

**T.C.**  
**BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**STRATEJİK İTTİFAKLARIN GELİŞİM SÜRECİ**  
**TÜRKİYE PETROLLERİ ANONİM ORTAKLIĞI**  
**ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI**

**Emre Durmaz**

**Zonguldak 2018**

**T.C.**  
**BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**STRATEJİK İTTİFAKLARIN GELİŞİM SÜRECİ**  
**TÜRKİYE PETROLLERİ ANONİM ORTAKLIĞI**  
**ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI**

**Hazırlayan**  
**Emre Durmaz**

**Tez Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Sinan Yılmaz**

**Zonguldak 2018**

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığımı taahhüt ederim.

07/02/2018

Emre DURMAZ

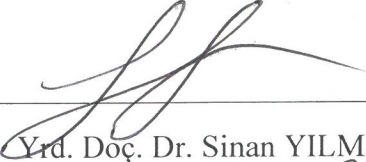



T.C.  
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


TEZ ONAYI

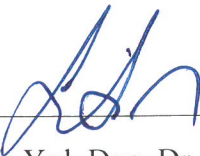
Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 135282101009 numaralı Emre Durmaz'ın hazırladığı “**Stratejik İttifakların Gelişim Süreci TPAO Örnek Olay Çalışması**” konulu ~~DOKTORA~~YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 19/01/2018 Cuma günü saat 14:00’de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE/OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

Başkan   
Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK

Üye   
Yrd. Doç. Dr. Sinan YILMAZ (Danışman)

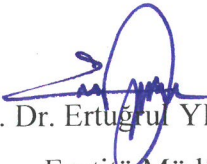
Üye   
Yrd. Doç. Dr. İ. Müjdat BAŞARAN

Üye   
Yrd. Doç. Dr. Hicran ÖZGÜNER KILIÇ

Üye   
Yrd. Doç. Dr. Metin KILIÇ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

07/02/2018

  
Doç. Dr. Ertuğrul YILDIRIM  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Kurum : BEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı  
Tez Başlığı : Stratejik İttifakların Gelişim Süreci Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı  
Örnek Olay Çalışması  
Tez Yazarı : Emre Durmaz  
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Sinan Yılmaz  
Tez Türü, Yılı : Yüksek Lisans Tezi, 2018  
Sayfa Adedi : 104

Son yıllarda petrol ve doğalgaz sektöründe yaşanan gelişmeler işletmeleri, sektörde daha esnek hareket etmesi, farklı pazarlara girebilmesi, sahip olmadığı teknolojilerinden faydalanması ve ekonomik riski paylaşması için stratejik ittifaklara yönelmiştir. Bu araştırmada, iki ya da daha fazla işletmenin ortak hedefler için oluşturduğu stratejik ittifakların gelişim süreci, ittifakları başarıya götüren faktörler ve evreler incelenmektedir. Literatürde stratejik ittifakların başarıya ulaşması için öncelikle doğru ortağın seçilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Güven stratejik ittifaklarda oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

Bu araştırmada, enerji sektöründe petrol ve doğalgaz arama ve üretim faaliyetlerinde Türkiye’de tekel olan Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı’nın (TPAO) yurtiçi ve yurtdışında yapmış olduğu stratejik ittifaklar incelenmektedir. TPAO’nun stratejik ittifaklarda ortaklarını seçerken, ortaklarda hangi özellikleri aradığı araştırılmıştır.

Bu araştırmada, TPAO’nun yapmış olduğu stratejik ittifaklar yarı yapılandırılmış görüşme ve doküman incelenmesi ile analiz edilmektedir. TPAO’nun yapmış olduğu stratejik ittifaklar üç aşamalı model ile incelenmiştir. Model; oluşum, operasyon ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik ittifaklar, Petrol ve Doğalgaz, Ortak Seçimi, Başarı ve Başarısızlık.

## ABSTRACT

Institution : BEU Graduate School of Social Sciences, Business Administration  
Title : Strategic Alliance Development Process Turkish Petroleum Corporation Case Study  
Author : Emre Durmaz  
Adviser : Assist. Prof. Sinan Yılmaz  
Type of Thesis, Year : Master's Thesis , 2018  
Total Number of Pages : 104

The latest developments in oil and natural gas sector have directed companies to strategic alliances in order to be more flexible in the sector, to be able to enter different markets, to benefit from technologies that they do not have and to share economic risks. In this study, the development process of strategic alliances formed by two or more companies for common goals, the factors and the phases that lead the firms to success are investigated. In literature, it is emphasized that the right partner should be selected first for strategic alliances to reach success. Trust plays a significant role in strategic alliances.

In this research, the domestic and foreign strategic alliances of Turkish Petroleum Corporation, a monopoly in Turkey in the energy sector for oil and natural gas exploration and production activities, are investigated. What characteristics Turkish Petroleum Corporation looks for while choosing its partners in strategic alliances have been studied.

In this study, the strategic alliances of Turkish Petroleum Corporation have been analysed by using semi-structured interview and document review methods. The Corporation's strategic alliances have been investigated by a three-stage model. The model consists of formation, operation and evaluation stages.

**Keywords:** Strategic Alliances, Oil and Natural Gas, Partner Choice, Success and Failure.

## ÖNSÖZ

Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans programında hazırlanan bu çalışma bağlamında, stratejik ittifakların gelişim evreleri, başarı ve başarısızlık faktörleri TPAO örneğinde araştırılmıştır.

Küresel rekabetin varlığı beraberinde getirdiği teknolojik değişimler, finansal riskler, kaynak yaratma ihtiyacı ve yeni pazarlarda büyüme ihtiyacı işletmeleri stratejik ittifaklar kurmaya yöneltmiştir. Stratejik ittifaklar oluşturabilmek işletmeler için son derece önemli olsa bile, bu ittifakların hangi ortaklar ile kurulduğu ve aynı hedef doğrultusunda işbirliği yapabilmek stratejik ittifakların başarısını artırabilmektedir. Stratejik ittifakların başarısını artıran faktörler bu çalışmanın araştırma konularındandır.

Petrol ve doğalgaz sektöründe işletmelerin rakip işletmeler ile çok rahat bir şekilde ittifak kurduğu görülmektedir. Sektörün yapısından kaynaklı bir yerde rakip olunan bir işletme ile başka bir sahada ortak olunabilmektedir.

Çalışma boyunca bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyen, fikir ve önerileriyle araştırmanın ortaya çıkmasında büyük emeği olan değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sinan YILMAZ'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>GRAFİKLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. STRATEJİK İTTİFAK KAVRAMI VE STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMLARI</b> .....	<b>3</b>
1.1. Stratejik İttifak Kavramı .....	3
1.2. İşletme Faaliyetlerinde Stratejik İttifakların Önemi .....	5
1.3. İşletmelerin Stratejik İttifak Yapma Sebepleri.....	6
1.3.1. Pazarın Döngü Hızına Uyum Sağlamak .....	8
1.3.2. Kaynaklara Erişim .....	9
1.3.3. İşlem Maliyetlerini Azaltmak .....	10
1.3.4. Örgütsel Öğrenme Sağlamak .....	11
1.3.5. İşletmenin Rekabetçi Pozisyonlarını Güçlendirmek .....	12
1.4. Stratejik İttifak Türleri .....	12
1.4.1. Hisse Temelli İttifaklar .....	14
1.4.2. Sözleşme Temelli İttifaklar.....	15
1.5. Stratejik İttifaklarda Fayda ve Zarar Algısı .....	16
1.5.1. Stratejik İttifakların Faydaları.....	18
1.5.1.1. Pazara Giriş Kolaylığı .....	19
1.5.1.2. Risk Paylaşımı.....	19
1.5.1.3. Bilgi ve Uzmanlık Paylaşımı .....	19
1.5.1.4. Sinerji Oluşturması ve Rekabet Avantajı Elde Edilmesi .....	20
1.5.2. Stratejik İttifakların Zararları.....	21



<b>2. STRATEJİK İTTİFAKLARIN YÖNETİMİ .....</b>	<b>23</b>
2.1. Yönetim Açısından Stratejik İttifak .....	23
2.2. Stratejik İttifakta Başarıya Ulaşmak İçin Yenilikçi Stratejiler .....	26
2.3. İttifak Yönetim Yeteneği.....	27
2.4. İttifak Yönetimi Yaşam Döngüsü .....	28
2.5. Stratejik İttifaklarda İş Ortağı Seçimi .....	30
2.5.1. İşletme Cazibesi ve Seçimi .....	31
2.5.2. Ortak Seçiminde ve Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Kriterler ...	33
<b>3. STRATEJİK İTTİFAKLARIN BAŞARI VE BAŞARISIZLIK FAKTÖRLERİ .</b>	<b>36</b>
3.1. Stratejik İttifakların Başarı Kriterleri .....	36
3.1.1. Stratejik İttifaklarda Güven .....	38
3.1.2. Üst Yönetim Desteği.....	41
3.1.3. Performans Beklentilerini Karşılama Yeteneği .....	42
3.1.4. Net Belirlenmiş Amaçlar .....	42
3.1.5. Ortak Uyumu .....	43
3.2. Stratejik İttifakta Takım Çeşitliliği, Koordinasyon ve Etkinliği.....	43
3.3. Strateji İttifaklarda Başarısızlık Sebepleri .....	45
<b>4. STRATEJİK İTTİFAKLARIN TPAO ÖRNEĞİNDE İNCELENMESİ .....</b>	<b>50</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	50
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	50
4.3. Araştırmanın Modeli .....	55
4.4. Araştırma Örneğinin Tanıtılması .....	57
4.5. TPAO'nun Yaptığı Stratejik İttifaklara Genel Bir Bakış.....	58
4.6. TPAO'nun Stratejik İttifak Yapma Sebepleri .....	59
4.7. TPAO'nun Stratejik İttifakları Yönetimi .....	60
4.7.1. Stratejik İttifaklara Ortak Katkısı .....	61
4.7.2. Stratejik İttifakların Kontrolü .....	61
4.7.3. Stratejik İttifaklarda Çatışma .....	62
4.8. TP'nin Yapmış Olduğu Stratejik İttifaklar.....	63
4.8.1. TP'nin Yurtiçi Stratejik İttifakları .....	63
4.8.1.1. TP - NVT PERENCO Stratejik İttifakı.....	64
4.8.1.2. TP - TIWAY OIL Stratejik İttifakı .....	64
4.8.1.3. TP - AMITY OIL Stratejik İttifakı .....	65

4.8.1.4. TP – SHELL Stratejik İttifakı .....	65
4.8.1.5. TP - FOINAVON Stratejik İttifakı .....	66
4.8.2. TP'nin Yurt Dışı Stratejik İttifakları.....	66
4.8.2.1. Azerbaycan Stratejik İttifakı .....	67
4.8.2.1.1. ACG (Azeri-Çıralı-Güneşli) Geliştirme ve Üretim Projesi...68	
4.8.2.1.2. Alov Projesi.....	70
4.8.2.1.3. Şah Deniz Geliştirme ve Üretim Projesi .....	70
4.8.2.1.4. Bakü-Tiflis-Ceyhan Ana İhraç Ham Petrol Boru Hattı (BTC) Projesi.....	71
4.8.2.2. Güney Kafkasya Doğal Gaz Boru Hattı (SCP) Projesi.....	72
4.8.2.3. Libya Stratejik İttifakı .....	73
4.8.2.4. Irak Stratejik İttifakı.....	73
4.8.2.4.1. Badra Petrol Sahası Geliştirme Projesi .....	73
4.8.2.4.2. Mansurya Gaz Sahası Geliştirme Projesi .....	74
4.8.2.4.3. Siba Gaz Sahası Geliştirme Projesi .....	75
4.8.2.4.4. Missan Petrol Sahası Geliştirme Projesi .....	77
4.8.2.5. Afganistan Stratejik İttifakı.....	77
4.8.2.6. Rusya Stratejik İttifakı .....	79
<b>SONUÇ.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>84</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>96</b>
Ek 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	96
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>104</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Pazar Döngü Hızlarına Göre Stratejik İttifak Yapma Sebepleri .....	9
Tablo 2.1: Ortak Nitelik Tanımları ve Örnekleri .....	33
Tablo 3.1: İttifakların Başarı/Başarısızlığını Etkileyen Faktörler .....	38



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Firmalar Arası Bağlar .....	13
Şekil 1.2: Stratejik İttifak Türleri.....	14
Şekil 2.1: Stratejik İttifakların Yol Haritası.....	25
Şekil 2.2: Tekil İttifak: Anahtar Başarı Faktörleri .....	29
Şekil 2.3: Başarılı İttifakların Aşamaları .....	30
Şekil 2.4: Stratejik İttifak Ortak Seçimini Etkileyen Faktörler .....	34
Şekil 3.1: Stratejik İttifaklarda Güven ve Kontrol .....	40
Şekil 4.1: Teorik Modelin Özeti .....	56
Şekil 4.2: TP'nin Yapmış Olduğu Stratejik İttifaklar .....	63
Şekil 4.3: TP'nin Faaliyette Bulunduğu Ülkeler .....	67
Şekil 4.4: TP ACG Projesi.....	68

## GRAFİKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Grafik 4.1: İşletmelerin ACG Projesinde Hisse Oranları .....	69
Grafik 4.2: İşletmelerin Alov Projesinde Hisse Oranları.....	70
Grafik 4.3: İşletmelerin Şah Deniz Projesinde Hisse Oranları .....	71
Grafik 4.4: İşletmelerin BTC Projesinde Hisse Oranları .....	72
Grafik 4.5: İşletmelerin SCP Projesinde Hisse Oranları.....	72
Grafik 4.6: İşletmelerin Badra Projesinde Hisse Oranları .....	74
Grafik 4.7: İşletmelerin Mansurya Projesinde Hisse Oranları.....	75
Grafik 4.8: İşletmelerin Siba Projesinde Hisse Oranları (Gelir).....	76
Grafik 4.9: İşletmelerin Siba Projesinde Hisse Oranları (Üretim).....	76
Grafik 4.10: İşletmelerin Afganistan Projesinde Hisse Oranları .....	78

## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACG	: Azeri-Çıralı-Güneşli
BP	: British Petroleum
BTC	: Bakü-Tiflis-Ceyhan
CNOOC	: China National Offshore Oil Corporation
CUŞ	: Çok Uluslu Şirketler
GAZPROM	: Public Joint Stock Company Gazprom
KEC	: Kuwait Energy
KEIL	: Kuwait Energy Iraq Limited
KTM	: Kazak-Türk-Münay
KOGAS	: Korea Gas Corporation
MOC	: Missan Oil Company
NIOC	: National Iranian Oil Company
OEC	: Oilmen's Equipment Corporation
ONGC	: Oil and Natural Gas Corporation
PETKİM	: Petkim Petrokimya Holding Anonim Şirketi
PETRONAS	: Petroliam Nasional Berhad
SCP	: Güney Kafkasya Boru Hattı
SHELL	: Royal Dutch Shell
SOCAR	: Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Petrol İşletmesi
TP	: Türkiye Petrolleri
TPAO	: Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
TPOC	: Turkish Petroleum Overseas Company
TÜPRAŞ	: Türkiye Petrol Rafinerileri Anonim Şirketi

## GİRİŞ

Küreselleşme, işletmeler arasındaki rekabetin hızlanmasına ve işletmelerin sadece yerel rakiplerle değil aynı zamanda küresel rakiplerle de rekabet etmelerine neden olmuştur (Kang vd., 2014:1127). İşletmeler, rekabette rakiplerinden geri kalmamak ya da rakiplerinin önüne geçmek için farklı arayışlara yönelmiştir. Bu arayışlardan biri de stratejik ittifaklardır. Sektörlere liderlik eden işletmeler, rekabet avantajlarını artırmak için küreselleşmiş pazarlarda sıklıkla ittifakları kullanmaktadır (Veiga ve Franco, 2016:1150).

Yoğunlaşan rekabet ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak işletmeler, yeni ürün geliştirmek, yeni pazarlara girmek ve hızla değişen talepleri karşılamak için her zamankinden daha çok çalışmaktadır (Sompong vd., 2014:519). Teknoloji oldukça hızlı değiştiğinden, teknolojinin değişim hızına yetişmek için ortaklık yapmak gerekmektedir (Inkpen ve Roos, 2001:132). Stratejik ittifaklar birçok işletme için önemli hale gelmeye başladığından, küresel ekonomide rekabetin ayrılmaz bir parçası olmuştur (Hitt vd., 2006:269).

İşletmeler için gelecek, farklı, belirsiz ve sonuçları çok geniş olan çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Fernando vd., 2011:84). İşletmelerin gelecekteki belirsizlikleri azaltması, geleceğin şekillendirilmesine, tehditlerin azaltılmasına ve fırsatların artırılmasına bağlıdır (Fernando vd., 2011:85). Küresel rekabette anahtar bir faktör olan stratejik ittifakların, işletmelerin geleceği planlanırken yöneticiler tarafından iyi anlaşılması ve yönlendirilmesi gerekmektedir (Doz ve Hamel, 1999:9).

Küresel rekabet sisteminden dolayı, işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek temel amaç haline gelmiştir (Betinelli vd., 2016:88). Diğer işletmelere ait olan tamamlayıcı kaynaklara (donanım, hammadde, sermaye ve insan kaynakları gibi) ve yeteneklere erişmenin hızlı ve esnek bir yolu olan stratejik ittifaklar son yıllarda inanılmaz bir yükseliş göstermiştir (Dyer vd., 2001:37).

Stratejik ittifakların amacı, odağı ve karakteri birbirinden farklılık göstermesinden dolayı stratejik ittifakların çıktıkları çok farklı çerçevelerden

oluşmaktadır (Kang vd., 2014:1128). Böylece ittifak çalışmalarında çok farklı sonuçlara ulaşılabilir. Bu çalışmanın amacı, işletmelerin, stratejik ittifak oluşturma nedenlerini, stratejik ittifakları yönetim ve iş ortağı seçme metotlarını araştırıp başarı ölçütlerini incelemektir. Çalışma dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde, stratejik ittifak kavramı, işletmelerin ittifak yapma sebepleri, ittifak çeşitleri, ittifaklarda fayda ve zarar algısı kavramları açıklanmaktadır.

İkinci bölümde, stratejik ittifak yönetiminin önemi üzerinde durulmuştur. Yönetim açısından stratejik ittifak, başarı için yenilikçi stratejiler, stratejik ittifaklarda iş ortağı seçimi ve ittifak yaşam döngüsü açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, stratejik ittifakların başarı ve başarısızlık faktörleri incelenmiştir. Stratejik ittifakların, başarı ölçütleri, takım çeşitliliği, koordinasyon ve etkinliği, başarısız olma sebepleri açıklanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise araştırılan işletme ile ilgili bilgilere yer verilmiş olup çalışmada uygulanan yöntem ve ulaşılan sonuçlar paylaşılmıştır.



# 1. STRATEJİK İTTİFAK KAVRAMI VE STRATEJİK İTTİFAK OLUŞUMLARI

Stratejik ittifak kavramının inceleneceği bu bölümde, stratejik ittifakın tanımı ve özellikleri üzerinde durulacaktır. Ardından işletmelerin stratejik ittifak yapma nedenleri sınıflandırılıp, ittifakların çeşitleri açıklanacaktır. Stratejik ittifakların oluşturulması ve başarısızlığından söz edilecektir. Son olarak stratejik ittifaklarda fayda ve zarar algısı ikilemine değinilecektir.

## 1.1. Stratejik İttifak Kavramı

Stratejik ittifaklar, çağdaş iş dünyasının öne çıkan bir uygulaması olmaya başlamış ve son yıllarda inanılmaz bir yükseliş göstermiştir (Das ve Kumar, 2011:1235; Anand ve Khanna, 2000). Stratejik ittifak kavramının İngilizce karşılığı olan “strategic alliance”, Türkçeye çevrilirken “stratejik işbirliği” ve “stratejik ortaklık” olarak da kullanılabilirdiği görülmektedir. Stratejik işbirliği, stratejik ittifaklar dahil olmak üzere işletmeler arası yapılan tüm işbirliklerini kapsamaktadır. Stratejik ortaklık, işletmeler arasında sermaye ortaklığı ile kurulan girişimleri çağrıştırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013:362).

Stratejik ittifakların, geniş yelpazede yapılmasından ve çok farklı boyutları olmasından dolayı birçok tanımı mevcuttur, bu tanımlardan bazıları şöyledir;

İttifak, bireylerin, grupların ve organizasyonların tamamlayıcı yetenek ve kaynaklarını paylaşmaları ile etkileşime girmesi ve bunları karşılıklı yarar sağlamak amacı ile kullanmasıdır (Gnyawali vd., 2006:508). Stratejik ittifaklar, işletmelerin rekabet avantajı oluşturmak için bazı kaynak ve yeteneklerin birleştirildiği bir stratejik işbirliğidir (Ireland vd., 2002:413). Stratejik ittifaklar, işletmeler arasında ortak amaçlara ulaşmak için yapılan bir antlaşmadır (İşoraitè, 2009:40).

Stratejik ittifak, iki veya daha fazla işletme arasında ki ortaklıktır (Yoshino ve Rangan, 2000:5). Bu ortaklık, ittifak yapan işletmelerin rekabet stratejilerini, teknoloji, uzmanlık ve ürün değişimleri ile verimliliğini artıran ekonomik işbirliğidir (Yoshino ve Rangan, 2000:5). Stratejik ittifaklar, - iş ortakları arasında - rekabet avantajı sağlamak hedefi ile gönüllük esasına dayalı işbirliği antlaşmasıdır (Das ve Teng, 2000:33).

Stratejik ittifaklar, iki ya da daha fazla bağımsız işletme tarafından, karşılıklı kazanç elde etmek, kaynaklar ve yetenekleri geliştirmek, paylaşmak ya da takas etmek için kurulmuş olan ilişkilidir (Gulati, 1995:619). Stratejik ittifak, iki ya da daha fazla işletmenin tek başına kolay başaramayacakları hedefleri, kaynaklarını ortak bir havuzda toplayarak başarmaya çalışmasıdır (Wittman, 2009:743).

Stratejik ittifaklar, birleşmelerin yetersiz kaldığı normal pazar eylemlerinin ötesinde işletmeler arasında yapılan bir antlaşmadır (Porter, 1990:66). Stratejik ittifak, tekrarları azaltmak ve performanstaki israfın önlenmesi amacı ile katılımcıların temel iş uygulamalarını değiştirmeyi kabul etmesi olarak tanımlanabilmektedir (İsoraité, 2009:40).

İki veya daha fazla işletmenin, bağımsızlıklarını kaybetmeden, karşılıklı faydalanabilecekleri yetenek ve kaynaklarını, belirli hedefleri başarmak için kullanma amacı ile işbirliği yapmalarına stratejik ittifak denir (Ülgen ve Mirze, 2013:362). İşletmeler, yeni pazarlara erişmek, yeni teknolojilere sahip olmak ya da yeni teknolojileri kısa sürede aktif hale getirmek, yeni ürün geliştirmek, üretim maliyetini düşürmek, sinerji yaratmak veya bazı ticari sınırları aşmak gibi nedenler ile stratejik ittifaklara dahil olmaktadır (Koçel, 2013:390).

Stratejik ittifakın literatürdeki farklı tanımlarından ortak gördüğümüz noktalar; iki veya daha fazla işletme, işletmelerin birbirleri ile işbirliği yapması, kaynak paylaşmaya istekli olmaları, gönüllük esası ile kurulmasıdır. Ayrıca başka tanımlardaki ortak noktalar ise karşılıklı performans gelişimi ve fayda, öğrenme ve bilgi paylaşımı ve rekabet avantajı sağlamaktır.

Bir işletmenin, birleşme ile yeni bir varlık elde etmesi ya da bir işletmenin kontrolünü kazanması ve işletmeden sağladığı faydalar ittifak değildir (Yoshino ve Rangan, 2000:6). Stratejik ittifak doğası gereği karşılıklı bağımlılık anlamına gelmektedir (Demirkan ve Demirkan, 2014:1807).

Stratejik ittifaklar, değer faaliyetlerini belirginleştirmek, bu faaliyetleri görünür ve görünmeyen olarak tekrar geliştirmek ve saha avantajı sağlamak için bağımsız kuruluşlar ile beraber hareket ederek işletmenin kaynaklarını artırma

çabasıdır (Yoshino ve Rangan, 2000:84-85). Stratejik ittifakın iki belirleyici özelliği vardır. Bunlar (Yoshino ve Rangan, 2000:11-18):

- Yerel satıcı ve dağıtıcılar ile kurulan ağlar sayesinde işletmelerin uluslararası ilişkilerinin sürekli gelişmesinin sağlanmasıdır.
- Yalnız diğer ülkelerdeki satıcılar ve rakip olan işletmeler ile değil, ayrıca birbirinden tamamen farklı ve bağımsız sektörlerde de ittifaklarla birleşmelerdir.

## 1.2. İşletme Faaliyetlerinde Stratejik İttifakların Önemi

Stratejik ittifaklar, işletmelerin tek başlarına hareket ederek geliştiremeyecekleri değerleri yaratmasına olanak tanımaktadır (Hardy vd., 2003). Stratejik ittifaklar, ittifaka dahil olan işletmelerin yararına olacak biçimde farklı türlerde yapılabilmektedir. Stratejik ittifaktan söz edebilmek için ittifak ortakları arasında işbirliği yapılmalıdır.

Küreselleşmenin zorlaması ile beraber, stratejik ittifaklar, gittikçe artan oranda farklı ülkelerde bulunan işletmeler arasında kurulmaya başlanmıştır (Inkpen ve Tsang, 2007:484). Birçok işletme, gelişmek için gerekli kaynaklara ve hayatta kalma becerisine tek başına sahip olamadığı için, stratejik bir seçenek olarak ittifaklara daha fazla yönelmiştir (Wittmann, 2007:2-3). Böylece işletmeler tek başlarına sahip olamayacakları kaynaklara stratejik ittifaklar sayesinde erişebilmektedirler.

Ireland ve Hitt'e göre (1999), stratejik ittifaklar, işletmelere hedefledikleri pazarda daha önceden deneyim kazanmış işletmeler ile işbirliği imkânı sağladığı için popüler hale gelmiştir. Stratejik ittifaklar kilit bazı sebeplerden dolayı örgütler için kritik öneme sahiptir. Bu sebepler (İsoraité, 2009:39):

- Organik büyüme, tek başına, birçok örgütte gerekli büyüme hızını yakalamak için yeterli değildir.
- Pazarda hızlı olmak esas olandır ve ittifaklar büyük ölçüde pazarda hızlı davranabilmeye olanak sağlamaktadır.
- Pazarda karmaşıklık arttığı için, tek bir örgüt müşteriye en iyi hizmeti verecek tüm uzmanlığa sahip değildir.

- Ortaklıklar, artan araştırma ve geliştirme maliyetlerini karşılayabilmektedir.
- İttifaklar, küresel pazarlara erişime olanak tanımaktadır.

Stratejik ittifaklar, işletmelere, diğer işletmeler ile işbirliği yolu ile büyüme olanağı sağladığı, esneklik kazandırdığı, maliyetleri azalttığı ve farklı pazarlara erişim olanağı sağladığı için işletme faaliyetleri açısından önemlidir.

### **1.3. İşletmelerin Stratejik İttifak Yapma Sebepleri**

İşletmeleri stratejik ittifak yapmak zorunda bırakan en önemli olgu, küresel rekabetin varlığıdır (Yoshino ve Rangan, 2000:62). Küresel rekabetin her geçen gün artması sonucu, verimliliğini ve pazar payını artırmak isteyen işletmeler, kendi yararları doğrultusunda stratejik ittifaklara yönelmiştir (Zamir vd., 2014:27).

İşletmeleri stratejik ittifak arayışlarına iten, rekabet, küreselleşme, teknolojik gelişimi yakalama ihtiyacı gibi çeşitli büyük sebeplerdir (Santos ve Baptista, 2015:287). İttifaklar, işletmelerin maliyetleri düşürdükleri, teknoloji, ürün ve pazarlara erişimlerini sağlayan gerekli araçlardır (Dussauge vd., 2000:41).

İttifaklar, işletmelerin işbirliği yolu ile ekonomik kapsam ve büyüklüklerini geliştirmek, bilgi edinmek ve kaynak paylaşımı istekleri ile başlamaktadır (Das ve Teng, 2001:15-16). Stratejik ittifaklar, işletmelere, bütünleşmenin karmaşası olmadan genişlemenin yolunu sunmaktadır (Dussauge vd., 2000). İşletmeler, stratejik ittifaklara, yenilikçi ürün ve hizmet geliştirmenin ve rekabet üstünlüklerini pekiştirmek ve güçlendirmenin bir yolu olarak bakmaktadır (Hamel vd., 1989).

İşletmeler, ittifaklara değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve artan pazar taleplerini karşılayabilmek için katılmaktadır (Park vd., 2002:527). Taşıdığı risklere ve başarısız olma olasılığına rağmen, işletmelerin kaynak (yetenek, sermaye, teknoloji, pazar girişi vb.) yetersizliğinden dolayı ittifak kurmaları gerekmektedir (Brouthers vd., 1995:22). İttifak kurmak için başka bir itici güç de zamandır (Hamel vd., 2003:13).

Stratejik ittifaklar, işletmelerin yüksek kazançlar elde etmesinin yanı sıra çok farklı amaçlar için de oluşturulmaktadır. Bu kazanç ve amaçlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (Zamir vd., 2014:27-28):

- Hükümetin politika ve kurallarından dolayı, yeni uluslararası pazarlara girmek zor olabilmektedir. Bir ittifak, siyasi, ekonomik ve sosyal engelleri aşarak yeni uluslararası pazarlara girilmesine yardımcı olmaktadır.
- İç piyasadaki rekabetçi konum ittifaklar ile korunmaktadır.
- İttifaklar, yeni dağıtım araçları sunarak dağıtım ağlarının gelişmesine yardımcı olabilmektedir.
- İttifaklar, ittifak ortakları arasında ürün ve hizmetleri paylaşarak üretim maliyetleri, diğer maliyetleri ve riskleri azaltmayı sağlamaktadır.
- İş dünyasındaki ittifaklar, marka, uzmanlık gibi maddi olmayan varlıklara erişim sağlanmasına yardımcı olmaktadır.
- İttifaklar sayesinde, olası rakipler ile işbirliği yapıp, çevredeki iç ve dış belirsizlikler azaltılabilmektedir.
- Stratejik ittifaklar, mevcut ürünlerde, hizmet süreçlerinde ve ürün hattındaki boşlukları doldurarak ürün hattının genişlemesini sağlamaktadır. Teknolojinin yüksek maliyeti ve yetersizliği, işletmeleri, ürün hatlarını iyileştirmek için yabancı ortak aramaya itebilmektedir.
- Stratejik ittifaklar işletmelerin yeni pazarlara girmesine olanak sağlayarak olası müşterileri cezp ederek pazar payının genişlemesini sağlamaktadır.
- Stratejik ittifaklar gelecekteki rekabet risklerini azaltmaktadır.
- İttifaklar, dikey bütünleştirme ve ekonomik kazanımlar ile işletmelerin verimlilik elde etmesine imkân vermektedir.
- Stratejik ittifaklarda ittifakın tüm ortakları kaynak temin ettiği için kaynaklar artmaktadır. Küçük işletmeler genellikle araştırma ve geliştirme kaynakları az olduğu için ittifak oluşturmaktadırlar.
- Stratejik ittifak yeni bilgi ve beceriler kazanmak için oluşturulmaktadır. İttifak oluşturmada en önemli faktörlerden biri bilgi kazanımı elde etmektir. Bir ittifak içinde ortaklar birbirlerinin yetenek, uzmanlık, teknoloji ve teknik standartlarını öğrenmektedir.

- İttifaklar, üretim ve ürün geliştirmeyi ortaklaşa yaparak, şişletmenin, performansını, üretim kapasitesini ve mevcut ürün ve hizmetlerini geliştirmesine olanak sağlamaktadır.
- Ayrıca ittifaklar, endüstrinin trendlerini takip ederek rekabet avantajı ve kar artışı sağlamaya imkân vermektedir.

İşletmeler, rekabette riski azaltmak, pazar payını artırmak, sahip olmadıkları teknolojilerden faydalanmak, birleşme olmadan genişlemek gibi farklı birçok sebepten stratejik ittifak yapabilmektedir. İşletmelerin stratejik ittifak yapma nedenleri farklılık göstermektedir. Bu nedenleri, pazar türlerine göre ittifak yapmak (Hitt vd., 2006), kaynaklara erişim sağlamak (Das ve Teng, 2000), işlem maliyetlerini azaltmak (Kogut, 1998), örgütsel öğrenme sağlamak (Inkpen, 2000) ve işletmelerin rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmek (Gulati, 1998) başlıkları altında incelenebilir.

### **1.3.1. Pazarın Döngü Hızına Uyum Sağlamak**

Birçok işletme, özellikle büyük küresel rakipleri ile birden fazla ittifak kurmaktadır (Hitt vd., 2006:269). İşletmeler, pazarın döngü yapısına göre (yavaş, hızlı ve standart) farklı sebepler ile ittifak yapmaktadır. Ortaklar, hem daha iyi kontrol sağlamak hem de daha esnek olmak ve pazar potansiyelinin farkına varmak için belirli bir ittifak şeklini tercih etmektedir (Todeva ve Knoke, 2005:128). Her pazarın kendine özgü rekabet yapısı vardır.

Yavaş döngülü pazarlar, işletmenin rekabet avantajını koruduğu, taklit edilemediği ve taklidin maliyetli olduğu pazarlardır. Tekelci piyasaya yakın, demiryolları, kamu hizmetleri ve finansal hizmetler yavaş döngülü pazarlardır. Hızlı döngülü pazarlarda firmanın rekabet avantajları taklitten korunmamakta ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini engellemektedir. Standart döngülü pazarlarda rekabet avantajı taklitten nispetten korunmaktadır (Hitt vd., 2006:271).

İşletmelerin pazar döngü hızına göre ittifak yapma sebepleri Tablo 1.1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.1: Pazar Döngü Hızlarına Göre Stratejik İttifak Yapma Sebepleri**

Yavaş Döngülü	Sınırlı pazarlara erişim sağlama
	Yeni pazarlarda franchise sistemi kurma
	Pazar istikrarını korumak
Hızlı Döngülü	Yeni ürün ve hizmet gelişimini hızlandırmak
	Yeni pazara girişleri hızlandırmak
	Pazar liderliğini korumak
	Endüstri standartlarını şekillendirmek
	AR-GE harcamalarında riski paylaşmak
	Belirsizliğin üstesinden gelmek
Standart Döngülü	Tamamlayıcı kaynaklara erişim sağlama
	Pazar gücünü yakalama (Kapasite aşımını azaltarak)
	Daha iyi ölçek ekonomisi oluşturmak
	Ticaret engellerini aşmak
	Oldukça büyük sermayeli projeler için fon oluşturmak
	Yeni iş tekniklerini öğrenmek

**Kaynak:** Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson (2006); *Strategic Management Competitiveness and Globalization, Seventh Edition*, South-Western College Press, New York, s.272.

