

**T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

**TÜRKİYE'DE KREDİ KARTI SUNAN BANKALAR İLE ANKARA İLİNDE YER
ALAN TURİZM İŞLETMELERİ ARASINDAKİ PAZARLAMA ORTAKLIĞININ
İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Eda Rukiye DÖNBAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Mersin
Eylül, 2006**

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

**TÜRKİYE'DE KREDİ KARTI SUNAN BANKALAR İLE ANKARA İLİNDE YER
ALAN TURİZM İŞLETMELERİ ARASINDAKİ PAZARLAMA ORTAKLIĞININ
İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Eda Rukiye DÖNBAK

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Kamil UNUR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin
Eylül, 2006

Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....
Yrd. Doç. Dr. Kamil UNUR
(Danışman)

Üye.....
Doç. Dr. Mustafa TEPECİ

Üye.....
Doç. Dr. Mehmet İsmail YAĞCI

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

...../...../2006

Prof.Dr.Serra DURUGÖNÜL

Enstitü Müdürü

ÖZET

Çalışmamızın ana amacı kredi kartı hizmeti sunan bankalarla turizm işletmeleri arasında kredi kartı kullanımına bağlı olarak oluşan stratejik pazarlama ortaklığının temel nedenlerini, ortak banka seçim kriterlerini, ortaklığın başarısını ve sonuçlarının işletmenin yapısı ile yöneticilerin genel özellikleri açısından incelemektir. Çalışmamızda ortaklığın yukarıda anlatılan boyutlarının sadece turizm işletmeleri tarafından değerlendirilmesine yer verilecektir.

Yukarıda belirtilen amaçlara yönelik olarak Ankara’da bulunan 82 turizm işletmesinin bankalarla ilişkilerini yöneten üst düzey yöneticilerine, ölçek maddelerinin ilgili değişkenlerle uyumunun istatistiksel açıdan güvenilir kabul edildiği 53 maddesinin 5’li Likert tipi ölçekten oluştuğu anket uygulanmıştır. İşletme yöneticileriyle yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilen anket uygulaması 30 ile 20 dakika arasında zaman aralığında yapılmıştır. Turizm işletmeleri kapsamına konaklama, seyahat acentesi, yiyecek ve içecek işletmeleri ve eğlence işletmeleri dahil edilmiştir.

Verilerin analizinden elde ettiğimiz sonuçlar, işletmelerin faaliyet türüne göre pazarlama ortaklığı nedenlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermekte olduğunu özetlemektedir. Buna göre konaklama ve seyahat acentelerinin yiyecek ve içecek ile eğlence işletmelerine göre daha farklı nedenlerle ortaklık yaptığı anlaşılmaktadır. Ortaklık sonuçları ölçeğinde şirket yapısı bağımsız değişkeni içerisinde yer alan uluslararası zincir işletmelerin daha yüksek puanlar aldıkları görülmektedir. Ortaklığın başarısı ölçeğinde ise lisans ve lisansüstü eğitime sahip olanların ortalığın başarısını değerlendirmede anlamlı ölçüde yüksek puanlar aldıkları görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Ortaklık, Stratejik Pazarlama Ortaklığı, Ortaklık Motivasyonu, Ortaklık Performansı Algısı

**EVALUATING INFLUENCES ON COMPANY PERFORMANCE OF
MARKETING ALLIANCES BETWEEN CREDIT CARD ISSUING BANKS IN
TURKEY AND TOURISM COMPANIES WHICH ESTABLISHED IN ANKARA**

ABSTRACT

The purposes of this study are to assess alliance success, alliance results, alliance partner selection criteria and alliance reasoning of strategic marketing alliances between credit card issuing banks and tourism companies and to address perspective of managers and influence of company attributives to these paradigms. Research in our study only comprises the part of the tourism companies.

Questionnaires prepared with Five Likert type scale appropriate with mentioned goals above and applied to top managers of the 82 tourism companies established in Ankara. Questionnaires had been applied face to face in 20-30 minutes time period. In our study, tourism company comprises of hotels, travel agencies, food and beverage companies and entertainment establishments.

The results derived from analyses of data showed that alliance motives of companies has statistically different features specially when variables are classified according to operating type. According to these result we can say that hotels and travel agencies have different alliance motive from food and beverage companies and entertainment establishments. The study results also suggested that international chain hotels have different alliance results and the managers answered the questionnaire have different alliance evaluating according to their post graduate degree.

Key Words: Strategic Aliances, Strategic Marketing Aliances, Alliance Motivation, Perceived Alliance Performance

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
I.BÖLÜM GİRİŞ	1
I.1.Araştırmanın Amacı	2
I.2. Araştırmanın Önemi	3
I.3. Tanımlar	4
II. BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI	6
II.1. Stratejik Ortaklık Tanımları ve Stratejik Ortaklıklardaki Gelişmeler	6
II.2. Stratejik Ortaklıkların Sınıflandırılması	8
II.2.1. Fonksiyonel Olarak Sınıflandırması	9
II. 2.1.1. Teknoloji ve Bilgi Transferi Fonksiyonuna Sahip	10
Stratejik Ortaklıklar	
II.2.1.2. Pazarlama Fonksiyonuna Sahip	
Stratejik Ortaklıklar	11
II.2. 2. Yasal Olarak Sınıflandırması	15
II.3. Stratejik Ortaklıkları Açıklayan Teoriler	17
II.3. 1. İşlem (Transaction) Maliyeti Teorisi	17
II.3. 2. Kaynak Temelli Teori	18
II.3. 3. Stratejik Davranış Teorisi	20

II.3. 4. Organizasyonel Bilgi Elde Etme ve Öğrenme Teorisi	22
II.4. Şirketlerin Stratejik Ortaklık Düzenleme Nedenleri	25
II.5. Ortaklık Performansını Etkileyen Faktörler	31
II.5. 1. Stratejik İşbirliği İlişkisi Faktörü	32
II.5. 2. Ortaklıktaki Organizasyonel Destek Faktörü	34
II.5. 3. Hedefe Yönelik Dayanışma Faktörü	34
II.5. 4. Güven Faktörü	35
II.5. 5. Resmîlik Faktörü	36
II.5. 6. Benzerlik Faktörü	37
II.5. 7. Ortak Seçim Kriterleri Faktörü	38
III. BÖLÜM ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	41
III.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	41
III.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	43
III.2. 1. Ölçek Maddelerinin İlgili Değişkenler İle İlgili Uyumunun Saptanması ve Pilot Çalışma	46
III.3. Evren ve Örneklem	50
III.4. Verilerin Toplaması	51
III.5. Veri Analizi	52
IV. BÖLÜM VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR	53
IV. 1. Betimsel Analizler	53
IV. 1. 1 Şirket Yapısıyla İlgili Betimsel Analizler	53
IV. 1. 2.Şirket Yöneticilerinin Genel Özellikleriyle İlgili Betimsel Analizler	55
IV.1. 3. Ölçek Maddeleriyle İlgili Betimsel Analizler	56

IV. 2. Faktör Analizi	57
IV. 2.1 Pazarlama Ortaklığının Nedenlerine Ait Faktör Analizi	57
IV.2. 2 Ortak Banka Seçimini Etkileyen Faktörler Analizi	59
IV.2. 3 Ortaklık Başarısını Etkileyen Faktörler Analizi	62
IV.2. 4 Ortaklığın Sonuçlarına Ait Faktör Analizi	64
IV.2. 5 Çalışmada Ölçülen Değişkelerin Orta Değer 3 (Nötr)' den Farklılığı	66
IV.2. 6 Değişkenler Arası Korelasyon Analizi	68
IV. 3 Tek Yönlü ANOVA Analizi	69
IV. 4 Regresyon Analizi	74
V. BÖLÜM SONUÇ	76
V. 1. Çalışmanın Amacı, Yöntemi ve Bulgularının Özetlenmesi	76
V. 2. Çalışmanın Teori ve Pratiğe Katkıları	80
V. 3. Çalışmanın Sınırlılıkları	81
KAYNAKÇA	82
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO II. 1. Ortaklık Türlerinin Çeşitli Ortaklar Arasında Kullanım Oranları	14
TABLO II. 2. Dört Sektör İçerisinde Yer Alan Ortaklıkların Temel Karakteristikleri	30
TABLO III. 1. Pazarlama Ortaklığının Nedenleri Değişkenine Ait Güvenirlilik Analizi	47
TABLO III. 2. Ortak Banka Seçimini Etkileyen Faktörler Değişkenine Ait Güvenirlilik Analizi	48
TABLO III. 3. Ortaklık Performansını Etkileyen Faktörler Değişkenine Ait Güvenirlilik Analizi	49
TABLO III. 4. Ortaklığın Sonuçları Değişkenine Ait Güvenirlilik Analizi	50
TABLO III. 5. Verilerin Analiz Aşamaları	52
TABLO IV. 1. Şirket Yapısının Özellikleri	54
TABLO IV. 2. Şirket Yöneticilerinin Genel Özellikleri	56
TABLO IV. 3. Pazarlama Ortaklığının Nedenleri Faktör Analizi	59
TABLO IV. 4. Ortak Banka Seçimi Değişkenine Ait Faktör Analizi	61
TABLO IV. 5. Ortaklık Başarısını Etkileyen Faktör Analizi	63
TABLO IV. 6. Ortaklığın Sonuçlarına Ait Faktör Analizi	65
TABLO IV. 7. Değişkenlerin Orta Değer 3(Nötr)'den Farklılıklarını Açıklayan Örneklem Testi	67
TABLO IV. 8. Değişkenler Arası Korelasyonlar	68
TABLO IV. 9. Faktör Boyutlarının Şirket Yapısına Göre Değişimleri	70
TABLO IV. 10. Faktör Boyutlarının Yönetici Özelliklerinden Eğitim Durumuna Göre Değişimleri	72
TABLO IV. 11. Lineer Regresyon Analiz Sonuçları	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL II. 1. Firmalar Arası Bağlantılar	16
ŞEKİL II. 2. Teorik Süreç İçerisindeki Stratejik Ortaklıklarda Kaynak Değişiminin Yeri	19
ŞEKİL II. 3. Stratejik ve Kültürel Uyumun Ortaklıkların Başarısındaki Rolü	21
ŞEKİL II. 4. Firmalar Arası İşbirliğinde Organizasyonel Öğrenme, Taahhüt ve Değer Yaratma Modeli	23
ŞEKİL II. 5. Ortak Şirket Seçiminde Stratejik ve Operasyonel Kriterler	40
ŞEKİL III. 1. Araştırma Modeli	42

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Stratejik ortaklıklar, firmaların diğer işletmelerle aralarındaki ortak hedefleri birlikte gerçekleştirebilmeleri için düzenledikleri ortaklık türü anlaşmaları olarak görülmektedir (Baden-Fuller ve Grant, 2004). Stratejik ortaklıkların bazıları ortak girişimlerin hisse senedi paylaşımını içerebileceği gibi pazarlama, çapraz dağıtım, çapraz lisanslama ve Ar-ge amacıyla oluşturulanlara benzer olarak da hisse senedi paylaşımını içermeyebilirler (Shamdasani ve Sheth, 1995).

Son zamanlarda iş dünyasında sıklıkla yaşanan stratejik ortaklıkları konu edinen akademik araştırmaların temeli, 1970'lerin sonlarına dayanmasına karşın, bu çalışmalar 1980'lerin başlangıcından itibaren artmaya başlamıştır. Bu çalışmalar çoğunlukla Amerika'daki çok uluslu şirketlerin, uluslararası pazarlarını genişletmek amacıyla yaptıkları ortaklıkları konu edinmiştir (Alvarez, Ireland ve Reuer, 2005). Ireland, Hitt ve Webb'e göre (2006), 1970'lerden bugüne kadar ortaklıklardaki organizasyonel yönetim, yatırım ortaklıkları, teknoloji ve pazarlama ortaklıkları, güven paylaşımı ve ağ yapıları konularında yapılan stratejik ortaklıklara ait araştırmalarda sürekli bir artış gözlenmektedir. Aynı çalışmada ortaklıklarla ilgili birçok özel konunun, önde gelen uluslararası bilimsel araştırma dergilerinde yer almakta olduğu, yönetim ve strateji konferanslarındaki sunumların büyük bir çoğunluğunu yine stratejik ortaklıklara ait konuların oluşturduğu belirtilmektedir. Pratikte ve teorideki bu gelişmelere karşın, girişim ortaklığı ve stratejik ortaklıklar, alanlarındaki en önemli ve ilginç araştırma sahalarından biri olmaya devam etmektedir.

Günümüzde birçok işletme teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde yayılması ve yine hızlı değişen tüketici tercihleri gibi başlıca nedenlerden dolayı, diğer işletmelerle bu değişimleri karşılayabilmek için stratejik ortaklıklar düzenlemektedir. Diğer endüstrilerde yer alan işletmelerde olduğu gibi turizm işletmeleri de tedarikçi işletmeler, dağıtım işletmeleri, rakip işletmeler, kamu kurum ve kuruluşları, hükümetler ve diğer sektörlerde bulunan işletmelerle stratejik amaçlara yönelik ortaklıklar düzenlemektedir (Munoz, Medina., 2000). Seyahat acenteleri gezilerinin % 95'inin, uçak biletlerinin % 90'nın, otel odalarının %25'inin rezervasyonunu gerçekleştirmiş olsalar bile, konaklama işletmelerinin acentelerle tümüyle tatmin edici işbirliğine sahip olmadığını belirten Munoz ve Medina (2000), aynı çalışmanın devamında stratejik ortaklıkların oluşturulma amaçlarının gerçekleştirilmesi için bu ortaklıkların etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir.

I. 1. Araştırmanın Amacı

Genel olarak; stratejik ortaklıklar, stratejik ortaklık türleri, stratejik ortaklıkları açıklayan teoriler, şirketleri stratejik ortaklık kurmaya özendiren faktörler, stratejik ortaklıkların performansını etkileyen faktörler, çalışmanın ana başlıklarını oluşturmaktadır.

Stratejik ortaklıkları yukarıda belirtilen ana başlıklar içerisinde sunmaya çalışırken, konu sadece turizm endüstrisi içindeki örneklerle sınırlanmayıp, daha geniş bir bakış açısı elde etmek için, ortaklıkların çeşitli endüstrilerdeki örnekleri sunulmaya çalışılmaktadır.

Stratejik ortaklık türleri içerisinde yer alan pazarlama ortaklığı ve bu ortaklığın Ankara'da yer alan çeşitli turizm işletmeleri (seyahat acenteleri, oteller, restoranlar ve eğlence merkezleri) tarafından, kredi kartı sunan bankalarla yürütülmesi ve bu pazarlama

ortaklığının nedenleri ve sonuçlarının değerlendirilmesi, çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

I. 2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde günlük yaşantımızın yanı sıra, iş yaşamında da tanık olduğumuz küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin hızı ve bunların etkilediği düşünülen pazarlardaki ve tüketici tercihlerindeki çok hızlı değişimler iş dünyasındaki belirsizliği ve rekabeti artırmaktadır. İşletmeler bu ortamda hayatlarını sürdürebilmek ve gelişmek için rakipleriyle ve değişik endüstrilerde yer alan işletmelerle çeşitli ortaklık türleri oluşturmaktadır.

Rekabetin günümüzde çok belirgin biçimde yaşandığı endüstriler arasında turizm endüstrisi de yer almaktadır. Dolayısıyla bu endüstri içerisinde, tedarik ve dağıtım kanalında yer alan sektörler arasında birçok ortaklık türü gerçekleştirilirken, bu ortaklıkların değişik türleri, farklı endüstriler içerisinde yer alan sektörlerle de gerçekleştirilmektedir. Bunlardan biri, stratejik ortaklık türü olan pazarlama ortaklığının, turizm endüstrisi içerisinde yer alan işletmelerle bankacılık sektörü arasında, kredi kartı kullanımına dayalı olarak yürütülmesidir.

Bu açıklamalardan sonra çalışmanın önemi iki madde içerisinde belirtilebilir:

- Teknoloji ve imalat endüstrisi içinde yer alan işletmelerin içinde bulunduğu stratejik ortaklık konularında literatürde bir çok araştırma mevcutken, turizm endüstrisindeki işletmelerin, başka sektör içindeki işletmelerle gerçekleştirdiği ortaklıklara ait araştırmalar çok sınırlı kalmıştır. Literatür, Türkiye' ye indirildiğinde ise turizm işletmeleri arasında yapılan stratejik ortaklıklara ilişkin herhangi bir çalışmaya

ulaşılamamıştır. Dolayısıyla bu çalışma Türkiye’ de bu alanda yapılan ilk çalışma olarak bu konuda daha sonra yapılacak çalışmalara örnek oluşturacaktır.

- Turizm sektöründeki üst düzey yöneticilerin, pazar ve rekabet gücünü artırmaya yönelik stratejik kararlar alırken, araştırma bulgularının bu yöneticilere katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

I. 3. Tanımlar

Çalışmanın ileriki bölümlerinde karşılaşılabilecek bazı kavramların bu başlık altında ve İngilizce kelime karşılıklarıyla birlikte tanımı yapılmaktadır.

Stratejik Ortaklık (Strategic Alliances)

Stratejik ortaklıklar iki ya da daha fazla sayıdaki firmalar arasında yapılan önemli bir ortaklık türünü temsil etmektedir. Stratejik ortaklıklar, şirketlerin birbirlerine başta teknoloji ve sermaye olmak üzere, diğer katkıları sağlayacak biçimde yaptıkları işbirliği anlaşmaları olarak tanımlanmaktadır (Murray. Janet, Katabe. Masaaki,2005).

Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theori)

Önceki araştırmacılar sosyal değişim teorisinin, ortaklıkların çalışılmasında önemli bir teorik perspektif oluşturduğu konusunda ortak görüşe sahiptir. Granovette’ ye göre (1985), sosyal değişim teorisi, ekonomik kararlar alınırken sosyal bağlamdaki faktörlerin de önemini belirtmektedir. Sosyal değişim teorisinin temeline göre, değişim ve işbirlikleri sosyal ve ekonomik boyutların her ikisini de bünyesinde bulundurmaktadır (Murray. Janet, Katabe. Masaaki, 2005).

Ortaklık Performansı Algısı (Perceived Alliance Performance)

Şirket yöneticilerinin ortaklığın devam süresi ve o ana kadar ki tatmin düzeyini kapsayan öznel yargılarını ifade etmektedir (Shamdasani ve Sheth, 1995).

Ortaklık performansı algısında ortaklığın tüm yönleriyle ele alınması ve tam bir süreci kapsayarak değerlendirilmesi, algıyı oluşturan önemli kriterlerdir (Segil, 1998).

Pazarlama Ortaklıkları (Marketing Alliances)

Stratejik ortaklıkların çoğunun pazarlama amaçlı olmalarıyla beraber pazarlama ortaklıkları talebin uyarılmasına yönelik olarak kurulmuş ortaklıklardır (Das, Sen ve Sengupta, 1998).

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünü oluşturan literatür taramasında öncelikle, stratejik ortaklıkların genel bir bakış açısıyla irdelenmesi ele alınmaktadır. Bu amaçla öncelikli olarak stratejik ortaklıkların tanımı, gelişimi, yasal ve işlevsel açıdan sınıflandırılmış stratejik ortaklık türleri literatür taramasındaki ilk bölümü oluşturmaktadır.

Stratejik ortaklıkları açıklayan; işlem maliyeti teorisi, stratejik davranış teorisi, kaynak temelli teori, organizasyonel bilgi elde etme ve öğrenme teorisi literatür taramasında bir sonraki bölümü oluşturmaktadır.

Literatür taramasının diğer bölümlerinde stratejik ortaklık oluşturma'nın nedenleri üzerinde durulmaktadır. Bu nedenler, genel olarak; pazarlama, bilgi elde etme ve öğrenme, ölçek ekonomilerinden yararlanma, teknoloji paylaşma ve elde etme ve maliyeti azaltmaktır.

Daha sonraki bölümde ise, stratejik ortaklıkların performansını etkileyen faktörler çalışılacaktır. Stratejik ortaklıkların başarısını etkileyen faktörler arasında; stratejik işbirliği ilişkisi, ortaklığa yönelik organizasyonel destek, ortaklık hedefine yönelik dayanışma, ortak şirketler arasındaki güven, ortaklıktaki resmiyet derecesi, ortak firmalar arasındaki organizasyonel benzerlik ve ortak firma seçim kriteri faktörü yer almaktadır.

II.1. Stratejik Ortaklık Tanımları ve Stratejik Ortaklıklardaki Gelişmeler

Stratejik ortaklıklar iki ya da daha fazla sayıda firma tarafından, bazı stratejik hedeflerin elde edilmesine yönelik olarak oluşturulan işbirliği formlarıdır. Şirket evlilikleri,

ele geçirmeleri, tam sahiplik gibi ortaklık türlerinin azalmasıyla beraber stratejik ortaklıkların sayısı artmıştır (Hyder ve Eriksson, 2005).

Bir stratejik ortaklık herhangi bir birleşme türünden daha zayıf yapıya görünebilir. Bunun nedeni, ortaklık kuran firmalardan her birinin kendi tüzel kişiliğini ve karar alma mekanizmasını koruması olarak açıklanabilir (Zhang, Anming ve Zhang, Yimin, 2005). Söz konusu bu ortaklar, bilgi paylaşımında ve farklı pazar bölümlerinde deneyim elde etme fırsatına da sahip olmaktadır (Pitelis ve Schnell, 2002).

Modern iş birliklerinin oluşturduğu çeşitli strateji türlerinin arasında bulunan stratejik ortaklıklar yaygın olarak kullanılan bir işbirliği türü olmuştur ve sadece 1997 – 1998 arasında dünya çapında 20.000 stratejik ortaklık düzenlenmiştir (Chiou ve White, 2005).

Ortaklıklar günümüzde çok sık kullanılan bir stratejik araç haline gelmiştir. Bu durumun ana nedenlerinden birisi, stratejik ortaklıkların dış kaynaklara ulaşabilmek için hızlı ve esnek cevaplar vermesidir (Hoffmann, 2005).

Anming ve Yimin'in (2005), çalışmasında ulaşılan sonuçlara göre; 2000 yılından beri şirketlerin birleşmesinde düşüş yaşanırken stratejik ortaklıklar artış göstermiş, şirketler bunu geniş alanlarda ve gittikçe artan oranlarda kullanmaya başlamışlardır. Aynı çalışmada, genellikle ağ yapılı endüstrilerde örneğin; havayolu, deniz taşımacılığı, telekomünikasyon, ulaştırma ve lojistik gibi endüstrilerde stratejik ortaklığın etkili olarak kullanılmakta olduğu belirtilmektedir. Bu duruma örnek olarak havayolu endüstrisinde yer alan en büyük dört global ortaklık isimlerinden; Star Alliance, OneWorld, Wings, Skyteam' in dünyanın yolcu ve taşımacılık gelirinin % 57'sine sahip oldukları gösterilmektedir. Lojistik ve diğer ulaştırma endüstrilerinde olduğu gibi havayolu endüstrisinde yer alan şirketlerin ortaklığı da çok ünlü ağları kapsamaktadır (Anming ve

Yimin, 2005). Aynı çalışmada bir ortaklığın genişletilmesinin sadece ortaklığa üye olan şirketlerin yapısını etkilemekle kalmayıp, genel olarak yaşanan rekabet yapısını da değiştirebileceği belirtilmektedir. Buna örnek olarak, United Airlines ve Lufthansa, StarAlliance'ın iki önemli ortağıdır ve bunların ortaklığı American ve British Airways (Bunlar Kuzey Atlantik, Amerika ve Avrupa pazarındaki StarAlliance ile önemli bir rekabette bulunurlar)'in alacakları ortaklık kararları üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olması verilebilmektedir.

Ürün pazarında yer alan firmalar çok keskin biçimde rekabet etseler bile stratejik ortaklıklar yoluyla dış çevreleriyle sürekli stratejik işbirliklerine girmektedirler (Eerola ve Määtänen, 2004).

Stratejik ortaklıklar, firmalara ağlarını genişletme olanağı, ürün promosyonu geliştirme fırsatı, ölçek ve kapsam ekonomisi yaratabilme avantajı, ürün kalitesi geliştirme ve müşteri hizmetlerinde üstünlük sağlamaktadır (Das, Sen ve Sengupta, 1998). Buna örnek olarak, havayolu şirketlerinin yapmış olduğu stratejik ortaklıkların, ortaklarına uçuş zamanları arasında en iyi koordinasyonu kurma imkanı vererek, bağlantı uçuşları arasındaki bekleme zamanını minimize etme fırsatı yaratması verilmekte ve bunun sonucu olarak ortaklık üyelerinin, müşteri hizmetlerini ve ürün kalitesini geliştirme fırsatını elde etmesi gösterilmektedir.(Anming ve Yimin, 2005).

II.2. Stratejik Ortaklıkların Sınıflandırılması

Ürün pazarında yer alan firmalar çok keskin biçimde rekabet etseler bile stratejik ortaklıklar yoluyla dış çevreleriyle sürekli stratejik işbirliklerine girmektedirler.

Oluştulan bu stratejik ortaklıkların en önemlileri şunlardır;

- Risk ortaklığı,

- Yatırım ortaklığı,
- Ekipman ve ya yer ortaklığı,
- Doğal kaynakların keşfi ve kullanımını için yapılan ortak yatırımlar
- Yeni bir ürün satışında ya da üretiminde yapılan lisans ortaklıkları olma

ktadır (Eerola ve Niku, 2004).

