

Stratejik İttifakların Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Edilmesindeki Rolü: Mobil İletişim Sektöründe Bir Araştırma*

Rukiye SÖNMEZ

Arş.Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF
İşletme Bölümü
rukiyesonmez@gmail.com

Murat KASIMOĞLU

Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF
İşletme Bölümü
mkasimoglu@yahoo.co.uk

Stratejik İttifakların Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Edilmesindeki Rolü: Mobil İletişim Sektöründe Bir Araştırma

The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage: A Research in Mobile Communication Industry

Özet

Bu çalışma rekabetin şiddetli olduğu sektörlerde stratejik ittifakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rolünün ortaya konulmasına yöneliktir. Mobil iletişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların stratejik ittifakları, değer zinciri analizinin temel faaliyetlerine göre gruplandırılarak, sektördeki firmaların stratejik ittifak modeli çıkartılmıştır. Sonuç olarak değer zincirinin temel faaliyetlerine göre tedarik ittifakı, teknoloji ittifakı ve dağıtım ittifakları değer yaratarak, sürdürülebilir rekabet avantajını arttırmaktadır. Servis ve içerik ittifakları ve pazarlama ittifaklarında ise oluşturulan ittifak sayısından çok ittifakı oluşturan işbirlikçilerin sayısının değer yaratarak, sürdürülebilir rekabet avantajını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Abstract

This study examines the role of strategic alliances in gaining competitive advantage in industries with intense competition. Strategic alliances of operating firms in mobile communication industry are grouped according to the basic activities of value chain analysis, thus, strategic alliance model of the companies in the mobile communication industry is set up. As a result, it is seen that supply alliance, technology alliance and distribution alliance increases sustainable competitive advantage. Moreover, the number of partners composing the alliance rather than the number of alliances create value and increase sustainable competitive advantage in marketing alliances, and service and content alliances.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İttifaklar, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Endüstri Temelli Teori, Mobil İletişim Sektörü.

Keywords: Strategic Alliances, Sustainable Competitive Advantage, Industrial Organization View, Mobile Communication Industry

* Bu çalışma Rukiye SÖNMEZ tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

1. Giriş

Günümüzde artan rekabetle birlikte stratejik ittifaklara olan ilgi hem literatürde hem de uygulamada her geçen gün artmaktadır. Stratejik ittifaklarının incelendiği literatürün taranması sonucunda, bu konunun pek çok araştırmacı tarafından farklı yönleriyle ele alındığı görülmüştür. Rekabet stratejilerinin uygulanmasında bir araç olarak stratejik ittifak anlaşmalarından nasıl yararlanılabileceği konusunda ve rekabet avantajının elde edilmesindeki rolü hakkında çok az çalışma bulunmaktadır (Dyer ve Singh, 1998; Lei ve Slocum, 1992; Murray, 2001; Culpan, 2008; Schreiner vd., 2009). Stratejik ittifakların rekabet avantajı getirdiği bilinmektedir ancak rekabetin şiddetli olduğu sektörlerde bu durum daha karmaşık hale gelmektedir. Literatürde rekabet avantajının kaynağının stratejik ittifaklar olduğunu belirten örnekler bulunmaktadır diğer taraftan bazı uygulamaların başarısızlıkları da vurgulanmaktadır (Gimeno, 2004; Bleeke ve Ernts, 2003; Lei vd., 1997).

Gerek maliyetlerin yüksekliği gerek risk potansiyelin fazla olması ve tüm teknoloji yoğun sektörlerde olduğu gibi hızlı bir değişim yaşanması firmaların stratejik ittifak oluşturmalarını hızlandırmaktadır. Gimeno (2004)'ya göre, stratejik ittifak oluşma nedenleri arasında birçok madde sıralanmasına rağmen bu nedenlerin temelinde kaynak ve yeteneklerin elde edilmesi veya geliştirilmesi yatmaktadır. Ayrıca rekabetin şiddetli olduğu sektörlerde, sektörlerin sınırlarının net olarak çizilememesi sonucu, stratejik ittifaklara olan yönelim gün geçtikçe artmıştır. Bu nedenle ittifakların getireceği rekabet avantajının önemli bir potansiyele sahip olduğu söylenilebilir.

2. Stratejik İttifak Kavramı

Stratejik ittifak kavramı, 1990'lı yıllarda yönetim yazınında ön plana çıkmış ve kabul görmeye başlamıştır. Kavram üzerinde anlam karmaşası ve ikilemler bulunmaktadır. Stratejik ittifak terimi, stratejik ortaklık ve diğer firmalar arası işbirlikleri ile karıştırılmaktadır. Ancak "stratejik ortaklık" terimi, firmalar arasında bir sermaye pay sahipliğini çağrıştırmaktadır. İttifakta ise yeni bir girişim veya firma söz konusu olmadığından, sermaye pay sahipliği söz konusu değildir (Ülgen ve Mirze, 2007: 324). Stratejik işbirliği kavramı, firmalar arasındaki tüm işbirliği çeşitlerini kapsayan ve stratejik ittifakları da içerisine alan çok geniş bir kavramdır. Zaten yazında da "strategic collaboration" olarak geçmektedir. Stratejik ortaklık kavramı ise "strategic partnership" olarak geçmekte ve sermaye yapısına dikkat çekmektedir. Bu nedenle stratejik ortaklık veya stratejik işbirliği yerine, hem işbirliğinin hem de hisse sahipliğinin olabileceği "strategic alliance" kavramını açıklamak için stratejik ittifak terimi daha uygun görülmektedir.

Stratejik ittifaklar, işbirliğini oluşturan işbirlikçi firmaların her birinin, kaynak ve yetenekleri arasındaki sinerji oluşturan ekonomik değer yaratan faaliyetler ile

ilgilenme, bilgi paylaşma ve kaynaklara yatırım yapma konusunda karara vardıkları firmalar arası anlaşmalardır (Agarwal vd., 2010: 414). Firmalar stratejik ittifaklarını rekabet avantajı elde etmek, tamamlayıcı kaynak ve yeteneklere ulaşmak ve bunları geliştirmek amacıyla oluşturmaktadır.

İlk defa Thompson (1967: 34) tarafından işbirliği stratejilerinden bahsedilip, rekabet avantajı sağladığına değinilmesine rağmen günümüzde işbirliği stratejisi çeşitlerinden stratejik ittifaklarla ilgili yazında bir ikilem bulunmaktadır. Bazı yazarlar, bu ittifakların rekabet avantajı kazandırdığını (Prahalad ve Hamel, 1990; Lei ve Slocum, 1992; Dyer, 1996; Culpan, 2002, 2008; Ireland vd., 2002; Dyer ve Chu, 2003; Teng, 2007; Schreiner vd., 2009), bazı yazarlar ise başarısızlıkla sonuçlandığını belirtmektedir. Örneğin, stratejik ittifakların en yaygın biçimi olan ortak girişimlerin yaklaşık olarak yüzde 80'inin birinin diğerini satın almasıyla sonuçlandığı, aynı zamanda stratejik ittifaklarda başarı oranının yüzde 50'den biraz fazla olduğu ifade edilmektedir (Bleeke ve Ernts, 2003: 204). Çoğu ittifak maliyetlerin paylaşılması, risklerin azaltılması ve ölçek ekonomisi elde etmek amacıyla oluşturulmuş olsa da sadece ittifak taraflarından birinin bu amaçlara ulaşabildiği belirtilmektedir (Lei ve Slocum, 1992). Bir organizasyon ile yapılan işbirliğinin anlamı, aynı zamanda diğer organizasyonun yeni yetenek ve fikirlerini öğrenmek ve kendi bünyesine almak için rekabet etmektir (Lei vd., 1997: 204). Bu tür işbirliklerinde kayıpların yüksek oranına rağmen stratejik ittifaklara yönelik ilgi gün geçtikçe artmaktadır (Culpan, 2002: 221).

3. Araştırma Modeli

Porter (1979) tarafından geliştirilen ve sürdürülebilir rekabet avantajının kazanılmasında sektörel yapıya odaklanan Endüstri Temelli Teori, asıl dikkatini dış çevreye yöneltmektedir. Bir organizasyonun toplumsal ve ekonomik güçlerini kapsayacak şekilde çevresinin çok geniş olmasına rağmen, önemli rolü rekabet ettiği sektör veya sektörler oynamaktadır. Sektör yapısının rekabet üzerindeki etkisi büyüktür. Rekabet güçlerinin karşılıklı üstünlüğü farklılık gösterdiği için, temel olarak sektörlerin nihai kar potansiyelleri de farklılıklar göstermektedir (Porter, 2007: 3). Ancak firmalar yapısal özelliklerine uygun strateji belirlediklerinde sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaları mümkün olmaktadır. Sektörün yapısı, firmaların stratejilerini belirlemekte ve bu stratejiler de daha sonra firmaların pazar performanslarını belirlemektedir (Porter, 1981). Böylelikle rekabet avantajı stratejik davranmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Gürpınar ve Barca, 2007: 46).

