



## Stratejik iş birliği motivasyonu ölçeği: İşletmeleri stratejik iş birliği yapmaya yönelten nedenlerin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirme

Ali Erbaşı\*

\* Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Selçuklu, Konya, 42150, TÜRKİYE. E-posta: [aerbasi@selcuk.edu.tr](mailto:aerbasi@selcuk.edu.tr).  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5709-9775>

### MAKALE BİLGİSİ

Geliş tarihi: 08.11.2022  
Kabul tarihi: 27.05.2023  
Çevrimiçi kullanım  
tarihi: 23.06.2023  
Makale Türü: Araştırma  
makalesi

### Anahtar Kelimeler:

Stratejik İş Birliği  
Motivasyonu, Stratejik  
İş Birliği Nedenleri,  
Ölçek Geliştirme.

### ÖZ

Bu araştırmanın amacı, işletmeleri stratejik iş birlikleri yapmaya yönelten nedenleri ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının geliştirilmesidir. Keşfedici nitelikte olan çalışmada Schwab (1980) tarafından önerilen üç aşamalı ölçek geliştirme süreci kullanılmıştır. İlk aşamada tümdengelim ve tümevarım yöntemleri birlikte kullanılarak yazın taraması, 20 uzmanla derinlemesine mülakat ve 4 odak grup çalışmasını içeren nitel keşif çalışması aracılığıyla ölçekte yer alabilecek ifadeler derlenmiş ve 102 maddeden oluşan önerme havuzu oluşturulmuştur. İkinci aşamada 5 uzmanın ölçek maddelerine yönelik içerik, anlam ve dil bütünlüğü açısından değerlendirmeler yapması sağlanarak kapsam geçerliliği sağlanmıştır. 50 yöneticiyle yapılan pilot uygulama neticesinde elde edilen 34 maddelik taslak ölçek, iki bölümden oluşan bir soru formuna dönüştürülmüştür. Anket formu, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak online uygulama araçlarından biri aracılığıyla en az bir stratejik iş birliği yapmış işletmelerin sahip/hissedar veya yöneticisi olan 500 kişiye 2022 Ekim ve Kasım aylarında online ortamda uygulanmıştır. SPSS 21 ve AMOS 21 programları kullanılarak veri çözümlenmesi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi bulguları, 28 madde ve 4 faktörden (pazara yönelik motivatörler, yetenek geliştirmeye yönelik motivatörler, finansal motivatörler, bürokratik motivatörler) oluşan yapı geçerliliği sağlanmış bir model ortaya çıkarmıştır. Üçüncü aşama olan ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında 4 faktörlü oluşan yapı, doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmış ve kabul edilebilir uyum iyiliği indeks değerleri elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için cronbach alpha iç tutarlılık katsayıları incelenmiş, tüm boyutlarda ve ölçeğin tamamında güvenilir değerler elde edilmiştir. Sonuçta istatistiksel açıdan geçerli ve güvenilir bir “stratejik iş birliği motivasyonu ölçeği” elde edilmiştir.

## The strategic alliance motivation scale: Developing a scale for identifying the reasons that drive businesses to engage in strategic alliance

### ARTICLE INFO

Received: 08.11.2022

Accepted: 27.05.2023

Available online: 23.06.2023

Article type: Research article

### Keywords:

Strategic Alliance  
Motivation, Reasons of  
Strategic Alliance,  
Developing Scale.

### ABSTRACT

The purpose of the research is to develop a valid and reliable measurement tool to measure the reasons that lead businesses to make strategic alliances. The three-stage scale development process proposed by Schwab (1980) was used in the study, which is an exploratory research method. In the first stage, using deductive and inductive methods together, the statements that can be included in the scale were compiled through a qualitative exploration study including literature review, in-depth interviews with 20 experts and 4 focus group studies, and a proposition pool consisting of 102 items was created. In the second stage, content validity was ensured by enabling 5 experts to evaluate the scale items in terms of content, meaning and language integrity. The 34-item draft scale, which was obtained as a result of the pilot application with 50 managers, was transformed into a questionnaire consisting of two parts. The questionnaire was applied online in October and November 2022 to 500 people who are owners/shareholders or managers of businesses that have made at least one strategic alliance by choosing the purposive sampling method through one of the online application tools. Data analyzes were performed using SPSS 21 and AMOS 21 programs. The exploratory factor analysis findings revealed a model with 28 items and 4 factors (market motivators, talent development motivators, financial motivators, bureaucratic motivators) with construct validity. In the third stage, which is the evaluation of the scale, the structure consisting of 4 factors was tested with confirmatory factor analysis and acceptable goodness of fit index values were obtained. Cronbach alpha internal consistency coefficients were examined for the reliability of the scale, and reliable values were obtained in all dimensions and in the whole scale. As a result, a statistically valid and reliable "strategic alliance motivation scale" was obtained.

### 1. Giriş

Dinamik olarak gelişen ve rekabetin yoğunlaştığı bir pazarda, iş birliğinin iş yapılarına daha stratejik avantajlar sağladığı açıkça bilinmektedir. Birçok işletmenin üst yönetimi, işletmeler arası entegrasyon ihtiyacının farkındadırlar (Masoud vd., 2019, s. 32). Bu nedenle işletmeler pazardaki güçlerini artırabilmeye çabalarken, stratejik iş birliği güdülerine üzerine araştırmalar büyük ilgi görmüştür. Bu bağlamda stratejik iş birliğine yönelik güdüler, stratejik iş birliklerinin oluşumunu önemli ölçüde etkilemektedir. Stratejik iş birlikleri üzerine yapılan araştırmaların çoğu büyük veya çok uluslu şirketleri içeren uluslararası stratejik iş birliklerine odaklanmaktadır. Özellikle KOBİ'leri de içerecek şekilde yapılmış araştırma sayısı oldukça az sayıdadır. Bu tespit gelişmemiş ülkelerde çok açık şekilde ortadayken gelişmekte olan veya gelişmiş ülkelerde de benzer bulgular söz konusudur (Jeje, 2014, s. 76).

İşletmeler arasındaki stratejik iş birliklerine ilişkin araştırmalar, son on yılda literatürde artan bir ilgi görmüştür. Bu durum, iş uygulamalarında stratejik iş birliklerinin artan sıklığını ve önemini yansıtmaktadır (Nielsen, 2002, s. 2). Bu doğrultuda önceki elli yıl, işletmelerin varlıklarında, kaynaklarında ve sermaye yapısında hızlı ve etkili değişiklikler geliştirmek için önemli sayıda stratejik iş birliklerine tanık oldu. Aynı zamanda stratejik iş birliklerinin başarısı ve başarısızlığı, yaygın tartışmalara maruz kalmıştır (Kanungo, 2015, s. 6). Kısa süre öncesine kadar geçici bir moda olarak adlandırılan stratejik iş birlikleri, bugünün iş ortamının hayati bir parçasını oluşturmaktadır. Son e-iş devrimi, iş birliklerinin etkinliğini daha da artırmış, ancak bu durum yine de iş birliklerinin genellikle

hayal kırıklığı ile sonuçlandığı gerçeğini değiştirmemiştir (Douma vd., 2000, s. 579). Stratejik iş birliklerinin etkinliği konusundaki tartışmalar, iş birliklerinin başarısızlığı oranının yanı sıra çatışan görüşler ve teoriler nedeniyle daha da belirginleşmektedir. Eleştirenler stratejik iş birliklerinin uzun vadede asla beklenen faydayı sağlayamayacağını vurgularken, savunucular hatanın iş birliklerinin arkasındaki kritik başarı faktörlerini tespit edememekten kaynaklandığını öne sürmektedirler (Kanungo, 2015, s. 6).

Stratejik iş birliklerini başarılı kılan faktörleri doğru tanımlayabilmek için öncelikle aktörlerin bu iş birliğine neden girdiklerini belirlemek doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu kapsamda işletme sahiplerini, yöneticileri veya karar vericileri stratejik iş birliğine yönelten nedenlerin tespiti, başka bir deyişle stratejik iş birliği motivatörlerini belirlemek önemli bir araştırma konusudur. Bu görüşü destekler nitelikte Avusturya İktisat Okulu, işletmelerin performans ve rekabet gücündeki farklılıklarının, onların iş yapma güdülerıyla ilgili olduğunu savunmaktadır (Von Mises, 1949 ve Kirzner, 1997'den aktaran Butigan ve Beniç, vd., 2017, s. 51). Dolayısıyla işletmeleri belli işleri yapmaya motive eden unsurları tespit etmenin, onların performans düzeyleri ve rekabet güçlerini etkileyecek dinamikler arasında yer aldığı söylenebilir. Ancak işletmeleri stratejik iş birliği yapmaya yönelten farklı motivasyon unsurları mevcuttur ve bunların stratejik iş birliklerinin oluşumu üzerindeki etki düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu farklılık, özellikle stratejik iş birliklerinin oluşumuna etki eden güdülerle ilgili çalışmalarda kullanılan farklı metodolojilerden kaynaklanmaktadır (Jeje, 2014, s. 79).

Stratejik iş birliği motivasyonu; mal veya hizmetlerin üretilmesi için gerekli olan tedarikten satış sonrası hizmete kadar tüm süreçlerde kaynakların, yeteneklerin ve temel yeteneklerin birleştirildiği ortaklıklar konusunda işletmeleri motive eden unsurlardır. Bu unsurların belirlenerek bir ölçüm aracı ile açıklanması, alan yazına önemli katkılar sağlayabilecektir. Bu çerçevede stratejik iş birliği, ihtiva ettiği önem nedeniyle uzun yıllardır yönetim alan yazınında tartışılan ve çok sayıda araştırmaya konu olmuş bir kavramdır. Yazın incelemesinde araştırmaların önemli kısmının, stratejik iş birliğinin işletmeler için önemi, avantajları ve dezavantajları gibi konular üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu araştırmaların yanı sıra işletmelerin stratejik iş birliği gerçekleştirme kararını etkileyen faktörlerin, başka bir deyişle stratejik iş birliği yapma nedenlerinin neler olduğuna yönelik yapılmış çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır. Ancak işletmeleri stratejik iş birliği yapmaya yönelten motivasyon unsurlarının ölçümüne yönelik çok az sayıda araştırma bulunmaktadır. İşletmelerin neden stratejik iş birliklerine yöneldiklerini belli boyutlar altına indirgemek ve ölçümlenebilir hale getirmek, konunun anlaşılmasına ve farklı boyutlarıyla ele alınabilmesine imkân tanıyabilecektir. Buradaki temel sorunsal, işletmeleri stratejik iş birlikleri yapmaya yönelten unsurların neler olduğunun belirlenmesidir. Bu sorunsal kapsamında araştırmanın temel amacı, işletmeleri stratejik iş birlikleri yapmaya yönelten nedenleri ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının geliştirilmesidir.

Araştırmanın bu genel girişinden sonra öncelikle stratejik iş birliği kavramının dayandığı kuramsal teoriler, kavrama yönelik literatürde geliştirilmiş tanımlar, stratejik iş birliği türleri, stratejik iş birliklerinin başarısı ve işletmeleri stratejik iş birliğine yönelten nedenler teorik perspektifte incelenmiştir. Sonrasında araştırmanın metodolojisi ve bulguları aktarılmış, sonuçları ortaya konulmuştur.

## 2. Kavramsal çerçeve

### 2.1. Stratejik iş birliği kavramının dayandığı kuramsal teoriler

İşletmelerin stratejik iş birliği uygulamalarını konu edinen literatürde birtakım kuramlar bulunmaktadır. Bunlar arasında işlem maliyeti teorisi ve kaynak temelli teori ön plana çıkmakla birlikte bunun dışında konuyu farklı açılardan ele alan çeşitli teoriler de bulunmaktadır.

