Firmaların iş birliği potansiyeli ve tuzaklarıyla, iş birliği ortaklarının g¼çleri ve zayıflıklarıyla olan farklı deneyimleri, onların orijinal iş birliği bazlı stratejilerini gerekli olarak tekrar g¼zden ge¼irmelerini ve aksaklıkları telafi etmelerini sağlar (Yoshino ve Rangan, 1994: 89).

I.7. Stratejik İş Birliğinin Performansının Değerlendirilmesi

T¼rk Dil Kurumu s¼zluę¼ne g¼re performans; başarım, takat sınırı, bir faaliyetin/hareketin ger¼ekleřtirilmesi, bir talebin/isteğin yerine getirilmesi olarak a¼ıklanmaktadır (www.tdk.org.tr.12.07.2007). Genel olarak performans; hayatta kalma, s¼rekliplik, değişkenlik ya da anlaşma başarısızlığı; “genel kontrol d¼zeyi” “teknolojik

transfer başarısı” “mali hedeflerin gerçekleştirilme derecesi” yönetsel tatmin derecesi vb. olarak literatürde ifade edilmiştir. Üzerinde çok tartışılan bir kavram olmasına rağmen, halen net bir "performans" tanımı yapılamamış, "performans yönetimi", "performans değerlendirme" vb. birçok yönetim kavramı üzerinde de ortak bir anlayış oluşturulamamıştır (www.stratejika.com, 16.04.2007)

Performansı ve özellikle iş birliği performansını değerlendirmek üzerine araştırma yapmak bazı engeller nedeniyle zordur; bu engellerden bazıları; anlaşma performansının karışıklığı, birçok anlaşmanın çok yönlü hedefleri, anlaşma performansını ölçmeyi ve performans değerlendirmek için gerekli zengin detayı toplamanın lojistik zorluklarını içeren anlaşma engelleri olarak ifade edilebilir (Pansiri, 2008:104). Performans değerlendirme; tanımlanan başarımlar seviyesinin yine daha önceden tanımlanan standart kriterlere göre ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarının belirli bir doğrultuda işlenmesidir. Kısacası bir ölçme ve değerlendirme sürecidir. Burada önemli olan neyi, niçin, nasıl ve ne zaman ölçeceğinizdir (www.stratejika.com, 16.07.2007)

Shammdasani ve Seth, S.İ.B. uygulamalarının performansının değerlendirilmesinde; yetenek, sorumluluk ve ortak firmaların anlaşma ilişkilerinden tatmini olmak üzere üç faktörün etkisini araştırmışlardır. (Gulati,1998:306). Yazarlar bu üç faktörün iş birliği memnuniyeti ve devamlılığını dolayısıyla performansın sonuçlarını etkilediğini öne sürmüşlerdir.

Dev ve Klein, Birçok problemi beraberinde getiren performans değerlendirme sürecinde, kimlerin performansının ölçüleceğinin, değerlendirmenin ne zaman ve nasıl yapılacağına kritik öneme sahip olduğunu öne sürmüşlerdir. Luo, uluslararası ortak girişimlerin performansını ölçmek için, satış düzeylerini ve yatırımlardaki geri dönüş

sürelerini kullanırken, Jennings ve diğerleri ise iş birliği performansını yönetim masraflarını, gelir artışını, karlılık ve pazarlama değerini göz önüne alarak belirlemiştir (İplik,2008:144).

S.İ.B. faaliyetlerinin performansını değerlendirebilmek için araştırmacılar tarafından objektif ve subjektif olmak üzere iki farklı ölçüm geliştirilmiştir. Buna göre objektif ölçümler, iş birliğinin varlığını sürdürmesi, sona ermesi, elde edilen finansal kazançlar ve iş birliğinin faaliyet süresi gibi yaklaşımları içerirken, subjektif ve süreç odaklı ölçümler, hedeflere ulaşılması, tatmin, öğrenme ve yeteneklerin elde edilmesi gibi farklı unsurları içermektedir (Park ve Ungson, 2001: 38).

Pansiri (2008:101). Bir çok stratejik iş birliğinde performans değerlendirmeleri sonunda ortaya çıkan iş birliği başarısızlığının partner seçimine ve planlama evrelerinin iyi düzenlenmemiş olmasına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, uyumluluk, yetenek, sorumluluk ve anlaşma ortaklarının ön seçiminden oluşan dört bileşenin iş birliğinin başarılı olabilmesi için gerekliliğini belirtmiştir. Çoğu araştırmada, stratejik iş birliği performansını yakından etkileyen beş özelliğin öneminden bahsedilmektedir. Bunlar; uyumluluk, yeteneklilik, sorumluluk, kontrol ve güven olarak adlandırılabilir (Pansiri, 2008:101).

S.İ.B. performansının ölçülmesi, işletmelere performanslarını baştan aşağıya değerlendirebilme şansı tanımaktadır. Bu şekilde işletmeler hem kendi performanslarını, hem ortaklarının performanslarını hem de iş birliği performansını değerlendirebilmektedirler. İşletme, iş birliğinden beklediği katkıyı alamıyorsa performans değerlendirme sürecinde elde ettiği veriler ile bunun sebeplerini bulmaya çalışır ve bu şekilde sorunların üstesinden gelmeyi hedefler. Performans değerlendirme uygulaması sonucunda iş birliğinin katkıları yeterli görünmüyor ise işletme iş birliğinden ayrılabilir.

II. BÖLÜM

YİYECEK-İÇECEK ENDÜSTRİSİ ve YİYECEK-İÇECEK ENDÜSTRİSİNDEKİ STRATEJİK İŞ BİRLİKLERİ

Çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle yiyecek-içecek endüstrisinin konumu ve kapsamı incelenmiştir. Daha sonra yiyecek-içecek endüstrisinin gelişimi, yiyecek içecek endüstrisini geliştiren nedenler, yiyecek-içecek işletmelerinin sınıflandırılması ve S.İ.B. uygulamaları ve yiyecek-içecek endüstrisi arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

II.1. Yiyecek-İçecek Endüstrisinin Konumu ve Kapsamı

Günümüzde, çok hızlı değişen yaşam ve çalışma koşulları içerisinde, işletmeler 80'li yıllardan başlayarak ortaya çıkan çok sayıda yeni yönetsel ve örgütsel kavramlarla karşı karşıya bulunmaktadır (Seymen, 2001: 67). Pek çok sektörde çok farklı sonuçları olan bu değişimler, hizmet sektörünü de yakından etkilemiştir; insan odaklı çalışma ve pazar özellikleri nedeniyle, en hızlı gelişen teknolojiler ve yenilikler de bu sektörde görülmektedir. Bu gelişmelerin göstergesi, özellikle gelişmiş ülkelerde klasik sanayi ve klasik imalatçılık anlayışından uzaklaşılması, klasik anlayışın yerini hizmet anlayışının alması ile bilim ekonomisi ve hizmet sektörüne verilen önemin artışı olmaktadır. Hizmet sektörü içerisinde bulunan ve dinamik özellikli endüstrilerden biri de ağırlama endüstrisidir. Ağırlama endüstrisi, konaklama ve seyahat işletmeleriyle birlikte yiyecek ve içecek hizmeti sunan işletmelerin bütününe kapsamaktadır. Bu endüstri içerisinde yer alan yiyecek içecek sektörü ise yöresel küçük işletmelerden uluslararası büyük işletmelere, okullardan kafeteryalara, sanayi tipi yemek fabrikalarından banket organizasyonlarına, otellerden restoranlara uzanan birçok özel ve kamu işletmelerinden oluşur (Türksoy, 2002:1).

Kuruluş amaçları ve ekonomik faaliyetleri birbirine yakın olan işletmelerin oluşturduğu iş grupları “endüstri” olarak tanımlanmaktadır (Denizer, 2005:1). Yiyecek-içecek endüstrisi ise insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışına değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde veya geçici konaklamalarda yeme-içme ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletmelerden oluşmaktadır (Koçak,1997:6).

II.2.Yiyecek-İçecek Endüstrisinin Gelişimi

Yiyecek-içecek endüstrisi, insanların var oluşu ile başlayıp günümüze uzanan süreç içerisinde, kültürel, toplumsal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen her tür değişimden etkilenerek, insanların farklılaşan istek ve ihtiyaçlarına uygun bir gelişim göstermiştir. İnsanlar bugün, bazen zorunluluktan bazen de sosyal amaçlı olarak yiyecek servis işletmelerinin sunduğu hizmetlerden faydalanmaktadır. Bu durum endüstrinin hızlı bir şekilde büyümesine yol açarak yiyecek hizmeti veren işletmeler arasında yoğun bir rekabet ortamı yaratmaktadır (Karadeniz, 2005:4). İnsanların en temel ihtiyacının yemek ve içmek olduğu düşünüldüğünde bu işletmelerin ne kadar önemli bir konuma sahip olduğu açıkça görülmektedir. Damak tadı bir kültürü tanıtan en önemli unsurdur. Gerek konaklama işletmeleri bünyesinde, gerekse bağımsız olarak hizmet veren yiyecek-içecek işletmeleri, hem yöresel yemeklerini hem de insanlara farklı kültürlere ait yemekleri sunabilmektedir (Demirkol ve Zengin, 2004:125).

Günümüzde yiyecek-içecek işletmeleri, yaşanan yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, hedef aldıkları müşterilerinin ekonomik güçlerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak hizmet vermek ve bu nedenle de sundukları yiyecek-içecek hizmetinin çeşidini ve kalitesini artırmak zorunda kalmışlardır (Karadeniz, 2005:5). Tarihsel gelişim süreci

içerisinde ev dışında yenilen yemeklerin sayısındaki hızlı artış, beraberinde yiyecek-içecek işletmelerinin sayısının artmasını getirmiştir. Özellikle geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısından itibaren gerek yiyecek-içecek sektörünün kitlesel bir yapıya dönüşmesi, gerekse sanayileşmenin artmasından kaynaklanan nedenlerle dışarıda yenilen yemeklerin sayısında ortaya çıkan artış, yiyecek-içecek hizmetlerinin önemini artırmıştır (Koçak, 1997:1).

Yaşadığımız yüz yılın sosyo-ekonomik koşulları ve sağlık kuralları yiyecek-içecek gereksiniminin karşılanmasını rasgele bir şekilde değil, bilinçli ve bilimsel temellere dayalı olarak yapılmasını zorunlu kılmakta, gelişen teknolojiyi göz önünde bulundurarak daha iyi, ucuz ve kaliteli biçimde yiyecek-içecek hizmetlerinin sunulmasını gerektirmektedir (Türksoy, 2002:5). Dünyada bir yandan artan uluslararası seyahatler ve turizm, diğer yandan küreselleşme süreci, yiyecek-içecek hizmet işletmeleri arasında rekabeti artırmakta ve büyüyen uluslararası pazardan pay alma yarışını hızlandırmaktadır (Met, 2005:112). Örneğin hizmet sektörünün önemli bir parçası olan havayolu taşımacılığında verilen yiyeceklerin çeşidi ve kalitesinde büyük bir rekabet söz konusudur. Artık havayolu şirketleri gastronomi uzmanları ile çalışmaya başlarken, sürekli olarak aşçı transferleri yapmaktadırlar (Koçak,1997:8).

II.2.1. Yiyecek-İçecek Hizmetlerini Geliştiren Nedenler

Günümüzde boş zamanların artması, çalışanların sahip olduğu yıllık ücretli izinler, ulusal günler ve bayramlar kişilerin boş zamanlarını artırmaktadır. Boş zamanlardaki artış kişileri sürekli konutlarının bulunduğu yerin dışına seyahate ve dolayısı ile konaklamanın yanı sıra dışarıda yiyecek-içecek hizmeti almaya yönlendirmektedir (Türksoy, 2002: 10).

Harcanabilir gelirdeki artış ve yaşam biçimlerinin değişmesi de yiyecek-içecek hizmetlerini geliştiren nedenlerdendir. Yemek servisi endüstrisinin giderek gelişen sosyal

etkisi ile milyonlarca insan için; restoranlar, barlar ve kantinler ikinci bir mutfak, ikinci bir oturma odası ve ikinci bir daire rolünü üstlenmeye başlamıştır. Birçok Avrupa ülkesinde ev halkı yiyecek bütçelerinin 1/4 ile 1/3'ünü ev dışındaki yiyecek tesislerine harcamaktadır. Örneğin, İsviçre'de bir kişinin ortalama dışarıda yemek yeme sayısı -atıştırmalar dahil- haftada 3-5 keredir. Ülkemiz ise bu istatistiklerin çok altındadır (www.turizm gazetesi.com, 12.02.2008) yine A.B.D' de gıdaya verilen her 100 doların 42 si yiyecek-içecek endüstrisine gitmektedir (Gürsoy,1995: 85). Yiyecek-içecek endüstrisini geliştiren sebepler; artan rekabet, hizmet kalitesinin ön plana çıkması, hizmete verilen değer, teknolojik imkanlar, yönetimin yeniden yapılandırılması, sanitasyon ve globalleşme olarak ileri sürülebilir (Özkoç, 2006:6).