Stratejik ortaklık çeşitlerinin sayısı her geçen yıl neredeyse oluşturulan stratejik ortaklıkların sayısı kadar artış göstermekle birlikte bu çalışmada yalnızca pazarlama ile teknoloji ve bilgi transferi fonksiyonuna sahip stratejik ortaklıklar ele alınmaktadır.

II.2. 1. Stratejik Ortaklıkların Fonksiyonel Olarak Sınıflandırılması

1993 yılında Coopers ve Lybrand tarafından yapılan bir araştırmada araştırmaya dahil olan şirketlerin % 55'i birden fazla ortaklık içerisinde yer almaktadır ve şirketlerin içinde buldukları ortaklıklar, sahip olduğu fonksiyonlar açısından sınıflandırıldığında ise şu sonuçlar elde edilmiştir(Beygo, 1999):

- Pazarlama ortaklığı % 64
- Satış ve dağıtım ortaklığı % 52
- Teknoloji lisanslama % 35
- Dizayn işbirliği % 34
- Araştırma ve geliştirme ortaklığı % 28
- Üretim ortaklığı % 28

Bu çalışmada stratejik ortaklıkların fonksiyonel olarak sınıflandırması genel olarak teknolojik açıdan fayda yaratan ortaklıklar ve pazarlama fonksiyonlu ortaklıkları içermektedir.

II.2.1.1. Teknoloji ve Bilgi Transferi Fonksiyonlu Stratejik Ortaklıklar

Bilgi ve teknoloji paylaşımına dayalı stratejik ortaklıklar, daha uzun dönemi kapsayacak şekilde ve şirketlerin rekabet avantajlarını geliştirebilmek için birbirleriyle bilgi ve teknoloji paylaşımında buldukları ortaklıklar olarak tanımlanmaktadır (Gıls ve Zwart, 2004).

Das, Sen ve Sengupta (1998), yaptıkları çalışmada, teknolojik stratejik ortaklıkların oluşturulmasında ana motivasyonun, bilginin elde edilme maliyetini azaltmak olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca aynı çalışmada, Ar-Ge bilgilerini örgüt sınırlarının ötesine transfer etmedeki güçlüklerin, Ar-Ge sonuçlarının değerlendirilmesindeki zorlukları artıracığı belirtilerek, teknolojiye dayalı olarak oluşturulan stratejik ortaklıkların, bilginin kamulaştırılmasını önlerken transferini kolaylaştırmakta olduğu, kapsam ve ölçek ekonomilerinden yararlanma fırsatı sunabileceği öne sürülmektedir.

Küçük ölçekli şahıs firmalarının daha büyük ölçekli firmalarla ortaklık yapma isteğindeki ana nedenlerinden biri büyük firmaların bilgi ve finansal desteğinden yararlanmak istemeleridir. Coombs, Mudambi ve Deeds (2005), bu konudaki makalelerinde yerel ve yabancı büyük firmalardan şahıs firmalarına olan finansal sermaye akışının spesifik özelliklerini incelemişlerdir. Bulgularında ise biyo - teknoloji firmalarına ait son zamanlardaki çıkarılan patent sayısının, şahıs firmaları tarafından kabul edilen yerel ortaklık sermayesi miktarının sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Ortaklıklar, genel olarak ele alındığında, hükümetlerin doğrudan yabancı yatırımlar üzerine getirdiği kısıtlamalara göre şekil aldığı söylenebilir. Yabancı yatırımcılar genellikle teknoloji transferinin tek taraflı olduğu az gelişmiş endüstrilerde satışa yönelik işbirliği içinde olma eğilimindedir. Fakat günümüzde ortaklıkların daha karmaşık bir yapıya kavuştuğunu söylemek mümkündür. Bu karmaşık yapıda iki taraflı bilgi akışı,

rakipler arasında bile rekabet ve ortaklığın karışımı bir stratejik işbirliği şeklinde mümkün olmaktadır (Reuer, 2004).

Yukarıda anlatılan özellikleriyle birlikte teknolojiye dayalı stratejik ortaklıkların koordinasyon ve yönetimi konularının da bu tür ortaklıkların başarısı için ayrıca önemi bulunmaktadır. Deeds ve Rothaermel (2005), biyo – teknoloji sektöründeki stratejik ortaklık konularını araştırmışlardır. Araştırmalarında firmaların ortaklık yönetimi alanındaki gelişmelerine odaklanmışlar, ortaklık yönetme kapasitesine yönelik bir mekanizma içerisinde, deneyime bağlı olarak gelişimi savunan bir sonuca ulaşmışlardır. Ayrıca çalışmada Rothaermel ve Deeds (2005), şirket yapısı ve ortaklık türü ilişkisinin yönetim kapasitesinin gelişiminde büyük rol oynadığını çalışmalarında deneysel olarak ispatlamışlardır. Ayrıca çalışmalarında ortaklık türünün farklılaşmasının yönetim prosedürünü de beraberinde farklılaştırdığını, her ikisinin birlikte ortaklık performansına önemli etkilerde bulduklarını belirtilmektedir.

II.2.1.2. Pazarlama Fonksiyonuna Sahip Stratejik Ortaklıklar

Stratejik pazarlama ortaklıklarının, oluşturulma şekilleri, nedenleri, sonuçları ve ortak seçim kriterleri açısından teknolojik stratejik ortaklıklardan farklılıklar göstereceği rahatlıkla söylenebilir.

Shamdasani ve Sheth (1995), pazarlama ortaklıklarını konu edindikleri çalışmalarında pazarlama ortaklıklarını, çarpaz dağıtım ve lisanslama anlaşmalarını hisse senedine dayalı olmayan stratejik ortaklık sınıfında göstermektedir. Das, Sen ve Sengupta, (1998) çalışmalarında, pazarlamaya dayalı oluşturulan stratejik ortaklıklarda asıl motivasyonun talebin uyarılması olduğunu belirtmektedirler. Aynı çalışmada araştırmacılar pazarlama amaçlı stratejik ortaklıkların yeni pazarlara girmeyi, pazara giriş maliyetini ve

riskini azaltmayı, yeni ürünlerin pazara sunulmasını hızlandırmayı hedefleyerek; çapraz satış anlaşmalarını, marka isimlerini, reklam ve tutundurma faaliyetlerini, dağıtım kanallarını, satış gücünü, pazarlama ağını ve hizmet ağını paylaşma vb. şekillerde olabileceğini belirtmektedirler. Pazarlama ortaklıklarını tanımlayan diğer bir çalışmada ise Kotler (2000), pazarlama amaçlı olan ortaklıkları dört ana başlık altında toplamaktadır:

- Ürüne (Mal/Hizmet) Dayalı Stratejik Ortaklıklar: Mal veya hizmetler temelinde yapılan stratejik ortaklıklarda bir işletme diğer işletmeye ürününü üretme lisansı verebilir, biri diğeri için tamamlayıcı üretimde bulunabilir ya da mevcut halde ki ürünleri için bir araya gelerek pazarlama ortaklıkları oluşturabilirler.

- Tutundurmaya Dayalı Stratejik Ortaklıklar: Bu tür ortaklıklarda bir işletme diğer işletmenin sahibi olduğu mal veya hizmetlerin tutundurma faaliyetlerini üstlenebilir. Çalışmada buna örnek olarak Mc Donald's, Disney ile stratejik ortaklık oluşturarak çocuk menüsü alanlara Disney figürlerinden oluşan oyuncaklar vermeleri gösterilmektedir.

- Lojistiğe Dayalı Stratejik Ortaklıklar: Bu grupta yer alan stratejik ortaklıklar çerçevesinde ortaklardan biri diğerrinin ürünleri için lojistik hizmet sunmaktadır. Buna örnek olarak Amerika'da 3M' in tıbbi ürünlerini depolamak ve hastanelere dağıtmak amacıyla Abbott Laboratories ile 3M stratejik ortaklık oluşturmuşları gösterilmektedir.

- Fiyatlamaya Dayalı Stratejik Ortaklıklar: Bu türdeki stratejik ortaklıklarda ortakların özel fiyatlama işbirlikleri oluşturması söz konusudur. Buna örnek olarak otellerin araç kiralama şirketleriyle sıkça yaptığı fiyatlamaya dayalı ortaklıklar gösterilmektedir. Fiyatlama ortaklığı yapan firmalar birbirlerine karşılıklı fiyat indirimleri sunmaktadır.

Gils ve Zwart (2004), ise çalışmalarında diğerlerine benzer şekilde, işbirliği anlaşmalarını genel olarak taktiksel ortaklıklar ve bilgi, teknoloji paylaşımına dayanan stratejik ortaklıklar olarak sınıflandırmaktadır.

Çalışmada taktiksel ortaklıkların tanımı ve oluşturulmalarındaki temel motivasyonlar şu şekilde belirtilmektedir; taktiksel ortaklıklar, temel olarak ölçek ekonomileri yaratmak ve yaratılan ölçek ekonomilerinin avantajlarından yararlanmak üzere oluşturulmuş ortaklıklardır. Genellikle diğer ortaklıklardan daha kısa süreli işbirlikleridir. Bu türde bir ortaklığa giren şirketler bağımsızlıklarını devam ettirebildikleri gibi bilgi ve uzmanlık paylaşımı taktiksel ortaklıklarda herhangi bir öneme sahip değildir. Oluşturulmalarındaki ana motivasyonların başında ürün ve pazar yelpazesini genişletmek, fiyat ve tedarik avantajı yaratmak, müşteri memnuniyeti yaratılmasına katkıda bulunmak ve kaliteyi iyileştirmek gelmektedir.

Çalışmada taktiksel ortaklıkların, tüm kategorilerde yer alan potansiyel ortaklarla birlikte iş yapmak için oluşturulabileceği ve satın alma, satış, pazarlama ve taşeronluk gibi işlevsel faaliyetleri içerebilecekleri yer almaktadır.

Ayrıca çalışmalarında, araştırma verilerini topladıkları şirket yöneticilerinin bu türdeki anlaşmalarını “ centilmenlik” ya da “ finansal bağımlılık yaratmayan ortaklıklar “ olarak adlandırdıklarını belirtmişlerdir.

Gils ve Zwart (2004),’ın araştırma sonuçları arasında, ortaklık türlerinin kullanım oranlarıyla ilgili bir sınıflandırması da yer almaktadır. Bu sınıflandırma aşağıda Tablo II. 1’de özetlenmektedir.

Tablo II. 1.
Ortaklık Türlerinin Çeşitli Ortaklar Arasında Kullanım Oranları

Ortaklık Türleri	Ortaklar				Toplam
	Müşteriler	Tedarikçiler	Rakipler	Diğerleri	
Pazar İşlemleri (Market Transactions)	7	10	21	5	43
% Tür	16,3%	23,3%	48,8%	11,6%	100%
%Ortak	15,9%	25,6%	47,7	11,9%	-
%Toplam	4,1%	5,9%	12,4	3,0%	25,4%
Taktiksel Ortaklıklar	16	21	16	23	76
% Tür	21,1%	27,6%	21,1%	30,3%	100%
%Ortak	36,4%	53,8%	36,4%	54,8%	-
%Toplam	9,5%	12,4%	9,5%	13,6%	44,9%
Bilgi Elde Etme ve Öğrenmeye Yönelik Stratejik Ortaklıklar	21	7	8	11	46
% Tür	45,7%	15,2%	15,2%	23,9%	100%
%Ortak	47,7%	17,9%	15,9%	26,2%	-
%Toplam	12,4%	4,1%	4,1%	6,5%	27,2%
Çoğunluğa Katılım (Majority Participation)	0	1	0	3	4
% Tür	-	25,0%	-	75%	100%
%Ortak	-	2,6%	-	7,1%	-
%Toplam	-	0,6%	-	1,8%	2,5%
Toplam	44	39	44	42	169
%Ortak	100%	100%	100%	100%	100%
%Toplam	26,0%	23,1%	26,0%	24,9%	100%

Kaynak: Van Gils, Anita. ve Zwart, Peter. (2004). “ Knowledge Acquisition and Learning in Dutch and Belgian Sme’s: The Role of Strategic Alliances”, European Management Journal, 22, 685 – 692. (689)

Tablo II. 1’de özetlenen önemli sonuçlardan biri, incelenen toplam yüz altmış dokuz adet ortaklığın yetmiş altısının yani 44,9 %’ unun taktiksel ortaklığa dayalı olarak düzenlenmiş olmasıdır. Yüzde 25,4’ünü pazar işlemlerine dayalı işbirlikleri, yüzde 27,2’sini bilgi ve teknoloji elde etmeye yönelik stratejik ortaklıklar, yüzde 2,5’ünü da çoğunluğa katılım anlaşmaları oluşturmaktadır.

Pazar işlemlerine yönelik işbirliğinde bulunan bazı işletmeler, kendi rakipleriyle satın alma zinciri kombinasyonu oluşturarak, büyük tedarikçilerin egemenliklerini dengelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmada çoğunluğa dahil olan dört şirket olmuştur. Bunlardan üçünün bu tür bir karar almasındaki ana neden ücretlerin düşük olduğu bir ülkede üretim yapmak ya

da oradan tedarikte bulunmak şeklindedir. Diğer şirket ise, finansal problemlerle yüz yüze kaldığı için büyük firmanın taşeronu olmak amacıyla çoğunluğa katılımda bulunmuştur.

II.2. 2. Yasal Olarak Sınıflandırılması

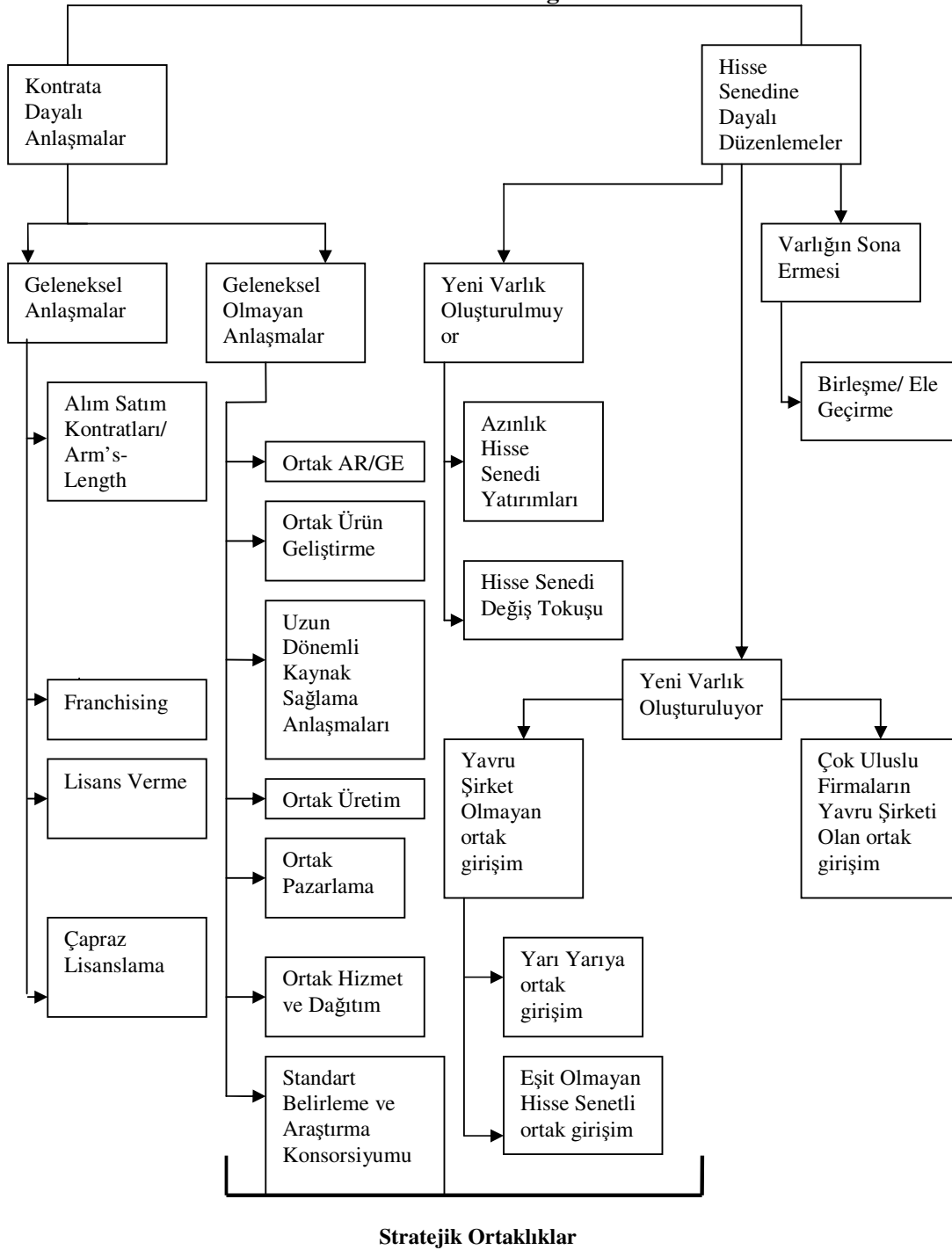
Şahin (2000), çalışmasında stratejik ortaklıkların yasal sınıflandırmasını aşağıdaki şekilde yapmaktadır:

1. Teknik eğitim/ilk yatırım destek sözleşmeleri
2. Üretim/montaj/geri alım sözleşmeleri
3. Patent lisansı
4. Franchising
5. Teknik bilgi lisans
6. Yönetim/pazarlama hizmet sözleşmeleri
7. Eşit paylı olmayan işbirliği sözleşmeleri
 - a. Araştırma / keşif amaçlı
 - b. Araştırma ortaklığı
 - c. Geliştirme birlikte üretim
8. Eşit paylı ortak girişim

Das ve Theng (1998), üç tip stratejik ortaklık tanımlamaktadır. Bunlar joint venture' lar (ayrı bir tüzel kişiliği olan bir işletme kurulmasını gerektiren joint venture' lar), azınlık paylı ortaklıklar ve çeşitli sözleşmelerle kurulan ortaklıklardır

Yoshino ve Rangan (1995), stratejik ortaklıkları, firmalar arasında bağlantı sağlayan anlaşma ve düzenlemelerin bir kısmının kapsamına almıştır. Bu anlaşma türlerinin hangilerinin stratejik ortaklıklar dahilinde ve hangilerinin ise stratejik ortaklıkların dışında olduğunu aşağıda Şekil II. 1'deki gibi özetlenmektedir.

Şekil II. 1.
Firmalar Arası Bağlantılar



Kaynak: Rangan ve Yoshino (1995), Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization, İnternet Adresi: <http://www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/bo2>, Erişim Tarihi: 27 Nisan 2006.

Şekil II. 1’de görüldüğü üzere ve diğer çalışmalardan da farklı olarak, kontrata dayalı olarak oluşturulan, geleneksel anlaşmalar sınıfında yer alan franchising, lisans verme ve çapraz lisans verme stratejik ortaklıklar içerisinde yer almamaktadır. Yoshino ve Rangan (1995), çalışmalarında bu tür işbirliği sözleşmelerini, ürün ve uzmanlık transferi ile ortak teknoloji kullanımı ve pazarlama paylaşımı gerektirmediği için stratejik ortaklık kapsamına almamaktadır.

II.3. Stratejik Ortaklıkları Açıklayan Teoriler

Literatürde stratejik ortaklıkların açıklanmasıyla ilgili olarak, birçok teori mevcut bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları, oyun teorisi, güç bağımlılığı teorisi, sosyal değişim teorisi, işlem maliyeti teorisi, stratejik davranış teorisi ve kaynak temelli teorileridir. Bu çalışmada yalnızca; işlem (transaction) maliyeti teorisi, kaynak temelli teori, organizasyonel bilgi elde etme ve öğrenme teorisi ve stratejik davranış teorileri bu başlık altında açıklanmaktadır. Ayrıca literatürde yukarıda belirtilen teorilerden bazıları stratejik ortaklıklarla birlikte ortak girişimleri açıklamak için de kullanılmaktadır ve ortak girişimleri açıl原因 teorilere literatürde daha fazla rastlanmaktadır.

II.3. 1. İşlem (Transaction) Maliyeti Teorisi

İş görme maliyetleri, bir anlaşmayı yazmak ve yerine getirmek, ilgili konular üzerinde pazarlık yapmak, ilişkiyi sürdürmek ve bağımlılığı artırmak için diğer yatırımlardan vazgeçmek, işi yönetmek gibi faaliyetlerden kaynaklanan maliyetleri kapsamaktadır ve bu teoriye göre stratejik ortaklıklar minimum maliyetli bir anlaşma sağlamak amacıyla oluşturulmaktadır (Kogut, 1988).

Resmi ortaklıklarda organize olma ve müzakere aşamaları uzun bir zaman almakta ve maliyetler ve yönetsel aşama daha ayrıntılı bir şekilde yapılandırılmaktadır. Resmi olmayan stratejik ortaklıklarda ise bu durumlar söz konusu değildir (Murray ve Katabe, 2005).

Colombo (2003), çalışmasında 271 tane teknolojiye dayalı olarak yapılmış ortaklık türü analizinde, resmi olmayan ortaklık türünün, resmi ortaklık türlerine göre daha fazla oranda kullanıldığını belirtmektedir. Kullanılan ortaklık türlerindeki farklılık, teknolojik uzmanlık alanının birbirine yakın ya da uzak olmasından da kaynaklanmaktadır. Bununla beraber resmi olmayan stratejik ortaklık türündeki koordinasyon mekanizması, resmi ortaklık türüne göre daha yetersizse de, resmi ortaklıkta var olan yönetsel maliyetleri azaltmakta ve ortaklık hedeflerini destekleyecek kadar yeterli olmaktadır

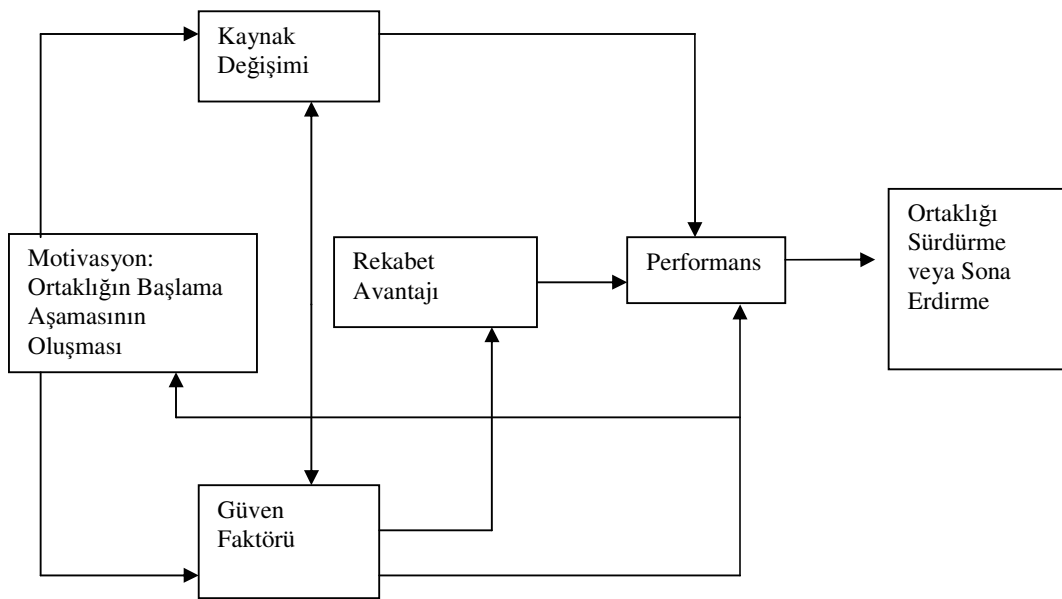
II.3. 2. Kaynak Temelli Teori

Şirketlerin stratejik ortaklık düzenlemeye yönelik motivasyonlarında ve operasyonel işbirliği oluşturmalarında kaynak temelli faktörlerin rolü araştırmalarda sıkça yer alan bir konu olmuştur (Hyder ve Eriksson, 2005).

Das ve Theng (2000), çalışmalarında stratejik ortaklıkları, ortak firmaların birbirleriyle resmi olmayan şekilde, karşılıklı gönüllü olarak ve kapalı bir biçimde bütünleşmiş organizasyonlar arası bir anlaşma olarak tanımladıktan sonra, bu anlaşmaların ekonomik değişimler yoluyla güç elde edilebilecek kaynak değişimini harekete geçirdiğini savunmuşlardır. Çalışmalarının devamında stratejik ortaklıkların firmalar arasındaki kaynakları bir araya getirmesinden dolayı önem kazanmakta olduğunu vurguladıktan sonra diğer işletmelerin kaynaklarına ulaşmanın işletmelerin stratejik ortaklık oluşturma

nedenlerinden biri olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca stratejik ortaklıkların incelenmesinde bu teorinin üzerinde durulmasının gerekliliğini de savunmuşlardır.

Şekil II. 2.
Teorik Süreç İçerisindeki Stratejik
Ortaklıklarda Kaynak Değişiminin Yeri



Kaynak:Hyder, Akmal., Eriksson, Lars. (2005) "Success is not Enough; The Spectacular Rise and Fall of a Strategic Alliance Between Two Multinationals" *Industrial Marketing Marketing Management*, Vol: 34,S;786.