İlk kez 1937 yılında Ronald Coase tarafından geliştirilen işlem maliyetleri teorisi, işletmelerin toplam işlem maliyetlerini en aza indiren idari yapıyı benimsemeleri üzerine odaklanmaktadır. Teoriye göre, işlem maliyetleri düşükse rasyonel bir işletme ihtiyacı olan ürünü piyasadan temin eder (Baydar, 2008, s. 302). Ancak işletme tek başına kaynakları elde edemeyecekse ya da kendisi üretmesi durumunda görece yüksek işlem maliyeti söz konusuysa ürünü diğer işletmelerden temin etmeye ya da çeşitli stratejik iş birliklerine yönelmeyi tercih edecektir. Stratejik iş birliği oluşumlarının arkasındaki nedenleri anlamak ve işletmelere ekonomik faaliyetin özelliklerine göre en uygun yönetim biçimini seçmelerinde yardımcı olmak için işlem maliyetleri teorisinin temel varsayımlarından yararlanılabilir.

İşlem maliyetleri teorisi, işletmelerin en uygun yönetim yapısını nasıl seçtiklerini göstermek için teorik bir çerçeve sunar (Russo, 2017, s. 48). İşlem maliyeti teorisinin bakış açısına göre stratejik iş birlikleri, tek başına yürütmesi zor veya çok maliyetli olan bir veya birkaç görevi veya belirli projeleri birlikte yürütmeyi kabul ettikleri iki veya daha fazla şirket arasındaki iş birlikleridir (Thechatakerng, 2003, s. 35). Bu bağlamda işlem maliyeti teorisi, “uygun yönetim yapısının seçimini” iş birliğinin başarısı için anahtar bir faktör olarak tanımlar (Russo ve Cesarani, 2017, s. 2). İşlem maliyeti teorisi, stratejik iş birliklerinin ittifak üyeleri üzerindeki etkisinin, ancak potansiyel faydalarının iş birliğine katılımın maliyetlerinden ağır basması durumunda olumlu olacağını öne sürmektedir (Butigan ve Beniç, 2017, s. 54-55). İşlem maliyeti teorisine göre işletmeleri stratejik iş birliklerine motive eden temel unsur, kaynak kullanım verimliliğinin artırılma arzusudur. Çünkü buna göre stratejik iş birlikleri, işletmelerin üretim maliyetlerini düşürmelerine, üretim sürecinde verimlilik elde etmelerine ve deneyim kazanmalarına izin verir. Ayrıca kaynak eksikliği olan işletmeler kaynak genişletme amacıyla da stratejik iş birliklerine girerler. Bu tür işletmeler çoğunlukla küçük işletmelerdir ve sermaye veya ekipman olabilecek ar-ge kaynaklarını elde etmek için genellikle iş birliklerine dahil olurlar (Wanjiru, 2010, s. 16). Çünkü aktörlerin işlem maliyetlerini minimize edebilmek için çeşitli arayışlar içerisine girmesi ve çeşitli saiklerle stratejik iş birliklerini tercih etmesi söz konusudur. İşlem maliyeti teorisi, işletmelerin stratejik iş birliklerine girmelerindeki temel amacı, işlem maliyetlerini en aza indirebilmek için ortakların yeteneklerinden yararlanmaya odaklı bir bakış açısıyla sunar.

Kaynak temelli teori 1963'te Emerson tarafından öne sürülmüş ve daha sonra 1978'de Pfeffer ve Salancik tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre bir işletme önemli kaynakların kontrolünü elinde bulundurduğunda diğer işletmeler ona bağımlı hale gelmektedir. Teori, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bile kaynakları ve yetenekleri açısından heterojen olduğunu varsaymaktadır. Kaynak temelli teori, işletmelerin rekabetçi kalmalarını sağlayabilecek tüm gerekli kaynaklar konusunda genellikle kendi kendine yeterli olmadıklarını savunmaktadır. Bu nedenle, hayatta kalmak için gerekli kaynakları elde etmek ve bunun için diğer işletmelerle bir şekilde ilişki içinde olmaları gerekmektedir (Akewushola vd., 2018, s. 86). İşletmelerin kaynak temelli görüşü, sürdürülebilir rekabet avantajının teorik olarak anlaşılmasına katkıda bulunur. Teorinin temelleri, çevre ile etkileşim içinde stratejik seçimlere izin veren ekonomik rekabet modeline dayanmaktadır. Kaynak temelli teori, işletmelerin ikame edilemeyen strateji kaynaklarını biriktirdiğini, stratejiyi desteklediğini, sürdürülebilir rekabet avantajını benimsediğini ve oluşturduğunu savunur (Yajid, 2020, s. 962). Kaynak temelli teori, örgütlerin tümüyle kendi kendilerine yetemeyecekleri, ihtiyaç duydukları bütün kaynakları ve işlevleri içsel olarak sağlayamayacakları tezini savunmaktadır. Buna göre işletmelerin gereksinim duydukları bazı kaynakları çevrelerindeki unsurlardan temin etmeleri gerekmektedir. Bu ise çevredeki unsurlarla (çoğu zaman başka örgütlerle) ilişki içine girme gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bu çerçevede kaynak temelli teori, çevreyi örgütler için önemli kılan nedenin bu olduğunu varsayar (Üsdiken, 2010, s. 80). Kaynak temelli görüşün bakış açısına göre stratejik iş birlikleri, ortak için rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan gönüllü iş birliğine dayalı işletmeler arası anlaşmalardır (Thechatakerng, 2003, s. 35). Kaynak temelli görüş, stratejik iş birliklerinin başarısı için “tamamlayıcı ve kendine özgü kaynakların kritik rolünü” anahtar faktör olarak tanımlar (Russo ve Cesarani, 2017, s. 2). Bu doğrultuda kaynak temelli görüş, işletmelerin başka işletmelerin kaynaklarından yararlanabilmek için stratejik iş birliklerine dahil olduklarını savunur. Kaynak temelli bakış açısına göre işletmeleri stratejik bir iş birliği kurmaya veya bu iş birliğine girmeye iten en önemli sebep, kaynakların bir havuzda toplandığında değer yaratma potansiyelidir. Buna göre stratejik iş birlikleri, mevcut olmayan kaynaklara erişim fırsatı ve yeni kaynakların ortak gelişimine imkân tanır. Bu süreçte stratejik iş birlikleri, işletmelerin kaynak tabanını geliştirmek ve kullanmak için bir araç olarak kabul edilir (Russo, 2017, s. 55-56).

Stratejik bakış açısına göre stratejik iş birlikleri, bazı stratejik hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan veya ortakların stratejik hedeflerine ulaşmayı amaçlayan düzenlemeleri içeren örgütler arası iş birlikleridir (Thechatakerng, 2003, s. 35). Stratejik bakış açısı, aktörlerin stratejik iş birlikleri yaparak kârlılıklarını artıracabilecekleri veya stratejik hedeflerine ulaşabileceklerine inanırlarsa bu yönde karar vereceklerini varsaymaktadır. Öğrenme temelli teorisinin bakış açısına göre stratejik iş birlikleri, iki veya daha fazla işletme arasında, ortakların, rakiplerinde mevcut olmayan teknolojileri, ürünleri, becerileri ve bilgileri öğrenmeyi ve elde etmeyi umdukları ortak uyumdur (Thechatakerng, 2003, s. 35). Sosyal değişim teorisi, ortaklar arasındaki sosyal etkileşimlerin ve alışverişin stratejik iş birliklerinin başarısı için çok önemli unsurlar olduğunu savunmaktadır (Russo, 2017, s. 53). Organizasyon teorisi yaklaşımına göre işletmeler yeni beceriler elde etmek ve yeni ürün pazarlarına girebilmek için, rekabetçi

pozisyon yaklaşımına göre yeni pazarlara girmek, yeni pazarlara girişteki bariyerleri aşmak, mevcut pazardaki rekabetçi pozisyonunu korumak, üretim alanını genişletmek ve boşlukları doldurmak ve gelecekteki rekabetin korkularını azaltmak gibi amaçlarla stratejik iş birliklerine dahil olurlar (Kogut, 1988'den akt. Wanjiru, 2010, s. 16). Genel olarak stratejik iş birliği motivasyonu sağlayan unsurlar işlem maliyetleri teorisine göre üretim ve yönetim maliyetlerini azaltmak, stratejik yaklaşıma göre işletmenin kaynak tabanını genişleten rekabet ve sinerji avantajı sağlamak, örgütsel öğrenme ve bilgi perspektifine göre işletmenin kendi beceri ve kapasitelerinden ödün vermeden diğer kuruluşlardan özel ve önemli bilgiler elde etmek, kaynak tabanlı bakış yaklaşımına göre diğer işletmelerin değerli kaynaklarına erişmektir (Thechatakerng, 2003, s. 41).

## 2.2. Stratejik iş birliği kavramı

İş birliği kavramı, zorluklar ve fırsatlarla dolu küresel iş dünyası için yeni bir kavram değildir. Bu günlerde işletmeler stratejik iş birlikleri yoluyla ortaklarından kaynaklara, pazarlara, teknolojiye ve sermayeye erişim sağlayarak rekabet avantajı elde edebilirler. Buna göre stratejik iş birlikleri, iki veya daha fazla işletme belirli bir süre için bir araya geldiğinde oluşmaktadır (Suherlan, 2017, ss. 162-163; Mtonga ve Banja, 2020, s. 168). Stratejik iş birliği kavramına yönelik alan yazında çok sayıda tanım geliştirilmiştir. Culpan (2001, s. 98)'a göre stratejik iş birlikleri, işletmeler arasında rekabet avantajı elde etmek için kurulan uzun vadeli, sermaye ve sermaye dışı iş birliği olarak tanımlanabilir. Vyas vd. (1995, s. 47) stratejik iş birliğini, iki veya daha fazla ortak arasında, ilgili tüm taraflara faydalı olabilecek bilgi veya kaynakları paylaşmak için yapılan bir anlaşma olarak tanımlamaktadır.

Stratejik iş birlikleri, belirli bir stratejik amaç doğrultusunda iş birliği yapmak üzere bir araya gelen iki veya daha fazla bağımsız işletme arasındaki anlaşmalardır (Gümüş ve Apak, 2011, s. 742). Başka bir deyişle stratejik iş birliği, ortak bir amaç için ekip olarak çalışan iki veya daha fazla işletme arasındaki bir anlaşmadır. Dış kaynak kullanımını gelecekteki veya potansiyel bir sorun olarak görebilecek herhangi bir işletme için stratejik iş birlikleri önemlidir (Fathi, 2019, s. 1). Stratejik iş birliği, örgütler arasında ürünlerin, teknolojilerin veya hizmetlerin değiş tokuşunu, paylaşılmasını veya ortak geliştirilmesini içeren gönüllü düzenlemelerdir (Gulati, 1998, s. 293). Başka bir yönüyle stratejik iş birlikleri, benzer düzeyde çalışan iki veya daha fazla örgüt arasında süreçlerin, hizmetlerin, operasyonların ve dağıtım ürünlerinin ortak gelişimini artırmayı amaçlayan yatay bir iş birliği anlaşması olarak tanımlanabilir (Hameed ve Abbott, 2017, s. 17).