Değer zincirinin farklı alanlarında oluşturulan stratejik ittifaklar, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında farklı potansiyellere sahiptir. Değer zinciri modeli yardımıyla iletişim sektörünün incelendiği çalışmalarda Peppard ve Rylander

(2006), Anderson ve Williams (2004), Olla ve Patel (2002), Wirtz (2001) gibi araştırmacılar temel faaliyetlere odaklanmışlardır. Çünkü stratejik ittifakların faaliyetlerine göre modellenmesinde ve rekabet avantajına etkisinin görülmesinde temel faaliyetler önem arz etmektedir. Destek faaliyetler ise organizasyonun yönetimi, yapısı gibi bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır ve stratejik ittifaktan öte organizasyonel faaliyetleri içermektedir. Bu nedenle sektörel bağlamda göz önüne alınarak, stratejik ittifaklar temel faaliyetlerine göre tedarik, teknoloji, içerik ve servis, pazarlama, sosyal sorumluluk ve dağıtım faaliyetlerini içeren stratejik ittifaklar olarak altı gruba ayrılmıştır.

3.1. Tedariğe Yönelik Stratejik İttifaklar

Tedariğe yönelik stratejik ittifaklar, tedarikçi anlaşmaları vasıtasıyla gerçekleşmektedir (Culpan, 2002: 94). Mobil iletişim sektöründe bu anlaşmalar roaming anlaşmaları ve altyapı oluşturmaya yönelik ittifaklardır. Firmaların kendi bünyesinde tüm hizmetleri sağlama kapasitesi olmadığı durumlarda bu tür ittifaklardan yararlanılmaktadırlar. Kawasaki ve McMillan (1987: 328)'a göre bu tür anlaşmaların en güzel rekabetçi örneği Japon firmalarında görülmektedir ve bu yapı onlara rekabet avantajı kazandırmaktadır. Kimura (2002: 163)'ya göre ise etkililiğin ve rekabetçiliğin kaynağı olarak belirtilmektedir. Stuart ve McCutcheon (1996: 6) ise bu tür ittifakların uzun dönemli olduğunu belirtmekte ve nedenlerini rekabet baskısı, uzun dönemde maliyetin belirliliği, Japon yönetim metotlarına uyum ve iyi bir tedarikçi uyumu sağlaması olarak sıralamaktadır.

İletişim sektöründe firmaların altyapılarını oluşturmaları, kapsama alanlarını genişletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Sektörde faaliyet gösteren firmaların kapsama alanları yaygın bir şekildedir. Ancak teknolojinin gelişmesi araç telefonu olarak başlanan mobil iletişime, ikinci nesil (2G), üçüncü nesil (3G) ve hatta dördüncü nesil (4G) iletişimi eklemiştir. Böylelikle ses iletiminin yanı sıra veri aktarımı ve aktarım hızı büyük bir önem arz etmektedir. Firmaların toplam gelirleri içerisinde veri iletiminin payı, ses iletiminden daha fazladır. Bu durum 3G yatırımlarını arttırmalarına neden olmakta ve 3G'nin kullanımını arttırmaya yönelik faaliyetleri hızlandırmaktadır. Bu hızlı ve etkinliği gelişmiş teknolojiler içinse yeni yatırımlar gerekmektedir (Peppard ve Rylander, 2006: 129). Firmaların bu yeni yatırım maliyetlerinin altından kalkabilmeleri mümkün değildir. Bu nedenle stratejik ittifaklar altyapı yatırımlarında önem kazanmaktadır. Ayrıca firmalar tarafından bu tür yatırımları (özellikle 3G yatırımlarını) paylaşma eğilimi yüksektir. Bu yaklaşım bir ülkede özellikle üçüncü veya dördüncü en büyük operatörler için ortaya çıkabilmektedir (Anderson ve Williams, 2004: 56). Bu operatörler farklı sektörde faaliyet gösteren firmalarla ittifak oluşturarak 3G'nin kullanım alanını genişletmeye çalışmaktadırlar. Tüm bu nedenlerden dolayı *tedariğe yönelik stratejik ittifakların sürdürülebilir rekabet avantajını arttırdığı düşünülmektedir.*

3.2. Teknolojiye Yönelik Stratejik İttifaklar

Teknoloji geliştirmeye yönelik stratejik ittifaklar, teknolojinin hızlı gelişmesi ve son derece karmaşık bir hal alması sonucu firmaların devamlılığı için, gerekli olan teknolojik gelişmeleri takip etmelerini sağlayan ittifaklardır. Hem teknoloji geliştirme maliyeti hem de geliştirme süresinin uzunluğu stratejik ittifak oluşturulmasında temel teşkil etmektedir. Özellikle teknoloji yoğun sektörlerde, teknoloji geliştirme süresi daha da kısalmakta ve maliyet daha da artmaktadır. Hagedoorn (1993)'a göre firmaları bu tür ittifaklar oluşturmaya yönlendiren faktörlerin en önemlileri, teknoloji tamamlayıcılığı ve inovasyon oluşturma süresinin azaltılmasıdır. Bunun yanı sıra pazarlara erişim ve pazar yapısını etkilemekte önem taşımaktadır. Donald vd. (1991: 560)'ne göre, teknoloji geliştirmeye yönelik ittifaklar risklerin paylaşılmasını, bilgilerin bir araya getirilerek tamamlayıcı bilgi ve kaynakların oluşturulmasını mümkün kılmaktadır. Böylelikle de rekabet avantajının sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Donald vd., (1991: 562)'ne göre ise ittifak yapan her iki taraf için de kazanç ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Carson vd., (2003) ise güven odaklı yönetişimi temel alarak, bu tür ittifakların iş performansını arttırdığını belirtmişlerdir. Steensma ve Kevin (2000) ise farklı bir bakış açısı ile bu tür ittifakların etkinliğinin, geliştirilecek teknolojinin taklit edilmesi zor ise işbirlikçiler arasında daha yakın bir bağ olması gerektiğini ifade etmektedir. Oxley ve Sampson (2004: 723)'nın elektronik ve iletişim firmaları üzerine yaptığı çalışmada, bilgi paylaşımının sınırlandırılmasıyla ittifak faaliyet alanının daraltılmasının, potansiyel getiriye arttıracak sonucuna ulaşmıştır. Böylelikle hem bilgi paylaşımı hem de bilginin kontrolü arasındaki denge sağlanmaktadır. Yang vd. (2004: 42) ise iletişim sektöründe teknolojik değişimlerin, sadece gelecek nesil ağlarının yayılmasında yeni trendlerin yaratılmasını değil, aynı zamanda bilgi teknolojileri sektörü ile yakınsamaya da liderlik edeceğini belirtmektedir. Bununla beraber bu değişimlerin, veri ve ses iletimi olarak ayrılan hizmetlerin bütünleşmesinden bahsetmektedir. Tüm bu çalışmalara dayanarak *teknoloji geliştirmeye yönelik stratejik ittifakların sürdürülebilir rekabet avantajını arttırdığı düşünülmektedir.*

3.3. Servis ve İçeriğe Yönelik Stratejik İttifaklar

Servis ve içerik geliştirmeye yönelik stratejik ittifaklar, mobil iletişim firmalarının sunduğu tüm hizmetleri kapsayan ve bu hizmetlerin geliştirilmesi ve güncellenmesi için oluşturulan stratejik ittifaklardır. Servis, mobil telefon üzerinden ulaşılabilen her türlü hizmet, içerik ise mobil telefonun içerisinde

bulunan video izleme, zil sesi, konumlandırma gibi uygulamaları kapsamaktadır. Rekabet avantajının elde edilebilmesi için mobil telefonlardan sunulan servis ve içeriklerin çeşitliliği ve güncelliği büyük önem taşımaktadır. Bu servis ve içeriklerin çeşitliliğini firmaların tek başına geliştirebilmeleri oldukça zordur. Çünkü genellikle farklı sektörlerden ortaklarla servis ve içeriklerin geliştirilmesi sağlanmaktadır. İttifak oluşturmaksızın bu faaliyetlerin yerine getirilmesi hem çok maliyetli hem de farklı sektörlerde deneyim ve bilgi sahibi olunmasını gerektirmektedir.

İmalat sektörlerinde ortak üretim anlaşması olarak geçen bu ittifak türü, rekabet avantajının sürdürülebilmesi için toplam maliyetlerin azalmasını sağlamaktadır (Culpan, 2002: 102). Bununla beraber ortaklar arasında iletişim sisteminin gelişmesiyle şeffaf bilgi paylaşımı, daha hızlı mühendislik değişimi ve sorun çözümü, verimliliğin artması, ürün geliştirme süresinin azalması ve daha hızlı üretim sağlanmaktadır. Bu tür ittifaklar hizmet tasarımının gelişmesine büyük katkı sunmaktadır ve rekabetin şiddetli olduğu bir sektörde, tüketici istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme olanağı sağlamaktadır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için ittifak ortakları arasındaki entegrasyon ve güven büyük önem taşımaktadır (Noori ve Lee, 2000: 308).

