

STRATEJİK YÖNETİM-1

ÜNİTE-8

GİRİŞ

-İşletmelerin, hızla değişen rekabet koşullarında verimliliklerini, pazar paylarını ve teknolojilerini korumak ve geliştirmek için geliştirdikleri çözüm yolları;

Diğer işletmelerle hatta rakipleriyle işbirliği yapma yoluna gitmeleridir.

-İşletmelerin işbirliğine girdikleri işletmeler;

Tedarikçiler, dağıtımçılar, müşteriler veya farklı endüstrilerdeki işletmeler ve hatta rakipleri olabilmektedir.

Stratejik açıdan başarının yolu;

Doğru şeyi aynı zamanda başkalarından farklı yapmaktan geçer.

STRATEJİK İŞBİRLİĞİ KAVRAMI

-İngilizcede “strategic alliances” olarak geçen kavramın Türkçe literatürdeki karşılığı; stratejik ittifak, stratejik ortaklık ya da **stratejik işbirliği** olarak kabul görmektedir

Stratejik iş birlik ;

-İki veya daha fazla bağımsız işletmenin belirli stratejik amaçlara ulaşabilmek ve karşılıklı fayda sağlayabilmek için sahip oldukları kaynakları ve yetenekleri paylaşmak suretiyle oluşturdukları karşılıklı değişimi kapsayan birlikteliklerdir.

-İki işletmenin teknolojik ve/veya pazar kaynaklarını paylaşması yahut gerçek veya potansiyel rakipler arasındaki işbirliği anlaşmaları olarak tanımlanmaktadır.

-İki ya da daha fazla işletmenin karşılıklı üstünlüklerini sürdürebilmeleri için belli maddi ve maddi olmayan varlık ve kaynaklarını birleştirmeleri konusunda anlaşmalarıdır.

-Ülgen ve Mirze ise stratejik işbirliğini, “iki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları” olarak tanımlamışlardır.

-Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin kaynak ve yeteneklerini birleştirdiği bir işbirliği stratejisidir

-Stratejik işbirlikleri, birleşmelerin veya satın almaların (mergers/ acquisitions) uygulanabilir veya çekici olmadığı durumlarda iki ya da daha fazla işletme arasında yapılan uzun süreli taahhütlerdir

-Stratejik işbirliği, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adıdır

-Stratejik işbirliği, işletmeler arasında karşılıklı değişimi ve paylaşımı kapsayan işbirliği faaliyetidir. Bu nedenle stratejik işbirliği kapsamına şirket birleşmeleri ve satın almalar girmemektedir.

Satın alma stratejisi;bir işletmenin, hisselerinin veya mülkiyetinin alınması yoluyla kontrol edilmesidir.

Birleşme stratejisi, genellikle aynı büyüklükte iki veya daha fazla işletmenin sermaye alışverişi sonunda tüm kaynaklarını bir araya getirerek ortaya yeni bir işletme çıkarmasıdır.

İşbirliği stratejisi;İşletmelerin kaynak ve hizmetlerini birleştirerek veya değiştirerek rekabet avantajı kazanması ama yasal olarak bağımsızlığını sürdürmesi söz konusudur.

Stratejik işbirliği anlaşmaları,

*Know-how, *Lisans, *Taşeronluk, *Franchising

Stratejiler işbirliklerine örnek;

*İşletmelerin aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri,

*Ortak yatırım yapmaları,

*Ortak bilgi bankası veya Ar-ge çalışması yürütmeleri,

*Üretim ve satma yetkisi vermeleri,

*Dış kaynakları kullanmaları

İşletmeler arasında stratejik işbirlikleri ortaya çıkış şekilleri;

*Aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler,

*Herhangi bir mal ya da hizmetin üretiminden satışına kadar farklı aşamalarında faaliyette bulunan işletmeler,

*Aynı pazarda yer alan rakipler arasında,

*Üreticiler ile müşteriler arasında veya aynı pazarda olmamakla birlikte teknolojik güçlerini başka alanda

kullanmaya karar veren işletmeler arasında ortaya çıkmaktadır..