Stratejik iş birlikleri, sürekli artan rekabet, teknolojik ilerleme, gerekli yatırımların genişlemesi ve pazarların küreselleşmesi gibi çevredeki hızlı değişimlere ortak girişim gibi stratejik bir yanıt olarak tanımlanmaktadır (Sohrabi vd., 2021, s. 547). Stratejik iş birlikleri, ortak çıkar hedeflerine ulaşmak için işletmeler (ortaklar) arasındaki anlaşmalardır. Stratejik iş birlikleri, işletmelerin hedeflerine ulaşmak için kullanabilecekleri çeşitli seçenekler arasındadır ve işletmeler arasındaki iş birliğine dayanır (Pellicelli, 2003, s. 1). Akewushola vd. (2018, s. 84)'ne göre stratejik iş birliği, iki veya daha fazla örgüt arasında belirli bir iş faaliyetinde iş birliği yapmak ve böylece her biri diğerinin güçlü yönlerinden faydalanmak ve rekabet avantajı elde etmek için yapılan anlaşmadır. Benzer bir bakış açısına göre stratejik iş birliği, iki veya daha fazla örgüt arasında belirli bir ticari faaliyette iş birliği yapmak için yapılan, her biri diğerinin güçlü yönlerinden yararlandığı ve rekabet avantajı kazandığı, küreselleşmeye ve iş ortamında artan belirsizliğe ve karmaşıklığa bir yanıt olarak görülen, ortaklar arasında bilgi ve uzmanlık paylaşımının yanı sıra tedarikçilerle ilişkiler ve yeni ürün ve teknolojilerin geliştirilmesi gibi alanlarda risk ve maliyetlerin azaltılmasını içeren bir anlaşmadır (Isoraite, 2009, s. 39). Hoffman vd. (2003, s. 17)'ne göre iki veya daha fazla yasal olarak bağımsız örgüt, faaliyetlerini rekabet avantajı elde etmek için birleştirirlerse ve ittifakın kurulmasından sonra yasal olarak bağımsız kalırlarsa stratejik bir iş birliği ortaya çıkmış olur.

Görüldüğü üzere çeşitli yazarlar tarafından stratejik iş birliği kavramına yönelik birçok tanım verilmiştir, ancak hepsinde ortak olan, iki veya daha fazla örgütün çeşitli avantajlar elde etmek için bağımsız olarak birlikte çalışmasıdır. Stratejik ittifak yapan ortakların özerk olduğu kadar birbirine bağımlı olması da literatürde "iş birliği paradoksu" olarak adlandırılmaktadır (Hoffman vd., 2003, s. 14). Stratejik iş birliklerinin temel amacı, kârı maksimize ederken riski en aza indirmektir. Küçük işletmeler için stratejik iş birlikleri, bireyselliklerini kaybetmeden başkalarıyla ortak bir amaç doğrultusunda çalışmanın bir yoludur. Ayrıca stratejik iş birlikleri, ekip çalışmasının ödülleri toplamının bir yolu olarak değerlendirilebilir (Nicoleta vd., 2009, s. 202). Stratejik iş birliklerinin

gelişimsel evrimi bu konuda yapılmış araştırmalar çerçevesinde incelendiğinde 1980'lere kadar ürünü geliştirmeye odaklı, 1980-1990 arasında sektördeki pozisyonu geliştirmeye odaklı, 1990 sonrasında ise temel yetkinlikler ve kapasiteyi geliştirmeye odaklı gerçekleştirildiği söylenebilir.

### 2.3. Stratejik iş birliği türleri

İşletmeler iş birliklerini özsermaye bağı olmayan basit anlaşmalardan, özsermaye sahipliği ve ortak faaliyetler üzerinde ortak yönetim kontrolünü içeren daha resmi düzenlemelere kadar birçok biçimde gerçekleştirmektedirler (Yacob vd., 2016, s. 788). Stratejik iş birlikleri genellikle ortak üretim, tasarım iş birliği, teknoloji lisanslama ve ar-ge alanlarında pazarlama, satış ve dağıtım departmanları arasında kurularak düzenlenmektedir. Bu kapsamda stratejik iş birlikleri yapan örgütler arasındaki ilişkiler yerel veya küresel bir satıcı ve bir müşteri arasında dikey ya da tedarikçiler arasında yatay olabilir (Nicoleta vd., 2009, s. 202). Zhongfeng vd. (2009) stratejik iş birliklerini kaynak edinme ve yetenek öğrenme boyutlarıyla sınıflandırmış ve araştırmalarında kontrol mekanizmalarının stratejik iş birliğinin performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. 607 Çinli işletmeyle yapılan anket uygulamalarından elde edilen verilerden yola çıkarak kaynak edinme motivasyonu ile yapılan iş birliklerinde resmi kontrolün, yetenek öğrenme motivasyonu ile yapılan iş birliklerinde sosyal kontrolün stratejik iş birliğinin performansını yükselttiği sonucuna ulaşmışlardır.

Mockler (1999) stratejik iş birliklerini kontrata dayalı ve sermayeye dayalı olarak sınıflandırmaktadır. Barney (2002) endüstri yapılarındaki ayrışmaları dikkate alarak simetrik (homojen özellikli), asimetrik (heterojen özellikli) ve karışık iş birlikleri olarak ya da hisse sahipliğine göre hisse temelli (equity based: sermayelerin birleştirilmesi), hisse temelli olmayan (non-equity: kaynak ve kapasitelerin birleştirilmesi) ve joint venture (belli bir görevi yerine getirmek üzere yeni bir işletmenin kurulması yoluyla yapılan iş birliği) olmak üzere üçlü sınıflandırma ortaya koymuştur.

Man vd. (2009) fonksiyonel bir yapıyı esas alarak ortak pazarlama, araştırma, dağıtım, tedarikçi, ortak üretim ve diğer iş birlikleri şeklinde bir sınıflandırmaya yer vermiştir (akt. Schlossinger, 2016, ss. 7-8). Bazı araştırmalarda stratejik iş birlikleri keşfedici (exploratory) ve yararlanıcı (exploitative) olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır (Cui vd., 2018, s. 3119). Franco ve Haase (2016, ss. 184-185) konuyu coğrafi açıdan ele alarak uluslararası (farklı bir ülkede bulunan yabancı bir ortakla yapılan) ve yerel (aynı ülke veya bölgede bulunan bir ortakla yapılan) stratejik iş birlikleri ayrımını yapmışlardır. Yasuda ve Iijima (2005, s. 515) stratejik iş birliklerini ortakların buldukları endüstriler açısından yatay (aynı endüstride yer alan ortaklar arasında yapılan) ve dikey (farklı endüstrilerde yer alan ortaklar arasında yapılan) iş birlikleri olarak sınıflandırmaktadır. Culpan (2008, s. 98)'a göre stratejik iş birlikleri, iş ağları, taşeronluk anlaşmaları, ar-ge ortaklıkları, ortak üretim ve pazarlama ortaklıkları dahil olmak üzere çeşitli işletmeler arası iş birliklerini kapsamaktadır.

Farklı bir bakış açısıyla niteliği açısından stratejik iş birliği türleri; doğrudan birleşerek yapılan iş birlikleri, ortak harekete dayalı iş birlikleri, desteğe dayalı iş birlikleri ve diğer iş birlikleri şeklinde ele alınabilir. Doğrudan birleşerek yapılan iş birlikleri; tam birleşme, devralma, konsolidasyon, ortak girişim, tröst ve holding olmak üzere altıya ayrılır. Ortak harekete dayalı iş birlikleri; centilmenlik anlaşması, konsorsiyum, kartel, konsern, yönetim sözleşmesi, sözleşmeli üretim, yap-işlet-devret sözleşmesi, dış kaynak kullanımı, taşeronluk anlaşması, anahtar teslim anlaşması ve acentelik anlaşması olmak üzere onbir farklı şekilde ele alınabilir. Desteğe dayalı büyüme stratejileri; lisans anlaşması, imtiyaz anlaşması, kıyaslama, know-how anlaşması ve finansal kiralama olmak üzere beşe ayrılır. Bunların dışında kalan iş birliği yöntemleri ise diğer başlığı altında değerlendirilir (Erbaşı, 2015, s. 121-134).

### 2.4. Stratejik iş birliklerinin başarısı

İşletmelerin stratejik iş birliği faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmeleri için yabancı ülkelerin ulusal kültürlerini, siyasi sistemlerini, ekonomik yapılarını ve çeşitli uluslararası organizasyonları dikkate almaları gerekmektedir. Çünkü bu tür iş birliklerinin organizasyon yapısı ve kültürü, yönetim tarzı ve insan kaynakları işlevi üzerinde önemli etkileri vardır. Bu nedenle işletmeler, iştirakçi olarak faaliyet gösterecekleri ülkenin işgücü yapısını, yasal düzenlemesini, ekonomik durumunu, sosyo-kültürel yapısını, fiziki konumunu ve siyasi sistemini analiz etmeli ve stratejik hedeflerini bu veriler ışığında belirlemelidir (Bingöl ve Begeç, 2020, s. 539).

Stratejik iş birliklerinin başarısı için güven, bağlılık, bilgi paylaşımı, iletişim ve bilgi teknolojileri kapasitesi, bağımlılık faktörleri ön plana çıkmaktadır (Hameed ve Abbott, 2017, ss. 21-23). Kanungo (2015, ss. 9-13) stratejik iş birliklerinin başarısını ortak kültürel oryantasyon, sürecin yapısal özellikleri, karşılıklı güven ve bağlılık, açık ve interaktif iletişim, müşteri geri bildirimlerinin ve hizmetlerin düzenli izlenmesi, rakiplerle iş birliği, uyumlu faktörlerin ayarlanması ve iş birliği genelinde esneklik faktörlerine bağlamaktadır.

Küresel rekabetteki artışa paralel olarak artan stratejik iş birlikleri, birçok büyüme faaliyetinin olması, şirketlerin birbirini tamamlayacak kaynaklara sahip olması nedeniyle ulusal şirketleri küresel ölçekte rekabete girmeye teşvik etmekte, uluslararası şirketlere rekabet avantajı sağlamak ve sinerji yaratmaktadır (Gümüş ve Apak, 2011, s. 742). İşletmelerin stratejik iş birliklerine katılmayı isteme nedenleri, yalnızca müşteri paylarını artırmak ve diğer işletmelerin müşteri paylarını azaltmak için rekabet avantajı elde etmek ise, her işletmenin bir ortaklığa girmeden önce bilmesi ve iyice değerlendirmesi gereken riskler vardır. Bu nedenle, aynı pazara girmek istemeyen farklı bir sektörde stratejik bir ortak bulmak, tercih edilen ortaklık yöntemidir. Bu tür bir ortaklık, ortaklara kendi sektörlerinde rekabet avantajı sağlayan işletme ve yönetim uygulamaları hakkında bilgi edinmek dahil her işletme için birçok ortak fayda sağlayabilir (Fathi, 2019, s. 1).

## 2.5. Stratejik iş birliği nedenleri

İşletmelerin stratejik iş birliklerini neden uyguladıklarına yönelik alan yazında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar işletmeleri stratejik iş birliklerine motive eden unsurların neden olduğuna yönelik çeşitli başlıklar sunmaktadır. Bu araştırmalara Al Khattab (2012), Hsu ve Tang (2010), Gallardo vd. (2006), Holmberg ve Cummings (2009) Kudayberdiev (2007) örnek olarak gösterilebilir.

