

## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

### BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK İŞBİRLİĞİ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

<b>1. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN TANIMI.....</b>	<b>3</b>
1.1. Stratejik İşbirliği Kavramı ve Tanımı.....	4
1.2. Stratejik İşbirliklerinin Kapsamı .....	5
1.3. Stratejik İşbirliklerinin Gelişim Süreci.....	5
1.4. Stratejik İşbirliklerinin Özellikleri.....	6
1.5. Stratejik İşbirliklerini Diğer İlişkilerden Ayıran Unsurlar .....	7
1.5.1. Bölgesel Acentelik ve Bayilikler.....	9
1.5.2. Know-How Anlaşmaları.....	9
1.5.3. Taşeronluk Anlaşmaları .....	10
1.5.4. Lisans Anlaşmaları.....	10
1.5.5. Ortak Üretim Anlaşmaları.....	10
1.5.6. Franchising Anlaşmaları.....	11
1.5.7. Ortak Girişim.....	11
1.6. Geleceğin Trendi Olarak Stratejik İşbirlikleri .....	12
<b>2. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN YAYGIN FORMLARI.....</b>	<b>13</b>
2.1. Bilgi ve Teknoloji Tabanlı Stratejik İşbirlikleri .....	13
2.1.1. Bilgiye Dayalı İşbirlikleri.....	14
2.1.2. Teknolojiye Dayalı Stratejik İşbirlikleri.....	14
2.1.3. Araştırma-Geliştirme İşbirlikleri .....	14
2.2. Pazarlama Tabanlı Stratejik İşbirlikleri.....	15
2.2.1. Üretim ve Pazarlama İşbirlikleri .....	15
2.2.2. Arz Paylaşımı İşbirlikleri .....	16
2.2.3. Tamamlayıcı İşbirlikleri.....	16
2.3. Fonksiyonel İşbirlikleri.....	17
2.3.1. Serbest Nakit Akımlarının Değerlendirilmesine Yönelik İşbirlikleri.....	17
2.3.2. Finansal İşbirlikleri .....	17
2.3.3. Ortak Satın Alma ve Satış Amaçlı İşbirlikleri.....	18
2.4. İş ve İşletme Düzeyindeki İşbirlikleri .....	19

2.4.1. Rakip İşletmeler Arasındaki İşbirlikleri .....	19
2.4.2. Rakip Olmayan İşletmeler Arasındaki İşbirlikleri.....	20
2.4.3. Yarı Yoğunlaşma Şeklindeki İşbirlikleri.....	20
2.4.4. Güçlü ve Zayıf İşletmeler Arasındaki İşbirlikleri.....	20
2.4.5. Kültür Amaçlı İşbirlikleri .....	21

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **STRATEJİK İŞBİRLİĞİ OLUŞTURMA NEDENLERİ**

<b>1. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ EĞİLİMLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>23</b>
1.1. Küresel Rekabetin Etkisi .....	24
1.2. Teknolojik Değişimin Etkisi.....	24
1.3. Dışsal Çevrenin Etkisi .....	25
<b>2. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİ CAZİP KILAN UNSURLAR ..</b>	<b>25</b>
2.1. Pazar Kaynaklı İtici Güçler .....	26
2.1.1. Tek Başına Üstesinden Gelinemeyecek İşlerin Çoğalması.....	26
2.1.2. Daha İyi Kalitenin Daha Düşük Maliyetle Sağlanması ....	27
2.1.3. Yeni Pazarlar Yaratmanın Kolay Yolu Olması .....	28
2.1.4. Müşteri Değerinin Artırılması .....	29
2.1.5. Belirsizliklerin ve Olası Risklerin Azaltılması .....	30
2.1.6. Tamamlayıcı Güçlerin Birleştirilmesi .....	31
2.2. Rekabet Kaynaklı İtici Güçler .....	31
2.2.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yaratılması .....	32
2.2.2. İşbirliği İçinde Rekabet .....	33
2.2.3. Bilgi Transferi ve Öğrenme Çabası .....	34
2.2.4. Sinerji ve Rekabet Üstünlüğü Sağlanması.....	35
2.3. Teknoloji Kaynaklı İtici Güçler.....	35
2.3.1. Teknolojik Gelişmelere Uyum Sağlamak.....	36
2.3.2. Bilgi ve Uzmanlık Sahibi Olmak.....	36
2.3.3. Yeni Teknolojilerin Gelişmesini ve Yayılmasını Sağlamak .....	36
2.3.4. Karşılıklı Öğrenme Potansiyeli Oluşturmak.....	37
2.4. Maliyet Kaynaklı İtici Güçler .....	37
2.4.1. Bilgi ve Teknoloji Desteği Sağlanması .....	38
2.4.2. Ölçek Ekonomisi Yaratılması.....	38
2.4.3. Çeşit ve Kapsam Ekonomisi Yaratılması .....	39