İŞLETMELERİN STRATEJİK İŞBİRLİĞİ YAPMA NEDENLERİ

Sinerji; bir bütünün, kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olması, parçalar arasındaki ilişkinin daha fazla değer yaratmasıdır.İki veya daha fazla kişinin veya organizasyonun yeteneklerini ve kaynaklarını ortak bir hedefe ulaşmak için birleştirmesi taraflar arasında sinerji oluşturmaktadır.

İş birliklerini tetikleyen nedenler:

- *Serbest piyasa ekonomilerine geçiş,
- *Teknolojik değişimlerin tüm dünyaya aynı hızla yayılması,
- *Müşterilerin farklı ve kaliteli ürünlere olan talep değişimleri ve özellikle rekabet baskısı

İşletmelerin stratejik işbirliği yapma (gitme) nedenleri:

a)Mevcut pazarlarda büyümek,

Dünya bankacılığının dev kurumu Citi ile Türkiye bankacılık sektörünün lideri Akbank arasında, 2006 yılında başlayan stratejik işbirliğiyle Akbank'ın Türkiye'deki uzmanlığı ve geniş dağıtım kanalları, Citi'nin global uzmanlığı ve dünya üzerindeki en iyi uygulamaları ile birleşmesi **örnek** olarak verilebilir.

b)Yeni pazarlara girmek,

AT&T, Philips ile işbirliğine giderek Avrupa'ya bir giriş yapmak istemiş, benzer şekilde Ericsson, Fransa'daki mevcudiyetini güçlendirmek için Fransız Marta ile ittifak kurmaları **örnek** olarak verilebilir.

Giriş engellerinin bulunduğu pazarlara girmenin yollarından biri:

Bu pazarda faaliyet gösteren bir başka işletme ile stratejik işbirliğine gitmektir.

c)Belirsizliği azaltmak,

Uluslar arası iş alanında faaliyet gösteren yöneticiler, tüketici tercihlerindeki değişime bağlı olan talep belirsizliği, politik istikrarsızlık ve ekonomik belirsizlik gibi unsurlardan etkilenirken stratejik işbirliğine gitmesinin nedeni **Belirsizliği azaltmaktır.**

d)Varlık ve yetenekleri geliştirmek ya da yeni yetenekler elde etmek,

Chrysler ile Mitsubishi Japon arabalarını Amerikan pazarında satmak amacıyla işbirliğine gitmişlerdir. Kurulan ortaklıkta Mitsubishi'nin tasarım ve imalat konularındaki uzmanlığı ve Chrysler'in Kuzey Amerika'daki dağıtım ağı, ortakların birbirinden farklı ama birbirini tamamlayan yetenekleri **örnek** olarak verilebilir.

Stratejik işbirlikleri işletmelere neler sağlar:

*İşletmelerin yetenek ve bilgi kaynaklarını ortak kullanmak suretiyle müşterek uzmanlaşma elde edilmesini,

e)Riskleri azaltmak, İşletmelerde giderleri ve maliyetleri paylaşmak suretiyle gerçekleştirilmesi düşünülen riskin azaltılmasıdır.

İşletmelerin stratejik işbirliği yapma amaçları:

- *Birbirini tamamlayan ürünler üreten işletmelerle birlikte hareket ederek ittifak lehine ağ ekonomileri yaratmak,
- *Tek başlarına geliştiremedikleri tamamlayıcı ürünleri dışarıdan temin,
- *Temel yeteneklerin öğrenilip içselleştirilmesini sağlamak,
- *Potansiyel rakiplerle işbirliği yaparak tehdit oluşturmalarını önlemek,
- *İş birliğinden doğan sinerji ile değer yaratmak.

STRATEJİK İŞBİRLİĞİ TÜRLERİ

*Simetrik, *Asimetrik ve *Karma işbirlikleri olmak üzere üç ayrı kategoriye ayrılmıştır.