Şekil. II.2' de, teoride stratejik ortaklığın başlaması için gerekli olan bir motivasyon aşaması, onu izleyen ve ortaklığın devamını sağlayan güven faktörü ve kaynak değişimi aşamaları, bu iki aşamanın oluşturduğu rekabet avantajı ve etkilediği performans ve bu performans sonucunun negatif ve ya pozitif olması durumuna göre ortaklığın devamı ya da bitirilmesine kadar geçen süreç özetlenmektedir.

Hyder ve Eriksson (2005), şekilde yer alan kaynak değişimini, işletmelerin rekabet gücü avantajı elde etmelerine ve bu avantajlarını geliştirmelerine yarayacak en

uygun yöntemlerden biri olarak değerlendirmekle birlikte kaynak ve güven paylaşımını, ortaklık performansını pozitif olarak etkileyen faktörler olduğunu belirtmektedirler.

İşletme ulaşmak istediği kaynakları satın alma, birleşme ve ya ele geçirme yoluyla elde edemediği durumlarda, diğer firmalarla kaynakları birleştirmek ve ya onları paylaşmak amacıyla stratejik ortaklıklar oluşturmaktadırlar fakat işlem maliyeti teorisinde amaç, daha önce belirtildiği üzere, maliyeti en aza indirmektir.

II.3. 3. Stratejik Davranış Teorisi

Stratejik ortaklıkların oluşumunu açıklayan teoriler arasında stratejik davranış teorisi bulunmaktadır. Şirketlerin rekabet güçlerini artırabilmede, sosyal pozisyon elde etme ihtiyaçlarını karşılamada strateji oluşturma zorunlulukları ve bu alanda kendi kaynaklarının yetersiz olması gibi nedenlerin şirketlerin stratejik ortaklıklar oluşturma eğilimlerine zemin hazırladığı belirtilmektedir.(Wu ve Cavuşgil, 2006).

Kogut (1988), çalışmasında, stratejik ortaklıkların çoğunlukla pazara girişi engellemek ve rakiplerin pazardaki konumuna zarar vermek gibi stratejik davranışlarla oluşturulduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca Kogut'un (1988) çalışmasında, firmaların bir yandan ortak girişim anlaşmalarını, stratejik belirsizliklere karşı kendilerini koruma yatırımı olarak gördüklerini ifade ettikleri belirtilmiştir. Aynı çalışmanın devamında iş görme maliyeti teorisinin üretim ve iş görme maliyeti toplamalarını en az yapacak şekilde işletme faaliyetlerini düzenlediği varsayımına dayandırılırken, stratejik davranış teorisinin ise işletmelerin rekabetçi konumlarını geliştirerek karlarını en üst seviyeye çıkarmak amacıyla faaliyette bulduklarını açıkladığı belirtilmektedir.

Genel olarak stratejik ortaklıkların tamamına yakınında ana amaç, ortaklıkta yer alan firmaların stratejik hedeflerini daha üst düzeyde gerçekleştirilmesi olmuştur. Bu

konuda Medcof (1997), bir stratejik ortaklık içerisinde yer alacak olan firmaların birbirleriyle olan stratejik uygunluklarının ortaklık sonuçlarının olumlu nitelenmesinde her zaman için büyük bir payı olduğunu ifade etmektedir. Aynı çalışmada ortaklıkta bulunan firmaların, ortaklığa girmeden önce birbirlerinin stratejik hedeflerini anlamasının ortaklığın stratejik konumlanmasının da doğru olarak belirlenmesini sağlayacağı belirtilmektedir. Ayrıca Medcof (1997), çalışmasının devamında firmaların stratejik uygunluğundaki temel ölçütün birbirlerinin zayıf ve güçlü yanlarından fayda elde edebilmeleri olduğunu belirtmektedir.

Şekil II. 3.

Stratejik ve Kültürel Uyumun Ortaklıkların Başarısındaki Rolü

	BAŞARI	BAŞARISIZLIK
Tamamlayıcı	Kültürel Uyum + Stratejik Tamamlayıcılık	Kültürel Uyumsuzluk + Stratejik Tamamlayıcılık
İlişkisi yok veya Benzer	BAŞARISIZLIK Kültürel Uyum + Stratejik Tamamlayıcılık YOK	BAŞARISIZLIK Kültürel Uyumsuzluk + Stratejik Tamamlayıcılık YOK
	Benzer	Farklı

Kaynak: Beygo, Kerem(1999) Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, S;24.

Şekil II. 3'de stratejik tamamlayıcılık ve kültür uyumluluğunun başarı veya başarısızlık olasılığını belirlediği ifade edilmektedir.

II.3. 4. Organizasyonel Bilgi Elde Etme ve Öğrenme Teorisi

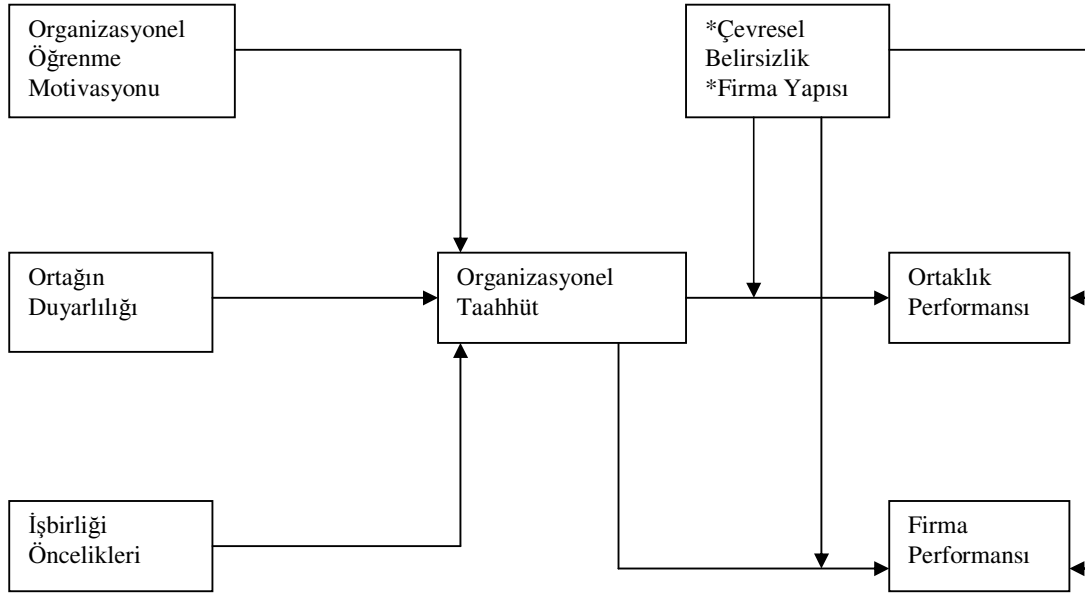
Bu teori stratejik ortaklıkları ekonomik nedenlerden farklı olarak, işletmelerin öğrenme ve yeteneklerini koruma aracı olarak kullandıklarını savunmaktadır. Bir stratejik ortaklık türü olan ortak girişim anlaşmaları yazılı olmayan bilgilerin transferini sağlayan bir araçtır (Kogut, 1988).

Günümüz iş dünyasında firmalar artık yeni stratejik tehditleri kapsayan, bilgiye dayalı bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler ve firma yöneticileri, bilgiye dayalı konularda iletişimsel olmak, bilgiden istifade etmek ve bilgiyi araştırmak arasındaki dengeyi iyi korumak zorundadırlar (Koza ve Lewin, 2000).

Bilgi temeline dayalı faaliyetler, günümüz ekonomisinde sürdürülebilir rekabet avantajının yaratılmasında ana unsurlarından biri olmaktadır. Kaynak temelli teori ile ilgili çalışmalar yapan teorisyenler, firmaların uzun dönemde ayakta durabilmeleri için, ayrıca bilgiye dayalı rekabeti yaratmaya ve sürdürmeye odaklanmaları gerektiğini çalışmalarında açıklamaktadır (Gıls ve Zwart, 2004). Bu konuda benzer bir düşünceyi dile getiren Wu ve Cavuşgil (2006), çalışmalarında, organizasyonel bilgi elde etmeye dayalı olarak gerçekleşen öğrenme ve bilgi paylaşma faktörünün stratejik ortaklık düzenlemede ana motivasyonlardan biri olduğunu belirtmektedirler.

Sinkula ve diğerleri (1997), yaptıkları çalışmada organizasyonel öğrenmeye etkide bulunan üç faktör belirlemişlerdir. Bu faktörler; organizasyonel değerler, organizasyonel davranışlar ve pazar hakkında bilgi elde etme yönelimleridir (Wu ve Cavuşgil, 2006). Yukarıda sözü edilen faktörlerin, organizasyonel bilgi elde etme ve öğrenmeye etkisi aşağıdaki Şekil II. 4’de özetlenmektedir.

Şekil II. 4.
Firmalar Arası İşbirliğinde Organizasyonel Öğrenme, Taahhüt ve Değer Yaratma Modeli



Kaynak: Wu, Fang ve Cavusgil, Tamer. (2006). "Organizational Learning, Commitment and Value Creation in İnterfirm Relationships", *Journal of Business Research*,59, s: 83.

Şekil II. 4’de yüksek derecede organizasyonel öğrenme motivasyonunun ortağın duyarlılığı ve işbirliğinde yer alan öncelikler arasında olması durumunda, ortaklık bünyesinde yer alan organizasyonel taahhüdün seviyesini yükselteceğini, yüksek seviyedeki organizasyonel taahhüdün ise, ortaklık performansını ve firma performansını artıracakı belirtilmektedir. Şekilde pazardaki belirsizliğin fazla olması durumunda taahhütlerin ortaklık performansını güçlendireceği ve bu etkinin firma performansına göre ortaklık performansı üzerinde daha belirgin olacağı belirtilirken, aynı etkinin teknolojik belirsizlik koşulu altında meydana gelmesinin, ortaklık performansını zayıflatacağı belirtilmiş, bu etkinin firma performansı üzerinde daha etkili olacağı varsayımında bulunulmuştur.

Şekilde gösterilen diğer nokta ise geniş ölçekli firma yapısının söz konusu olduğu durumda, taahhütlerin firma performansı üzerindeki etkisinin zayıflayacağı, bu etkinin firma performansından çok, ortaklık performansı üzerinde etkili olacağı varsayılmıştır.

İşletmeler her zaman bu tür bir amaca yönelik olarak düzenlenen stratejik ortaklıklara olumlu yanıt vermemektedir, buna örnek olarak Gıls ve Zwart' ın (2004) yaptığı araştırma sonuçlarının bir kısmı verilebilir.

Gıls ve Zwart (2004), çalışmalarında, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler dikkate alındığında, bilgiye dayalı bir rekabet üstünlüğünün bu tür işletmeler tarafından yaratılması ve korunmasının mümkün görünmediğini belirtmektedirler. Stratejik ortaklıkların bu boşluğu ne oranda doldurabildiğini ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları araştırmanın sonuçları arasında, içinde buldukları sektör özelliklerinin de belirleyici olmasıyla birlikte, çok sınırlı sayıda küçük ve orta ölçekli işletmenin bilgi paylaşımına yönelik bir stratejik ortaklığa dahil olduğunu belirtmişlerdir.

Aynı çalışmada çoğu şahıs firması kendi bilgilerinin transferini olumsuz karşılamakla birlikte, rekabet avantajlarını yitirebileceklerini de sebep göstererek hiçbir ortaklık türüne dahil olmak istememeleri belirtilmektedir. Araştırmada öneri olarak, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin uzun süreli ayakta durabilmelerini garanti altına alacak olan rekabet yaratma ve rekabeti sürdürebilmeleri için, bilgi yönetimlerini iyileştirmeleri yönünde motivasyonlarının sağlanması gerektiği, bunun gerçekleşebilmesi için ilk adımın, ihtiyaç duyulan alandaki bilgiye ulaşabilmeleri ve bu imkanı sağlayacak olan stratejik ortaklarını seçebilmeleri gerektiği ileri sürülmektedir.

II. 4. Şirketlerin Stratejik Ortaklık Kurma Nedenleri

Strate, Robert ve Rappole, Clinton'a (1997) göre, stratejik ortaklıkların düzenlenmesine neden olarak gösterilebilecek en az beş temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler finansal faydalar oluşturmak, müşterilere yüksek değerler yaratmak, firmanın olumlu imajını geliştirmek, rekabet gücünü artırmak, operasyonel avantajlar oluşturmak şeklindeki nedenlerdir. Inkpen (1999)'e göre ise stratejik ortaklıkların düzenlenmesinin temelinde yatan ana nedenlerden en önemlisi, bu tür ortaklıkların firmalara kendi ortaklarının yardımıyla güçlerinin seviyesini artırabilecekleri önemli bir fırsatı sunmasıdır.

Firmalar kalite, yenilik yaratma ve maliyet alanındaki rekabet avantajlarını geliştirmek için stratejik ortaklıklar düzenlemektedir. Stratejik ortaklıklarda potansiyel durumda bulunan sinerjiyi elde etmek için ortaklığın uzun dönemli olarak, karşılıklı işbirliği çerçevesinde düzenlenmesi gerekmektedir (Wong, Alfred., Tjosvold, Dean. ve Zhang, Pengzhu., 2005).

Beygo, (1999) çalışmasında, stratejik ortaklık düzenlemede gösterilen başlıca nedenleri şu şekilde sıralamaktadır:

1. Küresel rekabetin şiddetlenmesi,
2. Ürün geliştirme sürelerinin kısalması,
3. İletişim, ulaşım, enerji, sağlık ve diğer endüstrilerde kısıtlayıcı düzenlemelerin azaltılması ve bu sektörlerin yeniden yapılanması,
4. İletişim, bilgisayar, kablolu televizyon, uydu haberleşme sistemlerinin birbiriyle olan bağlantılarının artması ve multimedya sektörünün sürekli gelişmesi
5. Kaynakların kısıtlı ve giderek azalmakta olduğu bir çağda ortaklıklar, ortaklara geniş yetenekler sunmakta, organizasyonlara istediklerini daha az kaynak ile

gerçekleştirmelerine ya da kendi kaynakları ile yapabileceklerinden tamamen farklı şeyler yapmalarına izin vermektedir.

6. Değişimlerin yoğun, çalkantılı, olduğu ve sınırların kaydığı bir çağda ortaklıklar, şirketlerin daha esnek olmalarını, yeteneklerinin artırılmasını, kaynaklarının paylaşılmasını ve kendi başlarına gerçekleştiremeyecekleri girişimleri yapmalarını sağlamaktadır.
7. Karmaşıklığın arttığı bir çağda, ortaklıklar özel kaynaklara kolay ve uygun erişim sunmaktadır.
8. Küreselleşmenin arttığı bir çağda ortaklıklar, geniş bir coğrafyada çeşitlilik gösteren global pazarlara ulaşmayı sağlamakta, özel talepleri olan yerel pazarlara ve tüketicilere uygun yaklaşımları sunmaktadır.
9. Teknolojinin insanları birbirinden uzaklaştırdığı çağda ortaklıklar, insanların birbirlerine olan ihtiyaçlarını yeniden ortaya koymaktadır.
10. Bireyselleşmenin arttığı bir çağda ortaklıklar, daha fazla kişisel katılım, kontrol ve profesyonel tatmin sunmaktadır.

Aynı çalışmada stratejik ortaklıklar içerisinde yer alan ortak girişimlerin kurulmasını teşvik eden faktörleri oranlarıyla birlikte aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

1. Dağıtım araçlarını elde etmek ve rakiplerden önce davranmak (%35)
2. Yeni teknolojilere erişim ve faaliyetlerin çeşitlendirilmesi (%25)
3. Ölçek ekonomilerine ulaşmak ve düşey bütünleşme sağlamak (%20)
4. Yasal ve düzenleyici engelleri aşmak (% 20)

Başer, (1999) ise çalışmasında ortaklık nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

1. Dünyadaki Gelişmeler: Dünyadaki teknoloji ve iş yaşamındaki hızlı gelişim ve değişimler, bir şirketin çeşitli faaliyet kollarının hepsinde başarılı olmasını olanaksızlaştırmış ve şirketler arasında iş bölümünü adeta zorunlu hale getirmiştir.
2. Pazara Giriş Stratejisi: Uluslararası platformda yeni bir ülke pazarına giriş stratejisi olarak benimsenen ortaklıklar, pazara girecek firmanın risklerini azaltmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır.
3. Büyüme Sınırları: Stratejik ortaklıklar, şirketlerin hem iç pazarda hem de uluslararası pazarda ulaştığı büyüme sınırlarını genişletmektedir. Şirketler doymuş pazarlardan çıkarak, yeni pazarlara girebilmekte ve yeni ürünlerle tanışabilmektedir.
4. Maliyet Avantajı: Teknoloji ve Ar – Ge yatırımlarının getirdiği maliyet yükü nedeniyle şirketler, birleşme veya stratejik ortaklık kurma yoluna gitmektedir. Stratejik ortaklıklar hammaddeyi daha ucuza satın almak veya aynı dağıtım kanalından daha fazla ürün piyasaya sürmek gibi maliyet avantajlarını da bünyesinde barındırmaktadır.
5. Aşırı Kapasite: Doyuma ulaşmaya başlayan sektörlerde aşırı kapasite söz konusu olmaktadır. Otomotiv sektöründeki kapasite fazlasının yeni pazarlarda eritilmesi için otomobil ihtiyacı olan ülkelerde, yerli şirketlerle ortaklıklar yapılmaktadır.
6. Yatırım İhtiyacı: Şirketler pazar paylarını koruyabilmek ve yeni pazarlara girebilmek için sürekli yatırım yapmak zorundadırlar. Ortaklıklar şirketlerin bu yükünü hafifletmektedir.
7. Çeşitlendirme İsteği: Durgun sektörlerden çıkarak, daha hızlı büyüyen sektörlerde faaliyet göstermek isteyen şirketler, bu sektörlerde deneyimli olan şirketlerle ortaklık kurma yoluna gitmektedirler.
8. Sinerji ve Ölçek Ekonomisi Yaratma İsteği: Ortaklık kuran şirketler tek başlarına yaratabileceklerinden daha fazla değer yaratmaktadırlar. Dağıtım kanallarının,

reklamaların, satış personelinin ortak kullanılmasıyla satış sinerjisi, satın alma maliyetlerinin düşürülmesi, birlikte olma avantajlarının kullanılmasıyla operasyon sinerjisi; ortak yatırım yapılarak yatırım sinerjisi; yönetim alanında ortaklardan alınacak destekle yönetim sinerjisi sağlanabilmektedir. Bir marka, bilinen bir isim ve prestij söz konusu haline geldiğinde bu kez müşteri, marka ve prestij simgesi olan ürüne daha fazla fiyat ödeyebilmekte, bu da şirketleri isme ve markaya sahip bir stratejik ortağa yöneltmektedir.

9. Artan Tasarruflar: İki tarafın ayrı ayrı yaptıkları aynı ve benzeri işlerin önlenmesi; iki tarafın gereksinimi olanların bir kerede ve toptan olarak yaptırılması gibi yollarla tasarruf sağlanmaktadır.
10. Büyüme Stratejisi: Yüksek büyüme hızı, daha büyük pazar payı, daha geniş alanlara hitap etmek isteyen şirketler ortaklıklar kurmaktadır.
11. Yatay Birleşme İçin Hareket: Çok sayıda alt ve yan üreticilerle ilişkide bulunan şirketler, zamanla bu sayıyı azaltarak, az sayıda şirketle ortaklıklar kurma yoluna gitmişlerdir.
12. Diğer Nedenler: Ticari bloklamalara girmek için, bu bloklardaki ülkelerin şirketleriyle ortaklık kurulması faydalı olmaktadır. Küresel standartlar tesis etmek, marka, lisans, veya patent hakları elde etmek, strateji ortaklık için sermaye gerekmemesi, stratejik ortaklıkların hızla artması ve bu gelişimin dışında kalmak istemeyen çok uluslu şirketlerin de diğer nedenleri oluşturması.

Gils ve Zwart (2004), daha önce de açıkladığımız üzere, Almanya ve Belçika'da bulunan küçük ve orta ölçekli şirketlerle tipik şahıs firmalarının bulunduğu stratejik ortaklıkların, bu firmalar için öğrenme ve bilgi elde etme açısından nasıl fayda sağladığını bulmak amacıyla tanımlayıcı nitelikte bir araştırma yapmışlardır.

Bu amaçla kırk dört Belçika ve Alman şirketinin de içinde bulunduğu, yüz altmış dört adet ortaklıktan şirketlerin yöneticileriyle birebir görüşülerek, veri toplanmıştır. Çalışmada yalnızca müşterilerle, tedarikçilerle, rakiplerle ve diğer firmalarla yapılmış olan dört tipte işbirliği analiz edilmiştir. Bunlar müşterilerle, tedarikçilerle, rakiplerle ve diğer firmalarla yapılmış ve yöneticilerden sadece araştırması yapılan kategorideki ortaklıklarını değerlendirmeleri istenmiştir.

Bu ortaklıkta yer alan şirketlerin tamamı bağımsız durumdadır ve bu şirketler; yiyecek, inşaat, plastik, ve metal sektörlerini kapsayan dört farklı alanda faaliyet göstermektedirler. Bunlar kendi aralarında ‘‘ düşük teknoloji gerektiren’’ (yiyecek ve inşaat sektörleri) ve ‘‘ ileri teknoloji gerektiren’’(plastik ve metal sektörleri) sektörler olarak gruplanmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar arasında, dört farklı sektörde bulunan şirketlerin, bu ortaklıklardan beklentileri ve dolayısıyla ortaklığa girme nedenleri ve özellikle hangi alanlarda ortaklık düzenledikleri bulunmaktadır ve bunlara ait sonuçları aşağıdaki Tablo II. 2’de özetlemiştir.

Tablo II. 2.
Dört Sektör İçerisinde Yer Alan Ortaklıkların Temel Karakteristikleri

	Yiyecek Sektörü	İnşaat Sektörü	Plastik Sektörü	Metal Sektörü
Pazar İşlemleri	9 (32 %)	14 (27 %)	5 (18 %)	15 (23 %)
Taktiğe Dayalı Ortaklıklar	12 (43 %)	32 (6%)	7 (26 %)	25 (41 %)
Stratejik Ortaklıklar	5 (18 %)	6 (12 %)	15 (56%)	20 (32 %)
Çoğunluğa Katılım	2 (7 %)	-	-	2 (3 %)
Ortaklığın En Önemli Fonksiyonu	Satış / Pazarlama	Satış / Pazarlama	Ar - Ge	Ar - Ge
Ortaklık Yapma Nedeni	Kalite İyileştirmesi	Uzmanlık Elde Etme	Yenilik elde etme, Kalite iyileştirmesi, Öğrenme, Fiyat avantajı elde etme	Yenilik elde etme, Uzmanlık Elde Etme, Fiyat avantajı elde etme
Ortaklığa Girmek İstememe Nedeni	Bağımsız Hareket Etme İsteği	Güçlü Ortak Faktörü, Sektör Karakteristiği	Güvensizlik, Fiyat Rekabeti	Güvensizlik, Fiyat Rekabeti Güce tek başına sahip olma isteği

Kaynak: Van Gils, Anita. ve Zwart, Peter. (2004). ‘’ Konowledge Acquisition and Learning in Dutch and Belgian Sme’s: The Role of Strategic Alliances’’, European Management Journal, 22, 685 – 692. (690)

Tablo II.2’de ileri teknoloji gerektiren sektörlerin (plastik sektörü; 56%, metal sektörü; 41%) daha çok Ar – Ge’ ye yönelik stratejik ortaklıklar oluşturdukları görülmektedir. Bilgi paylaşımı ve öğrenme amaçlı olarak düzenlenen stratejik ortaklıklar ileri teknoloji gerektiren metal ve plastik sektöründe görülmektedir. Bu sektördeki firma yöneticileri, bu seçeneği en çok yenilik elde etmek amacıyla stratejik ortaklıkları kurduklarını açıklamalarında belirtmişlerdir.

Yiyecek sektörüne ait sonuçlar, bu sektörlerde en fazla taktiğe dayalı ortaklık türünün kullanıldığını (toplam içinde 43%) göstermektedir. Sonuçlardan görülen diğer eğilim ise yiyecek sektöründe stratejik ortaklıklara daha az girilmesidir. Bu sektör içindeki firma sahipleri ve yöneticileri ortaklık seçeneğine karşı negatif bir tutum sergilemektedirler. Bunun nedeni ise, her konuda bağımsız hareket etmenin kendilerine daha fazla katkıda bulunacağı düşüncesidir.

İnşaat sektöründe ise, çoğu firma pazar işlemlerine dayalı ortaklıkları kullanmaktadır (toplam içinde 27%). Bu sektörde küçük ve orta ölçekli firmaların içinde bulunduğu ortaklıkların, güçlü pozisyonda bulunan tedarikçiler tarafından engellenmeye çalışılmakta olduğu, bu araştırmanın sonuçları arasında yer almaktadır.