Kişilerin ekonomik anlamda satın alma güçlerindeki artış ile birlikte, yeni teknolojilerin yardımıyla gelişen sektör ve yeni açılan işletmeler müşteriler üzerinde olumlu etkiye neden olmakta, her geçen gün farklı damak tadlarına hitap eden ve yeni seçenekler sunan yiyecek-içecek işletmelerinin açılması, merak faktörünün de etkisiyle kişileri buralara çekmektedir (Türksoy, 2002:11).

İnsanların evleri dışında yemek yemesine olanak veren yiyecek-içecek işletmeleri; bireylere ekonomiklik, verim, eğlence, lezzet ve sosyal hareketlilik gibi farklı motivasyonlar sağlamaktadır (Park, 2004: 88). Ayrıca mönülerdeki gelişmelerde yiyecek-içecek endüstrisinin gelişimi açısından önemlidir. İlgi çekici olarak hazırlanmış bir menü, müşterilere genellikle ev yemeklerinden farklı seçenekler sunar. Böylece evde yemek yemeyi düşünen kişiler bile kararlarından vazgeçebilirler. Dikkat çekici şekilde oluşturulmuş, mevsimi ya da zamanı dikkate alınan bir menü potansiyel müşterileri kolayca ikna edebilir (Türksoy,2002: 12).

Yiyecek-içecek endüstrisinin, her geçen gün büyümesi ve kârlılığın yüksek olması bu alana yatırım yapan kişilerin artmasına ve dolayısıyla rekabet koşullarının yoğunlaşmasına neden olmuştur. Rekabet şartları bu endüstri kolunda hata esnekliğini oldukça düşürmüş, yiyecek-içecek endüstrisine yatırım yapacak olanların ve bu endüstride görev alacak yöneticilerin kuruluş ve işletme aşamalarında müşteri talepleri ve istekleri konusuna gereken önemi vermelerini zorunlu kılmıştır (Özgen,2000: 2).

Hızla artan ekonomik ve ticari faaliyetlerin yoğunlaşması da yiyecek-içecek işletmelerin sayısının artmasına neden olmaktadır (Türksoy, 2002: 13). Yemek yeme alışkanlıklarının değışmesi sonucu günlük yaşamımızın yapısı giderek değışmektedir. Çünkü günümüzde ailenin yapıları her ne olursa olsun bireyler artık günde üç kere aynı masada yemek yiyememektedirler. Günümüzün genç nesli yemek yapma ve mutfakta zaman geçirme konusunda daha az bilgilidirler. Toplumumuzdaki bu kayıp yemek servisi endüstrisine büyük bir kazançtır (www.turizm gazetesi.com, 12.02.2008).

2.3.Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması

Yiyecek-içecek hizmet işletmeleri ağırlama endüstrisinin bir alt dalını oluşturması nedeniyle seyahat, turizm, konaklama, eğlence ve dinlenme sektöründe çok önemli bir yer tutar. Genel bir şekilde bakıldığında okullardan fabrikalara, otellerden havayollarına kadar pek çok farklı alanda yiyecek-içecek işletmeleri ile mevcuttur.

Yiyecek-içecek işletmelerinin kendine has özellikleri mevcuttur

- Yiyecek-içecek işletmeleri çeşitlilik arz eder
- Yiyecek-içecek işletmeleri malzeme ve emek yoğun işletmelerdir
- Yiyecek-içecek işletmelerinin örgüt yapısı diğer işletmelerden farklıdır

- Yiyecek-içecek işletmelerinde sunulan ürünler misafirlerin taleplerine göre değişir.
- Yiyecek-içecek işletmelerinde mn planlaması önem arz eder
- Yiyecek-içecek işletmelerinde müşteri tipleri çok farklıdır (ınar, 2004:4).

Günümüzde yiyecek-içecek işletmelerinin kapsamı oldukça geniştir. Örneğin; Otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümü otelin restoranlarında, banket salonlarında, barlarında, mutfaklarında, pastanelerinde ve diğer bölümlerinde konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerinin değişik yöntemlerle sağlanmasını, korunmasını, hazırlanması ve sunulmasını gerçekleştiren bölümdür (Kozak vd. 2002: 28). Otel işletmelerinde oda gelirlerinden sonra en çok gelir getiren bölüm yiyecek-içecek departmanıdır. Ayrıca yiyecek-içecek departmanı konaklama giderleri sıralamasında da % 27 ile ikinci sıradadır (Ninemeier, 1998: 42). Odaların tersine, otellerde yiyecek-içecek hizmeti, otelde kalan müşteriler kadar kalmayanlara da sunulmaktadır yiyecek-içecek gelirleri otel gelirlerinin yaklaşık %44.2 sini oluşturmaktadır “Yiyecek gelirleri %30.3 içecek gelirleri %13.9” (Medlik, 1997: 62).

Seyahat endüstrisinde de yiyecek içecek hizmetleri çok önemlidir. Günümüzde pek çok havayolu işletmesi mnlerini zenginleştirmek için profesyonel aşılar ve yemek şirketleri ile iş birliklerine giderek kalitelerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Yine fast-food işletmeleri bugün tüm dünyada hızla büyümektedir. Çünkü insanlar için zamanın değerinin artması, yiyecek-içecek için çok fazla vakit harcamak istemeyen insanların sayısındaki artış endüstrinin bu kolunun gelişimini hızla arttırmaktadır. Yalnız ticari işletmeler değil artık Okullar, fabrikalar, ğrenci yurtları dahi günümüzde yiyecek-içecek hizmeti sunmaktadır. Tüm bu koşullar altında yiyecek-içecek hizmet işletmelerinin gelişmesi ve sayılarındaki artış her geçen gün artmaktadır.

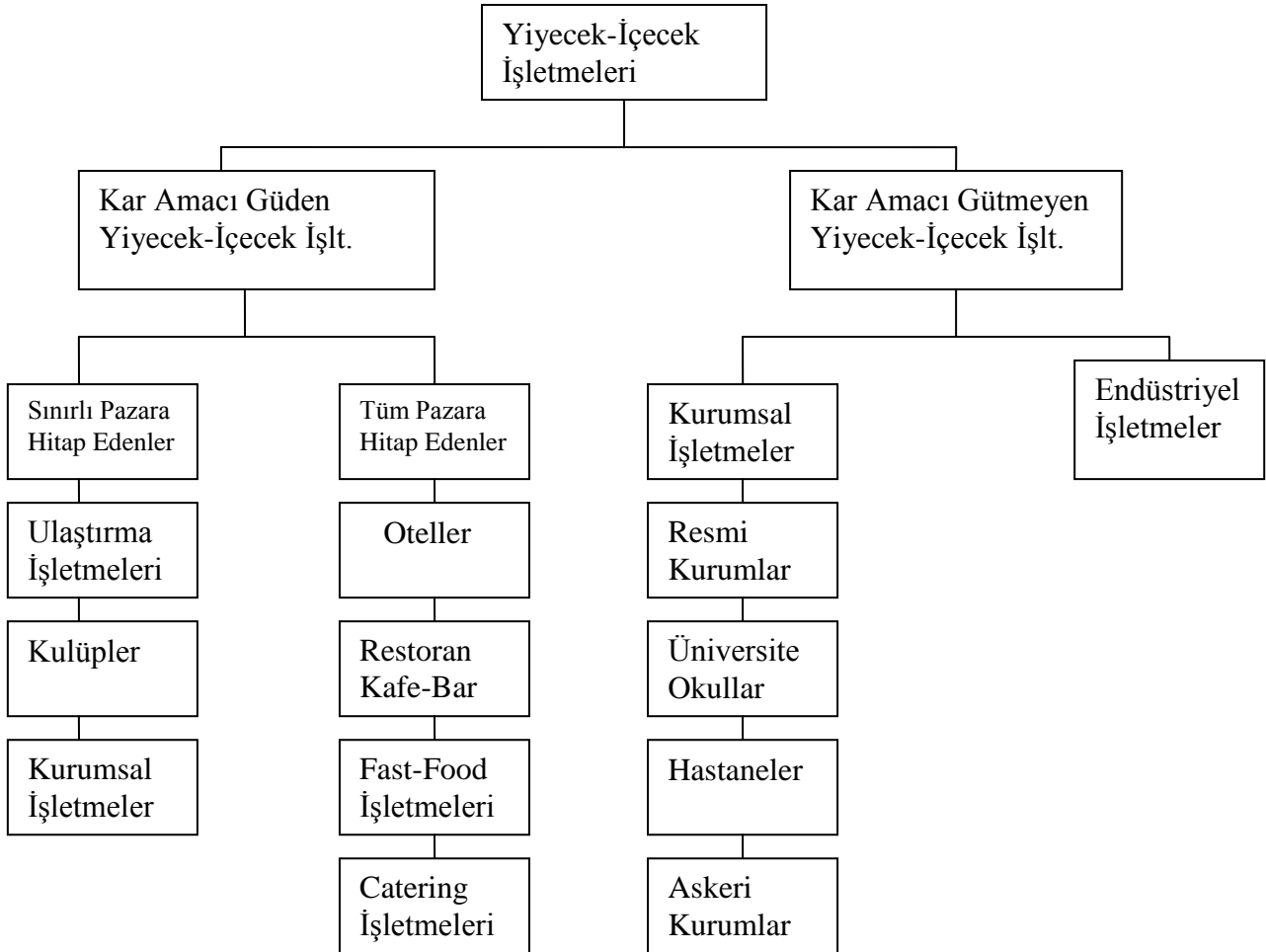
Yirminci yüz yıl ile birlikte yiyecek-içecek endüstrisi hızlı bir gelişme sürecine girmiştir; her gün yeni bir tür yiyecek-içecek işletmesi ortaya çıkmakta ve bu durumda yiyecek-içecek işletmelerinin sınıflandırılmasını güçleştirmektedir (Denizer, 2006:7). Yiyecek-içecek sektöründe bulunan işletmeler çeşitli biçimlerde ve isimler altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. En çok bilinen örnekleri; restoran, kafeterya ve otellerdir. Bunun dışında büyük işletmelerde, hastane, okul huzurevi, ceza ve ıslahevleri, askeri birliklerde yiyecek-içecek hizmeti sunan birimler bulunmaktadır (Türksoy, 2002: 4).

Yiyecek-içecek hizmet işletmeleri çeşitli kriterlere göre farklı biçimde sınıflandırılabilir. Ölçekleri bakımından büyük işletmeler, masa sayısı 101 veya sandalye sayısı 400 ya da daha fazla olan hizmet birimleriyken, küçük işletmeler; büyük işletmelerden daha az masa ve sandalyeye sahiptir. Mülkiyetleri açısından işletmelerin sınıflandırılması ise üç grupta yapılabilir; sahiplikleri ve yönetimleri “özel” sektörde bulunan işletmeler, sahiplikleri ya da yönetimleri “kamu” kurumlarında bulunan yerler, özel ve kamunun birlikte işlettikleri tesisler (Koçak, 1997: 12). Diğer bir sınıflamaya göre ise yiyecek içecek işletmeleri; Turizm yatırım belgeli yiyecek içecek işletmeleri, turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmeleri, belediye işletme belgeli yiyecek içecek işletmeleri, ticari yiyecek içecek işletmeleri ve anlaşmalı veya kurumsal yiyecek içecek işletmeleri olarak sınıflandırılabilir (Çınar, 2004:6).

Ülkemizde hukuki yönden yiyecek-içecek işletmeleri restoran, kafeterya ve eğlence yerleri olarak sınıflandırılmıştır. Turizm işletme belgeli ve belediye belgeliler “Turizm tesisleri yönetmeliği”nin belirlediği esaslara göre; ikinci sınıf, birinci sınıf, lüks restoranlar ile kafeteryalar“Turizm belgeli işletmeler olarak sınıflandırılırken, Belediye belgeli tesisler, mahalli belediyelerin belirlediği normlar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürürler.

Genel bir kıyaslama yapmak gerekirse, yiyecek-içecek işletmeleri önce iki alt başlıkta sınıflandırılabilir; Kar amacı güden yiyecek içecek işletmeleri ve Kar amacı gütmeyen yiyecek-içecek işletmeleri (Ninemier, 1998: 17). Ya da farklı bir deyişle bunlar; Ticari amaçla faaliyet gösteren konaklama ve yeme içme işletmeleri ile kurumsal(Endüstriyel)işletmelerdir (Aktaş, 1995:2). Şekil II.I.Yiyecek-içecek işletmelerinin kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen işletmeler olarak ne şekilde sınıflandırıldığını göstermektedir.

Şekil II.I. Yiyecek-İçecek Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması



Kaynak: Türksoy,2002:14, Denizer,2006:8' den uyarlanmıştır.