Simetrik işbirlikleri; benzer stratejik amaç ve hedeflere sahip işletmelerin oluşturduğu işbirlikleridir. Ürün, hizmet, teknoloji, müşteri profili gibi alanlarda benzer olan işletmeler arasında kurulmaktadır

Ölçek Ekonomisi; İşletme büyüklüğünün sağladığı maliyet tasarruflarına denir.

Asimetrik işbirlikleri, farklı stratejik hedeflere ve yeteneklere sahip işletmelerin oluşturdukları işbirlikleridir. Ürün, hizmet, teknoloji, müşteri profili gibi unsurların bir veya birkaçında farklılık gösteren işletmeler arasında kurulmaktadır.

Karma işbirlikleri; aynı ve farklı (simetrik ve asimetrik) hedeflere sahip işletmelerin oluşturdukları işbirlikleridir.

-**Ülgen ve Mirze, işbirliklerini;** *stratejik ortaklıklar ve *ortak girişimler olmak üzere iki ana başlık altında incelemişlerdir.

Stratejik ortaklık; işletmelerin gerek kimliklerini ve gerekse mülkiyet yapılarını değiştirmeden, sadece belirli alanlarda sahip oldukları varlık ve yeteneklerini birleştirmeleri olarak tanımlanır.

Ortak girişimler; belirli bir işi gerçekleştirmek için ortaklaşa başka bir işletme oluşturmaları olarak tanımlanır.

-**Hitt ve arkadaşları ise stratejik işbirliklerini;** a)Hisse temelli, b)Hisse temelli olmayan işbirlikleri ve *Ortak girişimler olmak üzere üç gruba ayırmışlardır.

a)**Hisse temelli işbirlikleri;** iki ya da daha fazla işletmenin bazı kaynak ve yeteneklerini birleştirerek farklı oranlarda hisse senedine sahip oldukları işbirlikleridir

Hisse temelli işbirliklerinin özellikleri:

*İşbirliğini gerçekleştiren işletmeler, yönetimde söz sahibi olmalarına yardımcı olacak belli oranlarda pay senedi olarak işbirliği yapabilirler.

*Bir veya daha fazla ortağın yasal olarak yeni bir işletme yaratmaksızın hisse senedi değişim yapması sonucu oluşturduğu bir ittifak türüdür.

*Ortaklar birbirinin hisse paylarını satın alarak hisse paylaşımı gerçekleştirmektedir.

*Bu tür işbirliklerine otomobil, imalat, havacılık ve telekomünikasyon sektörlerinde çok sık rastlanılmaktadır.

b)Hisse temelli olmayan iş birlikleri, iki veya daha fazla işletmenin belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kontratlara dayalı, karşılıklı hisse sahipliği olmadan ve/veya bağımsız bir işletme kurmadan oluşturdukları işbirlikleridir.

Hisse temelli olmayan işbirliği türleri ve stratejik işbirliği türlerine örnekler:

a) Bölgesel acentelik ve bayilikler, ana işletme ile bölgesel işletme arasında yapılan ve belli bir süreyi kapsayan, ana işletme ürünlerinin belli bir bölge içinde dağıtım ve satışına ilişkin anlaşmalar sonucunda ortaya çıkan işbirliği türüdür.

b) Karşılıklı hizmet konsorsiyumları, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, özellikle yaratılması ve geliştirilmesi çok maliyetli olan ürün veya hizmetleri oluşturmak üzere benzer sektörlerde bulunan işletmelerin geçici olarak yaptıkları anlaşmadır.

c) Know-how, en basit şekliyle “teknik bilgi” olarak tanımlanmaktadır. Aslında know-how kavramı sadece teknik alana indirgenmemelidir; sanayiden elde edilen işletme deneyimleri, üretim sırları, bir işletmenin faaliyetinden kaynaklanan bilgi ve tecrübeleri de kapsamaktadır.

TAI, Avrupa ülkeleri nezdinde uzun yıllardır sürdürdüğü yoğun gayretleri sonucunda dünyanın en uzun menzilli ve en büyük nakliye uçağı A400 M'nin Know-How'ını almıştır. Know-How'a **örnektir**.

d) Taşeronluk, ürünlerin sahibi ana işletme adına üretimi veya diğer faaliyetleri yüklenen işletmelere **taşeron işletme** adı verilmektedir.