II.5. Ortaklık Performansını Etkileyen Faktörler

Walter, Auer ve Ritter (2005), kurulmuş olan stratejik ortaklıkların ortaklıkta yer alan firmalar için yarattığı fırsatları konu edinen çalışmalarında, girişimsel uyumun (ör; risk alma, yenilikçi olma ve proaktif olma gibi) ve ortaklık yönetme kapasitesinin (koordinasyon yeteneği, ilişkiyel performans, pazar bilgisi ve iç iletişim gibi) ortaklık performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu belirtmektedirler. Bu kabiliyetlerin tek başına ortaklık performansına katkıda bulunamayacağı belirtilirken ikisinin birlikte ortaklık performansına olumlu etkisinin olacağını önermektedirler. Dickson, Weaver ve Hoy (2005), diğer araştırmacıların yaptığı çalışmalara benzer olarak, küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından oluşturulan uluslararası ortaklıkları incelemektedir. Çalışmalarında spesifik olarak, işbirliği anlaşmalarıyla ortaya çıkan faydacı davranışlara ve bunun ortaklığın performansı üzerindeki etkisine yoğunlaşmışlardır. Ortaklıklarla ilgili olarak yaygın bir kanı olan karşılıklı fayda değişimi varsayımından çok, tek yönlü faydayı tanımlamasından dolayı çalışmaları diğerler çalışmalardan farklılık göstermektedir. Yedi ülkede faaliyet gösteren, orta ve küçük ölçekli çokuluslu firmalar üzerine yapılan yoğun bir araştırmayı içeren bu çalışmada, ortaklığa ait yönetim mekanizmasının ortaklık performansı üzerindeki önemi belirtilmektedir. Bu önemin, uluslararası farklılıkların, ortaklıklara ait farklı kontrol yapılarını etkilemesinden kaynaklandığı çalışmada vurgulanmaktadır.

Lu ve Beamish (2005), Japon sermayeli küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından kurulan ve stratejik ortaklık türlerinden biri olan uluslararası girişim ortaklıkları üzerinde araştırmada bulunmaktadır. Yaptıkları çalışmada karlılık ve süreklilik boyutunda ele alınan uluslararası girişim ortaklıklarının (IJV, International Joint Ventures) performansı üzerinde, deneyim ve firma yapısı temelli faktörlerinin farklı etkilerini araştırmışlardır. Aynı çalışmada yer alan araştırma bulguları, uluslararası girişim ortaklıklarının performans ölçüsünün, öncelikli olarak önceki ortaklık deneyimi ve firma yapısı faktörlerini kapsayan, çok boyutlu bir değerlendirmeyi içerdiğini göstermektedir. Lu ve Beamish'in yaptıkları bu çalışmada ayrıca, farklı organizasyonel hedefler için farklı ortaklık stratejilerinin seçilmesinin de kurulacak olan stratejik ortaklığın performansını etkileyen faktörler içerisinde yer aldığı belirtilmektedir.

II.5. 1. Stratejik İşbirliği İlişkisi Faktörü

Stratejik ortaklıklar içerdiği bazı avantajlarla (Ör; ortaklıkta bulunan her firmanın kendi varlığını koruyabilmesi, organizasyonel öğrenmeye olanak vermesi, ortaklık süresinin kısa ya da uzun vadeli olabilmesi gibi) firmaların rekabet gücünü artırmaktadır. Bu avantajlar stratejik ortaklıkları daha karmaşık bir yapıya dönüştürmekte ve bu durum ortaklıklara yönelik, iyi bir yönetim ve ilişki yapısı kurulmasını gerektirmektedir (Kale, Singh ve Perlmutter, 2000).

Firmalar arasındaki fonksiyonel ve organizasyonel bütünleşmenin devamlılığı ve etkinliğinin sağlanmasında ilişki yapısı kritik bir öneme sahiptir (Boddy, Macbeth ve Wagner, 2000).

Araştırmacılar, ortaklıkta yer alan firmalar arasında kurulan ilişki yapısının, ortaklığın sonuçları üzerinde doğrudan etkisi olduğuna ilişkin bulgular ortaya

koymaktadırlar. Ayrıca bu konuda çalışan teorisyenler son zamanlarda, iyi bir koordinasyon kurulması ve takım çalışması yaratılabilmesi için, etkili bir ilişki biçimi kurulmasının önemi üzerinde, şirketlerin üst düzey yöneticileriyle birlikte fikir birliği içerisinde oldukları (Reis, Collins ve Berscheid, 2000).

Organizasyonlar arasındaki karşılıklı ilişkinin başarılı bir şekilde yapılandırılmaması stratejik ortaklığın işleyişini de başarısız hale getirmektedir. Oysa firmaların ortaklarıyla işbirliği içerisinde çalışmalarını, çevre faktörlerinin kontrolünü artıracak aynı zamanda çevresel belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olacaktır. Stratejik ortaklıklar kuran firmalar, kendi hedeflerinin yanı sıra oluşturdukları yeni yapıdaki ortak hedefleri de yürütmekle sorumludurlar. Ancak bu durum, genellikle karşı tarafın taahhütlerinin ve samimiyetinin şüpheli karşılanmasıyla kesintiye uğrar. Bu şüpheler genellikle ortaklığı bitiren nedenler arasında yer alır. Girişim ortaklığı ve ya diğer herhangi türde yapılmış diğer stratejik ortaklıklarda yaşanan başarısızlığın ana kaynağı, organizasyon temsilcilerinin, uzun süreli birlikte çalışmayı vaat ettikleri birlikteliği, etkili biçimde iletme kabiliyetini yitirmeleridir (Wong, Tjosvold ve Zhang, 2005).

Sorunların çözülmesinde karşılaşılan zaman kısıtı, deneyim yetersizliği ve sabırsızlık faktörleri, stratejik ortaklıklardaki ilişkinin bozulmasına yol açabilecek faktörlerdir. Stratejik ortaklıklarda yaratılan ilişki yapısı, farklı dinamiklere ve sonuçlara sahip olabilmekte, ayrıca organizasyonel başarıya katkıda bulunmakla beraber bu konuda hüsrana da yol açabilmektedir (Humphrey ve Ashford, 2000).

Firmaların bir bölümü, pazar taleplerini netleştirebilmek amacıyla gerçekleştirdikleri kendi içsel operasyonlarının yanı sıra, dağıtıcı ve tedarikçileriyle olan dayanışmalarının da bu konuda önemli olduğunu belirtmişlerdir (Bastos, 2001).

II.5. 2. Ortaklıktaki Organizasyonel Destek Faktörü

Ortaklığın tüm hedeflerini kapsayacak bir organizasyonel desteğin bir ortaklıkta mevcut olmasının, aynı zamanda stratejik anlaşma şartlarını destekleyici güçlü bir yapı oluşturacağı kabul edilmektedir (Koza ve Lewin, 2000).

Stratejik ortaklıkta bulunan firmalardan her biri, bağımsız olarak hareket etmemekle beraber kendi organizasyonlarına güçlü bir şekilde bağlı kalabilmektedirler. Bu tür bir yapıda olan organizasyon, kendi ajanda ve metotlarına göre faaliyet göstermeye çalışır, bu noktada bireysel kabiliyete ek olarak, organizasyon içinde işbirliğine dönük çabayı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında büyük oranda organizasyonel destek gelmektedir. Ayrıca arz zinciri içerisinde işbirliğinde bulunan ortak firmalar, kalitenin artırılmasıyla elde edilen müşteri tatmininin, sonuçta rekabet üstünlüğü yarattığını kabul ederek, dağıtım ve tedarik ilişkisinde buldukları firmalarla bu amaca yönelik etkili stratejik işbirliklerinin ve bu işbirliklerindeki organizasyonel desteğin önemini kabul etmektedir (Wong, Tjosvold ve Zhang, 2005).

II.5. 3. Hedefe Yönelik Dayanışma Faktörü

Hedefe yönelik dayanışmada, ortaklıktan beklentiler ve ortaklığa yönelik uyum çalışmaları ortaklığın kalitesini etkilemektedir. Ortak hedefler doğrultusunda, ortakların her biri, diğerinin kabiliyetini ortaklığı destekleyici şekilde kullanmasını, kendi yaptığı katkıların karşılığı olarak görmektedir. Ortak bir yapı oluşturan organizasyonlar, eğer ortaklardan bir diğeri hedeflerine ulaşabilirse, kendilerinin de ulaşabileceğini kabul eder. Burada hedefi gerçekleştirebilme faktörü, ortaklık performansına pozitif etkide bulunmaktadır. Fakat rekabet ortamının yaratıldığı yerde aynı faktörün işbirliğine negatif etkide bulunacağı açıktır. Örneğin, ortaklıkta bulunan organizasyonların birlikte kalite

taahhüdünde bulunmasının, dayanışmayı artırıcı unsur olduğu kabul edilmektedir ve birçok çalışmada ortaklık dayanışması bilincinin, uzun süreli ortaklık yaratmada ana unsurlardan biri olduğu kabul edilmektedir (Wong, Tjosvold ve Zhang, 2005).

Araştırmacılar, bir ortaklığın yürütülmesi ve uzun süre devamlılığının sağlanması için ortaklık hedeflerinin iki taraf için de gerçekleştirilmesi gerektiğinin önemini vurgulamaktadır (Bouty, 2000).

Tüm bunların yanı sıra ortaklığın çok fazla taahhüt içermesi, organizasyonel sınırların ötesinde çalışabilmek için gerekli görülmele birlikte bunun kolayca gerçekleştirilemeyeceği ve ortaklığın performansını olumsuz etkileyeceği varsayılır (Griffith, Hu ve Ryans, 2000).

II.5. 4. Güven Faktörü

Akademisyenler güven faktörünü şu şekilde tanımlamışlardır; “ortaklıkta yer alan bir üyenin, diğerinin karşılıklı kabul edilebilir konularda uygun hareket etmesi ile kendisini rahat hissetmesi” (Dodgson, 1993).

Sosyal değişim teorisine göre, güven vaatler sonucunda oluşamaz, bunun yerine beklentilerin de ötesinde deneyim, tek başına güvenin oluşmasına yetecektir. Ayrıca ortaklığın güvene dayalı olarak yapılması, ortaklık üyelerinin teknik ve ticari bilgi paylaşımında bulunmalarını sağlayacaktır, bu durum da organizasyonel öğrenmeye imkan verecek, faydacılığı azaltacak, işlem maliyetlerini kısıtlayacaktır. Bunlarla birlikte güven faktörü, kaynak değişiminde bulunan ortaklık üyeleri arasında moral kontrolü sağladığından riski ve fırsatçılığı azaltacaktır (Murray ve Kotabe, 2005).

Güven oluştuktan sonra firmalar hiyerarşik kontrol gerekliliğini çok fazla önemsemeyeceklerdir (Ring ve Van de Ven, 1992).

Murray ve Kotabe, (2005)'ye göre resmi olmayan ortaklık türünde güven faktörü sağlandığında, ortaklardan her biri kendi karar verme sistemlerine ve operasyonlarına adapte olmaktadır. Böyle bir iş ortamının yaratılması ise firmaların rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmaktadır.

II.5. 5. Resmîlik Faktörü

Murray ve Kotabe (2005), organizasyonlar arası ortaklıklar söz konusu olduğu zaman resmîlik faktörünün ortaklığın en önemli yapısal araçlarından biri olduğu konusunda ortak fikre sahip olduklarını belirtmektedirler. Ayrıca Murray ve Kotabe'ye (2005), göre, firmalarda baskı unsuru olmakla birlikte dış çevrenin etkisiyle değişen karar mekanizmaları, resmîlik ortamında daha istikrarlı olmaktadır. Aynı çalışmada resmîyet unsuru, ortaklığın yönetsel prosedürlerini, politikalarını, kurallarını içermekle birlikte, ortaklıkta yer alacak olan aktiviteler, çalışma programları ve işleyiş prosedürleri gibi ayrıntıları da içermesinden dolayı bu faktörün ortaklık performansını olumlu etkileyeceği belirtilmektedir.

Faaliyetlerin standartlaştırılması ve rutinleştirilmesinin resmi prosedürde yer almasıyla ortaklık, ortaklıkta yer alan işletmelerin verimliliğini artırabilir. Bu durumun olumsuzluğu ise, ortaklıkta yer alan standart ve rutin prosedüre uyma zorunluluklarıdır. Bu zorunluluk işletmelerin değişimlere çabuk yanıt vermesini geciktireceği için rekabeti zaman zaman olumsuz etkileyebilmektedir. Yani standartlaşmış, rutinleşmiş ve resmîyet kazanmış ortaklıklar bir taraftan verimliliği artırırken, diğer taraftan rekabeti olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Murray ve Kotabe, 2005).

Ruekert, Walker ve Roering (1985), yaptıkları bir çalışmada, benzer bir düşüncüyü dile getirmektedirler. Yazarlar çalışmada performansın sürekli değerlendirildiği

ve açık ölçümlerin yapılmasının söz konusu olduğu durumlarda bürokratik ve resmi temeldeki yapının kullanılması gerektiğini belirtmektedirler. Böyle bir otoriterlik sisteminin, bireyselliğin önüne geçerek yüksek verimlilik yaratılmasını sağlayacağını, diğer yandan rutin olmayan, sürekli belirsizleşen ve değişen rekabet ortamında daha az resmileştirilmiş bir ilişki formunun ortaklığın olumlu performansı açısından daha uygun olacağına yer vermişlerdir.

II.5. 6. Benzerlik Faktörü

Ortaklar arasındaki benzer bir organizasyonel yapıyı, karşılıklı anlaşma ve işbirliğini hayata geçirecek bir faktör olarak kabul etmek, doğru bir çıkarıma karşılık gelmektedir.

Benzerliğin karşıtı bir durum olan farklılığın ortaklık performansına olumsuz etkileri şu şekilde açıklanmaktadır; organizasyonlar arasındaki farklılık ve ayrılıklar beraberinde, ortaklar arası etkili ve verimli çalışmayı engelleyecek koordinasyon bozukluğunu getirecektir. Bunun sonucu da düşük bir ortaklık performansdır (Murray ve Kotabe, 2005)

Organizasyonel benzerlik ortak ihtiyaç ve hedeflerin paylaşılmasında çekicilik yaratacağından ortaklıktan beklenen sonuçların elde edilmesi kolaylaşacaktır (Parkhe, 1991). Ayrıca benzerlik faktörü, güven oluşmasında ve ortaklığın başarı seviyesinin artmasında yaygın bir referans olarak kullanılmaktadır (Saxton, 1997).

Sonuç olarak bir ortaklıktaki benzerlik söz konusu olduğunda kaynaklardaki ve uzmanlık alanlarındaki benzerliğin ölçek ekonomisinden faydalanmaya olanak yarattığını görülmektedir (Sakakibara, 1997).

Murray ve Kotabe (2005), ortak arama ve seçme aşamasında, ortaklığa üye firmalar arasındaki benzerliğin önemine yer verdikleri çalışmalarında, organizasyonlar arası işbirliğine gidilirken kullanılan teknoloji ve kaynaklar, benzer ortak değer ve amaçların, ortakların seçimi aşamasında büyük bir önem taşımakta olduğunu gözlemlemişlerdir.

Firmalar bir ortaklıkta fayda ve maliyet paylaşımı yaparken, güven ve işbirliğinin derecesini artırmak isteyeceklerinden her zaman için benzer yapıda bir ortak arayacaklardır (Chung, Singh ve Lee, 2000).

II.5. 7. Ortak Seçim Kriterleri Faktörü

Ortaklık performansını etkileyebilecek en önemli faktörlerden biri de ortak şirketin doğru olarak seçilebilmesidir (Dacin, Hitt ve Lewitas, 2001). Ortaklık kurulacak olan potansiyel şirketler arasından stratejik amaca en uygun olanının belirlenmesi başarılı bir ortaklık için belki de gerekli olan en önemli aşamadır (Elmuti ve Kathawala, 2001).

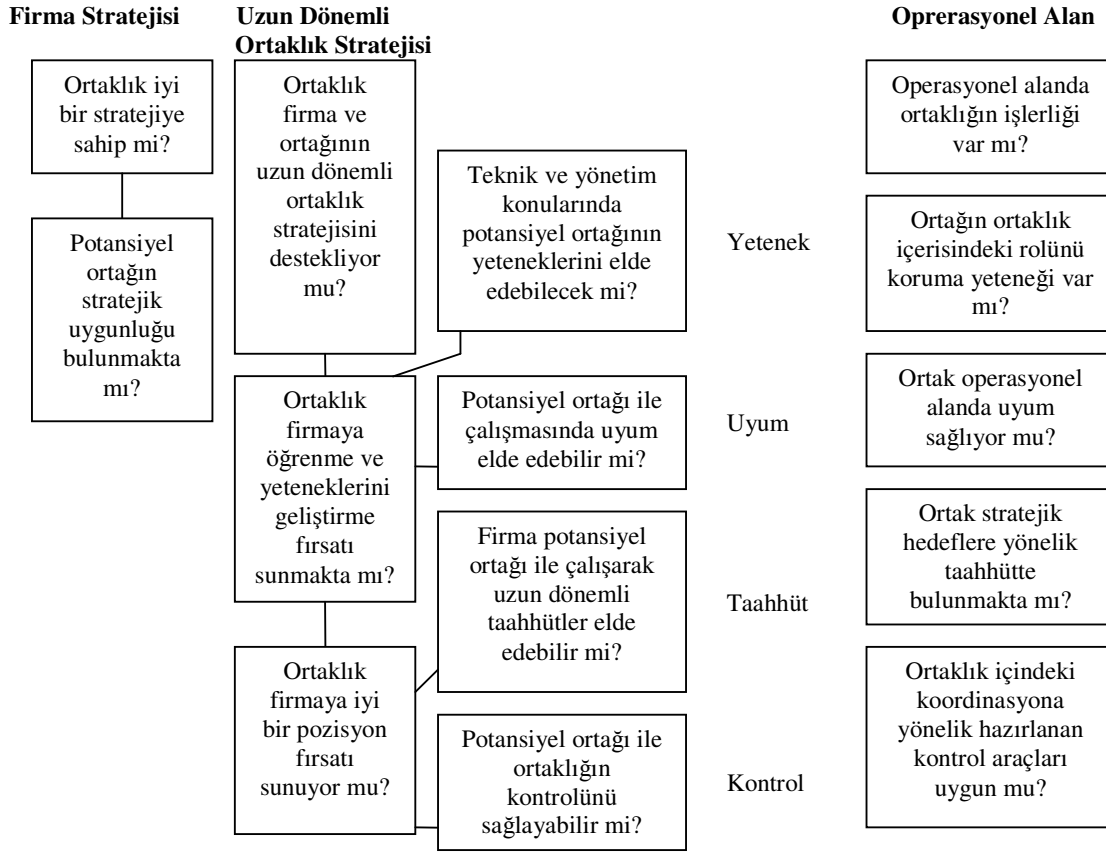
Potansiyel durumda bulunan ortak şirketler arasından ortaklığa en uygun olanının seçilmesi için kullanılan kriterler literatürde farklı olarak değerlendirilmiştir. Davlin ve Bleackley (1988), ortaklığa seçilecek işletmenin yapısı ve genişliği ile sahip olduğu kaynakların farklı olmasının seçimi etkilediğini çalışmasında belirtmektedir. Dacin, Hitt ve Levitas (2001), ise çalışmalarında, “bütünleyiciliğin” ortak şirket seçiminde ana kriterlerden biri olduğunu belirtmektedirler. Çalışmalarının devamında, bir ortaklık kurmaya karar veren şirket yöneticilerinin ortak arayışına girdiği zaman, sahip olduğu kaynak ve yetenekleriyle ortaklıktan önce kendilerinde mevcut bulunan boşlukları doldurabilecek ve farklı yetenekler yaratabilecek şirketleri tercih etme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Aynı çalışmada doğru ortağın bulunabilmesinin detaylı bir

inceleme gerektirmesinin yanı sıra zaman alıcı bir süreci kapsadığını belirtmişlerdir. Potansiyel durumdaki bir ortağın beklenti ve hedeflerinin anlaşılması bu zaman alıcı süreye dahil olmaktadır. Ayrıca araştırmalarında ortaklıklardan bir çoğunun tesadüfen gerçekleşmiş toplantılar sebebiyle oluşturulduğunu ya da geçmiş deneyimlerin belirli bir şirketle ortaklık düzenlenmesinde kriter olarak kullanıldığını belirtmişlerdir.

Glaister ve Tatoğlu (2000), çalışmalarında anket yöntemini kullanarak, 39 adet yabancı ortak ve 30 adet yerel ortaktan topladıkları verileri analiz ettiklerinde ortak seçme kriterlerinin her iki taraf açısından farklı olarak değerlendirildiğini bulmuşlardır. Türk şirketleri için ortaklık kurmak istedikleri firmanın yönetsel yeteneklerinin, şirketin ününün, teknolojik gücünün iyi durumda olmasının ve aynı alanda faaliyet göstermesinin kriter alındığı belirlenirken, yabancı firmalarda bu kriterler değişmiştir. Batılı şirketler için, ortağın iyi bir geçmişe sahip olması, pazarlama ve dağıtım ağının iyi yapılanmış olması ortak seçmede önemli kriterler olmuştur.

Medcof (1997), potansiyel ortaklar arasında seçim yapılırken iki ana kriterin önemini vurgulamaktadır. Bu kriterler, stratejik ve operasyonel kriterlerdir. Aynı çalışmada ortak şirketin belirlenmesi aşamaları aşağıdaki şekil aracılığıyla özetlenmektedir.

Şekil II. 5.
Ortak Şirket Seçiminde Stratejik ve Operasyonel Kriterler



Kaynak: Medcof, John. (1997). "Why Too Many Alliances End in Divorce", *Long Range Planning*, Vol: 30,S:730.

Şekil II. 5’de ortaklık kurmanın ilk aşamada stratejik açılarından değerlendirilmesi yapılmaktadır. Kurulacak olan ortaklığın şirketin belirlediği stratejilere katkısı bulunacak mı? Şirketin uzun dönemli ortaklık stratejisine seçilecek olan ortak uygun yanıt verebilecek mi? Potansiyel ortağın bu soruya olumlu yanıt vermesi ise şekilde bulunan ve “orijinal haliyle 4C(Capability, Compatibility, Commitment, Control)” olarak açıklanan; yetenek, uyum, taahhüt, kontrol özelliklerine sahip olmasıyla mümkün olacağı belirtilmektedir. Ayrıca bu özelliklere sahip olan ortağın operasyonel alanda da belirlenen kriterlere uyum sağlaması beklenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan literatür taramasında test edilmesi amaçlanan değişkenler ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri genel bir bakış açısıyla sunulmaktadır. Bu bölümde ise literatür incelemesinden hareketle çalışmanın kavramsal yapısı bir model ile belirlenmeye çalışılmaktadır. Daha sonra model içerisinde yer alan değişkenlere ait hipotezler oluşturulmaktadır. Ardından modelde belirtilen değişkenlerin ölçülmesi amacıyla tasarlanan veri toplama aracının oluşturulması ve geliştirilmesi, veri toplama aracındaki maddelerin ilgili değişkenlerle uyumunun saptanması anlatılmaktadır. Bölümde son olarak araştırmanın evren ve örnekleme hakkında bilgi verilerek, verilerin toplanması ve işlenmesi süreci anlatılmaktadır.

III. 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada şirketleri pazarlama ortaklığı kurmaya yönelten nedenler (PON) ve ortak banka seçim faktörleri (OBSF) ile ortaklığın başarısı (OB) ve ortaklığın sonuçlarını (OS) etkileyen faktörler araştırılmaktadır. Bu faktörler şirket yapısı (faaliyet alanı, faaliyet süresi, işleyiş sermayesi, çalışan kişi sayısı, bağımsız ya da şubeye sahip olması) ve ortaklığın sonuçlarını değerlendiren yöneticilerin yaş, mesleki deneyimi ve eğitim durumu gibi genel özellikleridir (YGÖ) ve bu faktörler arasındaki ilişkinin varlığı bir model içerisinde belirlenmeye çalışılmaktadır. Bunları belirttikten sonra çalışmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler kısaltmalarıyla birlikte aşağıda yer almaktadır:

ŞY: Şirket yapısı (bağımsız değişken)

YGÖ: Yöneticilerin genel özellikleri (bağımsız değişken)

POM: Pazarlama ortaklığı kurmaya özendiren faktörler (ŞY ve YGÖ ile ilişkisinde bağımlı değişken, OB ve OS ile ilişkisinde bağımsız değişken)

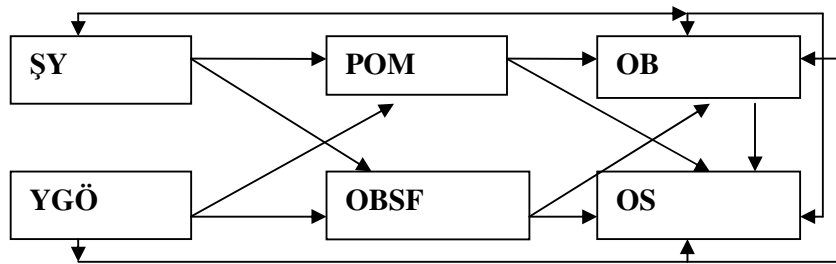
OBSF: Ortak banka seçim faktörleri (ŞY ve YGÖ ile ilişkisinde bağımlı değişken, OB ve OS ile ilişkisinde bağımsız değişken)

OB: Ortaklığın başarısı (bağımlı değişken)

OS: Ortaklığın sonuçları (bağımlı değişken)

Şekil. III. 1.