Gelecekte bankalar, telefon firmaları, perakendeciler, internet servis sağlayıcıları ve içerik sağlayıcıları gibi iletişim firması olmayan kuruluşlar, mobil iletişim sektöründe önemli bir rol oynayacaklardır (Olla ve Patel, 2002: 554). Sektörlerin bu şekilde yakınlaşması yapılan stratejik ittifakları da arttırmaktadır. Bu yüzden *servis ve içerik geliştirmeye yönelik stratejik ittifakların sürdürülebilir rekabet avantajını arttırdığı düşünülmektedir.*

3.4. Pazarlamaya Yönelik Stratejik İttifaklar

Pazarlamaya yönelik stratejik ittifaklar, farklı ülkelerde faaliyet gösteren çokuluslu firmaların birbirlerinin ürün ve hizmetlerini pazarlamalarını sağlayan ittifak türüdür (Culpan, 2002: 97). Bu tür ittifaklar hem yeni pazarlara girişte (Venkatesh vd., 2000: 4) hem de var olunan pazarlarda rekabet avantajı sağlamaktadır. Pazarlamaya yönelik stratejik ittifaklar, yeni bir tamamlayıcı ürünü veya teknolojiyi kolay bir şekilde firmanın kendi bünyesine katabilme olanağı sağlamasından dolayı, karmaşık bir çevrede daha başarılı olmaktadır. Diğer taraftan firmalar bu tür tamamlayıcı ürün veya teknolojiyi kendi bünyesinde üretmenin riskinden de kurtulmuş olmaktadır (Bucklin ve Sengupta, 1993: 43). Mobil iletişim firmaları, bu tür ittifaklarda kullanıcılarına cihaz ile birlikte kampanyalarını da sunmaktadır. Böylelikle ürün veya hizmet tamamlayıcılığı sağlanarak kampanyalar çeşitlendirilmektedir. Bu başlık altında incelenen marka işbirliği olarak adlandırılan ittifak türü ise farklı sektörlerden farklı firmalarla anlaşma yapılarak, kullanıcılarına bu markalardan belirli miktarda indirim sağlanmasını içermektedir. Tüm bunlar göz önüne alındığında *pazarlamaya yönelik stratejik ittifakların sürdürülebilir rekabet avantajını arttırdığı düşünülmektedir.*

3.5. Sosyal Sorumluluğa Yönelik Stratejik İttifaklar

Sosyal sorumluluğa yönelik ittifaklar, pazarlama ittifakları içerisinde amaca yönelik pazarlama (cause related marketing) başlığı altında incelenmektedir (Andreasen, 1996; Berger vd., 2004). Fakat yapısal farklılıkları nedeniyle araştırma kapsamında ayrı bir başlıkta incelenmesi daha uygun görülmüştür. Bu ittifak türü, firmalar ile kar amaçsız organizasyonlar arasındaki ekonomik amaç taşımayan gönüllü stratejik ittifaklardır. Bu ittifak sonucunda firmalar imaj ve ün ile ilgili yarar sağlarken, kar amaçsız organizasyonlar ise finansal ve teknolojik kaynaklar elde ettiğinde ve bu kaynaklar ile toplumun gelişimine katkı sağlayabildiğinde yarar sağlayacaktır (Farache vd., 2008: 220). Bu tür ittifaklar sosyal, ekonomik ve politik baskıların yönlendirmesiyle artmaktadır (Austin, 2000). Firmaların ekonomik amaçları genellikle bir pazarlama amacı içerir. Kar amaçsız organizasyonlar ise ekonomik amaç yerine fon yükseltme amacını taşımaktadır. Firmalar için bu tür ittifaklar kurumsal stratejilerinin ve sosyal sorumluluklarının bir karışımını sunabilmektedir. Kar amaçsız organizasyonlar içinse yönetsel tavsiye, teknoloji ve iletişim desteği ve yetenekli gönüllü çalışanlara ulaşabilmesini sağlamaktadır (Berger vd., 2004).

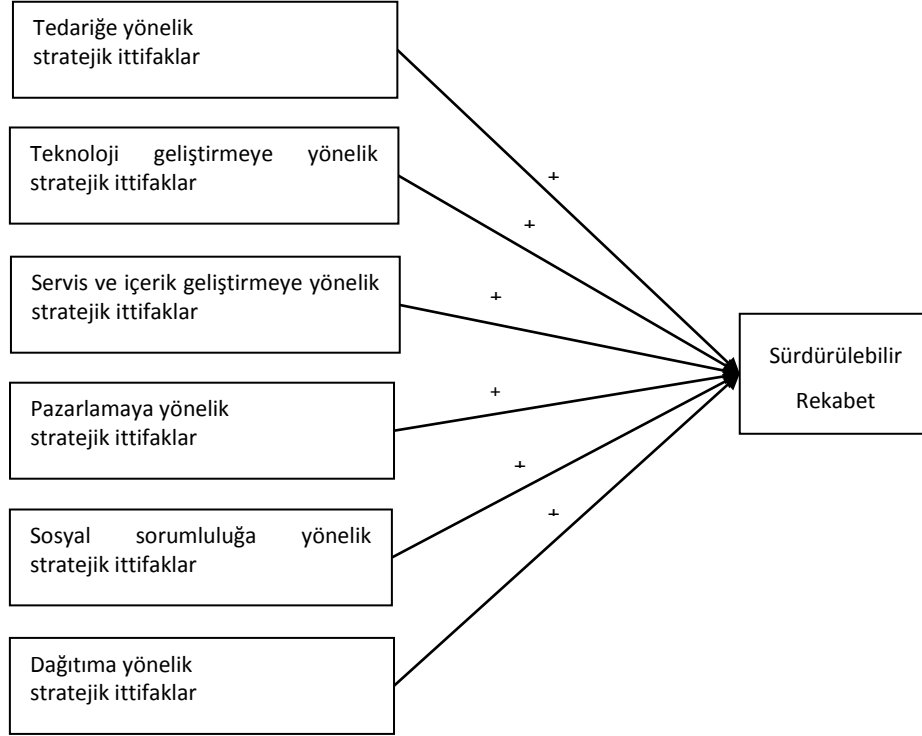
Farache vd. (2008)'nin firmalar ve kar amaçsız organizasyonlar arasındaki ittifakların tüketici üzerindeki algısını araştırdığı çalışmada, yardımseverlik ve iyi niyet sergileyen firmaların tüketiciler tarafından daha iyi algılandığı sonucuna ulaşmışlardır. Algılama sıralamasından çocuklar ile ilgili destekler önceliklidir, ardından sağlık ve Üçüncü Dünya Ülkeleri ile ilgili destekler gelmektedir. Bunun yanı sıra firmalar bu tür ittifakların kendilerine yarar getirdiğinin farkındadırlar. Bu nedenle *sosyal sorumluluğa yönelik stratejik ittifakların sürdürülebilir rekabet avantajını arttırdığı düşünülmektedir.*

3.6. Dağıtım Yönelik Stratejik İttifaklar

Dağıtım yönelik stratejik ittifaklar, sunulan hizmetin tüketiciye ulaşmasını sağlayan ittifak türüdür. Mobil iletişim firmaları bayi, satış noktaları ve cep merkezleri gibi dağıtım kanalları ile dağıtım faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Avrupa'da birçok iletişim firması dağıtım kanallarını da kontrol etmektedir. Tedarik zinciri stratejisinden satış ve pazarlamaya kadar yönetilen her şey mobil iletişim firmalarının kontrolündedir (Anderson ve Williams, 2004: 51). Türkiye'de de aynı uygulama mevcut olup, firmalar kendi dağıtım ağlarını kurmakta bunun için de hisse temelli ve hisse temelli olmayan ittifaklardan yararlanılmaktadır. Bunun bir avantajı olarak mobil iletişim firmaları kendi dağıtım kanallarına sahip olup, tüketiciler ile ilişkilerinde önemli bir pozisyonadırlar. Bu durum sektörde faaliyet gösteren firmaları memnun etmektedir ancak aynı zamanda da stratejik düşüncelerinin ve yenilikçiliklerinin önünde bir engel oluşturmaktadır (Peppard

ve Rylander, 2006: 129). Firmaların yaygın bir dağıtım ağına sahip olması ve bunu iyi yönetebilmeleri daha rekabetçi olmalarını sağlamaktadır. Tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara hızlı yanıt verilmesi, sektörde stratejik önem taşıyan müşteri bağlılığının devamını sağlamaktadır. Bu yüzden dağıtımaya yönelik stratejik ittifakların sürdürülebilir rekabet avantajını arttırdığı düşünülmektedir.

Her bir stratejik ittifakın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmedeki rolü aşağıdaki model yardımıyla incelenmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

4. Araştırma Yöntemi

Firmaların stratejik ittifaklarının rekabet avantajı elde etmedeki etkisi değer zinciri modeli (Porter 1985) ile analiz edilmiştir. Araştırma yöntemi olarak bu modelin seçilme nedeni, firmaya rekabet avantajı getiren ayırt edici kaynak ve yeteneklerin tanımlanmasında içsel bir analizin gerçekleştirilebilmesidir (Kaplan ve Norton, 2008). Değer zinciri modelinin, sektörün stratejik analizinde baskın bir pozisyonu bulunmaktadır (Peppard ve Rylander, 2006: 128). Özellikle mobil iletişim sektörü gibi hızlı değişen sektörlerde uygun bir analitik araç olarak görülmektedir (Yang vd., 2004: 42). Ayrıca çeşitli faaliyetler ve rekabet avantajına katkısı arasındaki ilişkiyi anlamanın temel aracıdır (Jones, 2001: 16). Sürdürülebilir stratejik bir

pozisyonun yaratılması, hem değer zinciri faaliyetleri arasındaki stratejik uygunluğu hem de stratejinin taklit edilmesinin zorluğunu içermektedir (Clarke-Hill ve Davies, 2003: 11). Stratejik başarı, yöneticilerin ve faaliyetlerin bütünleştirilmiş bir biçimine ve bir bütün olarak organizasyona bağlı iken, rekabet avantajı firma performansını arttıran farklı faaliyetlerden kaynaklanmaktadır. Maliyet avantajı düşük maliyetli dağıtımdan, etkili üretim veya üstün satış gücünden kaynaklanabilir. Çeşitlendirme, üstün bir tasarım ekibinden, yüksek kaliteli materyalden veya üretim kaynağından gelebilmektedir (Thompson ve Martin, 2005: 253). Porter (1985)'a göre firmanın sadece kendi değer zincirine odaklanması rekabet avantajı elde etmesinde yeterli değildir. Rakiplerinin değer zinciri hakkında da bilgi sahibi olması gerekmektedir. Rekabet avantajının kaynağını, firmanın kendi değer zinciri ile rakibinin veya rakiplerinininki arasındaki fark göstermektedir.