2.4.4. Üretim Maliyetlerinin Azaltılması .....	39
2.4.5. Verimlilik Artışı Sağlanması.....	40
2.5. Hükümet Kaynaklı İtici Güçler .....	40
2.5.1. Satın Alma Yerine İşbirliği Yapılması.....	41
2.5.2. Birleşme ve Devralmalarda Yaşanan Sorunlardan Kurtulma .....	41

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **STRATEJİK İŞBİRLİĞİ OLUŞTURMA SÜRECİ**

<b>1. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ MODELİ.....</b>	<b>43</b>
<b>2. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ KARAR SÜRECİ.....</b>	<b>44</b>
2.1. Hazırlık Aşaması .....	45
2.2. Görüşme (Müzakere) Aşaması .....	47
2.3. Uygulama (Operasyon) Aşaması.....	49
2.4. Değerlendirme Aşaması .....	49
2.5. Sonuç-Bitiş Aşaması .....	50
<b>3. STRATEJİK İŞBİRLİĞİ OLUŞTURULMASINDA KRİTİK UNSURLAR.....</b>	<b>51</b>
3.1. Doğru Ortağın Bulunması .....	52
3.2. Seçilen Ortağın Değerlendirilmesi .....	52
3.2.1. Kimler Arasında İşbirliği?.....	53
3.2.2. Güvenilir Olması .....	54
3.2.3. İşbirliğine Hazır Olunması .....	55
3.2.4. Önceki Deneyimler .....	56
3.2.5. Tamamlayıcılık.....	56
3.2.6. Bağımlılık Düzeyi .....	56
3.3. Uygunluk (Hedeflerin Benzerliği).....	57
3.3.1. Stratejik Uygunluk .....	57
3.3.2. Örgütsel ve Operasyonel Uygunluk .....	59
3.3.3. Kültürel Uygunluk.....	59
3.3.4. Paylaşılan Vizyon ve Anlayış.....	60

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN YÖNETİMİ**

<b>1. YÖNETİM MODELLERİ.....</b>	<b>61</b>
1.1. Paylaşılan Yönetim.....	63

1.2. Baskın Yönetim .....	64
1.3. Bağımsız Yönetim .....	64
<b>2. YÖNETİM YAPISININ OLUŞTURULMASINDA KRİTİK</b>	
<b>UNSURLAR .....</b>	<b>64</b>
2.1. İşbirliği Yöneticisinin Nitelikleri .....	65
2.2. Destek ve Yardımda Eşitlik .....	65
2.3. Bilgi Alış-Verişinde Duyarlılık .....	65
2.4. Yeteneklerin Anlaşılmasındaki Zorluk .....	66
2.5. Karşılıklı İyi Niyet .....	66
2.6. Risk Yönetimi .....	67
2.7. Belirsizliklerin Yarattığı Sorunlar .....	68
2.8. Güven Yaratılması .....	68
2.9. İlişkilerin Uzunluğu .....	69
<b>3. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE DENETİM .....</b>	<b>69</b>
3.1. İşbirliklerinde Denetimin Önemi .....	69
3.2. Denetim Aracı Olarak Sözleşmelerin Önemi .....	70

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE BAŞARI VE BAŞARISIZLIK

<b>1. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN</b>	
<b>FAKTÖRLER .....</b>	<b>71</b>
1.1. Seçilen Ortakta Olması Gerekenler .....	72
1.2. Tarafların Beklentileri .....	73
1.3. Güven ve Bağlılık Düzeyi .....	73
1.4. Bilgi Paylaşımı .....	74
1.5. İletişim ve Koordinasyon .....	75
1.6. Kültürel Mesafe .....	75
1.7. Planlama Sürecine Katılım .....	76
<b>2. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE BAŞARININ ÖLÇÜMÜ .....</b>	<b>76</b>
2.1. Performans Ölçümü .....	77
2.2. Performans Kriterleri .....	79
<b>3. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE BAŞARISIZLIK</b>	
<b>NEDENLERİ .....</b>	<b>81</b>
3.1. Başlıca Sorun Alanları .....	82
3.2. Ortakların Uyumsuzluğu .....	83

3.3. Kazançların Dağılımında Yaşanan Sorunlar .....	83
3.4. Özerkliğin Kaybedilmesi.....	83
3.5. Koşulların Değişmesi .....	84
3.6. Yeni Rakipler Yaratılması.....	84
3.7. İşletme Kültürünün Etkisi.....	84
<b>4. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE ÇATIŞMA VE</b>	
<b>ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ.....</b>	<b>85</b>
4.1. Fırsatçı Davranışlar .....	85
4.1.1. Fırsatçılığa Yol Açan Sebepler.....	86
4.1.2. Fırsatçılığın Önlenmesi .....	87
4.2. Çatışma Alanları .....	87
4.2.1. Amaç/Beklenti Uyumsuzluğu .....	88
4.2.2. Tarafların Performansı .....	88
4.2.3. Birbirini Anlamak ve Uzlaşmak.....	88
4.2.4. Kültürel Farklılıklar.....	89
4.3. Çatışmanın Yönetimi.....	90
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>93</b>