Araştırma Modeli



Belirlenen model doğrultusunda araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Hipotez1: Şirket yapısı, pazarlama ortaklığına girme motivasyonunu etkilemektedir.

Hipotez 2: Şirket yapısı, ortak banka seçimini etkilemektedir.

Hipotez3: Yöneticilerin genel özellikleri, pazarlama ortaklığına girme motivasyonu değerlendirmesini etkilemektedir.

Hipotez 4: Yöneticilerin genel özellikleri, ortak banka seçimi değerlendirmesini etkilemektedir.

Hipotez 5: Yöneticilerin genel özelliği ve şirket yapısı değişkenleri ortaklığın başarısını ve ortaklığın sonuçlarını değerlendirmeyi etkilemektedir.

Hipotez 6: Yöneticilerin genel özelliği ve şirket yapısı değişkenleri ortaklığın sonuçlarını değerlendirmeyi etkilemektedir.

III. 2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak beşli Likert ölçeği tipindeki anket yönteminden faydalanılmaktadır. Beşli likert ölçeği şekil ve ifade olarak aşağıdaki şekilde belirtilmektedir:

Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	2	3	4	5

Veri toplama aracının geliştirilmesinde en büyük pay, stratejik ortaklıkların genel karakterlerini ortaya çıkaran daha önceki araştırmaları içeren literatürün incelenmesindedir. Söz konusu araştırmaların kullanmış olduğu ölçeklerin İngilizce–Türkçe çevirisi ve Türkçe–İngilizce geri çevirisi yapılarak çalışmamıza adaptasyonu sağlanmıştır. Bunlardan başka konusunda uzman olmuş öğretim üyelerimizin de görüşleri doğrultusunda ölçekte içerik ve dizayn açısından düzeltmeler ve eklemeler yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ankette şirketlerin yapısı ve yöneticilerin genel özellikleriyle ilgili 12 soru yer almaktadır. Daha sonra “pazarlama ortaklığı kurmaya özendirici faktörler”, “ortak banka seçim faktörleri”, “ortaklığın başarısı” ve “ortaklığın sonuçları” olarak adlandırılan beşli likert tipinde dört ölçek yer almaktadır.

Anketin birinci bölümünde şirket yapısı değişkenini belirlemeye yönelik sorular hazırlanmıştır. Bir şirketin yapısının stratejik ortaklıkların sonuçlarına etkisi bulunduğunu Somnath, Pradyot ve Sanjit (1998), daha önce çalışmalarında

belirtmektedirler. Bu değişkenin etkisini ölçebilmek için hazırlanan sorular ise literatürde genel olarak şirketin çalıştırdığı kişi sayısı, işleyiş sermayesi, firma ölçeği ile ilgili olmaktadır ve bu bölümle ilgili olan sorular ayrıca Lee, Chao ve Lin' in (2000) çalışmasında da yer almaktadır. İşletmedeki mevcut personel devir hızı ve organizasyon şemasında yer alan yetki, görev alanlarının kesinlik çizgisini ölçebilecek sorular ise yine birinci bölümde yer almaktadır. Birinci bölümde yer alan diğer sorular ise bankalarla ilişkide olan üst düzey yöneticilerin genel özelliklerini belirleyen sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular ise Wong, Tjosvold ve Zhang' ın (2005) çalışmasında kullanılan ölçekten adapte edilmiştir. Aynı çalışmada anketin yanıtlanması amacıyla görüşülen yöneticilerin kaç yıldır bu pozisyonda ortak şirket ile ilişkilerini yürüttükleri, yaşları, eğitim durumlarının ortaklığın doğru olarak değerlendirilmesi için önemli olduğu belirtilmektedir.

Anketin ikinci bölümü, pazarlama ortaklığının nedenlerini ölçmek için hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Ortaklığın oluşturulma nedenlerinin başında maliyetlerin azaltılmak istenmesi ve ortak firmanın kaynaklarından yarar sağlamak gelmektedir. Çalışmanın literatür kısmını oluşturan ve ikinci bölümde yer alan stratejik ortaklık kurma teorileri ve nedenleri başlıkları altında açıklanan bu nedenler genel olarak Das ve Theng'in (2000) ve Wong, Tjosvold ve Zhang' ın (2005) çalışmasında belirtilmektedir. Turizm işletmelerinin bankalarla kredi kartı kullanımına dayanan pazarlama ortaklığı oluşturmasının nedenlerini belirleyecek sorular literatür taramasıyla, ön araştırmadan elde edilen sonuçlarla ve öğretim üyelerinin katkılarıyla oluşturulmuştur.

Anketin üçüncü bölümü ise ortak banka seçimini etkileyen faktörleri belirleyecek olan sorulardan oluşmaktadır. Stratejik ortaklıkların oluşturulmasında ortak seçim kriterlerinin ortaklığın başarısında ve sonuçlarında etkileyici olduğundan çalışmanın literatür kısmında bahsedilmektedir. Bununla birlikte ortağın sahip olduğu güçlü yanların

diğer ortak için tamamlayıcı yapıda olmasının ortak seçiminde en belirleyici unsurlardan biri olması Dacin, Hitt ve Lewitas' ın (1997) çalışmasında da belirtilmektedir. Anketin bu bölümü ile ilgili sorular literatürden, ön araştırmadan ve öğretim üyelerinin ifadelerinden alınarak hazırlanmıştır.

Anketin dördüncü bölümüne yer alan sorular ortaklığın başarısını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Wong, Tjosvold ve Zhang' ın (2005) çalışmasında bir ortaklığın uzun süreli olarak devam etmesi, ortaklığın başarılı olduğunun en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Shamdasani ve Sheth'e (1995), göre ortaklığın başarısını değerlendirmenin iki önemli boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisinin ortaklıkta bulunan tarafların tatmin ölçüsü, ikincisinin ise ortaklığa devam edip etmeme kararları olduğunu çalışmalarında belirtmektedirler. Dördüncü bölümde yer alan son beş soru, bankalarla kredi kartına dayanan işbirliğinin uzun süreli olmasına, araştırmaya dahil edilen turizm işletmeleri tarafından verilen önemi yansıtmak amacıyla Wong, Tjosvold ve Zhang' ın (2005) çalışmasında kullanılan ölçekten adapte edilmiştir. Ortaklığın başarısını etkileyen diğer faktörler ise benzerlik, resmi bir prosedüre dayalı olması, ortaklıkta güven faktörünün bulunması ve karşılıklı taahhütlere dayanması olarak Murray ve Kotabe' nin (2005), çalışmasında belirtilmekte ve yansıtabilecek sorular ise yine Murray ve Kotabe' nin (2005) çalışmasında kullanılan ölçekten adapte edilmiştir.

Anketin beşinci bölümü ortaklığın sonuçlarını yansıtabilecek sorulardan ve genel olarak görüşülen yöneticilerin değerlendirmelerinden oluşturulmaktadır. Bu bölümdeki sorular literatür taramasından elde edilen birikimle ve öğretim üyelerinin görüşlerine başvurularak elde edilmiştir. Ayrıca soruların, anketin ikinci bölümünde yer alan pazarlama ortaklığının nedenlerinin sonuca yansıtması şeklinde olduğu belirlenerek hazırlanmasına dikkat edilmiştir.

III.2. 1. Ölçek Maddelerinin İlgili Değişkenler İle İlgili Uyumunun Saptanması ve Pilot Çalışma

Veri toplama aracının oluşturulmasının ardından 30 dakikalık görüşme talebimizi kabul eden işletmeler belirlenmiş ve bu 32 tane işletmenin üst düzey yöneticileriyle yüz yüze görüşerek anketi cevaplamaları istenmiş, anket maddelerine verdikleri cevapları anında değerlendirme fırsatına sahip olunmuştur. Araştırma evrenini yansıttığı kabul edilen bu ön çalışma grubuna anket uygulanmasında temel olarak soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığı, cevaplanmasının ne kadar zaman aldığı ve yöneticilerin yorumlarının alınması amaçlanmıştır. Ön çalışma sonucunda anket sorularının bir kısmı yeniden düzenlenmiştir.

Yapılan pilot çalışmaya istatistiksel analizler yapılmıştır. Ankette yer alan ölçek maddelerinin her birinin ilgili değişkenle uyumunun ölçülmesi amacıyla yapılan istatistiksel sonuçlar aşağıdaki tablolarda özetlenmektedir.

İstatistiksel değerlendirmede, ölçek maddelerinin güvenilirlik analizi yapılarak güvenilirlik katsayısı saptanmış ve istatistiksel açıdan anlamlılığı test edilmiştir.

Tablo III. 1.
Pazarlama Ortaklığının Nedenleri Değişkenine Ait Güvenirlilik Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	Madde Çıkarıldıktan Sonra Alfa Değeri
Maliyet paylaşmak	2,71	1,34	0,91
Pazar payını artırmak	3,09	1,30	0,91
İş kapasitesini artırmak	3,74	1,48	0,90
Müşteriye ödeme kolaylığı sağlamak	4,46	0,76	0,92
Pazarda rekabet avantajı sağlamak	3,65	1,20	0,92
Rakiplerin böyle bir hizmeti kullanıyor olması	4,31	0,64	0,92
Satın alma isteği oluşturmak	3,62	1,18	0,91
Promosyon kanallarını çoğaltmak	2,93	1,47	0,90
Müşteri bağımlılığı yaratmak	3,25	1,39	0,91
Promosyon maliyetlerini azaltmak	3,09	1,25	0,91
Müşteri profilinin belirlenmesine katkıda bulunması	3,03	1,40	0,91
Müşteri memnuniyetini artırmak	4,62	0,55	0,92
Tüketici sayısını artırmak	3,18	1,14	0,91
Yeni ürün promosyonu yapabilmek	3,21	1,23	0,91
Ortak promosyonlar yapmak	2,96	1,23	0,91
Şirket politikalarını yürütebilmek	2,75	1,52	0,91
Pozitif imajın güçlendirilmesine katkıda bulunması	4,50	0,62	0,92
Hedef kitleye doğrudan ulaşabilmeye imkan vermesi	2,90	1,46	0,91
Pazar bölümlemesi yapabile olanağı yaratması	2,84	1,41	0,90

N: 32, **F:** 13,58 **Alfa:** 0,91

Pazarlama ortaklığının nedenleri değişkenine ait güvenirlilik analizi sonucunda, güvenirlilik katsayısı (α) 0.91 değerinde hesaplanarak istatistiksel düzeyde anlamlı saptanmıştır ($F= 13,5$, $p<0.001$).

Tablo III. 2
Ortak Banka Seçimini Etkileyen Faktörler Değişkenine Ait Güvenirlilik Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	Madde Çıkarıldıktan Sonra Alfa Değeri
İyi bir halkla ilişkiler (PR) imajının olması	4,28	0,77	0,29
Geniş bir pazarlama kaynağı yaratabilmesi	4,12	0,75	0,28
Şubelerinin çok yaygın olması	3,93	0,84	0,34
Kredi kartlarındaki kullanım oranının fazla olması	4,25	0,76	0,35
Hedef pazarlardaki benzerlik	3,56	0,66	0,34
İyi bir promosyon stratejisine sahip olması	3,75	1,01	0,26
Müşterilerinin kredi kartı başına düşen harcama miktarının fazla olması	3,65	0,78	0,34
Gelecekte daha ileri boyutta bir ortaklık yapma ihtimalinin olması	4,15	0,88	0,29
“ Şirketimiz için tercih edilebilir bir programı var” düşüncesi	4,15	0,95	0,32
“ Şirketimizle iyi bir ilişkisi var” düşüncesi	4,25	0,80	0,32
Şirkete getireceği maliyetin diğer bankalardan daha düşük olması	5,59	7,05	0,72
Ek fayda beklentisi	4,21	0,90	0,32

N: 32, **F:** 1,85, **Alfa:**0 ,35

Ortak Banka Seçimini Etkileyen Faktörler değişkenine ait güvenirlilik analizi sonucunda, güvenirlilik katsayısı (α) 0.35 değerinde hesaplanarak istatistiksel düzeyde anlamlı saptanmıştır (F= 1,85; $p < 0.05$). Bu güvenirlilik katsayısı diğer ölçek güvenirlilik katsayılarına göre düşük olmakla birlikte istatistiksel düzeyde anlamlı olduğunun saptanması sonucunda kabul edilmiştir.

Tablo III. 3.
Ortaklık Başarısını Etkileyen Faktörler Değişkenine Ait Güvenirlilik Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	Madde Çıkarıldıktan Sonra Alfa Değeri
Ortaklığın detaylı içeriklerini belirtir şekilde yazılı bir doküman bulunmaktadır	4,06	1,07	0,72
Ortaklığın şartlarının spesifik olmasından çok informal bir yapı mevcuttur	3,40	1,47	0,74
Standart işleyiş prosedürlerimiz mevcuttur. (ör: kurallar, politikalar)	4,34	0,78	0,70
Ortağımızla açık bir iletişim tarzımız var.	4,12	0,97	0,68
Ortalıkla ilgili olarak karşılıklı taahhütlerimiz vardır	4,25	0,76	0,73
Karşılıklı güven ortamımız var	4,03	0,93	0,70
Resmi prosedüre tam bağımlı hareket etmeyi istemiyoruz	3,00	1,41	0,71
Ortaklığın sonuçlarına dair belirsizlik var	3,46	1,10	0,70
Benzer kaynaklara sahibiz	3,46	1,07	0,70
Benzer yönetsel yeteneklere sahibiz	3,59	0,91	0,70
Benzer aktiflere sahibiz	3,59	0,97	0,72
Ortağımızla işbirliğimizin uzun dönemli olmasının karlılığına inanıyoruz	4,15	0,95	0,72
Ortağımızla uzun dönemli bir ilişki sağlamak bizim için önemlidir	4,43	0,66	0,70
Bu ortaklıkla uzun dönemli hedeflere odaklanmaktayız	4,43	0,66	0,71
Ortağımızın uzun bir süre bizle çalışması beklentisindeyiz	4,43	0,66	0,72

N: 32, F: 8,07, Alfa: 0,72

Ortaklık Başarısını Etkileyen Faktörler değişkenine ait güvenirlilik analizi sonucunda, güvenirlilik katsayısı (α) 0.73 değerinde hesaplanarak istatistiksel düzeyde anlamlı saptanmıştır (F= 8,07; $p < 0.001$).

Tablo III. 4.
Ortaklığın Sonuçları Değişkenine Ait Güvenirlilik Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	Madde Çıkarıldıktan Sonra Alfa Değeri
Karlılığımız arttı	2,15	0,76	0,71
Rekabet gücümüz arttı	1,96	0,40	0,71
Risklerimiz azaldı	2,12	0,49	0,71
Maliyetlerimizi paylaştık	2,46	0,67	0,70
Pazar payımız arttı	2,25	0,80	0,69
İş kapasitemiz arttı	2,12	0,55	0,73
Promosyon kanallarımızı çoğalttık	4,40	0,71	0,73
Promosyon maliyetlerini azalttık	2,71	0,68	0,71
Ortak promosyonlar yaptık	3,28	1,30	0,72
Müşteri bağımlılığını sağladık	2,21	0,83	0,72
Müşteri profilinin belirlenmesine katkıda bulundu	2,78	0,87	0,73
Müşteri memnuniyetini artırmamızı sağladı	4,81	0,39	0,73
Hedef kitleye doğrudan ulaşabilmeye imkan verdi	2,87	0,79	0,70
Tüketici sayısında artış oldu	2,68	0,93	0,72
Pazar bölümlemesi yapabilme olanağı yarattı	3,09	1,05	0,69
Pozitif imajın güçlendirilmesine katkıda bulundu	4,87	0,33	0,73

N:32, F: 58,66 Alfa: 0,73

Ortaklığın Sonuçları'na ait güvenirlilik analizi sonucunda, güvenirlilik katsayısı (α) 0.73 değerinde olduğu hesaplanarak istatistiksel düzeyde anlamlı saptanmıştır (F= 58,6; $p<0.001$).

III. 3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara' da faaliyet gösteren konaklama, seyahat, yiyecek- içecek ve eğlence işletmelerinin tamamı oluşturmaktadır. Elde ettiğimiz bilgilere göre Ankara' da, Tursab' ın (Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği) resmi internet sitesinde kaydı, isim ve ulaşım bilgileriyle birlikte bulunan IATA üyesi 67 seyahat acentesi yer almaktadır. Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin resmi internet sitesinden elde ettiğimiz bilgiye göre 57 tane konaklama işletmesi, 90 tane restoran ve 52 tane eğlence işletmesinin kaydı yine adres, e-posta ve telefon bilgileriyle birlikte bulunmaktadır. İlk aşamada

mümkün olduğu kadar telefonla ulaşmaya çalışılarak işletmelerinde kredi kartı kullanımının geçerli olup olmadığı sorulmuş sonuç olarak tamamında kredi kartı geçerliliğinin olduğu öğrenilmiştir.

Örneklem sayısı belirlenirken araştırmaya dahil edilen bağımsız değişken sayısı dikkate alınmıştır. Hair , Anderson, Tahtam ve Black' in (1998) çalışmasında her bir bağımsız değişken için yapılması gereken gözlem sayısının beşin altına düşmemesi gerektiğiyle birlikte 15 – 20 arasında gözlem sayısı önerilmektedir. Ayrıca aynı çalışmada yine her bir bağımsız değişken için yapılan 50 tane gözlem sayısı ile sonuçların genellenebileceği belirtilmektedir. Buna göre çalışmamızda 226 şirketin yer aldığı evrenden en az 60 şirketin alınması planlanmış şirket türlerinin temsilinin sağlanması için sayı olarak 82 şirkete ulaşılmıştır. Bu durumda modelde yer alan dört bağımsız değişken için ortalama 20 tane örnekleme ölçek! anket uygulanmıştır.

III. 4. Verilerin Toplanması

Çalışmanın veri toplama aşamasında öncelikli olarak, daha önce de belirttiğimiz gibi Ankara'da faaliyet gösteren turizm işletmeleri sayı ve nitelik olarak araştırma amacına uygunluk açısından belirlenmiştir. Toplam olarak 34 tane seyahat acentesi, 32 tane konaklama, 37 tane yiyecek-içecek işletmesi ve 24 tane işletmeye anket uygulanmış bunlardan toplam 82 tanesi araştırma için kullanılabilir olmuştur. Bu 82 işletmenin 25 tanesi konaklama, 20 tanesi seyahat acentesi, 27 tanesi yiyecek ve içecek, 10 tanesi de eğlence işletmesidir. Bu işletmelerin bankalarla şirket ilişkisini yürüten üst düzey yöneticileriyle en az yarım saat yüz yüze görüşerek anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

III. 5. Veri Analizi

Verilerin analizinde SPSS 10.0 paket programından yararlanılmıştır. Verilerin analizine ilişkin detaylandırmalar, elde edilen sonuçlar ve yorumlar araştırmanın dördüncü bölümünde yer alacaktır. Verilerin analizinde izlenecek aşamalar genel olarak aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo III. 5. Verilerin Analiz Aşamaları

Aşamalar	Analiz	Amaç
1. Aşama	Betimleyici Analiz	Örneklemin Özelliklerini Açıklamak, Verileri Düzenlemek, Ölçek Maddelerinin İlgili Değişkenlerle Uyumunu Saptamak
2. Aşama	Faktör analizi	Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik yapısı ile ölçekteki faktör yapısını göstermek
3. Aşama	T- Testi	Tüm değişkenlerin her birinin orta değerden ne yönde farklı olduğunun bulunması
4. Aşama	Korelasyon Analizi	Değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.
5. Aşama	Tek yönlü ANOVA	Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler açısından karşılaştırılması
6. Aşama	Regresyon	Ölçeğin toplam puanında etkili olan bağımsız değişkenlerin saptanması

IV. BÖLÜM

VERİLERİN ANALİZLERİ VE BULGULARI

Bu bölümde toplanan verilere uygulanan analizlerin bulgularına yer verilmektedir. Öncelikli olarak betimleyici analizlerin sonuçları tablolar şeklinde özetlenmektedir. Ardından tek yönlü ANOVA analizi ve faktör analizlerinin sonuçlarına daha sonra hipotezlerin test edilmesi için yapılan regresyon analizinin sonuçlarına yer verilecektir.

IV. 1. Betimsel Analizler

Bu başlık altında araştırmanın yürütüldüğü örneklemin genel özelliklerine verilecektir. Şirketlerin yapısına ilişkin bilgiler, görüşme yapılan yöneticilerin eğitim yaş mesleki deneyim durumu ile ilgili bilgiler yüzdeleriyle birlikte verilmektedir.

IV. 1. 1 Şirket Yapısıyla İlgili Betimsel Analizler

Araştırmada yer alan işletmelerin 25 tanesi konaklama, 20 tanesi seyahat acentesi, 27 tanesi yiyecek ve içecek, 10 tanesi de eğlence işletmesidir. Bu işletmelerin %35, 4'ünün faaliyet süresi 6 – 10 yıl arasındadır. İşleyiş sermayesi % 37, 8'inde 300.000 – 900.000YTL arasındadır. %67, 1'i ise bağımsız işletmedir. % 62, 2'sinde çalışan kişi sayısı ortalama 51 ve altındadır. İşletmelerin % 64, 4'ü organizasyon şemalarında görev ve yetki sınırlarının uygulandığını belirtmekte % 62, 2'sinin de personel devir hızının düşük olduğu ifade edilmiştir. Tablo IV. 1'de şirket yapısıyla ilgili bilgiler özetlenmektedir. Araştırmada yer alan şirketlerin %59, 8'inin 2 ile 4 sayıda banka ile çalıştığı %51, 2'sinin bankalarla olan ortalama ortaklık süresinin ise 2 ile 5 yıl arasında olduğu görülmektedir.

Tablo IV. 1.
Şirket Yapısının Özellikleri

Şirket Yapısıyla İlgili Değişkenler		
	N	%
Faaliyet Alanları		
Konaklama	25	30,5
Seyahat Acentesi	20	24,4
Yiyecek Ve İçecek İşletmesi	27	32,9
Eğlence Kompleksi	10	12,2
Faaliyet Süreleri		
≤ 5 yıl	17	20,7
6 – 10	29	35,4
11 – 15	25	30,5
16 – 20	7	8,5
21≤	4	4,9
İşleyiş Sermayesi		
≤300.000YTL	23	28
300.000 – 900.000YTL	31	37,8
1.000.000YTL– 4.000.000YTL	23	28
≤4.000.000YTL	5	6,1
Çalışan Kişi Sayısı		
≤51	51	62,2
51 – 100	21	25,6
101 – 200	8	9,8
201≤	2	2,4
Bağımsız yada Zincir İşletme Durumu		
Bağımsız	55	67,1
Ulusal Zincir	18	22
Uluslararası Zincir	9	11
Organizasyon Şeması		
Kesin Sınırlar İçermektedir	53	64,4
Kesin Sınırlar İçermemektedir	29	35,4
Personel Devir Hızı		
Yüksek	31	37,8
Düşük	51	62,2
Ortak Banka Sayısı		
1	7	8,5
2 – 4	49	59,8
5 – 7	13	15,9
8 – 10	11	13,4
11 – 13	1	1,2
13≤	1	1,2
Bankalarla Ortaklık Süresi		
1	4	4,9
2 – 5	42	51,2
6 – 9	27	32,9
10≤	9	11

IV. 1. 2.Şirket Yöneticilerinin Genel Özellikleri İlgili Betimsel Analizler

Bankalarla şirket ilişkilerini en fazla %42, 7 ile pazarlama müdürü, genel müdür ve işletme sahibi dışında diğer üst yönetim gruplarına ait yöneticiler üstlenmiştir. Görüşülen yöneticilerin %41, 3'ünün işletmelerindeki görev süresi 1 ile 4 yıl arasında değişmektedir yine %42, 7'si aynı süreler içerisinde işletmelerinin bankalarla olan ilişkilerini yürütmekte olduklarını belirtmişlerdir. Görüşülen yöneticilerin % 39'u lise mezunu olduğunu belirtirken %40, 2'si lisans mezunu olduğunu ifade etmiştir. Yöneticilerin %15, 9'u turizm eğitimi alırken % 39'u diğer alanlarda eğitim almıştır. %32, 9'u 27 – 32 yaş aralığındayken yine aynı orandakilerin yaş aralığı 33 – 38'dir. Tablo IV. 2'de görüşülen yöneticilerin genel özelliklerinin ayrıntılı olarak sınıflandırılmasına yer verilmektedir.

Tablo IV. 2
Şirket Yöneticilerinin Genel Özellikleri

Yöneticilerin Genel Özellikleri İle İlgili Değişkenler	N	%
Görüşülen Yöneticilerin İşletmedeki Görev Alanı		
Şirket Sahibi	16	19,5
Genel Müdür	19	23,2
Pazarlama Müdürü	12	14,6
Diğer Üst Yönetim Grupları	35	42,7
Görüşülen Yöneticilerin İşletmedeki Görev Süresi		
≤1	7	8,5
1 – 4	38	41,3
5 – 7	22	26,8
7≤	15	18,3
Görüşülen Yöneticilerin Bankalarla Çalışma Süresi		
≤1	9	11
1 – 4	35	42,7
5 – 7	26	31,7
7≤	12	14,6
Yöneticilerin Eğitim Durumu		
İlköğretim	6	7,3
Lise	32	39
Önlisans	5	6,1
Lisans	33	40,2
Yüksek Lisans	6	7,3
Yöneticilerin Eğitim Alanı		
Turizm	13	15,9
Eğitim	8	9,8
Fen- Edb	2	2,4
Mühendislik	4	4,9
İİBF	23	28
Diğer	32	39
Yöneticilerin Yaş Durumu		
21 – 26	10	12,2
27 – 32	27	32,9
33 – 38	27	32,9
39 – 44	12	14,6
45 – 50	6	7,4

IV.1. 3. Ölçek Maddeleriyle İlgili Betimsel Analizler

Daha önce pilot çalışmaya uygulanan anket ölçeğinin güvenilirlik analizine yer verilmişti şimdi ise araştırmanın yürütüldüğü örneklem sayısının tamamına uygulanan ölçek maddelerinin güvenilirlik analizine yer verilecektir.