4.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi, Türkiye'deki mobil iletişim sektöründe faaliyet gösteren GSM operatörleridir. Bunlar alfabetik sıra ile Avea, Turkcell ve Vodafone'dur. Mobil iletişim sektörünün oligopol bir yapıda olması rekabeti daha da şiddetli hale getirmektedir. Artan rekabet ortamında firmalar tek başlarına rekabet avantajı elde edemediğinden işbirliği stratejilerine daha fazla yönelmektedirler. Gerek teknoloji geliştirme maliyetlerinin, GSM lisans bedellerinin yüksek olması, gerekse yeni servis ve içeriklerin geliştirilmesi faaliyetlerini firmaların kendi bünyelerinde gerçekleştirememeleri gibi nedenler işbirliği avantajının arayışını getirmektedir.

4.2. Veri Toplama Teknikleri

Türkiye'deki mobil iletişim sektöründe faaliyet gösteren GSM operatörlerinin üç yıl (2008, 2009 ve 2010 yılları) içerisinde oluşturdukları stratejik ittifakları ile ilgili veriler ikincil kaynaklardan elde edilmiştir. Firmaların stratejik ittifakları ile ilgili verilerin, veritabanlarında bulunmasına rağmen Türkiye'deki mobil iletişim sektörünü kapsayan herhangi bir veritabanı bulunmamaktadır. Bu veriler yayımlanan önceki çalışmalardan ya da firmaların duyurularından elde edilebilmektedir. Araştırmada verilerin firma duyurularından elde edilmesinin nedeni, öncelikle mobil iletişim sektöründe firma ittifakları yaygın bir şekilde raporlanmaktadır. İkinci olarak firmalar arasındaki önemli anlaşmaların genellikle bilinmesi ve işbirliği içerisine giren firmalara yol göstermesi amacıyla, çoğu firma tarafından stratejik ittifakları duyuru yoluyla ilan edilmektedir (Dodourova, 2003). Bu nedenle ikincil kaynaklardan içerik analizi ile veriler toplanmıştır.

Örtük kodlama ile firmaların yıllık faaliyet raporları, duyuruları veya e-bültenleri ve web sitesi analiz edilmiştir. Araştırmanın sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için faaliyet

raporları ve firmaların duyurularının incelenmesi yeterlidir. Ancak araştırmanın elde edilen bulguları destekleyici nitelikte seyretmesi için gazete ve sektörel dergi taranması uygun görülmüştür. Gazetelerden analiz birimi olarak sektörel haberleri yayınlayan Dünya Gazetesi, dergilerden ise online dergi olan Türk İnternet Dergisi seçilmiştir. Bu analiz birimlerinin üç yıl (2008, 2009 ve 2010) içerisindeki verileri araştırmaya dahil edilmiştir.

4.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Elde edilen veriler değer zinciri analizinin temel faaliyetlerine göre sınıflandırılarak aşağıdaki tablo oluşturulmuştur. Tablo 1’de görüldüğü gibi, mobil iletişim firmalarının toplam 228 stratejik ittifakı bulunmaktadır. Bu ittifakların toplam ortak sayısı 13.580’dir. Bu rakamlar firmaların tedarikten tüketiciye ulaşana kadar tüm faaliyetlerindeki ittifaklarını kapsamaktadır.

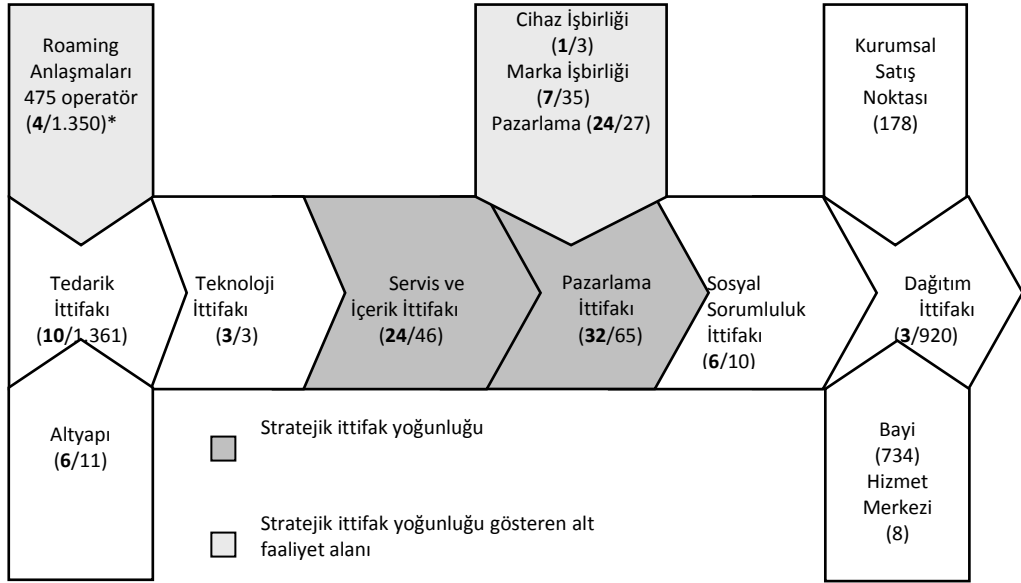
Tablo 1. Mobil İletişim Firmalarının İttifak Sayıları

İttifak Türleri	Avea		Turkcell		Vodafone		Toplam	
	İttifak Sayısı	Ortak sayısı	İttifak Sayısı	Ortak sayısı	İttifak Sayısı	Ortak sayısı	İttifak Sayısı	Ortak sayısı
Tedarik İttifakı	10	1.361	30	1.379	8	1.309	48	4.049
Teknoloji İttifakı	3	3	4	6	2	2	9	11
Servis ve İçerik İttifakı	24	46	24	88	20	24	68	158
Pazarlama İttifakı	32	65	13	686	13	24	58	775
Sosyal Sorumluluk İttifakı	6	10	15	20	15	26	36	56
Dağıtım İttifakı	3	920	4	6.601	2	1.010	9	8.531
Toplam	78	2.405	90	8.780	60	2.395	228	13.580

Mobil iletişim sektöründeki mobil iletişim firmalarının toplam stratejik ittifak sayısı Avea’nın 78, Turkcell’in 90 ve Vodafone’nun 60 tanedir. Değer zincirinin temel faaliyetlerine göre firmaların ittifak sayısının en fazla olduğu alan 68 ittifak ile servis ve içerik ittifaklarında, ardından 58 ile pazarlama ittifaklarında ve 48 ile de tedarik ittifaklarındadır. Bu rakamlar, sayılan üç faaliyet alanında daha çok stratejik ittifak oluşturulduğunu göstermektedir. Dağıtımaya yönelik ittifaklarda, ittifak sayısının az olması bu alandaki ittifakların türlerine göre sınıflandırılmasından kaynaklanmaktadır. Bu tür ittifakların oluşturulması bazen bir ortakla anlaşma imzalanması bazen de birkaç ortakla anlaşmanın imzalanmasıyla oluşmaktadır. Firmalar bu rakamlarını kümülatif olarak

açıkladıklarından dolayı türlerine göre sınıflandırılmıştır. Teknoloji ittifakların sayısının azlığı, sektörde bu tür ittifaklara pek tercih edilmediğini göstermektedir. Firma bazında ittifak sayısı en fazla olan ittifak türüne baktığımızda, Avea'nın pazarlama ittifaklarının, Turkcell'in tedarik ittifaklarının, Vodafone'nun servis ve içerik ittifaklarının diğer ittifaklarından fazla olduğu görülmektedir.

Bulguların değerlendirilmesi sonucunda, faaliyetler her bir firma için ayrı ayrı Şekil 2, 3 ve 4'de değer zinciri analizi modeli üzerine yerleştirilmiştir. Bu model üzerinde temel faaliyetlere yönelik ittifakların sayıları/ittifakı oluşturan ortak sayıları ve varsa bunların alt kategorileri görülmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajının elde edildiği faaliyete yönelik ittifak koyu gri renkle, bu avantajı sağlayan alt kategorideki ittifak ise açık gri renkle gösterilmektedir. Beyaz bırakılan alanlar ise ittifak sayısının diğerlerine göre az olduğu alanları belirtmektedir.