Ticari yiyecek-içecek işletmeleri, kar amacının öncelikli olduğu işletmeler olarak tanımlanabilir. Bu gruba dahil olarak verebilecek örnekler; restoranlar, otel restoranları, fast food işletmeleri, barlar vb. Ticari amaç taşımayan işletmelerin ise birincil görevi yiyecek-içecek hizmeti değildir. Genellikle besleyici yemekler sunarken masraflarını minimize etmeye çalışırlar. Örneğin, okullar, hastaneler, iş yerleri, ceza evleri, askeri birlikler gibi (Koçak, 1997: 11). Yiyecek içecek hizmet işletmeleri temel olarak yukarıdaki şekilde verildiği gibi sınıflandırılmaktadır. Ancak çalışmanın yapısı gereği ve sağlıklı sonuçlar elde edebilmek amacıyla yukarıdaki verilerden tüm pazara hitap eden yiyecek-içecek işletmelerinden bir fast-food işletmesi, bir adet geleneksel restoran ve bir adet catering işletmesi seçilmiş ve çalışma bu işletmeler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Kafeterya ve barlar araştırmanın amacını tam karşılayamayacağı, oteller ise birincil amaçları yiyecek-içecek hizmeti vermek olmayıp konaklama hizmeti vermek olduğu için çalışma kapsamına alınmamıştır.

II.4. Tüm Pazara Hitap Eden Ticari Yiyecek-İçecek İşletmeleri ve Stratejik İş Birliği Faaliyetleri

Ticari yiyecek-içecek işletmeleri temel olarak kar elde etmeyi hedefleyen işletmelerdir ve kendi içerisinde sınırlı pazara hitap eden ve tüm pazara hitap eden işletmeler olarak ikiye ayrılırlar. Tüm pazara hitap eden işletmeler; konaklama işletmeleri içinde yer alan yiyecek-içecek bölümleri, restoranlar, kafe-barlar ve fast-food restoranlar yer almaktadır. Tüm pazara hitap eden yiyecek içecek işletmelerinde pazardan en büyük payı restoranlar ve fast-food restoranlar almaktadır.

II.4.1. Hızlı Servis Yiyecek-İçecek (Fast-Food) İşletmeleri

Pek çok kaynakta restoranların alt dalı olarak kabul edilen fast-food işletmeleri yirminci yüzyılın sonundan itibaren özellikle franchise yolu ile artık tüm dünyada başlı başına bir sektör olmuş ve tüm yiyecek-içecek hizmetleri arasında en fazla payı olan sektör durumuna gelmiştir. O yüzden bu çalışmada fast-food işletmeleri restoranların bir alt ögesi olarak değil tüm pazara hitap eden yiyecek-içecek işletmelerinin bir kolu olarak kabul edilmiştir.

Hızlı yiyecek-içecek hizmet işletmeleri, sınırlı yiyecek ve içecekleri olabildiğince kısa sürede sunan, genellikle hamburger, kızarmış patates, pizza, tavuk ve benzeri yiyecekleri ya tek başına ya da birlikte satan işletmelerdir (Tuncel, 2000: 12). Daha farklı bir ifade ile genellikle bir yiyecek, ürün sepeti ya da yöreye özgü hazırlanması kolay ve hızlı yiyecekler etrafında yoğunlaşan, genellikle zincir üyeliği ya da franchise yolu ile işletilen işletmelerdir (Çınar, 2004:10).

Endüstrinin bu dalı, yiyecek ve içeceklerin tüketiciye hemen satılmak üzere çabuk hazırlanması ve servisiyle ilgilidir. Müşteriler fast food sektöründe, ürünleri işletme içerisinde veya dışarıda tüketebilirler (Koçak, 1997:14). Sektör olarak bakıldığında ise, fast-foodların özellikleri; fiyatları daha düşüktür, ürün hızlı bir şekilde servis edilir, ürünler çatal, bıçak kullanılmadan el ile yemeye elverişlidir ve paketlenabilir, ürün dayanıklılığı düşüktür (Price,1997 aktaran Koçak:1997:15).

Hızlı yiyecek işletmelerinin sektör içindeki paylarının artması, geri dönüşümlü atılabilir kağıt ambalajlarının kullanımı ve uzmanlaşmayla birlikte ucuzlayan mönüler gibi özellikler sektörün yapısal gelişimini ve önemini gösteren ölçütlerdir. Yiyecek-içecek

endüstrisinin son yirmi yıl içerisinde hızlı bir gelişme göstermesi, bu gelişmenin de özellikle hızlı yiyecek-içecek işletmelerinde olması dikkat çekicidir(Türksoy, 2002:5).

Besin değeri ile ilgili tartışmalara rağmen hızlı yiyecek içecek işletmeleri dünya genelinde büyümeye devam etmektedir. Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin bu başarısı, onların uyguladığı ve rahatlığın da eklendiği “düşük maliyet-yüksek değer” pazarlama stratejisi ile ifade edilebilir. A.B.D.’ de hızlı yiyecek harcamasının son 30 yılda 6 milyar dolardan 100 milyar dolara yükselmesi hızlı yiyecek içecek işletmelerinin gelişimini ortaya koymaktadır (Özleyen, 2006:11).

Uluslararası hızlı yiyecek-içecek hizmet işletmeleri günümüzde faaliyet gösterdikleri ülke ya da toplumun kültürünü ve tüketici isteklerini ön planda tutmaktadır. Buna örnek olarak Mc Donalds’ın sadece Türk pazarına sunmuş olduğu Mc Turco Türk damak zevkine uygun köftesi ile müşteri istekleri doğrultusunda hazırlanmış bir üründür. Ayrıca tüm dünyadaki Mc Donalds’lar içerisinde yalnızca Türkiye’de ayran satılmaktadır, aynı şekilde Hindistan’da kutsal olarak kabul edilen inek etinden üretim yapılmayıp yine talebe uygun olarak tavuk menüsü geliştirilmiş olması da yerel kültür ve damak tadlarının beklentilerine yönelik bir faaliyettir. Diğer bir işletme stratejisi olarak ta Burger King Türk pazarında diğer hızlı yiyecek içecek işletmelerinde olmayan pastırma mөнüsünü ürün portföyüne ekleyerek rakipleri karşısında avantaj sağlamıştır (Özgen 2002: 22).

Hizmet hızını arttırmak için sınırlı mөнüyle çalışan hızlı yiyecek içecek işletmeleri bir ürün ya da ürünler dizisi üzerinde yoğunlaştırıldıklarında daha verimli işletmeler olabilmektedir. Uluslararası platformda hizmet veren hızlı yiyecek-içecek işletmelerinin çoğunluğunun bu yönde ilerlemeye devam etmesinin en önemli sebeplerinden biri de teknoloji çağında her türlü yiyecek-içeceği hızlı bir şekilde sunabilmeleri ve müşteri taleplerine anında cevap verebilme özelliklerinin olmasıdır (Özleyen, 2005: 17).

Hızlı yiyecek-içecek işletmelerinde (Fast-food) ürün standartları çok yüksektir, fiyatlar dengeli belirlenip müşteri başına hesaplanır, hizmetler kolay ve hızlı tüketime elverişlidir. Yiyecek hazırlama tamamen ya da kısmen standardize edilmiştir. Servis kolaylaştırılmış ve basitleştirilmiştir, televizyon ve görsel medya yoluyla çok iyi bir şekilde pazarlanabilme olanağına sahiptir (Çınar, 2004: 11). Tablo:II.1. Hızlı yiyecek-içecek hizmet işletmelerinin sektörlere göre uzmanlaşma derecelerini göstermektedir.

Tablo II.1. Hızlı Yiyecek-içecek İşletmelerinin Uzmanlık Dereceleri

Uzmanlık Oranı %	İşletme Tipi	İşletme Tipi Örnekleri	Uzmanlık derecesi
95-100	Tümüyle Hızlı yiyecek-içecek satanlar	Mc Donald's, Burger King, K. F. C.	Uzman
70-94	Ağırlıklı olarak hızlı yiyecek-içecek işletmeleri	Perakende unlu mamuller satan işletmeler, paketlenmiş ya da eve teslim ürün satan restoran yada kafeler	Uzman olmayan
36-69	Hızlı yiyecek-içecek ile ilişkin ürün satanlar	Bir önceki grupta aynı işletme tipleri	Uzman olmayan
1-35	Temel olarak hızlı yiyecek-içecek satmayanlar	Oteller, süpermarketler, kantinler, tütün ve gazete satan büfeler,	Uzman olmayan

Kaynak: Yönet, 1997:52, Özleyen,2005:18' den uyarlanmıştır.

II.4.2. Catering İşletmeleri

Catering, köken itibari ile yabancı bir kelimedir. Türk Dil Kurumu Yabancı Kelimeler Kurulu'nun catering sözcüğüne önerdiği Türkçe Karşılık "yemek hizmeti"dir. Catering işletmeleri, evlilik törenleri, yıl dönümleri, doğum günleri, mezuniyet partileri gibi sosyal amaçlı, toplantı ve kongreler, açılış törenleri ve kokteyller gibi iş amaçlı olarak gerçekleştirilecek olan organizasyonlarda faaliyet gösterirler. Ayrıca endüstriyel tesisler, okul hastane ve ulaşım birimlerinde talebe bağlı olarak toplu yemek hizmeti sunan ve ziyafet organizasyonları düzenleyen işletmelerdir (Karadeniz, 2005: 10). Günümüzde dünya çapında faaliyet gösteren catering işletmelerinin büyük şirketlerle yaptıkları anlaşmalar ile kendi yemek fişlerinin bağımsız restoranlarda kullanımını sağlaması endüstrinin bu kolunun ne kadar geliştiğini açıkça ortaya koymaktadır.

II.4.3. Restoranlar

Yiyecek-içecek hizmet işletmelerinde olduğu gibi restoranlarda da pek çok farklı sınıflama mevcuttur; pazarın tamamına hitap eden işletmelerden restoranlar; Et restoranları, sıradan restoranlar, spesiyalite restoranları, ulusal restoranlar, ye-eğlen restoranları ve son yıllarda gelişmeye başlayan yeni bir çeşit olan internet restoranları olarak sınıflandırılabilir (Türksoy, 2002:15). Fiyat düzeyi bakımından ise sınıflama yapıldığında; ucuz restoranlar, orta sınıf restoranlar, üst sınıf restoranlar olmak üzere üç ana başlık kullanılabilir (Tuncel, 2000:7).

Daha farklı bir sınıflamaya göre ticari restoran işletmeleri; lüks restoranlar, mom-pop restoranlar, büyük ölçekli restoranlar, çabuk yemek sunan restoranlar, özellikli restoranlar, aile restoranları, sınırlı servis sunan restoranlar, lokantalar ve otellerin bünyesindeki işletmeler olarak ifade edilebilir (Dallaryan, 2001:10). Türkiye'de Restoranlar, lokantalar ve

kafeteryalar ile ilgili kanuni düzenlemeler; Turizm Bakanlığının 14.03.1993 tarih ve 21728 nolu Resmi gazetede yayınlanan 93/4811 nolu “Turizm Yatırımları ve İşletmelerinin Nitelikleri Yönetmeliği” uyarınca yapılmaktadır. Bu yönetmeliğin “Yeme-İçme ve eğlence Tesisleri”nin açıklandığı yedinci kısım ana başlığı altında; 1 ve 2. bölümü lokantalar ve kafeteryalara ayrılmış, bunlarla ilgili konular 121-129’ncu maddelerde 8 başlık halinde düzenlenmiştir. 121 inci maddede restoranlar; tabldot, alakart veya özel türde yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme içme ihtiyacını karşılayan turizm tesisleri olarak tanımlanmıştır (Tuncel,2000:14).

Restoranlar ve lokantalar Turizm Yatırımları ve İşletmelerinin Nitelikleri Yönetmeliğine göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılmışlardır:

- Üçüncü Sınıf Restoranlar
- İkinci Sınıf Retoranlar
- Birinci Sınıf Restoranlar
- Lüks Restoranlar
- Kafeteryalar (www.istanbulsaglik.gov.tr, 10.05.2008)

II.4.3.1.Restoranların Sınıflandırılması:

Turizm Yatırımlarının Niteliklerinin Yönetmeliğine (T.Y.N.Y.) Göre ülkemizdeki restoranların sınıflaması şu şekilde yapılmıştır:

II.4.3.1.1. Üçüncü Sınıf Restoranlar

T.Y.N.Y.’de 122. maddede belirtilen asgari nitelikleri taşıyan lokanta ve restoranlardır (EK:1)

II.4.3.1.2. İkinci Sınıf Restoranlar

T.Y.N.Y' de 123 maddede belirtilen nitelikleri taşıyan lokanta ve restoranlardır (EK:1).

II.4.3.1.3. Birinci Sınıf Restoranlar

T.Y.N.Y' de 126. maddede belirtilen nitelikleri taşıyan lokanta ve restoranlardır (EK:1)

II.4.3.1.4. Lüks Restoranlar

T.Y.N.Y.' de 127. maddede belirtilen nitelikleri taşıyan lokanta ve restoranlardır (EK:1) Ayrıca; Kaliteli yemek çeşitlerinin genelde lüks atmosfer içinde pahalı olarak sunulduğu restoranlar olarak ifade edilebilir. Çalışan personelin deneyimli ve iyi eğitilmiş, kullanılan malzemelerin de kaliteli oluşu, fiyatların yüksek olmasına neden olsa da; müşteri portföyünde olan kişilerin bu yüksek fiyat politikasından etkilenmeyecek konumda olması kar marjının yüksek seyrini sağlamaktadır (Dallaryan, 2001: 10).