Bu sebeplerden dolayı işletmeler pazarın döngü hızına göre farklı sebeplerden ittifaklar oluşturmaktadırlar.

### 1.3.2. Kaynaklara Erişim

İttifaklar yolu ile kaynakları bir araya getirmek işletmeler için değer yaratma potansiyeli demektir (Das ve Teng, 2000:31). İşletmelerin rekabetçi konumu sahip oldukları değerli kaynaklar ve ilişkiler ile belirlenmektedir (Das ve Teng, 2000:32).

Kaynak Bağımlılığı Teorisi, tek bir işletmenin kendi kendine yetebilmek için ihtiyaç duyduğu tüm kaynaklara sahip olamayacağını ve tüm işletmelerin hayatta kalmak için diğer örgütler ile işbirliği içinde olmak zorunda olduğunu savunmakta ve stratejik ittifakların belirsizliği azaltmak konusundaki önemini vurgulamaktadır (Kausar ve Shaw, 2004:12). Kaynak bağımlılığı teoremine göre; stratejik ittifaklar, çevre risklerini ve belirsizlikleri kontrol altına almak için yapılmaktadır (Das ve Teng, 2001:9).

İşletmeler, sahip olmadıkları kaynaklara ya da sahip olunması maliyetli olan kaynaklara erişebilmek için ittifak kurmaktadır. İşletmelerin yalnızca kendi sahip olduğu kaynaklar ile rekabet etmesi, diğer işletmelerin mevcut olan kaynakları kullanmaması var olan fırsatları kaçırmaları demektir (Das ve Teng, 2001:1-2). İttifaklarda, kaynak çeşitliliği sağlanıp fazlalıklar minimize edilirse işletmenin performansı artmaktadır (Baum vd., 2000:271).

Stratejik ittifaklar, işletmelerin var olan yetenek ve kaynaklarını, diğer işletmeler ile işbirliği yaparak yeni rekabet avantajları için geliştirme olanağı sağlamaktadır (Kale vd., 2002:751). Rakiplerle yapılan işbirliği, yeniliklerin ticarileştirilmesine yardımcı olan, sektörün belirli bilgilerini, mühendislik kapasitelerini ve pazarlama bilgisini paylaşma imkânına erişmenizi sağlamaktadır (Gnyawali ve Park, 2011:651).

### **1.3.3. İşlem Maliyetlerini Azaltmak**

Stratejik ittifaklarda, stratejik kazanımlar ya da kayıplar, doğrudan (ittifakın sonucu olarak ekonomik ya da pozisyon avantajında bir değişiklik) veya dolaylı (ittifaklarda, stratejik kayıpları, fırsat maliyetlerini ya da maliyetleri azaltarak) olabilmektedir (White, 2005:1390-1391).

İşlem maliyet teorisine göre, işletmeler ittifaklara kaynakları kullanmak ve maliyetleri düşürmek için girmektedir. Aksi durumlarda ittifak kurmak anlamlı değildir (Kang vd., 2014:1128). İşlem maliyet teorisi, mülkiyet eşitliğinin, ittifakları yönetmek için etkin bir yöntem olduğunu ifade etmektedir (Kale ve Singh, 2009:48). İşlem maliyet teorisine göre, şahıs işletmeleri için stratejik ittifakların öncelikli anlamı sermaye yatırımlarını azaltmanın bir yolu olması ve bir ortak ile işbirliği yapıp işlem maliyetlerini azaltabilmesidir (Kausser ve Shaw, 2004:11).

İlişkisel yönetim birkaç yol ile işlem maliyetlerini düşürerek ittifak başarısını artırmaktadır (Kale ve Singh, 2009:49): (a) Sözleşmeler, işletmelerde güveni sağlayarak ortakların adil davranması ile maliyetleri minimize etmektedir, (b) üçüncü tarafları izleme gerekli olmadığından izleme maliyetleri düşmektedir, (c) ortaklar, öngörülmeven durumlara cevap vermede esnek davranabildiği için



karmaşık uyum maliyetleri de düşük olmaktadır. Açık iletişim ittifaktaki işletmelerin birbirlerini doğru anlaması için oldukça önemlidir. İşletmelere zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır (Butler, 2010:698).

#### **1.3.4. Örgütsel Öğrenme Sağlamak**

İttifak işleyişlerinin ortak yürütülmesi sonucunda, karşılıklı bağımlılık, problem çözme, ittifak faaliyetleri ve sonuçlarının gözlemlenmesi yoluyla işletmeler, ortaklarından yeni şeyler öğrenebilmektedirler. Bu sayede ittifaklar öğrenmek için ideal bir platform sağlamaktadır (Inkpen, 2000:1019).

İttifaklar vasıtası ile örgütler işbirliği yapmayı ve beraber çalışmayı öğrenebilmektedir. Böylece, işletmeler deneyim kazanarak yetkinliklerini arttırıp müteakip ittifaklarda performanslarını geliştirebilmektedir (Veilleux vd., 2012:24). İşletmeler ittifaklarda deneyim kazandıkça, daha fazla değer yaratmayı öğrenmektedir. Aynı zamanda, deneyim iç koordinasyonu kolaylaştırıp yeni iç ve dış örgütsel rutinelere sebep olmaktadır (Anand ve Khanna, 2000:295, Hoang ve Rothaermel, 2005: 333).

Yöneticiler stratejik ittifaklara dahil olduklarında, kendilerini dinamik bir öğrenme süreci içinde bulmaktadır (Das ve Kumar, 2007). İttifaklarda kazanç sağlanabilmesi ortaklık deneyiminin önemi vurgulamaktadır. Çünkü ilişkisel yeteneklerinin gelişmesi önceki ittifaklardan öğrenmeyi gerektirmektedir (Anand ve Khanna, 2000). İlişkisel yetenek, işletmelerin, ittifakları yönetmek için ihtiyaç duyduğu eylemsel kaynaklara ve değer yaratmak için deneyimlerini kullanmasına olanak sağlamaktadır (Gulati, Lavie ve Singh, 2009:1229).

Yöneticiler ittifak yeteneklerinin gelişimine yol açacak koşulların neler olduğunu bulmaya çalışmaktadır (Schweitzer, 2014:443). Revaçta olan bazı yetenek ve becerileri, işletme içinden geliştirmek çok maliyetli olduğundan, güçlü öğrenme hedefleri ile beraber işbirliği yapılması, ittifaklarda sık rastlanan bir durumdur (Inkpen ve Tsang, 2007:483). İşletmeler, yaparak öğrenme metodu ile ittifak yeteneklerini geliştirebildikleri için beklentilerinin aksine başarısız olmamaktadır (Hoang ve Rothaermel, 2016:70).

### **1.3.5. İşletmenin Rekabetçi Pozisyonlarını Güçlendirmek**

İşletmelerin rekabetçi pozisyonları, geleneksel birleşme ve satın alma, işletme içi gelişme veya geleneksel mesafeli anlaşmalara göre stratejik ittifaklar ile daha çok güçlenmektedir (Ybarra ve Turk, 2011:2). İşletmeler rekabet avantajı elde etmek için değerli ve gerekli olan kaynakları, diğer işletmelerden elde etmek için ittifaklar veya birleşmeler / satın almalar kullanabilmektedir (Das ve Teng, 2000:37).

İşletmelerin birbirileri ile rekabet etmek için çeşitli kaynaklara ve yeteneklere ihtiyacı vardır (Bierly ve Gallagher, 2007:134). Bu kaynaklar ve yetenekler sonradan kazanılabilmekte, kurum içinden geliştirilebilmekte ya da diğer işletmeler ile işbirliği kurarak stratejik ittifaklar yoluyla elde edebilmektedir (Bierly ve Gallagher, 2007:134). Rekabetin üst düzeyde olduğu küresel dünyada işletmeler, kendi yetenek ve yeterliliklerini bilmek durumundadırlar. Yeterliliklerinin eksik kaldığı kısımları en çabuk şekilde kapatmanın yolunun stratejik ittifaklar kurarak ortaklıktaki işletmelerin yeteneklerinden faydalanmaktan geçtiğinin farkına varmaktadır (Doz ve Hamel, 1999:15).

Dünyada ilk 500 de bulunan küresel işletmelerden her birinin, ortalama %60 oranında yapmış oldukları önemli stratejik ittifakları vardır (Dyer vd., 2001:37). Bu ittifaklar genellikle işletmelerin rekabet avantajlarını kaybetmemesi için yapılmaktadır. Rekabet, teknolojik gelişme üzerinde baskı oluştursa da, teknolojik işbirliği ilişkileri rekabet edebilirliği arttırmaktadır (Santos ve Baptista, 2015:290).

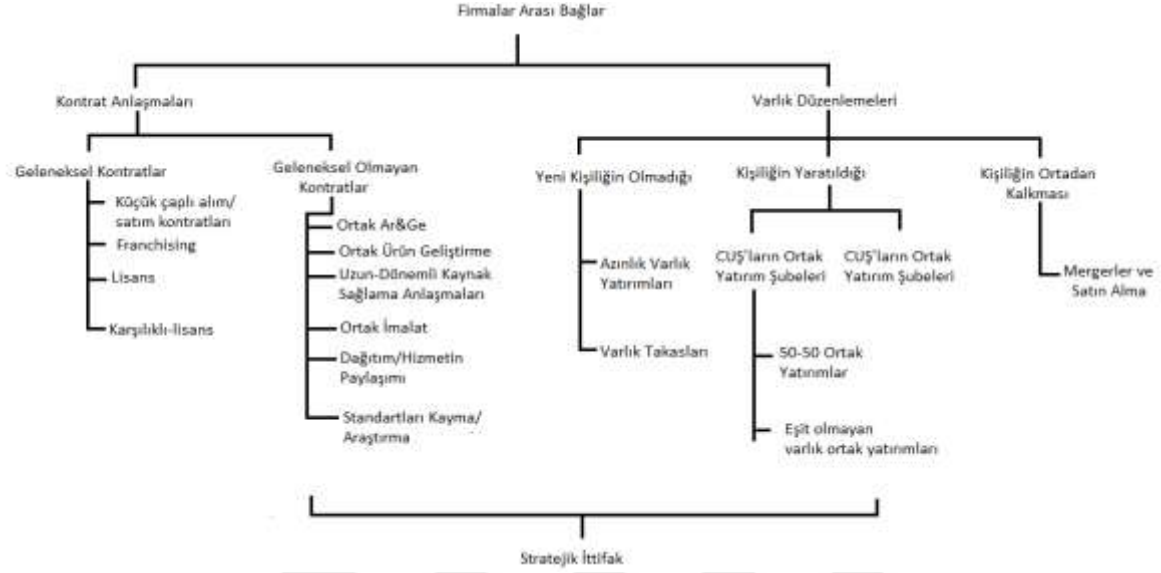
İttifaklar, rekabet çarpışmalarının nerede yaşanacağını yeniden belirlenmesi için etken bir yoldur (Yoshino ve Rangan, 2000:84). İşletmelerin rekabet amacı ne olursa olsun gittikçe artan bir oranda tek başlarına değil işbirliği kurdukları işletmeler ile birlikte rekabet etmeyi tercih etmektedir (Doz ve Hamel, 1999:9).

### **1.4. Stratejik İttifak Türleri**

Stratejik ittifaklar, ittifakı oluşturan işletmeler arasındaki ilişkinin türüne göre farklı yapılara sahiptir (Kale ve Singh, 2009). Şekil 1.1 bize işletmeler arasındaki ilişkilerden hangilerinin stratejik ittifak kapsamında değerlendirildiğini

göstermektedir. Bu sayede işletmeler arasındaki stratejik ittifak ilişkileri kategorize edilebilmektedir (Kale ve Singh, 2009:46).

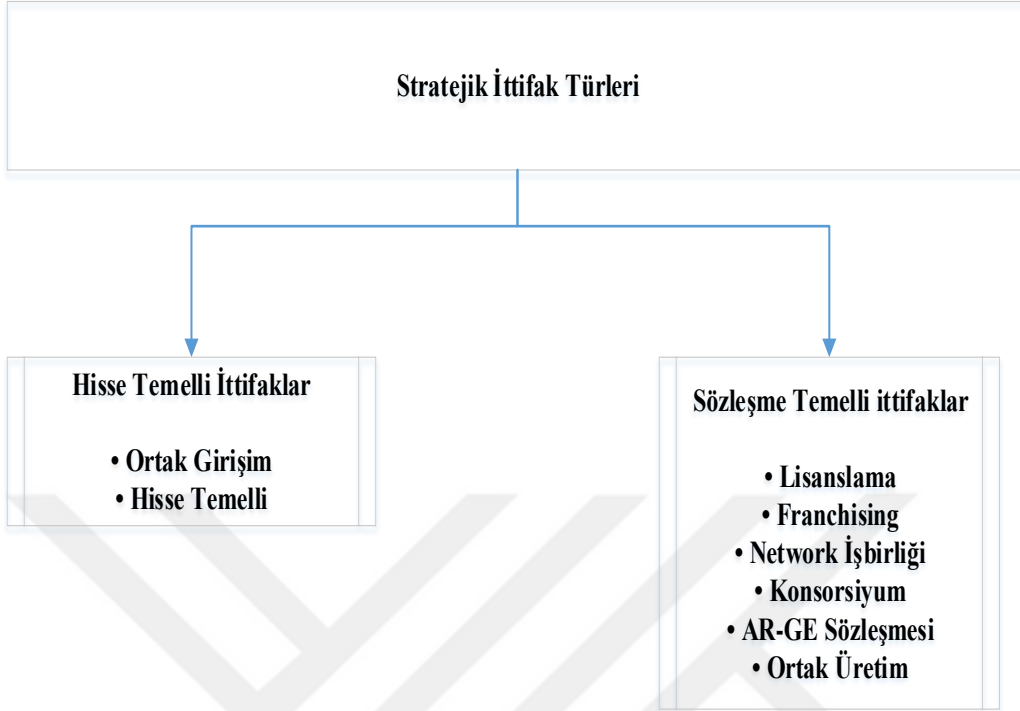
### Şekil 1.1: Firmalar Arası Bağlar



**Kaynak:** Michael Y. Yoshino. ve U. Srinivasa Rangan (2000); *Stratejik İttifaklar Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım*, (Ed.:Yaşar Bülbül), Alfa Kitabevi, Bursa, s.5.

İşletmeler arasında stratejik ittifaklar farklı şekillerde oluşturulabilmektedir. Kolaylık olması adına stratejik ittifaklar iki tür olarak kategorize edilmektedir. Bu türler sözleşme ve hisse temelli olmak üzere iki kısma ayrılmıştır (Zamir vd., 2014:26, Culpan, 2008:98).

**Şekil 1.2: Stratejik İttifak Türleri**



**Kaynak:** Refik Culpan (2008); “The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms,” Management Revue, Cilt 19, Sayı 1/2, s. 99.

#### **1.4.1. Hisse Temelli İttifaklar**

İttifakların hisseli temelli yapılması, hisse senedi iştiraki ile ilgilidir ve hisse senedi paylaşımı ve mevcut varlıkların hisse değişimini ifade etmektedir (Zamir vd., 2014:26). Eşit hisse ile kurulan ve birbirini tamamlayıcı ortakların oluşturduğu ittifaklar, uzun soluklu ittifakların en güzel örneğini oluşturmaktadır. Bu çeşit ittifaklar bünyesinde iki güçlü ve tamamlayıcı ortak barındırmakta ve genellikle iki işletmede ittifak süresince güçlerini kaybetmemektedir. Bu türden ittifakların, her iki ortağın zayıflıklarını kapatmak yerine diğerinin sahip olduğu yetenekler üzerine kurulmuş sağlam bir ittifak yapısı vardır (Bleeke ve Ernst, 2003b:51).

Ortak Girişim, iki veya daha fazla işletmenin kaynak ve yeteneklerini rekabet avantajı elde etmek için yeni bir işletme ya da varlıkta birleştirmesidir (Hitt vd., 2006:269). Ortak girişimler bazı durumlarda eşit sahiplikle kurulabilmektedir (iki işletmenin 50/50 ortaklıkla işletme oluşturması gibi ama her durum böyle olmak zorunda değildir). İki işletmeden daha büyük olanı araştırmaya daha fazla kaynak ayırırsa ortak girişimde sahipliği daha fazla olabilmektedir (Butler, 2000:311).

Dünyada ki örnekleri gibi ülkemizdeki ortak girişimler sıklıkla proje tipi işlerde görülmektedir (Koçel, 2013:420).

#### **1.4.2. Sözleşme Temelli İttifaklar**

Sözleşme temelli stratejik ittifaklar, resmi yapının yönetime ihtiyaç duymadığı durumlarda yapılmakta ve genellikle kısa süreli sözleşmelerden oluşmaktadır (Zamir vd., 2014:26). Sözleşmeler, franchising, lisans, ortak araştırma ve geliştirme, anahtar teslim projeler, dış kaynak kullanımı ve yönetim sözleşmelerini içermektedir (Zamir vd., 2014:26).

Sözleşmeler, ittifaklarda her işletmenin karşılıklı haklar ve yükümlülüklerini açıkça ifade etmek için kullanılmaktadır. Ayrıca sözleşmeler, ittifak sürecince ortaklar tarafından açıklanacak bilgilerin sınırını, özellikle her bir ortağın üçüncü bir tarafla nasıl bir etkileşime gireceğini ve ittifakın ana hatları ile nasıl sona ereceğini belirlemek için kullanılmaktadır (Kale ve Singh, 2009:49).

Konsorsiyum, belli bir proje için kaynakları bir araya toplamayı kabul eden ve yeni bir organizasyon kurmadan iki veya daha fazla işletmenin yapmış olduğu sözleşmelerdir (Butler, 2000:311).

Lisanslama, bir işletme başka bir işletmenin sahip olduğu tasarım haklarını kullanmayı talep ettiğinde yapılan sözleşmelerdir (Butler, 2000:311).

Ortak Üretim, gelişmiş ülkelerde bulunan yetenekli iş gücünü ve teknolojiyi, gelişmekte olan ülkelerdeki daha düşük maliyetli işgücü ile birleştirme sürecini ifade etmektedir (Wheelen ve Hunger, 2012:213).

Network İşbirliği, birçok işletmenin paylaşılmış hedeflere ulaşması için birden çok ortaklık kurmayı kabul ettiği işbirliği stratejisidir (Hitt vd., 2006:284).

Franchising, bir işletmenin isim ve işletim sistemi dahil haklarını başka bir işletmeye devretmesi ve bunun karşılığında devrettiği işletmeden, satışlardan ve isim haklarından ücret almasıdır (Wheelen ve Hunger, 2012:213).

AR-GE, yeni ürün ve üretim proseslerinin, işletmelerde oluşturulması ve geliştirilmesi amacı ile yapılan sistemli ve yaratıcı çalışmalardır (Zerenler vd., 2007:657).

### **1.5. Stratejik İttifaklarda Fayda ve Zarar Algısı**

Stratejik ittifakta, işletmeler için pozitif ve negatif olmak üzere iki yönlü durum söz konusudur. İşletmeler, ittifak süresince rekabet güçlerini geliştirme şansına sahip olabildikleri gibi ittifak süresince önemli kayıp ve zararlara da maruz kalabilmektedir (Kang vd., 2014:1130). İttifaklarda kazançların ve maliyetlerin ne olacağı, birçok karmaşıklık ve belirsizlikle doludur (Gammoh ve Voss, 2013:970). İttifakları geliştirmek ve yönetmek için gerekli yetenekler hala iyi anlaşılması değildir (Hoang ve Rothaermel, 2016:70).

Bir ittifak kurarken, her iş ortağı açık veya kapalı sözleşmeler yolu ile haklarının bazılarını vazgeçip başka bazı haklar kazanmaktadır (Nielsen, 2010:684). Bazı endüstrilerde, işletmenin işletme ile rekabet etmesi yerine, ittifakların ittifaklar ile rekabet etmesi daha belirgin hal almaya başlamıştır (Hitt vd., 2006:271). Stratejik ittifaklar, işletmelere bütünleşmenin karmaşası olmadan genişlemenin yolunu sunmaktadır (Dussauge vd., 2000:42). İşletmeler, stratejik ittifaklara yenilikçi ürün geliştirmenin ve rekabet üstünlüklerini güçlendirmenin bir yolu olarak bakmaktadır (Hamel vd., 1989).

Stratejik ittifaklar her işletme ve her durum için uygun bir çözüm değildir (İşoraité, 2009). Bir stratejik ittifakta katılımcı işletmeler, doğal olarak ittifaktan fayda elde etmek dışında bir şey beklememektedir. İşletmenin ittifaka herhangi bir avantajı olmaksızın girmesini beklemek akıllıca bir davranış değildir (Kang vd., 2014:1128).

İttifaklar, ortak işletmeler ile yeni bağlantılar kurarak ya da pazarın değişen taleplerine hızlı cevap vererek işletmelerin esneklik kazanmasını sağlamaktadır (Chan vd., 1997:203). İş ortakları, yeni yeteneklere ve bilgilere erişerek ve pazarın yatırım risklerini paylaşarak ittifaklardan arzuladıkları esnekliği kazanabilmektedir (Todeva ve Knoke, 2005:128).

İttifaklar, işletmelere maddi ve insan kaynakları yatırımı yapmadan dikey bütünleşmenin yararlarını sunmaktadır (Whipple ve Frankel, 2000:22). Böylece, işletmeler finansman kaynaklarını daha verimli kullanabilmektedir. İttifaklarda her tarafın kazanmasının mümkün olduğu durumlar vardır. Bunlar (Hamel vd., 2003:17-18):

- Ortakların her birinin rekabetçi hedefleri ayrılrsa bile stratejik hedeflerin birleştiği durumlarda. Philips ile Du Pont CD üretimi için anlaşmışlardır ama hiçbiri birbirinin pazarlarına girmemişlerdir.
- Her iki ortağın hacmi ve pazar payları, sektörün öncü işletmelerinin hacmi ve pazar paylarına kıyasla oldukça geri de kaldığı durumlarda.
- Her iki ortağın birbirinden bir şeyler öğrenebileceği ve kendi temel yeteneğine diğer ortağın ulaşmasını engelleyebildiği durumlarda.

İşletmeler stratejik ittifak vasıtasıyla, rekabetçi pozisyonlarını güçlendirebilmekte, yeni pazarlara erişim hakkı kazanabilmekte, önemli yeteneklerini tamamlayabilmekte ve büyük proje geliştirme maliyet ve risklerini paylaşabilmektedir (İsoraitè, 2009:39). Yabancı ortaklar, daha karmaşık iş çevresine ve daha gelişmiş yönetim ve teknolojik uzmanlığa sahiptir (Inkpen ve Tsang, 2007:485). Yabancı ortakların bu yönetim ve teknolojik uzmanlıklarına, işletmeler ittifaklar aracılığı ile erişebilmektedir.

İttifaklarda işletmeler, ortağın işbirlikçimi yoksa fırsatçımı davranacağından ya da amaçladıkları planlara ulaşip ulaşmayacaklarından emin olamamaktadırlar. Sonuç olarak diğer tüm ticari işlemlerdeki gibi, tüm stratejik ittifaklarda fayda ya da risk durumu vardır (Kang vd., 2014:1127-1138).

İşletmeler stratejik ittifaklardan, finansal, teknolojik, yönetsel ve işletme çevresi olarak dört ayrı şekilde fayda sağlayabilmektedir (Kang vd., 2014:1128):

- İşletmeler, diğer işletmeler ile işbirliği yaparak çeşitli maliyetlerini azaltabilmektedir. Maliyetlerde böyle bir azalma direkt olarak sermayenin yükselmesi ile sonuçlanmaktadır.
- Özellikle bilişim teknolojilerinde yapılan ittifaklarda, işletmeler erişilmesi zor ya da elde edilemez teknolojilere sahip olabilmektedir.

- İşletmeler, ittifak kurdukları işletmelerin imkânlarından ya da iş yapış süreçlerinden yararlanmakta bu imkân ve süreçleri kendi işletmelerine uyarlamakta ve yönetsel fayda sağlamaktadır.
- İşletmeler, ittifaklar aracılığıyla üçüncü şahıslar ve işletmeler ile iletişime geçebilmektedir.

İttifakların sağladığı bu faydaların yanında taşıdığı riskler de vardır. Bu riskler; ilişkisel risk, performans riski ve teknolojik risk olmak üzere üç türden oluşmaktadır (Kang vd., 2014:1128);

- İlişkisel risk, daha öznel risktir ve ortaklar arasında ki işbirliğinin etkileri ile ilgilidir.
- Performans riski ise daha objektiftir ve ittifak hedeflerinin başarılması ile ilişkilidir.
- Teknolojik risk, stratejik ittifaktaki iş ortağının üstün teknolojisine sahip olabilmek ile ilgilidir.

Birbirlerine rakip olmayan işletmeler aynı ürün ve coğrafyada faaliyet gösteriyorlarsa, bu işletmelerin ittifak kurmaları durumunda çatışma yaşanabilmektedir (Bleeke ve Ernst, 2003b:40). İttifaklarda istenmeyen bilgi transferini engelleyebilme, kişinin kendisine saygısı ve çalışanların işletmeye bağlılığı ile ilgilidir. İstenmeyen bilgi transferini engellemenin bir diğer yolu da işletmenin hem tesislerine hem de çalışanlarına ulaşımını kontrol altına almak ile mümkün olabilmektedir (Hamel vd., 2003:22).

### **1.5.1. Stratejik İttifakların Faydaları**

İttifakların özel olmasını sağlayan kaynak toplama ve kapasite geliştirme gibi iki önemli mekanizma vardır (Schweitzer, 2014:445). Stratejik ittifakların faydalarını; pazara giriş kolaylığı, risk paylaşımı, bilgi ve uzmanlık paylaşımı ve sinerji oluşturma ve rekabet avantajı elde edilmesi olarak dört ayrı başlıkta inceleyebiliriz.



### **1.5.1.1. Pazara Giriş Kolaylığı**

İşletmelerin rekabetçi yapısı, diğer işletmelerin yeni pazarlara girmesini engelleyebilmektedir (İşoraité, 2009:40). Stratejik ittifaklar oluşturmak işletmeler için yeni pazarlara girmenin yollarından biridir. İttifakların oluşturulmasında itici güçlerden biri de yeni pazarlarda faaliyet gösteren işletmenin edindiği bilgi ve uzmanlıktan istifade etmektir (Wigley ve Provelengiou, 2010:145).

İttifaklar, işletmelere pazardaki değişikliklere hızlı yanıt vermenin yanında endüstriyel gelişmelere liderlik etmelerine ve performans dönüşümlerine olanak sağlamaktadır (Anslinger ve Jenk, 2004:18). İhraç pazarlarına erişim sağlamak için o pazarda faaliyet gösteren yerel işletmeyi almaktansa yerel işletme ile stratejik ittifak kurmak temel yönetim metotlarından olmaya başlamıştır (Butler, 2010:698). Bu sayede işletmeler yeni pazara girmenin maliyetlerini azaltabilmektedir.

Yeni ürün geliştirmek ve yeni pazarlara girmek için devasa maddi kaynağa sahip olan işletme sayısı oldukça azdır. Örneğin; Motorola, Japonya'nın yarı iletken pazarına girebilmek için Toshiba ile ittifaka giderek Toshiba'nın dağıtım ağını kullanmıştır (Hamel vd.;, 2003:13).

### **1.5.1.2. Risk Paylaşımı**

İşletmeler arasında yaşanan tüm bağlarda olduğu gibi stratejik ittifaklarda da risk önemle üzerinde durulması gereken konulardan biridir (Çakınberk, 2010:358). Stratejik ittifaklarda risklerin doğru yönetilmesi ittifakları başarıya götürmektedir (Çakınberk, 2010).

İşletmeler için iki tür bağımsız riskten söz edilebilmekte; ilki daha çok işletme içinden kaynaklı ilişkisel risk, diğeri dış kaynaklı performans riskidir (Das ve Teng, 2001:6). Performans riski, tüm stratejik kararlarda ortaktır ancak ilişkisel risk, stratejik ittifaklara özgüdür (Das ve Teng, 2001:6).

### **1.5.1.3. Bilgi ve Uzmanlık Paylaşımı**

İttifaklarda farklı ilgi alanına sahip işletmeler tarafından kurulduğundan işletmeler arası bilgi takası kaçınılmaz olarak yapılmaktadır (Kang vd., 2014:1128). İttifaklarda işletmelerin birlikte çalışmasından kaynaklı işletmeler, ortaklarından

öğrenme ve erişilemeyen bilgiye ulaşma fırsatını yakalamaktadır (Inkpen ve Tsang, 2007:482). Yaptıkları ittifak için farklı bilgiler paylaşan iş ortağı, rakiplerinden özgün bilgi ve kavramlara erişme imkânına sahip olmaktadır (Khamseh vd., 2017:102).

İttifakların işletme dışındaki bilgiye erişim olanağı olması, işletmelerin bilgiyi etkili ve doğru kullanacağı anlamına gelmemektedir (Phelps, 2010:893). İşletmeler tarafından bilginin doğru ve etkili kullanılması için iş ortaklarının birbirini bilgi paylaşımı konusunda teşvik etmesi gerekmektedir (Hamel, 1991).

İttifaklar, tedarikçilere bağlılığı azaltma avantajı sağlayarak işletmelerin daha çok kendi kendine yetmesini sağlamaktadır (Zamir vd., 2014:26). Bir işletmenin ittifak yeteneklerinin geliştirilmesi ile görevlendirilen yeni organizasyon yapıları, bilgi kodlamasına yardımcı olmakta ve işletme içindeki işlevsel alanlar üzerinde işbirliğini kolaylaştırmaktadır (Hoang ve Rothaermel, 2005:333).

#### **1.5.1.4. Sinerji Oluşturması ve Rekabet Avantajı Elde Edilmesi**

İş ortakları stratejik ittifaklarda işbirliği temeline dayanan bir ilişki kurduklarından, farklı kaynakları birleştirip yeni, eşsiz ve taklit edilemeyecek bir kaynak seti oluşturabilmektedir (Fink ve Kessler, 2010:469). İşletmeler, fırsatlardan yararlanarak, kaynaklara erişim elde ederek, rekabetçi yetenekleri artırarak ve stratejik esneklik oluşturarak, stratejik ittifaklar ile rekabeti azaltma yoluna gitmektedir (Hitt vd., 2006:271).

Stratejik ittifaklar, özellikle küresel arenada rekabet etmenin öneminin farkına varan işletmelerde iş etkinliklerinin oldukça önemli bir yapısı haline gelmiştir (İşoraité, 2009:39). İttifaklar işletmelere dinamik ortamda üstün rekabetçi konumunu güçlendirme olanağı sağlamaktadır (Bierly ve Gallagher, 2007:134).

İttifaklar işletmelerin teknoloji ile piyasanın daha çabuk buluşmasını sağlamaktadır (Yoshino ve Rangan, 2000:83). İttifaklar aynı sektörde olan işletmelere bir ya da iki kaynaktan değer yaratmaktadır; birincisi, işletmelerin bütünüleyici yetenekleri ve teknik bağlantıları ortak bir havuzda bir araya getirmek, ikincisi, işletmelerin pazarda pazar gücünü artırarak işletmelere değer yaratmaktır (Chan vd., 1997:214-215).

Stratejik ittifaklar işletmelerin rekabet konusunda iki türlü gelişmesini sağlamaktadır. İşletmenin zayıf olduğu noktalarda, rakip işletmenin kaynaklarını kullanarak açıklarını gidermesini sağlamaktadır veya işletmenin sahip olduğu avantajlı kaynağın bir kısmını kendi çıkarlarını gözeterek rakip işletmenin kullanmasına izin vermektir (Yoshino ve Rangan, 2000:164).

### **1.5.2. Stratejik İttifakların Zararları**

Stratejik ittifakların en önemli sorunlarından biri, ittifakta bulunan işletmelerin kendi elleri ile kendilerine rakip olabilecek şirketler meydana getirmesidir. Tüm stratejik işbirlikleri, diğer ortakların temel yeteneklerine, tasarım becerilerine, üretim teknolojisine, dağıtım ve pazarlama bilgisine, stratejilerine erişme şansı tanımaktadır (Koçel, 2013:390). Genellikle ortaklık ilişkisi kuran işletmelerin yeteneklerini yitirmesi ya da içinin boşalması diye adlandırılan bu durum, iş ortağı işletmenin, diğer tüm bilgi kabiliyet ve becerilerini öğrenmesi ve ortağına rakip bir işletme haline gelmesini ifade etmektedir (Koçel, 2013:421).

Stratejik ittifaklarda görülen en büyük zarar algısı ittifakta ortaklardan birinin fırsatçı davranmaya yönelmesi ile oluşmaktadır. Fırsatların varlığı ve ilginin derecesi arasında ters yönlü ilişki olmasına rağmen bu iki olgunun sonuçları ittifakın performansını etkilemektedir (Zamir vd., 2014:25-39). Fırsatçılığın önemli olduğu durumda güven daha az önemli faktör haline gelirken, fırsatçılık az ise yüksek derecede güven ittifakın performansı artırmaktadır (Zamir vd., 2014:25-39). İttifaklarda, mülkiyet eşitliği, ortakların fırsatçı davranışlarının da önüne geçmek için bir yol olabilmektedir.

Fırsatçı davranışlara örnek olarak; bilgiyi bozmak ya da değiştirmek, yükümlülükler ya da verilen sözlerin yerine getirmekten kaçmak veya bunları eksik yapmak, ortak işletmenin teknolojisi veya personelini kendi işinde kullanmak, ödemeleri zamanında yapmamak ve kalitesiz ürünlerin teslimini yapmak gösterilmektedir (Das ve Teng, 2001). Bir takım teknikler ittifaklarda ortağın fırsatçı davranışlarını engellemektedir (Chan vd., 1997:199-221). Örneğin, Unisys yarı iletken üretim kapasitesini atıl duruma getirip kendini Motorola'ya daha bağımlı hale getirmiştir. Diğer taraftan Motorola, Unisys'e geleceğe yön verecek gelişim

aşamasında olan bir teknolojinin özel bilgilerine erişim sağlayacağını garanti etmemiştir (Chan vd., 1997:199-221).