Outsourcing, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmalarını ve esas faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise spesifik olarak o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanarak faaliyet göstermelerini sağlayan bir yönetim stratejisidir.

e) Ortak üretim sözleşmeleri (sözleşmeli üretim), işletmelerin markalı ve özellikli mallarının üretimini başka işletmelere yaptırmasına imkân veren işbirliği anlaşmalarıdır.

İşletmelerin bu işbirliği türünü seçmelerinin nedenleri:

- *Üretim ve lojistik maliyetleri azaltılmakta,
- *Ucuz iş gücünden yararlanılabilmekte,
- *İthalat kısıtları aşılabilmekte,
- *Uluslararası pazarlara giriş kolay ve düşük riskli olabilmekte ve
- *Yönetimsel problemlerden kaçınılabilmektedir

Ortak üretim sözleşmelerinin en önemli sakıncası:

Sözleşmeli üretim yapan işletme, gelecekte olası bir rakip olabilmektedir.

f) Ortak pazarlama sözleşmeleri,

g) Lisans anlaşmaları, -patent hakkı sebebiyle korunan belirli bir mamulün üretilmesine veya pazarlanmasına izin veren bir işbirliğidir. Bu yolla bir işletme belirli bir maddi olmayan hakkı, başka bir işletmeden, belirli bir ödeme karşılığı, belirli bir coğrafi bölgede veya belirli bir süre için satın almaktadır.

-Direkt yatırımların mümkün olmadığı ve risklerin fazlaştığı durumlarda çoğunlukla kullanılan bir anlaşmadır.

Royalty: Lisans alan bir işletmenin ana işletmeye lisans ücreti adı altında ödediği ücrettir.

h) Yönetim sözleşmeleri, -uluslar arası bir işletmenin yabancı bir işletmeyle, faaliyetlerinin tamamını veya bir bölümünü yönetmek üzere karşılıklı anlaşmalarıdır.

-İşletmeler sahip oldukları yönetim deneyimlerini önemli bir varlık olarak, belirli bir süre için yine belirli bir ücretle yabancı bir işletmeye transfer edebilmeleri olarak kabul edilen işbirliği türüdür.

Türkiye'de kurulan bir otelin işletmesi amacıyla ABD'li Hilton işletmesine yönetmesi amacıyla verilmesi yönetim sözleşmelerine **örnektir**.

i) Franchising, -bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre şart ve sınırlamalar dâhilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek (know-how) sağlamak sureti ile imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkilerinin bütünüdür.

-Know-How, lisans, Acentelik, taşeron gibi işbirliklerinden birini veya hepsini kapsamına alan, veya anlaşmaların iç içe geçerek bütünleştiği sözleşme türüdür.

Franchising işleminde, franchising veren franchisor ile, franchising alan franchisee olmak üzere iki taraf bulunmaktadır.

Franchisor, *Piyasada tanınmış ve yerleşmiş bir ismin ya da markanın işletme hakkını veren taraftır.

*İsim, marka, işletme hakkı yanında, girişimciye teknik, idari, mali, pazarlama ve eğitim konularında hizmetler sunmaktadır.

Franchisee: işletmesini bağımsız olarak yöneten, isim, işletme hakkı ya da marka ve diğer hizmetleri belirli bir bedel karşılığında alan taraftır.

Franchising-bayilik ve Franchising-lisans anlaşmaları arasındaki farklılıklar:

• Franchising-bayilik: Bayi, kendi adını kullanarak tüketicilere ürünlerin satışını yapar. Franchise alan ise isim hakkını satın aldığı ana işletmenin adı ve markası altında belirli standartlara uyarak ürün veya hizmeti, pazarlar ve dağıtır. Diğer taraftan bayilerden royalty alınmaz. Franchise alan ise markayı kullanmak için ana işletmeye işe başlarken başlangıç ücreti ve sözleşme süresince royalty ve reklam bedeli öder, promosyon faaliyetlerine katılır. Franchise alan işletme, bayiye göre ana işletmeye daha fazla bağımlıdır. Standartlara uymak zorundadır. Bayilikler daha kısa sürelidir.