II.4.3.1.5. Kafeteryalar

T.Y.N.Y.'de 128. maddede kafeteryalar; süratli, temiz ve kaliteli yeme-içme hizmetinin garson servisi olmadan müşteriye sunulduğu işletmeler olarak tanımlanmıştır. Kafeteryaların asgari nitelikleri 129. maddede genel olarak açıklanmıştır (EK:1). Kafeteryalar genel olarak zaman faktörünün öne çıktığı ticari işletmelerdir. A'la carte servis kafeteryalarda kullanılmaz ürünler çabuk hazırlanır ve çabuk tüketilir.

II.5. Yiyecek-İçecek Endüstrisindeki Stratejik İş Birlikleri

Yirminci yüzyılın sonundan itibaren firmalar arası ilişkiler fark edilir şekilde değişmeye başlamıştır. Bu dönemde şirketler rekabet etmenin yanı sıra, iş birliğine gitmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Bu ilişkilerin ve iş birliğinin en önemli sonucu ise S.İ.B. uygulamaları olarak meydana çıkmaya başlamıştır. S.İ.B. uygulamaları, firmalara işlerini kombine ve güçlü şekilde yapma, değersiz aktiviteleri azaltma ve performanslarını geliştirme imkanı verir (Whipple ve Frankel, 2000:21). Global pazarlarda tek başlarına her konuda yeterli olamayacağını keşfeden, özellikle hava taşımacılığı, bankacılık, sigorta ve turizm işletmeleri, S.İ.B. faaliyetleri sayesinde hem etkinliği, hem ekonomikliğini hem de verimliliğini sağlamaktadırlar (Ener, 2003:237).

Küreselleşme ile birlikte uluslararası stratejik iş birliklerinin sayılarının hızlı artışı 1990'lardaki en belirgin yönetim trendi olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda işletmeler küresel pazarlara başarılı bir şekilde adapte olabilmek için birbirlerini tamamlayıcı yetenek ve kaynaklara sahip olan diğer işletmeler ile stratejik iş birliği oluşturmayı tercih etmeye başlamışlardır. Doğrudan yatırımın yüksek maliyeti, politik anlamda ve yatırım bakımından yabancı pazarlara girmenin yüksek risk taşıyan bir faaliyet olması, işletmeye yeni yetenek ve kaynak sağlama konusunda çok fazla avantaj getirmesi gibi nedenlerle son yıllarda işletmeler arası ortak yatırım ve franchising gibi farklı iş birliği stratejileri uygulamak oldukça yaygınlaşmıştır (Preble vd. 2000:327).

Ağırlama endüstrisinde temel rol oynayan, özellikle havayolları, oteller, restoranlar ve seyahat acentelerinin sınırların hızla bulanıklaştığı yeni yüz yılda hizmet sektörünün de birbirleriyle olan ilişkilerinin gittikçe yakınlaşma içerisinde olduğu bilinen bir gerçektir. Ağırlama ve hizmet sektöründe bu konuya ilişkin ampirik çalışmaların sayılarının az olduğu

görülmekle birlikte, bu alandaki çalışmaların daha çok otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki iş birliği ilişkilerini değerlendirmeye yönelik olduğu görülmektedir (Munoz ve Falcon,2000:737) .

İçinde bulunduğumuz yüzyıl içerisinde stratejik iş birliği uygulamalarının ağırlama ve yiyecek-içecek endüstrisinde çok daha etkin şekilde kullanılacağı öngörülmektedir. Gerçekten de ağırlama endüstrisinde dünya çapında stratejik iş birliği anlaşmalarının sayısında büyük bir artış vardır. Örnek olarak Doğu Asya da Utell International ve JAL World Hotels arasındaki merkezi rezervasyon sistemleri birlikteliği gibi teknoloji iş birliği yatırımının yapılması buna örnek olarak verilebilir (Kwan ve Wong, 1999:500). Yine Accor Services Türkiye adıyla hizmet sektöründe yatırımları bulunan dünyanın en büyük turizm, seyahat ve kurumsal hizmet gruplarından olan Accor grubun, Club Mediterranean'in 252 milyon Euro değerindeki hisselerini alarak, gruba %28,9 oranında ortak olması da S.İ.B. faaliyetlerine örnek olarak verilebilir. Bu S.İ.B. uygulaması ile Accor' un güçlü marka kimliği ile Club Med' in tatil pazarındaki uzmanlığı bir araya getirilmiştir. S.İ.B. yolu ile bir taraftan Club Med' in karlılığının artırılması ve pazar payının genişletilmesi amaçlanırken diğer taraftan Club Med ile gerçekleştirilen bu ortaklık sonucunda yüksek büyüme potansiyeline sahip olan tatil pazarında Accor grubun liderlik konumu güçlendirilmiştir (Unur ve Dönbak, 2008:283).

Günümüzde Otel işletmelerinin birincil amaçları olan oda satışına yoğunlaşmak amacıyla restoranlarla franchising, dış kaynak kullanımı vb. yollar aracılığıyla stratejik ilişkiler kurdukları bilinen bir gerçektir (Korkmaz, 2006: 33). Havayolu işletmelerinin tur operatörleriyle birlikte hareket etmeleri, büyük holdinglerin catering firmalarıyla anlaşmalar imzalamaları, ayrıca yiyecek-içecek işletmelerinin franchising uygulamalarını tercih ederek özellikle fast food sektöründe tüm dünya çapında faaliyet göstermeleri S.İ.B.

uygulamalarının ağırlama ve yiyecek-içecek sektöründeki gelişiminin ne boyutlarda olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra sektörün günden güne büyümesi ve ilerlemesi rekabet şartlarının zorlaşması var olan pazarda işletmelerin yeni yollara başvurmasını zorunlu kılmaktadır. Ulaşım sektöründe 2008 yılında Türk Hava Yollarının Star Alliance üyesi olması S.İ.B. uygulamalarının uluslararası boyutlarının ne şekilde gerçekleştiğinin anlaşılabilmesi açısından çok önemlidir. Bu S.İ.B. yolu ile T.H.Y. sahip olduğu hizmet kalitesini ve marka değerini arttırmakla kalmamış uçuş portföyüne yeni destinasyonlar da ekleme olanağına sahip olmuştur.

Yiyecek-içecek endüstrisinde ise S.İ.B. faaliyetleri özellikle hızlı yiyecek-içecek restoran zincirleri sayesinde çok hızlı bir gelişim sergilemeye başlamıştır. Yiyecek-içecek sektöründe gelişme, Mc Donalds, Burger King, Kentucky Fried Chicken ve Piza Hut gibi hızlı servisi temel alan işletmeler tarafından öncü olunmuştur ve halen sektörde bu işletmelerin egemenlikleri sürmektedir. Hızlı yiyeceğin batı kültürünün bir parçası şeklinde “moda yiyecek” olarak çoğu yabancı ülke gençleri tarafından benimsenmiş olması da bu uluslararası şirketlerin yabancı ülkelerdeki hızlı yiyecek içecek hizmet pazarında başarılı olmasına katkıda bulunmaktadır.

Hızlı yiyecek-içecek restoran işletmeciliğinin son otuz yılda dünyada ve son on beş yıllık sürede Türkiye’de gösterdiği hızlı gelişmenin ardında yatan temel gerçeklerden birisi de hiç kuşkusuz sistemin büyüme için kullandığı; franchising iş birliği modelidir (Tuncel, 2000: 30). Bu iş birliği modeli ile hızlı-yiyecek işletmeleri belirlenen standartlara uyarak geniş kapsamlı olarak büyüebilmekte ve pek çok farklı yörede yeni fast-food işletmeleri kurulabilmektedir.

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

Bu gün ağırlama ve yiyecek-içecek endüstrisinde karşılaşılan S.İ.B. uygulamalarının kapsamı günden güne gelişmektedir. Özellikle rekabetin çok ön planda olması ve işletmelerin bu rekabetçi piyasada hayatta kalmalarına olanak sağlaması nedeniyle S.İ.B. faaliyetlerinin ileriki dönemlerde daha da çok tercih edileceği açıkça görülmektedir. S.İ.B. uygulamaları ile yiyecek-içecek işletmeleri arasındaki ilişki günümüzde tüm dünyada artarak devam etmektedir. Diğer yandan bu ilişki işletmeler açısından birlikte hareket ederek kazanmanın ne kadar önemli olduğunu tüm boyutlarıyla göstermektedir.

III.BÖLÜM

İŞLETMELER ARASINDAKİ STRATEJİK İŞ BİRLİKLERİ: YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde stratejik iş birliği kavramı ve yiyecek içecek işletmelerine ilişkin yapılan açıklamalardan sonra bu bölümde, yiyecek-içecek işletmelerinde stratejik iş birliğinin nasıl gerçekleştiği, kapsamı, özellikleri ve yapısı ile ilgili bir uygulama yer almaktadır.

S.İ.B. faaliyetleri, daha öncede belirtildiği gibi işletmelerin gelişen rekabet koşullarında ayakta kalabilmek amacıyla, kendi bünyelerinde gerçekleştiremeyecekleri işlemleri başka işletmeler ile sözlü bir anlaşmadan ortak girişime kadar pek çok farklı şekillerde meydana getirmesi ile oluşmaktadır. Yiyecek-içecek sektörü de, hizmet sektöründe faaliyet gösterdikleri için ve rekabetin çok yoğun bir şekilde yaşandığı bir sektör olması sebebiyle stratejik iş birliklerinin yoğun bir şekilde görüldüğü bir sektördür. Yiyecek-içecek işletmeleri basit restoranlardan, otellere, catering hizmeti veren işletmelerden lüks restoranlara kadar uzanan geniş bir yelpazede faaliyetlerini sürdüren işletmelerdir.

Stratejik iş birliği; temel olarak iki ya da daha çok şirketin ticari ya da sınai fayda elde edebilmek amacıyla, bağımsızlıklarını yitirmeden, hisse temelli ya da hisse temelli olmaksızın beraber hareket etmeleridir. İşletmeler S.İ.B. faaliyetleri yürüterek sahip oldukları değerleri ve rekabet güçlerini sürekli dinamik tutabilmektedirler. Stratejik iş birliklerinin günümüzde farklı sektörlerde çok değişik boyutlarda hayata geçirildiği görülmektedir.

İşletmelerin S.İ.B. uygulamasına karar verme sürecinde kendilerine yönelik olarak sormaları gereken bazı sorular mevcuttur. Bunlar:

- 1) İşletmenin gelişebilmesi için Stratejik iş birliğine ihtiyacı var mı?

- 2) İşletmenin içinde bulunduğu sektörde kullanılan iş birliği çeşitleri nelerdir?
- 3) Stratejik iş birliğinin işletmeye sağlayacağı yararlar nelerdir?

III.1. Çalışmanın Amacı

S.İ.B. faaliyetleri günümüzde başta otomotiv, ilaç, elektronik ve gıda olmak üzere pek çok sektörde uygulanmaktadır. S.İ.B. faaliyetlerinde amaç, işletmelerin tek başlarına veremeyeceği bir hizmeti başka bir şirket ile işbirliği yaparak vermesi ve böylece her iki işletmenin de bundan yarar sağlamasıdır. Emek yoğun bir sektör olan yiyecek-içecek endüstrisi ve turizm sektöründe stratejik işbirliklerinin nasıl oluştuğu ve ne şekilde geliştiği konusunda araştırmaların yetersiz olması bu konu üzerinde çalışılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın amacı, literatür taranarak, stratejik iş birliklerinin çeşitli türlerini incelemek, yiyecek içecek işletmelerinde ne şekillerde stratejik iş birlikleri oluşturulduğunu araştırmak ve Türkiye'deki yiyecek-içecek işletmelerinde uygulanan stratejik işbirliklerini ve işletmelere sağladığı yararları ortaya koymaktır.

S.İ.B. faaliyetlerinin hizmet sektöründe ve dolayısıyla yiyecek-içecek sektöründe yeni bir yaklaşım olarak nasıl kullanıldığının açıklanması ileride S.İ.B. uygulamalarına yönelik çalışmaların daha da artmasını sağlayabilecektir. Bu çalışmada turizm sektöründeki yiyecek-içecek işletmelerinin stratejik işbirliklerinden sağladıkları yararlar, gelişimleri üzerindeki olumlu etki ve stratejik iş birliklerinin maliyetleri ne ölçüde etkilediği araştırılmaktadır.