Pazarlama ortaklığının nedenleri değişkenine ait güvenilirlik analizi sonucunda, güvenilirlik katsayısı (α) 0.90 değerinde hesaplanarak istatistiksel düzeyde anlamlı saptanmıştır (F= 51,4, $p<0.001$).

Ortak Banka Seçimini Etkileyen Faktörler değişkenine ait güvenilirlik analizi sonucunda, güvenilirlik katsayısı (α) 0.52 değerinde hesaplanarak istatistiksel düzeyde anlamlı saptanmıştır (F= 14,11; $p<0.001$). Bu güvenilirlik katsayısı diğer ölçek güvenilirlik katsayılarına göre düşük olmakla birlikte istatistiksel düzeyde anlamlı olduğunun saptanması sonucunda kabul edilmiştir.

Ortaklık Performansını Etkileyen Faktörler değişkenine ait güvenilirlik analizi sonucunda, güvenilirlik katsayısı (α) 0.71 değerinde hesaplanarak istatistiksel düzeyde anlamlı saptanmıştır (F= 99,55; $p<0.001$).

Ortaklığın Sonuçları'na ait güvenilirlik analizi sonucunda, güvenilirlik katsayısı (α) 0.74 değerinde olduğu hesaplanarak istatistiksel düzeyde anlamlı saptanmıştır (F= 82,84; $p<0.001$).

IV. 2. Faktör Analizi

IV. 2. 1 Pazarlama Ortaklığının Nedenlerine Ait Faktör Analizi

“Pazarlama Ortaklığının Nedenleri” ölçeğinin yapı geçerliği ve maddelerin faktör yapısını saptamak amacıyla uygulanan faktör analizinde temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesi uygulandı, faktör analizi iki aşamadan oluşmuştur. Birinci analiz sonunda öz değeri (eigenvalue) 1 olan, toplam varyansın %66.42 sini açıklayan 4 faktör saptandı. Ancak, ölçek maddeleri içinde bazı maddelerin yüksek oranda ($>0,45$) birden fazla faktöre yüklenmesi nedeniyle 3 madde analiz dışı bırakılmıştır. Kalan maddelerle yapılan ikinci faktör analiziyle Tablo IV. 3' de görüldüğü gibi maddelerin yüklenme

değerleri 0,50'nin ve öz değeri 1'in üzerinde toplam varyansın % 69,92'sini açıklayan anlamlı 4 faktör elde edilmiştir. Kaiser-Meyer Olkin örneklem yeterliliği yaklaşık 0,79 ($p < 0,000$), verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Pazarlama ortaklığının nedenini yüksek varyansla açıklayan (%40,74) Faktör 1 (Pazarlama ve satış kapasitesini artırma ve güçlendirme), 6 maddenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu maddelere baktığımızda satış ve pazarlama konularının ortaklığın nedenleri algısını etkilediği görülmektedir. Özellikle en çok yüklenmenin (0,857) "Satın alma isteği oluşturmak" maddesinde olduğu görülmektedir. Faktör 2 (Promosyon avantajlarını kullanma ve artırma) varyansı %14,36 oranında açıklamış ve 4 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler ağırlıklı olarak şirketin promosyon aktivitelerine dayanan maddelerdir. Faktör 3 (pazar pozisyonunu güçlendirme ve genişletme) varyansı %7,9 oranında açıklamakta ve 3 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler şirketin pazardaki konumuyla ilgilidir. Faktör 4 (tüketici hizmetlerine ve şirket imajına katkı) 3 maddeden oluşmakta ve bu maddeler şirketin imajıyla ilgili olmaktadır. Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Tablo IV. 3' de sunulmuştur. Bu katsayılar 0,91-0,59 arasında olup faktörlerin iç tutarlılık sağladığını göstermektedir.

Strate, Robert ve Rappole, Clinton (1997) çalışmalarında stratejik ortaklıkların düzenlenmesine neden olarak gösterilebilecek en az beş temel faktör bulunmakta olduğunu açıklamışlardır. Bunlar; finansal faydalar oluşturmak, müşterilere yüksek değerler yaratmak, firmanın olumlu imajını geliştirmek, rekabet gücünü artırmak, operasyonel avantajlar oluşturmak şeklindeki nedenlerdir. Bu nedenlerin çalışmadaki istatistiksel bulgularla aynı doğrultuda olduğu görülmektedir.

Tablo IV.3
Pazarlama Ortaklığının Nedenleri Faktör Analizi

Faktörler	Madde yükleri	Özdeğer	Varyans	Alfa
Faktör 1. Pazarlama ve satış kapasitesini artırma ve güçlendirme		6,52	40,74	0,91
7-Satın alma isteği oluşturmak	0,85			
19-Pazar bölümlenmesi yapabilme olanağı yaratması	0,85 0,84			
8-Promosyon kanallarını çoğaltmak				
18-Hedef kitleye doğrudan ulaşabilmeye imkan vermesi	0,84			
13-Tüketici sayısının arttırmak	0,67			
5-Pazarda rekabet avantajı sağlamak	0,57			
Faktör 2. Promosyon avantajlarını kullanma ve artırma		2,30	14,36	0,83
8-Promosyon kanallarını çoğaltmak	0,80			
14-Yeni ürün promosyonu yapabilmek	0,75			
11-Müşteri profilinin belirlenmesine katkıda bulunması	0,67			
10-Promosyon maliyetlerini azaltmak	0,65			
Faktör 3. Pazar pozisyonunu güçlendirme ve genişletme		1,30	7,90	0,84
2-Pazar payını arttırmak	0,89			
1-Maliyet paylaşmak	0,82			
3-İş kapasitesini arttırmak	0,73			
Faktör 4. Tüketici hizmetlerine ve şirket imajına katkı		1,10	6,80	0,59
4-Müşteriye ödeme kolaylığı sağlamak	0,85			
6-Rakiplerin böyle bir hizmeti kullanıyor olması	0,74			
17-Pozitif imajın güçlendirilmesine katkıda bulunması	0,55			
Açıklanan Toplam varyans			69,92	

Notlar: Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği=0,79
Bartlett's Test of Sphericity: p<,000

IV.2. 2 Ortak Banka Seçimini Etkileyen Faktörler

“Ortak Banka Seçimini Etkileyen Faktörler” ölçeğinin yapı geçerliği ve maddelerin faktör yapısını saptamak amacıyla uygulanan faktör analizinde temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesi uygulandı. Maddelerin çıkarılmasında Eigenvalue

değeri 1 olarak kabul edildi. Analiz sonunda 4 faktör saptandı, toplam varyansın %71,28' ini açıklamaktadır.

Ancak, elde edilen faktörlerin güvenilirlik katsayısının düşüklüğü nedeniyle ölçek maddeleri içinde birden fazla faktöre yüklenen iki madde (>,45) çıkarıldı. Ayrıca tek maddeli bir faktör olup varyansın %1' ini açıklayan, dördüncü boyutu oluşturan faktör, Scree test analiziyle varyansı açıklamada fazla bir öneme sahip olmadığı da dikkate alınarak bir sonraki faktör analizine dahil edilmemiştir. Bu şekilde toplam 3 madde analiz dışı bırakılmıştır. Kalan maddelerle yapılan ikinci faktör analiziyle Tablo IV. 4' de görüldüğü gibi maddelerin yüklenme değerleri ,50'nin ve öz değeri 1'in üzerinde toplam varyansın % 69,3'ünü açıklayan anlamlı 3 faktör elde edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği, 0.693 (p<,000) verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Ortak banka seçimini en yüksek varyansla açıklayan (%31,88) Faktör 1 (Potansiyel ortağın şirketle ilişkileri), 4 maddenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu maddelere baktığımızda potansiyel ortağın şirketle olan ilişkilerinin ortak seçiminde önemli rol oynadığı görülmektedir. Özellikle en çok yüklenmenin (0,88) “şirketimiz için tercih edilebilir bir programı var” maddesinde olduğu görülmektedir. Faktör 2 (Potansiyel ortağın bütünleyicilik ve benzerliği) varyansı %27,66 oranında açıklamış ve 3 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler ağırlıklı olarak potansiyel ortağın şirket hedefleri için bütünleyicilik özellikleriyle ilgili maddelerdir. Faktör 3 (potansiyel ortağın pazardaki konumu) varyansı %11,73 oranında açıklamakta ve 2 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler potansiyel ortağın pazardaki konumuyla ilgilidir.

Tablo IV.4
Ortak Banka Seçimini Etkileyen Faktör Analizi

Faktörler	Madde yükleri	Özdeğer	Varyans	Alpha
Faktör 1. Potansiyel ortağın şirketle ilişkileri		2,87	31,88	0,797
9-“Şirketimiz için tercih edilebilir bir programı var” düşüncesi	0,880			
8-Gelecekte daha ileri boyutta bir ortaklık yapma ihtimalinin olması	0,819			
10-“Şirketimizle iyi bir ilişkisi var” düşüncesi	0,752			
12-Ek fayda beklentisi	0,695			
Faktör 2. Potansiyel ortağın bütünleyicilik ve benzerliği		2,50	27,66	0,722
7-Müşterilerinin kredi kartı başına düşen harcama miktarının fazla olması	0,821			
5-Hedef pazarlardaki benzerlik	0,787			
6-İyi bir promosyon stratejisine sahip olması	0,729			
Faktör 3 Potansiyel ortağın pazardaki konumu		1,05	11,73	0,868
3-Şubelerinin çok yaygın olması	0,926			
4-Kredi kartlarındaki kullanım oranının fazla olması	0,892			
Açıklanan Toplam varyans			71,28	

Notlar: Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği=,693
Bartlett's Test of Sphericity: p<,000

Murray ve Kotabe (2005), ortak arama ve seçme aşamasında, ortaklığa üye firmalar arasındaki benzerliğin önemine yer verdikleri çalışmalarında organizasyonlar arası işbirliğine gidilirken kullanılan teknoloji ve kaynaklar, benzer ortak değer ve amaçların, ortakların seçimi aşamasında büyük bir önem taşımakta olduğunu gözlemlemişlerdir. Dolayısıyla Tablo IV. 4 ' de görülebileceği gibi bu araştırmada da benzerlik yöneticiler tarafından ortak seçim aşamasında önemli kriterlerden biri olarak değerlendirilmiştir.

Hitt ve Levitas (2001), ise çalışmalarında, “bütünleyiciliğin” ortak şirket seçiminde ana kriterlerden biri olduğunu belirtmektedirler. Çalışmalarının devamında, bir ortaklık kurmaya karar veren şirket yöneticilerinin ortak arayışına girdiği zaman, sahip olduğu kaynak ve yetenekleriyle ortaklıktan önce kendilerinde mevcut bulunan boşlukları

doldurabilecek ve farklı yetenekler yaratabilecek şirketleri tercih etme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda da ortağın şirket politikasını destekleyecek şekilde stratejilere sahip olmasının yöneticiler tarafından önemli bir faktör olarak kabul edildiğini görmekteyiz.

IV.2. 3 Ortaklık Başarısını Etkileyen Faktörler

“Ortaklık Başarısını Etkileyen Faktörler” ölçeğinin uygulanan faktör analizinde temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesiyle ortaklık başarısını etkileyen boyutlar araştırıldı. Birinci analiz sonunda özdeğeri 1’in üzerinde olan, toplam varyansın %68.22 sini açıklayan 3 faktör elde edildi. Bu analizden sonra benzer ifadeler içeren, anlamlı olmayan ve birden fazla faktöre yüklenen maddelerden (>,45) toplam 6 madde bir sonraki analize dahil edilmemiştir. Kalan maddelerin alındığı faktör analizinin sonunda 3 faktör elde edildi ve bu ikinci faktör analizinin toplam varyansın %75,88’ini açıkladığı görülmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği, 0,757 ($p<,000$) verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Ortaklığın başarısını en yüksek varyansla açıklayan (%42,0) Faktör 1 (Ortaklığın uzun dönemli olması) 4 maddenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu maddelere bakıldığında ortağın şirketle olan ilişkilerinin uzun süreli özellikte olmasının ortaklığın başarısında önemli rol oynadığı görülmektedir. Özellikle en çok yüklenmenin (0,93) “ortağımızın uzun bir süre bizimle çalışması beklentisindeyiz” maddesinde olduğu görülmektedir. Faktör 2 (güven ve taahhütler) varyansı %21,49 oranında açıklamış ve 3 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler ağırlıklı olarak ortaklığın içerisindeki güven ve taahhütlerle ilgili maddelerdir. Faktör 3 (resmiyet) varyansı %12,29 oranında açıklamakta

ve 2 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler ortalıkta yer alan ilişkilerin resmiyet düzeyi ile ilgili olmaktadır.

Tablo.IV. 5
Ortaklık Başarısını Etkileyen Faktörlerin Analizi

Faktörler	Madde yükleri	Özdeğer	Varyans	Alfa
Faktör 1. Ortaklığın uzun dönemli olması		3,79	42,10	0,88
15-Ortağımızın uzun bir süre bizle çalışması beklentisindeyiz	0,931			
13-Ortağımızla uzun dönemli bir ilişki sağlamak bizim için önemlidir	0,931			
14-Bu ortaklıkla uzun dönemli hedeflere odaklanmaktayız	0,910			
12-Ortağımızla işbirliğimizin uzun dönemli olmasının karlılığına inanıyoruz	0,662			
Faktör 2. Güven ve taahütler		1,93	21,49	0,76
6-Karşılıklı güven ortamımız var	0,892			
4-Ortağımızla açık bir iletişim tarzımız var.	0,824			
5-Ortalıkla ilgili olarak karşılıklı taahhütlerimiz vardır	0,726			
Faktör 3. Resmiyet		1,10	12,29	0,74
2-Ortaklığın şartlarının spesifik olmasından çok informal bir yapı mevcuttur	0,873			
7-Resmi prosedüre tam bağımlı hareket etmeyi istemiyoruz	0,842			
Açıklanan Toplam varyans			75,88	

Notlar: Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği=,757
Bartlett's Test of Sphericity: p<,000

Bu konuyla ilgili olarak daha önceki çalışmalarda stratejik ortaklıklarda potansiyel durumda bulunan sinerjiyi elde etmek için ortaklığın uzun dönemli olarak, karşılıklı işbirliği çerçevesinde düzenlenmesi gerekmekte (Wong, Alfred., Tjosvold, Dean. ve Zhang, Pengzhu., 2005) olduğu belirtilmekte ve bu araştırmada da desteklenmektedir

Ayrıca Murray ve Kotabe'ye (2005), göre firmalarda baskı unsuru olmakla birlikte dış çevrenin etkisiyle değişen karar mekanizmaları, resmîlik ortamında daha istikrarlı olmaktadır. Aynı çalışmada resmiyet unsuru, ortaklığın yönetimsel prosedürlerini, politikalarını, kurallarını içermekle birlikte, ortaklıkta yer alacak olan aktiviteler, çalışma

programları ve işleyiş prosedürleri gibi ayrıntıları da içermesinden dolayı bu faktörün ortaklık performansını olumlu etkileyeceği belirtilmektedir.

IV.2. 4 Ortaklığın Sonuçları

“Ortaklığın Sonuçları” ölçeğinin yapı geçerliği ve maddelerin faktör yapısını saptamak amacıyla uygulanan faktör analizinde temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesi uygulandı. Analiz sonunda toplam varyansın %69.94 sini açıklayan 6 faktör saptandı. Ancak faktör 5 ve 6'nın Scree testi'nde varyansı açıklamada fazla bir öneme sahip olmadığı, faktör 6'nın tek maddeden oluştuğu dikkate alınarak bu iki faktör analizden çıkarıldı.

İkinci faktör analiz sonucunda Tablo IV.6'da görüldüğü gibi maddelerin yüklenme değerleri ,50'nin ve öz değeri 1'in üzerinde toplam varyansın % 68,8'ini açıklayan anlamlı 4 faktör elde edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği, 0,62 ($p<,000$) verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo IV. 6
Ortaklığın Sonuçlarına Ait Faktör Analizi

Faktörler	Madde Yükleri	Özdeğer	Varyans	Alfa
Faktör 1. Kapasite ve pazar payı artışı		2,72	27,22	0,72
6-İş kapasitemiz arttı	0,83			
1-Pazar payımız arttı	0,77			
14- Tüketici sayısında artış oldu	0,61			
Faktör 2. Müşteri ile ilgili hedefler		1,70	17,03	0,56
11-Müşteri profilinin belirlenmesine katkıda bulundu	0,87			
10-Müşteri bağımlılığını sağladık	0,74			
Faktör 3. Promosyon olanakları		1,28	12,82	0,54
15-Pazar bölümlenmesi yapabileceği yarattı	0,70			
8-Promosyon maliyetlerini azalttık	0,68			
9-Ortak promosyonlar yaptık	0,67			
13-Hedef kitleye doğrudan ulaşabilmeye imkan verdi	0,59			
Faktör 4. Rekabet gücü		1,17	11,72	0,62
3-Risklerimiz azaldı	0,79			
2-Rekabet gücümüz arttı	0,68			
4- Maliyetlerimizi paylaştık	0,54			
Açıklanan Toplam varyans			68,8	

Notlar: Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği=,620
Bartlett's Test of Sphericity: p<,000

Ortaklığın sonuçlarını en yüksek varyansla açıklayan (27,22) Faktör 1 (kapasite ve pazar payı artışı), 3 maddenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu maddeler ağırlıklı olarak ortaklığın sonuçlarını kapsayan pazar payı ve iş kapasitesi artışına doğrudan yönelik maddelerdir. Burada en çok yüklemenin (0,83) “iş kapasitemiz arttı” maddesinde olduğu görülmektedir. Faktör 2 (müşteriler ile ilgili hedefler) varyansı % 17,03 oranında açıklamış ve 2 maddeden oluşmuştur. Bu maddelere bakıldığında müşterilere yönelik hedeflerin ortaklık sonuçları üzerinde önemli rol oynadığı görülmektedir. Özellikle en çok yüklenmenin (0,87) “müşteri profilinin belirlenmesine katkıda bulundu” maddesinde olduğu görülmektedir. Faktör 3 (promosyon olanakları) varyansı (12,87) oranında açıklamakta ve 3 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler

ağırlıklı olarak ortalıkta yer alan promosyonlarla ilgili olmaktadır. Burada en çok yüklemenin (0,70) “pazar bölümlenmesi yapma olanağı yarattı” maddesinde toplandığı görülmektedir. Faktör 4 (rekabet gücü) varyansı %11,72 oranında açıklamakta ve 3 maddeden oluşmakta ve risklerin azalmasıyla birlikte rekabet gücünün artırılmasıyla ilgili olmaktadır. Özellikle en çok yüklenmenin (0,79) “ risklerimiz azaldı” maddesinde olduğu görülmektedir.

IV.2. 5. Çalışmada Ölçülen Değişkenlerin Orta Değer 3 (Nötr)’ den Farklılığı

T- testiyle çalışmada ölçülen değişkenlerin 5’ li Likert tipi derecelendirmede orta değer olan 3’ ten farklı olup olmadığı araştırılmıştır. Tüm değişkenlerin her birinin orta değerden ne yönde farklı olduğuna bakıldığında yöneticilerin pazarlama ve satış kapasitesini artırma ve güçlendirme ($x = 3,32$, $t = 2,42$, $p=0,01$) ile tüketici hizmetlerine ve şirket imajına katkı ($x = 4,60$, $t = 28,14$, $p = 0,00$) motivasyonlarının orta noktadan yüksek çıkmasına karşın promosyon avantajlarını kullanma ve artırma ($x = 2,89$, $t = -0,89$, $p = 0,37$), pazar pozisyonunu güçlendirme ve genişletme ($x = 2,41$, $t = -4,69$, $p = 0,00$) motivasyonlarının ortaklık kurmada nötr noktasından anlamlı olarak düşük çıktığı görülmektedir.

Ortak seçim kriterleri değerlendirmesinde ise potansiyel ortağın şirketle ilişkileri ($x = 4,46$, $t = 18,96$, $p =0,00$), potansiyel ortağın pazardaki konumu ($x = 3,79$, $t = 7,00$, $p = 0,00$), potansiyel ortağın bütünleyicilik ve benzerliği ($x = 3,23$, $t = 2,43$, $p= 0,01$) kriterleri yöneticiler tarafından nötr noktasından yüksek bir skorla değerlendirilmiştir.

Tablo IV.7

Değişkenlerin Orta Değer 3(Nötr)'den Farklılıklarını Açıklayan Örneklem Testi

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	t- değeri	p- değeri
Pazarlama ve satış kapasitesini artırma ve güçlendirme	82	3,32	1,22	2,42	0,01
Promosyon avantajlarını kullanma ve artırma	82	2,89	1,07	-0,89	0,37
Pazar pozisyonunu güçlendirme ve genişletme	82	2,41	1,12	-4,69	0,00
Tüketici hizmetlerine ve şirket imajına katkı	82	4,60	0,51	28,14	0,00
Potansiyel ortağın şirketle ilişkileri	82	4,46	0,70	18,96	0,00
Potansiyel ortağın bütünlüçilik ve benzerliğı	82	3,23	0,87	2,43	0,01
Potansiyel ortağın pazardaki konumu	82	3,79	1,03	7,00	0,00
Ortaklığın uzun dönemli olması	82	4,70	0,50	30,85	0,00
Güven ve taahütler	82	4,10	0,63	15,82	0,00
Resmiyet	82	2,06	1,32	-6,37	0,00
Kapasite ve pazar payı artışı	82	2,63	0,71	-4,71	0,00
Müşteri ile ilgili hedefler	82	2,90	0,98	-0,89	0,37
Promosyon olanakları	82	3,31	0,81	3,45	0,00
Rekabet gücü	82	2,19	0,42	-17,08	0,00

Ortaklığın başarısını etkileyen maddelerin değerlendirmesinde ise resmiyet ($x = 2,06$ $t = -6,37$ $p = 0,00$) orta değer altında bir skora sahip olurken ortaklığın uzun dönemli olması ($x = 4,70$, $t = 30,85$, $p = 0,00$), güven ve taahütler ($x = 4,10$, $t = 15,82$, $p = 0,00$), orta değer üstünde bir skora sahip olarak yöneticiler tarafından önemli görülmektedir.

Ortaklığın sonuçlarının değerlendirmesinde promosyon olanakları ($x = 3,31$, $t = 3,45$, $p = 0,00$) yöneticiler tarafından nötrden yüksek bir puanla değerlendirilirken kapasite ve pazar payı artışı ($x = 2,63$ $t = -4,71$ $p = 0,00$), müşteri ile ilgili hedefler ($x = 2,90$, $t = -0,89$, $p = 0,37$) ve rekabet gücü ($x = 2,19$, $t = -17,08$, $p = 0,00$) maddelerine yönelik sonuçlar nötrden düşük bir skorla değerlendirilmiştir.

IV.2. 6. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Tablo IV. 8.
Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Pazarlama ve satış kapasitesini artırma ve güçlendirme	1,00	0,81**	0,38**	0,21*	-,06	0,22*	-,19	0,10	-,07	0,02	-,13	0,31**	0,33**	0,17
2.Promosyon avantajlarını kullanma ve artırma			0,47**	0,11	-,17	0,30**	-,05	-,03	-,00	0,15	-,11	0,16	0,26*	0,23*
3.Pazar pozisyonunu güçlendirme ve genişletme				-,15	-,28*	0,30**	0,04	-,22*	0,04	0,46**	-,17	-,07	0,05	0,14
4.Tüketici hizmetlerine ve şirket imajına katkı					0,18	0,00	0,06	0,24*	0,05	-,26*	0,13	0,26*	0,34**	0,05
5. Potansiyel ortağın şirketle ilişkileri						-,02	-,05	0,37**	0,10	-,42**	0,23*	0,85	0,25*	-,02
6. Potansiyel ortağın bütünüylecilik ve benzerliği							0,44**	-,22*	0,21	0,43**	-,11	0,03	0,05	0,03
7.Potansiyel ortağın pazardaki konumu								-,14	0,25*	0,31**	0,09	-,28**	-,09	0,83
8.Ortaklığın uzun dönemli olması									0,20	-,44**	0,40**	0,06	0,26*	0,00
9.Güven ve taahütler										-,03	,09	-,05	0,02	0,11
10. Resmîyet											-,39**	-,13	-,41**	-,07
11.Kapasite ve pazar payı artışı												0,16	0,24*	0,36**
12. Müşteri ile ilgili hedefler													0,31**	0,06
13. Promosyon olanakları														0,24*
14. Rekabet gücü														1,00

*p< 0.05, **p<0.001

Değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçeklerden alınan puanlar sürekli değişken olarak alınmıştır. Değişkenler arası korelasyonlara baktığımızda en yüksek korelasyonun pazarlama ve satış kapasitesini artırma ve güçlendirme ile promosyon avantajlarını kullanma ve artırma

arasında olduğu saptandı ($r = 0,81$). Bu maddenin diğer faktör boyutlarıyla olan bağlantısına baktığımızda müşteri ile ilgili hedefler ve promosyon olanakları maddeleriyle doğru ve pozitif yönde bir ilişki gözlenmektedir ($r = 0,31$, $r = 0,33$).