Franchising-lisans anlaşmaları: Lisans anlaşmalarından farkı bir ismi, süreci, yöntemi ve markayı kullanma izni vermesine ek olarak, franchisorin ortak reklam, pazarlama, eğitim, finansal yardımlar gibi desteklerde de bulunmasıdır. Anlaşma süresi boyunca belirlenen performans standartları esas alınarak franchisee sürekli kontrol edilir. Çünkü franchise alan, franchise verenin prosedürlerine, üretim tekniğine ve sözleşmede yer alan şartlara uymak zorundadır. Kontrol açısından lisans anlaşmaları daha fazla serbestliğe sahiptir. Lisans veren işletme, lisans alan işletmeye asli yükümlülüğü olarak böyle bir destek vermemekte ve onun üzerinde çok az kontrole sahip olmaktadır. Ödemeler lisans anlaşmalarında olduğu gibi yapılır.

c)Ortak girişimler; bağımsız işletmelerin ortaklaşa sahiplikle kurdukları yeni işletmelere denilmektedir.

Ortak girişim; İki ya da daha fazla işletme, sahip oldukları kaynak ve yetenekleri paylaşarak yasal olarak bağımsız bir işletme kurabilmeleridir.

Ortak Girişim, İki ya da daha fazla işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere kaynaklarını bir araya getirerek oluşturdukları mülkiyeti, faaliyetleri, sorumlulukları, finansal riskleri ana şirketlerden ayrı olan üçüncü bir şirkettir.

Ortak Girişim İşbirliklerinde Ortaklar:

*Teknoloji, *Patent, *Yönetim Bilgisi, *Makine ve teçhizat, *Fiziksel varlıklar, *Pazar Bilgisini, *Dağıtım Kanalları, *Malzeme, *İşgücü, *Finansman Kaynaklarını şirkete koyabilir. Borç sermaye olarak konamaz.

Ortak girişimlerin özellikleri:

• Ortak girişimler, kısa veya uzun dönemde belli bir proje veya işi gerçekleştirmek için işbirliği yapan ana işletmeler tarafından, ayrı bir ad ve kimlik altında yepyeni bağımsız bir işletme kurularak gerçekleştirilir. İşbirliğini gerçekleştiren ana işletmeler, mevcut faaliyetlerine de kendi kimlikleri ve varlıkları ile devam ederler.

• Ortak girişimin amacı, genellikle, ana işletmelerin tek başlarına yapmakta zorlanabilecekleri veya gerçekleştiremeyecekleri projeler ve işlerin yapılmasıdır.

• İşbirliği yapan işletmeler, yeni kurulan girişimde hissedar olarak belirli sermaye paylarına sahiptir.

• İş veya proje, kısa veya uzun dönemde gerçekleştikten, yani amaca ulaştıktan sonra, varlık nedeni ortadan kalktığı için ortak girişim tam tasfiyeye tabi tutulur. Ancak, işbirliği yapan taraflar, arzu ederlerse ortak girişimi yeni bir proje veya iş olasılığı için sürdürebilir.

STRATEJİK İŞBİRLİĞİ OLUŞUM SÜRECİ

Strateji işbirliği oluşum süreci; oluşum, görüşme, operasyon ve değerlendirme olmak üzere dört aşamada ele alınmıştır.

Strateji işbirliğinin oluşum aşamasında yapılacak faaliyetler:

- *İşletmeler işbirliği yapmaya karar vermekte,
- *Potansiyel ortaklarını belirlemekte,
- *Potansiyel ortaklarıyla yoğun görüşmeler yapmakta ve
- *İşbirliğini kurmaktadır.