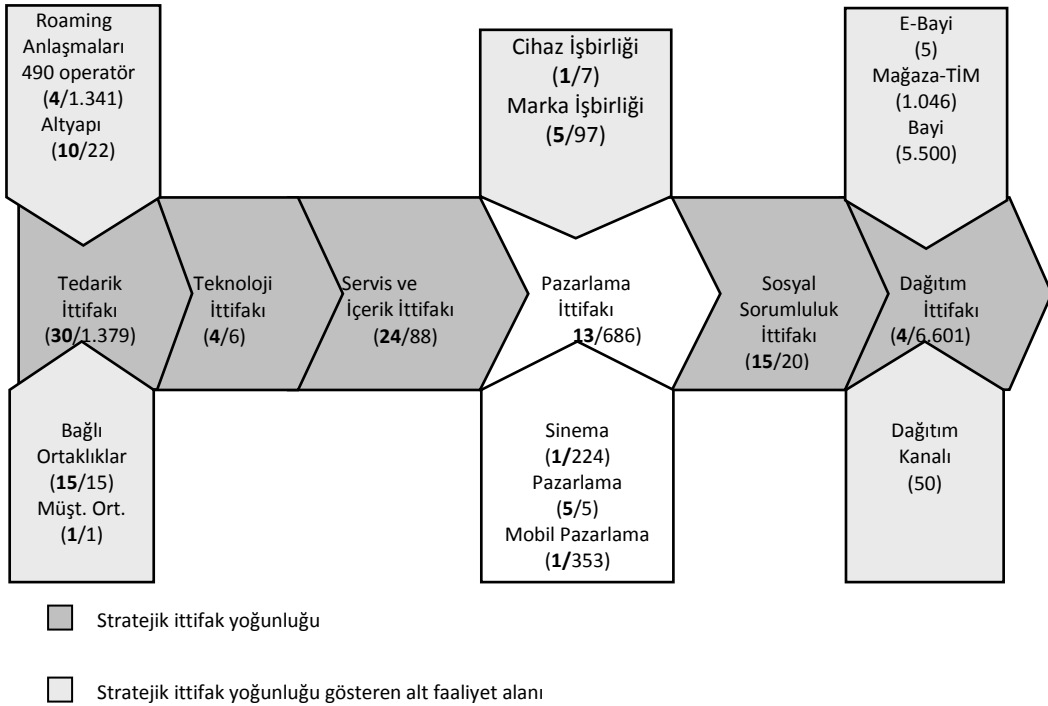
*(Toplam Stratejik İttifak Sayısı/Stratejik İttifakların Toplam Ortak Sayısı)

Şekil 2. Avea'nın Stratejik İttifaklarının Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri modelinin temel faaliyetlerinin yarattığı değer ve maliyet avantajından yola çıkarak, aynı zamanda sektördeki şiddetli rekabet göz önüne alınarak aşağıdaki önermeler değerlendirilmiştir.

Önerme 1: Tedariğe yönelik stratejik ittifaklar, sürdürülebilir rekabet avantajını arttırmaktadır.

Tedarige yönelik stratejik ittifaklar, roaming (dolaşım) anlaşmaları ve altyapı oluşturmaya yönelik ittifaklardan oluşmaktadır. Roaming anlaşmaları içerisinde uluslararası roaming, GPRS, 3G uluslararası ve açık denizlerde uluslararası anlaşmaları içermektedir. Roaming anlaşmalarının yoğunluğu kapsama alanı açısından rekabet avantajının elde edildiğini göstermektedir. Bu anlaşmalarının yoğunluğuna sahip olan firma Avea olmasına rağmen anlaşmalarının yapıldığı operatör sayısının yoğunluğu Turkcell'dedir. Böylelikle kapsama alanının coğrafi yaygınlığı bazında Turkcell, roaming anlaşmalarının yoğunluğu bazında da Avea stratejik ittifak oluşturmaya daha çok yönelmektedir.



Şekil 3. Turkcell'in Stratejik İttifaklarının Değer Zinciri Analizi

transferinin miktarı için ödeme yapılmaktadır. Veri gönderme maliyeti, bağlantı zamanına veya uzaklığına göre değil gönderilen verinin miktarına göre belirlenmektedir. Maliyet yerine değere önem verilmektedir ve değer rekabet avantajının oluşturulmasında önemli bir faktördür (Peppard ve Rylander, 2006: 129-130).

Turkcell'in sahip olduğu bağlı ortaklıklar ve müşterek yönetime tabi ortaklıklar da bu bölümde incelenmiştir. Diğer firmaların ise bu tür ittifakları yoktur. Bağlı ortaklıklar, finansal ve faaliyet politikaları üzerinde kontrol ve güce sahip olacak derecede hissesine sahip olunan hisse temelli stratejik ittifaklardır. Turkcell'in 15 bağlı ortaklığı 1 müşterek yönetime tabi ortaklığı bulunmaktadır. Literatürde iştirak olarak adlandırılan bu tür ittifaklar sermaye yapısı ile diğer ittifaklardan ayrılmaktadır. Müşterek yönetime tabi ortaklıklar ise firmanın ortak kontrolünde olmayan ancak finansal ve faaliyet politikaları üzerinde önemli derecede etkiye sahip olunan hisse temelli stratejik ittifaklardır. Bu tür ittifaklar bilgi elde etmeye ya da kontrol etmeye yatkın ittifaklardır. Turkcell bu stratejik ittifakları üzerinde kontrol gücüne sahiptir. Bu nedenle bu ittifakları da firmaya rekabet avantajı kazandırmaktadır. Rakiplerine kıyasla Turkcell'in tedarige yönelik stratejik ittifaklarının sayısı oldukça fazladır. Tüm bu bulgular tedarige yönelik stratejik ittifakların, sürdürülebilir rekabet avantajını arttırdığını destekler niteliktedir.

Önerme 2: Teknoloji geliştirmeye yönelik stratejik ittifaklar, sürdürülebilir rekabet avantajını arttırmaktadır.

Teknoloji geliştirmeye yönelik stratejik ittifaklar, sektörde yoğun olarak oluşturulmamaktadır. Mobil iletişim firmaları tarafından oluşturulan bu tür ittifakların sayısı oldukça azdır. Bunun nedeni ise mobil iletişim firmalarının kendi teknoloji firmalarının olmasıdır. Avea Teknopark, Turkcell Teknoloji ve Vodafone Teknoloji, firmaların her birinin kendi markalarıyla oluşturdukları ittifaklarındandır ve teknoloji geliştirmelerini bu firmalar vasıtasıyla gerçekleştirmektedirler. İştirakleri ile teknoloji geliştirme faaliyetlerini yürüttükleri için bu ittifakları yoğun değildir. Avea'nın ittifak sayısı 3, Turkcell'in 4 ve Vodafone'nun 2'dir. Bu rakamlara her firmanın kendi iştiraki de dahildir. Oxley ve Sampson (2004: 723)'a göre bu ittifaklar, değerli teknolojinin kasıtsız dahi olsa sızdırılmasından kaçınmak için bilgi akışlarının kontrol edilmesine rağmen ittifakın amaçlarına ulaşabilmesi için yeterli düzeyde bilginin nasıl gerçekleştirileceği önemli bir sorunu teşkil etmektedir. Buradan yola çıkarak rekabetin şiddetli olduğu mobil iletişim sektöründe teknolojik bilginin, firma dışarısına çıkışını önlemek için hisse temelli stratejik ittifaklardan yararlanıldığını söyleyebiliriz. Oluşturulan hisse temelli olmayan diğer ittifaklar ise sınırlı bir alana yöneliktir ki böylelikle bilgi sızdırılması daha kontrol edilebilir hale getirilir.

Bu tür ittifakların kullanımı az olmasına rağmen Turkcell'in ittifak sayısı 4 ve ortak sayısı 6 olarak diğer firmalara göre daha fazla teknolojik ittifaka yöneldiği

görülmektedir. Diğer ittifak türleri ile kıyaslandığında teknoloji ittifaklarının sayısı azdır. Ancak Turkcell'in rakiplerine kıyasla bu tür ittifak sayısının fazla olması, teknoloji geliştirmeye yönelik stratejik ittifakların, sürdürülebilir rekabet avantajını arttırdığını ileri süren önermeyi desteklemektedir.

Önerme 3: Servis ve içerik geliştirmeye yönelik stratejik ittifaklar, sürdürülebilir rekabet avantajını arttırmaktadır.

Servis ve içerik geliştirmeye yönelik stratejik ittifaklar, firmaların sundukları hizmetin çeşitliliğini arttırmaktadır. Bu tür ittifaklarla hizmetlerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermesi müşteri memnuniyetini sağlarken değer yaratılabilmesi için bu istek ve ihtiyaçların ötesine geçmek gerekmektedir. Bu tür ittifaklarda firmaların ittifak sayıları Avea 24, Turkcell 24 ve Vodafone 20 olarak birbirine yakın olmasına rağmen ortak sayıları oldukça farklıdır. Avea 46, Turkcell 88 ve Vodafone 24 ortağa sahiptir. Servis ve içerik ittifaklarında ortak sayısının fazla olması, tüketiciye sunulan servis ve içeriklerin çeşitliliğinin artırılmasıyla farklı istek ve ihtiyaçlara cevap verilerek, değer yaratılmasında avantaj sağlamaktadır.