IV. 3. Tek Yönlü ANOVA Analizi

Araştırma verilerine tek yönlü ANOVA analizi yapılarak modelde yer alan şirket yapısıyla ve yönetici özelliklerinden eğitim düzeyi ile ilgili bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlere etkileri açısından istatistiksel karşılaştırılmasının yapılması amaçlanmaktadır.

Şirket türlerinden konaklama, seyahat acenteleri, eğlence kompleksi ve yiyecek-içecek işletmeleri “pazarlama ortaklığının nedenleri” ölçeği faktör maddelerinden “pazarlama, satış kapasitesini artırma ve güçlendirme”, “promosyon avantajlarını kullanma ve artırma”, “pazar pozisyonunu güçlendirme ve genişletme”, açısından istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık göstermiştir (Tablo IV.7). Tukey-b post-hoc analiz sonucunda, konaklama ve seyahat acenteleri, eğlence kompleksi ve yiyecek-içecek işletmelerine göre ilk üç faktörde istatistiksel açıdan anlamlı derecede yüksek puan aldıkları saptanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bu istatistiksel sonuca benzer olarak Somnath, Pradyot ve Sanjit (1998), firma ölçeği, çalıştırdığı kişi sayısı, işleyiş sermayesi ile belirlenmiş şirket yapısının ortaklık oluşturma motivasyonunu farklılaştıracağını belirtmişlerdir. Bunlardan başka ve elde edilen sonuca göre konaklama ve seyahat acentelerinin, yiyecek, içecek ve eğlence işletmelerine göre bankalarla stratejik pazarlama ortaklığı kurmasının; pazarlama, satış kapasitesini artırma ve güçlendirme, pazar pozisyonunu güçlendirme ve genişletme ve promosyon avantajlarını kullanma ve artırma motivasyonlarıyla farklılaştığı görülmektedir. Yiyecek ve içecek ve eğlence işletmelerinin

motivasyonları ise tüketici hizmetlerine ve firma imajına katkıda bulunmak maddesiyle açıklanmaktadır.

“Ortak banka seçimini etkileyen faktörler” ölçeği faktör maddelerinden ise “potansiyel ortağın şirketle ilişkileri” faktöründe ise yiyecek ve içecek işletmeleri, seyahat acentelerine göre anlamlı derecede yüksek puan almıştır (Tablo IV. 7). Hitt ve Levitas (2001), çalışmalarında ortaklıklardan bir çoğunun tesadüfen gerçekleşmiş toplantılardan dolayı yada geçmişteki ilişkilerin devamı olarak belirli bir firmayla düzenlendiğini belirtmişlerdir. Bu noktada seyahat acenteleri için ortaklık yapacağı bankanın sahip olduğu pazar konumu ortak seçme aşamasında önemli bir kriter olurken yiyecek ve içecek işletmeleri için bankayla ilişkilerinin niteliği belirleyici olduğu söylenebilmektedir.

Tablo IV. 9
Faktör Boyutlarının Şirket Yapısına Göre Değişimleri

Faktör Boyutları	Şirket Yapısı	(N)	Ar. Or.	St. S.	f-değeri	p-değeri	Post-hoc
Pazarlama ve satış kapasitesini artırma ve güçlendirme	Eğlence (a)	10	2,25	0,43	103,0	,000	d=c> a=b
	Yiy. ve iç(b)	27	2,08	0,33			
	Sey. Ac(c)	20	4,22	0,56			
	Konkl.(d)	25	4,38	0,76			
Promosyon avantajlarını kullanma ve artırma	Eğlence(a)	10	1,82	0,52	46,84	,000	d=c> a=b
	Yiy ve iç(b)	27	2,01	0,48			
	Sey. Ac(c)	20	3,90	0,72			
	Konkl.(d)	25	3,46	0,78			
Pazar pozisyonunu güçlendirme ve genişletme	Eğlence(a)	10	1,60	0,60	14,23	,000	d=c> a=b
	Yiy ve iç(b)	27	1,75	0,49			
	Sey. Ac(c)	20	3,28	1,10			
	Konkl.	25	2,76	1,18			
Tüketici hizmetlerine ve şirket imajına katkı	Eğlence(a)	10	4,43	0,49	0,92	0,43	
	Yiy. ve iç(b)	27	4,66	0,41			
	Sey. Ac(c)	20	4,51	0,57			
	Konkl.(d)	25	4,69	0,57			
Potansiyel ortağın şirketle ilişkileri	Eğlence(a)	10	4,17	0,72	4,98	,000	b>c
	Yiy ve iç(b)	27	4,74	0,48			
	Sey. Ac(c)	20	4,07	0,86			
	Konkl. (d)	25	4,60	0,59			
Potansiyel ortağın bütünleyicilik ve benzerliği	Eğlence(a)	10	3,00	0,87	0,94	0,42	
	Yiy ve iç	27	3,08	0,82			
	Sey. Ac.	20	3,43	0,60			
	Konkl	25	3,33	1,08			
Potansiyel ortağın pazardaki konumu	Eğlence(a)	10	4,45	1,06	2,03	0,11	
	Yiy. ve iç.	27	3,88	1,08			

	Sey. Ac.	20	3,62	0,93		
	Konkl.	25	3,58	0,97		
Ortaklığın uzun dönemli olması	Eğlence(a)	10	4,65	0,48	0,39	0,75
	Yiy. ve İç.	27	4,69	0,50		
	Sey. Ac.	20	4,63	0,52		
	Konklm.	25	4,79	0,49		
Güven ve taahütler	Eğlence(a)	10	4,36	0,50	0,63	0,59
	Yiy ve İç.	27	4,07	0,69		
	Sey. Ac.	20	4,10	0,71		
	Konklm.	25	4,05	0,55		
Resmiyet	Eğlence(a)	10	2,30	1,51	0,63	0,59
	Yiy. ve İç.	27	1,88	1,29		
	Sey. Ac.	20	2,35	1,30		
	Konklm	25	1,94	1,32		
Kapasite ve pazar payı artışı	Eğlence(a)	10	2,73	1,02	0,82	0,48
	Yiy. ve İç.	27	2,77	0,83		
	Sey. Ac.	20	2,53	0,36		
	Konklm.	25	2,50	0,62		
Müşteri ile ilgili hedefler	Eğlence(a)	10	2,75	1,23	2,51	2,06
	Yiy. ve İç.	27	2,61	0,96		
	Sey. Ac.	20	2,85	0,81		
	Konklm	25	3,32	0,94		
Promosyon olanakları	Eğlence(a)	10	3,00	1,14	2,70	0,51
	Yiy ve İç.	27	3,06	0,88		
	Sey. Ac.	20	3,62	0,44		
	Konklm	25	3,45	0,73		
Rekabet gücü	Eğlence(a)	10	2,16	0,45	0,78	0,50
	Yiy. ve İç.	27	2,09	0,39		
	Sey. Ac.	20	2,28	0,29		
	Konklm	25	2,22	0,54		

Tablo IV.8’de faktör boyutlarının yöneticilerin eğitim özelliğine göre değişimlerinin tek yönlü anova testiyle analiz sonuçları yer almaktadır. Yöneticilerin eğitim düzeyleri ilköğretim, lise, lisans ve lisans üstü düzeylerine göre sınıflandırılmıştır. Faktör boyutlarının pazar pozisyonunu güçlendirme ve genişletme, ortaklığın uzun dönemli olması, resmiyet ve kapasite ile pazar payı artışı maddelerini değerlendiren yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Wong, Tjosvold ve Zhang’ ın (2005), çalışmasında anketin yanıtlanması amacıyla görüşülen yöneticilerin eğitim durumlarının ortaklığın neden ve sonuçlarının doğru olarak değerlendirilmesi için önemli olduğu belirtilmektedir.

Tukey post- hoc analizlerinde pazar pozisyonunu güçlendirme ve genişletme maddesinde lisans üstü eğitim görenler ilk öğretim ve lise mezunlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı derecede yüksek puanlar vermişlerdir. Buna göre lisans üstü eğitim görmüş olan yöneticiler bankalarla yapılan böyle bir ortaklığın nedenini daha çok iş kapasitesini ve pazar payını artırıcı etkisiyle açıklamışlardır. Ortaklığın uzun dönemli olması maddesinde ise post-hoc analizlerde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamaktadır. Resmîyet maddesinde ise lisans ve lisans üstü eğitim görenler ilk ve liseye göre daha yüksek puanlar vermişlerdir. Bu sonuç lisans ve lisans üstü eğitim gören yöneticilerin bürokratik işlemlere negatif tutum sergilediklerini göstermektedir. Kapasite ve pazar payı artışı maddesinde ise ilköğretim düzeyinde eğitime sahip yöneticiler, lisans ve lisans üstü düzeyinde eğitim görenlere göre daha yüksek puan vermişlerdir. İlköğretim düzeyindeki yöneticiler bankalarla yapılan böyle bir ortaklığın sonucunu daha çok iş kapasitesi ve pazar payını artırmış olmalarıyla açıklamışlardır.

Tablo IV. 10

Faktör Boyutlarının Yönetici Özelliklerinden Eğitim Durumuna Göre Değişimleri							
Faktör Boyutları	Şirket Yapısı	(N)	Ar. Or.	St. S.	f-değ.	p-değ.	Post -hoc
Pazarlama ve satış kapasitesini artırma ve güçlendirme	1.ilk (a)	6	2,53	1,23	0,99	0,40	
	2.lise (b)	32	3,46	1,29			
	3.lisans(c)	33	3,31	1,18			
	4.lis. üstü(d)	11	3,42	1,16			
Promosyon avantajlarını kullanma ve artırma	1.ilk (a)	6	2,25	0,79	0,91	0,44	
	2.lise (b)	32	3,04	0,92			
	3.lisans(c)	33	2,88	1,13			
	4.lis. üstü(d)	11	2,86	1,43			
Pazar pozisyonunu güçlendirme ve genişletme	1.ilk (a)	6	1,89	0,58	5,67	0,00	d >a, d >b
	2.lise (b)	32	1,98	0,93			
	3.lisans(c)	33	2,63	1,16			
	4.lis. üstü(d)	11	3,33	1,13			
Tüketici hizmetlerine ve şirket imajına katkı	1.ilk (a)	6	4,50	0,55	2,32	0,08	
	2.lise (b)	32	4,73	0,39			
	3.lisans(c)	33	4,63	0,48			
	4.lis. üstü(d)	11	4,27	0,80			

Potansiyel ortağın şirketle ilişkileri	üstü(d)						
	1.ilk (a)	6	4,70	0,72	2,10	0,1	
	2.lise (b)	32	4,66	0,54			
	3.lisans(c)	33	4,33	0,82			
	4.lis.	11	4,18	0,58			
Potansiyel ortağın bütünleyicilik ve benzerliği	üstü(d)						
	1.ilk (a)	6	2,56	0,46	2,31	0,08	
	2.lise (b)	32	3,13	0,78			
	3.lisans(c)	33	3,34	0,90			
	4.lis.	11	3,60	1,09			
Potansiyel ortağın pazardaki konumu	üstü(d)						
	1.ilk (a)	6	2,92	1,36	1,61	0,1	
	2.lise (b)	32	3,86	0,97			
	3.lisans(c)	33	3,89	1,02			
	4.lis.	11	3,86	1,00			
Ortaklığın uzun dönemli olması	üstü(d)						
	1.ilk (a)	6	5,00	0,00	3,50	0,02	Post-hoc saptan madı
	2.lise (b)	32	4,85	0,03			
	3.lisans(c)	33	4,59	0,56			
	4.lis.	11	4,43	0,68			
Güven ve taahütler	üstü(d)						
	1.ilk (a)	6	3,94	0,74	0,45	0,72	
	2.lise (b)	32	4,19	0,59			
	3.lisans(c)	33	4,09	0,67			
	4.lis.	11	4,00	0,63			
Resmiyet	üstü(d)						
	1.ilk (a)	6	1,00	0,00	8,30	0,00	d =c > a=b
	2.lise (b)	32	1,45	0,86			
	3.lisans(c)	33	2,68	1,45			
	4.lis.	11	2,59	1,34			
Kapasite ve pazar payı artışı	üstü(d)						
	1.ilk (a)	6	3,39	0,44	3,92	0,01	d =c < a
	2.lise (b)	32	2,74	0,74			
	3.lisans(c)	33	2,46	0,67			
	4.lis. üstü(d)	11	2,39	0,57			
Müşteri ile ilgili hedefler	üstü(d)						
	1.ilk (a)	6	3,00	1,09	0,45	0,72	
	2.lise (b)	32	2,50	1,04			
	3.lisans(c)	33	2,98	0,98			
	4.lis. üstü(d)	11	2,59	0,86			
Promosyon olanakları	üstü(d)						
	1.ilk (a)	6	3,29	0,84	0,75	0,53	
	2.lise (b)	32	3,48	0,82			
	3.lisans(c)	33	3,18	0,81			
	4.lis. üstü(d)	11	2,23	0,83			
Rekabet gücü	üstü(d)						
	1.ilk (a)	6	2,28	0,44	0,18	0,90	
	2.lise (b)	32	2,19	0,36			
	3.lisans(c)	33	2,20	0,52			
	4.lis. üstü(d)	11	2,12	0,34			

IV. 4 Regresyon Analizi

Regresyon analizi yapılmasında amaç bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere olan etkisinin sayısal olarak belirlenebilmesidir. Aşağıdaki tabloda regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo IV. 11
Lineer Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız değişkenler	Uyarlanmış R ²	F	Sig	Beta	t	p
TPON*	sabit	0.535	94.259	.001		32.7	0.001
	Şirket tipi				-0.74	-9.71	0.001
TOBSF**	sabit	0.05	4.79	0.031		19.30	0.001
	İşletme sermayesi				0.23	2.19	0.03
TOB***	sabit	0.15	15.7	0.001		18.1	0.001
	Eğitim düzeyi				0.40	396	0.001
TOS****	sabit	0.11	7.11	0.009		20.3	0.001
	Sermaye				0.30	2.67	0.009

*Pazarlama ortaklığının nedenleri değişkeni

**Ortak banka seçim faktörleri değişkeni

***Ortaklığın başarısı değişkeni

****Ortaklığın sonuçları değişkeni

Regresyon analizinde bağımlı değişken olarak ölçek toplam puanları, bağımsız değişkenler olarak şirket tipi, işletme sermayesi, işletme zincir şekli, istihdam, yöneticilerin deneyimi, eğitim durumları ve bankalarla yapılan pazarlama ortaklığının süresi alınmıştır. Aşamalı regresyon analizinde ileriye doğru seçim yöntemi kullanmıştır.

Pazarlama ortaklığı değişkenine ait ölçek toplam puanının bağımlı değişken olarak alındığı aşamalı regresyon analizinde şirket tipinin öngören etken olduğu, dört kategori halinde alınan şirket tipinin sayısı arttıkça puanının azaldığı saptanmıştır (“1. konaklama”, “2. seyahat acentesi”, “3.yiyecek içecek işletmesi”, “4.eğlence kompleksleri”). Somnath,

Pradyot ve Sanjit (1998), bir şirketin yapısının stratejik ortaklıkların sonuçlarına etkisi bulunduğunu daha önce çalışmalarında belirtmektedirler. Ortak banka seçimi kriterlerinde ise işletmenin sahip olduğu işleyiş sermayesi belirleyici olmaktadır. İşletmenin sahip olduğu işleyiş sermayesinin miktarı fazlalaştıkça ortaklıkta bulunacakları bankaların ortaklık hedeflerine yönelik bütünleyicilik ve benzerlik özelliklerinin de daha belirgin olmasının istendiği görülmektedir. İşletme yöneticilerinin eğitim düzeyine göre ortaklığın başarısının değerlendirilmesi farklılaşmaktadır. Bu sonuç Wong, Tjosvold ve Zhang' ın (2005), daha önceki benzer bulgularıyla örtüşmektedir. Ortaklığın sonuçlarının değerlendirilmesi ise yine işletmenin sahip olduğu sermaye miktarına göre değişmektedir.

V. BÖLÜM

SONUÇ

Stratejik ortaklıklar günümüzde şirket evlilikleri, birleşmeleri, ele geçirmelerinin yerini almaktadır. Günümüzde stratejik ortaklıkların tür ve sayısı olarak işletmeler arasında bu kadar yaygınlaşmasının nedenleri arasında ortaklıkta yer alan işletmelerin kendi tüzel kişiliklerini ve karar alma mekanizmalarını koruyabilmeleri ve ortaklığın çeşitli amaçlar için daha az bürokrasi ve işlem maliyeti avantajı yaratarak firmalara daha hızlı ve esnek cevaplar verebilmesi yer almaktadır.

Stratejik ortaklıklar genel olarak rekabet üstünlüğü yaratmak, teknolojiye dayalı olarak bilgi elde etme ve öğrenme sağlamak, dış kaynaklardan istifade edebilmek, ölçek ve kapsam ekonomileri yaratmak, pazarlama ve satış kanallarını çoğaltmak amacıyla oluşturulmaktadır. Stratejik pazarlama ortaklıklarının oluşturulmasındaki başlıca sebeplerden biri talebin uyarılması, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılmasıdır. Stratejik pazarlama ortaklıkları başlıca olarak çapraz satış anlaşmalarını, reklam ve tutundurma faaliyetlerini, pazarlama ve hizmet ağını paylaşmayı içerebilmektedir.

V. 1. Çalışmanın Amacı, Yöntemi ve Bulgularının Özetlenmesi

Günümüzde bankalar kredi kartlarının kullanımını yaygınlaştırmak amacıyla çok sayıda ve farklı türdeki işletmelerle kontrat yapmaktadır. Turizm işletmeleri ise, kendi promosyon kanallarını artırmak, müşterilerine ödeme kolaylığı sağlamak ve müşteri memnuniyetini artırmak gibi amaçlarla bankalarla stratejik ortaklık oluşturmaktadır. Bu noktada çalışmamızın amacı da bankalarla turizm işletmeleri arasında kredi kartı kullanımı

yoluyla oluşturulan stratejik pazarlama ortaklığının nedenlerini, turizm işletmelerinin banka seçiminde kullandıkları kriterleri, ortaklığın başarı ve sonuçlarını istatistiksel olarak özetlemektir.

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak beşli Likert ölçeği tipindeki anket yönteminden faydalanılmaktadır. Veri toplama aracının geliştirilmesinde en büyük pay, stratejik ortaklıkların genel karakterlerini ortaya çıkaran daha önceki araştırmaları içeren literatürün incelenmesindedir. Söz konusu araştırmaların kullanmış olduğu ölçeklerin İngilizce–Türkçe çevirisi ve Türkçe–İngilizce geri çevirisi yapılarak çalışmamıza adaptasyonu sağlanmıştır. Bunlardan başka konusunda uzman olmuş öğretim üyelerimizin de görüşleri doğrultusunda ölçekte içerik ve dizayn açısından düzeltmeler ve eklemeler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ankette şirketlerin yapısı ve yöneticilerin genel özellikleriyle ilgili 12 soru yer almaktadır. Daha sonra “pazarlama ortaklığı kurmaya özendirici faktörler”, “ortak banka seçim faktörleri”, “ortaklığın başarısı” ve “ortaklığın sonuçları” olarak adlandırılan beşli likert tipinde dört ölçek yer almaktadır. Verilerin analizinde “SPSS 10.0 for Windows” isimli paket programdan yararlanılmıştır. İstatistiksel bulguların elde edilmesinde betimleyici analizlerin yanı sıra faktör analizi, t- testi, korelasyon, tek yönlü anova ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmaya Ankara’da faaliyet gösteren 82 şirket dahil edilmiştir. Bu şirketlerin 25 tanesi konaklama, 20 tanesi seyahat acentesi, 27 tanesi yiyecek ve içecek, 10 tanesi de eğlence işletmesidir. Bu işletmelerin %35. 4’ünün faaliyet süresi 6–10 yıl arasındadır. İşleyiş sermayesi % 37. 8’inde 300.000 – 900.000YTL arasındadır. %67. 1’i ise bağımsız işletmedir. % 62, 2’sinde çalışan kişi sayısı ortalama 51 ve altındadır. İşletmelerin % 64. 4’ü organizasyon şemalarında görev ve yetki sınırlarının uygulandığını belirtmekte % 62, 2’sinin de personel devir hızının düşük olduğu ifade edilmiştir.

Araştırmada yer alan şirketlerin %59, 8'inin 2 ile 4 sayıda banka ile çalıştığı %51, 2'sinin bankalarla olan ortalama ortaklık süresinin ise 2 ile 5 yıl arasında olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil edilen şirketlerin bankalarla ilişkilerini, genel müdür ve pazarlama müdürü dışındaki diğer üst düzey yöneticiler devam ettirmektedir. Görüşülen yöneticilerin %41. 3'ünün işletmelerindeki görev süresi 1 ile 4 yıl arasında değişmektedir yine %42. 7'si aynı süreler içerisinde işletmelerinin bankalarla olan ilişkilerini yürütmekte olduklarını belirtmişlerdir. Görüşülen yöneticilerin % 39'u lise mezunu olduğunu belirtirken %40. 2'si lisans mezunu olduğunu ifade etmiştir. Yöneticilerin %15, 9'u turizm eğitimi alırken % 39'u diğer alanlarda eğitim almıştır. %32. 9'u 27 – 32 yaş aralığındayken yine aynı orandakilerin yaş aralığı 33 – 38'dir.

Pazarlama ortaklığının nedenini yüksek varyansla açıklayan (%40,74) Faktör 1 (Pazarlama ve satış kapasitesini artırma ve güçlendirme), 6 maddenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu maddelere baktığımızda satış ve pazarlama konularının ortaklığın nedenleri algısını etkilediği görülmektedir. Özellikle en çok yüklenmenin (0,857) “Satın alma isteği oluşturmak” maddesinde olduğu görülmektedir. Faktör 2 (Promosyon avantajlarını kullanma ve artırma) varyansı %14,36 oranında açıklamış ve 4 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler ağırlıklı olarak şirketin promosyon faaliyetlerine dayanan maddelerdir. Bu sonuçların Strate, Robert ve Rappole, Clinton' ın (1997), stratejik ortaklıkların düzenlenmesinde; finansal faydalar oluşturmak, müşterilere yüksek değerler yaratmak, firmanın olumlu imajını geliştirmek, rekabet gücünü artırmak ve operasyonel avantajlar oluşturmak gibi motivasyonların önemli rol oynadığı bulgusunu desteklediği görülmektedir. Ortak banka seçimini en yüksek varyansla açıklayan (%31,88) Faktör 1 (Potansiyel ortağın şirketle ilişkileri), 4 maddenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu maddelere baktığımızda potansiyel ortağın şirketle olan ilişkilerinin ortak seçiminde

önemli rol oynadığı görülmektedir. Özellikle en çok yüklenmenin (0,88) “şirketimiz için tercih edilebilir bir programı var” maddesinde olduğu görülmektedir. Faktör 2 (Potansiyel ortağın bütünüylecilik ve benzerliği) varyansı %27,66 oranında açıklamış ve 3 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler ağırlıklı olarak potansiyel ortağın şirket hedefleri için bütünüylecilik özellikleriyle ilgili maddelerdir. Murray ve Kotabe (2005) ve Hitt ve Levitas’ ın (2001), potansiyel ortağın benzerlik ve bütünüylecilik özelliklerinin ortak seçiminde önemli yeri olduğu bulgusunu desteklemektedir. Ortaklığın başarısını en yüksek varyansla açıklayan (%42,0) Faktör 1 (Ortaklığın uzun dönemli olması) 4 maddenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu maddelere bakıldığında, ortağın şirketle olan ilişkilerinin uzun süreli özellikte olmasının ortaklığın başarısında önemli rol oynadığı görülmektedir. Özellikle en çok yüklenmenin (0,93) “ortağımızın uzun bir süre bizimle çalışması beklentisindeyiz” maddesinde olduğu görülmektedir. Wong, Tjosvold ve Zhang’ ın (2005), daha önceki bulgularını desteklemektedir. Ortaklığın sonuçlarını en yüksek varyansla açıklayan (27,22) Faktör 1 (kapasite ve pazar payı artışı), 3 maddenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu maddeler ağırlıklı olarak ortaklığın sonuçlarını kapsayan pazar payı ve iş kapasitesi artışına doğrudan yönelik maddelerdir. Burada en çok yüklenmenin (0,83) “iş kapasitemiz arttı” maddesinde olduğu görülmektedir.