Stratejik işbirliği oluşum süreci:

***Stratejik işbirliği ihtiyacının duyulması,**

***Stratejik işbirliği türünün belirlenmesi,**

***İşbirliği yapılacak ortağın seçilmesi**

***Müzakere süreci;** Seçilen ortak ile işbirliğine ilişkin tüm detayların değerlendirildiği görüşme aşaması olarak kabul edilen süreç denir.

Müzakere Sürecinde Karara Bağlanacak Konular;

- *İttifak ortaklarının eşit katkı sağlaması,
- *Temel yeteneklerin korunması,
- *Hangi kaynakların kullanıma açılacağı belirlenmesi,
- *Fırsatçı davranışların oluşmasını engelleyecek koşullar üzerinde durulması,
- *Açık ve gerçekçi hedeflerin saptanması
- *Kural, hak ve görevlerin açık bir tanımının yapılması.

***İşbirliğinin gerçekleşmesi ve yürütülmesi ve**

***İşbirliği performansının değerlendirilmesi.**

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE YAŞANAN SORUNLAR

Stratejik işbirliklerinde işletmelerin yaşadıkları sorun nedeniyle dağılma nedenleri:

- *Tarafların çıkarlarını yönetmenin ve koordine etmenin zorluğu,
- *Ortakların üzerine düşen yükümlülüklerini yerine getirememesi,
- *Kültürel farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların olması,
- *Ortaklar arasında işbirlikçi davranış yerine fırsatçı davranışların yer alması,
- *Taraflar arasında işletme büyüklüğü,
- *Stratejik uyumsuzlukların olması,
- *Yanlış ortağın seçilmesi.

Stratejik işbirliklerinde yaşanan bu sorunlar:

- **Kültürel farklılıklar**, işbirliği yapan işletmelerin en çok karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir.
- **Güven eksikliği:** İşletmeler arasında güven ortamının olmaması stratejik işbirliğini başarısız kılmakla beraber:
 - *Ortaklar arasında tam bir iletişim kurulamayacak,
 - *Kaynak değişimleri yapılamayacak,
 - *Birbirlerinin hareketlerinden korku duyulacak,
 - *Çıkar çatışması yaşanacak,
 - *Değerli ve yararlı bilgiler paylaşılmayacaktır. Bu durum ise işbirliğini zarara sokacak ve istenmeyen

maliyetlere yol açacaktır. Örneğin, ortaklar arasında güven düşük ise işletmeler informal olarak yaptıkları işlemlerde de anlaşmaları yeniden düzenlemek ve yeniden sözleşme yapmak zorunda kalacaklardır.

• **Performans riskleri:**-İşletmeler stratejik işbirliği amaçlarına uygun davranışlar bile, performansın istenilen düzeyde gerçekleşmemesi olasılığıdır.

-Bir başka deyişle performans riski, ortakların çabalarından bağımsız olarak, stratejik amaçlara ulaşamama riskidir.

Performans riskinin farklı bileşenleri: *Ticari ve teknolojik riskler, *Ar-Ge riskleri, *Uluslar arası risk, *Kurumsal risk ve *Stratejik riskler

Bu tür risk, savaşlar ve hükümet politikalarının değişmesi gibi dış çevre faktörlerinden kaynaklanabileceği gibi, deneyim eksikliği gibi iç çevre faktörlerinden de kaynaklanabilmektedir.

- **Yerli veya küresel bir rakip yaratma riski**

- **Vizyon, Amaç ve Hedef Farklılıkları:**

- **Açık hükümlerin olduğu resmi sözleşmelerin yapılmaması:**

• **Diğer Sorunlar:** *Yanlış ortak seçimi, *zayıf entegrasyon süreci, *yetersiz planlama, *zayıf iletişim, *tecrübe eksikliği gibi pek çok neden de stratejik işbirliklerinde başarısızlığı getiren önemli nedenlerdir.

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN BAŞARI KOŞULLARI

Stratejik işbirliği oluşturan işletmelerin işbirliğinin başarısı konusunda dikkat etmeleri gereken hususlar:

- **Stratejik amaçların açık ve belirgin olması:**

*Stratejik işbirliğinin birinci temel başarı koşulu, her şeyden önce işbirliğine giden işletmelerin ortak bir vizyona sahip olmalarıdır.