Aslında işletmeleri büyümeye iten temel güdü iktisadidir. Ayrıca işletme sahip(ler)iyile ya da tepe yöneticileriyle ilgili psikolojik faktörler de işletmenin büyümesinde etkili olabilir. Bu etmenlere örnek olarak rakipler karşısında ezilme, bağımsızlığı yitirme korkusu, eskimiş olma kaygısı, tutku, hırs, yaratıcılık, vb. gösterilebilir (Akgüç, 1998, ss. 889-890). Buna göre stratejik iş birliklerinin temelinde kuşkusuz işletme performansının artırılması vardır. Bu bakış açısına odaklanan kimi araştırmacılar yaptıkları ampirik araştırmanın bulgularından yola çıkarak (Emami vd., 2022; Charles vd., 2021; Akewushola vd., 2018; Butigan ve Beniç, 2017) stratejik iş birliklerinin farklı sektörlerdeki işletme performansı üzerindeki pozitif etkisini ortaya koymaktadır. Agarwal vd. (2010, s. 413) stratejik iş birliklerinde ittifak üyelerinin kararlarını etkileyen potansiyel ve gerçekleşen değer yaratma arasındaki sapmanın belirleyicileri olarak ekonomik teşvikler ve iletişim faktörlerinin önemine ve etkileşimine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda stratejik iş birliklerinin, bir temel yetkinliğin veya diğer rekabet avantajı kaynaklarının geliştirilmesi veya sürdürülmesi, rekabetçi bir tehdidi engellemesi, işletme için stratejik seçimler yaratması veya sürdürmesi, iş için önemli bir riski azaltması gibi yönetsel etkileri bulunmaktadır (Fathi, 2019, s. 4).

Çoğu işletme, dış kaynak kullanımı sayesinde birtakım faydalar elde edebilmek veya oluşabilecek yaklaşan sorunları yönetmek için stratejik bir iş birliği içine girerler. Bunun dışında yeni pazarlara ulaşmak, belirli bir pazara ortak sayesinde girmek, operasyon prosedürlerini veya lojistik ortaklarını paylaşmak gibi çeşitli amaçlarla işletmeler stratejik iş birliği içine girerler. Ancak tam olarak hazırlıklı olmayan bir işletmeyle birlikte doğru stratejik iş birliği kurulmazsa, işletmeye fayda sağladığı kadar zarar da verebilir. Ancak risk ne olursa olsun, farklı bir endüstrideki bir işletmeyle yapılacak bir stratejik iş birliğinin önemi ve faydaları küçümsenemez (Fathi, 2019, s. 2). Konuya aynı açıdan bakan Butigan ve Beniç (2017, s. 55)'e göre stratejik iş birliklerinin maliyet kazanımlarına yol açma, tedarikçilere karşı pazarlık pozisyonunu geliştirme ve pazar konumunda iyileşme sağlama olarak olumlu etkilerinin yanı sıra izleme ve koordinasyon maliyetlerini artırıcı olumsuz etkileri de söz konusudur.

Operasyonların kapsamını genişletmek, ölçek ekonomilerinin kullanılması, yatırımın daha hızlı geri ödenmesi, rekabet avantajı elde etmek, mevcut pazarda devam etmek veya pazarı büyütmek, stratejik iş birliklerinin nedenleri arasında sayılabilir. Stratejik iş birlikleri, işletmelerin eksik olabilecekleri veya daha büyük pazarlarda maruz kalabilecekleri sorunlar hakkında bilgi edinmeleri için yararlı bir yol olarak değerlendirilmektedir (Fathi, 2019, s. 1). Zineldin ve Dodourova (2005, s. 460) işletmeleri stratejik iş birliğine yönelten nedenleri incelemiş ve stratejik ve yönetsel motivatörlerin finansal ve teknolojik motivatörlerden daha önemli görüldüğünü vurgulamışlardır. Kausar ve Shaw (2004, s. 23) işletmeleri stratejik iş birliğine yönelten nedenleri pazarlama ile ilgili faaliyetler, finansal

maliyetler, risk sorunları, pazara erişim ve pazar payının iyileştirilmesi olarak faktörleştirilmişlerdir. Johansson ve Ylinenpää (2007, s. 2) stratejik iş birliği motivatörlerini ölçek ekonomisi sağlamak, öğrenme ekonomisi sağlamak, diğer işletmelerin kaynaklarına erişmeyi başarmak, süreçleri rasyonalize ederek sinerji dönüşümünü başarmak, yeni ürün geliştirmeye ilgili sermaye gereksinimini paylaşarak riski azaltmak, pazara ulaşma zamanını azaltarak avantaj sağlamak, yeni pazarlara erişmek olarak tanımlamışlardır. Yazarlar bunlar arasında ölçek ekonomisi sağlamak ve süreçleri rasyonalize ederek sinerji dönüşümünü başarmak motivatörlerinin mevcut iş alanını geliştirmekle ilgili olduğunu, diğer faktörlerin ise yeni iş alanları inşa etmek ve yeni ürünler sunmak ile ilgili olduğunu savunmaktadırlar. Jeje (2014, s. 86) Tanzanya'daki orta ölçekli imalat işletmelerinde yaptığı araştırmada stratejik iş birliklerini teşvik eden nedenleri yeni pazarlara erişim, yeni teknolojiye erişim, yeni verimlilik ve yetkinlikler arayışı, işletmenin üretken kapasitelerinin artırılması, kârın artırılması, tedarik süreçlerinin iyileştirilmesi, finansal riskin azaltılması, maliyetin düşürülmesi ve araştırma ve geliştirme maliyetlerinin paylaşılması olarak tanımlamıştır. Nyaboke (2017, ss. 18-20) stratejik iş birliklerinin oluşmasına neden olan güdüleri yeni pazarlara girmek, teknolojiyi geliştirmek ve yaymak, müşteri hizmetlerini iyileştirmek ve finansal istikrar olarak sıralamaktadır. Pellicelli (2003, ss. 4-6)'ye göre stratejik iş birlikleri yeni küresel standartlar oluşturmak, rekabet gücü kazanmak, korumacı engellerin üstesinden gelmek, riski dağıtmak, ölçek ekonomisi oluşturmak, pazar segmentlerine erişim sağlamak, coğrafi pazarlara erişim sağlamak, teknolojiye erişmek, güçleri birleştirmek, açık kapatmak, oyunu tahmin etmek gibi amaçları barındırmaktadır. Semerciöz ve Çakınberk (2003, s. 24) işletmelerin stratejik iş birliği yapma nedenlerinin pazar payının artırılması, rekabet avantajı, ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşma ve birlikte öğrenme başlıkları altında toplanmasının mümkün olduğunu vurgulamaktadırlar.

İlgili yazında işletmelerin stratejik iş birliği yapma nedenlerini ortaya koyan bu tür araştırmaların dışında, bu unsurları metodolojik olarak sınıflandıran araştırmalar da mevcuttur. Bunlar arasında içsel, projeye özgü ve dışsal nedenler (Zhang ve Zou, 2007, s. 774); pazar odaklı ve teknoloji odaklı nedenler (Pitt vd., 2011, s. 382; Vyas vd., 1995, s. 48); pazar ve kaynak temelli nedenler (Lapçın ve Taşçı, 2019, s. 49); maliyet düşürme odaklı, bilgi entegrasyonu ve oluşumu odaklı, itibar gelişimi odaklı ve uluslararası genişleme odaklı nedenler (Comi ve Eppler, 2009, ss. 9-11); çevresel değişim, çeşitlilik arayışı, beceri açığı, kaynak açığı odaklı nedenler (Yacob vd., 2016); finans, müşteri, iç işleyiş, öğrenme ve gelişme, sosyal ve çevresel boyutlu nedenler (Sitawati, 2015); kaynak erişilebilirliği temelli, rekabet avantajı temelli, gelişim temelli, maliyet ve risk azaltma temelli nedenler (Jeje, 2014, s. 77); stratejik ve sosyal nedenler (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996, s. 136); çevre, görev, süreç, yetenek, amaç odaklı nedenler (Serrat, 2009, s. 5); pazara giriş ve pazar pozisyonu ile ilişkili, ürün ilişkili, ürün-pazar ilişkili, pazar yapısının modifikasyonu ilişkili, pazara giriş zamanlaması ile ilişkili, kaynak tabanlı etkinlik ile ilişkili, kaynak genişletme ve risk azaltma ile ilişkili, yetenek geliştirme ile ilişkili nedenler (Varadarajan ve Cunningham, 1995, s. 285); teknoloji ile ilişkili (teknoloji transferi, ar-ge katılımı) ve pazar ile ilişkili (dağıtım kanalları, sinerji, çeşitlendirme, hammadde kaynağı) nedenler (Vyas vd., 1995, ss. 49-50); içsel, dışsal, proje tabanlı risklere ilişkin nedenler (Zhan ve Zou, 2007, s. 774); savunmacı ve saldırgan nedenler (Lorange ve Roos, 1993'ten akt. Semerciöz ve Çakınberk, 2003, s. 25) şeklinde sınıflandırmaların yer aldığı görülmektedir.

Ayrıca Lorange vd. (1991) stratejik iş birliği motivasyonlarının savunma amaçlı, yakalama amaçlı, yerinde kalma amaçlı ve yeniden yapılanma amaçlı olmak üzere dört farklı kategoride ele alınabileceğini vurgulamaktadırlar (Akt. Seppala, 2004, s. 41). John (2020, ss. 32-41) Kenya'da enerji sektörü işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmada stratejik iş birliği uygulamalarını bilgi transferi, pazar gelişimi, operasyonel verimlilik ve teknolojik gelişme olarak boyutlandırmıştır.

Görüldüğü üzere çoğu teorik perspektifte ele alınmış olsa da alan yazında işletmeleri stratejik iş birliklerine motive eden unsurları ölçmeye yönelik çeşitli arayışlar bulunmaktadır. Teorik bir perspektifin yanı sıra uygulayıcıların bakış açısıyla ortaya konan fonksiyonel bir sınıflandırmaya olan ihtiyaç kapsamında işletmeleri stratejik iş birlikleri yapmaya yönelten nedenleri ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının geliştirilmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Geliştirilen ölçeğin, işletmeleri stratejik iş birliklerine yönelten nedenleri daha anlaşılabilir hale getirebileceği ve böylece alan yazındaki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Elde edilen ölçeğin, stratejik iş birlikleri ile ilgili bundan sonraki araştırmalara yön gösterici olması ve referans olma özelliği barındırması beklenmektedir.



### 3. Araştırmanın yöntemi ve bulguları

Bu araştırma, özgün bir ölçek geliştirmeye yönelik keşfedici niteliğe sahiptir ve bu nedenle hipotez geliştirilmemiştir. İşletmeleri stratejik iş birliğine yönelten nedenlerin neler olduğu tespit edilmeye çalışıldığı için oluşturucu (formative) özellikte bir ölçek tasarlanmaya çalışılmıştır. Stratejik iş birliği motivasyonu ölçeğinin geliştirilebilmesi için Schwab (1980) tarafından önerilen ölçek geliştirme süreci esas alınmıştır. Bu süreçler; önerme havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

#### 3.1. Önerme havuzunun oluşturulması

Önerme havuzunun oluşturulması aşamasında tümdengelim ve tümevarım yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Bu bağlamda işletmeleri stratejik iş birliğine yönelten nedenler konusunda yapılmış araştırmaların bulguları incelenerek kapsamlı bir yazın taraması yapılmıştır. Bu yazın taramasında önerme çıkarımı yapılan çok sayıda araştırma yer almaktadır (Sohrabi vd., 2021; Bingöl ve Begeç, 2020; Mtong ve Banja, 2020; Fathi, 2019; Lapçın ve Taşçı, 2019; Masoud vd., 2019; Nyaboke, 2017; Schlossinger vd., 2016; Al Khattab, 2012; Gümüş ve Apak, 2011; Stefanovic ve Dukic, 2011; Hsu ve Tang, 2010; Comi ve Eppler, 2009; Holmberg ve Cummings, 2009; Isoraite, 2009; Zhongfeng vd., 2009; Kanibir ve Eroğlu, 2008; Karakılıç ve Öcal, 2008; Soares, 2007; Gallardo vd., 2006; Qiu, 2006; Elmuti vd., 2005; Tüfekci, 2004; Hoffmann vd., 2003; Pellicelli, 2003; Elmuti ve Kathawala, 2001; Çelik, 1999; Varadarajan ve Cunningham, 1995).