III.2. Çalışmanın Önemi

S.İ.B. faaliyetleri, şirketlerin modern çağın rekabet koşullarına ayak uydurmasını sağlayan yeni yaklaşımlar arasında yer almaktadır. Yiyecek-içecek endüstrisi de rekabetin yoğun olması, emek yoğun bir sektör olması, insanın insana hizmet vermesi nedeniyle kalitenin iş gücüne bağımlı olması, misafirlerin değişen beklentileri, rekabette başarılı olabilmek için beklentileri de aşan düzeyde hizmet verilmesi gerekliliği, iş gücü maliyetlerinin yüksekliği, teknoloji sınırlılığı ve teknoloji kullanımının getirdiği maliyetler, hizmetin depolanamaması vb. özellikleriyle S.İ.B. uygulamaları açısından yeni ve önemli bir sektördür.

Yiyecek-içecek hizmet işletmesi, sahip olduğu donanım ve sunulan hizmet kalitesi ile birlikte kişilerin öncelikle yiyecek ve içecek gereksinimlerini karşılayan, sonrasında dinlenme ve kısmen eğlenme hizmeti sunan işletmelerdir (Türksoy, 2002: 4). Yiyecek-içecek işletmeleri bu hizmetlerin tümünü veya bir kısmını toplu olarak ya da birbirinden bağımsız hizmetler olarak müşterilere sunmaktadır. Stratejik işbirliklerinin yiyecek-içecek sektöründe uygulanması maliyetleri düşürdüğü kadar şirketlere rekabet üstünlüğü sağlaması açısından da çok önemlidir.

Bu çalışmada, yiyecek-içecek endüstrisinde S.İ.B. uygulamalarının hangi alanlarda ve ne ölçüde kullanıldığı bir soru formu aracılığı ile işletmelerle yüz yüze görüşmeler yapılarak belirlenmiştir. S.İ.B. uygulamalarının yiyecek-içecek endüstrisinin farklı alanlarında faaliyet gösteren işletmelere katkıları incelenmiştir. Elde edilen veriler ve yorumlar tablolar aracılığı ile açıklanmıştır.

III.3. Çalışmanın Yöntemi

İşletmelerin diğer işletmelerle olan iş birliği faaliyetlerinin incelendiği bu çalışmada alan araştırmalarından yöntem olarak örnek olay çalışması kullanılmıştır. Alan araştırmaları daha çok hipotez testine değil, yeni hipotez kurulmasına yönelik veriler toplamayı hedefler. Dolayısıyla parçadan bütüne giden bir çalışma söz konudur (Seyidoğlu, 1997: 33). Örnek olay çalışması eldeki verilerin çok daha detaylı bir şekilde incelenebilmesine ve yorumlanmasına yardımcı olan bir araştırma yöntemidir. Örnek olay çalışması için “uzun vadeli çalışmaların bir alt basamağı” tanımlaması yapmak mümkündür. Çünkü bu şekilde geniş kapsamlı çalışmalar öncelikle örnek olay çalışması ile incelenip daha sonraki süreçte kullanılacak verilerin oluşturulması sağlanır.

Örnek olay (Durum) çalışması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çevresi içerisinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan görgül bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2000:190). Sosyolojik terimler sözlüğünde ise örnek olay çalışması; sosyal olguları, tekil bir olayın ayrıntılı bir çözümlenmesini yaparak araştıran yöntem olarak tanımlanmıştır.

Örnek olay çalışmasında araştırılacak olay, bir kişi, bir grup, bir bölüm, bir süreç, bir toplum veya sosyal hayatın herhangi bir birimi olabilir. Örnek olay çalışması tek bir olayın çeşitli olgularla ilişkilendirilmesi ile araştırılan verilere bütüncül bir nitelik kazandırır. Örneğin deneysel bir çalışma olguyu, amaçlı bir biçimde gerçek yaşam çerçevesinden ayırarak, yani olguyu laboratuvar koşullarında kendi doğal ortamından izole ederek çalışır. Ancak bu yolla, araştırmacının ilgisi sınırlı sayıda değişken ve bunlar arasındaki ilişkiye odaklanabilir. Öte yandan tarihsel bir çalışma, olgu ve içinde olduğu içeriği dikkate alır;

ancak çalıştığı olay güncel değildir. Örnek olay çalışmasında temel fikir, bir olayın şartların uygun olduğu herhangi bir yöntemle derinlemesine incelenmesidir. (www.sakarya.edu.tr,18.05.2008). Son olarak anketler yine olgu ve içerik konusuyla ilgilenir, ancak olgunun içinde olduğu içeriği derinlemesine araştırmak anketlerde mümkün olmaz, diğer araştırma türlerinden ayrılan yönlerinden yola çıkarak, örnek olay çalışmasının “nasıl” ve “niçin” sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinliğine incelemesine olanak veren araştırma yöntemi olduğunu söylemek mümkündür (Yıldırım ve Şimşek,2000:190).

Örnek olay “bir veya az sayıda birbiriyle ilgili denek üzerinde yapılan ayrıntılı çalışma” şeklinde tanımlanabilir. Yapılan derinlemesine sorgulama ile bir kişi, grup veya kurum hakkında ayrıntılı veriler elde edilir. Böylece üzerinde çalışılan deneğin hali hazırda durumunu izah eden faktörler ve bu faktörler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılır. Bu şekilde araştırmaya konu olan deneğe ilişkin “ne” “niçin” “nasıl” sorularına cevap alınmış olur. Örnek olay çalışmalarında veri toplama tekniği olarak anketler, mülakat, gözlem ve doküman analizleri kullanılabilir (Altunışık vd.,2004:58).

Örnek olay çalışmasının hudutlarına indiğimizde, örnek olay çalışması sadece araştırmaya dayanmaz aynı zamanda raporlama sürecine de dahildir. Diğer çalışmalar araştırmacının ne olduğunu nitel ya da nicel olarak belirtebildiği halde, örnek olay çalışması çalışmanın “kalbine iner”, yani tüm detayları ile ortaya koyar. Analizlerin sınırları örnek olayın ölçmek istediği alanın ne olduğu ile belirlenir (Ritchie, Burns ve Palmer, 2005: 40).

III.4. Veri Toplama Tekniği

Araştırma temel olarak yiyecek-içecek işletmelerinin yuruttukleri faaliyetler ve bu faaliyetlerin iş birliği şeklinde gerçekleşme sурecini açıklamayı hedeflemektedir. Araştırma kapsamında yiyecek-içecek hizmet işletmelerinden bir adet geleneksel restoran, bir adet uluslar arası catering firması ve bir adet fast-food işletmesi yer almaktadır.

rnek olay uygulamasında kullanılan veriler, belirlenen amaçlar doğrultusunda geliştirilen görüşme formu yardımıyla ve yuz yuze görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Görüşmeler işletmelerin yiyecek-içecek yöneticileri ve st düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan görüşme formunda sorulan sorular EK 2’de verilmiştir. Elde edilen veriler işığında mevcut durumlarla ilgili yorumlar yapılmıştır.

III.5. Çalışmanın Sınırlılıkları

Araştırma temel olarak işletmelerin S.İ.B. faaliyetlerine ve iş birliğine yönelik bakış açılarına yoğunlaşmaktadır. Bu sebeple işletmelerin iş birliği yapılanmasında karşılaştıkları sorunlar, işletmelerin iş birliği ile ilgili sayısal verileri gibi teknik konular çalışmaya dahil edilmemiştir.

Araştırma, rnek olay yöntemi kullanılarak Mersin’de faaliyet gösteren bir uluslararası zincir fast-food restoran, Adana’da faaliyet gösteren uluslararası bir catering işletmesi ve İstanbul’da faaliyet gösteren lüks bir restoran da yurutulmüştür. Çalışmada alan araştırması kapsamındaki işletmelere odaklanılmıştır. Dolayısıyla sonuçlarla ilgili yorumlar sadece söz konusu işletmeler için geçerlidir. Çalışma ile ilgili bilgi toplama aşamasında büyük zorluklarla karşılaşılmıştır. Bunun sebebi ise işletme sahipleri ve işletme

yöneticilerinin stratejik iş birliği kavramı hakkındaki bilgilerinin çok yüzeysel olması, yürüttükleri faaliyetler konusunda geniş çaplı bir bilgi birikimlerinin olmaması ve mevcut bilgilerini paylaşmaya istekli olmamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

III.6. Uygulama Kapsamına Alınan İşletmeler

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

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

III.6.1. Bölge Merkezi Adana İlinde Olan ve Uluslararası Düzeyde Hizmet Veren Bir Catering İşletmesi (A)

İlk olarak Fransa'da faaliyet göstermeye başlayan işletmenin ülkemizdeki ana merkezi İstanbul'dadır. Uluslararası hizmet grubuna bağlı olarak faaliyet gösteren catering işletmesi 1998 yılından bu güne kadar müşterilerinin istediği her çeşit ziyafet organizasyonunu düzenleyebilmektedir. Adana bölge müdürlüğüne bağlı olarak pek çok yerde düzenli olarak hizmet veren işletmenin ziyafet pazarını özellikle toplantı, kongre ve açılış törenleri gibi iş amaçlı pazarlar oluşturmaktadır. Aynı zamanda Çukurova

bölgesindeki fabrikalar ve büyük işletmeler ile yapılan anlaşmalar yoluyla bu işletmelerin yiyecek-içecek faaliyetlerini karşılama gibi hizmetleri de mevcuttur.

III.6.2. Uluslararası Bir Fast-Food Zincirinin Mersin İli Şubesi (B)

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

III.6.3. İstanbul Merkezli Olarak Hizmet Veren Bir Lüks Restoran (C)

İstanbul merkezli olarak faaliyet gösteren ulusal bir restoran olan işletme yaklaşık 80 yıllık geçmişi ile a'la carte hizmet sunan lüks bir işletmedir. İşletme ve şubeleri İstanbul'un muhtelif yerlerinde özenli bir şekilde hizmet vermeye devam etmektedirler. Ulusal ve uluslar arası pek çok ödülü olan işletme, kalite, tanınmışlık ve lezzet konusunda İstanbul ilinde en önde gelen geleneksel restoranlardan biridir. Ayrıca işletme düğün, toplantı, açılış gibi faaliyetlere toplu yemek servisi yapabilme olanağına sahiptir. İşletmenin faaliyetlerini ve gelişimini önümüzdeki yıllarda da sürdürmeye devam edeceği öngörülmektedir. Tablo III.1. uygulama faaliyetinin yürütüldüğü işletmelerin genel özelliklerini toplu olarak göstermektedir.

Tablo III.1. Uygulama Faaliyetinin Yürütüldüğü İşletmelerin Genel Özellikleri

	A İşletmesi Catering İşletmesi	B İşletmesi Fast-Food İşletmesi	C İşletmesi Geleneksel Restoran
İşletme Kapasitesi	200-299	100-199	100-199
Faaliyet Süresi	4-5 yıl	0-1 yıl	9 yıl ve üzeri
Faaliyet Alanı	Çukurova Bölgesi	Mersin	İstanbul

III.7. Uygulama Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorumlanması

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

III.7.1. S.İ.B. Faaliyetlerine Genel Bakış

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

kadar işletmelere içinde buldukları sektörlerde rekabet gücü kazandırdığı da hatırlanması gereken bir gerçektir.

III.7.2. İşletmelerin S.İ.B. Faaliyetlerinin Süreleri

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

III.7.3. Tercih Edilen S.İ.B. Uygulamaları

İşletmelerin hangi tür S.İ.B. faaliyetlerini tercih ettikleri ile ilgili olarak sorulara verilen cevaplar neticesinde; çalışmanın yürütüldüğü söz konusu işletmelerden, catering işletmesinin sözleşme temelli anlaşmalar tercih ettiği ve Çukurova bölgesindeki fabrikalara outsourcing hizmeti verdiği görülmüştür. Bu şekilde yapılan anlaşma neticesinde fabrikalar kendi temel işlerine çok daha konsantre olabilmektedirler ve bünyelerindeki personele daha iyi şartlarda yiyecek-içecek hizmeti sunabilmektedirler.

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

Mersin ilinde faaliyet gösteren fast-food işletmesi ise franchising yolu ile S.İ.B. faaliyeti yürütmektedir. Uluslararası bir fast-food işletmesinden franchising olarak faaliyetlerine bu yıl başlayan işletme şu ana kadar elde ettiği deneyim ve fırsatlardan son derece memnundur. İşletmeler S.İ.B. uygulamalarının kendi bünyelerine katkılarını maliyetlerin azalması, karlılığın yükselmesi ve hizmet kalitesinin artması şeklinde yorumlamışlardır. İşletmelerin yiyecek-içecek endüstrisinin farklı alanlarında faaliyette bulunmaları sebebiyle bazı alanlardaki görüşleri de farklı şekillerde gerçekleşmiştir. Örneğin geleneksel restoran S.İ.B. faaliyetlerinin hizmet kalitesine etkisinin yararlarına değinirken, fast-food işletmesi rekabet gücündeki artışı işletme bazında yararlı bir ilişki olarak nitelendirmiştir. Catering işletmesi ise S.İ.B. konusunda karlılığın yükselmesi ve hizmet kalitesinin artışının işletme açısından öneminden bahsetmiştir.