Avea bu tür stratejik ittifaklarında genellikle sadece bir ortakla işbirliği yapmaktadır. Servis ve içerik geliştirmeye yönelik ittifaklarının içerisinde mobil imza kullanımı amacıyla 20 banka ile yaptığı anlaşma, toplamdaki ortak sayısını arttırmaktadır. Vodafone içinde aynı durum geçerlidir ve bu tür stratejik ittifaklarında ortak sayısı 4 stratejik ittifakında 2, diğerlerinde ise 1'dir. Bu açıdan Turkcell'in ortak sayısının fazla olması dikkat çekicidir. Örneğin; Turkcell "Tonla Kazan Servisi" için 44 farklı firma ile ittifak oluşturmuştur. Kullanıcıların bu serviste yer alan markaların reklam müziklerini, hatlarını arayanlara dinletebilecekleri, dinletme oranına göre de bedava dakika kazanabilecekleri bir servistir. Yine e-devlet uygulamalarının online olarak gerçekleştirilebilmesi, mobil internet kullanımını arttırmak için Google, Facebook, Yahoo, Microsoft gibi içerik ve servislerin sunulmasına yönelik stratejik ittifaklarıdır. Ayrıca bu tür ittifaklarda, mobil iletişim firmalarının üçünün de başka bir firmayla ayrı ayrı oluşturdukları ittifaklarda mevcuttur. Örneğin Facebook, Microsoft, Adalet Bakanlığı ile olan ittifaklar üç firmada da bulunmaktadır.

Servis ve içerik geliştirmeye yönelik stratejik ittifaklar, mobil internet kullanımının ve veri aktarımının artırılmasını sağlamak amacıyla oluşturulmaktadır. Mobil iletişim firmalarının ses iletiminden elde ettikleri gelirlerin düşmesi, firmaları veri aktarımından gelir elde etmeye yöneltmiştir. Ayrıca müşteri tabanı genişletmekte ve yeni içerik ve servislerin sunulması gerekmektedir. Bu yeni kullanıcı çekmenin yanı sıra mevcut firmalarından numaralarını taşımaya da ikna etmektedir. Video ve ses klipleri gönderimi sağlayan üçüncü nesil ağlar (3G, UMTS), mobil firmalar

için büyük bir gelir potansiyeli olarak görülmektedir (Olla ve Patel, 2002: 552). Gelir sağlamada önemli bir rolü olan servis ve içerik ittifakları değer yaratmaya yönelik ittifaklardır.

Sektördeki oluşturulan toplam 228 ittifak içerisinde 68 ittifakla en fazla ittifak oluşturulan faaliyet alanıdır. Fakat Turkcell ve Avea'nın 24 ittifaka sahip olması rekabet avantajının ortak sayısının fazlalığından ileri geldiğini düşündürmektedir. Bu nedenle hem bu tür ittifakların sayısı hem de ortaklarının sayısının artması, servis ve içerik geliştirmeye yönelik stratejik ittifakların sürdürülebilir rekabet avantajını arttırdığını göstermektedir.

Önerme 4: Pazarlamaya yönelik stratejik ittifaklar, sürdürülebilir rekabet avantajını arttırmaktadır.

Pazarlamaya yönelik stratejik ittifaklar cihaz işbirliği, marka işbirliği ve pazarlama ittifaklarından oluşmaktadır. Cihaz işbirlikleri, mobil iletişim firmasının sunduğu kampanya ile birlikte cep telefonunun da pazarlanmasıdır. Bu tür ittifakların sayısı bir kabul edilerek sunulan cihaz markasına göre ortak sayısı belirlenmiştir. Avea 3, Turkcell 7, Vodafone 10 ittifak ortağına sahiptir. Avea'nın Blackberry, Nokia ve Samsung ile oluşturduğu cihaz işbirliği, diğer iki firmada da bulunmaktadır.

Marka işbirlikleri, firmaların gençlik platformları üzerinden çeşitli markalarla oluşturmuş oldukları, genellikle indirim fırsatı sunan ittifaklardır. Sadece Vodafone gençlik platformu üzerinden marka işbirliklerine sahip değildir ve bu alanda sadece bir marka işbirliği ittifakı oluşturmuştur. Avea 7 ittifak ve 35 ortağı, Turkcell 5 ittifak ve 97 ortağına sahiptir. Ayrıca Turkcell faaliyet raporlarında marka işbirliklerine dikkat çekmekte ve bu tür ittifaklarını "temel gücü" olarak nitelendirmektedir.

Pazarlama ittifakı ise yukarıda sayılanlar dışında kalan ve ortak pazarlama faaliyetlerini içeren ittifaklardır. Bu anlaşmaların yoğun olduğu firma 24 ittifak sayısı ve 27 ortakla Avea'dır. Turkcell pazarlamaya yönelik stratejik ittifakları bakımından diğer firmalardan farklı bir ittifak modeline sahiptir. Toplam ittifak sayısı 13 olmasına rağmen ortak sayısı 686'dır. Pazarlama, cihaz ve marka işbirliğinin yanı sıra mobil pazarlama ve sinema ittifakları da ortak sayılarıyla dikkat çekmektedir. Mobil pazarlama, farklı sektörlerden firmaların reklamlarının, kullanıcılar tarafından görülmesinin sağlanması ve bu yolla kullanıcılara ücretsiz sponsorlu paketlerin sunulmasıdır. Rakiplerinde bulunmayan bu faaliyeti ile Turkcell, 50 farklı sektörde 353 firma ile ittifak oluşturmuştur. Sinema ittifakları ise sinema sektörüyle yapılan pazarlama anlaşmalarını kapsamaktadır. Turkcell 224 anlaşmalı sinema ile bir sinema bileti alana ikinci biletin bedava verilmesi konusunda ittifak oluşturmuştur.

Pazarlamaya yönelik stratejik ittifakların toplam sayısına göre değerlendirildiğinde 32 ittifak sayısı, ittifak yoğunluğuna sahip olan firma Avea'dır. Diğer iki

firmanın ittifak sayısı 13'tür ancak Turkcell'in ortak yoğunluğu dikkat çekmektedir. Bucklin ve Sengupta (1993)'ya göre bu tür ittifaklar oluşturulma nedeni tamamlayıcı bir hizmeti veya teknolojiyi kendi bünyesine almaktır. Bu açıdan Avea'nın ittifak sayısı ile tamamlayıcı ürün veya teknolojiyi kendi bünyesine kattığını ancak Turkcell'in ise oluşturduğu 13 ittifak ile hizmet tamamlayıcılığı kazandığı ve 686 ittifak ortağı ile bu tamamlayıcılığı çeşitlendirdiği görülmektedir. Vodafone'nun diğer stratejik ittifaklarında da olduğu gibi pazarlamaya yönelik stratejik ittifaklarının çoğu ana firmadan gerçekleştirildiği için ittifak sayısı azdır. Sonuç olarak Turkcell'in pazarlamaya yönelik ittifaklarda, ittifak sayısından çok ortak sayısının yoğunluğunun rekabet avantajı kazandırdığını söyleyebiliriz.

Önerme 5: Sosyal sorumluluğa yönelik stratejik ittifaklar, sürdürülebilir rekabet avantajını arttırmaktadır.

Sosyal sorumluluğa yönelik stratejik ittifakların yoğun olduğu firmalar 15'er ittifak sayısı ile Turkcell ve Vodafone'dur. İttifak ortağı açısından Vodafone 26 ittifaka sahiptir. Örnek olarak, Avea farklı sosyal sorumluluk alanlarında Milli Eğitim Bakanlığı, Toplum Gönüllüleri Vakfı, Kızılay, Fiziksel Engelliler Vakfı gibi ittifakları bulunmaktadır. Turkcell sosyal sorumluluk ittifaklarında istihdama sağlamaya vurgu yapmaktadır. Bu amaçla İŞKUR ve Dicle Üniversitesiyle ittifak oluşturmakta, nitelikli işgücü yetiştirilmesine katkı sağlamak amacıyla da Türkiye Bilişim Derneği ile ittifak oluşturmaktadır. Vodafone'nun farklı alanlarda sosyal sorumluluk ittifakları bulunmaktadır. Çevre Koruma Vakfı, Arama Kurtarma Derneği, Türkiye Eğitim Vakfı, Anne Çocuk Eğitim Vakfı, Tüm Özürlüler ve Aileleri Sosyal Yardımlaşma Derneği buna örnek teşkil etmektedir.

Bu tür stratejik ittifaklar, firmaların rekabetçiliğini direkt artırma olanağı sunmamaktadır. Farache vd. (2008)'ne göre, imaj ve ün ile ilgili avantaj sağlamaktadır. Bu bulgular ışığında sosyal sorumluluğa yönelik stratejik ittifakların, sürdürülebilir rekabet avantajını arttırdığı yönündeki önerme desteklenmemektedir.

Önerme 6: Dağıtımaya yönelik stratejik ittifaklar, sürdürülebilir rekabet avantajını arttırmaktadır.

Dağıtımaya yönelik stratejik ittifakların oluşturulma modeli her bir firma için farklılık göstermektedir. Avea'nın bu ittifakları üç kategori altında toplanmaktadır. Bunlar 178 kurumsal satış noktası, 734 bayi, 8 hizmet merkezidir. Turkcell'in dağıtım ittifakları 5 kategori altında toplanmaktadır. Bunlar 5 elektronik bayi, 1.046 mağaza olarak sınıflandırılan Turkcell İş Merkezi (TİM), 5.500 bayi, 50 dağıtım kanalından oluşmaktadır. Vodafone'un ise 976 mağazası ve 34 dağıtım kanalı bulunmaktadır. Tüm firmaların ittifak sayısı kategorilerine göre ayrılarak hesaplanmıştır. Bu nedenle burada önemli kısım ortak sayısıdır. Bu açıdan

kıyaslandığında 6.601 gibi yüksek bir rakamla Turkcell dağıtımına yönelik liderliğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Mobil iletişim sektöründe tedarik ağının yaygın olması sunulan hizmetin tüketicilere direkt aktarımını sağlayacaktır. Aynı zamanda numara taşıma uygulamasıyla sektörde daha da önemli hale gelen müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve devam ettirilmesinde bu tür ittifaklar etkilidir. Dağıtım ağı üzerinde kontrol yetkisine sahip olmak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında ve memnuniyetin sağlanmasında büyük önem taşımaktadır. Dağıtımda rekabet avantajı sağlayan Turkcell'in, bu alandaki ittifak sayısının da oldukça fazla olması dağıtımına yönelik stratejik ittifakların, sürdürülebilir rekabet avantajını arttırdığı yönündeki önermeyi desteklemektedir.