*Taraflar hedeflerin uyumu ve varlıkların tamamlayıcılığı için uğraşmalıdır.

*Stratejik işbirliği oluşturulmadan önce potansiyel ortaklar birbirlerinin stratejik hedeflerini iyi bir biçimde anlamalıdır.

*Her işletme, ortağının girişim ile neyi başarmayı beklediğini kısa veya uzun dönem açısından bilmelidir. Bu kriter ortaklar arasında "kazan-kazan" durumunun oluşturulmasını içermektedir. Bu nedenle ortakların kaynaklarını Bütünleştirmeye ve stratejik açıdan karşı taraf ile uyum oluşturmaya çaba harcamaları gerekmektedir.

- **Stratejilerin bütünleştirilmesi ve her iki taraf için değer yaratıldığından emin olunması:**

- **Uyumlu hedeflere, kaynaklara ve tamamlayıcı yeteneklere sahip ortakların bulunması:**

- **Ortaklık doğrultusunda ortaya çıkabilecek risklerin belirlenmesi ve işbirliği oluşturulurken bunların azaltılması:**

Kontrat, ortakların stratejik amaçlarını, operasyonel sorumluluklarını, teknoloji sahipliğini ve kısa dönemli hedefler ile önemli olaylara ilişkin formel prosedürleri tanımlayan, stratejik işbirliğinde yer alan işletmeler tarafından düzenlenen, yönetime ilişkin açıkça belirtilmiş maddelerden oluşan dokümanlardır.

- **Görev ve sorumlulukların paylaşılması ve her ortağın işini en iyi şekilde yerine getirmesi:**

- **Pazarda direkt rekabet etmekten kaçınılması yoluyla çatışmaların azaltılması:**

- **Kültürel uyumun sağlanması:**

- **Ortaklar arasında iyi bir iletişimin ve yüksek düzeyde güvenin oluşturulması:**

- **Çevresel değişiklik ve yeni fırsatlar doğrultusunda ilişkinin yeniden gözden geçirilmesi ve esnek olunması:**

- **İşbirliği konusundaki deneyim ve uzmanlıklardan yararlanılması:**

NOTLAR:

1-)İşletme başarılarının sürdürülebilir olmasının koşulları:

*Rekabet koşullarında verimlilik,

*Pazar payını ve teknolojinin korunması,

*Pazar payının ve teknolojinin geliştirilmesi,

*Diğer işletmelerle işbirliği yapmaktır.

2-)İşletmelerin işbirliğine gittiği taraflar:

*Tedarikçiler,

*Dağıtıcılar,

*Rakipler,

*Müşteriler,

*Farklı endüstrideki işletmeler

3-)Stratejik işbirliği stratejisini, satın alma, bileşme gibi stratejilerden ayıran en önemli özellik;

Yasal ve ekonomik bağımsızlığın korunmasıdır.

4-)Satış Acenteliği:Bir işletmenin ürünlerinin satışını acentelik veya satış yetkisi vererek başka işletmeye devretmesini kapsayan işbirliği türü.

5-)Dünya çapındaki restoranlar merkez işletmenin yerel işletmelerle imzaladığı **Franchising sözleşmelerle** yönetilmektedir.

6-)İşbirliği yapacak ortakların birbirlerini seçiminde dikkate alacakları ortağın genel karakteristikleri;

*Güven, *Bağlılık, *Tamamlayıcılık, *Finansal Durum, *Ortağın Pazar Bilgisi, *Ana tedarikçi veya müşterilerle bağlantılar, *İtibar, *İşletmenin Büyüklüğü, *Geçmiş İşbirliği Tecrübeleri.

7-)Ortaklığın sonlandırılması veya devam edip etmemesine karar verirken dikkate alınması gereken süreçler;

- *Ortakların performansı,
- *Kaynak transferinin kontrolü,
- *Öğrenme süreci,
- *Hedeflere ulaşılması,

-YUNUS EMRE OKÇU-