Ayrıca herhangi bir stratejik iş birliğine katılmış 20 yöneticiyle derinlemesine mülakat ve her birine (daha önce bir stratejik iş birliğine katılmış yönetici, bu alanda eğitim almış İşletme Yüksek Lisans (MBA) öğrencileri, bu konuda en az bir araştırma yayınlamış akademisyenlerin yer aldığı) en az 5 kişinin katıldığı 4 adet odak grup çalışması yapılmıştır. Derinlemesine mülakatlarda ve odak grup görüşmelerinde ana konudan sapmamak koşuluyla katılımcılara müdahalede bulunulmamıştır. Bu aşamada elde edilen verilerden yola çıkarak 102 maddeden oluşan bir önerme havuzu oluşturulmuştur.

#### 3.2. Ölçeğin yapılandırılması

Önerme havuzunun oluşturulması aşamasında belirlenen 102 madde, kapsam geçerliliği sağlayabilmek için son odak grup çalışmasında yer alan 5 uzmanın görüşlerine sunulmuştur. Burada ölçek maddelerine yönelik uzmanların içerik, anlam ve dil bütünlüğü açısından değerlendirmeler yapması sağlanmıştır. Kapsam geçerliliği neticesinde elde edilen 36 maddeden oluşan taslak ölçek, 50 yöneticiye pilot olarak uygulanmış ve sonrasında yapılan analizler neticesinde 34 maddelik taslak ölçek elde edilmiştir.

Ölçekte yer alan maddelerle ilgili katılma düzeyini ifade etmek için 5'li likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Bu dereceleme "Çok önemli (5), Önemli (4), Kararsızım (3), Önemli değil (2) ve Hiç önemli değil (1)" şeklindedir. (1) stratejik iş birliğinin yapılmasında etkisi olmadığını, ..... (5) stratejik iş birliğinin yapılmasında yüksek düzeyde etkisinin olduğunu temsil etmektedir. Dolayısıyla değerlendirmeler yapılırken 5'e doğru yaklaştıkça stratejik iş birliğine işletmeyi yönelten bir neden olduğu, 1'e doğru yaklaştıkça stratejik iş birliğine işletmeyi yönelten bir neden olmadığı yorumu yapılmıştır.

34 maddelik taslak ölçek, iki bölümden oluşan bir soru formuna dönüştürülmüştür. Soru formunun ilk bölümünde 34 maddelik taslak ölçek, ikinci bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini incelemeye yönelik 10 madde yer almıştır. Hazırlanan anket formunun bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından uygun olduğuna yönelik 22.09.2022 tarih ve 13/2022-154 sayılı Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurul Raporu alınmıştır.

Anket formu, amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilerek, online uygulama araçlarından biri aracılığıyla en az bir stratejik iş birliği yapmış işletmelerin sahip/hissedar veya yöneticisi olan 500 kişiye 2022 Ekim ve Kasım aylarında online ortamda uygulanmıştır. SPSS 21 ve AMOS 21 programları kullanılarak veri çözümlenmeleri yapılmıştır. Anket katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1

Katılımcılara ait demografik bulgular (n=500)

	Demografik Değişken	Frekans	Oran (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	124	24,8
	Erkek	376	75,2
<b>Eğitim durumu</b>	İlköğretim (İlkokul-ortaokul)	77	15,4
	Ortaöğretim (Lise)	132	26,4
	Önlisans	41	8,2
	Lisans	194	38,8
	Lisansüstü	56	11,2
<b>Medeni durum</b>	Evli	361	72,2
	Bekar	139	27,8
<b>Statü</b>	Sahibi/Hissedarı	294	58,8
	Yönetici	206	41,2
<b>Çalıştığı sektör</b>	Adalet ve Güvenlik	4	,8
	Ağaç İşleri, Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri	8	1,6
	Bilişim Teknolojileri	7	1,4
	Cam, Çimento ve Toprak	4	,8
	Çevre	2	,4
	Eğitim	24	4,8
	Elektrik ve Elektronik	10	2,0
	Enerji	2	,4
	Finans	26	5,2
	Gıda	55	11,0
	İnşaat	30	6,0
	İş ve Yönetim	17	3,4
	Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	10	2,0
	Kültür, Sanat ve Tasarım	3	,6
	Maden	3	,6
	Makine	13	2,6
	Medya, İletişim ve Yayıncılık	3	,6
	Metal	14	2,8
	Otomotiv	41	8,2
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	29	5,8
	Spor ve Rekreasyon	2	,4
	Tarım, Avcılık ve Balıkçılık	29	5,8
	Tekstil, Hazır Giyim, Deri	25	5,0
	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	72	14,4
	Toplumsal ve Kişisel Hizmetler	25	5,0
	Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri	34	6,8
	Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	8	1,6
<b>Çalıştığı departman</b>	Yönetim	322	64,4
	Pazarlama	65	13,0
	Üretim	53	10,6
	Finans	32	6,4
	İnsan Kaynakları	18	3,6
	Diğer	10	2,0
<b>İşletmedeki toplam çalışan sayısı</b>	1-9	263	52,6
	10-49	113	22,6
	50-249	56	11,2
	250 ve üzeri	68	13,6
	Demografik Değişken	Ortalama	Standart Sapma
<b>Yaş</b>	Min. 18 – Maks. 72 yaş	39	11,07
<b>Mesleki kıdem</b>	Min. 1 yıl – Maks. 51 yıl	16 yıl	10,30
<b>İşletmenin faaliyet süresi</b>	Min. 1 yıl – Maks. 93 yıl	18 yıl	13,81

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların %24,8’i kadın ve %75,2’si erkek; yarısı lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip; %72,2’si evli ve %27,8’i bekar; %58,8’i işletmenin sahibi veya hissedarı ve %41,2’si işletmenin yöneticisi; %64,4’ü yönetim departmanında görev yapmakta; ortalama 39 yaş ve ortalama 16 yıl mesleki kıdeme sahiptirler. Ayrıca NACE koduna uygun 27 farklı sektörden katılımcı işletmelerin %52,6’sının mikro işletme, %22,6’sının küçük ölçekli işletme, %11,2’sinin orta büyüklükteki işletme ve %13,6’sının büyük ölçekli işletme olduğu ve ortalama 18 yıllık faaliyet süresine sahip oldukları görülmektedir.

Ölçek yapılandırması aşamasında öncelikle stratejik iş birliği motivasyonu ölçeği için elde edilen verilerin betimsel bulguları değerlendirilmiştir. Tablo 2’de maddelerin minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre maddelerin ortalama değerlerinin 4,64 ile 3,43 aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 2

*Maddelerin minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri*

Madde Numarası	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama Değer	Standart Sapma
SIM1	1	5	4,56	,63
SIM2	1	5	4,64	,66
SIM3	1	5	4,32	,86
SIM4	1	5	4,32	,83
SIM5	1	5	4,26	,93
SIM6	1	5	4,30	,87
SIM7	1	5	4,43	,77
SIM8	1	5	4,37	,89
SIM9	1	5	4,36	,95
SIM10	1	5	4,41	,81
SIM11	1	5	4,30	,91
SIM12	1	5	4,34	,87
SIM13	1	5	4,39	,86
SIM14	1	5	4,08	1,00
SIM15	1	5	4,09	1,00
SIM16	1	5	4,14	1,05
SIM17	1	5	4,48	,98
SIM18	1	5	4,09	1,00
SIM19	1	5	4,22	,90
SIM20	1	5	4,24	,91
SIM21	1	5	4,22	,98
SIM22	1	5	4,53	,86
SIM23	1	5	3,85	1,04
SIM24	1	5	3,95	,95
SIM25	1	5	4,17	,94
SIM26	1	5	3,43	1,16
SIM27	1	5	4,23	,90
SIM28	1	5	4,35	,86
SIM29	1	5	4,43	,91
SIM30	1	5	4,20	1,05
SIM31	1	5	4,20	1,01
SIM32	1	5	4,42	,85
SIM33	1	5	4,02	,99
SIM34	1	5	3,92	1,06

Ölçek yapılandırması sürecinde, 34 madde üzerinden açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 250 katılımcıdan elde edilen veriler açıklayıcı faktör analizi ve 250 katılımcıdan elde edilen veriler doğrulayıcı faktör analizi için kullanılmıştır.

Ölçekte yer alan maddelerin faktör analizi için uygun olup olmadığını inceleyebilmek için Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi ve Barlett testi yapılmıştır. Tablo 3’te KMO ve Barlett testi bulguları yer almaktadır.

Tablo 3

*KMO ve Bartlett test sonuçları*

		<b>Stratejik İş Birliği Motivasyonu Ölçeği</b>
Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		0,879
	Yaklaşık Ki-kare ( $\chi^2$ )	2984,271
Bartlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi (df)	561
	p	0,000

Tablo 3'te görüleceği üzere KMO testi sonucu 0,879 olarak kabul edilebilir değerin üzerinde bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi, istatistiksel açıdan anlamlı  $\chi^2$  sonucu ile ( $\chi^2= 2984,271$ ,  $df= 561$ ,  $p=0,000$ ) sıfır hipotezini reddetmiştir. Ölçeğe ait veri setinin faktör analizi için uygun olduğuna yönelik KMO ve Bartlett değerleri elde edildikten sonra, ölçeğin boyutlarını kontrol etmek ve değişkenler arası ilişkide tek boyutluluğu sağlamak amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi kullanılmış ve 25 derecelik varimax döndürmesi yapılmıştır.

Ölçekte yer alan 34 madde arasından (Ek-3) .30'dan düşük yük değerine sahip, tek bir faktörde yer almayan, iki faktör arasında .10'dan az fark olan ve doğru faktörün altına yüklenmeyen toplam 6 madde (SIM2, SIM14, SIM16, SIM18, SIM30, SIM33) analizlerden çıkarılmıştır. Kalan 28 maddelik ölçekteki faktörlerin toplam varyans açıklama oranları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4

*Faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı*

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Döndürülmüş Değerler		
	Toplam	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Kümülatif Açıklanan Varyans Yüzdesi	Toplam	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Kümülatif Açıklanan Varyans Yüzdesi
1	7,441	26,574	26,574	3,880	13,856	13,856
2	1,731	6,182	32,756	3,239	11,567	25,423
3	1,591	5,682	38,438	2,701	9,645	35,067
4	1,363	4,869	43,307	2,307	8,240	43,307

Tablo 5'te stratejik iş birliği motivasyonu ölçeği için elde edilen faktör deseni bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 5

Stratejik iş birliği motivasyonu ölçeğinin faktör deseni

Madde Numarası	Pazara Yönelik Motivatörler	Yetenek Geliştirmeye Yönelik Motivatörler	Finansal Motivatörler	Bürokratik Motivatörler
SIM1	,616			
SIM3	,614			
SIM4	,607			
SIM12	,569			
SIM13	,549			
SIM26	,461			
SIM25		,673		
SIM5		,636		
SIM19		,603		
SIM8		,597		
SIM6		,593		
SIM31		,589		
SIM10		,575		
SIM24		,522		
SIM20		,520		
SIM34		,511		
SIM27		,506		
SIM7		,452		
SIM22			,610	
SIM9			,600	
SIM11			,555	
SIM32			,414	
SIM23				,640
SIM29				,561
SIM17				,547
SIM21				,547
SIM28				,536
SIM15				,430

Açıklayıcı faktör analizi neticesinde stratejik iş birliği motivasyonu ölçeğine ait 4 faktör altında 28 maddenin toplandığı, toplam varyans açıklama oranının %43,31 olduğu, tüm maddelerin kabul edilebilir yük değerlerine (>,40) sahip olduğu (en düşük madde yük değeri ,414 ve en yüksek madde yük değeri ,673) tespit edilmiştir. 28 maddeye ait KMO testi sonucu 0,862 ve Barlett testi sonucu ( $\chi^2= 2133,647$ ,  $df= 378$ ,  $p=0,000$ ) olarak belirlenmiştir.