Birinci bölümde stratejik ittifakların tanımları, özellikleri ve işletmeler için ne anlam ifade ettikleri anlatılmıştır. Ayrıca stratejik ittifak kavramının çeşitlerini oluşturan sözleşmeli ve hisseli oluşumların üzerinde durulmuş ve işletmelerin stratejik ittifak yapma nedenlerinin işletme açısından önemleri vurgulanmıştır.

İkinci bölümde ise yönetim açısından stratejik ittifaklar, stratejik ittifakların başarıya ulaşması için üst yönetimlerin yapması gerekenler, ittifak yaşam döngüsü, ittifak yönetim yeteneği ve stratejik ittifakların olmazsa olmazı ortak seçim kriterleri açıklanacaktır.

## 2. STRATEJİK İTTİFAKLARIN YÖNETİMİ

Bu bölümde, öncelikle stratejik ittifak kavramına yönelik yönetimin bakış açısının neler olduğuna değinilmiştir. Ardından stratejik ittifakların başarıya ulaşması için yönetimlerin uygulayabileceği stratejiler sınıflandırılmıştır. Daha sonra ittifak yaşam döngüsü ve bu döngünün gelişimine etki eden faktörler incelenmiştir. Son olarak stratejik ittifaklarda ortak seçim kriterleri üzerinde durulmuştur.

### 2.1. Yönetim Açısından Stratejik İttifak

İşletmelerin ittifaklardan stratejik avantajlar elde etmesi yönetim açısından zorlu ve maliyetli bir çaba gerektirmektedir (White, 2005:1385). Yönetim açısından, ittifak kurmak isteyen bir işletme, işbirliği ve zıtlaşmayı göz önünde bulundurup yönetim çizgisini işbirliği ve rekabette oluşturmalıdır. İttifak yönetiminin amacı bu iki alanda maksimum fayda sağlamaktır (Yoshino ve Rangan, 2000:20).

İttifak yönetimi, doğru iş ortaklarını seçme yeteneği, sosyal sermaye oluşturma yeteneği ve güven temelli ilişkiler kurma becerisi gibi çeşitli işlevleri kapsayan rekabet avantajlarının kaynağıdır (Ireland vd., 2002). İttifak anlaşmalarına performansa dayalı maddeler eklenebilmektedir. Örneğin; performans arttıkça bilgi transferi artmaktadır (Hamel vd., 2003:20). Motorola ve Toshiba arasında yapılan ittifak bu duruma örnek gösterilmektedir. Motorola Japon yarı iletken pazarında ne kadar başarılı olursa, Toshiba da Motorola'nın teknolojisine o kadar sahip olabilecektir (Hamel vd., 2003:20).

İttifakta başarıya giden yol, işletmenin temel stratejik hedeflerinde önceliklerini belirleyip, işbirliği ve rekabet arasındaki sinerjiyi kurup yönetmesine bağlıdır (Yoshino ve Rangan, 2000:21). Yöneticilerin üstüne düşen görev, kaynak ve yetenekleri bir araya getirip, bunları işletme çevresinin unsurlarına angaje etmektir (Veilleux vd., 2012:22). İttifak oluşumlarına yönetimin katılımı ve desteği oldukça önemlidir (Veilleux vd., 2012:23).

Yöneticiler, küreselleşme, teknolojik değişim ve iş modeli yenilikleri gibi faktörleri göz önüne alarak farklı coğrafyalarda ve ittifak yaşam döngüsünün farklı aşamalarında, farklı ortaklar ile aynı anda birden çok ittifak yönetmek zorunda kalmaktadırlar (Hoang ve Rothaermel, 2016:72). İttifak yöneticileri tarafından verilen kararlar, yapılan seçimler ittifakın işlevselliğini etkilemektedir (Das ve Kumar, 2010:164).

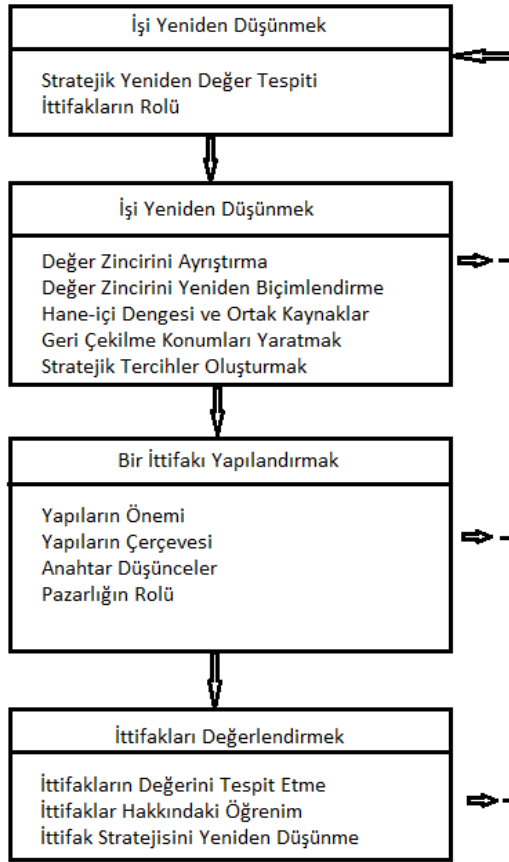
İttifaklar, işletmelere fırsatçılık yapma zemini hazırlayabilmektedir. İşletmeleri, oluşan bu olumsuz durumdan koruma sorumluluğu yöneticilere aittir (Tjemkes ve Furrer, 2010:1103). İşletmeler, iş ortağı aramadan önce özel stratejilerini ve taktiklerini belirlemelidirler (Wittmann, 2007:7). Bu hususta, işletme üst yöneticilerinin sorumlulukları vardır. İşletmeler kendi çizgileri doğrultusunda ittifakları oluşturup, öncelikli hale getirip yönetmelidir (Wittmann, 2007:8).

İttifaklar işletmelerin farklı yönetim biçimleriyle birlikte var olan konularla yüzleşmesini, yöneticilerin öğrenmede sorumluluk almalarını ve bu yönetim biçimlerini öğrenmelerini ve birlikte gelişip devam etmelerini sağlamaktadır. Örnek olarak, Amerikan işletmeleri Japon tecrübelerinden faydalanarak ürün geliştirme süreçlerini hızlandırmayı kavrayabilmişlerdir (Yoshino ve Rangan, 2000:83).

Başarılı stratejik ittifaklar oluşturabilmek için işletmelerin izlemesi gereken dört anahtar faaliyet vardır. Bu faaliyetler Şekil 2.1'de stratejik ittifak yol haritasında gösterilmiştir (Yoshino ve Rangan, 2000:87-88)

- İş'i yeniden düşünmek
- Bir ittifak stratejisi oluşturma
- Bir ittifakı yapılandırma
- İttifakları değerlendirmek

**Şekil 2.1: Stratejik İttifakların Yol Haritası**



**Kaynak:** Michael Y. Yoshino. ve U. Srinivasa Rangan (2000); *Stratejik İttifaklar Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım*, (Ed.:Yaşar Bülbül), Alfa Kitabevi, Bursa, s.88.

Yeni ortaklıklar kurulurken başarılı işletmeler bu ortakların onları savunmasız hale getirebileceklerini her zaman akıllarının bir köşesinde bulundurmaktadır (Hamel vd., 2003:13). Ayrıca başarılı işletmeler, stratejik hedeflerini net olarak belirledikten sonra ittifaka katılmaktadır (Hamel vd., 2003:13).

Stratejik ittifaklar, sadece iş çevresinin amaçları ile değil aynı zamanda her bir iş ortağının davranışları ile sınırlıdır (Das ve Teng, 2001:6). İş ortakları stratejik ittifak gelişim sürecinde, verimlilik/eşitlik ve risk/güven gibi algılarda sezgilerini kullanmaktadır (Das ve Teng, 2001:3). İttifak yönetiminde, öncelikli konulardan biri doğru ahengi kurmaktır. İttifakların zarar görmemesi için ortak işletmedeki yöneticilerin benzer kimyada olması gerekmektedir (Yoshino ve Rangan, 2000:152).

## 2.2. Stratejik İttifakta Başarıya Ulaşmak İçin Yenilikçi Stratejiler

İşletmelerin yapmış olduğu ittifak ne kadar büyük ve yenilikçi olursa göstermiş oldukları performans da o kadar artmaktadır (Stuart, 2000). Stratejik ittifaklar, değer yaratmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için yenilikçi stratejileri esas alarak kaynakların verimli dağılımına yardımcı olmaktadır (Zamir vd., 2014:35). Yenilikçi strateji organizasyonun doğru şeyleri yapmasına yol göstermesi bakımından stratejik ittifaklar için önemlidir (Zamir vd., 2014:35).

İttifakların karma yönetim yapısı, işletmelere hızlı gelişen fırsatları yakalamak için gerekli esnekliğe sahip olmalarına fırsat vermektedir. Dahası, işletmenin ittifak ilişkileri kurma becerisi, sürekli ve hızlı bir büyüme imkanı sağlamaktadır (Veilleux vd., 2012:22).

İttifak kabiliyeti, yöneticiye ortak girişimin taleplerinin, işletme ve çalışanları üzerinde aşırı stres oluşturmadan karşılanmasını sağlayan bir araçtır (Gammoh ve Voss, 2013:968). İşletmeler aynı anda birden çok ittifak yapıp bunları devam ettirdiği için yöneticiler farklı ortaklı birçok ittifakı yönetmek zorunda kalmaktadır (Hoang ve Rothaermel, 2016:70).

Yenilik stratejisi aşağıdaki durumlarda stratejik ittifaklar için önemlidir (Zamir vd., 2014:35):

- Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede
- Stratejik yönlerini değiştirmek istediklerinde
- Kan kaybedilen pazarlarda
- Rekabet baskısına karşın, müşterilere gereken değeri vererek karşı durabilmede

İttifaklarda, bilgi paylaşımının maliyetli olması ve ortaklar arasında hazıra konmanın önüne geçilmesi için bilgi paylaşımını etkili bir şekilde paylaşılacak sistemler kurulabilmektedir (Nielsen ve Nielsen, 2009). İttifaklara çok korumacı yaklaşırsa bu durum yalnızca belirsizlik ve çatışmaya neden olmakla kalmamakta aynı zamanda iş ortakları arasında bilgi alışverişini de azaltabilmektedir (Nielsen ve Nielsen, 2009:1035).



Bilgi akışının birbiri ile çatışan ve zıtlık içinde olan üç durumu vardır. İttifak yöneticileri çatışma ve zıtlığını önlemek için (Yoshino ve Rangan, 2000:159);

- Ortaklar arasında, doğru zamanda doğru bilgi transferini sağlayın,
- İttifak yapan işletmeler normalde rakiptirler bu yüzden bilgi transferlerini rekabet konumlarını kaybetmeyecek şekilde yapın,
- Ortaklardan maksimum faydalanmak için bilgi transferini en avantajlı hale getirip kullanın.

En güçlü ittifaklar, farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren işletmelerin hem ürün hem de var olan pazar mevcudiyetlerini ortakları ile paylaştıkları zaman ortaya çıkmaktadır (Bleeke ve Ernst, 2003a:189). Herhangi bir işbirliği anlaşmasında adil davranılması önemli bir motivasyondur. Bu yüzden başarılı örgütler arası ilişkilerde adil olarak algılanan ödül sistemi oluşturulması önemlidir (Das ve Teng, 2001:13).

İttifak performansı her ne kadar ortak bir sonuç olsa da bir ittifakta yer alan tüm ortaklar ile bağlantılı değildir (Hoang ve Rothaermel, 2005: 332). İş stratejisinin kökleri yenilik stratejisine dayanmaktadır (Zamir vd., 2014:25-39).

### **2.3. İttifak Yönetim Yeteneği**

İşletmeler, hedefi belirlemek, kaynakları paylaşmak, ittifak boyunca gerekli olacak kaynakları belirlemek ve tüm bunlara uygun eylem planını hazırlayıp yönetmek durumundadır (Allio, 2008). İttifak yöneticilerinin görevli arasında, kaynakları seçip kombine etmek, yapılacak işlerin zaman dilimlerini belirleyip rolleri ve sorumlulukları dağıtmak, ittifakın amaçlarının kararlaştırarak ittifak sonuçlarına hissedilebilir vizyon sağlamak bulunmaktadır (Schweitzer, 2014:443).

İttifakların başarılı olarak uygulanması bazı önemli konuların performansına bağlıdır. İttifak yönetiminde başarıya ulaşmak için beş önemli konu (Yoshino ve Rangan, 2000:151);

- Doğru ahengi kurma,
- Ortak katkıları gözlemlemek,
- Bilgi akışının önemini kavrama,
- Bilgi akışının direkt ve merkezden kontrolü,
- Dağınık bilgi alışı yönetimidir.

Stratejik ittifaklar, bilginin nasıl paylaşılacağını, veri akışının nasıl olacağını ve bilginin kullanma şeklini de içermektedir. Bir ittifakta olması gereken kullanılan bilgi transferi ile beraber rakip ortakların rekabetinin zarar görmemesi için hazırlanmamış, denetlenmemiş ve kontrol altına alınmamış bilgi transferinin neler olacağını belirlemek ittifak yöneticisinin görevidir (Yoshino ve Rangan, 2000:157).

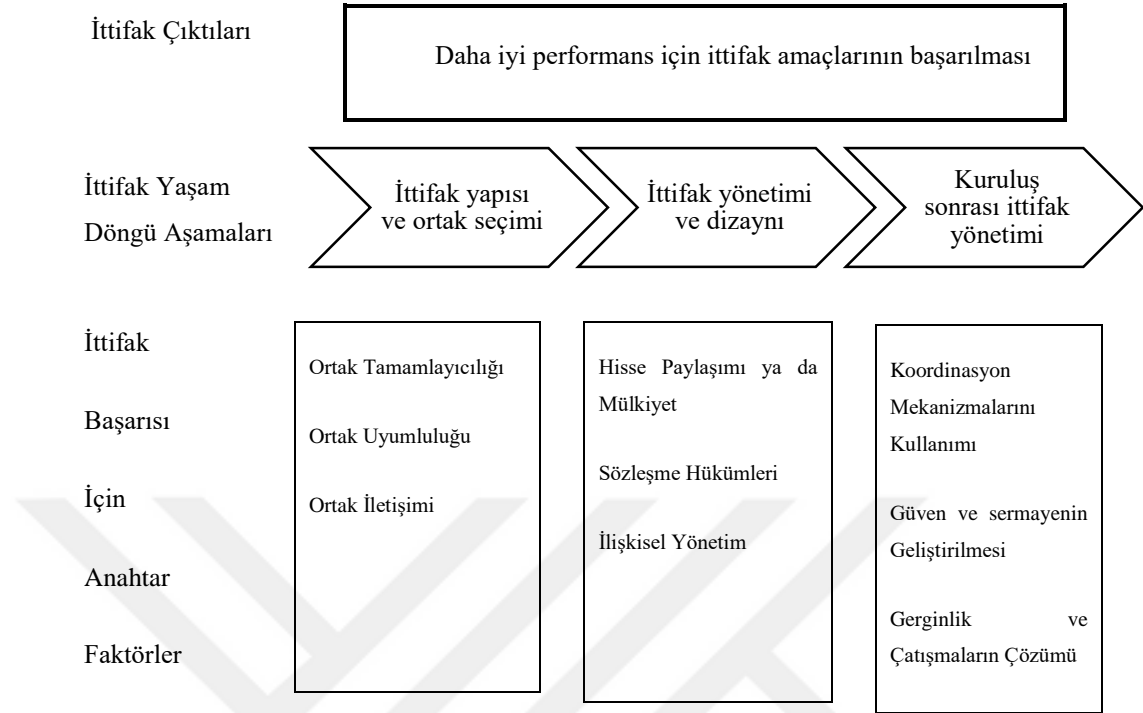
Stratejik ittifaklarda, stratejiye yön verenler, istismar/yatırım ve çatışma/işbirliği gibi birçok ikilemi göz önünde bulundurmalıdır (Das ve Teng, 2001:3). Kültürel farklılıklar, uluslararası stratejik ittifakta çalışan yöneticilerin sosyal kimliklerinin güçlenmesine sebep olmaktadır (Inkpen ve Tsang, 2007:485).

Birçok yönetici için rakip bir ilişkiden, işbirlikçi bir ilişkiye geçmek özellikle zihniyeti, kültürü ve davranışları değiştirmek zorunda kaldıkları durumlarda oldukça zordur. Bu değişiklikler olmadan ittifak klasik bir rakip ilişkisinden öteye geçemez (Whipple ve Frankel, 2000:22). İşletmeler, geçmiş ittifak deneyimlerinin yansımaları ve buradan elde ettiği çıkarımları, ittifak yönetimi ile ilgili bilgilerini kılavuzlarında, veri tabanlarında, simülasyon ve farklı araçlarda somutlaştırabilmektedir (Hoang ve Rothaermel, 2005: 333).

#### **2.4. İttifak Yönetimi Yaşam Döngüsü**

İttifak yönetimi yaşam döngüsü, ittifak kurulması ve ortak seçimi, ittifak yönetimi ve dizaynı ve kuruluş sonrası ittifak yönetimi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Şekil 2.2 ittifak başarısı için her aşama da kritik öneme sahip ittifak yaşam döngüsü ve faktörleri hakkında başlıca bilgileri göstermektedir (Kale ve Singh, 2009:47).

## Şekil 2.2: Tekil İttifak: Anahtar Başarı Faktörleri



**Kaynak:** Prashant Kale ve Harbir Singh (2009); "Managing StrategicAlliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here?," Academy of Management Perspectives, Cilt 23, Sayı 3, s. 48.

Tüm ittifaklar, ittifakların kurulması düşüncesi ile başlamaktadır. İttifak ortakları durum tespiti yapıp ittifakın amaçları üzerinde anlaştıktan sonra ittifak kurma sürecine başlayabilmektedir (Schreiner vd., 2009:1399). Ortak seçimi stratejik ittifaklarda hedefleri gerçekleştirmede karşılaşılabilecek riskleri minimize etmek açısından önemlidir (Shah ve Swaminathan, 2008:472). İttifak yaşam döngüsünün bu aşamasında, ortak tamamlayıcılığı, uyumu ve iletişimi belirlenmektedir.

İttifak yönetimi ve dizaynı ittifakların verimliliğini artırabilmek açısından önemlidir (Kale ve Singh, 2009:49). İttifak yaşam döngüsünün bu aşamasında, ittifakın hangi türde olacağı, nasıl bir sözleşme ile yapılacağı, hisse ve mülkiyet paylaşımı gibi konular açıklığa kavuşturulmaktadır.

Kuruluş sonrası ittifak yaşam döngüsü evrelerinde özellikle iki boyut önemli olmaktadır. Bu boyutlar ortaklar arasında koordinasyonu sağlamak ve aralarındaki güveni inşa edebilmektir (Kale ve Singh, 2009:50). Kuruluş sonrası ittifak

yönetimi, ittifakın yaşam döngüsünü yönetmek için gerekli olan tüm unsurları kapsamaktadır.

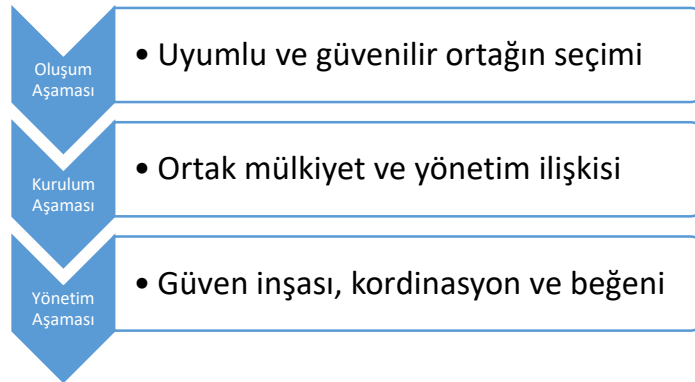
İttifak yaşam döngüsünün yönetim aşamasında, ortaklar arasında koordinasyon sağlanması, güven ortamı oluşturulması, çatışmaların ve fırsatçılığın önüne geçilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır (Kale ve Singh, 2009:50). İşletmeler yapmış oldukları işbirliklerine devam edebilmek için, ittifak yaşam döngüsünün her aşamasında tatmin edici sonuçlar almayı hedeflemektedir (Chao, 2011:352).

## 2.5. Stratejik İttifaklarda İş Ortağı Seçimi

Stratejik ittifaklarda işletmelerin ortak stratejik vizyon oluşturması, ittifakın düzgün devam edebilmesi için gereklidir (Yoshino ve Rangan, 2000:192). İttifakı şekillendirebilmek bazı ciddi kararlar ve seçimler içermektedir. İyi bir ortak seçimi ilk kritik adımdır (Nielsen, 2011:164). İşletmeler, diğer işletmeler ile işbirliği ilişkisini yönetip geliştirebileceğini anladığı zaman ittifaklara meyilli olmaya başlamaktadır (Gammoh ve Voss, 2013:979).

İttifaklarda ilk aşama, ince eleyip sık dokuyarak uygun ve güvenilir stratejik ortağı seçmek, ikinci aşama her seviyede yapılacak iş tanımı tasarlamak ve üçüncü aşama ise her aşamanın yönetimini ayarlayıp kayda değer çıktılarını denetlemektir (Zamir vd., 2014:32). Şekil 2.3'te ittifakların başarıya giden yoldaki adımları anlatılmaktadır.

### Şekil 2.3: Başarılı İttifakların Aşamaları



**Kaynak:** Zainab Zamir, Arooj Sahar ve Fareeha Zafar (2014); "Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World," *Educational Research International*, Cilt 3, Sayı 1, s. 32.

İttifak ortağı seçilirken, seçilen ortağın temel değerlerini belirlemek ittifaklar için iyi bir başlangıç şeklidir (Rigsbee, 2015:32). İşletmenin ve ittifak iş ortağının temel değerleri uyuşmuyorsa ittifak başarısız olabilmektedir. Aksine temel değerlerin uyumlu ise ittifakta sinerji oluşması oldukça yüksek ihtimal dahilindedir (Rigsbee, 2015:32).

İş ortağı seçimi stratejik ittifakın performansında önemli faktörlerden biridir (Dacin vd., 1997:4). Doğru ortağı bulmak dikkatli arama gerektiren zaman alıcı bir süreçtir (Dacin vd., 1997:4). İşletmeler ortak seçerken ortağın taşıdığı kayda değer riski ve yapılacak yatırımları dikkate almak zorundadır (Dacin vd., 1997:3). Stratejik ittifaklarda iş ortağı seçimini, sosyal, ekonomik ve politik makro faktörler ile işletmenin büyüklüğü, organizasyon yapısı, endüstrisi ve kültürü gibi faktörler etkilemektedir (Muthoko ve Kilika., 2016:1).

Shah ve Swaminathan (2008) yılında yaptıkların çalışmalarında; 40'tan fazla işletmeyi gözlemlemişler ve işletme seçimi ve bunu izleyen stratejik ittifakın başarısı için dört ana faktör belirlemişlerdir;

- Güven
- Adanmışlık
- Tamamlayıcılık
- Değer ya da finansal ödeme gücü

Bu dört faktöre sahip ittifakların başarılı olma şansı artmaktadır.

Doğru işletmenin seçilmesi ittifaklara rekabet avantajı sağlarken, uyumlu hedefler ya da etkili iletişim kurulmaması, aşılması güç sorunlara yol açabilmektedir (Büyüközkan vd., 2008:149). İş ortağı seçimi gözden geçirmenin ötesinde bir dirayet gerektirmektedir. Potansiyel ortaklar en iyi yetenek ve/veya kaynaklara sahip işletmeler arasından seçilmelidir (Shah ve Swaminathan, 2008:471).

### **2.5.1. İşletme Cazibesi ve Seçimi**

İşletmelerin ittifak kurabilecekleri çok sayıda alternatifleri vardır. Bu alanda pazar oldukça rekabetçidir. Dahası, çoğunlukla yöneticiler en uygun iş ortağını

seçmek için yeterli bilgiye sahip değillerdir (Hoang ve Rothaermel, 2016:70). İşletmeler, kaynak ve yeteneklerini tamamlayacak stratejik niyetleri uyumlu iş ortağını arayıp seçmelidir (Veilleux vd., 2012:23). Bir iş ortağı seçmek için işletmeler tarafından çok farklı değerlendirme ve seçim kriterleri uygulanmaktadır (Solesvik ve Westhead, 2010:847).

İki veya daha fazla işletme işbirliği için karşılıklı görüşmeler yapmış olsa da ortaklık kararı genellikle tek işletme tarafından başlatılmaktadır (Shah ve Swaminathan, 2008:473). İşletmenin olası iş ortağına kendi kişisel stratejileri ve hedefleri hakkında açık olması ve bu duruma karar verdikten sonra ortak aramaya başlaması ittifaklar için son derece önemlidir (Taylor, 2005:474).

İşletme cazibesi, ittifakı başlatan işletmenin diğer işletmeleri ne ölçüde beğendiği, uygun gördüğü, istekli olduğu ve kıymetli bulduğu ile ilgilidir (Shah ve Swaminathan, 2008). İttifak iş ortağı seçiminde ortaklarda bulunması gereken nitelikler şöyle sıralanabilmektedir (Rigsbee, 2015:37):

- Başarılı olmuş ortaklar seçmek.
- İyi dinleyici olan ortak seçmek.
- Geribildirim sorumluluğunun bilincinde ortak seçmek.
- Özellikle beklenmeyen olaylar ve durumlar karşısında esnek olan ortaklar seçmek.
- Tümüyle güvenilir ve iletişimde saygılı ortaklardan seçmek.
- Anlaşmalarda ve çözümlerde kazan – kazan hedefleyen ortaklardan seçmek.
- Ortaklığın karşılıklı bağımlılık olduğunu bilen iş ortaklarından seçmek.

İşletmelerin ortak seçim sürecini, piyasada var olan veya oluşabilecek fırsatlar ve tehditler şekillendirebilmektedir (Solesvik ve Westhead, 2010:856). Dacin ve diğerleri (1997) yılındaki çalışmalarında, ortak seçimi için on dört nitelik belirlemişlerdir. Bu on dört nitelik aşağıdaki tabloda bulunmaktadır.

**Tablo 2.1: Ortak Nitelik Tanımları ve Örnekleri**

<b>Ortak Nitelik Tanımları ve Örnekleri</b>
<b>1. Finansal Varlıklar:</b> Likidite/finansal durumu gösteren kaynaklar (kredi kademeleri, sermaye maliyetleri ve borç/hisse pozisyonları gibi)
<b>2. Yeteneklerin Tamamlanabilirliği:</b> Ortağının sahip olduğu kaynağını ittifak için kullanabilme derecesi (örneğin; ortağın sahip olduğu dağıtım kanalını, ürünlerin pazarlanmasında kullanması tamamlayıcı yetenektir).
<b>3. Eşsiz Yeterlilikler:</b> Ortağın Sahip olduğu ama diğer işletmelerin sahip olmadığı beceri ve yetenekler. (Eğer bir ortak, diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyecek bir ürün üretiyorsa eşsiz yetkinliklere sahiptir).
<b>4. Endüstri Cazibesi:</b> İşletmenin amaçlarına ulaşması için sektörün sunduğu elverişli ortam derecesi. (Az sayıda rakibin ya da çok sayıda alıcının olduğu endüstri cazip gelebilmektedir).
<b>5. Alternatif Maliyetler:</b> Alternatif ortak girişimlerin işletmeye maliyeti. (Örneğin, alternatif ortak girişim, tamamen sahip olabileceğin bir iştirak geliştirebilmektedir).
<b>6. Pazar Bilgisi/Erişimi:</b> Ortağın sahip olduğu uzmanlık veya yetenek bir pazar ya da endüstrinin verimli yönetilmesini sağlayabilmektedir. (Rakipleri ya da müşteriyi anlama, hükümet düzenlemeleri ile ilgili uzmanlıklar, kültür bilgisi gibi).
<b>7. Maddi Olmayan Varlıklar:</b> Finansal tablolara yansıtılmayan varlıklar (örneğin, işletmenin itibarı, marka adı, insan kaynakları gibi).
<b>8. Yönetmelik Yeterlilikler:</b> Yöneticilerin kendi işletmelerini etkin biçimde yönetme becerileri (örneğin, gruplar arasında uzlaşma ya da müşterilerin demografik farklılıklarını yönetebilme yeteneği gibi).
<b>9. Kaliteli Ürün/Hizmet Sağlama Yeteneği:</b> Ortağın alıcılara istediği kalitede ürün/hizmet sağlayabilme yeteneği (düşük hata oranları, güçlü üretim imkânları gibi).
<b>10. Tecrübe Paylaşımında İstekli Olmak:</b> Ortağın sahip olduğu yeteneklerini, ittifakla paylaşma derecesi (teknolojik bilgi paylaşımı, pazarlama know-how gibi).
<b>11. Ortağın İşletmenin Özel Becerilerini Kazanma Yeteneği:</b> İşletmenin sahip olduğu becerileri ortağın öğrenme yeteneği (ortak girişimlerde ortağın tecrübe kazanması gibi).
<b>12. Önceki İttifak Deneyimleri:</b> Ortağın yapmış olduğu ittifak sayısı (resmi anlaşma yapılmış önceki ortak girişim katılımları gibi).
<b>13. Ortaktan Öğrenmek İstedığınız Özel Yetenekler:</b> Ortağın sahip olduğu özel yetenekleri öğrenme yeteneğiniz (işletmenin sahip olmadığı ama öğrenmeye istekli olduğu ortağın sahip olduğu pazarlama know-how veya teknolojiler gibi).
<b>14. Teknik Yetenekler:</b> Ortağın yeni ürün veya yeni süreç geliştirme yeteneği (önemli Ar-Ge çalışmaları, yeni ürün geliştirme ya da ticarileştirme gibi).

**Kaynak:** M.Tina Dacin, Michael A. Hitt ve Edward Levitas (1997); "Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of U.S. and Korean Firms," *Journal of World Business*, Cilt 32, Sayı 1, s. 10.

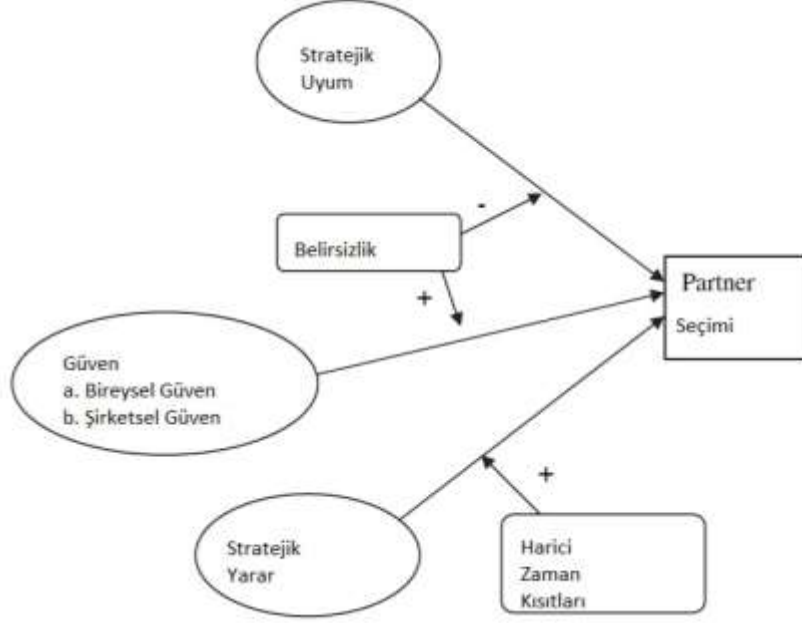
İttifakların başarısızlığa uğramasında doğru ortağın seçilmemesi etkin rol oynamaktadır. Bu yüzden ortak seçimi ittifakların başarıya ulaşması açısından önemlidir (Pansiri, 2005:1101).

### **2.5.2. Ortak Seçiminde ve Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Kriterler**

Herhangi bir işbirliği, potansiyel iş ortaklarını analiz etmekle başlamaktadır. İttifakın potansiyel faydaları uygun iş ortağının seçimine bağlıdır (Holmberg ve Cummings, 2009:165). İşletme seçimi, zaman baskısı ve eksik bilgiden dolayı işletme yöneticilerinin karar verme süreçlerini daha karmaşık hale getirmektedir (Bierly ve Gallagher, 2007:135).

Bierly ve Gallagher (2007) yılında yapmış oldukları çalışmalarında iş ortağı seçiminde, stratejik uyum, güven ve stratejik yarar üzerinde durmuşlardır. Bunu aşağıdaki Şekil 2.4 ile açıklamışlardır.

**Şekil 2.4: Stratejik İttifak Ortak Seçimini Etkileyen Faktörler**



**Kaynak:** Paul E. Bierly, ve Scott Gallagher (2007); “Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency,” Long Range Planning, Cilt 40, Sayı 2, s. 136.

İşletme ittifaklarını son derece iyi yürütse bile yanlış iş ortağı seçimi, görüşmelerde çok fazla taviz verilmesi veya ittifakın işletmenin ittifak portföyüne çok az katkıda bulunması gibi sebepler ile ittifakın genel getirileri düşük kalabilmektedir (Hoang ve Rothaermel, 2016:72). Ortaklar arasında finansal olarak eşit paya sahip ittifakların başarılı olma ihtimali bir ortağın daha fazla paya sahip olduğu ittifaklardan daha yüksektir (Bleeke ve Ernst, 2003a: 181).

İşletmeler yeni pazarlara girerken, yüksek belirsizlikten, algılanan risklerden ve yasal kısıtlamalardan kaçınmak için ittifak yapmayı tercih etmektedir (Demirbağ ve Wier, 2006:70). Kilit bir yetenekte işletme ataleti gösterip bu yeteneği edinmede geç kalan işletmeler, bu kilit yetenekte öne geçen işletmeler ile geçmişteki başarısızlıklarını gidermek için ittifak yapmaktadır (Hamel vd., 2003:16). İşletmeler özel bir yetenekteki eksikliklerini gidermek için ittifak yapmaktadır (Hamel vd., 2003:17). Örneğin; Rover, işletme uyusukluğu gösterip küçük otomobil imalatında Honda ile ittifaka gitmiştir. Buna karşılık Honda bu ittifaka



bölgesel bir pazarda otomobil üretme yeteneğini geliştirmek için katılmıştır (Hamel vd., 2003:16-17).

En nihayetinde bir ittifakın değeri, ortakların beşeri sermaye ve maddi kaynaklardan gerektiği zamanda gerektiği kadar yardımları yapma arzusu ile doğru orantılıdır (Yoshino ve Rangan, 2000:154). Bu yüzden ortak katkılarını gözlemek ittifaklar için zaruridir (Yoshino ve Rangan, 2000:154).