III.7.4. S.İ.B. Faaliyetlerinin İşletme Bazında Etkileri

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

İşletmelerin genel olarak S.İ.B. faaliyetleri ile personel arasında bir bağ kuramadıkları gözlenmektedir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, personelin verimliliğini etkileyen pek çok farklı nedenin olduğu bilinmektedir. Çalışma sonucu elde edilen bulgulara göre ise, S.İ.B. uygulamalarının personel verimliliğine doğrudan bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Oysa standardizasyonun önemli olduğu fast-food sektöründe personelin franchise alınan işletmenin standartlarında hizmet verebilmek için eğitilmesi personelin etkinliği arttıran bir etkidir. Çalışma süresince yapılan literatür çalışmasında ve bire bir görüşmelerden edinilen bilgiler ışığında, standardizasyonun fast-food sektöründe tüm işletmelerde aynı kalitede üstün hizmet verilebilmesi amacıyla üzerinde çok sık durulan ve önem verilen bir kavram olarak öne çıktığı görülmüştür. Fast-food işletmesinin bu konuyu düşünmemesi S.İ.B. faaliyetlerinin işletmeye olan yararlarının tam olarak anlaşamadığının bir göstergesi olabilir.

III.7.5. S.İ.B. Oluşturulma Süreci

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

III.7.6. S.İ.B. Performans Değerlendirme

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

S.İ.B. faaliyetlerinin performansa etkisine bakıldığında ise işletmelerin detaylı olarak bir performans değerlendirme faaliyetinin olmadığı görülmektedir. Emek yoğun bir sektör olan yiyecek-içecek endüstrisinde performans değerlendirmenin aslında işletmenin yürütmekte olduğu faaliyetlere etkisinin gözlemlenmesi gerekirken, işletmelerin bu hususta herhangi bir çalışma yürütmedikleri görülmektedir. Yine aynı şekilde S.İ.B. uygulamalarının sadece işletme bazında değerlendirilmeyip personele olan yararlarının incelenmesi gerekliliği de bir gerçektir. İleriki dönemlerde bu konularda yapılacak olan çalışmalar hem işletmeler açısından S.İ.B. faaliyetlerinden elde edilecek yararı arttıracaktır hem de personelin işleme olan bağlılığını yükseltecektir.

Tablo III.2. stratejik iş birliği faaliyeti yürüten araştırma kapsamındaki üç farklı işletmenin stratejik iş birliği uygulamalarını özetlemektedir. İşletmelerin araştırma sorularına verdikleri cevaplar toplu olarak tablo üzerinde açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo III. 2. S.İ.B. Uygulamaları Yürüten İşletmelerin S.İ.B. Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi ve Yorumlar

S.İ.B. ile ilgili Bilgiler	A İşletmesi	B İşletmesi	C İşletmesi
S.İ.B. uygulamaları	Evet	Evet	Evet
S.İ.B. uygulama amaçları	-Maliyetleri düşürmek -Hizmet kalitesini yükseltmek -Rekabet Avantajı sağlamak -Karlılığı arttırmak	-Maliyetleri düşürmek -Hizmet kalitesini yükseltmek -Rekabet Avantajı sağlamak -Karlılığı arttırmak -Ürün kalitesini arttırmak	-Hizmet kalitesini yükseltmek -Rekabet avantajı sağlamak -Karlılığı arttırmak -Ürün kalitesini arttırmak
S.İ.B. uygulama süresi	3-4 yıl	0-1 yıl	6 yıl ve üzeri
S.İ.B. Kontrat süreleri	0-1 yıl	0-1 yıl	0-1 yıl
Uygulanan S.İ.B. türleri	Outsourcing	Franchising	AR-GE anlaşmaları ayrıca, işletme dışına anlaşamalar yolu ile (özel davet,toplantı) catering hizmeti vermektedir.
S.İ.B. uygulama kararı alınırken başvurulan kaynaklar	Piyasadaki Önceki Örnekler Çevresel Faktörler	Piyasadaki önceki örnekler	Piyasadaki önceki örnekler
S.İ.B. uygulamalarının işletmeye katkıları	-Maliyetler azaldı -Rekabet gücü kazanıldı -İşletme karlılığı yükseldi	-Maliyetler azaldı -Hizmet kalitesi yükseldi	-Maliyetler azaldı -Hizmet kalitesi yükseldi -Ürün kalitesi yükseldi
S.İ.B. faaliyetlerinin maliyetler üzerindeki etkisi	İşletme giderleri azaldı	İşletme giderleri azaldı Genel üretim giderleri azaldı	İşletme giderleri azaldı
S.İ.B. uygulamalarının karlılık üzerindeki etkisi	İşletme karlılığı arttı	İşletme karlılığı arttı	İşletme karlılığı arttı
S.İ.B. uygulamalarının rekabet gücü üzerindeki etkisi	Rekabet üzerinde belirgin bir etkisi görülmedi	İşletmenin benzer işletmelere göre rekabet gücü arttı	İstatistik tutulmuyor
S.İ.B. uygulamalarının personel üzerindeki etkisi	Personel üzerinde belirgin bir etkisi görülmedi	İstatistik tutulmuyor	İstatistik tutulmuyor
S.İ.B. uygulamalarının ürün ve hizmet kalitesi üzerindeki etkisi	Ürün ve hizmet kalitesinde her hangi bir değişim olmadı	Ürün ve hizmet kalitesi arttı	Ürün ve hizmet kalitesi arttı
S.İ.B. uygulamalarında karşılaşılan olumsuzluklar	YOK	YOK	YOK

Tablo III.2: S.İ.B. Uygulamaları Yürüten İşletmelerin S.İ.B. Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi ve Yorumlar

S.İ.B. performansı	A İşletmesi	B İşletmesi	C İşletmesi
S.İ.B. performansı düzenli şekilde gözden geçiriliyor mu?	HAYIR	HAYIR	HAYIR
S.İ.B. performansının rakip iş birlikleri ile kıyaslanması	HAYIR	HAYIR	HAYIR
S.İ.B. performansını geliştirmek için yapılan faaliyetler	-Düzenli bir bilgi alışverişi -Önceki örnek iş birliklerinin değerlendirilmesi	-Düzenli bilgi alışverişi	-Düzenli bilgi alışverişi -Kaynak aktarma
S.İ.B. performansının işletmeye etkileri	Performans arttı	Performans Arttı	Performans arttı

SONUÇ

Günümüzde yoğun rekabet koşulları altında işletmeler, varlıklarını sürdürebilme, ilerleyebilme ve rekabet avantajı kazanma konusunda pek çok sorunlarla karşı karşıyadırlar. İşletmelerin söz konusu sorunlarla baş edebilmeleri kendi mevcut yapıları ile günden güne zorlaşmaktadır. İşte bu yüzden, özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletmeler tarafından yepyeni bir yönetim stratejisi uygulanmaya başlanmıştır. Stratejik iş birliği olarak adlandırılan bu kavram ilk olarak ileri teknoloji ve otomotiv sektörlerinde kullanılmaya başlandıktan sonra, sonuçları itibari ile diğer sektörlerin de ilgisini çekmiştir.

Stratejik iş birliği uygulamaları ile işletmeler kendi kapasitelerini aşan büyük işleri başka firmalarla beraberce yaparak hem kendilerinin, hem de iş birliği yaptıkları partnerlerinin kazanmasını sağlayabilmektedirler. Stratejik iş birliği uygulamaları günümüzde öyle bir hal almıştır ki, artık sadece amaç birliği olan işletmeler değil, aynı pazarda birbirine rakip olan işletmeler dahi stratejik iş birliği faaliyetlerine gitmeye başlamışlardır.

Yoğun rekabet şartlarının gözlemlendiği ve tüm dünyada artan bir hızla gelişim gösteren sektörlerden birisi de yiyecek-içecek endüstrisidir. İnsanın insana hizmet vermesi, yedi gün yirmi dört saat faaliyette bulunabilmesi, işletmeler arasındaki rekabetin en fazla olduğu sektörlerden biri olması, tüketici taleplerindeki değişikliklerin en hızlı şekilde gerçekleştiği sektör olması ve en önemlisi insanların birincil ihtiyacı olan yemek yeme dürtüsünü karşılayabilme amacıyla işletmelerin faaliyette bulunması sebebiyle yiyecek içecek endüstrisi stratejik iş birliği faaliyetleri için çok önemli hale gelmiştir.

Yiyecek-içecek hizmet işletmeleri, yoğun rekabet koşulları altında ayakta kalabilmek ve rekabette söz sahibi olabilmek için stratejik iş birliği faaliyetlerine özellikle önem

vermektedir. Hızlı yiyecek-içecek servis işletmeleri (fast-food) günümüzde tüm dünyada her gün açılmaya devam eden yeni fast-food işletmeleri ile hızla büyümeye devam etmekte, franchising ve yönetim anlaşmalarıyla stratejik iş birliği faaliyetlerini sürdürmektedirler. Fast-food işletmelerinin aynı zamanda birbirleri ile ortak girişimler sergileyerek birbirlerinin ürünlerini kendi işletmelerinde satmaları da iş birliklerinin kapsamının ne kadar geniş olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmelerin, birbirlerine rakip olsalar dahi aynı pazarda hizmet verme yarışında öne geçebilmek için stratejik iş birliği uygulamalarını tercih etmeleri iş birliği faaliyetlerinin ne kadar önemli olduğunu açıklayan örneklerden biridir.

Geleneksel restoranların fast-food sektörünün hızlı gelişmesine paralel olarak pazar kaybetmemek için bünyelerindeki farklı özellikleri ortaya çıkarmaları (kalite, misafirlerle yakın ilişkiler kurabilme ve benzeri açılarda) misafir taleplerini daha iyi karşılayabilmek için AR-GE şirketleriyle beraber çalışmaları da stratejik iş birliği faaliyetlerine örnek olarak verilebilir. Yine ağırlama işletmelerinden otellerin birincil amaçları olan oda satışlarına daha çok odaklanabilmek amacıyla diğer işletmelerle dış kaynak kullanımı anlaşmaları yapma yoluna gitmeleri de sıkça karşılaşılan bir durumdur.

İşletmelerin ve işletme yapılarının oldukça karmaşıklaştığı günümüzde, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve gelişimlerini sürdürebilmeleri açısından stratejik iş birliği uygulamalarının bir lüks olmanın ötesinde bir zorunluluk haline geldiği görülmektedir. Çünkü işletmeler stratejik iş birliği uygulamaları sayesinde hizmet verdikleri endüstrilerde çok daha verimli olarak faaliyet gösterirken, rakipleri karşısında rekabet avantajı da elde edebilmektedirler.

Ülkemizde kapsamı tam olarak anlaşılammış olmasına rağmen başta otomotiv, ilaç ve elektronik sektörlerinde stratejik iş birliği uygulamalarının sıklıkla gerçekleştiği görülmektedir. Yiyecek-içecek hizmet işletmelerinin de bu faaliyetleri gerçekleştirmeleri ve

bu uygulamalar yolu ile kendi pazarlarında var olabilmeleri, ilerleyebilmeleri ve gelişebilmeleri mümkündür.

S.İ.B. uygulamalarının yiyecek-içecek sektöründe ne şekilde gerçekteğiği, ülkemizdeki kapsamının anlaşılabilmesi ve uygulamaların yerinden gözlenebilmesi amacıyla, yiyecek-içecek endüstrisinin farklı kollarında faaliyet gösteren üç ayrı işletmede yürütölen bu çalışmada, işletmelerin üst düzey yöneticileri ile birebir görüşmeler yapılmış, kendilerine bir soru formu uygulanmış ve işletmelerin stratejik iş birliği uygulamaları yerinde gözlemlenmiştir.

Çalışmada araştırmanın kapsamına en uygun yöntem olarak öne çıktığı için örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Örnek olay yönteminin seçilmesinin temel nedeni çalışmanın yapısı gereği yerinde gözlem yapılmasının gerekliliği ve derinlemesine bir yorumlama yapılabilmesi ihtiyacıdır. Örnek olay çalışması daha sonra aynı alanda yapılacak çalışmalar için temel teşkil etmesi sebebiyle, çalışmada bu alanda daha sonra yapılacak bir çalışmanın ön hazırlığı olarak planlandığı için seçilmiştir.