Ölçekteki faktör boyutları pazara yönelik motivatörler, yetenek geliştirmeye yönelik motivatörler, finansal motivatörler ve bürokratik motivatörler olarak etiketlenmiştir. *Pazara yönelik motivatörler*, işletmenin pazar hedeflerine yönelik stratejik iş birliği yapma nedenlerini tanımlamak için; *yetenek geliştirmeye yönelik motivatörler*, işletmenin çeşitli alanlardaki yeteneklerini geliştirme hedeflerine yönelik stratejik iş birliği yapma nedenlerini tanımlamak için; *finansal motivatörler*, işletmenin finansal hedeflerine yönelik stratejik iş birliği yapma nedenlerini tanımlamak için; *bürokratik motivatörler*, işletmenin bürokratik sorunları aşma odaklı hedeflerine yönelik stratejik iş birliği yapma nedenlerini tanımlamak için kullanılmıştır.

Stratejik iş birliği motivasyonu ölçeğini oluşturan 28 önermeye ait ortak varyans değerleri incelenmiş, en düşük ,303 ve en yüksek ,605 olarak bulunmuştur. Maddelerin kısmi korelasyon katsayıları 0'a yakın bulunmuştur. Kısmi korelasyon katsayılarının negatifi olan anti imaj korelasyon katsayılarına ilişkin yapılan inceleme sonucunda en düşük katsayının ,786 ve en yüksek katsayının ,931 olduğu ve iyi bir ölçek modeli için köşegen elemanlarına ait katsayıların ,50'den büyük olması koşulunun sağlandığı görülmüştür. Tablo 6'da stratejik iş birliği motivasyonu ölçeğini oluşturan önermelere ait ortak varyans değerleri ve anti imaj korelasyon katsayıları gösterilmiştir.

Tablo 6

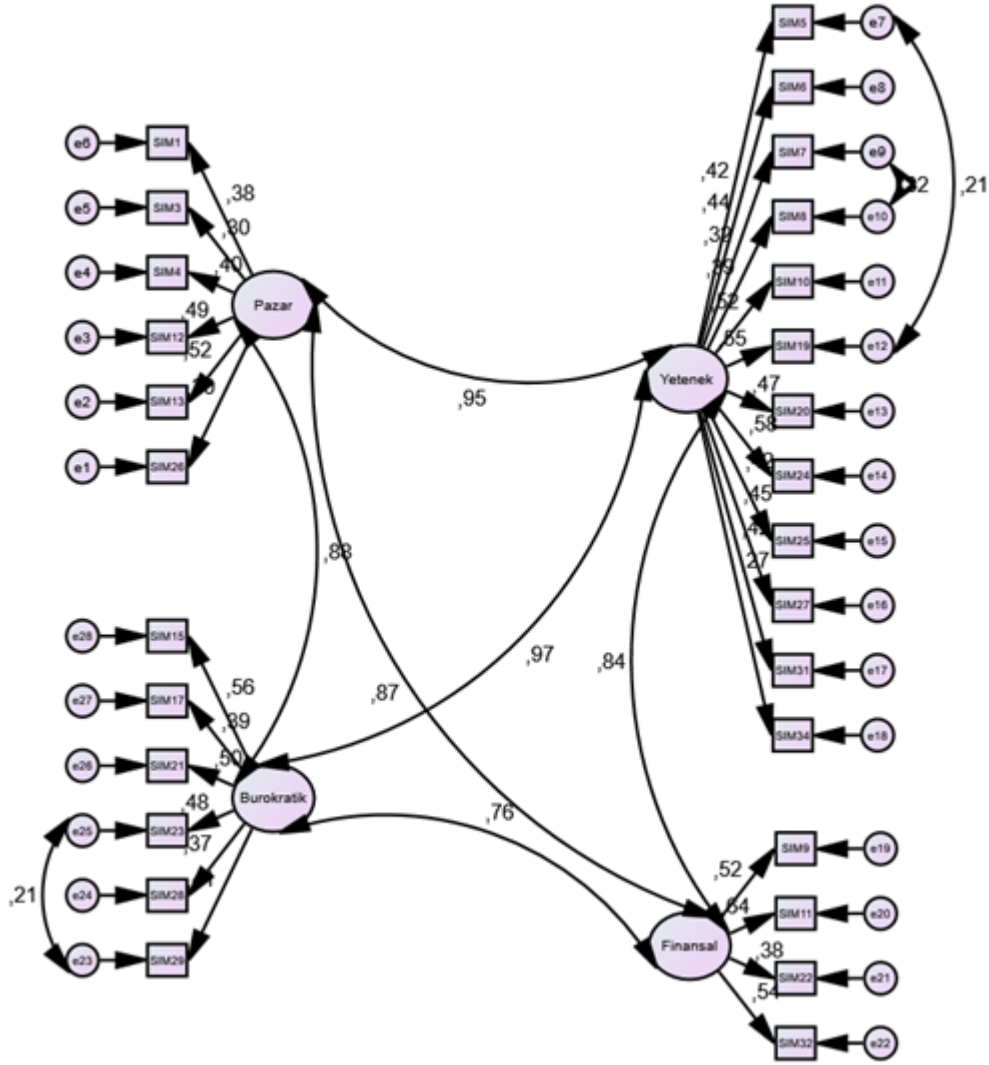
*Stratejik iş birliği motivasyonu ölçeğini oluşturan önermelere ait ortak varyans değerleri ve anti imaj korelasyon katsayıları*

Madde Numarası	Başlangıç	Çıkarım	Anti İmaj Korelasyon Katsayıları
SIM1	1,000	,378	,902
SIM3	1,000	,446	,786
SIM4	1,000	,430	,845
SIM5	1,000	,605	,847
SIM6	1,000	,548	,841
SIM7	1,000	,424	,813
SIM8	1,000	,499	,790
SIM9	1,000	,603	,866
SIM10	1,000	,473	,843
SIM11	1,000	,461	,863
SIM12	1,000	,461	,869
SIM13	1,000	,478	,931
SIM15	1,000	,303	,897
SIM17	1,000	,505	,857
SIM19	1,000	,535	,827
SIM20	1,000	,438	,923
SIM21	1,000	,456	,915
SIM22	1,000	,593	,850
SIM23	1,000	,474	,820
SIM24	1,000	,437	,913
SIM25	1,000	,524	,868
SIM26	1,000	,323	,813
SIM27	1,000	,351	,835
SIM28	1,000	,412	,871
SIM29	1,000	,437	,859
SIM31	1,000	,362	,842
SIM32	1,000	,408	,895
SIM34	1,000	,457	,834

Yapı geçerliliği bulgularını desteklemek için maddelerin ayırt ediciliklerine bakıldığında, hiçbir maddenin eksi, sıfır veya sıfıra yakın işaretli madde toplam korelasyonunun olmadığı görülmüştür. Ayrıca madde ayırt ediciliklerine ilişkin t testi bulguları incelendiğinde tüm maddelere ait puan ortalamalarının alt-üst %27'lik gruplarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılaştığı belirlenmiştir.

### 3.3. Ölçeğin değerlendirilmesi

Ölçeğin değerlendirilmesi için açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modelin doğrulaması yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle ölçüm modelini kurabilmek için Path diyagramından faydalanılmış, ikinci olarak ölçüm modelini sınavabilmek için uyum iyiliği indeksleri incelenmiş ve üçüncü olarak güvenilirlik bulguları incelenmiştir. Ölçüm modelini kurabilmek için AMOS 21 programı kullanılarak oluşturulan Path diyagramı Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Stratejik iş birliği motivasyonu ölçeği modeline ait path diyagramı

Kurulan ölçüm modelinin uyum iyiliği indeks değerleri AMOS 21 programı kullanılarak tespit edilmiştir. Buna göre  $\chi^2/df=1,824$ ,  $RMR=0,034$ ,  $GFI=0,850$ ,  $AGFI=0,821$ ,  $CFI=0,883$ ,  $RMSEA=0,058$ ,  $SRMR=0,064$  olarak belirlenmiştir. Bu değerlerin iyi uyum değerlerine yakın olduğu değerlendirilmiştir.

Son olarak ölçüm modelinin değerlendirilmesi için cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanarak güvenilirlik değerleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 7’de sunulmuştur. Buna göre “Pazara yönelik motivatörler” boyutunda yer alan 6 maddenin cronbach alfa değeri ,693, “Yetenek geliştirmeye yönelik motivatörler” boyutunda yer alan 12 maddenin cronbach alfa değeri ,772, “Finansal motivatörler” boyutunda yer alan 4 maddenin cronbach alfa değeri ,674 ve “Bürokratik motivatörler” boyutunda yer alan 6 maddenin cronbach alfa değeri ,717 olarak bulunmuştur. Ayrıca “Stratejik İş Birliği Motivasyonu Ölçeği”ne ait 28 maddenin tümünün cronbach alfa değeri ,894 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlere bakıldığında ölçeğin tümü ve alt boyutlarının güvenilir olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 7

*Stratejik iş birliği motivasyonu ölçeğinin cronbach alfa değerleri*

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Faktör 1: Pazara Yönelik Motivatörler	6	,693
Faktör 2: Yetenek Geliştirmeye Yönelik Motivatörler	12	,772
Faktör 3: Finansal Motivatörler	4	,674
Faktör 4: Bürokratik Motivatörler	6	,717
<b>Stratejik İş Birliği Motivasyonu Ölçeği</b>	<b>28</b>	<b>,894</b>

#### 4. Sonuç, tartışma ve öneriler

İşletmeleri stratejik iş birliği yapmaya motive eden unsurları bir ölçüm aracı ile açıklamaya yönelik yapılan bu çalışmada, Schwab (1980) tarafından önerilen üç aşamalı ölçek geliştirme süreci kullanılmıştır. Bu aşamalar sırasıyla önerme havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesidir.

İlk aşamada (önerme havuzunun oluşturulması) tündengelim ve tümevarım yöntemleri birlikte kullanılarak yazın taraması, 20 uzmanla derinlemesine mülakat ve 4 adet odak grup çalışmasını içeren nitel keşif çalışması yapılmıştır. Böylece ölçekte yer alabilecek ifadeler derlenmiş ve 102 maddeden oluşan bir önerme havuzu oluşturulmuştur.