İkinci bölümde, stratejik ittifakların başarıya ulaşması için üst yönetimlerin yapması gerekenler, ittifak yaşam döngüsü, ittifak yönetim yeteneği ve stratejik ittifaklarda partner seçimi ve partner seçim kriterleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, stratejik ittifakların başarılı ya da başarısız olmasına neden olan faktörler, stratejik ittifaklarda takım çalışması ve stratejik ittifaklarda olumsuz durumlara karşı tepkiler anlatılacaktır.

### **3. STRATEJİK İTTİFAKLARIN BAŞARI VE BAŞARISIZLIK FAKTÖRLERİ**

Bu bölümde, öncelikle stratejik ittifaklarda başarı ve başarısızlık kavramları açıklanıp, başarı ve başarısızlık ölçütlerinin neler olduğuna değinilmiştir. Ardından stratejik ittifaklarda takım çalışması ve koordinasyonun önemi açıklanmıştır. Son olarak stratejik ittifaklarda olumsuz durumlara karşı tepkilere değinilmiştir.

#### **3.1. Stratejik İttifakların Başarı Kriterleri**

İttifakların başarısı, hem objektif ölçüler (kârlılık, verimlilik, likidite, pazar payı, yeni ürün geliştirme ve satış büyümesi vb.) ve hem de hedeflerin başarılması ve memnuniyet gibi öznel ölçüler ile değerlendirilmektedir (McCutchen vd., 2008:192). Başarılı ittifaklar öncelikle kendi insanı değerlerini belirlemektedir. Daha sonra bu insanı değerleri verimli kullanabileceği bir işbirliği avantajı oluşturup bu işbirliği avantajını geliştirmek istemektedir (Kanter, 2003:107).

İttifakların başarılı bir şekilde devam edebilmesi için stratejik ittifaklar tüm iş ortaklarına kazanç sağlamalıdır (Fernando vd., 2011:85). İttifakları bir sıfır – sonuç oyunu görmeyip kazan – kazan olayı olarak değerlendirmek ittifakların başarısını artırmaktadır (Bleeke ve Ernst, 2003a:195).

Başarılı işletmeler, katıldıkları her ittifakta ortakların gözünden onların sahip olduğu geniş yetenekleri görmektedir. Yaptıkları ittifakları, sözleşmeye bağlı olmayan alanlarda yeni yetenekler kazanmaya ve yeni bilgiyi kendi örgütlerinin her köşesine belli bir düzen dahilinde yerleştirmeye kullanmaktadır (Hamel vd., 2003:14). Ortakların kendilerini başarıya götüreceğine inandıkları ittifaklar, sadece alışverişe (karşılıklı al vere) bağlı değil aynı zamanda işbirliğine (birlikte yeni değerler yaratmaya) dayalı olan ittifaklardır (Kanter, 2003:108).

İşletmenin örgütsel eşsizliği ve davranışsal özelliği stratejik ittifakın ne kadar başarılı olacağını belirlemektedir (Zamir vd., 2014:32). Kültür, ittifakların eylemsel faaliyetlerine engel teşkil edebildiği gibi günden güne işlevsellik kazanmasına da neden olabilmektedir (Das ve Kumar, 2010:156).

Herhangi bir ittifakın başarısı için ittifakın her aşamasında önemli olan bazı faktörler vardır (Zamir vd., 2014:32). Bu faktörler; stratejik ortağı iyice irdeleme ve seçme, ittifakta uygun yetkiyi kurma ve şekillendirme ve ittifakı kontrolde tutmaya dikkat etmektir (Zamir vd., 2014:32). Diğer tüm stratejik manevraların başarısı yalnızca işletmenin genel ve rekabetçi çevresi karşısında ki eylemlerine bağlıyken, stratejik ittifakların başarısı şansa ilave olarak ortaklar arasındaki etkili işbirliğine bağlıdır (Das ve Teng, 2001:6).

İttifaktaki işletmeler, yüksek düzeyde bağlılık gösterdiklerinde ve beklenen gelirlerde bir sapma olduğunda ve bu sapmayı tolere edebildiklerinde ittifak daha düzgün bir şekilde işlemektedir (Das ve Kumar, 2010:159). Zamanında, doğru ve tam iletişim iş ortakları arasındaki asimetrik bilgiyi azaltmaktadır. Aksi durumda iş ortaklarının ortak çalışma yetenekleri kısıtlanmaktadır (Schreiner vd., 2009:1403).

İletişim stratejik ittifakların başarısı için oldukça önemlidir (Doz ve Hamel, 1999:15). Stratejik ittifaklarda iletişim dikey ve yatay olarak oluşmaktadır (Rodriquez, 2005:82). Herhangi bir ittifakta örgüt üyeleri her yönden rahat iletişim kurabiliyorsa bu durum ittifaka başarı getirmektedir. Örgüt, doğru iletişimle – hem içten hem dıştan – yapısal ve kültürel değişikliklere uyum sağlayabilmektedir. Örgütler doğru iletişimle, dostane ve işbirlikçi tutum içinde problemleri tanımlamakta ve çözmekte ve çalışanları motive edip cesaretlendirebilmektedir (Lloyd ve Varey, 2003).

İttifakların başarısı sadece kişilerarası ilişkiler ile belirlenmez, aynı zamanda yüksek performansta içermelidir (Whipple ve Frankel, 2000:22). Whipple ve Frankel (2000) yılında yapmış oldukları çalışmada, ittifakların başarı/başarısızlığını etkileyen faktörleri Tablo 3.1’de listelemişlerdir.

İşletmelerin stratejik ittifaklarda başarıyı yakalama kriterleri, finansal kriterler, objektif kriterler ve sübjektif kriterler olmak üzere üç kategoride sınıflandırılmıştır (Kausser ve Shaw, 2004:12). Finansal kriterler, stratejik ittifaklar da ekonomik hedeflerin yerine getirilmesini yansıtmaktadır. Karlılık, yatırım getirisi ve maliyet pozisyonu gibi kriterler kullanarak ölçülebilmektedir. Finansal göstergeler stratejik ittifakların kısa vadeli hedeflerini yansıtmamaktadır (Kausser ve Shaw, 2004:13).

**Tablo 3.1: İttifakların Başarı/Başarısızlığını Etkileyen Faktörler**

Ortaktan öğrenme yeteneği	Üst düzey yönetim desteği
Performans beklentilerini karşılama	Kendi kısmında önderlik
Ortak uyumu	Hassas bilgi paylaşımı
Stratejik hedeflerin başarılması	Benzer örgüt kültürü
Net belirlenmiş amaçlar	Teknik beceri
Uyumlu amaçlar	Güven
Uyumlu bilgi sistemleri	Esnek olabilme
Eşit insan kaynakları	Yazılı sözleşme veya anlaşma
Eşit fiziksel kaynaklar	Mali kısıtlamaların az olması

**Kaynak:** Judith M. Whipple ve Robert Frankel (2000); "Strategic Alliance Success Factors," *The Journal of Supply Chain Management*, Cilt 36, Sayı 2, s. 28.

Objektif kriterler, stratejik ittifakların devam etmesi, süresi ve istikrarlı olması ile ölçülebilmektedir (Kauser ve Shaw, 2004:13). İttifaklarda, adil olma ihtiyacı ya da hakkaniyetli davranma ortaklar arasındaki ilişkiyi ciddi anlamda etkileyebilmektedir (Das ve Teng, 2001:7). Sübjektif kriterlerde en çok kullanılan ölçü stratejik ittifakın performansının işletmeye vermiş olduğu tatmin duygusudur (Kauser ve Shaw, 2004:13).

İşletmeler geçmişte dahil olduğu stratejik ittifaklardan deneyim kazanmaktadır. Bu durumun işletmelerin gelecekteki ittifaklarına etkileri olumlu olarak yansımaktadır (Inkpen ve Tsang, 2007:481). Başarılı bir stratejik ittifak, işletmelerin hem pazardaki yerini korumasına yardım etmektedir hem de rekabet üstünlüğü ve kapasite geliştirmesine ilave olarak büyüme ve başarı yolunda işletmelere çok büyük fırsatlar yaratmaktadır (Zamir vd., 2014:29).

Genel olarak stratejik ittifakların başarısı tüm ortakların işbirlikçi davranmalarına bağlıdır (Hitt vd., 2006:270). İttifakların başarısına katkıda bulunan işbirlikçi davranışlara örnek olarak; aktif olarak problem çözme, güvenilir olmak ve kaynak ve yetenekleri değer yaratmak için kullanmak gösterilebilmektedir (Gerwin, 2004).

### **3.1.1. Stratejik İttifaklarda Güven**

Stratejik ittifakların başarıya ulaşmasında en önemli faktörlerden biri iş ortaklarının birbirine güven duymasıdır. Güven, sosyal etkileşimi kolaylaştırıp,

şeffaflığı artırıp, işlem maliyetleri ve belirsizliği azalttığı için ittifaklarda ilişkisel kalitenin önemli bir unsurudur (Nielsen ve Nielsen, 2009:1039). İttifaklarda karşılıklı amaçların memnuniyeti ortakların her birine ayrı ayrı bağlı olduğundan, ittifaklarda güven olmak zorundadır (Whipple ve Frankel, 2000:23). Güven, ittifaklarda fırsatçılığı azaltan ve değişimi koruyan sosyal kontrol mekanizmasıdır (Dyer ve Singh, 1998:673).

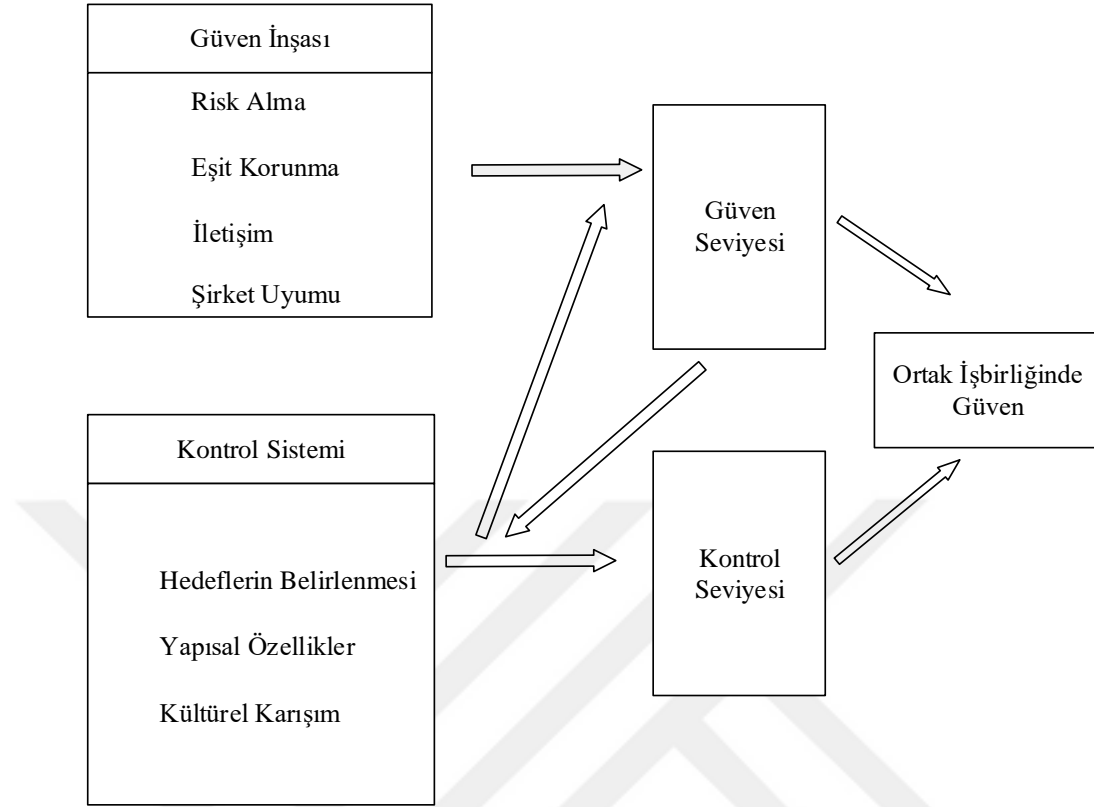
Bir ittifakta ortak, diğer ortağın iyi niyetine ve fırsatçılıktan kaçınacağına güvenerek davranışlarını şekillendirmektedir. Bu şekilde güven stratejik ittifaklarda fırsatçılık tehdidini azaltmaya ve belirsizliği en aza indirmeye yardımcı anahtar bir faktör olarak hizmet etmektedir (Nielsen, 2011:165).

Doney ve diğerleri çalışmalarında (1998), güveni diğer tarafın elinde fırsat varken aldatıcı davranmaması olarak tanımlamışlardır. Taraflar arasında güven oluşması için taraflar sözlerini yerine getirirken güvenilir davranmalı, anlaşmada adil tutum sergilemeli ve beklenmedik durumlar oluşmasında iyi niyet göstermelidir (Krishnan vd., 2006:895). Diğer kritik adımlar için işletmeler potansiyel ortaklarının itibarını, deneyimini, güvenilirliğini, yeteneklerini ve ittifaka potansiyel katkılarını göz önünde bulundurmalıdır (Nielsen, 2011:164).

İttifaklar, gelişimin ve adaptasyonun dinamik sistemleridir. Güven de önemli ittifak süreçlerine dinamizm kazandırmaktadır (Nielsen, 2011:161). İttifaklarda hassas bilgilerin paylaşımı ve ortakların birbirine uzun süre ihtiyaç duyacaklarını hissetmeleri için ortaklar arasında da güven olmalıdır (Whipple ve Frankel, 2000:23).

İşletmelerin ortak işbirliğinde güven etkisinin, güven ve kontrol seviyelerinde stratejik ittifaklarda nasıl tamamlayıcı bir rol oynadığını Şekil 3.1'de görebilmekteyiz (Das ve Teng, 1998:495). İşletmeler için stratejik ittifaklar, ortak işbirliğinin değişken ve belirsiz yapısı unutulmadan, işletmelerin pazar yapısı ve hiyerarşisi verimsiz olduğunda karşılıklı fayda sağlayan bir strateji olabilmektedir (Das ve Teng, 1998:504). Ortak işbirliğinde itimat eksikliği olası bir ittifaktan vazgeçme anlamına gelmektedir (Das ve Teng, 1998:491).

### Şekil 3.1: Stratejik İttifaklarda Güven ve Kontrol



**Kaynak:** T.K. Das ve Bing-Sheng Teng (1998); "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances," *Academy of Management Review*, Cilt 23, Sayı 3, s. 497.

Güven, hem ittifak ortaklarının değerli know-howları paylaşmasını sağlamakta hem de ortak tarafından patentli bilginin fırsatçı yaklaşımla kullanılmasını engellemektedir (Kale ve Singh, 2009:51). Güven iş ortakları arasında yüksek olduğunda işletmeler birbirlerine daha çok itimat etmektedir. Böylece işletmeler arası fırsatçılık azalmaktadır (Bierly ve Gallagher, 2007:138).

Güvene dayalı işbirliği ilişkilerinde yer alan işletmeler, yeni ortak arayışını azaltmakta ve zaten güvenilecekleri işletmeler ile kolayca müttefik olmaya karar vermektedir (Franco, 2011). Güven, ittifaklarda temel değerdir ve sürekli etkileşim ve iletişim, ortak değerler ve eşitlikçi bir ilişki sonucu ortaklar arasında geliştirilebilir veya genişletilebilmektedir (Veiga ve Franco, 2016:1153).

Yanılıcı davranıştan kaynaklanan güvensizlik, ittifakın oluşumunu engellemenin yanında ittifak oluşmuş olsa bile işbirliği yapan işletmeler arasında şüphe oluşmasına neden olmaktadır (Das, 2005:715). İttifaklardaki rakiplerin güven oluşturmada yaşadığı zorluk öğrenmeye engel teşkil etmektedir (Inkpen ve

Tsang, 2007:495). İş ortakları arasındaki örgütsel güvende herhangi bir değişiklik, iletişim sonuçlarını, fırsatçılığı, bağımlılığı, öğrenmeyi ve ittifak performansını etkilemeye eğilimlidir (Murray ve Kotabe, 2005:1527).

İttifaklarda güven iki boyutla ifade edilebilmektedir. Güvenin birinci boyutu ittifaktaki ortağın kredibilitesine odaklanmaktadır ve ortağın sözlü ve yazılı ifadesine itimat edilmektedir. İkinci boyutu ise yardımseverlik ve iyi niyet göstermesine odaklanmaktadır (Vanpoucke ve Vereecke, 2010:6719-6720). Ortaklardan biri gerçekten diğer ortağın refahı ile alakadar olmalı ve ortak kazanımları aramalıdır. Güvenin önemli noktası ise işletmeler arası ilişkilerde iki tarafa da ittifakın faydalı olacağı hissi oluşturmaktır (Vanpoucke ve Vereecke, 2010:6720).

### **3.1.2. Üst Yönetim Desteği**

Üst yönetim işlerin nasıl yapılacağını ve çalışma ortamının nasıl şekilleneceğini belirlemektedir (Buttigieg ve West, 2013:172). İttifaklarda üst yönetim desteği olması doğrudan ittifakta çalışan personeli teşvik etmektedir. Ayrıca kaynakların (personel, teknoloji, tesisler, zaman ve hammadde vb.) etkin kullanımını sağlamaktadır (Whipple ve Frankel, 2000:25).

Şirketlerin ittifak kurma ve yönetme konusunda yeterli deneyime sahip olmaması ittifakları başarısızlığa götürmektedir (Kale vd., 2002:748-749). İttifak yöneticilerinin kavramsal sınırları, daha kötü ortak seçimi ve başarısız ittifak yönetimiyle sonuçlanabilmektedir (Hoang ve Rothaermel, 2005: 334). Üst yönetimin yapısal, işlevsel ve sosyal yetkinlikleri, ittifak organizasyonun başarısını doğrudan etkilemektedir (Zoogah ve Peng, 2010:486).

Ortak girişimin ayrı bir birim olarak kurulması, ittifakın kendisine ait kuvvetli bir yönetime sahip olması ittifaklarda başarıyı artırmaktadır (Bleeke ve Ernst, 2003b:195). Üst yönetim tarafından ittifaklara yeterli maddi destek verildiğinde ve ittifaklarda yetkin doğru çalışanlar görevlendirildiğinde ortaklığın başarıya ulaşma şansı artmaktadır (Taylor, 2005:474). Genel merkezleri iki veya daha fazla yerde bulanabilen örgütleri, stratejik ittifak anlaşmaları ile aynı amaç

etrafında birleştirmek üst yönetim desteği olmadan oldukça zor olmaktadır (Nielsen, 2007:338).

### **3.1.3. Performans Beklentilerini Karşılama Yeteneği**

Performans beklentilerini karşılama yeteneği, ittifak hedefleri ile bireysel hedeflerin aynı doğrultuda yürütülmesi ve değerlendirilmesi ile ilgilidir (Whipple ve Frankel, 2000:25). İttifak performansına bu ilginin temel sebebi, ittifaktaki her işletmenin pazardaki rekabetçi pozisyonu geliştirmeye odaklı olmasıdır (Whipple ve Frankel, 2000:25). İttifak yöneticilerinin başarısı ve başarısızlığı, büyük ölçüde stratejik ittifaklar performansı etkilemektedir (Zoogah ve Peng, 2010:484).

Christoffersen vd., (2014) yılında yapmış oldukları çalışmalarında stratejik ittifaklarda performansı ölçmek için dört kategori önermişlerdir:

- Yönetimsel değerlendirme gibi sübjektif değerlendirme yapılması
- Oran ya da yüzde analizi gibi objektif değerlendirme yapılması
- Devamlılığı sağlamak için sözleşmelerin net yapılması
- Ortakların reaksiyonlarının analiz edilmesi

Stratejik ittifakların sayısının artması, performans beklentilerini karşılması bakımında üst yönetimlere daha çok sorumluluk yüklemektedir (Zoogah ve Peng, 2010:483). Stratejik ittifakların örgütsel etkinliği ne kadar fazla olursa ittifak hedeflerini gerçekleştirme performansı o kadar yüksek olmaktadır (Ariño, 2003:69).

### **3.1.4. Net Belirlenmiş Amaçlar**

İttifakların başarısı, net bir şekilde tanımlanmış hedeflerin kurulmasına ve yürütülmesine ihtiyaç duymaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için iyi tanımlanmış prosedürler ittifak ile ilgili yöneticilere açıkça iletilmelidir (Whipple ve Frankel, 2000:26). Bu hedefler olmadan, ittifaklar yönlendirilemez ve arzulanan sonuçlara ulaşamamaktadır.

İşletmelerin ortağının tutumunu doğru anlayamadığı durumlarda da, bu yanlış anlama, ittifakın stabilitesini etkileyerek yanlış kararlar alınmasına yol açmakta ve ittifakları başarısızlığa uğratmaktadır (Chao, 2011:351). Devamlılık gösteren



ittifaklarda, ilk belirlenen beklenti ve hedeflerden daha yüksek ilerleme göstermesi ittifakların başarılı olmasında kilit öneme sahiptir (Bleeke ve Ernst, 2003b:181).

Ortaklardan her birinin ittifaktaki amacı farklılık gösterebilmektedir. Ama esas olan ittifaklar oluştururken bu farklı amaçların uyumlu hale getirilip belirginleştirilmesidir (Semerciöz ve Çakınberk, 2003:59).

### **3.1.5. Ortak Uyumu**

Ortak uyumu, ittifak çevresi ( küresel fırsatlar ve bölge/ülke fırsatları) ve örgüt kültürü ( işletme misyon ve hedefleri, geçmiş performans, rekabetçi pozisyon ve pazar uyumu) olmak üzere iki alt boyutta değerlendirilmektedir (Wood vd., 2009:238-239). Ortak uyumu, işletmelerin farklı durumları değerlendirip optimum çözümü seçmesidir (Bierly ve Gallagher, 2007:135).

Ortak uyumu, bir ortağın değer zincirinde olamayan kaynak ve yetenekleri diğer ortağın tamamlamasıdır (Kale ve Singh, 2009). Ortak uyumu planlayarak ve birlikte çalışarak üretken ve çözüm odaklı davranmayı gerektirmektedir (Whipple ve Frankel, 2000:27). Uyum başarının vazgeçilmez bir ögesi değildir (Hamel vd., 2003:14). İttifakların pek azı kazan – kazan olarak yollarına devam ederler (Hamel vd., 2003:14). Ortaklardan biri temel yetenekler konusunda rakibe teslim olsa bile bu durumdan memnun kalabilmektedir (Hamel vd., 2003:12).

İş ortakları, çeşitliliklerini analiz etmeye ve farklılıklarına uyum sağlamaya başladığında ittifaklar daha güçlü hale gelmektedir (Inkpen ve Tsang, 2007:481). Ortak uyumu, ittifaktaki katılımcıların yetkinliklerinin örtüşmesi anlamına gelmektedir (Nielsen, 2007:345).

### **3.2. Stratejik İttifakta Takım Çeşitliliği, Koordinasyon ve Etkinliği**

Stratejik ittifaklarda geleneksel hiyerarşi sistemi ve yapısı oluşmadan ittifakların yönetilmesi gerektiğinden ortaklar arasındaki aktiviteler önemli bir koordinasyon gerektirmektedir (Gulati ve Singh, 1998:784). İttifaklarda koordinasyonu başarılı bir şekilde yürütülmesi için ortaklar klasik fonksiyonlardan programlama, hiyerarşi ve geri bildirimden birini ya da üçünü birden kullanmaktadır (Kale ve Singh, 2009:50).

İttifak ekipleri mikro düzeyde ittifakın başarısı için hayati önem taşımaktadır. Stratejik ittifaklarda, ittifakın sonuç elde etmesi için ittifak ekipleri oldukça önemlidir (Hambrick vd., 2001). İttifak takımları, koordinasyon becerileri ve durumsal kısıtlamalar eksikliği olan iş aktivitelerini, takım üyesi eksikliğinden dolayı koordine edemezlerse verimlilikte aynı şekilde olumsuz etkilenmektedir (Zoogah vd., 2011).

Zoogah ve arkadaşları (2011) çalışmalarında, farklılıkların stratejik ittifak ekibi üzerindeki verimliliğini keşfetmişlerdir. Stratejik ittifaklarda ekip verimliliği, ortak işletmelerin hedeflerine ulaşmasını ve tatminkar ittifak görevlerini ifade etmektedir (Zoogah vd., 2011:519). İttifaklar takımlar tarafından yönetildiğinden, stratejik ittifak verimliliğinin büyük belirleyicilerinden biri stratejik ittifak takım etkinliği olmaktadır (Zoogah vd., 2011). Stratejik ittifak takımları verimli ise aynı şekilde stratejik ittifaklarda verimlidir (Leung ve White, 2006).

Koordinasyon ve takım verimliliği arasındaki ilişki özellikle takım çeşitliliği açısından önemlidir. Takım çeşitliliği, aynı olmayan uzmanlıklar (fonksiyonel altyapı ve iş deneyimleri gibi) ve arka planlar (ırk, yaş ve uyruk gibi) tarafından karakterize edilme eğilimindedir. Sonuç olarak, takım üyeleri birbirlerini olan ihtiyaçlarını yönetmek için davranışlarını, hedeflerini ve aktivitelerini koordine etmek zorundadır. Örgüt sınırlarının farklılık göstermesinden dolayı ittifaklarda bu takım çeşitliliği artma eğilimi göstermektedir (Zoogah vd., 2011).

İttifakların farklı ulusal kimliklerden etkilenmesi son derece doğaldır (Nielsen, 2007:346). Milliyet farklılığı ile ittifak takım verimliliği arasında bazı sebeplerden ötürü negatif ilişki vardır. Bu sebepler (Zoogah vd., 2011:515):

- Bireysel farklılıklar Ulusal Kültür tarafından vurgulanmaktadır. Farklı kültürel değerlere sahip kişiler, genellikle iş görevleri ve süreçleri ile ilgili farklı tercihlere sahiptir.
- İnsanlar arasında zaman yönelimi ve ilişki farklılıkları, görev ve koordinasyon detayları ile ilgili anlaşmazlıklar potansiyel olarak görev performansını etkileyebilecek sorunlar yaratabilmektedir.
- Uygulama ve dildeki farklılıklar, yüksek koordineli takımlar arasında verimliliğin gerçekleşmesini zorlaştırabilmektedir.

Cinsiyet farklılığı ile ittifak takım verimliliği arasındaki ilişki koordinasyon seviyesine göre oldukça farklı olmaktadır. Çünkü kadın ve erkekler arasında koordinasyon için farklı tercihler söz konusudur (Zoogah vd., 2011:516). Erkekler, genellikle kendini ödüllendirme, bireysellik ve rekabetçi davranışlar sergilerken kadınlar, grup nitelikleri üzerine kişisel egolarını koyma eğilimindedir (Miller ve Karakowsky, 2005:107). Kadınlar daha çok koordineli çalışmayı tercih etmektedir. Kadınlar entegre iş akışını kavrayıp grup çalışmasının kolaylaşmasını sağlayabilmektedir. Aksine erkekler daha bağımsız aktiviteleri tercih ettikleri için koordinasyondan hoşlanmamaktadır (Zoogah vd., 2011:516).

Fonksiyonel farklılık yüksek ise ittifak takım verimliliği yüksek koordinasyon ile artmaktadır (Zoogah vd., 2011:516). İttifak çeşitliliği, işletmelere, yerel işletmelerin sahip olduğu özel, uzmanlaşmış ve örtülü bilgilerine erişme imkânı sağlamaktadır (De Leeuw vd., 2014:1840).

### **3.3. Strateji İttifaklarda Başarısızlık Sebepleri**

Literatürde ittifakların başarısız olmasında ortak görüşlerden biri, işletmelerin temel yeteneklerini ifşa etmesi ve iş ortağı işletmenin fırsatçılığından kaynaklanan rekabet avantajının kaybedilmesidir (Jap ve Anderson, 2003:1686). İttifakların devam etmemesinde ana faktörlerden biri, iş ortağının fırsatçı davranış sergilemesidir (Das, 2004:744). Fırsatçılık, yaygın olarak diğer işletmenin masraflarda kendine menfaat yaratması olarak yorumlanmaktadır (Das, 2004:747). Stratejik ittifaklarda fırsatçılığın sebebi, rekabet ve işbirliğinin iç içe olmasının doğal sonucudur (Musarra vd., 2016:17).

Yabancı ortaklı stratejik ittifaklarda örgütün her düzeyinde iletişim zorlukları ile karşılaşmaktadır (Butler, 2010:698). Stratejik ittifaklar, doğası gereği iş ortakları arasında işbirliğini ima etse de işletmeler arasında rekabet gerginliğinin artması tüm ittifakların yumuşak bağlar kurmasını etkilemektedir (Jap ve Anderson, 2003:1687).

Güçlü rekabet baskısından dolayı işletmeler ittifaka değer katacak temel faktörleri belirlemek için yeterli zamana sahip olmadıklarından, ittifak anlaşmalarını hızlıca yapmaktadırlar (Hoang ve Rothaermel, 2016:71). Bu da

İttifakları başarısızlığa götürebilmektedir. İşletmeler birden fazla ittifaka gereğinden fazla zaman ayırırsa bu ittifakların başarılı olma ihtimali genellikle düşük olmaktadır (Kale ve Singh, 2009:51).

İttifaklar pek çok fayda sağlamak ile birlikte, bilgi asimetrisinden, girdi ve çıktıların uyumsuzluğu gibi sebeplerden, sözleşme kaynaklı mağduriyetler yaşamaktadır (Boone ve Ivanov, 2012:568). Stratejiler doğru uygulanmadığında, ittifakların hedeflerine uygun plan yapılmadığında ve örgütler arası ilişki düzgün yürütülmediğinde ittifaklar, amaç ve hedeflerine ulaşmada başarısız olabilmektedir (Zamir vd., 2014:33-34).

Yönetim kadrolarının değişken olması, eylemsel güveni oluşturmada ve ittifak kimyasını meydana getirmede en büyük engellerden biridir (Yoshino ve Rangan, 2000:153). İttifak aynı bölgede temel işleri benzer ve benzer operasyon yeteneklerine sahip işletmeler arasında yapılıyorsa bu ittifaklar ortaklar arası gerginlikten dolayı başarısız olmaktadır (Bleeke ve Ernst, 2003b:36).

İttifaklarda her iki ortak, diğer tarafın yeteneğini kendine uygun hale getirmek istediğinde oluşan güvensizlik ve çatışma ortamı ittifaklarının kendini sorgulamasına neden olmaktadır (Hamel vd., 2003:17). İki zayıf işletmenin ittifak kurma düşüncesi cazip gibi gözükse de, aksine ittifak baş etmesi gereken zayıflıklardan dolayı başarısız olup dağılmaktadır (Bleeke ve Ernst, 2003b:36-37).

İşletmelerin, esnek olmayan yapıda olması, katı olması, zayıf iletişim sergilemesi, uygun olmayan hedefler belirlemesi, zayıf sayılabilecek performans göstermesi, kontrol ve mülkiyet anlaşmalarında yaşanabilecek sorunlar gibi faktörler ilişkilerde memnuniyetsizlik ve stratejik ittifaklarda başarısızlığa sebep olabilmektedir (Aldakhil ve Nataraja, 2014:19). Başarısız ittifaklar, ittifak ortakları için birçok kayıplara neden olabilmektedir. İttifakların başarısızlığa uğramasının nedenlerinden bazıları aşağıdaki gibidir (Zamir vd., 2014:34);

- Herhangi bir örgütte uygulanan stratejiler kontrolden çıkmaya başladığında ittifaklar başarısızlığa doğru yol almaya başlamaktadır.
- Bir örgüt sadece ittifaktaki diğer ortağının yeteneklerine bağlıysa bu durum diğer ortak için eksiklik oluşturmaktadır.

- İttifakta orantısız kazanç olduğunda daha az kazanan ortak soruna neden olabilmektedir ve bu anlaşmazlık ittifakı başarısızlığa götürebilmektedir.
- İttifakta ortaklar, her adımı düzenli olarak planlamalı ve gözlemlemelidir. İttifakta iş ortakları projeyi düzgün yönetmediğinde, kimin, ne zaman, nerede, hangi işi, ne kadar sürede, nasıl ve hangi kaynaklar ile yapacağı sorunu ortaya çıkmaktadır.
- İş ortakları arasındaki çatışmalar, hedef, plan ve ittifak ilişkisinin değişmesine sebep olabilmektedir.
- Stratejik ittifakta ana stratejinin kontrolü kaybolduğunda ittifakın büyümesi toplam işe bağlıdır. Bu durumda örgütler kendi hedefleri ile ittifak hedeflerine ayrı ayrı yoğunlaşmada başarısız olabilmektedir. Böylece ortaklar arasında çatışma yükselebilmekte ve ortaklar rakip haline gelebilmektedir.
- Kültürel değerlerdeki farklılıklar başarısızlığa yol açabilmektedir. Kültürel çatışma ve farklı düşünceler örgütün belirli bir bölümünün anlaşmanın bazı yönlerine katılmama sorununa sebep olabilmektedir.
- Stratejik ittifaklar oluşturulurken, birçok iş pozisyonu ve tanımı ittifakın hedefine ulaşması için değiştirilmektedir. Tanımsız ve belirsiz roller oluşması ittifakın başarısızlığına sebep olabilmektedir.
- İş ortaklarından birinin diğer rakip işletmeler ile birden fazla ittifak oluşturması ittifakı etkileyebilmektedir.
- Anti tröst düzenlemeleri ittifakın başarısız olmasını sağlayabilmektedir. Devlet müdahalesi ile ittifakın faydaları sınırlanabilmektedir.

Bu dezavantajlar stratejik ittifaklarda başarısızlığa öncülük etmektedir (Zamir vd., 2014:34).

Stratejik ittifakta güven seviyesinin düşük olması sadece ittifakın güvenini kırmak ile kalmaz aynı zamanda ortakların birbirine şüphe ile yaklaşmasına neden olmaktadır (Das ve Teng, 1998:491). Stratejik ittifakların başarısız olmasında birçok potansiyel neden vardır, şüphesiz bunlardan biri işletme seçim süreçlerinden kaynaklanmaktadır (Bierly ve Gallagher, 2007:135). Stratejik ittifakların başarısız olmasında yaygın olarak kabul edilen iki sebep; yanlış ortak seçimi ve ittifakın yanlış yönetilmesidir (Holmberg ve Cummings, 2009:165).