Örnek olay çalışması seçilen bir yer, bir olay, bir işletme üzerinde derinlemesine yürütöldüğü için, bu çalışmada da yiyecek-içecek sektörünün farklı alanlarında faaliyet gösteren üç farklı işletme seçilmiş ve uygulamalar bu üç işletme üzerinden yapılmıştır. Çalışma sonucunda ve doldurulan soru formlarının incelenmesi neticesinde, çalışma kapsamındaki işletmelerin genel olarak içinde buldukları iş birliği faaliyetlerinden memnun oldukları ve ileriki dönemlerde de iş birliği faaliyetlerini yürütme kararlılığında oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma sonucunda aynı endüstri içerisinde faaliyet göstermelerine rağmen üç işletmenin de farklı stratejik iş birliği uygulamalarını tercih ettikleri görölmüştür. İşletmelerin farklı iş birliği tercihlerinin temelinde, işletmelerin kendi yapılarına uygun ayrı iş birliği yollarının olması ve işletmelerin bu yollardan kendileri için maksimum getiriyi elde

edebilecekleri faaliyetleri seçebilme özgürlüğü vardır. Çalışmanın birinci bölümüne ayrıntılı olarak belirtildiği gibi, stratejik iş birliklerinin en önemli özelliklerinden biri olan firmalar arasındaki bağlayıcılık unsuru ve bu bağlayıcılığın az olması ile işletmeler iş birliği uygulamalarında her zaman kendileri için en yararlı yolu seçebilme tercihinine sahiptir. Bu tercih ile işletmeler iş birliği sonucunda bekledikleri getiriyi elde edemezler ise iş birliğinden ayrılabilme imkanına sahiptirler. Bu özellik işletmeleri iş birliklerine çeken en önemli etkenlerden biridir. İşletmeler ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bilgilerden en önemlisi de işletmelerin stratejik iş birliği faaliyetlerinin başarısında temel olarak karlılığı ön planda tutmalarıdır. Başka bir deyişle, işletme yöneticileri iş birliği faaliyetinin başarısını işletme karlılığına olan getirisi ile ölçmektedirler.

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

KAYNAKÇA

- Aktaş, A. (1995). *Yiyecek ve içecek yönetimi*. Eren Ofset, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2004) *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, SPSS Uygulamaları*. İstanbul:Avcı Ofset.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi, temel kavramlar & yeni yaklaşımlar*. İstanbul:Türkmen Kitabevi
- Aydıntan, B.(2003). Dışa açılma yolunda stratejik ortaklıklar ve Türk şirketleri açısından önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2,135-139.
- Bleeke,J., ve Ernst, D. (1995). Is your strategic alliance really a sale? *Harward Bussines Review*, 73, 54-62.
- Cullen, J.B., ve Parboteeah, K.P. (2005) *Multinational management: a strategic approach* (3rd ed.). South Western:Thomson Inc.
- Çınar, S. (2004). *Turizm işletme belgeli yiyecek-içecek işletmelerinde mönü planlama ve fiyatlandırma: İstanbul örneği*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dallaryan, S. (2001). *Yiyecek ve içecek yönetiminde toplam kalite yönetimi uygulaması ve İstanbul divan otel örneği*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Das, T., Sen, P.K. ve Sengupta, S. (1998). “Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation. *Academy of Management Journal*, 41, 27-42.
- Das, T.K. ve Teng, B.S. (2002). “A Social Exchange theory of strategic alliances” *Cooperative Strategies and Alliances*. Elsevier Science Ltd. Netherlands,439-460.
- Das, T.K., ve Teng, B.S. (2000) A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*,26, 31-46.

Das, T.K., ve Teng, B.S. (2001). A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International management*, s1- 29.

De Man, A.P. (2005). Alliance capability: a comparison of the alliance strength of European and American companies. *European Management Journal*, 23, 313-323.

Demirkol, Ş., ve Zengin, B. (2004). *Turizm işletmeleri*. Sakarya: Değişim Yayınları.

Denizer, D. (2005). *Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Dinçer, Ö. (2000). *Stratejik yönetim ve işletme politikaları*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Doz, L.Y., ve Hamel, G. (1998). *Şirket ittifaklar*, (Çev. Atilla Bostancıoğlu) İstanbul: Sabah Kitapları.

Ecerkale, K. ve Kovancı, A. (2005). İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*,2, 69-75.

Elmuti, D. ve Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliance. *Management Decision*, 39, 205-217.

Ener, N. (2003). Küçük ve orta büyüklükteki (KOBİ) işletmeler için pazarlama verimliliğini artırma stratejileri. *Doğu Akdeniz Üniversitesi. Review of Social, Economic & Business Studies*, 2, 232-241.

Gebrekidan,D.A., ve Awuah, G.B. (2002). Inter-organizational cooperation: a new view of strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 31, 679-693.

Gürsoy, D.(1995). *Yemek ve yemekçiliğin evrimi*. İstanbul: Sofra yemek Üretim ve Hizmet A.Ş.

Gönen,S., ve Çelik, M. (2005). Rekabet üstünlüğü sağlamada iç denetim ve insan kaynakları yönetiminin stratejik ortaklığı. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 5,22-26.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.

Harrison, J. S, Hall, E. H., Nargundkar, R.(1993). Resource Allocation as An Outcropping of Strategic Consistency: Performance Implications. *Academy of Management Journal*. 36,1026-1051.

Ireland,R.D., ve Hitt, A.M. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*,156,1-35.

İplik, F.N. (2008). *Uluslararası stratejik işbirlikleri: Türkiye’de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

İplik, F.N., ve Çınar, S. (2005). Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Adana’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. I. Çanakkale Turizm Bienali Çanakkale.

Judge, W. Q., ve Dooley, R. (2006). Strategic alliances outcomes: a transaction-cost economics perspective. *British Journal of Management*,17, 23-37.

Karadeniz, A.N. (2005) *Catering işletmelerinin tesis dışı ziyafet organizasyonlarında uygulanan kalite kontrol sürecinin incelenmesi*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Koçak, N. (1997). *Yiyecek-içecek işletmelerinde toplam kalite yönetimi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Korkmaz, E. (2006). *Otel işletmelerinin yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı(Outsourcing): hizmet kalitesine yönelik yönetici ve müşteri algılamalarının Antalya*

örneği ile değerlendirilmesi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Koza, M., ve Lewin, A. (2000). Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, 18, 146- 151.

Kozak, N., Çakıcı, A. C., Kozak, M., Azaltun, M., Sökmen, M., Sarıışık, M. (2002). “Otel işletmeciliği” Ankara:Detay Kitap ve Yayıncılık.

Kwan,C.,K., ve Wong, K.F. (1999). A study of strategic alliance in the Hong Kong hotel industry. 500-510 *Proceedings of the 4th Annual Conference on Graduate Education and Graduate Students Research in Hospitality and Tourism* , Las Vegas.

Li, J., Lam, K. Gangmin Q. (2001). Does culture affect behaviour and performance of firms? the case of joint ventures in China. *Journal of International Business Studies*,1,115-131.

Medlik, S. “*The business of hotels*” (Çev. Met. Ö.L). Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı yayın no:14

Met, Ö. (2005). Çokuluslu otel zincirlerinin büyüme ve uluslararasılaşma stratejileri *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10,

Mockler, R.J., ve Gartenfeld M.J. (2001). Using multinational strategic alince negotiations to help ensure alliance success: an enterpreneurial orientation. *Staretgic Change*,10, 215-221.

Munoz,M.D.M., ve Falcon, J.M.G. (2000). Succesfull relationships between hotels and agencies. *annals of tourism research*, 27,737-762.

Narula, R. ve Hagedoorn, J. (1999). Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. *Technovation*, 19,283-294.

Ninemeier, D. J. (1998). *Planning and control for food and beverage operations*. Florida: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

Özgen, I.G. (2000). Yiyecek-içecek işletmelerinin kuruluş ve işletme aşamalarında menü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,:2,

Özgen, H., ve Yalçın A. (2006). *Temel işletmecilik bilgisi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Özgen, H., Kılıç, K.C., Karademir, B. (2003). Birlikten kuvvet doğar: Küçük ve orta ölçekli işletmeler için bir örgütlenme modeli olarak ağ organizasyonları önerisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,12:

Özkoç, A.G. (2006). *Yiyecek-içecek işletmelerinde üretim fonksiyonlarının incelenmesi, bilgilerin etik açıdan değerlendirilmesi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özleyen, G. (2005). *Fast-food işletmelerinde tüketici davranışları analizi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Pankar, N., Klein, S. (2001). The impact of alliance purpose and partner similarity on alliance governance. *British Journal of Management*,12, 341-353.

Pansiri, J. (2008). The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector. *Tourism Management Journal*,29, 101-115.

Park, S.H., Ungson, G.R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*,12,37-53.

Park, C. (2004). Efficient or enjoyable? consumer values of eating out and fast food restaurant consumption in Korea. *International Journal of Hospitality Management*, 23,87-94.

Prakash K.C. ve Olsen, M.D. (2003). Strategic alliances: a hospitality industry perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 419-434.

Preble,J.F., Reichel, A., ,Hoffman,C.R. (2000). Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry. *International journal of Hospitality Management*,19, 327-341.

Poss, S. (1999). Carefully weigh risks, benefits of strategic alliance. *Los Angeles Business Journal*,19, 1-2.

Ring, P.S. (2000). The three T's of alliance creation: task, team and time. *European Management Journal*, 18,152-163.

Ritchie, W.B., Burns, P., Palmer, C. (2005). *Tourism research methods: Integrating Theory with Practise*. U.S.A.: CAB International.

Schuler, R., ve Jackson, S. (2001). HR issues and activities in Mergers and acquisitions. *European Management Journal*,19,239-253.

Semercisöz, F. ve Çakınberk, A. (2003a). Stratejik ittifaklarda etkinliğin algılanması: uygulamadan bir örnek. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*,32,51-92.

Semerciöz F. ve Çakınberk, A. (2003b). Stratejik ittifaklar: Türk ilaç dağıtım kanalından bir örnek. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İ.İ.E. Journal of Managemet*,46, 23-39.

Seyidoğlu, H. (1997). *Bilimsel araştırma ve yazma el kitabı*. İstanbul: Güzem Yayınları.

Seymen, O. A. (2001). Dış kaynaklardan yararlanma ve konaklama işletmelerinde işgören bulma sürecine uygulanması. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*,2.67-72.

Spekman, R.,E., Forbes., T.M., Isabella, L.A., Macayov, T.C. (1998). Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 35,747-772.

Tsang, E.W.K. (1998). Motives for strategic alliance: a resource-based perspective scand, *Journal of Management*,14;207-221.

Tüfekçi, Ö.K. , Uçar, N. (2003). Turizm sektöründe bir kült: stratejik işbirlikleri. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi. I. Çanakkale Turizm Biyenalı. Çanakkale.

Tüfekçi, Ö.K. (2004). *Pazar tabanlı stratejik işbirlikleri ve Denizli tekstil işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tuncel, M. (2000). *Fast food (Hızlı Yemek) sisteminin Türk mutfağına uyarlanması ve bir uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Türksoy, A. (2002). *Yiyecek ve içecek hizmetleri yönetimi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Uludağ, Ö. (1998). *Franchise sisteminin otel işletmelerinde kullanımı ve maliyetinin belirlenmesi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Unur,K. Dönbak,E.R. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Editörler: Doç.Dr. Fevzi Okumuş, Yrd.Doç.Dr. Umut Avcı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uzun, A. Ö. (2007). *Stratejik işbirlikleri ve rekabet*. Rekabet Kurumu. Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. Ankara.

Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Whipple,J.M., ve Frankel, R. (2000). Strategic alliance success factors. *The Journal of Supply Chain Management. Nationall Association of Purchasing Management*, 2,21-27.

Xie, F.T., ve Johnston, W.J. (2004). Strategic alliances: incorporating the impact of e-business technological innovations. *Journal of Business&Industrial Marketing*,19, 208-222.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Tic. A.Ş.

Yoshino, Y.Y., ve Rangan, U.S. (1994). *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Boston: Harvard Business School Pres,

Yönet, H.,N., (1997). *Bir dağıtım sistemi olarak Franchising*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yararlanılan İnternet Erişim Kaynakları	Erişim Tarihi
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBRKOD=1504	18.03.2007
http://www.stratejika.com/ara.asp	16.04.2007
http://www.tdk.org.tr/TR/SozBul.aspx	12.07.2007
http://www.oup.com/elt/select/?url=/eltnew/	12.07.2007
http://www.rekabet.gov.tr/tezler/uzun/	22.10.2007
http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejikIsbirlikleri	03.01.2008
http://www.canaktan.org/makale	17.01.2008
http://www.mess.org.tr/html/yayinlarimiz/html/	31.01.2008
http://www.turizm gazetesi.com/articles/articles.	12.02.2008
http://www.istanbulsaglik.gov.tr/w/mev/mev_yon/	10.05.2008
http://www.sakarya.edu.tr/skuyucu/sunum/gokhan/.ppt	18.05.2008
http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/	09.07.2008

EK:1

TURİZM YATIRIM ve İŞLETMELERİ NİTELİKLERİ YÖNETMELİĞİ

YEDİNCİ KISIM

Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri

BİRİNCİ BÖLÜM

Lokantalar

Lokantaların Tanımı ve Sınıflandırılması

Madde-121 Lokantalar tabldot, alakart veya özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir.

Lokantalar üçüncü sınıf, ikinci sınıf, birinci sınıf ve lüks lokantalar olarak dört sınıfta belgelendirilebilir. Lokantaların sınıflandırılmasında yönetmelikte belirtilen nitelikler kadar işletmenin dekorasyonu, hizmet standardı, yemeklerin nefaset, kalite ve sunuş özellikleri de dikkate alınır.

Üçüncü sınıf lokantalar dışındaki lokantalarda sadece orkestra veya orkestra ile birlikte bir sanatçı grubuyla canlı yemek müziği, çevreyi rahatsız etmeksizin ve ayrıca bir konsomasyon veya fiks menü ücreti uygulanmaksızın yapılabilir.