5. Sonuç

Sektördeki rekabetin şiddeti, stratejik ittifakların sayısını ve temel faaliyetlere göre yapısı etkilemektedir. Özellikle teknoloji yoğun sektörlerde, rekabet arttıkça stratejik ittifaklara olan yönelim artmaktadır. Hatta rakip firmalar bir taraftan rekabet ederken diğer taraftan işbirliği yapmaktadır. Mobil iletişim sektörü gibi oligopol bir yapıya sahip olan sektörlerde ise rakiplerle oluşturulan yatay ittifaklar yerine rakibin ittifak ortağıyla aynı alanda başka bir ittifak oluşturulmaktadır. Böylece rakibin stratejik ittifakları taklit edilmekte, rakibin elde ettiği değeri kendi bünyesine aynı ittifak ortağı ile aktarmayı hedeflemektedirler. Cihaz ittifaklarında, servis ve içerik ittifaklarında bu model ittifaklar yoğun olarak görülmektedir.

Mobil iletişim sektöründe dikkat çeken bir diğer nokta ise işbirliği sayısının fazla olmasının yanı sıra ittifak ortağı sayısının da dikkat çeken bir şekilde fazla olmasıdır. Bu durum tedarik ittifakının roaming anlaşmalarında, servis ve içerik ittifaklarında, pazarlama ittifakının marka işbirliklerinde ve dağıtım ittifaklarında görülmektedir. Roaming anlaşmalarında ittifak ortağı sayısının fazla olması firmaların kapsama alanlarını genişletme amacının göstergesidir. Sektörde büyük önem taşıyan bu tür ittifaklar kapsama alanı, ses kalitesi ve veri aktarma hızı gibi faktörler açısından değer yaratmaktadır. Yaratılan bu değerde maliyet avantajı önemli rol oynamaktadır. Stuart ve McCutcheon (1996: 6)'na göre, rekabet baskısı, uzun dönemde maliyetin belirli olması ve daha iyi tedarikçi uyumunun sağlanması için bu tür ittifakların daha uzun dönemli oluşturulduğu belirtilmektedir.

Servis ve içerik ittifaklarında ise maliyetin yanı sıra çeşitlendirme büyük öneme sahiptir. Ne kadar fazla ittifak ortağıyla anlaşmaya gidilirse, firmalar tarafından sunulan hizmet ve uygulama çeşitliliği o kadar artacaktır. Bu tür ittifaklar genellikle farklı sektörlerden yani dikey ittifakları kapsamaktadır. Çünkü mobil iletişim firmalarının sunduğu hizmet, ses ve veri iletiminin çok daha ötesine gitmektedir. Gerek teknolojinin çok hızlı gelişmesi gerek sektörler arasındaki yakınsama ve en

önemli etken olarak rekabetin yoğun olması, tüketicinin istediği hizmeti çeşitlendirmektedir. Bunu sağlamanın en pratik yolu da çeşitli ortaklarla stratejik ittifak oluşturup, ittifaktan beklenen getirinin tüm ortağa yayılmasının sağlanmasıdır. Noori ve Lee (2000: 308)'ye göre bu tür ittifaklar rekabetçi bir çevrede, tüketici istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme olanağı sağlamaktadır.

Pazarlama ittifakı içerisinde yer alan marka işbirliklerinde ise ittifak ortaklarının fazla olması tamamen çeşitlendirme stratejisi ile tüketiciye değer yaratmaya yönelik bir faaliyettir. Bu tür ittifakların sayısı artmakla birlikte ortak sayısının arttırılmasına daha fazla odaklanılmaktadır. Dağıtım ittifaklarının ortak sayısı uzun dönemden bu yana artış göstermektedir. Üretilen hizmetin tüketiciye sunulmasında dağıtım ağı oldukça önemli bir faktördür.

Sektör düzeyinde yukarıdaki sonuçlar söylenebilirken, mikro düzeyde firmaların nasıl bir ittifak modeli izledikleri ve rakipleri ile kıyaslamaları büyük önem taşımaktadır. Avea'nın değer zincirine göre stratejik ittifak modeli analiz edildiğinde, tedarik ittifaklarında roaming anlaşmalarının sayısı rakiplerine göre biraz fazladır. Avea'nın stratejik ittifak oluşturma nedeni, roaming anlaşmaları, servis ve içerik geliştirmeye ve pazarlamaya yöneliktir. Bu ittifaklar sırasıyla kapsama alanını genişletmeyi, sunduğu hizmetleri çeşitlendirip müşteri memnuniyeti sağlamayı ve pazarlama faaliyetlerini çeşitlendirmeyi hedeflemektedir. Avea, Türk Telekom'un iştiraki olmasından dolayı, tedarik faaliyetlerinde Türk Telekom'un altyapısından yararlanmaktadır. Tedariğe yönelik stratejik ittifaklarının sayısı azdır çünkü bu faaliyette ana firmadan büyük oranda girdi sağlamaktadır.

Turkcell'in stratejik ittifak modelinde, rakiplerine göre ittifak sayısının ve ortak sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Turkcell'in değer zincirine göre stratejik ittifak modeli analiz edildiğinde, stratejik ittifak oluşturma nedeni tedariğe, servis ve içerik geliştirmeye, pazarlamaya ittifaklarında ortak sayısını arttırmaya, sosyal sorumluluğa ve dağıtımına yöneliktir. Sadece teknoloji ittifaklarının ve pazarlama ittifaklarının sayısı azdır. Teknoloji ittifakları sayıca az olmasına rağmen rakiplerine kıyasla en fazla teknoloji ittifakı yapan firmadır. Donald vd. (1991: 562) bu tür işbirlikleri sadece bir ortağa fayda sağlamanın yanı sıra karşılıklı fayda sağladığını belirtmektedir. Sektörde kritik bilgi paylaşımı ve fırsatçılık riskinin önüne geçmek için ve temkinli davranmak adına teknoloji ittifaklarının az olduğu söylenebilir. Oxley ve Sampson (2004: 723)'na göre ise işbirliğinden elde edilecek potansiyel getiriden vazgeçmek yerine, firmalar sınırlandırılan bilgi paylaşımıyla ittifak faaliyetlerinin alanını sınırlandırmayı seçmelidir. Firmalar tarafından hem bilgi paylaşımı hem de bilginin kontrol edilmesi arasında bir denge bulunmalıdır. Pazarlama ittifaklarının sayısının az

olması, ittifak sayısından çok ittifak ortağı sayısına odaklandığını göstermektedir. Bucklin ve Sengupta (1993: 43)'ya göre pazarlama ittifaklarında firmalar yeni ürün ya da hizmet üretmenin riskinden kurtularak, bunları kendi bünyesine katmanın avantajını sağlamaktadırlar. Bu nedenle firma tarafından oluşturulan bir ittifakta çok sayıda ittifak ortağı ile işbirliğine giderek bu değer arttırılmaya çalışmaktadırlar. Çünkü bu ittifaklarında ortak sayıları oldukça fazladır. Turkcell işbirliğinin önemini anlayan ve işbirliği sözcüğünü duyurularında ve faaliyet raporlarında sürekli vurgulayan bir firmadır. Buradan yola çıkarak oluşturduğu ittifaklarda bilinçli ve stratejik düşündüğü söylenilebilir. Turkcell'in stratejik ittifakları açısından sahip olduğu sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı da buradan geldiği söylenilebilir.

Vodafone ise İngiltere merkezli Vodafone Grup'un Türkiye sektöründe faaliyet gösteren firmasıdır. 2009 yılına kadar yabancı bir CEO tarafından yönetilmesi nedeniyle bu yıllarda oluşturan ittifak sayısı azdır ve var olan ittifaklarda genellikle yabancı firmalarla ya da Vodafone Grup tarafından oluşturulan ittifaklardan dolayı olarak yararlanmaktadır. Bu ittifaklardan Türkiye gibi diğer ülkeler de faaliyet gösteren iştirakleri yararlanmaktadır. Bu süreç içerisinde Vodafone Türkiye tarafından oluşturulan stratejik ittifaklar genellikle yabancı firmalarla oluşturulmuştur. Türk bir CEO'nun yönetime geçmesiyle Türk menşeli firmalarla stratejik ittifaklar oluşturulmaya başlanmış ve yine bu süreçte stratejik ittifak sayılarında gözle görülür bir artış meydana gelmiştir. Özellikle sosyal sorumluluğa yönelik stratejik ittifaklarında bu artış daha fazladır. Vodafone sosyal sorumluluğa yönelik stratejik ittifaklarını duyurularında daha ayrıntılı ve stratejik amaçlarını da açıkça belirtmiştir. Diğer ittifaklarında amaç açık bir şekilde belirtilmemiş bazılarında örtüktür bazılarında ise hiç belirtilmemiştir. Buradan yola çıkarak tepe yönetiminin, stratejik ittifakların oluşturulmasında oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Vodafone'nun stratejik ittifak modelinde, rakiplerine göre ittifak sayısının ve ortak sayısının düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni dünya çapında faaliyet gösteren büyük bir firma olmasından dolayı stratejik ittifaklara yönelmek yerine kendi bünyesinde tamamlayıcı kaynak ve yetenekleri geliştirmesinin payı büyüktür. Değer zincirine göre stratejik ittifak modeli analiz edildiğinde, stratejik ittifak oluşturma nedeni tedarik ittifaklarında roaming anlaşmalarına ve sosyal sorumluluk ittifaklarına yöneliktir.