İkinci aşamada (ölçeğin yapılandırılması) 102 maddelik taslak ölçek, kapsam geçerliliği sağlayabilmek adına son odak grup çalışmasında yer alan 5 uzmanın görüşlerine sunulmuştur. Burada ölçek maddelerine yönelik uzmanların içerik, anlam ve dil bütünlüğü açısından değerlendirmeler yapması sağlanmıştır. Kapsam geçerliliği neticesinde 36 maddeden oluşan ölçek, 50 yöneticiye pilot olarak uygulanmış ve sonrasında yapılan analizler neticesinde 34 maddelik taslak ölçek elde edilmiştir. 34 maddelik taslak ölçek, iki bölümden oluşan bir soru formuna dönüştürülmüştür. Soru formunun ilk bölümünde 34 maddelik taslak ölçek, ikinci bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini incelemeye yönelik 10 madde yer almıştır. Hazırlanan anket formunun bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından uygun olduğuna yönelik 22.09.2022 tarih ve 13/2022-154 sayılı Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurul Raporu alınmıştır. Anket formu, amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilerek online uygulama araçlarından biri aracılığıyla en az bir stratejik iş birliği yapmış işletmelerin sahip/hissedar veya yöneticisi olan 500 kişiye 2022 Ekim ve Kasım aylarında online ortamda uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sürecinde SPSS 21 programı kullanılarak veri çözümlenmeleri yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi bulguları, 28 madde ve 4 faktörden oluşan yapı geçerliği sağlanmış bir model ortaya çıkarmıştır. Faktörler; pazara yönelik motivatörler, yetenek geliştirmeye yönelik motivatörler, finansal motivatörler, bürokratik motivatörler olarak etiketlenmiştir.

Üçüncü aşamada (ölçeğin değerlendirilmesi) 4 faktörlü oluşan yapı, AMOS 21 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmış ve kabul edilebilir uyum iyiliği indeks değerleri elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için cronbach alpha iç tutarlılık katsayıları incelenmiş, tüm boyutlarda ve ölçeğin tamamında güvenilir değerler elde edilmiştir. Ölçeğe katılım düzeyini tanımlayabilmek için beşli likert ölçeğine uygun bir derecelendirme önerilmiştir (5. Çok önemli, 4. Önemli, 3. Kararsızım, 2. Önemsiz, 1. Hiç önemli değil). Sonuç olarak, geliştirilen stratejik iş birliği motivasyonu ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmüştür. Önerilen stratejik iş birliği motivasyonu ölçeğine ilişkin maddelerin Türkçe versiyonu (Ek-1) ve İngilizce versiyonu (Ek-2) sunulmuştur.

Stratejik iş birliği motivasyonu; mal veya hizmetlerin üretilmesi için gerekli olan tedarikten satış sonrası hizmete kadar tüm süreçlerde kaynakların, yeteneklerin ve temel yeteneklerin birleştirildiği ortaklıklar konusunda işletmeleri motive eden unsurlardır. Bu unsurlar çalışmamızdan elde edilen bulgulardan yola çıkarak pazara yönelik, yetenek geliştirmeye yönelik, finansal ve bürokratik motivatörler olarak sınıflandırılabilir.

Araştırma kapsamında elde edilen stratejik iş birliği motivasyonu ölçeğinin (Türkçe versiyonu Ek-1 ve İngilizce versiyonu Ek-2), işletmelerin stratejik iş birliği yapmalarına neden olan motivasyon unsurlarının anlaşılmasını sağladığı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında geliştirilen ölçeğin, stratejik iş birliği motivasyonu konusunda bundan sonraki araştırmalara yön vermesi ve kavramın alan



yazında daha kapsamlı ele alınmasına katkı yapması beklenmektedir. Sonraki araştırmalarda, geliştirilen ölçek kullanılarak işletmeleri stratejik iş birliği yapmaya yönelten nedenlerin farklı evren ve örneklerde belirlenmesi ve bu unsurlar ile farklı işletmecilik kavramları arasındaki ilişkilerin incelenmesi önerilebilir.

## Yazar beyanı

### Araştırma ve yayın etiği beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

### Etik kurul onayı

Bu araştırma için Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 22.09.2022 tarih ve 13/2022-154 sayılı kararı ile etik kurul izni alınmıştır.

### Çıkar çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### Destek beyanı

Bu çalışma "Stratejik iş birliği motivasyonu ölçeği: İşletmeleri stratejik iş birliği yapmaya yönelten nedenlerin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirme" adlı ve 22401048 nolu Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü tarafından desteklenen proje kapsamında elde edilen veriler kullanılarak üretilmiştir. Yazar, verdiği destekten ötürü Selçuk Üniversitesi BAP Koordinatörlüğü'ne teşekkürlerini sunar.

## Kaynaklar

- Agarwal, R., Croson, R. ve Mahoney, Joseph T. (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: An experimental investigation. *Strategic Management Journal*, 31, 413-437. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.818>
- Akewushola, Raheem O., Tijani, Adekunle A. ve Adelekan, Saidi A. (2018). Strategic alliance and firm performance: A focus on service industry. *Crawford Journal of Business & Social Sciences (CJBASS)*, VIII(II), 84-91.
- Akgüç, Ö. (1998). *Finansal yönetim (Yenilenmiş 7. Baskı)*, İstanbul: Avcıol Yayınları.
- Al Khattab, Suleiman A. (2012). Marketing strategic alliances: The hotel sector in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(9), 222-232.
- Barney, J.B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (2nd Edition)*, USA: Prentice Hall.
- Baydar, M. (2008). İşlem maliyetleri teorisi. içinde: *Güncel yönetim ve organizasyon yaklaşımları* (Ed. A. Özyılmaz ve F. Ölçer), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 301-329.
- Bingöl, D. ve Begeç, S. (2020). Managing international alliances: Joint ventures: A case study. *Open Journal of Social Sciences*, 8, 538-552. Doi: <https://doi.org/10.4236/jss.2020.84039>
- Butigan, N. ve Beniç, D. (2017). The impact of membership in strategic alliances on the profitability of firms in the retail sector. *Croatian Economic Survey*, 19(2), 47-82. Doi: <https://doi.org/10.15179/ces.19.2.2>
- Charles, N., Kule, J.W. ve Kapaya, S. (2021). Effect of strategic alliance management on the performance of microfinance institutions in Rwanda. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 11(5), 167-180. Doi: <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.11.05.2021.p11320>
- Comi, A. ve Eppler, Martin J. (2009). *Building and managing strategic alliances in technology-driven start-ups: A critical review of literature*. IMCA Working Paper No. 1/2009.
- Cui, V., Yang, H. ve Vertinsky, I. (2018). Attacking your partners: Strategic alliances and competition between partners in product markets. *Strategic Management Journal*, 39, 3116-3139. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2746>
- Culpan, R. (2008). The role of strategic alliances in gaining sustainable competitive advantage for firms. *Management Revue*, 19(1/2), 94-105. Doi: <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2008-1-2-94>
- Culpan, R. (2001). *Global business alliances: Theory and practice*. Westport, Connecticut: Quorum Books.

- Çelik, O. (1999). Küreselleşme sürecinde firmalar arası stratejik işbirliği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54(1), 23-40.
- Douma, Marc U., Bilderbeek, J., Idenburg, Peter J. ve Looise, J. Kees (2000). Strategic alliances: Managing the dynamics of fit. *Long Range Planning*, 33(2000), 579-598. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00062-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00062-5)
- Eisenhardt, K.M. ve Schoonhoven, C.B. (1996). Resource based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150. Doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.136>
- Elmuti, D., Abebe, M. ve Nicolosi, M. (2005). An overview of strategic alliances between universities and corporations. *The Journal of Workplace Learning*, 17(1/2), 115-129. Doi: <https://doi.org/10.1108/13665620510574504>
- Elmuti, D. ve Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205-218. Doi: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005452>
- Emami, A., Welsh, Dianne H.B., Davari, A. ve Rezazadeh, A. (2022). Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18, 637-662. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00781-3>
- Erbaşı, A. (2015). İşletmelerde büyüme ve kapasite. içinde: *İşletme yönetimi I-II* (Ed. A. Erbaşı ve S. Karaca). İstanbul: Lisans Yayıncılık, 113-148.
- Fathi, Michael M. (2019). Management dynamics in strategic alliances. *The Journal of International Management Studies*, 14(2), 1-8.
- Franco, M. ve Haase, H. (2016). Internationalisation of born globals: The role of strategic alliances. *European Journal of International Management*, 10(2), 181-201. Doi: <https://doi.org/10.1504/EJIM.2016.074471>
- Gallardo J., Goldberg M. ve Randhawa B. (2006). *Strategic alliances to scale up financial services in rural areas*. World Bank Working Paper No. 76, Washington.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317. Doi: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
- Gümüş, S. ve Apak, S. (2011). Strategies of international growth in enterprises and strategic alliances. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(2011), 737-744. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.026>
- Hameed, W. ve Abbott, C. (2017). *Critical review of the success factors of strategic alliances in the UK construction industry*. Presented at 13th International Postgraduate Research Conference, 15-26.
- Hoffman, A., Prudlo, J. ve Zolghadar, M. (2003). *Strategic Alliances -A Differentiated View-*. Lund.
- Holmberg, Stevan R. ve Cummings, Jeffrey L. (2009). Building Successful strategic alliances: Strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms. *Long Range Planning*, 42(2009), 164-193. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.01.004>
- Hsu, Hsuen-Ho ve Tang, Jia-Wei (2010). A model of marketing strategic alliances to develop long-term relationships for retailing. *International Journal of Business and Information*, 5(2), 151-172.
- Isoraite, M. (2009). Importance of strategic alliances in company's activity. *Intellectual Economics*, 1(5), 39-46.
- Jeje, K. (2014). Motives behind strategic alliance formation among medium-sized manufacturing firms in Tanzania. *Journal of Management and Strategy*, 5(3), 76-88. Doi: <https://doi.org/10.5430/jms.v5n3p76>
- Johansson, J. ve Ylinenpää, H. (2007). SME alliance motives and knowledge modes. Presented at the Nordic Conference on Small Business Research, 11-13/05/2006, 1-24.
- John, Medforth K. (2020). Strategic alliance practices and organization performance of selected companies in the energy sector in Kenya. (Master Thesis). Kenyatta University, Business Administration Department, Kenya.
- Kanbir, H. ve Eroğlu, H. (2008). Küresel rekabete karşı bir çözüm olarak stratejik işbirlikleri ve işletmelerin yaklaşımları: Türk ve yabancı işletmelerin karşılaştırmalı analizi. *Akademik Fener*, 6(10), 31-43.
- Kanungo, Rama P. (2015). Learning success factors of strategic alliances and estimating under an alternate specification. *Investment Management and Financial Innovations*, 12(3), 6-17.