İttifak iş ortakları arasında hem stratejik hem de eylemsel düzeyde çatışma olabilmektedir. Bu çatışma davranışsal ya da kavramsal olarak ortaya çıkabilmektedir (Das ve Kumar, 2010:156). İki ittifak ortağı ilk rutin işlerin nasıl yapılacağına karar verip bu işleri düzene koyduktan sonra ortak projelerin nasıl yönetildiği konusunda kayıtsız kalabilmektedir (Hoang ve Rothaermel, 2005:335). Eylemsel çatışma ittifak iş ortaklarının temel faaliyetlerini gün be gün koordine etmedeki başarısızlıklardan kaynaklanmaktadır (Das ve Kumar, 2010:157).

İşletmeler bazı durumlarda ( iş ortağı büyük bir işletme olduğunda, köklü bir işletme olduğunda ve potansiyel iş ortağının kendilerinden uzaklaşma ihtimali olduğunda) ittifak iş ortağına fazla değer verebilmektedir. Bu gereksiz değer vermenin sonucu olarak ittifak sürdürülemez hale gelebilmektedir (Hoang ve Rothaermel, 2016:71).

Ödemelerde haksızlık yapılacağı öngören ortaklardan biri, kendisinin ya da ortağının gelecekte uyumsuz davranacağını beklemektedir (Das ve Teng, 2001:7). Ortaklardan biri diğer ortağın ittifakta kendi kazancının çok üstünde kazanç sağladığını hissederse kendi payına düşen belli bir miktar olmasına rağmen bu miktarın daha az olduğunu düşünemeye başlayabilmektedir (Das ve Teng, 2001:7).

İttifakların başarısız olması sebeplerinde biri, birçok işletmenin ittifakların yönetimini deneme yanılma yöntemiyle yönetmeye kalkması ve öğrenmeyi zor yoldan yapmasıdır (Brouthers vd., 1995:18). Stratejik planlar ittifakların başarısız olmasına en az dört şekilde katkıda bulunmaktadır. Bunlar (Wittmann, 2007:6):

- Rakiplerin eylemlerinden etkilenip zamanından önce ittifak kurulması ile
- İttifak olmadan ya da strateji önceliği olmadan ittifak kurulması ile
- İttifaka yetersiz ya da işlevsiz yatırım yapılması ile
- Belirsiz performans beklentileri ile.

İttifakların başarısız olma sebepleri arasında, fırsatçı davranışlar, çatışmalar, bağdaşmayan hedefler, değişken iş çevresi, ilişkilerde ayrışmalar, resmi performans ölçüleri kullanılmaması ve bir ortağın diğer ortağa aşırı bağımlı olması gösterilebilmektedir (Wittmann, 2007:3).

Üçüncü bölümde stratejik ittifakların başarılı veya başarısız olmasına neden olan faktörler, stratejik ittifaklarda takım çalışması ve stratejik ittifaklarda olumsuz durumlara karşı tepkiler açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise TPAO'nun yapmış olduğu stratejik ittifaklar incelenmiştir. Araştırmanın konusu, amacı, önemi, yöntemi gerekli şekilde açıklanmış, araştırmada toplanan veriler bu bölümde sunulmuştur.



## 4. STRATEJİK İTTİFAKLARIN TPAO ÖRNEĞİNDE İNCELENMESİ

Araştırmanın uygulama kısmını oluşturan bu bölümü, araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, veri toplama tekniği, modeli, TPAO analizi, bulguların analizi ve sonuç kısımlarından oluşmaktadır.

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son yıllarda yerel ve küresel piyasalarda yaşanan yoğun rekabet ile Türkiye ve Dünya’da yaşanan ekonomik gelişmelerin paralelinde, petrol ve doğalgaz sektöründe yenilikçi bir anlayışın ihtiyaç olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Türkiye’de konumu itibari ile tekel pozisyonunda olan TP’nin stratejik ittifakları özellikle ekonomik ve teknolojik kazanımlar elde etmek için oluşturduğu görülmektedir.

Çalışmada, TPAO’nun yapmış olduğu stratejik ittifaklar da, ortak katkısının neler olduğu ve nasıl sağlandığı, kontrolün ve yönetimin nasıl geliştiği incelenmiş ve TPAO’nun hangi durumlarda stratejik ittifak kurmaya yöneldiği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, stratejik ittifakların nasıl kurulduğu, nasıl geliştiği, bu gelişmeleri etkileyen önemli faktörlerin neler olduğu ve stratejik ittifakların başarılı olmasını sağlayan değişkenler belirlenilmeye çalışılmıştır.

Bu çerçevede araştırmanın amacı, petrol ve doğalgaz sektöründe faaliyet gösteren TPAO’nun yapmış olduğu, stratejik ittifak türlerini, bu ittifaklarda işletme seçme kriterlerini, stratejik ittifakların başarı faktörlerini ve stratejik ittifakların gelişim süreçlerini araştırmaktır.

### 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma nitel bir araştırma özelliği taşımaktadır. “Nitel araştırmalar gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır” (Yıldırım ve Şimşek, 2008:39).



Nitel araştırmalar, çeşitli stratejiler ile ilişkilendirilebilir olup nitel araştırma ile kullanılan başlıca stratejilerden bazıları şunlardır; eylem araştırması, örnek olay araştırması, etnografya, kuram oluşturma ve anlatısal araştırma (Saunders, 2016:169). Literatürde örnek olay araştırması (case study) yerine durum çalışması veya vaka araştırması da kullanılabilmektedir (Bal, 2016:130).

Örnek olay araştırması, bir konunun veya olgunun gerçek hayatta olduğu ortamda derinlemesine sorgulanmasıdır (Yin, 2017:4). Örnek olay araştırması, bir veya az sayıda birbirleri ile bağlantılı denek üstünde yapılan detaylı çalışma olarak ifade edilmektedir (Altunışık vd., 2010:66). Böyle bir çalışmada veri toplama aracı olarak anket, mülakat, gözlem ve doküman analizleri kullanılabilmektedir (Altunışık vd., 2010:67).

Örnek olay inceleme araştırmasında 'örnek', bir kişiye (bir yönetici), bir gruba (bir çalışma ekibi), bir örgüte (bir iş), bir birliğe (bir ortak girişim), bir değişiklik sürecine (bir işletmenin yeniden yapılandırılması), bir olaya (yıllık genel kurul) vb. diğer pek çok örnek olaya ilişkin olabilmektedir (Saunders, 2016:184). Bir örnek olay çalışma stratejisi, zengin ve ampirik tanımlamalara ve teorinin geliştirilmesine yol açan, gerçek yaşam bağlamında bir olgunun incelenmesine yönelik yoğun ve derinlemesine araştırmalardan fikirler üretme kapasitesine sahiptir (Saunders, 2016:185). Bir olay ve bu olayın içeriği arasındaki etkileşim en iyi şekilde derinlemesine örnek olay çalışmasında anlaşılabilmektedir (Dubois ve Gadde, 2002:554).

Örnek olay metodu, tarihsel sürecin de belirlenmesine olanak tanımaktadır (Silverman, 2005:339). Bu sayede örnek olay araştırmamız da yapılan stratejik ittifakların başlangıç evresinden değerleme evresine kadar olan süreci belirleyebilmemize yardımcı olmaktadır. Niteliksel örnek olay yaklaşımı, operasyon yönetimi alanına önemli katkılar sağlamıştır (Barrant vd., 2010:329).

Örnek olay tarama modelleri ile yapılan araştırmalar, genel tarama modelleri ile yapılan araştırma modellerine kıyasla daha detaylı ve gerçeklik payı daha yüksek bilgiler vermektedir (Karasar, 2011:86). “Örnek olay çalışmaları büyük ölçüde, nitelik araştırmaları olup çoğu zaman istatistiksel çözümlere izin vermezler, bu nedenle verileri çözümleme gücünü daha fazladır” (Karasar, 2011:87).

Örnek olay araştırmasında birden çok veri toplama yöntemi kullanılması araştırmanın veri tabanı zenginleştirilmiş olmak ve sonuçlarına daha geniş bir bakış açısı kazandırılabilme bakımından önerilen bir durumdur (Yıldırım ve şimşek, 2008:285). “Örnek olay araştırmasında, araştırmacı zaman iãeresinde bir veya birden fazla olayı incelemektedir. Bu incelemeler sırasında birãok bilgi kaynağına müracaat edebilmektedir. Bu bilgi kaynakları; görüşmeler, gözlemler, sesli veya görüntülü materyaller, dokümanlar, raporlar vs. olabilmektedir. Araştırmacı, bu yaklaşımı kullanarak kişileri, olayları, kararları, dönemleri, projeleri, politikaları, kurumları vs. analiz edebilmektedir” (Güler vd., 2015:43).

“Nitel araştırmada en çok kullanılan veri toplama yöntemleri, görüşme, gözlem ve doküman incelemesidir” (Yıldırım ve şimşek, 2008:39). Nitel araştırmalar birden fazla nitel veri toplama yöntemi ile tasarlanabilmesine çoklu yöntem nitel araştırma denmektedir (Saunders, 2016:168). Bu çalışmada araştırmanın incelenebilmesi için birincil ve ikincil kaynaklardan veri toplanmıştır. Çalışmamızda iki tür veri toplama yöntemi kullanılarak veri çeşitilmesi yapılmıştır. İlki birincil kaynak olarak yarı yapılandırılmış görüşme metodu, diğeri ise ikincil kaynak olarak doküman incelemesidir. Nitel araştırmalarda çalışmanın geçerliliğini artırmak maksadıyla görüşme yönteminin yanında, araştırma konusu ile ilgili yazılı ya da görsel materyal ve malzemeler de araştırmaya dahil edilebilmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2008:188).

“Örnek olay araştırmalarında en çok tercih edilen veri toplama yöntemleri doküman ve kayıtların incelenmesi, görüşme ve gözlemdir (Güler vd., 2015:44). Nitel araştırmalarda gözlem ve görüşme ile beraber doküman incelemesi araştırmanın geçerliliğini artırmaya hizmet etmektedir” (Yıldırım ve şimşek, 2008:188).

“Yarı yapılandırılmış görüşmeler, nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir yöntem olarak araştırmacılara, hem konularının ana çerãevesini belirleyip kendi konuları kapsamında sorular sormasına imkânı verirken hem de görüşme esnasında ortaya çıkan araştırma konusu ile direk ya da dolaylı ilişkili olabilecek yeni gelişmelere göre görüşme sorularında değişime gitme ve yeni sorular ekleme imkânında veren esnek yapıya sahiptir” (Güler vd., 2015:115). Yarı yapılandırılmış

görüşme katılımcının cevaplarının derinlemesine analizine izin vermektedir (Saunders, 2016:394).

“Bir kişi ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerde araştırmacı, görüşme yaptığı kişinin verdiği bilgilere odaklanarak görüşme yapılan kişinin araştırma konusu hakkındaki görüşmesini derinlemesine öğrenme fırsatına sahip olmaktadır” (Güler vd., 2015:116). Yarı yapılandırılmış görüşme, araştırmalara geçmiş bilgisi ve durumsal malzeme sağlamaktadır (Saunders, 2016:392). Yarı yapılandırılmış görüşme, görüşmeyi yapan kişinin belirli bir mülakat temasıyla başlayıp sorulan sorunun sırasını değiştirmeye ve araştırma durumu bağlamında yeni sorular sorabilmeye imkân sağlayan geniş kapsamlı bir görüşme türüdür (Saunders, 2016:727).

“Nitel araştırmada doküman incelemesi tek başına bir veri toplama yöntemi olabileceği gibi diğer veri toplama yöntemleri ile beraber kullanılabilir” (Yıldırım ve Şimşek, 2008:187). Doküman incelemesi araştırmaları hedeflenen olgu ve olgular hakkında bilgi içeren yazılı belgelerin çözümlenmesini de kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:187).

Nitel veriler sıklıkla, reel olguların belgelenmesinden, kişilerin tutumlarının gözlemlenmesinden, gerçek dokümanlara dayalı çalışmalardan, görsel/işitsel öğelerin analiz edilmesinden oluşmaktadır (Güler vd., 2015:43). Doküman kavramı her türden belgeyi ifade etmektedir (Bal, 2016:141).

Herhangi bir kurumu araştırmak isteyen bir araştırmacı ise şu tür belgeleri veri kaynağı olarak kullanabilmektedir; yıllık kurum raporları, basın açıklamaları, halkla ilişkiler dokümanları, misyon tanımı, muhasebe kayıtları, stratejik planlar, pazarlama stratejik dokümanları, kurum içi ve dışı yazışmalar (Yıldırım ve Şimşek, 2008:188). Bu bağlamda araştırmamızda veri, yüz yüze görüşmelerden, işletmelerin yıllık raporlarından, web sitelerinden, işletmelerin dokümanları ve basın açıklamalarından elde edilmiştir.

Stratejik ittifaklar genellikle örgütün sınırları içinde yüksek stratejik etkiye sahiptir. Bu yüzden araştırmacı ve katılımcı arasında yakın ilişki kurulması bazı bilgilere erişim imkânı için önemli olabilmektedir. İyi planlanmış ve titizlikle

araştırılmış nitel örnek olay çalışmasında, değerli bulgular üretme olasılığı yüksek olmaktadır (Saunders, 2016:400). Tüm araştırma yöntemlerinde olduğu gibi başarılı mülakatın ana faktörü mülakata dikkatli hazırlanmaktır ve yarı yapılandırılmış görüşmelerde 5p kuralı (prior planning prevents poor performance) - önceden planlama zayıf performansı engeller - başarıyı artırmaktadır (Saunders, 2016:401).

Daha önceki tezlerde literatür taraması yapıldığında stratejik ittifaklar, stratejik işbirliği ve stratejik ortaklık konularının sıklıkla işlendiği görülmektedir. Bu konularda yapılan tezler incelendiğinde bizim araştırmamızda kullandığımız benzer yöntemleri kullanan tezler; nitel araştırma yöntemi, yarı yapılandırılmış görüşme ve case study (Yozgat, 2006 ve Öge, 2003). Nitel araştırma yöntemi yarı yapılandırılmış görüşme (Altınkurt, 2008), nitel araştırma ikincil kaynaklardan veri toplama (Sönmez, 2011; Dündar, 2006 ve Aydın, 2005), nitel araştırma görüşme ve ikincil kaynaklardan veri toplama (Karakılıç, 2008) şeklindedir.

Ayrıca başka tezlerde uygulama yöntemi olarak SPSS Uygulamalı anket yöntemi kullanıldığı görülmektedir (Demir, 2013; Başalp, 2013; Çakal, 2012 ve Yılmaz, 2009).

Araştırmamızda rakip işletmeler arasında yapılan ittifakların nasıl yönetildiğini derinlemesine incelemek istedik. Örnek olay çalışması görüşme boyunca araştırmacıya esneklik sağlamaktadır. Bu yüzden örnek olay araştırması bu durum için oldukça uygun olabilmektedir (Eisenhardt, 1989).

Çalışma kapsamında yapmış olduğu stratejik ittifaklar ayrıntılı olarak ele alınan Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı'nın (TPAO) tüm detaylarının ortaya konulabilmesi için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme kapsamında ilk olarak TP Genel Müdür Yardımcısına çalışma hakkında bilgi verilmiş ve randevu istenmiştir. Mülakat kapsamında ele alınacak konuları içeren yarı yapılandırılmış soru formu elektronik posta ile TP Genel Müdür Yardımcısına yollanmıştır. İşletme konu ile ilgili yetkili kişi olarak Genel Müdür Yardımcısı ve Strateji Daire Başkanlığında üst düzey bir yönetici ile görüşmemizi onaylamıştır. Görüşmeler 10 Şubat 2016 tarihinde yapılmıştır. Yapılan görüşmeler detaylı olarak analiz edilerek stratejik ittifak süreçleri

oluşturulmuştur. Görüşme esnasında katılımcının izni ile dijital ses kaydedici kullanılmıştır. Ayrıca araştırmamızda ikincil kaynaklardan da veriler alınmıştır. İşletmelerin yıllık raporlarından, web sitelerinden, işletmelerin dokümanları ve basın açıklamalarından veriler elde edilmiştir.

### 4.3. Araştırmanın Modeli

Stratejik ittifakların kurulması, yönetilmesi ve performansı birçok değişik faktöre bağlıdır. Bu bölümde işletmenin stratejik ittifak kurma sebepleri, ittifakları yönetme şekli ve ittifakın performansını değerlemesine yönelik uygulama çalışmasının araştırma planı ve süreci açıklanacaktır.

Araştırmada stratejik ittifak kavramı ile ortak girişimlerden, bir defaya mahsus taşeronluk anlaşmasına kadar çok geniş bir yelpazede yer alan ortak üretim, ortak pazarlama, ortak ar-ge anlaşmaları, lisans anlaşmaları, acentelik ve bayilik anlaşmaları ve franchising anlaşmaları gibi pek çok birbirinden farklı anlaşma türleri kastedilmektedir.

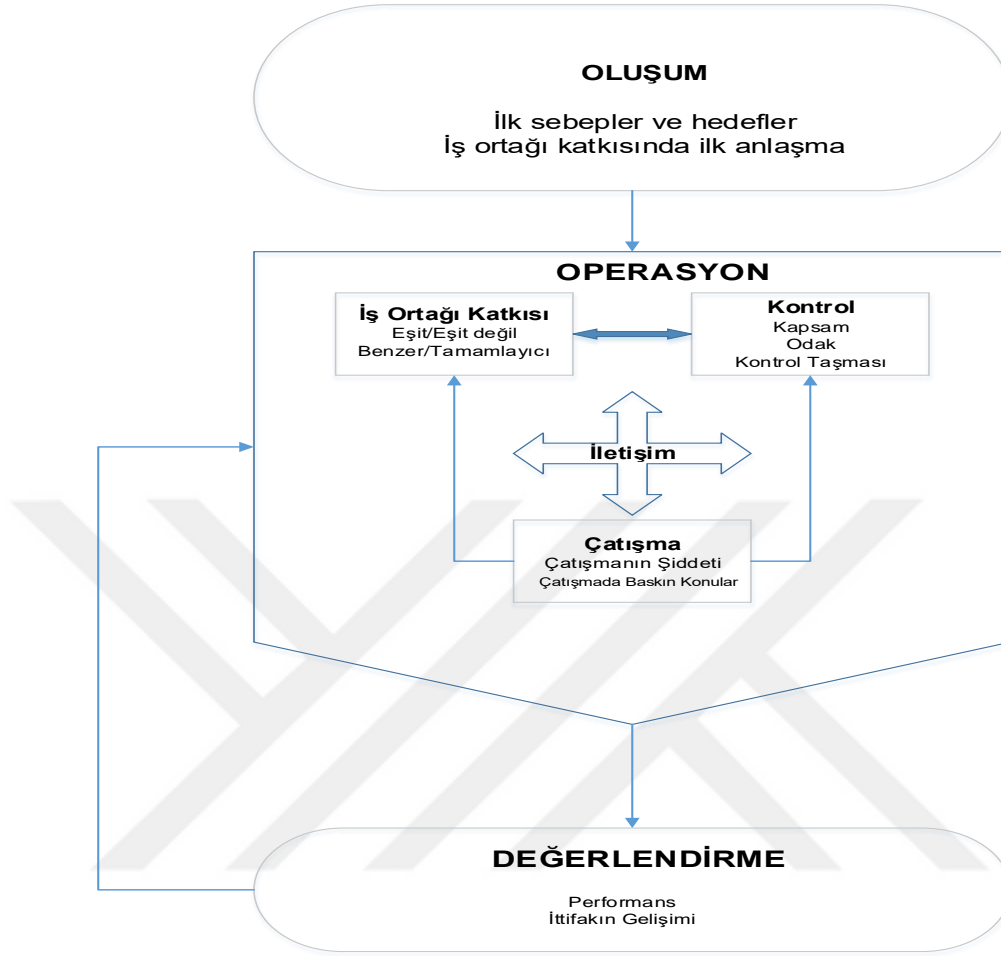
Araştırmamızda aşağıdaki sorulara cevap bulmaya çalıştık:

- İttifaklarda ortağın hangi kaynakları ile ittifaka katkıda bulunduğunu?
- İttifak ilişkisinde kontrolünün nasıl sağlandığını?
- İttifakta çatışma olduğunda ortak katkısında katkısı ve kontrolünü nelerin etkilediğini?
- İttifak iletişimde rol alan etkenlerin neler olduğunu?

Bu çalışmada Wahyuni'nin 2003 yılında yapmış olduğu doktora tezinde belirlemiş olduğu stratejik ittifak süreçlerine yönelik kavramsal model (Şekil 4.1) kullanılmıştır. Model üç aşamadan oluşmaktadır;

1. Aşama: Oluşum
2. Aşama: Operasyon
3. Aşama: Değerlendirme

**Şekil 4.1: Teorik Modelin Özeti**



**Kaynak:** Sari Wayhuni (2003); “Strategic Alliance Development: A Study on Alliances between Competing Firms,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Groningen, Groningen, s.61.

Oluşum aşamasında, hedefleri başarmak için uyumlu iş ortağının seçilmesi ve ittifakın şekillenmesi için başlangıç sebepleri belirlenmektedir. Oluşum aşaması, iş ortaklarının ilk anlaşmayı hangi ortak katkı ile kurduklarını, ortaklığa getirdikleri girdiyi belirlemektedir.

Operasyon aşaması, ittifakın devam edip etmeyeceğini belirleyen temel aşamadır. Bu aşamada ittifak bağı ya daha güçlenmekte ya da daha da zayıflamaktadır. İttifakın tarafları bu aşamayı doğru yönetebilirlerse ortaklıkları devam etmekte düzgün yönetemezlerse işbirliğinin sonu meydana gelmektedir. Bu

aşamada literatürde, iş ortaklarının katkısı, kontrol, çatışma, iletişim ve insan kaynakları yönetimi olmak üzere beş ana değişken gözlemlenmektedir.

Operasyon aşamasının çıktılarının yansımaları değerlendirme aşamasında olmaktadır. Değerleme aşamasının iki ana değişkeni performans ve sonraki ittifakların nasıl şekilleneceğidir.

#### **4.4. Araştırma Örneğinin Tanıtılması**

Araştırmaya konu olan kurumun adı Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığıdır (TPAO). Ancak yapılan görüşmelerde kurumun isim olarak Türkiye Petrollerini de (TP) kullanmayı tercih ettiği belirtilmiştir. Türkiye Petrolleri (TP) 1954 yılında ülke adına hidrokarbon arama, üretim ve arama, sondaj, rafineri ve pazarlama faaliyetleri göstermesi için kurulmuştur (TP, 2017).

TP, kurulduğu günden itibaren, PETKİM, TÜPRAŞ, PETROL OFİSİ gibi 17 büyük kuruluşun kendi alanlarında ilk olarak faaliyet göstermesini sağlamıştır. TP, yurtiçinde ve yurtdışında konsorsiyumlarda ve büyük projelerde yer alarak faaliyetlerine devam etmektedir (TP, 2015:6). TP, 5.000 civarında personeli ile Ankara merkezli Genel Müdürlüğü'nün yanında, yurtiçinde petrol ve doğal gaz arama ve üretim faaliyetlerinin yoğun olarak yapıldığı Batman, Trakya ve Adıyaman'da Bölge Müdürlükleri şeklinde örgütlenmiştir. Türkiye'nin enerji arz emniyetinin sağlanması için arama ve üretim faaliyetlerini yurtdışında daha çok hidrokarbon kaynaklarının bulunduğu ülkelerde Azerbaycan, Irak, Afganistan ve Rusya Federasyonunda sürdürmektedir. Ayrıca, Ortadoğu, Hazar Bölgesi, Güney Amerika ve Afrika'da iş görüşmelerinde mesafe almak için girişimlerini sürdürmektedir. Çağdaş yöntemleri kullanarak, ham petrol ve doğal gaz arama ve üretimi, ankonvansiyonel üretim faaliyetleri, uluslararası boru hattı projeleri gibi alanlarda çalışmalarına devam etmektedir (TP, 2015:7).

TP, 1983 yılında kuruluş mevzuatında yapılan değişiklikler sonucunda, petrol endüstrisinde içeride ve dışarda, sondaj, arama ve üretim faaliyetlerini gerçekleştiren bir petrol işletmesidir (TP, 2017).

TP'nin faaliyet alanları (TP, 2017);

- Petrol ve Doğal Gaz Arama, Sondaj, Üretim ve Kuyu Tamamlama Faaliyetleri
- Doğal Gaz Depolama Faaliyetleri
- Ham Petrol ve Doğal Gaz Boru Hattı Projelerine Katılım

TP'nin, misyonu “Ülkemizin petrol ve doğal gaz ihtiyacını karşılayan, çalışılması en çok arzu edilen, bölgesinde etkin bir dünya enerji işletmesi olmaktır”, vizyonu ise “Ülkemizin petrol ve doğal gaz potansiyelini tespit etmek ve milli ekonomiye kazandırmak, uluslararası faaliyetler ile gelir kaynakları temin etmek ve enerji sektörüne etkin rol oynamak, ülkemizin enerji koridoru olmasında aktif görev almaktır” (TP, 2017).

#### **4.5. TPAO'nun Yaptığı Stratejik İttifaklara Genel Bir Bakış**

Yaklaşık olarak 4800 çalışanı olan TP yurtiçi ve yurtdışında 10'dan fazla stratejik ittifaka imza atmıştır. TP 1990 yılından beri karada ve denizde birçok farklı işletme ile stratejik ittifaklar oluşturmuştur.

Yapılan görüşmelerde TP'nin yapmış olduğu ittifak türleri;

- Üretim anlaşmaları
- Konsorsiyum
- Hisse anlaşmaları
- Teknoloji lisanslama ve teknoloji geliştirme
- Lisans anlaşmaları
- Araştırma ve geliştirme ortaklıkları

olarak belirtilmiştir.

Yapılan görüşmelerde TP ittifaklara girerken genel olarak belli bir süre belirlemediği, süreden daha önemli olan ittifakta belirlenmiş amacın ve hedefin gerçekleşmesi olduğu belirtilmiştir. Bu durumun istisnası devletin yapmış olduğu sözleşmelere belli bir süre belirlemiş olmasıdır.



Yapılan görüşmelerde TP'nin yapmış olduğu stratejik ittifaklarda oynadığı roller;

- Temsilci
- Kurul Üyesi
- Stratejik ittifakın yönetimi
- Kendi işletmeninin temsilcisi
- Operatör (Yüklenici)

olarak belirlenmiştir.

Yapılan görüşmelerde TP'nin yapmış olduğu stratejik ittifaklara dahil olan genel faaliyetler;

- Araştırma ve Geliştirme
- Üretim
- Finans
- Yönetim

olarak belirtilmiştir.

#### **4.6. TPAO'nun Stratejik İttifak Yapma Sebepleri**

Yapılan görüşmelere göre TP'nin stratejik ittifak oluşturmasının en büyük sebebi petrol bulup çıkarma faaliyetlerinde avantajlar sağlamaktır. Bu avantajlar; ekonomik, teknolojik ve siyasi olabilmektedir. Yapılan görüşmelerde yurtiçi ve yurtdışında karada ve denizde ayrı stratejik ittifaklar kurulduğu belirtilmiştir. Karada yapılan ittifaklarda işletmelerin yeni teknolojiye sahip olması tercih sebebi olmaktadır.

Yapılan görüşmelerde TP'nin kurmuş olduğu stratejik ittifakların sebepleri ve şekilleri farklılık göstermekte olabildiği belirlenmiştir. Örneğin, Karadeniz bölgesinde TP sığ denizde petrol üretimi gerçekleştirdiği halde derin denizde petrol arama ve çıkarma çok maliyetli olduğundan bu maliyetleri TP tek başına üstlenmemek için SHELL ittifak kurma yoluna gitmiştir. Yapılan görüşmeye göre Karadeniz bölgesinde SHELL'in seçilme sebepleri; derin sularda arama yapabilecek teknolojiye sahip, ekonomisinin güçlü ve global bir işletme olmasıdır.

Yapılan görüşmelere göre Irak'ta çok karmaşık siyasi yapıdan dolayı bu pazarda petrol üretim ve dağıtımlarına ortak olmak için çeşitli büyük işletmeler ile konsorsiyumlar oluşturmuştur.

Yapılan görüşmelerde TP stratejik ittifaklarda işletmelere kendisi teklif götürebildiği gibi kimi ittifaklarda işletmelerden de teklif alabildiği söylenmiştir. Stratejik işbirliğine giderken;

- Sektörde güçlü (ruhsat sahibi)
- Teknolojisi gelişmiş (Ankonvasyonel)
- Ekonomisi büyük (EXXON Mobil, BP, PetroBAS, Chevron ve Shell)
- Coğrafi konum
- Ülkeye giriş imkânı sağlayabilecek

işletmeler ile ittifak kurmayı tercih ettiği belirlenmiştir.

Yapılan görüşmelere göre TP'nin ittifak yaparken seçilecek işletme için en önemli kriteri güven olduğu gözükmektedir.

#### **4.7. TPAO'nun Stratejik İttifakları Yönetimi**

Yapılan görüşmelere göre TP yaptığı anlaşmalarda, ittifakın amacını, sınırlarını, ortaklık yapısını, kimlerin ne sorumluluğu olacağını, paylaşımın nasıl olacağını ve keşif olması durumunda kimin nasıl üreteceğini açıkça belirtmektedir. Yapılan görüşmelere göre ittifaklardaki işletmeler ile sık sık toplantı yapılmaktadır. İttifakın projesine göre ayda bir toplantı yapılabildiği gibi yılda 3-4 defada toplantı yapılabilmektedir. Yurtiçi yapılan ortaklıklarda resmi olmayan toplantılar yapılabilmekte ama yurtdışı ittifaklarında resmi olmayan toplantılar yapılmamaktadır.

Yapılan görüşmelere göre ittifaklar kurulurken her iki tarafa faydalı olacak şekilde ittifaklar geliştirilmeye çalışılmıştır. İttifaklarda ortaklar genelde sözlerini yerine getirmişler ve anlaşmaya bağlı kalmışlardır.

#### **4.7.1. Stratejik İttifaklara Ortak Katkısı**

Yapılan görüşmelere göre TP'nin yapmış olduğu ittifaklarda aldığı role göre, ortakların sağladığı katkı türleri değişmektedir. Kurum, operatör (yürütücü) pozisyonunda ise donanım, bilgi, teknoloji, insan gücü ve finansal kaynakları sağlamaktadır. Yürütücü pozisyonunda değil ise genelde ittifaka maddi kaynak ile girilmektedir. TP'nin yapmış olduğu ittifaklarda hisse oranlarından kaynaklı eşit olmayan katkılar söz konusu olmaktadır.

Yapılan ittifaklarda başlangıç sermayesi başarıya ulaşmak için önemlidir. Karadeniz Bölgesinde yapılan ittifaklarda TP başlangıç sermayesi olarak herhangi bir finansal katkı sağlamamıştır. Bu bölgede yapılan ortak arama faaliyetlerinin ilk masrafları ittifaktaki diğer ortak tarafından yapılmıştır. Yapılan görüşmeye göre, yurtdışında ortağın yerel pazar bilgisi pazara giriş sağlaması bakımından stratejik ittifakların başarısını arttırmaktadır.

Yapılan görüşmelere göre Azerbaycan'da kurulan ittifakta operatör işletme BP'dir. TP burada finansal kaynak sağlayarak hissedar olarak ittifaka dahil olmuştur. Afganistan'daki ittifaklarda ikisinde yürütücü, Irak'ta bir ittifakta yürütücü durumundadır. Türkiye'deki birçok ittifakta ana yürütücü olmayı tercih etmektedir.

TPAO Yönetim Kurulu Eski Başkanı ve Genel Müdürü Mehmet Uysal yaptığı açıklamada, "Bloğun tam olarak potansiyelini değerlendirmek ve keşfedeceğimiz gaz ve petrolün ticari miktarını geliştirmek için gereken tüm kaynaklar Shell ve TPAO'da bulunmaktadır. Neler bulabileceğimizi görmek adına sıkı bir arama programında Shell ile birlikte çalışmak için sabırsızlandıklarını" ifade etmiştir (Enerjidergisi, 2013).

#### **4.7.2. Stratejik İttifakların Kontrolü**

Yapılan görüşmelere göre kurulan stratejik ittifaklarda yürütücü işletme kimse ittifakın kontrol gücü onda olmaktadır. İttifakta kontrolün kimde olacağı yapılan ilk anlaşmada açıkça belirtilmektedir. İttifaklarda kontrolden kaynaklı sorunlar yaşanmamaktadır.

Yapılan görüşmelere göre TP'nin yapmış olduğu stratejik ittifaklarda kontrol projeden projeye değişmektedir ve güven bu kontrollerde önemli olmaktadır. TP ile Shell arasında Batı Karadeniz'de yüzde 50, yüzde 50 ortaklıkla petrol ve doğalgaz arama yapması kararı alınmıştır.

Yapılan görüşmelere göre kurulan stratejik ittifaklarda, kültür uyumsuzluğu, amaç uyumsuzluğu ve dil uyumsuzluğu yaşanabilmektedir. Amaç uyumsuzluğu ortaklardan birinin projeye devam etmesini istemesi ama diğer ortağın projesi sonlandırmak istemesi ile ortaya çıkmaktadır.

#### **4.7.3. Stratejik İttifaklarda Çatışma**

Yapılan görüşmelere göre TP rakip işletmeler ile işbirliği yapabilmektedir. Kimi ittifaklarda ortak olan bir işletme başka bir yerde rakip olabilmektedir. Bu durum ittifaklarda stres oluşturmamaktadır. Yapılan ittifaklarda stres ve çatışma nadiren olmaktadır. İttifaklarda çatışma para gönderme ve harcama konularında olabilmekte ama bu sorunların tamamı çözülmektedir.