Lokantalarda aranacak asgari nitelikler

Madde 122-Lokantalarda aşağıdaki şartlar aranır:

- a) Tüm hacimlerin, fonksiyon ve sınıfına uygun malzeme kullanılarak uyum içinde dekore ve teftiş edilerek aydınlatılması,
- b) Tesis kapasitesine uygun malzeme dolabı,
- c) Zil sistemi olan ve içerden açılabilen soğuk saklama deposu veya dolabı
- d) İhtiyaca uygun pişirme donanımı,
- e) Tesiste verilecek yemek türlerine uygun yeterli hazırlık yerleri,
- f) Servis takımları için yıkama, kurutma, istif yerleri, raflar ve dolaplar

- g) İyi düzenlenmiş bir yemek salonu,
- h) Yemek salonu ile mutfak arasında bir ofis,
- i) İlk yardım, yangın ve iş güvenliği için gerekli tedbirler,
- j) Pişirme ünitelerinin periyodik bakımlarının yapılması yada yetkili servis elemanlarına yaptırılması ve buna ilişkin belgelerin hazır bulundurulması gereklidir.

Lokanta ve Kafeteryalarda Kapasite ve Alan Ölçüleri

Madde 123

Belgeli lokanta ve kafeteryaların kapasitesi en az 50 kişiliktir. Kapasite, müşterinin rahat bir yerleşim zarureti saklı kalmak üzere, tesisin kapalı yemek salonu alanının kişi başına en az 1,2 metrekareye bölünmesi yoluyla hesaplanır. Bu hesaplamalarda açık alan ve teraslar dikkate alınmaz. Mutfak için ayrılan alan müşteriye yemek hizmeti veren salonun %25 inden daha küçük olamaz. Hazırlama, pişirme, servis bankosu ve bulaşık bölümleri de bu orana dahildir. Üçüncü sınıf lokantalar bu madde hükümleri dışındadır.

Üçüncü sınıf Lokantalar

Madde-124 122. maddede belirtilen asgari nitelikleri taşıyan müstakilen belgelendirilmeyen sadece bir ve iki yıldızlı oteller, ikinci sınıf moteller, pansiyon, kamping, oberj, hostel, spor ve avcılık tesisleri bünyesinde yer alabilen yeme-içme üniteleridir.

İkinci Sınıf Lokantalar

Madde-125 Asgari niteliklerin yanı sıra aşağıdaki özellikleri de bünyesinde bulunduran tesislerdir:

- a) giriş holünde telefon kabini, vestiyer (yazlık tesislerde aranmaz)
- b) idare odası (konaklama tesisi bünyesindeki lokantalarda aranmaz)
- c) tesis kapasitesine uygun malzeme deposu
- d) personel için soyunma yerleri ile lavabo, duş ve tuvalet,
- e) salon ve servis birimleri ayrı katlarda ise servis merdiveni veya monşarj,

- f) ayrı servis girişi
- g) kadın ve erkek için ayrı müşteri tuvaletleri, kadın tuvaletinde makyaj yeri erkek tuvaletinde pisuvar,
- h) yemekleri sıcak saklama teçizatı.

Birinci Sınıf Lokantalar

Madde-126 birinci sınıf lokantalar, ikinci sınıf lokantalar için belirlenen niteliklerin yanı sıra, aşağıdaki nitelikleri de taşırlar.

- a) özel yemek ve kokteyl verme imkanı sağlayan ayrı bir salon,
- b) İçki servisi olan Amerikan bar,
- c) Mutfakta fırın ve kuzine,
- d) Tabakları sıcak saklama teçizatı,
- e) Tatlı, pasta hazırlık ve servis yerleri
- f) Müzik yayını
- g) Uluslar arası standartlara uygun yemek,
- h) Geleneksel Türk yemeklerinden en az beş çeşit,
- i) Bankolu vestiyer

Lüks Lokantalar

Madde-127 lüks restoranlar; birinci sınıf lokantalar için belirlenen niteliklere sahip olmakla beraber mefruşat, dekorasyon, servis takımları ile yemeklerin kalite, lezzet, malzeme ve sunuş yönlerinden üstün özellik gösteren ve Türk yemeklerinden oluşan menünün de sunulduğu, ayrı bir bar mahali bulunan ayrıca mekanik havalandırması zorunlu olan tesislerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

Kafeteryalar

Kafeteryaların Tanımı

Madde-128 Kafeteryalar süratli, temiz ve kaliteli yeme-içme hizmetinin garson servisi olmadan müşteriye sunulduğu işletmelerdir.

Kafeteryaların Nitelikleri

Madde-129 Kafeteryalar bu yönetmelikte yeme-içme tesisleri için belirlenen asgari niteliklerin yanı sıra aşağıdaki nitelikleri de taşırlar.

- a) Servis bankosu,
- b) İdare odası (konaklama tesisleri bünyesinde bulunan kafeteryalarda aranmaz),
- c) Yemekleri sıcak saklama techizatı,
- d) Tesis kapasitesine uygun malzeme deposu
- e) Personel için soyunma yerleri
- f) Kadın ve erkek müşteriler için ayrı tuvaletler.

EK:2

Sayın Yiyecek-İçecek Yöneticisi,

Bu bilgi formu, yiyecek-içecek servis işletmelerinin yiyecek-içecek ve diğer üst düzey yöneticilerinin “stratejik işbirlikleri” konusundaki görüş ve yaklaşımlarını belirlemeye yönelik bir çalışma için hazırlanmıştır. Stratejik iş birlikleri, “iki veya daha çok şirketin kendi bağımsızlıklarını koruyarak teknoloji, uzmanlık, üretim vb. faaliyetleri birlikte gerçekleştirmek veya ortak hedeflere ulaşmak amacıyla yaptıkları kısa vadeli anlaşmalardır”. Çoğunlukla otomotiv, teknoloji ve ilaç sektöründe sık sık karşılaştığımız stratejik iş birlikleri, günümüzde hizmet sektöründe de gelişimini sürdürmektedir.

Araştırmanın sağlıklı sonuç vermesi, soruları doğru ve içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır. İstendiği takdirde, araştırma sonuçları sizlere gönderilecektir. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, esenlikler dileriz.

Prof. Dr. Bahar TANER
M.E. Ü. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Arş. Gör. Gürkan AKDAĞ

BİLGİ FORMU

I. GENEL BİLGİLER

A. İşletmeye Ait Genel Bilgiler

1. İşletme adı:.....

2. İşletme kapasitesi (Kuvert sayısı, sandalye sayısı).

1. 0-99	2. 100-199	3. 200-299
4. 300-399	5. 400 ve üzeri	

3. Faaliyet süresi:

1. 0-1 yıl	2. 2-3 yıl	3. 4-5 yıl
4. 6-7 yıl	5. 7-8 yıl	6. 9 yıl ve üzeri

İşletme Yöneticisine Ait Bilgiler

1. Cinsiyet:

1. Kadın	2. Erkek
----------	----------

2. Yaş:

1. 20-29	2. 30-39
3. 40-49	4. 50-59
5. 60 ve üzeri	

3. Eğitim düzeyiniz:

1. İlk okul-Orta okul	2. Lise
3. Ön lisans	4. Lisans
5. Yüksek lisans/Doktora	

4. Bu pozisyondaki çalışma süreniz:

1. 1-2 yıl	2. 3-5 yıl
3. 4-6 yıl	4. 7 yıl ve üzeri....

II. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

1. İşletmenizde stratejik iş birliği uygulanmakta mıdır?

1. Evet
2. Hayır

2. Yanıtınız “evet” ise, işletmenizde hangi amaçla / amaçlarla stratejik iş birlikleri uygulanmaktadır? (Birden çok seçenek işaretlenebilir).

1. Maliyetlerin düşürülmesi
2. Hizmet kalitesini yükseltmek
3. Rekabet avantajı sağlamak
4. Karlılığı arttırmak
5. Ürün kalitesini yükseltmek
6. Diğer (Lütfen belirtiniz).....

3. İşletmeniz ne zamandan beri stratejik işbirliği faaliyetlerini uygulamaktadır ?

1. 0-5 ay
2. 6-11 ay
3. 1-2 yıl
4. 3-5 yıl
5. 6 yıl ve üzeri

4. Stratejik iş birliği anlaşmanızın kontrat süresi ne kadardır?

1. 0-1 yıl
2. 2-3 yıl
3. 4-5 yıl
4. 6 yıl ve üzeri

5. Hangi tür stratejik iş birliği faaliyeti/faaliyetlerini uyguluyorsunuz?

1. Dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing)
2. Franchising
3. Leasing
4. Ortak girişim
5. İsim ve marka paylaşımı
6. Lisans anlaşmaları
7. İletişim teknolojisi paylaşımı
8. Diğer(Lütfen belirtiniz).....

6. Uygulanan stratejik iş birliğinin işletmenize ne tür katkıları oldu?

1. Maliyetler azaldı
2. Hizmet kalitesi yükseldi
3. Rekabet gücü kazanıldı
4. Çalışanların performansı yükseldi
5. İşletme karlılığı yükseldi
6. Ürünlerin kalitesi yükseldi
7. Diğer(Lütfen belirtiniz).....

7. Stratejik işbirliği uygulamalarının maliyetlerde ne gibi etkileri olduğunu düşünüyorsunuz?

1. İşletme giderleri azaldı
2. İşletmenin giderleri arttı
3. Genel üretim giderleri azaldı
4. İşletmenin ürün fiyatlarında düşüşler oldu
5. İstatistik tutmuyoruz
7. Diğer(Lütfen belirtiniz).....

8. Stratejik işbirliği uygulamalarının karlılık üzerinde ne gibi etkileri oldu?

1. İşletme karlılığı azaldı
2. İşletme karlılığı arttı
3. Karlılık üzerinde bir etkisi görülmedi
4. İstatistik tutmuyoruz
5. Diğer(Lütfen belirtiniz).....

9. Stratejik işbirliği uygulamalarının rekabet gücü üzerinde ne gibi etkileri oldu?

1. İşletmenin benzer işletmelere göre rekabet gücü arttı
2. İşletmenin rekabet gücü azaldı
4. Rekabet üzerinde belirgin bir etkisi görülmedi
5. İstatistik tutmuyoruz
6. Diğer(Lütfen belirtiniz).....

10. Stratejik işbirliği uygulamalarının personel üzerinde ne gibi etkileri oldu?

1. İşletme personelinin verimi arttı
2. İşletme personeli iş birliğinden olumsuz etkilendi
3. İşletme personeli uygulamalardan memnundur
4. Personel üzerinde belirgin bir etkisi görülmedi
5. İstatistik tutmuyoruz
6. Diğer(Lütfen belirtiniz).....

11. Stratejik iş birliği uygulamalarının ürün ve hizmet kalitesi üzerinde ne gibi etkileri oldu?

1. İş birliği sonucu ürün ve hizmet kalitesi arttı
2. İş birliği sonucu ürün ve hizmet kalitesinde bir değişim olmadı
3. İş birliği sonucu ürün ve hizmet kalitesi azaldı
4. İstatistik tutmuyoruz
5. Diğer(Lütfen belirtiniz).....

12. Stratejik iş birliği kararı alırken aşağıdaki kaynakların hangisinden/hangilerinden bilgi aldınız?

1. Müşteri tercihlerine ilişkin piyasa araştırmaları
2. Medya ve bilimsel yayınlar
3. Piyasadaki önceki örnekler
4. Profesyonel danışmanlık şirketleri
5. Benzer firmalarla yapılan fikir alış veriş
6. Diğer(Lütfen Belirtiniz).....

13. Stratejik iş birliği uygulamaları sonucu olumsuz durumlarla karşılaştınız mı?

1. Evet 2. Hayır

14. Yanıtınız “evet” ise, lütfen açıklayınız

.....

III. STRATEJİK İŞ BİRLİĞİ PERFORMANSINA İLİŞKİN BİLGİLER

1. İş birliğinizin performansını düzenli olarak gözden geçiriyor musunuz?

1. Evet 2. Hayır

2. Cevabınız hayır ise, işletmenizin ve iş birliğinin performansını ölçmek için ne tür uygulamalarda bulunuyorsunuz?

.....

3. Cevabınız “evet” ise, iş birliğinizin performansı kim tarafından değerlendirilmektedir?

- 1 İşletmemiz
2 Ortağımız
3 Ortağımız ile Birlikte
4 Bağımsız farklı firmalar
5 Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

4. İş birliği performansınızı rakip firmalar arasındaki iş birlikleri ile kıyaslıyor musunuz?

1. Evet 2. Hayır

5. İş birliği performansınızı geliştirmek için ne gibi faaliyetlerde bulunuyorsunuz?

1. Düzenli bilgi alış verişi
2. Kaynak transferi
3. Önceki örneklerden yararlanma
4. Ortak planlar yapma
5. Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

6. Genel olarak işletme performansınızı iş birliği öncesine göre nasıl buluyorsunuz?

1. Performans yükseldi
2. Performans düştü
3. Performans değişmedi

*****Çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür ederiz*****