Modelde yer alan şirket yapısıyla ilgili bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenlere etkilerine ait istatistiksel sonuçlarda; konaklama, seyahat acenteleri, eğlence kompleksi ve yiyecek-içecek işletmeleri “pazarlama ortaklığının nedenleri” ölçeği faktör maddelerinden “pazarlama, satış kapasitesini artırma ve güçlendirme”, “promosyon avantajlarını kullanma ve artırma”, “pazar pozisyonunu güçlendirme ve genişletme”, açısından istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık göstermiştir. Konaklama işletmeleri ve seyahat acentelerinin, yiyecek, içecek ve eğlence işletmelerine göre bankalarla stratejik

pazarlama ortaklığı kurmasının; pazarlama, satış kapasitesini artırma ve güçlendirme, pazar pozisyonunu güçlendirme ve genişletme ve promosyon avantajlarını kullanma ve artırma motivasyonlarıyla farklılaştığı görülmektedir. Yiyecek ve içecek ve eğlence işletmelerinin motivasyonları ise tüketici hizmetlerine ve firma imajına katkıda bulunmak maddesiyle açıklanmaktadır. Ortak banka seçimini etkileyen faktörler bağımlı değişkeninde ise seyahat acenteleri için ortaklık yapacağı bankanın sahip olduğu “pazar konumu” ortak seçme aşamasında önemli bir kriter olurken, yiyecek ve içecek işletmeleri için bankayla ilişkilerinin niteliğinin belirleyici olduğu söylenebilmektedir.

Modelde yer alan yöneticilerin genel özellikleriyle ilgili bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenlere etkilerine ait istatistiksel sonuçlarda; lisans üstü eğitim görmüş olan yöneticiler, bankalarla yapılan böyle bir ortaklığın nedenini daha çok iş kapasitesini ve pazar payını artırıcı etkisiyle açıklamışlardır. Kapasite ve pazar payı artışı maddesinde ise ilköğretim düzeyinde eğitime sahip yöneticiler, lisans ve lisans üstü düzeyinde eğitim görenlere göre daha yüksek puan vermişlerdir. İlköğretim düzeyindeki yöneticiler bankalarla yapılan böyle bir ortaklığın sonucunu daha çok iş kapasitesi ve pazar payını artırmış olmalarıyla açıklamışlardır. Resmiyet maddesinde ise lisans ve lisans üstü eğitim görenler ilk ve liseye göre daha yüksek puanlar vermişlerdir. Bu sonuç lisans ve lisans üstü eğitim gören yöneticilerin bürokratik işlemlere negatif tutum sergilediklerini göstermektedir.

V. 2. Çalışmanın Teori ve Pratiğe Katkıları

Araştırmanın sonucunda ulaşılan verilerin analiz bulgularının pratikte, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yöneticileri için stratejik ortaklıkların değerlendirilmesi ve yönetilmesi konusunda yarar sağlaması beklenmektedir. Teoride ise,

teknoloji ve imalat endüstrisi içinde yer alan işletmelerin içinde bulunduğu stratejik ortaklık konularında literatürde bir çok araştırma mevcutken, turizm endüstrisindeki işletmelerin, başka sektör içindeki işletmelerle gerçekleştirdiği ortaklıklara ait araştırmalar çok sınırlı kalmıştır. Literatür, Türkiye' ye indirildiğinde ise, turizm işletmeleri arasında yapılan stratejik ortaklıklara ilişkin herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Dolayısıyla bu çalışma Türkiye' de bu alanda yapılan ilk çalışma olarak, bu konuda daha sonra yapılacak çalışmalara örnek oluşturması beklenmektedir.

V. 3. Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışmamızın amacı bankalarla turizm işletmeleri arasında kredi kartı kullanımı yoluyla oluşturulan stratejik pazarlama ortaklığının nedenlerini, turizm işletmelerinin banka seçiminde kullandıkları kriterleri, ortaklığın başarı ve sonuçlarını istatistiksel olarak özetlemektir. Belirtilen amaca uygun olarak, verilerin elde edilmesi için sadece turizm işletmelerindeki yöneticilerin subjektif değerlendirmeleri kullanılmıştır. İşletme politikaları gibi bazı kısıtlayıcı nedenlerden ötürü sayısal verilere ulaşılamamıştır. Maddi imkan ve zaman kısıtlarında dolayı araştırma sadece Ankara' da bulunan turizm işletmeleriyle sınırlı kalmıştır.

Bankalarla turizm işletmeleri arasında kredi kartı kullanımına dayalı olarak oluşturulan pazarlama ortaklıkları konusunda gelecekte yapılacak olan çalışmalara aynı konuda nesnel ya da sayısal veriler kullanmaları ve ortaklığın yalnızca turizm sektörü tarafını değil, her iki tarafını oluşturan işletmelere ait verilerin kullanılması tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

- Alvarez, Sharon., Ireland, R.Duane. ve Reuer, J. Jeffrey. (2005). “ Entrepreneurship and Strategic Alliances “, *Journal of Business Venturing*, (Articiel in Press).
- Bastos, P. (2001). “ Inter – Firm Collaboration and Learning: The Case of The Japanese Automobile Industry”, *Asia Pasific Journal of Management*, 18, 423 – 441.
- Başer, Esra. (1999). Türk – Alman Şirketlerinde Pazarlama Faaliyetleri, İTÜ, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Beygo, Kerem. (1999). Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Boddy, D., Macbeth, D. ve Wagner, B. (2000). “ Implementing Collaboration Between Organizations: An Empirical Study of Supply Chain Partnering”, *Journal of Management Studies*, 37, 1003 – 1017.
- Bouty, I. (2000). “Interpersonal and Interaction Influences on Informal Resource Exchanges Between R&D Researchers Across Organizational Boundaries”, *Academy-of Management Journal*, 43, 50 – 65.
- Chiou, Ingyv., White, Lawrence. (2005). “ Measuring the Value of Strategic Alliances in the Wake of a Financial Implosion: Evidence From Japan’s Financial Services Sector”, *Journal of Banking and Finance*, 29, 2455 – 2473.
- Chung, S., Singh, H. ve Lee, K. (2000). “ Complementarity, Status Smilarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation”, *Strategic Management Journal*, 21, 1 – 22.
- Colombo, M. (2003) “Alliance Form: A Test of The Contractual and Competence Perspectives”, *Strategic Management Journal*, 24,1209– 1229.

- Coombs, E. Joseph., Mudambi, Ram. ve Deeds, L. David. (2005). “ An Examination of The Investments in U.S. Bio – Technology Firms By Foreign and Domestic Corporate Partners “ *Journal of Business Venturing*, (Article in Press).
- Dacin, Tina, Hitt, Michael. ve Levitas, Edward. (2001). “ Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of U.S. and Korean Firms”, *Journal of World Business*, 32, 3 – 16.
- 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. ve Theng, Bing – Sheng. (2000). “ A Reseource – Based Theory of Strategic Alliances”, *Journal of Mangement*, 26, 31 – 61.
- Das, T. ve Theng, Bing – Sheng. (1998).”Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Aliances”, *Academy of Management Review*”, 23, 491 – 512.
- Davlin, G. ve Bleackley, M. (1988). “Strategic Alliances: Guidelines for Success”, *Long Range Planning*, 21, 18 – 23.
- Deeds, David. ve Rothaermel, Frank. (2005). “ Alliance Type, Alliance Experience and Alliance Management Capability in High – Technology Ventures” *Journal of Business Ventur ing*, (Article in Press)
- Dickson, Pat. Weaver. Mark, Hoy. Frank, (2005) “ Opportunism in the R&D Alliances of SME’s; The Roles of the Institutional Environment and SME Size” *Journal of Business Venturing*, (Article in Press).
- Dodgson, M. (1993). “ Learning, Trust and Technological Collaboration”, *Human Relation ship*, 46, 77 – 95.

- Eerola, Essi, Määttänen, Niku (2004).” Strategic Alliances, Joint Investments and Market Structure”, *International Journal of Industrial Organizations*, 22, 241 – 251.
- Elmuti, D. ve Kathawala, Yunus. (2001). “ An Overview of Strategic Alliances”, *Management Decision*, 39, 205 – 217.
- Emden, Zeynep., Yaprak, Atilla. ve Cavuşgil, Tamer. (2005). “ Learning From Experience in International Alliances: Antecedents and Firm Performance Implications”, *Journal of Business Research*, 58, 883 – 892.
- Glaister, K. ve Tatoğlu, E. (2000). “ Strategic Motives and Partner Selection Criteria International JV in Turkey: Perspectives of Western Firms”, *Journal of Global Marketing*, 13, 53 – 91.
- Grant, Robert ve Baden-Fuller, Charles. (2004). “A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances”, *Journal of Management Studies*, 41, 61 – 84.
- Griffith, Hu ve Ryans, K. (2000). “ Process Standardization Across Intra and Inter – cultural Relationships”, *Journal of International Business*, 31, 303 – 324.
- Hair, J., Anderson, R. E., Tahtam, R.L. ve Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis (Fifth Edition)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Hoffmann. Werner(2005). “ How to Manage a Portfolio Alliances” *Long Range Planning*, 38, 121 – 143.
- Humphrey. R. ve Ashford, B. (2000). “ Buyer – Supplier Alliances in the Automobile Industry: How Exit – Voice Strategies Influence Interpersonal Relationships “ *Journal of Organizational Behavior*, 21, 713 – 730.
- Hyder, Akmal., Eriksson, Lars. (2005) “ Success is not Enough; The Spectacular Rise and fall of a Strategic Alliance Between Two Multinationals” *Industrial Marketing Management*, 34, 783 – 796.

- Ireland, R. Duane., Hitt, M.A. ve Webb, J.W. (2006). Entrepreneurial Alliances and Networks. In Shenkar, O. and Reuer. Jeffrey (Eds.), *Handbook of Strategic Alliances*, 333 – 352, Thousand Oaks: Sage Publishers.
- Inkpen, A. (1999). “ Learning Knowledge Acquisition and Strategic Alliances”, *European Management Journal* , 16, 223 – 229.
- Kale, P., Singh, H. ve Perlmuther, H. (2000). “ Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital”, *Strategic Management Journal*, 21, 217 – 237.
- Kogut, B., (1988). “ Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, *Strategic Management Journal*, 9, 319 – 332.
- Kotler, P. (2000). Marketing Management, Prentice – Hall Int., The Millennium Edition, New Jersey, USA.
- Koza, Metin ve Lewin, A. (2000). “ Managing Partnership and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success” *European Management Journal*, 18, 146 – 151.
- Lu, Jane. Beamish, Paul. (2005). “ Partnering Strategies and Performance of SME’s International Joint Ventures” *Journal of Business Venturing*, (Article in Press).
- Medcof, John. (1997). “Why Too Many Alliances End in Divorce”, *Long Range Planning*, 30, 718 – 731.
- Munoz, Medina.ve Falcon, J.(2000). “Successful Relationships Between Hotels and Agencies”, *Annals of Tourism Research*, 27, 737 – 762.
- Murray. Janet, Katabe. Masaaki(2005) “ Performance Implications of Strategic Fit Between Alliance Attributes and Alliance Form” *Journal of Business Research*, 58, 1525 – 1533 .

- Parkhe, A. (1991). “Interfirm Diversity, Organizational Learning and Longevity in Global Strategic Alliances”, *Journal of International Business Studies*, 22, 579 – 601.
- Pitelis, B. J. ve Schnell, M.C.A. (2002). “ Barriers to Mobility in Europe’s Civil Aviation Markets: Theory and New Evidence “, *Review of Industrial Organizations*, 20: 127 – 150.
- Rangan, Kasturi ve Yoshino, Michael. (1995). Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization, İnternet Adresi: <http://www.Harvardbusinessonline.Hbsp.Harvard.Edu/bo2>, Erişim Tarihi: 27 Nisan 2006.
- Reis, H., Collins, W. ve Berscheid, E. (2000). “ The Relationship Context of Human Behavior and Development”, *Psychological Bulletin*, 126, 844 – 872.
- Reuer, J. Jeffrey. (2004). Strategic Alliances: Theory and Evidence, United Kingdom: Oxford University Press, Oxford.
- Ring, S. ve Van de Ven, A. (1992). “ Structuring Cooperative Relationships Between Organizations”, *Strategic Management Journal*, 13, 483 – 498.
- Ruekert, W., Walker, O. ve Roering, C. (1985). “ The Organization of Marketing Activities: a Contingency Theory of Structure and Performance”, *Journal of Marketing*, 49, 13 – 25.
- Sakakibara, M. (1997). “ Heterogeneity of Firm Capabilities and Cooperative Research and Development: an Empirical Research of Motives”, *Strategic Management Journal*, 18, 143 – 164.
- Saxton, T. (1997). “ The Effects of Partner Relationship Characteristics on Alliance Outcomes “, *Academy of Management Journal*, 40, 443 – 461.
- Segil, L. (1998). “Strategic Alliances for the 21st Century “, *Strategy and Leadership*, 26(4): 12 – 26.

- Shamdasani, Prem. ve Sheth, Jagdish. (1995). "An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances" *European Journal of Marketing*, 29(4): 6 – 23.
- Somnath, D., Pradyot, K. ve Sanjit, S. (1998). "Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation", *Academy of Management Journal*, 41, 27 – 41.
- Strate, W. Robert. ve Rappole, L. Clinton. (1997). " Strategic Alliances Between Hotels and Restaurants", *Cornell Hotel and Restaurants Administration Quarterly*, 38(3), 50 – 61.
- Şahin, Elif. (2000). İşletme Ortaklıkları ve İşletmeler Arası İşbirliğinde Yeni Oluşumlar ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Van Gils, Anita. ve Zwart, Peter. (2004). " Konowledge Acquisition and Learning in Dutch and Belgian Sme's: The Role of Strategic Alliances", *European Management Journal*, 22, 685 – 692.
- Walter, Achim., Auer, Michael ve Ritter, Thomas. (2005) " The Impact of Network Capabilities and Entepreneurial Orientation on University Spin – Off Performance " , *Journal of Business Venturing* , (Article in Press).
- Wong, Alfred., Tjosvold, Dean. ve Zhang, Pengzhu. (2005). "Developing Relationships in Strategic Alliances Commitment to Quality and Cooperative Interdependence", *Industrial Marketing Management*, 34, 722 – 731.
- Wu, Fang ve Cavusgil, Tamer. (2006). "Organizational Learning, Commitment and Value Creation in İnterfirm Relationships", *Journal of Business Research*, 59, 81 – 89.
- Zhang, Anming ve Zhang, Yimin. (2005). "Rivalry Between Strategic Alliances" *International Journal of Industrial Organization*,(Articel in Press).

**KREDİ KARTI VEREN BANKALARLA PAZARLAMA ORTAKLIĞI YAPAN TURİZM
İŞLETMELERİNE YÖNELİK ANKET UYGULAMASI**

Sayın yetkili,

Bu anket Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan turizm işletmelerinin kredi kartı veren bankalarla yaptıkları pazarlama ortaklıklarının performansını değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Anket sonucu elde edilen bulgular tamamıyla Mersin Üniv. Turizm ve Otel İşletmeciliği ABD. tarafından bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırmaya yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

1) Şirketinizin faaliyet türü nedir? <input type="checkbox"/> Konaklama <input type="checkbox"/> Seyahat Acentası <input type="checkbox"/> Yiyecek ve İçecek İşletmesi <input type="checkbox"/> Eğlence Kompleksi
2) İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir? <input type="checkbox"/> 5 yıldan az <input type="checkbox"/> 6 – 10 yıl arası <input type="checkbox"/> 11 – 15 yıl arası <input type="checkbox"/> 16 – 20 yıl arası <input type="checkbox"/> 21 yıl ve yukarısı
3) İşletmenizin işleyiş sermayesi kaç YTL' dir? <input type="checkbox"/> 300.000YTL' den az <input type="checkbox"/> 300.000YTL - 900.000YTL arası <input type="checkbox"/> 1.000.000YTL – 4.000.000YTL arası <input type="checkbox"/> 4.000.000YTL ve üzeri
4) İşletmenizde istihdam edilen kişi sayısı nedir? <input type="checkbox"/> 50 kişiden az <input type="checkbox"/> 51 – 100 kişi arası <input type="checkbox"/> 101 – 200 kişi arası <input type="checkbox"/> 201 kişiden fazla
5) İşletmenizin bağımsız ya da zincir işletme olduğunu belirtiniz. <input type="checkbox"/> Bağımsız <input type="checkbox"/> Ulusal Zincir <input type="checkbox"/> Uluslararası Zincir <input type="checkbox"/> Grup Otel
6) İşletmenizin sahip olduğu organizasyon şemasında belirtilen görev ve sorumluluk alanları kesin sınırlar içermekte midir? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
7) İşletmenizde personel devir hızının yükseklik mevcudiyeti bulunmakta mıdır ? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
8) Şirketinizde tam olarak bulunduğunuz pozisyona ait unvanınız nedir? <input type="checkbox"/> Şirket Sahibi <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Pazarlama Müdürü <input type="checkbox"/> Diğer Üst Yönetim Grupları
9) Şirketinizde kaç yıldır bu pozisyonda çalışmaktasınız? <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1- 4 yıl arası <input type="checkbox"/> 4 – 7 yıl arası <input type="checkbox"/> 7 yıl ve üzeri
10)Kaç yıldan beri şirketinizde, belirttiğiniz pozisyonda, işbirliğinde bulunduğunuz bankayla ilişkilerinizi yürütmektesiniz? <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1- 4 yıl arası <input type="checkbox"/> 4 – 7 yıl arası <input type="checkbox"/> 7 yıl ve üzeri
11) Eğitim gördüğünüz alan ve eğitim düzeyiniz nedir? <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise Alanı () <input type="checkbox"/> Ön lisans Alanı () <input type="checkbox"/> Lisans Alanı () <input type="checkbox"/> Y.Lisans Alanı () <input type="checkbox"/> Doktora Alanı ()
12) Yaşınızı belirtiniz. <input type="checkbox"/> 21 – 26 <input type="checkbox"/> 27 – 32 <input type="checkbox"/> 33 – 38 <input type="checkbox"/> 39 – 44 <input type="checkbox"/> 45 – 50 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri
13) Ortaklık yaptığınız banka adlarını en çok iş yaptığınız bankadan en az iş yaptığınız bankaya doğru sıralayınız. Ayrıca parantez içine bankayla kaç yıl kredi kartlarının kullanımına dayalı pazarlama ortaklığı yaptığınızı yazınız. 1. Yıl () 5. Yıl () 2. Yıl () 6. Yıl () 3. Yıl () 7. Yıl () 4. Yıl () 8. Yıl ()

PAZARLAMA ORTAKLIĞININ NEDENLERİ

7) Aşağıdaki ifadeler, şirketler arasında yapılan stratejik ortaklıklardaki temel motivasyonlar olarak belirlenmiştir. Şirketinizin bankalarla kredi kartları aracılığı ile pazarlama ortaklığına girmesindeki temel motivasyonları aşağıda verilen derecelendirmeyi kullanarak size en uygun seçeneği daire içine alınız. (Her motivasyonu işaretleme zorunluluğu yoktur)

Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	
1	2	3	4	5	
1. Maliyet paylaşmak	1	2	3	4	5
2. Pazar payını artırmak	1	2	3	4	5
3. İş kapasitesini artırmak	1	2	3	4	5
4. Müşteriye ödeme kolaylığı sağlamak	1	2	3	4	5
5. Pazarda rekabet avantajı sağlamak	1	2	3	4	5
6. Rakiplerin böyle bir hizmeti kullanıyor olması	1	2	3	4	5
7. Satın alma isteği oluşturmak.	1	2	3	4	5
8. Promosyon kanallarını çoğaltmak	1	2	3	4	5
9. Müşteri bağımlılığı yaratmak	1	2	3	4	5
10. Promosyon maliyetlerini azaltmak	1	2	3	4	5
11. Müşteri profilinin belirlenmesine katkıda bulunması	1	2	3	4	5
12. Müşteri memnuniyetini artırmak	1	2	3	4	5
13. Tüketici sayısını artırmak	1	2	3	4	5
14. Yeni ürün promosyonu yapabilmek	1	2	3	4	5
15. Ortak promosyonlar yapmak	1	2	3	4	5
16. Şirket politikalarını yürütebilmek	1	2	3	4	5
17. Pozitif imajın güçlendirilmesine katkıda bulunması	1	2	3	4	5
18. Hedef kitleye doğrudan ulaşabilmeye imkan vermesi	1	2	3	4	5
19. Pazar bölümlenmesi yapabile olanağı yaratması	1	2	3	4	5

ORTAK BANKA SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

8) Aşağıdaki ifadeler, şirketlerin bankalarla kredi kartları aracılığı ile pazarlama ortaklığına girme kararı aşamasından sonra ortak banka seçimini etkileyen faktörler olarak belirlenmiştir. Aşağıdaki faktörlerden hangileri ortak banka seçimini etkilemektedir. Aşağıda verilen derecelendirmeyi kullanarak size en uygun seçeneği daire içine alınız. (Her motivasyonu işaretleme zorunluluğu yoktur)

Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	2	3	4	5

1. İyi bir halkla ilişkiler (PR) imajının olması	1	2	3	4	5
2. Geniş bir pazarlama kaynağı yaratabilmesi	1	2	3	4	5
3. Şubelerinin çok yaygın olması	1	2	3	4	5
4. Kredi kartlarındaki kullanım oranının fazla olması	1	2	3	4	5
5. Hedef pazarlardaki benzerlik	1	2	3	4	5
6. İyi bir promosyon stratejisine sahip olması	1	2	3	4	5
7. Müşterilerinin kredi kartı başına düşen harcama miktarının fazla olması	1	2	3	4	5
8. Gelecekte daha ileri boyutta bir ortaklık yapma ihtimalinin olması	1	2	3	4	5
9. “ Şirketimiz için tercih edilebilir bir programı var” düşüncesi	1	2	3	4	5
10. “ Şirketimizle iyi bir ilişkisi var” düşüncesi	1	2	3	4	5
11. Şirkete getireceği maliyetin diğer bankalardan daha düşük olması.	1	2	3	4	5
12. Ek fayda beklentisi	1	2	3	4	5

ORTAKLIK PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

9) Aşağıdaki ifadeler, ortak banka seçimi aşamasından sonra böyle bir pazarlama ortaklığının performansını etkileyebilecek faktörler olarak belirlenmiştir. Aşağıda yer alan faktörlerin hangileri ortaklığın performansını etkilemektedir. Aşağıda verilen derecelendirmeyi kullanarak size en uygun seçeneği daire içine alınız. (Her motivasyonu işaretleme zorunluluğu yoktur)

Hiç katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Katılıyorum 4	Tamamen katılıyorum 5	
1. Ortaklığın detaylı içeriklerini belirtir şekilde yazılı bir doküman bulunmaktadır	1	2	3	4	5
2. Ortaklığın şartlarının spesifik olmasından çok informal bir yapı mevcuttur	1	2	3	4	5
3. Standart işleyiş prosedürlerimiz mevcuttur. (ör: kurallar, politikalar)	1	2	3	4	5
4. Ortağımızla açık bir iletişim tarzımız var.	1	2	3	4	5
5. Ortalıkla ilgili olarak karşılıklı taahhütlerimiz vardır	1	2	3	4	5
6. Karşılıklı güven ortamımız var	1	2	3	4	5
7. Resmi prosedüre tam bağımlı hareket etmeyi istemiyoruz	1	2	3	4	5
8. Ortaklığın sonuçlarına dair belirsizlik var	1	2	3	4	5
9. Benzer kaynaklara sahibiz	1	2	3	4	5
10. Benzer yönetsel yeteneklere sahibiz	1	2	3	4	5
11. Benzer aktiflere sahibiz	1	2	3	4	5
12. Ortağımızla işbirliğimizin uzun dönemli olmasının karlılığına inanıyoruz	1	2	3	4	5
13. Ortağımızla uzun dönemli bir ilişki sağlamak bizim için önemlidir	1	2	3	4	5
14. Bu ortaklıkla uzun dönemli hedeflere odaklanmaktayız	1	2	3	4	5
15. Ortağımızın uzun bir süre bizle çalışması beklentisindeyiz	1	2	3	4	5

ORTAKLIK SONUÇLARI

10) Aşağıda yer alan ifadeler ortaklı sonuçlarını belirtmektedir. Bankalarla kredi kartı kullanımına dayalı pazarlama ortaklığımızın sonuçlarını aşağıdaki ifade ya da ifadelerin hangileri belirtmektedir.

Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum			
1	2	3	4	5			
1) Karlılığımız arttı			1	2	3	4	5
2) Rekabet gücümüz arttı			1	2	3	4	5
3) Risklerimiz azaldı			1	2	3	4	5
4) Maliyetlerimizi paylaştık			1	2	3	4	5
5) Pazar payımız arttı			1	2	3	4	5
6) İş kapasitemiz arttı			1	2	3	4	5
7) Promosyon kanallarımızı çoğalttık			1	2	3	4	5
8) Promosyon maliyetlerini azalttık			1	2	3	4	5
9) Ortak promosyonlar yaptık			1	2	3	4	5
10) Müşteri bağımlılığımızı sağladık			1	2	3	4	5
11) Müşteri profilinin belirlenmesine katkıda bulundu			1	2	3	4	5
12) Müşteri memnuniyetini artırmamızı sağladı			1	2	3	4	5
13) Hedef kitleye doğrudan ulaşabilmeye imkan verdi			1	2	3	4	5
14) Tüketici sayısında artış oldu			1	2	3	4	5
15) Pazar bölümlemesi yapabilme olanağı yarattı			1	2	3	4	5
16) Pozitif imajın güçlendirilmesine katkıda bulundu			1	2	3	4	5

Bu araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve katkılarımız için teşekkür ederiz.