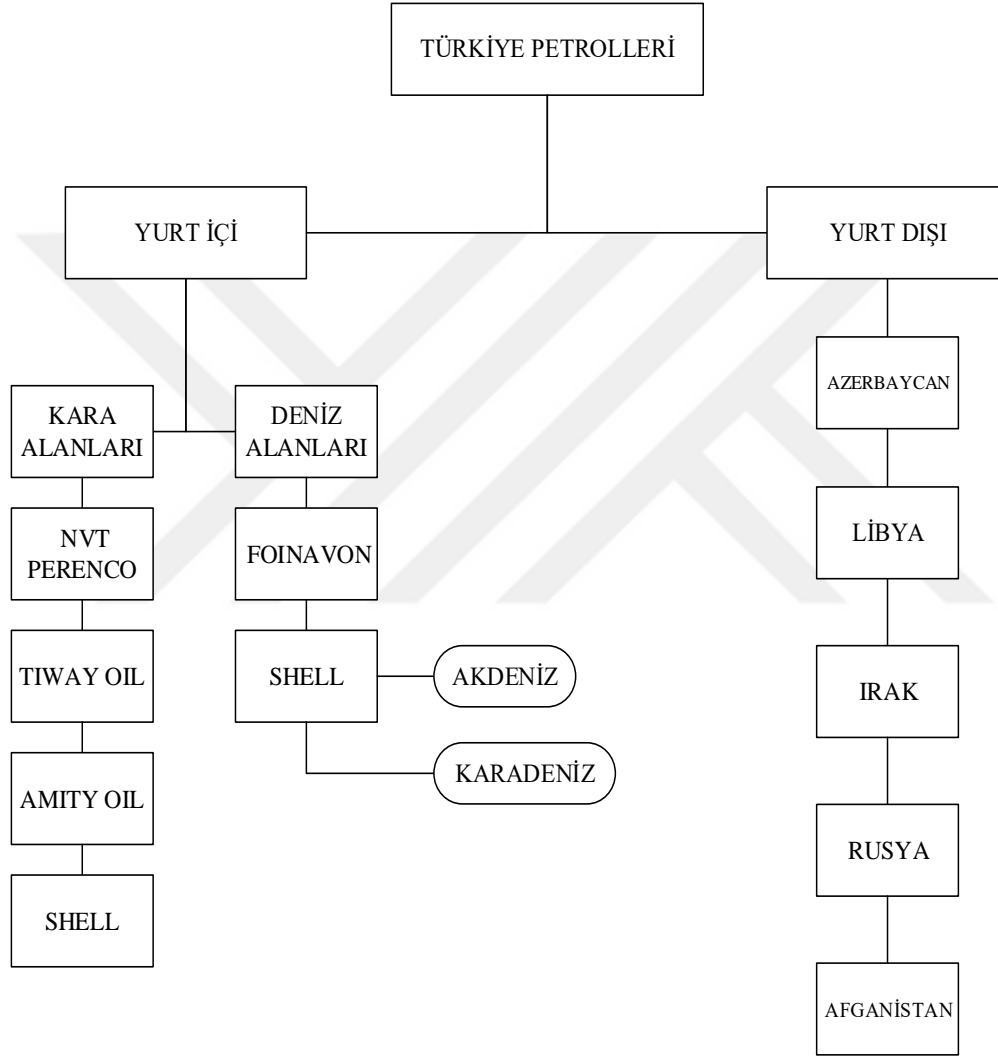
Yapılan görüşmelere göre TP'nin çatışma olan ittifakı, Kazakistan milli petrol işletmesi ile yaşanmıştır. Kazakistan milli petrol işletmesi petrol fiyatları yükselince ülkesinde dış yatırımcı istemeyip TP ile yapmış olduğu anlaşma şartlarını sağlamama yoluna gidip hissedarlıkta sürekli sorun çıkartmıştır. Olay Uluslararası Tahkime gitmiş, Kazakistan milli petrol işletmesi tahkimi kaybedeceğini anlayınca TP'nin elindeki hisseleri TP'nin istediği fiyattan almak koşulu ile anlaşma yoluna gitmiştir.

TPAO, Kazakistan hükümetinin anlaşmada olmamasına rağmen, ülkedeki vergi oranlarını arttırması sebebiyle 2010'da uluslararası tahkim merkezine başvuru yapmıştır. Kazakistan hükümetinin isteği doğrultusunda mahkeme süreci devam ederken 2013'te taraflar arasında barışçıl çözüm için direk müzakerelere başlanmıştır. TPAO'nun sahip olduğu hisselerinin tamamını haziran ayında Kazakistan tarafına devretme hususunda taraflar anlaşma imzalamışlardır. Bu sayede KTM Ltd. Ortak İşletme'nin tüm hisseleri Kazakistan hükümetinin olmuştur (Bloomberght, 2014).

#### 4.8. TP'nin Yapmış Olduğu Stratejik İttifaklar

TP'nin yapmış olduğu stratejik ittifakları yurt içi ve yurt dışı olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Yurt içi ittifakları da deniz ve kara olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Şekil 4.2'de TP'nin yapmış olduğu stratejik ittifaklar gösterilmiştir.

Şekil 4.2: TP'nin Yapmış Olduğu Stratejik İttifaklar



**Kaynak:** TP (2017); <http://www.tpao.gov.tr/tp5/> derlenmiştir, (Erişim Tarihi: 11.10.2017).

##### 4.8.1. TP'nin Yurtiçi Stratejik İttifakları

TP 2000'li yıllardan beri yurtiçi deniz alanlarının yanında yoğun olarak kara alanlarındaki hidrokarbon arama ve üretimine de büyük önem vermektedir. Bu strateji paralelinde, Akdeniz ve Karadeniz başta olmak üzere yabancı işletmelerle ittifaklar kurarak ortak doğal kaynak arama faaliyetleri gerçekleştirmektedir (TP, 2015:15).

Ayrıca, TP ile Shell arasında Batı Karadeniz bölgesinde derin deniz alanlarının bir bölümüne yönelik ortak işletme anlaşması imzalanmış ve sondajları yapılmıştır. Shell işletmesiyle imzalanan başka bir anlaşmaya göre, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki çeşitli toprak alanlarına yönelik ortak işletme anlaşması dahilinde yürütülen ve geleneksel olmayan yöntemler (anconventional) ile petrol ve doğal gaz çıkarmaya yönelik araştırmalarda devam etmektedir. Trakya ve Güney Doğu Anadolu Bölgelerinde de geleneksel olmayan kaynak potansiyelini belirlemek için önemli çalışmalar yapmaktadır (TP, 2015:15).

#### **4.8.1.1. TP - NVT PERENCO Stratejik İttifakı**

Güneydoğu Anadolu Bölgesinde, TP - NVT Perenco arasındaki Ortak Girişim Anlaşması çerçevesinde, NVT Perenco'nun ülkemizdeki en büyük özel sektör petrol üreticisi olmasından faydalanmak için NVT Perenco operatörlüğünde ortak petrol arama faaliyetleri yapılmaktadır (TP, 2015:28 ve Perenco, 2017). Bu ittifakta Perenco'nun TP ile işbirliğine gitmesinin sebebi TP'nin yurt içinde yetkin ve deneyimli bir kurum olmasıdır (Perenco, 2017).

Ortaklık kapsamında Teknik ve İşletme Komite toplantıları düzenli olarak yapılmakta, ortaklık dahilindeki alanlarda oluşan lojistik ve güvenlik kaynaklı sorunların giderilmesi amacıyla Perenco'nun operatör olduğu arama ruhsatlarında operatörlüğün iki yıllığına geçici olarak ittifaka devretmesi planlanmıştır (TP, 2015:28). İş ortaklığı kapsamında, Kastel, Karaali, Yalankoz ve G. Kırtepe Sahalarında üretime devam edilmektedir (TP, 2015:28).

#### **4.8.1.2. TP - TIWAY OIL Stratejik İttifakı**

TP ve Tiway Oil arasındaki stratejik ittifak ortak üretim ve ortak arama anlaşmasıdır. Ortak üretim ve arama Akçakoca, Cendere ve Bakük sahalarında yapılmaktadır (TP, 2015:28 ve Park Place Energy, 2017). Tiway Oil petrol ve gaz üretiminde uluslararası deneyime sahiptir ve TP bu deneyimlerden faydalanmak için Tiway Oil ile stratejik ittifak kurmaya yoluna gitmiştir. Tiway Oil ise Türkiye'deki uygun lisans ve mali şartlardan dolayı TP ile ittifak oluşturmuştur (Park Place Energy, 2017).

#### **4.8.1.3. TP - AMITY OIL Stratejik İttifakı**

TP ve Amity Oil arasındaki stratejik ittifak ortak üretim ve ortak arama anlaşmasıdır. Trakya Bölgesinde doğal gaz ve kondensat ortak arama ve üretimi yapılmaktadır (TP, 2016:28). TP ittifak oluştururken tercih ettiği nedenlerden biri olan kendisinde olmayan teknolojilere sahip işletmelere ittifak kurma stratejisi doğrultusunda bu ittifak kurulmaktadır. Amity Oil sahip olduğu ankonvansiyonel teknolojiler ile doğal gaz araması yapılmaktadır. Bu teknoloji sayesinde Amity Oil Türkiye’de rekabet avantajı elde etmektedir (Trans Atlantic Petroleum, 2017).

#### **4.8.1.4. TP – SHELL Stratejik İttifakı**

TP ile Shell Dadaş Projesi kapsamında ankonvansiyonel çalışmalara yönelik olası işbirliği sahalarını belirlemek için ortak arama ve üretim anlaşması imzalanmıştır. TP 2011 yılının Kasım ayında, Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde (Dadaş) karada petrol ve gaz erken evre araştırma ve değerlendirme faaliyetleri yürütmek üzere Shell ile ortak işletme anlaşması imzalamıştır. 4 Şubat 2013’te ise Shell ve TPAO, Batı Karadeniz’de derin deniz arama çalışmalarını başlatmak üzere başka bir ortak işletme anlaşmasına imza atmıştır (TP, 2015:26). TP’ni Shell ile stratejik ittifak kurmaya iten sebepler, ekonomik yönden güçlü olması, ankonvansiyonel teknolojiye sahip olması ve sektörde üst sıralarda yer almasıdır.

Anlaşmanın koşullarına göre, ittifakta Shell, yüzde 50 oranında paya sahip olmakta ve işletme erken dönem arama faaliyetlerini yürütmektedir. Anlaşma’nın koşullarına göre Shell’in gelecek üç sene için ödemeyi taahhüt ettiği tutar 150-200 milyon dolar civarında olmuştur (TP, 2015:26). Shell bu ittifakta, Türkiye Petrolleri ile birlikte Türkiye’deki petrol ve gaz kaynaklarını geliştirmeyi ve yerli üretimin artışına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Türkiye’nin gelişimi ile orantılı olarak artan enerji ihtiyacını yerli petrol ve gaz kaynaklarını geliştirerek karşılamak için Türkiye Petrolleri (TP) işbirliği ile 2015’in ilk çeyreğinde Batı Karadeniz’de işbirliğine gidilmiştir (Shell, 2017).

Shell Türkiye Ülke Başkanı Ahmet Erdem , "Küresel tecrübemiz, araştırma ve geliştirme ve inovasyona dayalı yüksek teknolojimiz ile ülkemiz için değer yaratmak amacıyla Shell’in küresel uzmanlığını Türkiye’ye getirdiklerini" ifade etmiştir (Enerji Günlüğü, 2015).

Shell Uluslararası Arama ve Üretim Direktörü Andy Brown açıklamasında, “Shell dünya çapında fırsatları takip ediyor ve Türkiye’yi de önemli arama olanakları sunan bir ülke olarak görüyor. Bu anlaşma, TPAO ve Shell adına gerçekleştirilmiş bir diğer büyük fırsattır ve biz, önümüzdeki üç yıl boyunca yapacağımız arama çalışmalarını tamamlamak için sabırsızlandıklarımızı” ifade etmiştir (Sabah, 2013).

#### **4.8.1.5. TP - FOINAVON Stratejik İttifakı**

TP ve Foinavon arasındaki stratejik ittifak, ortak arama ve ekonomik işbirliği anlaşmasıdır. TP’nin Foinavon ile stratejik ittifak kurmasının temel nedeni işletmenin teknik ve finansal yönden güçlü olmasıdır. Foinavon ise bu ittifakla Türkiye ve komşu ülkelerde daha ileri seviyede arama fırsatlarını değerlendirmek istemektedir (Foinavon Energy, 2017).

İttifakta yeni arama hedeflerini de kapsayan geniş işletme ruhsatı alanında ekonomik kazanımlar sağlayabilecek jeolojik ve jeofizik değerlendirmeler yapılmıştır (TP, 2016:29). TP ve Foinavon 2004 yılından bu yana, Türkiye'nin Batı Karadeniz karasuları içinde, Güney Akçakoca alt havzasında etkin bir arama ve geliştirme programını yürütmektedir. Foinavon bu projede yüzde 12.25 oranında katılım hissesine sahip olup çalışma iş ortakları TPAO (operatör), Petrol Ofisi ve Tiway işletmeleridir. Foinavon'ın tecrübeli yöneticileri ve teknik yönetim elemanlarından oluşan Türk ve yabancı uyruklu yönetim takımı ile ispatlanmış bir arama ve geliştirme başarısına ve değer yaratma geçmişine sahiptir. Foinavon, Akçakoca alt havzası doğal gaz projesinin geliştirilmesi için, teknik ve ticari bilgi birikimi ile katkıda bulunmuştur (Foinavon Energy, 2017).

#### **4.8.2. TP’nin Yurt Dışı Stratejik İttifakları**

Türkiye Petrolleri, Türkiye’nin yükselen enerji talebinin karşılanması için yurtiçinin yanında yurtdışında da Azerbaycan, Irak, Rusya ve Afganistan gibi zengin hidrokarbon madenlerinin bulunduğu ülkelerde çalışmalarını sürdürmektedir (TP, 2015:41). TP, Bakü-Tiflis-Ceyhan (BTC) ve Güney Kafkasya Boru Hattı (SCP) projelerinde yapmış olduğu stratejik ittifaklar ile hem bölge ülkelerinin doğal kaynaklarının uluslararası pazarlara ulaşımının sağlanmasında



hem de Türkiye'nin enerji koridoru ve enerji terminali olma hedefine ulaşmasında büyük rol oynamaktadır (TP, 2017).

#### Şekil 4.3: TP'nin Faaliyette Bulunduğu Ülkeler



**Kaynak:** TP (2015); İki Bin On Beş Yıllık Raporu, <http://www.tpao.gov.tr/tp5/docs/rapor/TP-2015-YILLIK-RAPORU.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.10.2017), s.40

İttifakların stratejik amaçlarını gerçekleştirmesi için kısa sürede rezerv arttırması ve bu rezervi üretime entegre etmesi gereklidir. Bu yüzden, yurtdışı faaliyetleri gittikçe önem kazanmaktadır. Türkiye'nin arz güvenliğinin sağlanmasında enerjinin stratejik önemini unutmuyarak, gelecekteki hedefler için stratejik ittifaklar oldukça önem arz etmektedir (TP, 2015:41).

TP 1990'lardan beri yurtdışında bulunduğu faaliyetlerden arama, üretim ve geliştirme projeleriyle petrol sektöründe önemli oyuncularından biri haline dönüşmüştür. TP'nin yurtdışında arama ve üretim faaliyetleri kapsamındaki stratejik ittifakları aşağıda yer almaktadır (TP, 2015:41).

##### 4.8.2.1. Azerbaycan Stratejik İttifakı

Hazar Bölgesi dünya petrol ve doğal gaz rezervleri bakımından zengin kaynaklara sahip bir bölgedir. Hazar Bölgesi ile olan kültürel ve tarihi geçmişimizden dolayı, bu bölge ülkemiz adına özel bir yere sahiptir (TP,

2015:42). Azerbaycan'da 2 üretim ve 2 boru hattı projesininde stratejik ittifakları bulunan TP, Azerbaycanda en büyük ikinci yatırımcı pozisyonundadır (TP, 2017).

TP Azerbaycan'da farklı büyük projelerde faaliyetlerde bulunmaktadır. Arama, üretim ve geliştirme projeleri olan söz konusu projeler, ACG (Azeri-Çıralı-Güneşli) (%6,75), Şah Deniz (%19) ve Alov projeleridir (%10). Ayrıca TP, Bakü-Tiflis-Ceyhan Ana İhraç Ham Petrol Boru Hattı Projesinde %6,53, Şah Deniz gazını Gürcistan-Türkiye sınırına taşıyan Güney Kafkasya Doğal Gaz Boru Hattı Projesinde ise %19 hisseyle ittifaklarda yer almaktadır (TP, 2015:42).

#### 4.8.2.1.1. ACG (Azeri-Çıralı-Güneşli) Geliştirme ve Üretim Projesi

Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Petrol İşletmesi (SOCAR) ile yabancı işletmelerin oluşturduğu konsorsiyum arasında ACG Projesine ilişkin olarak 1994 yılında Bakü'de "Ortak Geliştirme ve Üretim Paylaşımı Anlaşması" imzalanmıştır. 1994 yılında imzalanan "Asrın Projesi" adı konulan Üretim Paylaşım Anlaşması ACG daha sonra 2049 yılına kadar uzatılmıştır. 1 Ocak 2017 yılından itibaren yürürlüğe girecek anlaşmayla ortakların payları revize edilirken Azerbaycan'daki en büyük ikinci yabancı yatırımcı konumunda olan Türkiye Petrolleri % 5,73 hisseyle projede faaliyetlerine devam etmektedir. Bugüne kadar 33 milyar ABD Doları yatırım yapılan ACG projesinden 2049 sonuna kadar yaklaşık 4 milyar varil üretim beklenmektedir (TP, 2015:42).

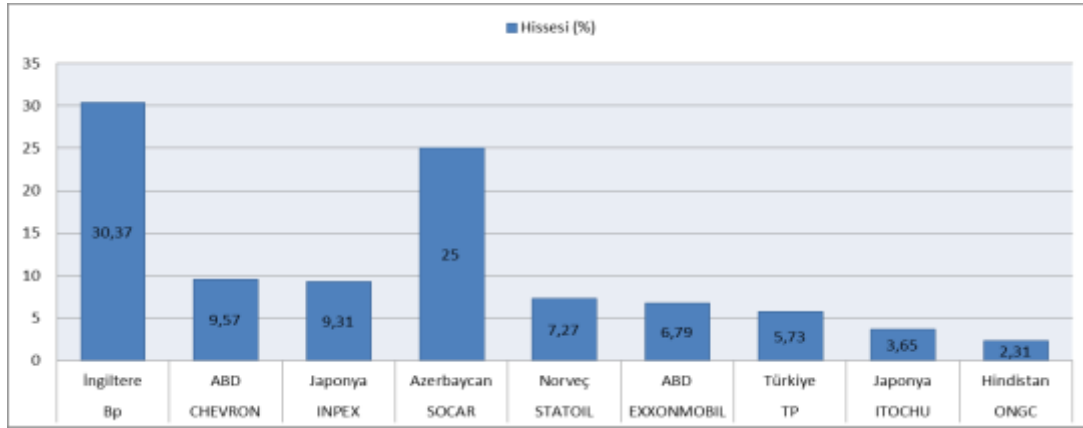
#### Şekil 4.4: TP ACG Projesi



**Kaynak:** TP (2017); <http://www.tpao.gov.tr/tp5/>, (Erişim Tarihi: 11.10.2017).

1 Ocak 2017'den itibaren geçerli olacak Anlaşma ile Azerbaycan Milli Petrol İşletmesi SOCAR'ın hissesi %25'e çıkarılırken diğer ortakların hisseleri düşürülmüştür. Azerbaycan'daki en büyük ikinci yabancı yatırımcı konumundaki TP'nin payı %5,73 olarak revize edilirken projenin operatörlüğünü yürütmeye devam eden BP ve diğer ortakların hisseleri Grafik 4.1'de görülmektedir (TP, 2017).

**Grafik 4.1: İşletmelerin ACG Projesinde Hisse Oranları**



**Kaynak:** TP (2017); <http://www.tpao.gov.tr/tp5/> derlenmiştir, (Erişim Tarihi: 11.10.2017).

ACG Projesi safhalar halinde geliştirilmiştir. Bu safhalar;

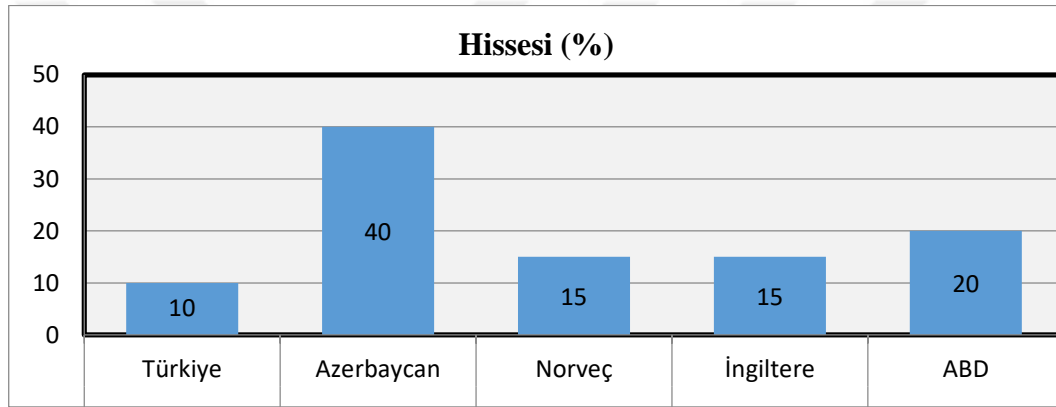
- Yürürlükteki üretim paylaşım anlaşması 20 Eylül 1994 tarihinde imzalanmıştır.
- Anlaşma ile ACG sahasına bugüne kadar 33 milyar ABD Doları yatırım yapılmıştır.
- İlk petrolün 7 Kasım 1997 yılında Çırak sahasından çıkarıldığı projede bugüne kadar 3,2 milyar varil (400 milyon ton) petrol üretilmiş ve boru hatlarıyla dünya pazarlarına taşınmıştır.
- Proje kapsamında üretilen 30 milyar m<sup>3</sup> doğal gaz Azerbaycan Hükümetine teslim edilmiştir.
- Projede 2017 yılının ilk yarısında günlük ortalama 585.000 varil petrol üretilmiştir.
- Sahada hâlihazırda 6'sı üretim olmak üzere toplam 8 deniz platformu bulunmaktadır.

#### 4.8.2.1.2. Alov Projesi

Alov Projesi ortak arama ve üretim projesidir. Projenin ana yüklenicisi SOCAR işletmesidir. Arama, Geliştirme ve Üretim Paylaşımı Anlaşması imzalanan projeye Turkish Petroleum Overseas Company (TPOC), 29 Temmuz 1998 tarihinde imzaladığı Katılım Anlaşması ile projede yer almış, 21 Aralık 2011 tarihi itibarıyla de projede ana yüklenici olmuştur (TP, 2015:43).

Projede en fazla hisseye SOCAR %40 ile sahiptir. Diğer hisseler BP (%15), Statoil (%15), EXXON (%20) ve TPOC (%10) oranında sahiptir (TP, 2017).

**Grafik 4.2: İşletmelerin Alov Projesinde Hisse Oranları**



**Kaynak:** TP (2017); <http://www.tpao.gov.tr/tp5/> derlenmiştir, (Erişim Tarihi: 11.10.2017).

#### 4.8.2.1.3. Şah Deniz Geliştirme ve Üretim Projesi

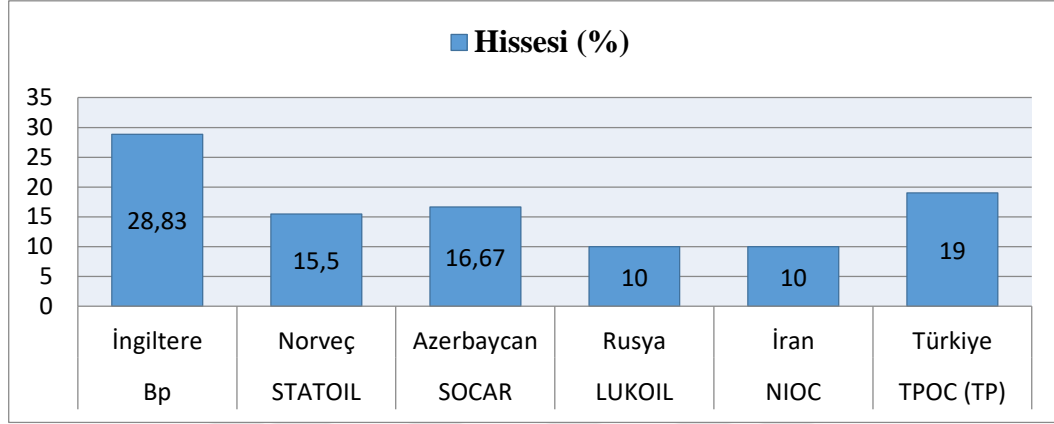
Şah Deniz Geliştirme ve Üretim Projesi ortak arama ve üretim projesidir. Hazar Denizinin Azerbaycan tarafında yer alan Şah Deniz, oldukça fazla rezerve sahip bir doğal gaz alanıdır. Proje ilk olarak 1997 yılında taraflar arasında imzalanmıştır. 2001 yılında arama ve uzatma-arama dönemi sorumlulukları yerine getirilerek ticari doğal gaz ve kondensat keşfi çalışmaları başlamıştır. TOTAL'in Şah Deniz ve SCP'de sahip olduğu %10'luk hisselerinin tamamının satın alınmasından sonra TP'nin projedeki payı %19'a yükselmiştir (TP, 2015:44).

Projede, 2016 yılı sonu itibarıyla kümülatif olarak 52,82 milyar sm<sup>3</sup> doğal gaz (TP payı 4,85 milyar sm<sup>3</sup>) ve 117,9 milyon varil kondensat (TP payı 9,79 milyon varil) üretimine ulaşılmıştır. Şah Deniz Faz 2 sahasında yılda 16 milyar metreküp gaz üretilmesi ve bu gazın 6 milyar metreküpünün Türkiye'ye, 10 milyar

metreküpünün de Türkiye üzerinden transit geçerek Avrupa pazarlarına satılması planlanmaktadır (TP,2015:44).

Şah Deniz Geliştirme ve Üretim projesinde yer alan işletmeler ve bu işletmelerin projeden almış olduğu paylar Grafik 4.3’de görülmektedir (TP, 2017).

**Grafik 4.3: İşletmelerin Şah Deniz Projesinde Hisse Oranları**



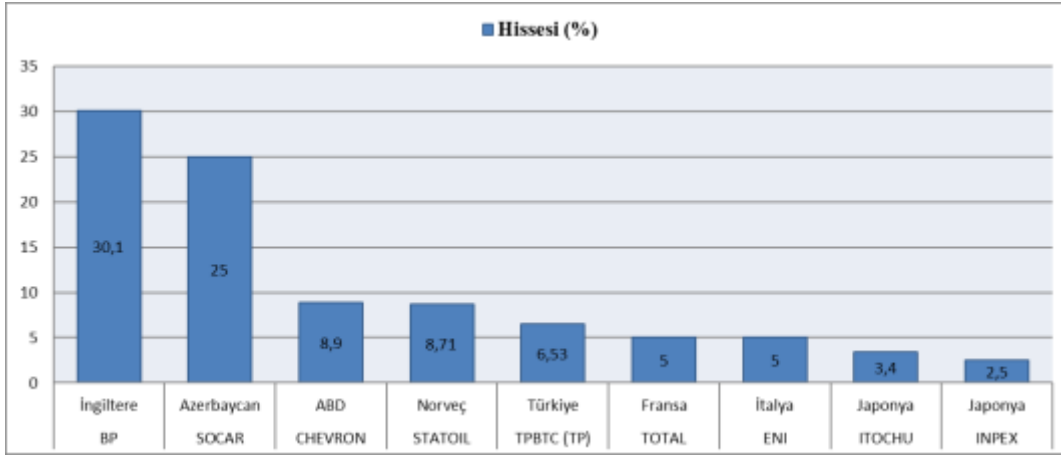
**Kaynak:** TP (2017); <http://www.tpao.gov.tr/tp5/> derlenmiştir, (Erişim Tarihi: 11.10.2017).

#### 4.8.2.1.4. Bakü-Tiflis-Ceyhan Ana İhraç Ham Petrol Boru Hattı (BTC) Projesi

Türkiye, konum olarak dünya petrol rezervlerinin yüksek oranda bulunduğu Orta Doğu, Hazar Bölgesi ve Doğu Akdeniz’in yakınında yer almaktadır. Bu bölgede bulunan enerji rezervlerini dünya pazarlarına ulaştırmak için enerji yolu BTC ve SCP Boru Hattı Projeleri ile oluşturulmuştur. TP’leri de ekonomik kazanımlar elde etmek için BTC projesinde stratejik ittifaklar kurmuştur. Karadeniz’in hidrokarbon rezervinin belli olması ile bu projeler ile Karadeniz’den sondajı yapılacak ham petrol ve doğal gaz Türkiye üzerinden güvenli bir boru hattı ile zamanında pazara taşınması hedeflenmektedir (TP, 2015:45).

Bakü-Tiflis-Ceyhan Ana İhraç Ham Petrol Boru Hattı projesinde yer alan işletmeler ve bu işletmelerin projeden almış olduğu paylar Grafik 4.4’de görülmektedir (TP, 2017).

**Grafik 4.4: İşletmelerin BTC Projesinde Hisse Oranları**



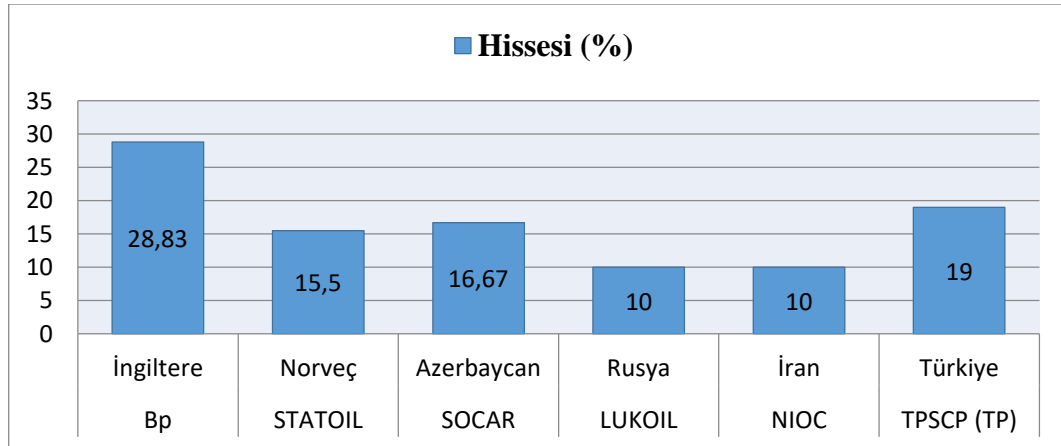
**Kaynak:** TP (2017); <http://www.tpao.gov.tr/tp5/> derlenmiştir, (Erişim Tarihi: 11.10.2017).

#### 4.8.2.2. Güney Kafkasya Doğal Gaz Boru Hattı (SCP) Projesi

Güney Kafkasya Doğal Gaz Boru Hattı (SCP) Projesi Boru hattı Projesinin ana hedefi, bölgede çıkartılacak doğal gazın Türkiye üzerinden Avrupa'ya taşınmasıdır. İttifakta yer alan işletmeler ortak arama ve üretim anlaşması yapmışlardır. TP'lerinin stratejik ittifaka dahil olma sebebi finans yönünden güçlü işletmeler ile ortaklık yoluna gidebilmektir (TP, 2015:45).

SCP projesinde yer alan işletmeler ve bu işletmelerin projeden almış olduğu paylar Grafik 4.5'de görülmektedir.

**Grafik 4.5: İşletmelerin SCP Projesinde Hisse Oranları**



**Kaynak:** TP (2017); <http://www.tpao.gov.tr/tp5/> derlenmiştir, (Erişim Tarihi: 11.10.2017).

#### **4.8.2.3. Libya Stratejik İttifakı**

Libya Arama - Üretim Projesi için yurtdışında yabancı devlet yasalarına uygun olarak petrol ameliyeleri ve ticareti (arama, sondaj, üretim, taşıma, pazarlama, servis hizmetleri ve rafinaj gibi) konularında faaliyet göstermek amacıyla, TP Libya Ltd. 30 Mayıs 2013 tarihinde kurulmuştur (TP, 2015:49). İttifakta yer alan işletmeler ortak arama ve üretim anlaşması yapmışlardır.

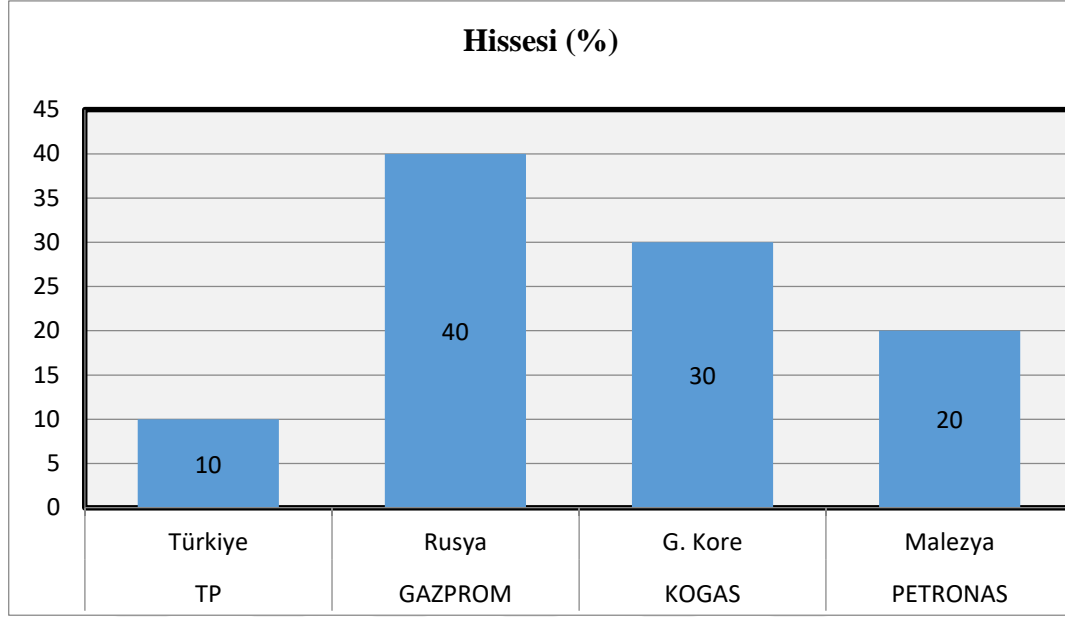
#### **4.8.2.4. Irak Stratejik İttifakı**

TP'leri özellikle Kuzey Irak bölgesindeki zengin petrol rezervlerinden faydalanabilmek için uluslararası büyük işletmeler ile stratejik ittifaklar yapmaktadır. Bu bölgede ortaklar seçilirken finans yönünden güçlü ve yeni teknolojilere sahip kuruluşlar ile konsorsiyum oluşturmaktadır. Son dönemde enerji çeşitliliğini artırma çabasına giren Türkiye, Irak'ta çeşitli sahalarda petrol ve gaz arama ve üretim faaliyetlerine devam etmektedir. Bu doğrultuda TP Irak'taki dört sahada hem operatör hem yüklenici konumunda faaliyetlerine devam etmektedir (TP, 2017).