- Karakılıç, Nilüfer Y. ve Öcal, H. (2008). Stratejik ittifak modellerinin temel yetenekler yaklaşımı açısından değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 85-96.
- Kauser, S. ve Shaw, V. (2004). International strategic alliances: Objectives, motives and success. *Journal of Global Marketing*, XVII(2/3), 7-43. Doi: [https://doi.org/10.1300/J042v17n02\\_02](https://doi.org/10.1300/J042v17n02_02)
- Kudayberdiev, K. (2007). *Küreselleşme sürecinde stratejik işbirlikleri ve Kırgızistan'daki Kırgız-Türk şirketleri üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lapçın, Hilal T. ve Taşçı, D. (2019). İşletmelerin ortak girişimlere katılma nedenleri: Havalimanı terminal işletmeleri örneği. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 35-60. Doi: <https://doi.org/10.15659/yoad.4.2.002>
- Masoud, Imad F.K., Buzovich, A.I. ve Vladimirova, I.G. (2019). Factors of success and failures of international strategic alliance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 119, 32-37. Doi: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200201.007>
- Mockler, R.J. (1999). *Multinational Strategic Alliances*, New York: Wiley.
- Mtonga, T. ve Banja, M.K. (2020). Exploring the benefits and challenges of strategic alliances in Zambia's higher education markets. *East African Journal of Education and Social Sciences*, 1(2), 168-178.
- Nicoleta, B., Liana M. ve Maria P.D. (2009). Strategic alliances: From succes to failure. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 202-206.
- Nielsen, Bo B. (2002). Synergies in strategic alliances: Motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks. *Journal of Knowledge Management Practice*, 3(2), 1-15.
- Nyaboke, O. Judith (2017). Effect of strategic alliances on competitive advantage among mobile network operators in Kenya. *Master Thesis*, Nairobi University, Business Administration Department, Kenya.
- Pellicelli, Anna C. (2003). *Strategic Alliances*. EADI Workshop, Novara: Facolta di Economia.
- Pitt, M., Werven, M. ve Price, S. (2011). The developing use of strategic alliances in facilities management. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9(5), 380-390.
- Qiu, Larry D. (2006). *Cross-Border Strategic Alliances and Foreign Market Entry*. Erişim adresi: <https://www.etsg.org/ETSG2006/papers/Qiu.pdf>
- Russo, M. (2017). Strategic alliances in global markets. *Doctoral Thesis*, Università Degli Studi di Milano-Bicocca, Department of Economics, Management and Statistics, Milano.
- Russo, M. ve Cesarani, M. (2017). Strategic alliance success factors: A literature review on alliance lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 8(3), 1-9. Doi: <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n3p1>
- Schlossinger, A. (2016). Effective interfirm cooperation: Key factors of success and failure for international strategic alliances. *Master Thesis*, Johannes Kepler University, Institute of Strategic Management, Linz-Austria.
3. Schwab, D. P. (1980). Construct validity in organizational behavior. in: *Research in organizational behavior* (Eds. L.L. Cummings, and B.W. Staw). Greenwich CT: JAI Press.
- Semerçiöz, F. ve Çakınberk, A. (2003). Stratejik ittifaklar: Türk ilaç dağıtım kanalından bir örnek. *Yönetim Dergisi*, 13(46), 23-39.
- Seppala, M. (2004). A Model for creating strategic alliances: A study of inter-firm cooperation in the North European ICT sector. *Doctoral Thesis*, Swedish School of Economics and Business Administration, Department of Management and Organization, Helsinki, Finland.
- Serrat, O. (2009). Learning in strategic alliances. *Knowledge Solutions*, September(2009), Asian Development Bank.
- Sitawati, R. (2015). The impact of strategic alliances on sustainable performance. Erişim adresi: <http://lib.ibs.ac.id/materi/Prosiding/SNA%20XVIII/makalah/005.pdf>
- Stefanovic, S. ve Dukic, A. (2011). Strategic alliances and innovation strategies. *Economics and Organization*, 8(1), 57-67.

- Soares, B. (2007). *The use of strategic alliances as an instrument for rapid growth, by New Zealand based questor companies*. (Master Thesis). Unitec New Zealand University, Business Innovation and Entrepreneurship Department, New Zealand.
- Sohrabi, R., Rahmani, M. ve Roshani, S. (2021). Strategic alliance and partnership in organizations: An overview of foundations. *Turkish Journal of Computer and Mathematics*, 12(1), 546-562.
- Suherlan, H. (2017). Strategic alliances in institutions of higher education: A case study of Bandung and Bali institutes of tourism in Indonesia. *International Journal of Tourism Cities*, 3(2), 158-183. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJTC-08-2016-0022>
- Thechatakerng, S. (2003). The implementation of strategic alliances by Thai firms, (*Doctoral Thesis*). Universitat Autònoma de Barcelona, European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management, Barcelona.
- Tüfekci, Ömer K. (2004). *Pazar tabanlı stratejik işbirlikleri ve Denizli tekstil işletmelerinde bir uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Üsdiken, B. (2010). Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: Kaynak bağımlılığı yaklaşımı. içinde: *Örgüt kuramları* (2. Baskı) (Derl. A. Selami Sargut ve Ş. Özen), Ankara: İmge Kitabevi, 77-132.
- Varadarajan, P. Rajan ve Cunningham, Margaret H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall(1995), 282-296.
- Vyas, Niren M., Shelburn, William L. ve Rogers, Dennis C. (1995). An analysis of strategic alliances: Forms, functions and framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), 47-60.
- Wanjiru, Mwai E. (2010). *Strategic alliances and competitive advantage: A case study of Safaricom Limited*. (Master Thesis). Nairobi University, School of Business, Department of Business Administration, Kenya.
- Yacob, S., Sucherly, Sari, D. ve Mulyana, A. (2016). Do Really competitive strategy and strategic alliances affect retail business performance? *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV(2), 783-796.
- Yasuda, H. ve Iijima, J. (2005). Linkage Between strategic alliances and firm's business strategy: The case of semiconductor industry. *Technovation*, 25(5), 513-521. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2003.09.005>
- Yajid, Mohd S.A. (2020). Role and impact of critical competitions in companies alliances performance in Malaysia. *Sys Rev Pharm*, 11(1), 961-971. Doi: <https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.123>
- Zhang, G. ve Zou, Patrick X.W. (2007). Fuzzy analytical hierarchy process risk assessment approach for joint venture construction projects in China. *Journal of Construction Engineering and Management*, October, 771-779. Doi: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2007\)133:10\(771\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2007)133:10(771))
- Zineldin, M. ve Dodourova, M. (2005). Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. *European Business Review*, XVII(5), 460-470. Doi: <https://doi.org/10.1108/09555340510620357>
- Zhongfeng, S., En, X. ve Yuan, L. (2009). Alliance motivations, control mechanisms and alliance performance: Evidence from China. *Front. Bus. Res. China*, 3(1), 103-119. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11782-009-0006-2>

**Ekler****Ek-1***Stratejik iş birliği motivasyonu ölçeği***STRATEJİK İŞ BİRLİĞİ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ**

Lütfen firmanızı diğer firmalarla stratejik iş birliği yapmaya yönelten nedenleri düşünerek, aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi işaretleyiniz.

**Önerilen Katılım Düzeyi Derecelendirmesi:** (5) Çok önemli, (4) Önemli, (3) Kararsızım, (2) Önemsiz, (1) Hiç önemli değil

**Pazara Yönelik Motivatörler**

- 1- Mevcut pazar pozisyonunu korumak
- 2- Yeni pazarlara girmek
- 3- Çevresel değişikliklere/yeni küresel standartlara/endüstri yapısındaki değişime uyum sağlamak
- 4- Rekabet avantajı kazanmak, işletmenin rekabetçi pozisyonunu geliştirmek
- 5- Talebe hızlı yanıt vermek
- 6- Endüstriyi kartelleştirmek

**Yetenek Geliştirmeye Yönelik Motivatörler**

- 7- İnsan kaynağı potansiyeline erişim sağlamak
- 8- Yeni ya da gelişmiş teknolojilere erişim sağlamak, teknolojileri birleştirmek, teknolojik riski azaltmak, teknoloji transferi yapmak
- 9- Ar-ge ve inovasyon yeteneğini geliştirmek, inovasyon riskini azaltmak, ortak ar-ge oluşturmak
- 10- Dağıtım kanallarını geliştirmek/güçlendirmek
- 11- Yeni bilgi ve becerilere erişim, bilgi paylaşımı, işbirlikçi öğrenme ve gizli yetenekleri öğrenme/kişiselleştirme
- 12- Partnerin imajından yararlanarak kurumsal itibarı geliştirmek
- 13- Ürünleri/üretim yöntemini/teknik beceriyi geliştirmek ve işlem prosedürlerini azaltmak
- 14- Sinerji oluşturmak
- 15- Temel yetenekleri geliştirmek
- 16- Yeşil (çevreye duyarlı) işletme olma yeteneğini geliştirmek
- 17- Örgüt kapasitesini artırmak/güçlendirmek
- 18- Tedarik kanallarını geliştirmek/güçlendirmek

**Finansal Motivatörler**

- 19- Satışları/gelirleri/kârlılığını artırmak
- 20- İşlem maliyetlerini azaltmak, pazarlama maliyetlerini azaltmak, masrafları paylaşmak, ölçek ekonomisi oluşturmak
- 21- Finansal riski azaltmak ve dağıtmak
- 22- Yeni finansman kaynakları elde etmek, gerekli finansal kaynaklara erişmek, finansman sorunlarını aşmak

**Bürokratik Motivatörler**

- 23- Kültürel engelleri aşmak
- 24- Zaman avantajı kazanmak
- 25- Güven eksikliğini ortadan kaldırmak
- 26- Vergi avantajlarından ve devlet teşviklerinden yararlanmak
- 27- Kişisel iletişim kurmak
- 28- Yasal/mevzuata ilişkin engellerin üstesinden gelmek, giriş bariyerlerini aşmak, bürokrasiyi/bürokratik ve politik riskleri/ülke riskini azaltmak

**Not:** Stratejik iş birliği motivasyonu ölçeğinin, akademik araştırmalarda kullanımı için (bilimsel niteliklere uygun atıfta bulunmak kaydıyla) yazarından izin alınmasına gerek bulunmamaktadır.

**Ek-2***The strategic alliance motivation scale***THE STRATEGIC ALLIANCE MOTIVATION SCALE**

**Please mark your level of agreement with the following statements, considering the reasons that lead your company to make strategic alliance with other companies.**

**Suggested Engagement Level Rating:** (5) Very important, (4) Important, (3) Undecided, (2) Not important, (1) Not at all important

**Market Motivators**

- 1- Maintaining the current market position
- 2- Entering new markets
- 3- Adapting to environmental changes/new global standards/change in industry structure
- 4- Gaining competitive advantage, improving the competitive position of the business
- 5- Responding quickly to the request
- 6- Cartelizing the industry

**Talent Development Motivators**

- 7- Providing access to human resource potential
- 8- Providing access to new or advanced technologies, combining technologies, reducing technological risk, transferring technology
- 9- Developing R&D and innovation ability, reducing innovation risk, creating joint R&D
- 10- Developing/strengthening distribution channels
- 11- Accessing to new knowledge and skills, knowledge sharing, collaborative learning and personalizing/learning hidden talents
- 12- Developing corporate reputation by utilizing the partner's image
- 13- Improving products/production method/technical skills and reducing processing procedures
- 14- Creating synergy
- 15- Developing core competences
- 16- Developing the ability to be a green (environmentally sensitive) business
- 17- Increasing/strengthening the organizational capacity
- 18- Developing/strengthening supply channels

**Financial Motivators**

- 19- Increasing sales/revenues/profitability
- 20- Reducing transaction costs, reducing marketing costs, sharing costs, creating economies of scale
- 21- Mitigating and distributing financial risk
- 22- Obtaining new financial resources, accessing the necessary financial resources, overcoming financial problems

**Bureaucratic Motivators**

- 23- Overcoming cultural barriers
- 24- Gaining time advantage
- 25- Eliminating the lack of trust
- 26- Benefiting from tax advantages and government incentives
- 27- Establishing personal communications
- 28- Overcoming legal/regulatory barriers, breaking entry barriers, reducing bureaucracy/bureaucratic and political risks/country risk

**Note:** The use of the strategic alliance motivation scale in academic research (with appropriate reference to scientific qualifications) does not require permission from the author.