Mobil iletişim sektöründeki üç firmanın da stratejik ittifak modeli birbirinden oldukça farklıdır. Sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olan Turkcell, stratejik ittifakların yarattığı rekabet avantajından en fazla yararlanan firmadır. İttifak sayısının fazla olmasıyla birlikte, ortak sayısının oldukça fazla olması rakiplerine kıyasla fark yaratmaktadır. Turkcell'den sonra Avea'nın ittifak sayısı fazladır. Pazarlama ittifakları ve servis ve içerik ittifaklarındaki ortak sayısının fazla olması,

Turkcell'in ittifak modelini izlediğinin göstergesidir. Vodafone ise mobil iletişim sektöründe ittifak sayısı en az olan firmadır. Bu Vodafone'nun işbirliğine daha az yöneldiğini göstermektedir. Vodafone Grup'un dünya çapında faaliyet göstermesi ve önemli bir konuma sahip olması, Vodafone Türkiye'nin faaliyetlerinde de avantaj sağlamaktadır. Ayrıca sektörde iki firmanın iştirak olması ve Turkcell'in ana firma olması, rekabet avantajının sağlanmasında ana firmanın oluşturduğu stratejik ittifakların daha etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca bir ittifakın oluşturması ve yönetmesi zamanla öğrenilen bir yetenektir (Whellen ve Hungar 2008: 158). Firma oluşturduğu her ittifaktan yeni bir yönetim yeteneği kazanmaktadır ve bu yetenek ittifakların etkinliğini ve başarısını arttırmaktadır. Firmanın elde ettiği ittifak yönetme yeteneği ise rekabet avantajı kazandırmaktadır (Ireland ve diğerleri 2002).

Tüm bu incelemelerden yola çıkarak değer zincirinin temel faaliyetlerine göre tedarik ittifakı, teknoloji ittifakı, dağıtım ittifaklarının sürdürülebilir rekabet avantajını arttırdığı, servis ve içerik ittifakı ve pazarlama ittifaklarında ittifak sayısının değil, ittifakı oluşturan ortakların sayısının değer yaratarak sürdürülebilir rekabet avantajını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal sorumluluk ittifaklarının ise pazar payına direkt bir katkısı görülmemiştir.

Kaynaklar

- Agarwal, R., R. Croson, ve J. T. Mahoney (2010), "The Role of Incentives and Communication in Strategic Alliances: An Experimental Investigation", *Strategic Management Journal*, 31, 413-437.
- Anderson, J. ve B. Williams (2004), "Unbundling the Mobile Value Chain", *Business Strategy Review*, 51-57.
- Andreasen, A. R. (1996), "Profits For Nonprofits: Find a Corporate Partner", *Harvard Business Review*, 47-59.
- Austin, J. E. (2000), "Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 69-97.
- Berger, I. E., P. H. Cunningham, ve M. E. Drumwright (2004), "Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration", *California Management Review*, 47(1), 58-90.
- Bleeke, J. ve D. Ernts (2003), "Sınır Ötesi İttifaklarda Kazançlı Çıkmanın Yolu", *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, MESS Yayınları, (Çev. Ahmet Kardam), Ankara, Ocak- Şubat.
- Bucklin, L. P. ve S. Sengupta (1993), "Organizing Successful Co-Marketing Alliances", *The Journal of Marketing*, Vol. 57(2), 32-46.
- Carson, S. J., A. Madhok, R. Varman, ve G. John (2003), "Information Processing Moderators of the Effectiveness of Trust-Based Governance in Interfirm R&D Collaboration", *Organization Science*, 14(1), 45-56.
- Clarke-Hill, C., H. Li, ve B. Davies (2003), "The Paradox of Co-Operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach", *Management Research News*, 26(1), 1-20.
- Culpan, R. (2002), *Global Business Alliances: Theory and Practice*, Quorum Boks, Westport, Connecticut, London.
- Culpan, R. (2008), "The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms", *Management Revue*, 19(1+2), 94-105.
- Dodourova, M. (2003), "Industry Dynamics and Strategic Positioning in the Wireless Telecommunications Industry: The Case of Vodafone Group plc", *Management Decision*, 41(9), 859-870.
- Donald R. L., B. Ives, ve S. L. Jarvenpaa (1991), "USAA-IBM Partnerships in Information Technology: Managing the Image Project", *MIS Quarterly*, 15(4), 551-565.

Dyer, J. H. (1996), "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry", *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-291.

Dyer, J. H. ve W. Chu (2003), "The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea", *Organization Science*, 14(1), 57-68.

Farache, F., J. K. Perks, L. S. O. Wanderley, ve J. M. S. Filho (2008), "Cause Related Marketing: Consumers' Perceptions and Benefits for Profit and Non-Profits Organisations", *Brazilian Administration Review*, 5(3), 210-224.

Gimeno, J. (2004), "Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation", *The Academy of Management Journal*, 47(6), 820-842.

Gürpınar, K. Ve M. Barca (2007), "Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 41-61.

Hagedoorn, J. (1993), "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences", *Strategic Management Journal*, 14, 371-385.

Ireland, R. D., M. A. Hitt, ve D. Vaidyanath (2002), "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, 28(3), 413-446.

Jones, G. R. (2001), *Organizational Theory: Text and Cases*, Third Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey.

Kaplan, R. S. ve D. P. Norton (2008), "Mastering the Management System", *Harvard Business Review*, January, 63-77.

Kawasaki, S. ve J. McMillan (1987), "The Design of Contracts: Evidence from Japanese Subcontracting", *Journal of the Japanese and International Economies*, 1(3), 327-349.

Kimura, F. (2002), "Subcontracting and the Performance of Small and Medium Firms in Japan", *Small Business Economics*, 18, 163-175.

Lei, D. ve J.W. Slocum (1992), "Global Strategy, Competence - Building and Strategic Alliances", *California Management Review*, 35(1), 81-97.

Lei, D., J. W. Slocum, ve R. A. Pitts (1997), "Building Cooperative Advantage: Managing Strategic Alliances to Promote Organizational Learning", *Journal of World Business*, 32(3), 203-223.

- Murray, J.Y. (2001), "Strategic Alliance-Based Global Sourcing Strategy for Competitive Advantage: A Conceptual Framework and Research Propositions", *Journal of International Marketing*, 9(4), 30-58.
- Noori, H. ve W.B. Lee (2000), "Fractal Manufacturing Partnership: Exploring a New Form of Strategic Alliance Between OEMs and Suppliers", *Logistics Information Management*, 13(5), 301-311.
- Olla, P. ve N. V. Patel (2002), "A Value Chain Model for Mobile Data Service Providers", *Telecommunications Policy*, 26, 551-571.
- Oxley, J. E. ve R.C. Sampson (2004), "The Scope Governance of International R&D Alliances", *Strategic Management Journal*, 25, 723-749.
- Peppard, J. ve A. Rylander (2006), "From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators ", *European Management Journal*, 24(2-3), 128-141.
- Porter, M. E. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1981), "The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management", *The Academy of Management Review*, 6, 609-620.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (2007), *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev. Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İzmir.
- Prahalad, C.K. ve G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Schreiner, M., P. Kale, ve D. Corsten (2009), "What Really Is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success?", *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395-1419.
- Steensma, H. K. ve K. G. Corley (2000), "On the Performance of Technology-Sourcing Partnerships: The Interaction Between Partner Interdependence and Technology Attributes", *Academy of Management Journal*, 43(6), 1045-1067.
- Stuart, F. I. ve D. McCutcheon (1996), "Sustaining Strategic Supplier Alliances: Profiling the Dynamic Requirements for Continued Development", *International Journal of Operations & Production Management*, 16(10), 5-22.
- Teng, B. S. (2007), "Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage", *Journal of Management Studies*, 44(1), 119-142.

Thompson J. D. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York.

Thompson, J. ve M. Frank (2005), *Strategic Management: Awareness and Change*, 5th Edition.

Ülgen, H. ve M. Kadri (2007), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Dördüncü Basım, İstanbul.

Venkatesh, R., V. Mahajan, ve E. Muller (2000), "Dynamic Co-Marketing Alliances: When and Why Do They Succeed or Fail?", *Intern. J. of Research in Marketing*, 17, 3-31.

Wheelen, T. L.; J. D. Hunger (2008), *Strategic Management and Business Policy*, Eleventh Edition, Pearson Education, New Jersey.

Wirtz, B. W. (2001), "Reconfiguration of Value Chains in Converging Media and Communications Markets", *Long Range Planning*, 34, 489-506.

Yang, D. H., S. Kim, C. Nam, ve J. Moon (2004), "Fixed and Mobile Service Convergence and Reconfiguration of Telecommunications Value Chains", *IEEE Wireless Communications*, 42-47.