#### **4.8.2.4.1. Badra Petrol Sahası Geliştirme Projesi**

Badra petrol sahasında TP'nin yapmış olduğu stratejik ittifak ortak petrol arama ve üretim anlaşmasıdır. Badra Geliştirme ve Üretim Projesi; Gazprom (Operatör %40), Kogas (%30), Petronas (%20), TP (%10) (Grafik 4.6) konsorsiyumu ile 18 Şubat 2010 tarihinden faaliyetlerine devam etmektedir (TP, 2015:47). İttifakın yaşam döngüsünün tahminen 20 yıl sürmesi beklenmektedir. Proje yatırımlarının yaklaşık 2 milyar ABD Doları seviyesinde olduğu tahmin edilmektedir (Gazprom, 2017). Bu yüzden TP bu ittifakta ortakların finansal gücünden faydalanmak istemektedir.

**Grafik 4.6: İşletmelerin Badra Projesinde Hisse Oranları**



**Kaynak:** TP (2017); <http://www.tpao.gov.tr/tp5/> derlenmiştir, (Erişim Tarihi: 11.10.2017).

Badra projesinde operatör tarafından onaylanan bütçeler %50 oranında gerçekleşmiştir. Gazprom Neft Yönetim Kurulu Başkanı Alexander Dyukov: "Sadece birkaç yıl içinde, Gazprom Neft önderliğindeki işletmelerin konsorsiyumu, Irak'taki jeolojik açıdan en karmaşık alanlardan biri olan Badra'nın tam ölçekli ticari gelişimi için hazırlandı. Bu projede edindiğimiz tecrübeyi Rusya'daki ve diğer ülkelerdeki diğer alanların geliştirilmesine uygulanacağını " belirtmiştir (Gazprom, 2017).

Projenin ihtiyaç duyduğu yatırım ve harcamaların tamamının Badra Sahasında elde edilen üretiminden karşılanması hedeflenmektedir (TP, 2015:47). Badra projesinde 2014 yılında ticari üretimin başladığı günden itibaren 1.958.810 varil üretim yapılmış olup, günlük ortalama 14.618 varil/gün üretim gerçekleştirilmiştir. Bu miktardan TP Badra Ltd. hissesine düşen miktar ise toplam 127.724 varil, günlük ortalama üretim ise 953 varil/gün dür (TP, 2015:47).

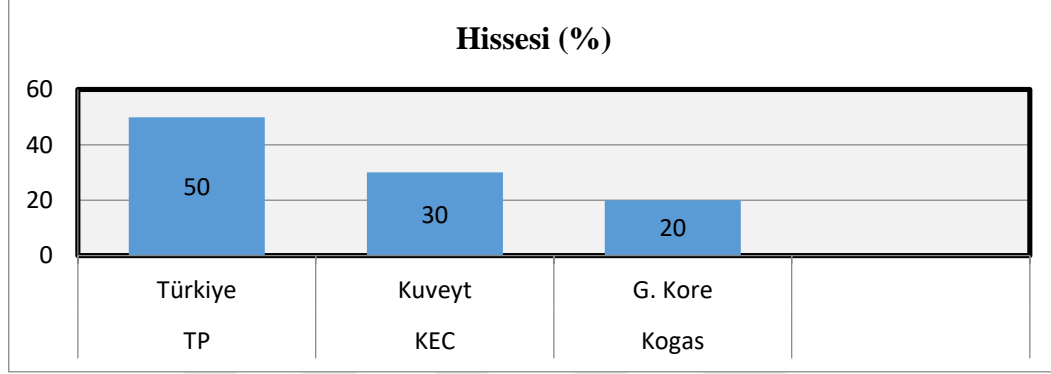
#### **4.8.2.4.2. Mansurya Gaz Sahası Geliştirme Projesi**

Mansurya petrol sahasında TP'nin yapmış olduğu stratejik ittifak ortak petrol arama ve üretim anlaşmasıdır. Bu projede ana yüklenici TP'leridir. Irak Mansurya Geliştirme-Üretim Projesi için yurtdışında yabancı devlet yasalarına uygun olarak petrol ameliyeleri ve ticareti (arama, sondaj, üretim, taşıma, pazarlama, servis



hizmetleri ve rafinaj gibi) konularında faaliyet göstermek amacıyla, TP Mansurya Ltd. 30 Mayıs 2013 tarihinde kurulmuştur. Mansurya stratejik ittifakı TP'nin operatörlüğünde (%50), KEC (%30), KOGAS (%20) (Grafik 4.7) konsorsiyumu ile kurulmuştur. İttifakın yaşam döngüsünün tahminen 20 yıl sürmesi beklenmektedir (TP, 2015:46).

**Grafik 4.7: İşletmelerin Mansurya Projesinde Hisse Oranları**

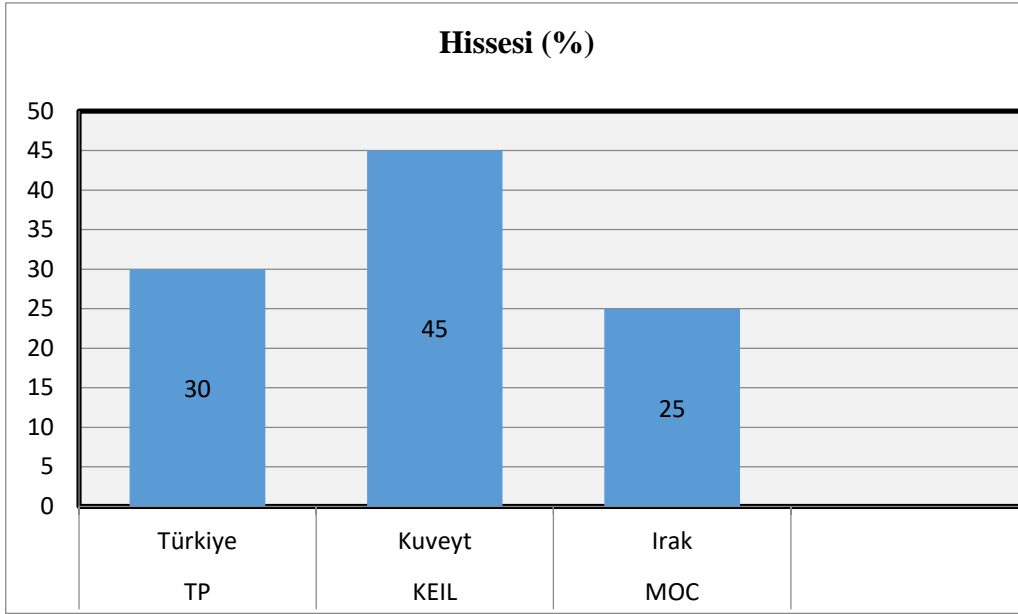


**Kaynak:** TP (2017); <http://www.tpao.gov.tr/tp5/> derlenmiştir, (Erişim Tarihi: 11.10.2017).

#### 4.8.2.4.3. Siba Gaz Sahası Geliştirme Projesi

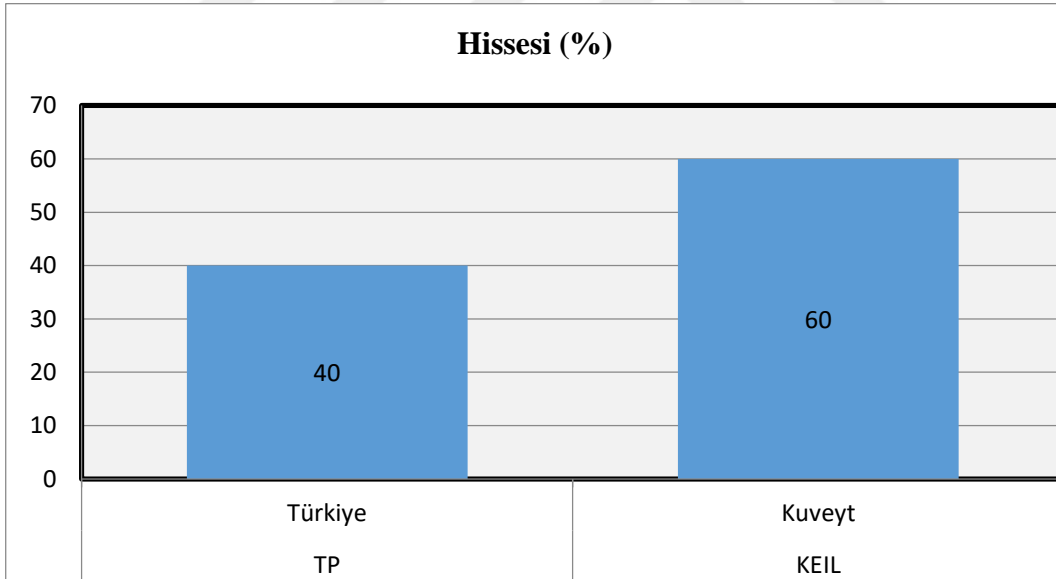
Irak'ta petrol ve doğal gaz arama ve üretim faaliyetleri ile ilgili her türlü operasyon, ticari işlem ve çalışmalarda bulunmak amacıyla TP Siba Ltd. 30 Mayıs 2013 tarihinde kurulmuştur. Siba projesinde Kuwait Energy Iraq Limited (KEIL) operatör olup, %60 oranında hisseye, TP ise %40 oranında yatırım hisselerine sahiptir. Gelir yönünden hisseler değerlendirildiğinde oranlar KEIL %45, TP %30, Missan Oil Co. (MOC) %25 şeklinde olmaktadır (TP, 2015:46).

**Grafik 4.8: İşletmelerin Siba Projesinde Hisse Oranları (Gelir)**



**Kaynak:** TP (2017); <http://www.tpao.gov.tr/tp5/> derlenmiştir, (Erişim Tarihi: 11.10.2017).

**Grafik 4.9: İşletmelerin Siba Projesinde Hisse Oranları (Üretim)**



**Kaynak:** TP (2017); <http://www.tpao.gov.tr/tp5/> derlenmiştir, (Erişim Tarihi: 11.10.2017).

Siba Sahası Gaz Geliştirme ve Üretim Servis Anlaşması 5 Haziran 2011 tarihinde imzalanmıştır. Proje 01 Temmuz 2011'de faaliyetlerine başlamıştır. Projenin yaşam döngüsünün faaliyet tarihinden itibaren 20+5 yıl olması planlanmaktadır (TP, 2017).

#### **4.8.2.4.4. Missan Petrol Sahası Geliştirme Projesi**

Irak Missan Geliştirme - Üretim Projesi için yurtdışında yabancı devlet yasalarına uygun olarak petrol ameliyeleri ve ticareti konularında faaliyet göstermek amacıyla, TP Missan Ltd. 10 Ağustos 2010 tarihinde kurulmuştur (TP, 2015:47). Missan petrol sahasında TP'nin yapmış olduğu stratejik ittifak ortak petrol arama ve üretim anlaşmasıdır.

Irak Missan Geliştirme-Üretim Projesi Missan Sahaları için Çin işletmesi CNOOC ile ortaklık kurma yoluna gidilerek 17 Mayıs 2010 tarihinde Missan Sahalarına TP ortak olmuştur. Anlaşma koşullarına göre CNOOC operatör olup %85 oranında yatırım hisselerine, TP ise %15 oranında yatırım hisselerine sahiptir. Gelir payı olarak ortaklık ele alındığında CNOOC %63,75, TP %11,25, OEC %25 hisseye sahip olmaktadır (TP, 2015:47).

Missan Sahası Geliştirme Üretim Servis Anlaşması 17 Mayıs 2010 tarihinde imzalanmıştır. Proje faaliyetlerine 20 Aralık 2010 tarihinde başlanmıştır. 2015 yılı içerisinde, 44 kuyunun sondajı bitirilmiş ve 41 kuyuda üretime başlanmıştır. Proje faaliyete başladığından beri 63 kuyunun sondajı tamamlanmıştır (TP, 2015:47).

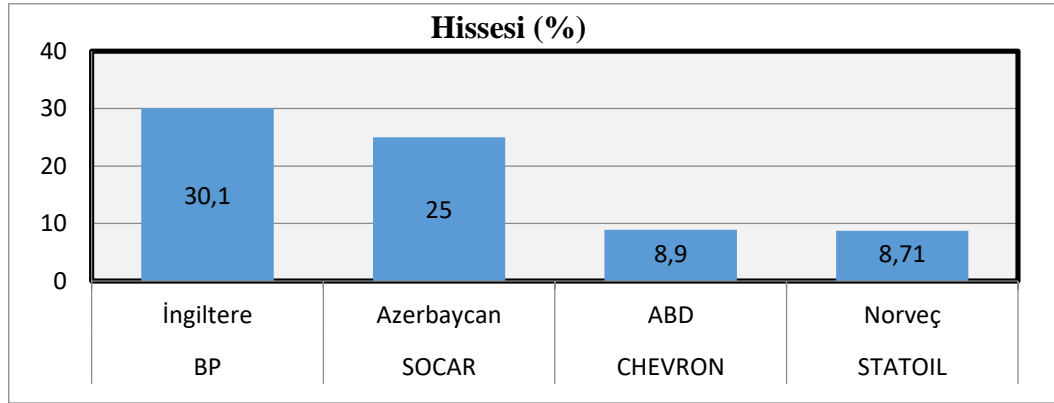
Proje kapsamında, sismik veri toplanması ve proses işlemi tamamlanmış olup yorumlanması devam etmektedir. Yüzey tesisleri konusunda, üretilecek petrolün ve petrolle birlikte üretilecek gaz ve suyun işlenmesi için mevcut petrol işleme tesisinin iyileştirilmesine ve yeni petrol, gaz ve su işleme tesislerinin inşalarına başlanmıştır. Ayrıca, mevcut petrol boru hattının planlanan üretim artışını karşılayacak kapasite olmaması nedeniyle yeni petrol boru hattı inşasına başlanmış ve 2014 yılı içerisinde bitirilmiştir. 2014 yılında proje üretimi 41.474.502 varil olup, TP payı 1.342.329 varil olarak gerçekleşmiştir (TP, 2015:42).

#### **4.8.2.5. Afganistan Stratejik İttifakı**

Afganistan'da Petrol ve Doğal Gaz Arama Üretim Projesi için yurtdışında yabancı devlet yasalarına uygun olarak petrol ameliyeleri ve ticareti konularında faaliyet göstermek amacıyla TP Afganistan Ltd. 30 Mayıs 2013 tarihinde kurulmuştur (TP, 2015:49).

Bu bağlamda, Afganistan Arama - Üretim Projesi kapsamındaki Mezar-ı Şerif (TP operatör) ve Sandıklı (Dragon Oil operatör) ruhsatları ihalesi, TP (%40), Dragon Oil (%40) ve Gazanfar (%20) konsorsiyumu tarafından kazanılmıştır (TP, 2015:49).

**Grafik 4.10: İşletmelerin Afganistan Projesinde Hisse Oranları**



**Kaynak:** TP (2017); <http://www.tpao.gov.tr/tp5/> derlenmiştir, (Erişim Tarihi: 11.10.2017).

Petrol ve Doğal Gaz Arama, Üretim ve Paylaşım Anlaşması 8 Ekim 2013 tarihinde imzalanarak projede faaliyetlere başlanılmıştır. Arama faaliyetleri kapsamında Ocak 2015’te başlayan gravite ve manyetik veri toplama işleri 26 Eylül 2015 tarihinde tamamlanmış, verilerin prosesi ve yorumlama çalışmaları devam etmiştir (TP, 2015:49).

TP, Afganistan Maden ve Petrol Bakanlığı, Bayat Enerji ve Çalık Enerji’den oluşan konsorsiyum Afgan Toitimaidan bloğunda petrol ve doğal gaz araması için anlaşmaya varmıştır. Afganistan hükümetinin anlaşmayı onaylamasından sonra ülkenin doğal gaz rezervleri yönünde oldukça mühim olan bölgesinde arama çalışmaları 2015 yılında başlamıştır. Konsorsiyum katılımcıları tarafından projeye yapılacak 90 milyon dolarlık yatırım ile Afganistan’ın enerji bağımsızlığı ve güvenliği için önemli adımlar atılması hedeflenmektedir (TP, 2015:49).

“Totimaidan Bloğu’nun arama, üretim paylaşım anlaşması müzakerelerinin tamamlanmasının gelecek için heyecan verici bir adım olduğunu kaydeden “Afganistan Maden ve Petrol Bakanı Dr. Daud S. Saba, “Konsorsiyum ortaklarının müşterek işlevsel petrol ve gaz tecrübesi ve Afganistan’a olan yaklaşımları bu

konsorsiyumu halkımızın sorumlu ortağı haline getirmiştir. Ulaşmış olduğumuz olumlu ve adil anlaşmayla enerji ithalat ihtiyacımızı azaltmakla kalmayıp halkımız için yeni iş fırsatları ve ülkemiz için yeni gelir elde etmiş olacağını” açıklamıştır (TP, 2017).

“Türkiye Petrolleri’nin petrol ve doğal gaz arama faaliyetlerindeki servis anlaşmaları ile Kuzey Afganistan’ın gelişmesine en çok katkıda bulunan işletmelerden biri olduğunu belirten Türkiye Petrolleri Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Besim Şişman “Totimaidan projesinin Afganistan’ı bölgenin enerji topluluğuna bağlayacak. Afganistan hizmete ve iş yapmaya hazır bir ülke. Bu anlamda Afganistan’ın enerji bağımsızlığına katkıda bulunmaktan memnuniyet duyduğunu” ifade etmiştir (TP, 2017).

Bayat Enerji CEO’su Dr. Ehsanollah Bayat ise “Totimaidan Bloğu’nda Türkiye Petrolleri ve Çalık Enerji gibi bölgesel liderlerle ortak olmaktan gurur duyduklarını ifade etti”. Bayat, “Bu proje Afganistan’a enerji bağımsızlığı, ihracat fırsatları, doğal gaza dayalı sanayinin gelişmesi ve ülkenin ekonomik gücünün geliştirilmesi gibi önemli katkılar sağlayacak. Misyonumuzda da belirttiğimiz üzere yeni istihdam ve fırsatlar yaratarak tüm ulusa katkıda bulunmak amacıyla Afgan hükümeti ve Afgan Halkı ile çalışmayı dört gözle beklediğini” ifade etmiştir (TP, 2017).

#### **4.8.2.6. Rusya Stratejik İttifakı**

Rusya’da Baytugan Projesi kapsamında Macar menşeli MOL işletmesi ile stratejik ittifaka gidilmiştir. Ortaklık MOL grubunun Baitexte sahip olduğu hisselerin %49’unu TP’ne devretmesi ile gerçekleşmiştir (MOLGROUP, 2017). TP bu ittifaka MOL işletmesinin sahip olduğu geleneksel yöntemlerdeki bilgisinden ve saha geliştirmedeki deneyimlerinden yararlanabilmek için dahil olmuştur. Baytugan projesinin ana hedefi sondajı tamamlanmış petrolün üretim seviyesini artırmaktır (MOLGROUP, 2017). 2016 yılında sondajı yapılan 60 adet kuyunun, sondajı tamamlanarak kuyularda üretime başlanmıştır. Yine, 2016 yılında 198 kuyuda workover operasyonu tamamlanmıştır.

Bakan Yıldız yaptığı açıklamada, “Türkiye'nin milli petrol işletmesi TPAO'nun son dönemde artan yurt içindeki çalışmalarının yurt dışında da paralel biçimde devam ettiğini ve TPAO'nun, Rusya'da da deneyimli bir işletme ile birlikte olması gerektiğini düşündüklerini” ifade etmiştir (TP, 2017).

TP Genel Müdür Vekili Besim Şişman anlaşma ile ilgili olarak “MOL ile 2011 yılından beri yürütmüş olduğumuz müzakereleri arzu ettiğimiz şekilde sonuçlandırdık. Anlaşma Ortaklığımız ve MOL arasında kurulacak olan uzun dönemli ve stratejik işbirliğinin en önemli kilometre taşlarından birisi olacak. TP olarak yurtdışı faaliyetlerinde temel stratejimiz olası risklerin paylaşıldığı, teknoloji ve know-how transferinin mümkün olduğu ortaklıklar kurarak yeni coğrafyalara açılmaktır. TP olarak ortaklarımızla maksimum işbirliği sağlamanın yanı sıra, Ortaklığımızın bu işbirlikleri sayesinde finansal ve yönetsel konularda kendine yeni şeyler katarak, daha da güçlenerek büyümesini hedefliyoruz. İnanıyorum ki, bu çerçevede Rusya'da edineceğimiz tecrübeler TP'nin gelecekteki yatırımları için bize ışık tutacaktır” ifade etmiştir (TP, 2017).

60 yıllık TPAO tarihinde ilk kez 2015 yılında Rusya'da bir Macar işletmesiyle ortak olmuştur. Bu 176 milyon dolarlık bir satın alma olmuştur. TPAO tarihinde bir ilk olan Rusya ile yapılan bu ittifak son olmaması ve bunlara yenilerin de eklenmesi beklenmektedir.

## SONUÇ

İşletmeler, küreselleşen dünyaya uyum sağlamak, ekonomik ve teknolojik kazanımlar elde etmek, sahip olmadığı kaynaklara erişmek ve rekabette geri düşmemek istediklerinden ötürü stratejik ittifaklara yönelimlerini arttırmaya başlamıştır. İşletmeler, sermaye yapısını güçlendirmek, karlılığı artırmak, riski paylaşmak, iş ortakları ile sinerji yaratmak, kapasitelerini arttırmak gibi amaçlarla stratejik ittifaklar gerçekleştirmektedir. İşletmeler birçok şekilde ittifak oluşturabilmektedir. Ancak önemli olan işletmenin amacına uygun ittifak türünün belirlenmesi ve ortağın seçilmesidir.

Petrol sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücünü yükseltmek için dünyanın her tarafında potansiyel ittifaklara yönelik ortak arayışlarının artması, değerli kaynaklarını pazara sunabilmek için dağıtım kanallarına, teknik bilgiye veya yeni teknolojiye ihtiyaç duymaları, stratejik ittifak faaliyetlerine daha çok gidilmesi sonucunu doğurabilmektedir. İşletmeler, stratejik ittifakları uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek ve istikrarını artırabilmek için oluşturabilmektedir. Yanlış ortağın seçilmesi ittifakların başarısızlığına ve kısa süreli olmasına neden olabilmektedir. Böylelikle, işletmeler uygun ortağı bulabilmek için ortak seçim kriterlerini göz önünde bulundurmaktadır.

Araştırmanın amacı stratejik ittifakların nasıl kurulduğu, nasıl geliştiği, bu gelişmeleri etkileyen önemli faktörleri ve stratejik ittifakların başarılı olmasını sağlayan değişkenleri belirleyebilmektir. Stratejik ittifak ilişkisinin her evresindeki etkili değişkenler çalışmada belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada TP'nin kendisinin sahip olmadığı teknolojiyi elde etmek, yeni enerji sahalarında var olabilmek, işletmelerin sektörel tecrübelerinden ve yönetici deneyimlerinden faydalanabilmek, ekonomik riski paylaşmak ve pazara giriş kolaylığı sağlamak için stratejik ittifaklara dahil olduğu gözükmektedir. TP, bu bağlamda yurtiçi ve yurtdışında (Azerbaycan, Irak, Libya, Afganistan ve Rusya) stratejik ittifaklar oluşturmuştur.

TP, Türkiye'nin enerji koridoru olma hedefini gerçekleştirme, enerji alanında lider konuma yükselme ve teknolojik gelişmeleri yakalama amaçları ile

deniz ve kara alanlarında uluslararası büyük petrol şirketleri ile stratejik ittifaklar kurarak bilgi ve teknoloji paylaşımı sağlayabilmektedir.

Araştırma kapsamında TP'nin ortak seçim kriterlerinde, ortağın alanında lider pozisyonda bulunması yer alabilmektedir. Araştırma bulgularında, TP'nin yapmış olduğu ittifakların sektörde rakip olduğu işletmeler ile olması sorun teşkil etmemiştir ve rakip işletmeler ile farklı birçok pazarda ittifaklara gidilmiştir. İşletmelerin yapmış olduğu ittifak anlaşmalarında karşı taraf ile aralarında amaç, hedef ve strateji uyumunun olması, aralarında güven ve bağlılığın var olması çok önemlidir.

Araştırma modelinin ikinci aşamasını oluşturan operasyon aşamasının ittifak sürecinde en kritik evre olduğu varsayılmaktadır. Literatürde, araştırmacılar operasyon aşamasında dört değişkenin üzerinde durmaktadır; ortak katkısı, çatışma, kontrol ve iletişim. Bu evrede, ittifak ortakları arasında ki farklı amaç ve kültürlerden kaynaklı çatışmanın ittifakın günlük çalışmasına etkileri deneyimlenilebilmektedir. İttifakın bu evresini ittifakın tüm tarafları başarı ile devam ettirebilirse ittifaklar devam etmektedir aksi durumda stratejik ittifaklar sonlanmaktadır. Kazakistan ile yapılan stratejik ittifak bu evrede yaşanan sorunlardan ötürü son bulmuştur.

Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç iletişimin stratejik ittifak ilişkilerinde önemli bir rol oynadığıdır. Ortakların stratejik ittifaklara katkısı işbirliğindeki iletişim ile yakından ilgilidir. Doğru iletişim kurulması ortamın daha anlaşılır olmasını sağlayarak çatışmaların önüne geçebilmektedir. İttifaklarda çatışma yaşanması ortak tatminsizliği yaratmamakta ya da ittifakın sonlandırmasına sebep olmamaktadır. Yöneticilere göre stratejik ittifaklarda çatışma olması doğal ve sağlıklıdır. Çatışmalar doğru iletişimle aşılabilmektedir.

TP yapmış olduğu stratejik ittifaklarda büyük oranda başarıya ulaşmıştır. TP'nin yapmış olduğu ittifaklarda bilgi paylaşımı çok az olmakta ama bu durum herhangi bir sorun teşkil etmemektedir. İttifak oluştururken işletmeler diğer ortak ile neler paylaşacağını en baştan belirtmektedir ve bilgi paylaşım sınırları net olarak çizilmektedir. TP'nin stratejik ittifaklardan en önemli kazanımı risk paylaşımı ve



ekonomik paylaşım olmaktadır. Genel olarak ittifaklarda verilen sözler yerine getirilmekte ve ittifaklar iki tarafa da fayda sağlamaktadır.

TP yaptığı ittifaklarda yüzde yüz olmamak ile beraber hedeflerini başarı ile gerçekleştirmektedir. Rusya, Azerbaycan ve Karadeniz’de yapılan ittifakların hedefleri başarılı bir şekilde ilerlemekte ama Irak ittifakındaki projede gecikmeler yaşanmaktadır. Rusya’da yapılmış olan ittifakta diğer işletmenin pazar bilgisinden faydalanılmıştır.

TP yapmış olduğu ittifaklar maliyet avantajı elde etmesine rağmen, petrol fiyatlarındaki oynaklıktan ötürü maliyet kontrolünde zorlanabilmektedir. İttifakta birtakım anlaşmalar ve sözler olduğu için maliyet kontrolü dezavantaj olabilmektedir. Araştırma sonucunda da görüldüğü gibi teknoloji günümüz dünyası için önemli bir kavram olduğu için işletmeler rekabet avantajı elde etmek için oluşturdukları stratejik ittifaklarda teknolojik yönden güçlü ortakları seçme eğilimindedir. TP yapmış olduğu yurtdışı ittifakları ile girilmesi zor olan pazarlara girmeyi başarmıştır. TP yapmış olduğu yurtiçi ittifakları ile finansal riskleri paylaşmış ve sahip olmadığı teknolojileri elde etmiştir. Teknolojiyi gelişimine kayıtsız kalmayan TP, özellikle deniz alanlarında teknoloji gereksinimi fazla olduğu için uluslararası dev petrol şirketleriyle ittifaklar kurarak bilgi ve teknoloji paylaşımını sağlamayabilmektedir.

TP yapmış olduğu stratejik ittifaklar sayesinde; yeni pazarlara giriş sağlamıştır, pazarlama maliyetlerini azaltmıştır, finansal risklerini azaltmıştır, rekabet avantajı sağlamıştır, boşa duran kapasitesini değerlendirmiştir, ek finansal kaynaklara sahip olmuştur, teknolojisini yenilemiştir ve uluslararası pazarlarda deneyim kazanmıştır.

Bu çalışmada, stratejik ittifak anlaşmalarının bir süreç şeklinde işlemekte olduğunu, sürecin her aşamasında farklı hususların önemli hale geldiğini, bu hususlara dikkat edilmesinin anlaşmanın başarısını arttıracakları konularına dikkat çekmek amaçlanmıştır. İşletmeler stratejik ittifak anlaşmalarından arzuladıkları faydayı sağlamak için anlaşma sürecinin her aşamasında farklı hususlara dikkat etmeli ve hedefleri doğrultusunda en uygun ittifak türünü seçmelidir.

## KAYNAKÇA

- Aldakhil, Abdullah M. ve Sundaram Nataraja (2014); "Environmental Factors and Measures that Affect the Success of International Strategic Alliances," *Journal of Marketing and Management*, Cilt 5, Sayı 1, s. 17-37.
- Altınkurt, Ayla (2008); "Evaluating the Dynamics of Strategic Alliances in Turkey: The Impact of Firm- And Relationship-Specific Factors on Alliance Performance," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi University, İstanbul.
- Altunışık, Remzi, Recai Çoşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, 6. Baskı*, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Allio, Michael K. (2008); "Strategic Databanks: Design for Success," *Journal of Business Strategy*, Cilt 29, Sayı 1, s. 13-24.
- Anand, Bharat N. ve Tarun Khanna (2000); "Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances," *Strategic Management Journal*, Cilt 21, Sayı 3, s. 295-315.
- Anslinger, Patricia ve Justin Jenk (2004); "Creating Successful Alliances," *Journal Of Business Strategy*, Cilt 25, Sayı 2, s. 18-22.
- Ariño, Africa (2003); "Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity", *Journal of International Business Studies*, Cilt 34, Sayı 1, s. 66-79.
- Aydın, Sonay Zeki (2005); "Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik," Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bal, Hüseyin (2016); *Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri*, Sentez Yayınlar, Bursa.
- Barratt, Mark, Thomas Y. Choi ve Mei Li (2010); "Qualitative Case Studies in Operations Management: Trends, Research Outcomes, and Future Research Implications," *Journal of Operations Management*, Cilt 29, Sayı 4, s. 329-342.
- Başalp, Afet Ayçe (2013); "Türkiye'de Sanayi Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarısını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Ve Organizasyon, Manisa.
- Baum, Joel A. C., Tony Calabrese ve Brian S. Silverman (2000); "Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology," *Strategic Management Journal*, Cilt 21, Sayı 3, s. 267-294.

- Bettinelli, Cristina, Mara Bergamaschi, Rasmi Kokash ve Silvia Biffignandi (2016); "Process Innovation, Alliances, and the Interplay of Firm Age: Early Evidence from Italian Small Firms," *International Business Research*, Cilt 9, Sayı 5, s. 86-99.
- Bierly, Paul E. ve Scott Gallagher (2007); "Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency," *Long Range Planning*, Cilt 40, Sayı 2, s. 134-153.
- Bleeke, Joel ve David Ernts (2003a); *Sınır Ötesi İttifaklarda Kazançlı Çıkmanın Yolu*, (Çev.: Ahmet Kardam), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul.
- Bleeke, Joel ve David Ernts (2003b); *Stratejik İttifakınız Satışa mı Gidecek?*, (Çev.: Ahmet Kardam), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul.
- Bloomberght (2014); <http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1602301-tpao-kazakistan-sirketindeki-hisselerini-devretti>, (Erişim Tarihi: 15.11.2017).
- Boone, Audra L. ve Vladimir I. Ivanov (2012); "Bankruptcy Spillover Effects on Strategic Alliance Partners," *Journal of Financial Economics*, Cilt 103, Sayı 3, s. 551-569.
- Brouthers, Keith D., Lance Eliot Brouthers ve Timothy J. Wilkinson (1995); "Strategic Alliances; Choose Your Partners," *Long Range Planning*, Cilt 28, Sayı 3, s. 2-25.
- Butler, Colin (2010); "Internal and Lateral Communication in Strategic Alliance Decision Making," *Management Decision*, Cilt 48, Sayı 5, s. 698-712.
- Butler, Colin, Brian Kenny ve John Anchor (2000); "Strategic Alliances in The European Defence Industry," *European Business Review*, Cilt 12, Sayı 6, s. 308-322.
- Buttigieg, Sandra C. ve Michael A. West, (2013); "Senior management leadership, social support, job design and stressor-to- strain relationships in hospital practice," *Journal of Health Organization and Management*, Cilt 27, Sayı 6, s.171-192.
- Büyüközkan, Gülçin, Orhan Feyzioğlu ve Erdal Nebol (2008); "Selection of The Strategic Alliance Partner in Logistics Value Chain," *International Journal of Production Economics*, Cilt 113, Sayı 1, s. 148-158.
- Chan, Su Han, John W. Kensinger, Arthur J. Keown ve John D. Martin (1997); "Do Strategic Alliances Create Value?," *Journal of Financial Economics*, Cilt 46, Sayı 2, s. 199-221.
- Chao, Yu-Chieh (2011); "Decision-Making Biases in the Alliance Life Cycle: Implications for Alliance Failure," *Management Decision*, Cilt 49, Sayı 3, s. 350-364.

- Christoffersen, Jeppe, Thomas Plenborg ve Matthew Robson (2014); "Measures of Strategic Alliance Performance, Classified and Assessed," *International Business Review*, Cilt 23, Sayı 3, s. 479-489.
- Culpan, Refik (2008); "The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms," *Management Revue*, Cilt 19, Sayı 1/2, s. 94-105.
- Çakal, Meray (2012); "*Stratejik İşbirliklerinde Partner Seçim Kriterleri Ve Stratejik Motivasyonlarla Performans İlişkisi: Türkiye'de Kimya Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakınberk, Arzu (2010); "Stratejik İttifaklarda Risk Faktörleri Ve Risk Yönetimi," *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s. 353-366.
- Dacin, M.Tina, Michael A. Hitt ve Edward Levitas (1997); "Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of U.S. and Korean Firms," *Journal of World Business*, Cilt 32, Sayı 1, s. 3-16.
- Das, T.K. (2004); "Time-Span and Risk of Partner Opportunism in Strategic Alliances," *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 19, Sayı 8, s. 744-759.
- Das, T.K. (2005); "Deceitful Behaviors of Alliance Partners: Potential and Prevention," *Management Decision*, Cilt 43, Sayı 5, s. 706-719.
- Das, T.K. ve Bing-Sheng Teng (1998); "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances," *Academy of Management Review*, Cilt 23, Sayı 3, s. 491-512.
- Das, T.K. ve Bing-Sheng Teng (2000); "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances," *Journal of Management*, Cilt 26, Sayı 1, s. 31-61.
- Das, T.K. ve Bing-Sheng Teng (2001); "A Risk Perception Model Of Alliance Structuring," *Journal of International Management*, Cilt 7, Sayı 1, s. 1-29.
- Das, T.K. ve Rajesh Kumar (2007); "Learning Dynamics in The Alliance Development Process," *Management Decision*, Cilt 45, Sayı 4, s. 684-707.
- Das, T.K. ve Rajesh Kumar (2010); "Interpretive Schemes in Cross-National Alliances Managing Conflicts and Discrepancies," *Cross Cultural Management: An International Journal*, Cilt 17, Sayı 2, s. 154-169.
- Das, T.K. ve Rajesh Kumar (2011); "Interpartner Negotiations In Alliances: A Strategic Framework," *Management Decision*, Cilt 49, Sayı 8, s. 1235-1256.
- De Leeuw, Tim, Boris Lokshin ve Geert Duysters (2014); "Returns To Alliance Portfolio Diversity: The Relative Effects Of Partner Diversity On Firm's Innovative Performance And Productivity," *Journal of Business Research*, Cilt 67, Sayı 9, s. 1839-1849.

- Demir, Fatih Mehmet (2013); “*Optik Sektöründeki Rekabet Ortamında, Stratejik İşbirliklerinin Geliştirilmesinin Önemi: Elegance Optik Shops A.Ş. Örneği,*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Demirbağ, Mehmet ve David Weir (2006); “Resources and Equity Ownership in IJVs in Turkey,” *Thunderbird International Business Review*, Cilt 48, Sayı, s. 55–76.
- Demirkan, Sebahattin ve İrem Demirkan (2014); “Implications of Strategic Alliances for Earnings Quality and Capital Market Investors,” *Journal of Business Research*, Cilt 67, Sayı 9, s. 1806–1816.
- Doney, Patricia M., Joseph P. Cannon ve Michael R. Mullen (1998); “Understanding The Influence of National Culture on The Development of Trust,” *Academy of Management Review*, Cilt 23, Sayı 3, s. 601-620.
- Doz, Yves L. ve Gary Hamel (1999); *İşletme İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı*, (Çev.: Atilla Bostancıoğlu), Sabah Kitapçılık, İstanbul.
- Dubois, Anna ve Lars-Erik Gadde (2002); “Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research,” *Journal of Business Research*, Cilt 55, Sayı 7, s. 553-560.
- Dussauge, Pierre, Bernard Garrette ve Will Mitchell (2000); “How to Get the Best Results from Alliances,” *European Business Forum*, Cilt 3, s. 41–46.
- Dündar, Burcu (2006); “*Birleşmeler ve Stratejik İşbirliklerinin İşletmelerin Küreselleşmeleri Üzerindeki Etkileri (Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma)*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dyer, Jeffrey H. ve Harbir Singh (1998); “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage,” *The Academy of Management Review*, Cilt 23, Sayı 4, s. 660-679.
- Dyer, Jeffrey H., Prashant Kale ve Harbir Singh (2001); “How to Make Strategic Alliances Work,” *MITSloan Management Review*, Cilt 42, Sayı 4, s. 36-43.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989); “Agency Theory: An Assessment and Review,” *Academy of Management Review*, Cilt 14, Sayı 1, s. 57-74.
- Enerji Dergisi (2013); <http://www.enerjidergisi.com.tr/haber/2013/02/tpao-ve-shell-karadenizde-petrol-arayacak>, (Erişim Tarihi: 19.10.2015).
- Enerji Günlüğü (2015); <http://www.enerjigunlugu.net/icerik/11634/tp-ve-shell-karadenizde-petrol-sondajina-basliyor.html>, (Erişim Tarihi: 29.10.2017).
- Foinavon Energy (2017); <http://www.foinavonenergy.com/indextr.html>, (Erişim Tarihi: 09.11.2017).

- Franco, M. (2011); "Determining Factors in the Success of Strategic Alliances: An Empirical Study Performed In Portuguese Firms," *European Journal International Management*, Cilt 5, Sayı 6, s. 608-632.
- Fernando L. Franco, Alberto G. Canen ve Nelio D. Pizzolato (2011); "Strategic Alliances: Tools for Constructing the Future," *Business Strategy Series*, Cilt 12, Sayı 2, s. 84-97.
- Fink, Matthias ve Alexander Kessler (2010); "Cooperation, Trust and Performance - Empirical Results from Three Countries," *British Journal of Management*, Cilt 21, Sayı 2, s. 469-483.
- Gammoh, Bashar S. ve Kevin E. Voss (2013); "Alliance Competence," *European Journal of Marketing*, Cilt 47, Sayı 5/6, s. 964-986.
- Gazprom (2017); <http://www.gazprom.com/about/production/projects/deposits/iraq/> (Erişim Tarihi: 09.09.2017).
- Gerwin, Donald (2004); "Coordinating New Product Development in Strategic Alliances," *The Academy of Management Review*, Cilt 29, Sayı 2, s. 241-257.
- Gnywali, Devi R. ve Byung-Jin Park (2011); "Co-Opetition between Giants: Collaboration with Competitors for Technological İnnovation," *Research Policy*, Cilt 40, Sayı 5, s650-663.
- Gnywali, Devi R., Jinyu He ve Ravindranath Madhavan (2006); "Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination," *Journal of Management*, Cilt 32, Sayı 4, s. 507-530.
- Gulati, Ranjay (1995); "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Cilt 40, Sayı 4, s. 619-652.
- Gulati, Ranjay (1998); "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, Cilt 19, Sayı 4, s. 293-317.
- Gulati, Ranjay, Dovev Lavie ve Harbir Singh (2009); "The Nature of Partnering Experience and the Gains from Alliances," *Strategic Management Journal*, Cilt 30, Sayı 11, s. 1213-1233.
- Gulati, Ranjay ve Harbir Singh (1998); "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances," *Administrative Science Quarterly*, Cilt 43, Sayı 4, s. 781-814.
- Güler, Ahmet, Mustafa Bülent Halıcıoğlu ve Serkan Taşğın (2015); Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hambrick, Donald C., Jiatao Li, Katherine Xin ve Anne S. Tsui (2001); "Compositional Gaps and Downward Spirals in International Joint Venture Management Groups," *Strategic Management Journal*, Cilt 22, Sayı 11, s. 1033-1053.

- Hamel, Gary (1991); "Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, Cilt 12, Sayı S1, s. 83-103.
- Hamel, Gary, Yves L. Doz ve C. K. Prahalad (1989); "Collaborate with Your Competitors - and Win," *Harvard Business Review*, Cilt: Jan/Feb, s. 133-139.
- Hamel, Gary, Yves L. Doz ve C. K. Prahalad (2003); *Rakiplerinizle İşbirliği Yapın ve Kazanın*, (Çev.: Ahmet Kardam), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul.
- Hardy, Cynthia, Nelson Phillips ve Thomas B. Lawrence (2003); "Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration," *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 2, s. 321-347.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson (2006); *Strategic Management Competitiveness And Globalization, Seventh Edition*, South-Western College Press, New York.
- Hoang, Ha ve Frank T. Rothaermel (2005); "The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance," *Academy of Management Journal*, Cilt 48, Sayı 2, s. 332-345.
- Hoang, Ha ve Frank T. Rothaermel (2016); "How to Manage Alliances Strategically," *MITSloan Management Review*, Cilt 2016, Sayı Fall, s. 68-78.
- Holmberg, Stevan R. ve Jeffrey L. Cummings (2009); "Building Successful Strategic Alliances: Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms," *Long Range Planning*, Cilt 42, Sayı 2, s. 164-193.
- Inkpen, C. Andrew (2000); "Learning Through Joint Ventures: A Framework of Knowledge Acquisition," *Journal of Management Studies*, Cilt 37, Sayı 7, s. 1019-1043.
- Inkpen, C. Andrew ve Eric W. K. Tsang (2007); "Learning and Strategic Alliances," *The Academy of Management Annals*, Cilt 1, Sayı 1, s. 479-511.
- Inkpen, Andrew C. ve Jerry Ross (2001); "Why Do Some Strategic Alliances Persist beyond Their Useful Life?," *California Management Review*, Cilt 44, Sayı 1, s. 131-148.
- Ireland, R. Duane ve Michael A. Hitt (1999); "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership," *Academy of Management*, Cilt 13, Sayı 1, s. 43-57.
- Ireland, R. Duane, Michael A. Hitt ve Deepa Vaidyanath (2002); "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage," *Journal of Management*, Cilt 28, Sayı 3, s. 413-446.

- İşoraitè, Margarita (2009); "Importance of Strategic Alliances in Company's Activity," *Intellectual Economics*, Cilt 1, Sayı 5, s. 39-46.
- Jap, Sandy D. ve Erin Anderson (2003); "Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism," *Management Science*, Cilt 49, Sayı 12, s. 1684-1701.
- Karasar, Niyazi (2011); *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 22. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Kale, Prashant ve Harbir Singh (2009); "Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here?," *Academy of Management Perspectives*, Cilt 23, Sayı 3, s. 45-62.
- Kale, Prashant, Jeffrey H. Dyer ve Harbir Singh (2002); "Alliance Capability, Stock Market Response, And Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function," *Strategic Management Journal*, Cilt 23, Sayı 8, s. 747-767.
- Kang, Inwon, Shin Han ve Geon-Cheol Shin (2014); "A Process Leading to Strategic Alliance Outcome: The Case of IT Companies in China, Japan and Korea," *International Business Review*, Cilt 6, Sayı 23, s. 1127-1138.
- Kanter, Rosabeth Moss (2003); *İşbirliği Avantajı İttifak Sanatı*, (Çev.: Ahmet Kardam), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul.
- Karakılıç, Nilüfer Yörük (2008); "Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi Ve Stratejik Performansa Etkileri," Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kausar, Saleema ve Vivienne Shaw (2004); "International Strategic Alliances: Objectives, Motives and Success," *Journal of Global Marketing*, Cilt 17, Sayı 2-3, s. 7-43.
- Khamseh, Hamid, Mazloomi, Dominique Jolly ve Laure Morel (2017); "The Effect of Learning Approaches on the Utilization of External Knowledge in Strategic Alliances," *Industrial Marketing Management*, Cilt 63, s. 92-104.
- Koçel, Tamer (2013); *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kogut, Bruce (1998); "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, Cilt 9, Sayı 4, s. 319-322.
- Krishnan, Rekha, Xavier Martin ve Niels G. Noorderhaven (2006); "When Does Trust Matter to Alliance Performance?," *Academy of Management Journal*, Cilt 49, Sayı 5, s. 894-917.



- Leung, Kwok ve Steven White (2006); "Exploring Dark Corners: An Agenda for Organizational Behavior Research in Alliance Contexts," *Handbook Of Strategic Alliances*, s.199–218
- Lloyd, Heather L.E. ve Richard J. Varey (2003); "Factors Affecting Internal Communication in A Strategic Alliance Project," *Corporate Communications: An International Journal*, Cilt 8, Sayı 3, s. 197-207.
- McCutchen, William, Paul M. Swamidass ve Bing-Sheng Teng (2008); "Strategic Alliance Termination and Performance: The Role of Task Complexity, Nationality, and Experience," *Journal of High Technology Management Research*, Cilt 18, Sayı 2, s. 191-202.
- Miller, Diane L. ve Leonard Karakowsky (2005); "Gender Influences as an Impediment to Knowledge Sharing: When Men and Women Fail to Seek Peer Feedback," *The Journal of Psychology*, Cilt 139, Sayı2, s.101-118.
- MOLGROUP (2017); [https://molgroup.info/en/our-business/exploration-and-production/operations/cis\\_](https://molgroup.info/en/our-business/exploration-and-production/operations/cis_) (Erişim Tarihi: 18.05.2017).
- Murray, Janet Y. ve Masaaki Kotabe (2005); "Performance Implications of Strategic Fit Between Alliance Attributes And Alliance Forms," *Journal of Business Research*, Cilt 58, Sayı 11, s. 1525-1533.
- Musarra, Giuseppe, Matthew J. Robson ve Constantine S. Katsikeas (2016); "The Influence of Desire for Control on Monitoring Decisions and Performance Outcomes in Strategic Alliances," *Industrial Marketing Management*, Cilt 55, s. 10-21.
- Muthoka, Richard Kioko ve James Kilika (2016); "Towards a Theoretical Model for Strategic Alliance, and Partner Selection among Small Medium Enterprises (SMES): A Research Agenda," *Science Journal of Business and Management*, Cilt 4, Sayı 1, s. 1-7.
- Nielsen, Bo Bernhard (2007); "Determining International Strategic Alliance Performance: A Multidimensional Approach", *International Business Review*, Cilt 16, Sayı 3, s. 337-361.
- Nielsen, Bo Bernhard (2010); "Strategic Fit, Contractual, and Procedural Governance in Alliances," *Journal of Business Research*, Cilt 63, Sayı 7, s. 682-689.
- Nielsen, Bo Bernhard (2011); "Trust in Strategic Alliances: Toward Co-Evolutionary Research Model," *Journal of Trust Research*, Cilt 1, Sayı 2, s. 159-176.
- Nielsen, Bo Bernhard ve Sabina Nielsen (2009); "Learning and Innovation in International Strategic Alliances: An Empirical Test of the Role of Trust and Tacitness," *Journal of Management Studies*, Cilt 46, Sayı 6, s. 1031-1056.

- Pansiri, Jaloni (2005); "The Influence of Managers' Characteristics and Perceptions in Strategic Alliance Practice," *Management Decision*, Cilt 43, Sayı 9, s. 1097-1113.
- Park, Seung Ho, Roger Chen ve Scott Gallagher (2002); "Firm Resources as Moderators of the Relationship between Market Growth and Strategic Alliances in Semiconductor Start-ups," *The Academy of Management Journal*, Cilt 45, Sayı 3, s. 527-545.
- Park Place Energy (2017); <http://parkplaceenergy.com/projects/turkey/> (Erişim Tarihi: 19.06.2017).
- Perenco (2017); <http://www.perenco.com/turkey/> (Erişim Tarihi: 20.07.2017).
- Phelps, Corey C. (2010); "A Longitudinal Study of the Influence of Alliance Network Structure and Composition on Firm Exploratory Innovation," *Academy of Management Journal*, Cilt 53, Sayı 4, s. 890–913.
- Porter, Michael E. (1990); *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- Rigsbee, Ed (2015); *Developing Strategic Alliances*, Crisp Publications, California.
- Rodríguez, Carlos M. (2005); "Emergence of A Third Culture: Shared Leadership in International Strategic Alliances," *International Marketing Review*, Cilt 22, Sayı 1, s. 67-95.
- Sabah (2013); <https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2013/02/14/karadenizde-petrol-icin-dev-imza> (Erişim Tarihi: 19.08.2016).
- Santos, Jose Novais ve Cristina Sales Baptista (2015); "Business Interaction Between Competitors – Towards A Model For Analyzing Strategic Alliances," *IMP Journal*, Cilt 9, Sayı 3, s. 286–299.
- Saunders, Mark, Philip Lewis ve Adrian Thornhill (2016); *Research Methods for Business Students, Seventh edition*, Pearson Education, London.
- Schreiner, Melanie, Prashant Kale ve Daniel Corsten (2009); "What Really Is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success?," *Strategic Management Journal*, Cilt 30, Sayı 13, s. 1395–1419.
- Schweitzer, Jochen (2014); "Leadership and Innovation Capability Development in Strategic Alliances," *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 35, Sayı 5, s. 442-469.
- Semerciöz, Fatih ve Arzu Çakınberk (2003); "Stratejik İttifaklarda Etkinliğin Algılanması: Uygulamadan Bir Örnek," *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 2, s. 51-92.

- Shah, Reshma H. ve Vanitha Swaminathan (2008); "Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances: The Moderating Role of Alliance Context," *Strategic Management Journal*, Cilt 29, Sayı 5, s. 471-494.
- Shell (2017); <http://www.shell.com.tr/about-us/what-we-do.html>, (Erişim Tarihi: 18.09.2017).
- Silverman, David (2005); *Doing Qualitative Research Second Edition*, Sage Publications, California.
- Solesvik, Marina Z. ve Paul Westhead (2010); "Partner Selection for Strategic Alliances: Case Study Insights from the Maritime Industry," *Industrial Management & Data Systems*, Cilt 110, Sayı 6, s. 841-860.
- Sompong, Kusumaphorn, Barbara Igel ve Helen Lawton Smith (2014); "Strategic Alliance Motivation for Technology Commercialization and Product Development," *Management Research Review*, Cilt 37, Sayı 6, s. 518-537.
- Sönmez, Rukiye (2011); "*Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Stratejik İttifakların Rolü*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Stuart, Toby E. (2000); "Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in A Hightechnology Industry," *Strategic Management Journal*, Cilt 21, Sayı 8, s. 791-811.
- Taylor, Andrew (2005); "An Operations Perspective on Strategic Alliance Success Factors: An Exploratory Study of Alliance Managers In the Software Industry," *International Journal of Operations & Production Management*, Cilt 25, Sayı 5, s. 469-490.
- Tjemkes, Brian ve Olivier Furrer (2010); "The Antecedents Of Response Strategies in Strategic Alliances," *Management Decision*, Cilt 48, Sayı 7, s. 1103-1133.
- Todeva, Emanuela ve David Knoke (2005); "Strategic Alliances and Models of Collaboration," *Management Decision*, Cilt 43, Sayı 1, s. 123-148.
- TP (2015); İki Bin On Beş Yıllık Raporu, <http://www.tpao.gov.tr/tp5/docs/rapor/TP-2015-YILLIK-RAPORU.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.10.2017).
- TP (2017); <http://www.tpao.gov.tr/tp5/>, (Erişim Tarihi: 11.10.2017).
- TransAtlantic Petroleum (2017), <http://www.transatlanticpetroleum.com/portfolio/turkey.aspx>, (Erişim Tarihi: 25.09.2017).
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze (2013); *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Vanpoucke, Evelyne ve Ann Vereecke (2010); "The Predictive Value Of Behavioural Characteristics On The Success Of Strategic Alliances," *International Journal of Production Research*, Cilt 48, Sayı 22, s. 6715-6738.

- Veiga, Pedro Mota ve Mário Franco (2016); "Alliance Portfolios And Firms' Business Strategy: A Content Analysis Approach, *Management Research Review*, Cilt 38, Sayı 11, s. 1149–1171.
- Veilleux, Sophie, Nancy Haskell ve Frank Pons (2012); "Going Global: How Smaller Enterprises Benefit from Strategic Alliances," *Journal of Business Strategy*, Cilt 33, Sayı 5, s. 22-31
- Wayhuni, Sari (2003); "*Strategic Alliance Development: A Study on Alliances between Competing Firms*," Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Groningen, Groningen.
- Wheelen, Thomas L. ve J. David Hunger (2012); *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability 13th Edition*, Pearson Education, Boston.
- Whipple, Judith M. ve Robert Frankel (2000); "Strategic Alliance Success Factors," *The Journal of Supply Chain Management*, Cilt 36, Sayı 2, s. 21-28.
- White, Steven (2005); "Cooperation Costs, Governance Choice and Alliance Evolution," *Journal of Management Studies*, Cilt 42, Sayı 7, s. 1383–1412.
- Wigley, Stephen M. Ve Aikaterini-Konstantina Provelengiou (2011); "Market-Facing Strategic Alliances in the Fashion Sector," *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Cilt 15, Sayı 2, s. 141–162.
- Wittmann, C. Michael (2007); "What Can We Learn When They Fail?," *Journal of Business-to-Business Marketing*, Cilt 14, Sayı 3, s. 1-19.
- Wittmann, C. Michael, Shelby D. Hunt ve Dennis B. Arnett (2009); "Explaining Alliance Success: Competences, Resources, Relational Factors, and Resource-Advantage Theory," *Industrial Marketing Management*, Cilt 38, Sayı 7, s. 743-756.
- Wood, Van R., Dennis A. Pitta ve Frank J. Franzak (2009); "Successful Strategic Alliances with International Partners: Key Issues for Small- to Medium-Sized Enterprises," *International Journal of Business Innovation and Research*, Cilt 3, Sayı 3, s. 232-251.
- Ybarra, Candace E. ve Thomas A. Turk (2011); "Strategic Alliances with Competing Firms and Shareholder Value," *Journal of Management and Marketing Research*, Cilt 6, Sayı 1, s. 1-10.
- Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek (2008); *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 7. Basım*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, Hatice (2009); "*Uluslararası Stratejik İşbirlikleri Kapsamında Erasmus Programının Başarısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yin, Robert K. (2017), *Durum Çalışması Araştırması Uygulamaları*, (Çev.: İlhan Günbayı), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Yozgat, Ayşegül (2006); “*Sermaye Temelli Olmayan Stratejik İşbirlikleri (Kontrata Dayalı Bir Stratejik İşbirliği Modeli)*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yoshino, Michael Y. ve U. Srinivasa Rangan (2000); *Stratejik İttifaklar Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım*, (Ed.:Yaşar Bülbül), Alfa Kitabevi, Bursa.
- Zamir, Zainab, Arooj Sahar ve Fareeha Zafar (2014); “Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World,” *Educational Research International*, Cilt 3, Sayı 1, s. 25-39.
- Zerenler, Muammer, Necdet Türker ve Esen Şahin (2007); “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 17, s. 653-667.
- Zoogah, B. David, Davina Vora, Orlando Richard ve Mike W. Peng (2011); “Strategic Alliance Team Diversity, Coordination, and Effectiveness,” *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 22, Sayı 3, s. 510-529.
- Zoogah, B. David ve Mike W. Peng (2010); “What Determines The Performance of Strategic Alliance Managers? Two Lens Model Studies”, *Asia Pacific Journal of Management*, Cilt 28, Sayı 3, s. 483–508.

## EKLER

### Ek 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Bu çalışmanın amacı; işletmenizin yapmış olduğu stratejik işbirliği türlerini incelemek, bu işbirliklerinde işletme seçme kriterlerini belirlemek ve stratejik ittifak başarı faktörlerini irdelemektir. Araştırmanın konusu TPAO'nun yapmış olduğu stratejik ittifakları incelemektir.

İngilizcede “strategic alliances” olarak geçen kavramın Türkçe literatürdeki karşılığı stratejik ittifak, stratejik ortaklık ya da stratejik işbirliği olarak kabul görmektedir. Stratejik ittifak, iki veya ikiden fazla işletme arasında ki ortaklıktır.

Görüşme Tarihi: \_\_\_\_\_ Zamanı: \_\_\_\_\_

Katılımcının İsmi: \_\_\_\_\_

#### A - STRATEJİK İTTİFAKLAR İLE ALAKALI GENEL SORULAR

1. İşletmenizin adı .....
2. İşletmenizin kuruluş tarihi .....
3. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör/sektörler.
4. İşletmeninizdeki toplam personel sayısı (yönetici, memur, işçi, vb. dahil).
5. İşletmeninizin resmi veya resmi olmayan stratejik işbirliği ( ittifak yaptığı, yardımlaştığı veya birlikte çalıştığı bir ortaklık) yaptığı Türk veya başka yabancı işletmeler var mıdır? (Evet / Hayır)
6. Aşağıda verilen stratejik işbirliği türlerinden hangisini yapıyorsunuz?
  - a) Ortak Pazarlama anlaşmaları ( );
  - b) Teknoloji lisanslama veya teknoloji geliştirme ve know-how işbirliği ( );
  - c) Ortak imalat ve ürün geliştirme ( );
  - d) Dağıtım anlaşmaları ( );
  - e) Lisans anlaşmaları ( );
  - f) Genel ortak girişimler ( );
  - g) Araştırma ve geliştirme ortaklıkları ( );

- h) Üretim anlaşmaları ( );
- i) Satış işbirlikleri ( );
- j) Hisse yatırımları ( );
- k) Konsorsiyum ( );
- l) Franchising ( ) ve benzer işbirlikleri ( ).

7. Stratejik ittifakın planlanan süresi (yıl), başlangıç yılı:

8. Bu stratejik işbirliğine dâhil olma, ittifakı oluşturma veya işbirliğinde rolünüz nedir (birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)?

- Temsilci
- Kurul Üyesi
- Stratejik ittifakın yönetimi
- Kendi işletmenin temsilcisi
- Diğer (lütfen belirtin)

9. Stratejik İttifaka dahil olan genel faaliyetler nelerdir?

- Araştırma ve Geliştirme
- Pazarlama
- Dağıtım/müşteri hizmetleri
- Üretim
- Finans
- Yönetim
- Diğer Faaliyetler

10. Bir ittifakı yeni kurmayı düşünen işletmenin aşağıda belirtilen işe başlangıç düşüncelerini önem sırasına göre 1'den başlayarak sıralayınız.

( ) İşletme kendisine ihtiyaç duyduğu katma değeri sağlayacak ortağı aramalıdır.

( ) İşbirliğinde en önemli unsur tarafların karşılıklı fayda sağlayacaklarına ilişkin inançtır.

( ) Seçilecek taraf makul büyüklükte ve güçte bir işletme olmalıdır.

## B - OLUŞUM EVRESİ

1. a) İttifakınız oluşum hikâyesini anlatınız.  
b) Stratejik ittifak kurma hedefleriniz neydi?  
c) Bu hedefler değişti mi? Değiştiyse ne zaman?  
d) İşletmelerin bu işbirliğini kurma amacı sizin için belli miydi?  
e) İşletmenizin neden bu firma ile beraber çalışmayı seçti? Hangi kriterlere dayanarak işletme seçimi yapıldı?

2. İşletmenizin kaç işletme ile ittifak veya stratejik işbirliği yapmıştır? Lütfen belirtiniz.

- a) 1 ortak
- b) 2 ortak
- c) 3 ortak
- d) 4 ortak ve fazlası

3. Ortaklar hangi kaynak ile katkıda bulundu?

Katkı Çeşidi	İşletmenin	Ortağın
Maddi kaynaklar açısından (hammadde, donanım vb.)		
Bilgi/teknoloji açısından		
İnsan gücü açısından		
Finansal kaynaklar		
Pazar		
Diğer :		

4. Stratejik ittifakınızda hedefleriniz iyi tanımlanmış mıydı? Ve sürekli hedefleri kontrol edip yenilediniz mi?

5. a) İlişkinizin başında ortağınız katkısını açıkça belirten anlaşma yaptınız mı? Yaptıysanız nasıl bir anlaşmaydı?  
b) Karşılıklı beklentiler ittifak anlaşmasına yazıldı mı?

6. Stratejik işbirliği oluşturma sürecinde ne tür zorluklar ile karşılaştınız.



## C - OPERASYON EVRESİ

### C 1. Ortak Katkısı

I. Stratejik ittifakta ortakların katkısı farklı olabilir. Lütfen aşağıda ki faktörlerin stratejik ittifakların başarısı için ne kadar önemli olduğunu belirtiniz. Ayrıca işletmenizin ve ortağınızın sağladığı katkıların boyutlarını anlatınız.

Faktörler	Stratejik ittifakın başarısında faktörün önemi					Ortağın katkısının değeri				
	Tamamen oldukça önemsiz					Tümüyle hiç eşit ortak				
Maddi kaynaklar (hammadde, donanım vb..)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Bilgi/teknoloji										
Başlangıç sermayesi										
Başlangıç insan kaynakları										
Yerel Pazar için Pazar giriş bilgisi										
Diğer										

2. Ortağın katkı derecesi zaman içinde değişti mi? Değiştiyse ne zaman ve neden?
3. Bu ortaklıkta beklediğiniz katkı ile ortağın gerçekleştirdiği katkı arasında herhangi bir fark var mı? Varsa neden oldu ve nasıl oldu?
4. Sizce işbirliğinizde eşit olmayan katkı oldu mu? Olduysa ne ve neden oldu?
5. Sizce ortağınızda da aynı hisler oluştu mu? Oluşmadıysa, neden?
6. Eşit olmayan katkı ayrıca ortaklığınız kontrolünü etkiledi mi? Daha fazla katkı sağlayan ortak daha fazla kontrol gücüne sahip oldu mu?

### C 2. Kontrol

1. Ortaklıktaki kontrol derecenizi nasıl tanımlarsınız?

Oldukça düşük kontrol	Yarı yarıya kontrol	Eşit	Tümüyle kontrol

Neden böyle olduğunuz düşünüyorsunuz?

2. Stratejik ittifak yönetimi üzerinde yeterince kontrolünüz var mı? Nasıl sağlanıyor bu kontrol?
3. Sizce ortak katkısı işbirliğinde kontrol derecesini etkiliyor mu?
4. İşletmenin sağlamış olduğu kaynağın türü ittifakta anahtara öneme sahip oluyor mu? Örnek olarak finansal kaynak sağlayan yatırım ile ilgili endişelere sahip oluyor mu, ya da teknolojik kaynak sağlayan patent gibi işletme bunun güvenliğinden mi endişe duyuyor. İttifakınızda bunların nasıl yönettiniz?
5. İşbirliği kontrolünde odak noktanız ne idi?
6. Ortağınız rakibiniz mi ya da gelecekte rakibiniz olabilecek potansiyele sahip mi? İşletmeniniz sahip olduğu bilgi birikimi nasıl bir rol oynadı ortağınız rakip olup olmaması konusunda?
7. Bir rakip firma ile ittifak kurduysanız, bu durumda ortaklığınızda stresi, işbirliğini ve rekabeti nasıl yönettiniz? İttifakınızda rekabet derecesi işbirliği derecesinden daha yüksek mi? Neden?
8. Temel yetenekleriniz ortağınıza sızmasını engellemek için neler yaptınız?
9. Temel yeteneklerinizi korumaya çalışmak ortağınızla çatışmaya sebep olacak uyarıcı bir faktör olabilir mi? Çatışma olduysa, ne çatışması oldu ve nasıl kaçındınız ya da üstesinden geldiniz bu çatışmanın?

#### İşbirliğinin Sonuçları

10. Müşterek ilişkinizin en önemli olumlu etkisi ne oldu?
11. İttifakınızdan hangi problemler ya da negatif sonuçlar oluştu?
12. İttifakınızda ne kadar riski göze alabilirsiniz? Stratejik ittifakınızın sonlanmasının ya da ortağınız tarafından işlerin satın alınmasının sonuçları neler olur?

#### C 3. Çatışma

1. İlişkinizdeki çatışmayı nasıl tarif edersiniz?
2. İşbirliğinizde çok fazla çatışma yaşandı mı?
  - a. Evet ise sebebini açıklar mısınız?
  - b. Hayır ise bunu başarmanızın arkasında yatan faktörleri açıklar mısınız?
3. İttifakınızda baskın çatışma ne idi?

4. Sizce işbirliğinizde eşit olmayan katkı ve kontrol dengesinin olmaması çatışmayı tetiklemiş midir?
5. Sizce ortaklığınızda çatışma ve iletişim eksikliği arasında bağlantı var mıydı?

#### C 4. İletişim

1. Ortaklığınızda iletişiminizi nasıl tanımlar mısınız?

Oldukça kötü	Kötü	<u>Normal</u>	İyi	Oldukça iyi

2. İlişkinizi çift yönlü bilgi değiş tokuşuna açık olarak niteleyebilir misiniz?
3. Ortağınız ile sık sık toplantı yapar mıydınız?
  - a Resmi: \_\_\_\_\_ kaç kez. Zamanla değişim
  - b Gayri resmi: \_\_\_ kaç kez. Zamanla değişim
4. Resmi olmayan bilgi değişimleri de yapıldı mı?
5. Her iki ortakta her iki tarafa faydalı olacak şekilde ittifakı geliştirmeye çalıştım mı?
6. Ortağınız daima sözlerinin yerine getirdi mi?
7. Ortağınız hiç doğru olmayan bilgiler sağladı mı? Sağladıysa bu nasıl düzeltildi?

## D - DEĞERLENDİRME EVRESİ

1. Stratejik ittifak ortaklar tarafından belirlenen hedefleri gerçekleştirdi mi?
2. Bu hedefler değerlendirme aşaması boyunca analiz edildi mi?
3. Aşağıda ki sorular stratejik ittifakın sonuçlarını değerlendirmek içindir.
4. Aşağıdaki ittifak yorumlarına ne ölçüde katılıp / katılmadığınızı belirtiniz.

	Tamamen Katılmıyorum			Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5
Stratejik ittifak beklediğinizden daha karlıydı.					
Stratejik ittifak bu işbirliğinde amaçlarına ulaştı.					
Stratejik ittifak genel olarak başarılıydı. (Neden başarılıydı)					
Genel olarak ortağımızla ilişkimizden memnunuz.					
Genel olarak ortağımızla iyi işler yaptık.					
İşbirliği anlaşması genel itibari ile izlendi.					
Stratejik ittifakta ortağımızın performansından memnun değiliz. (Neden)					

5. İttifak nasıl gelişti?
  - Devam etmedi? (Neden, nasıl sonlandı hisse devri, likidasyon vb.)
  - İşbirliği aynı şekilde devam etti.
  - İşbirliği farklı şekilde devam etti, adı \_\_\_\_\_ Nedeni?
6. Size göre, Müşterek ilişki gelecekte nasıl şekillenecek?
6. Bu işbirliği karlılığımızı arttırmaktadır. (Karlılığınız hangi vadede değişmiştir kısa, orta veya uzun)?
  - a) Evet b) Hayır c) Kısmen
7. Bu işbirliği pazar payımızı arttırmaktadır.
  - a) Evet b) Hayır c) Kısmen
8. Bu işbirliği satışlarımızın büyümesini sağlamaktadır.
  - a) Evet b) Hayır c) Kısmen

9. İşbirliğinizden memnun musunuz? Ve neden?

Hiç memnun değiliz	Memnun değiliz	Normal	Memnunuz	Çok memnunuz

10. İşbirliğinizin zor kısımları nelerdir? (Çoklu seçim)

- A. Kültür uyumsuzluğu ()
- B. Amaç uyumsuzluğu ()
- C. Değer uyumsuzluğu ()
- D. Dil uyumsuzluğu ()
- E. Diğer ()

İşbirliğiniz için çok teşekkür ederim. Herhangi bir hata olup olmadığını kontrol etmeniz için görüşmenin raporunu size göndereceğiz.

## ÖZGEÇMİŞ

Emre DURMAZ 1980 yılında Batman’da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Batman’da tamamladı. 2001 yılında kazandığı Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Lisans Programını 2005 yılında başarıyla bitirmiştir. 2007 – 2012 yılları arasında 7 farklı ilde farklı şirketlerde mağaza müdürlüğü yapmıştır. Yüksek Lisans eğitimine 2013 yılında Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda başlamıştır.

