

ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

Doç. Dr. Fatma Nur İPLİK



© 2014 AKADEMİSYEN KİTABEVİ

Yayın Dağıtım ve Pazarlama A. Ş.

Halk sk. 5/A Yenişehir/ANKARA

Tel: 0312 431 16 33

www.akademisyen.com

ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

Yazar: Doç. Dr. Fatma Nur İPLİK

ISBN: 978-605-464-982-2

DOI: 10.37609/akya.1980

Bu kitabın yayın hakkı AKADEMİSYEN KİTABEVİ'ne aittir. 5846 ve 2936 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Yasası gereği herhangi bir bölümü, resmi veya yazısı, yazarın ve yayıncısının yazılı izni alınmadan tekrarlanamaz, basılamaz, kopyası çıkarılamaz, fotokopisi alınamaz veya kopya anlamı taşıyabilecek hiçbir işlem yapılamaz. Yazıların içerikleri yazarı bağlamaktadır.

Dağıtım Adresi

Akademisyen Kitabevi

Halk sk. 5/A Yenişehir/ANKARA

Tel: 0312 431 16 33

www.akademisyen.com



Yayın Koordinatörü : Yasin DİLMEN
Mizampaj : Rahime DİLMEN
Kapak : Yusuf ÖZALP
Baskı : Özyurt Matbaacılık
Baskı Yılı : Şubat 2014

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	vii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
-------------	---

İKİNCİ BÖLÜM STRATEJİK İŞBİRLİĞİ KAVRAMI

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN TANIMI	3
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNE İLİŞKİN TEORİK YAPI	4
İşlem Maliyeti Yaklaşımı	6
Kaynak Bağımlılığı Teorisi	6
Sosyal Değişim Teorisi	7
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMALARIN KAPSAMI	9
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	16
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN AVANTAJLARI	19
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN DEZAVANTAJLARI	21
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE ORTAYA ÇIKAN PROBLEMLER	24

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN OLUŞUMU, YAPISI VE TÜRLERİ

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN OLUŞTURULMASINI ETKİLEYEN TEMEL UNSURLAR	29
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN OLUŞTURULMA NEDENLERİ	33
Stratejik İşbirliklerinin Pazar Türlerine Göre Oluşturulma Nedenleri	38
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ	39
Oluşum Aşaması	41
Görüşme Aşaması	44
Operasyon Aşaması	47
Değerlendirme Aşaması	49
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN YAPISI	53

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN TÜRLERİ	55
Ortak Girişim	55
Lisans Anlaşması	58
Franchising Anlaşması	59
Ortak Üretim Anlaşması	60
Satış Acentalığı	61
Değer Zinciri Ortaklığı	61
Know-How Anlaşması	62
Teknoloji İşbirlikleri	62
Bilgiye Dayalı Stratejik İşbirlikleri	63
Fonksiyonel Stratejik İşbirlikleri	65
1. Üretim İşbirlikleri	66
2. Pazarlama İşbirlikleri	66
3. Finans İşbirlikleri	67
4. Araştırma-Geliştirme İşbirlikleri	67
Yapılarına Göre Stratejik İşbirlikleri	68
1. İnformel Stratejik İşbirlikleri	68
2. Formel Stratejik İşbirlikleri	69
Rekabet Açısından Stratejik İşbirlikleri	70
1. İş Düzeyindeki İşbirliği Stratejileri	70
2. İşletme Düzeyindeki İşbirliği Stratejileri	71
Şebeke İşbirlikleri	72
Diğer İşbirliği Türleri	73

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDEKİ ÖNEMLİ UNSURLAR

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE ORTAK SEÇİMİ	75
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE KONTRATLARIN ÖNEMİ	80
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE YÖNETİM YAPISI	82
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN DEĞER YARATMASI	88
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE KARŞILIKLI GÜVEN	89
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE KONTROL	91
Stratejik İşbirliklerinde Kontrol Türleri	92
Stratejik İşbirliklerinde Kontrol Mekanizmaları	93
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE RİSK VE BELİRSİZLİK	95

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE ESNEKLİK	99
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE FIRSATÇILIK	101
Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılığın Türleri	102
Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılık Eğiliminin Kaynakları	102
Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılıktan Caydırma Mekanizmaları	103
1. Önleyici Mekanizmalar	104
2. Operasyonel Mekanizmalar	106
3. Zorunlu Mekanizmalar	106
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE KÜLTÜREL UYUM	108
Stratejik İşbirliklerinde Ulus Kültürlerinin Uyumunu	109
Stratejik İşbirliklerinde Örgüt Kültürlerinin Uyumunu	110
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE ÖĞRENME	111

BEŞİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE BAŞARI FAKTÖRLERİ

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	117
Stratejik İşbirliklerindeki Performans Kriterleri	119
Stratejik İşbirliklerinin Performansını Belirleyen Faktörler	121
1. İşbirliği Oluşturulmadan Önceki Faktörler	121
2. İşbirliği Oluşturulduktan Sonraki Faktörler	123
Stratejik İşbirliklerinin Performansına İlişkin Yaklaşımlar	124
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDEKİ BAŞARISIZLIĞIN NEDENLERİ	128
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	129
İşbirliğinin Nitelikleri	132
İletişim Davranışı	137
Ortaklar Arasında Çatışma	139
Ortaklar Arasındaki Tamamlayıcılık ve Uyum	140
STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE BAŞARIYI SAĞLAMAYA YÖNELİK ÖNERİLER	143

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ	147
KAYNAKÇA	157

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 2.1. Stratejik İşbirliklerine İlişkin Temel Teorik Perspektifler	5
Tablo 2.2. Stratejik İşbirliklerine İlişkin Araştırmaların Kapsamı	11
Tablo 2.3. Stratejik İşbirliklerinde Ortaya Çıkan Bazı Operasyonel Problemler	25
Tablo 3.1. İşletmelerin İşbirliği Oluşturma Eğilimlerini Etkileyen Faktörler	30
Tablo 3.2. Stratejik İşbirliklerinde Ortakların Sağladığı Katkıları	45
Tablo 4.1. Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılık Eğilimi ve Caydırma Mekanizmaları	104
Tablo 5.1. Stratejik İşbirlikleri İçin Seçilmiş Performans Kriterleri	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 3.1. Stratejik İşbirliklerinin Gelişim Süreci	40
Şekil 3.2. Fonksiyonel İşbirliği Türleri	65
Şekil 4.1. Stratejik İşbirliklerinin Yönetimi	85
Şekil 4.2. Baskın Ortak Yönetim Yapısı	86
Şekil 4.3. Paylaşılan Yönetim Yapısı	87
Şekil 4.4. Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılığı Azaltma Yöntemleri	101
Şekil 5.1. Stratejik İşbirliklerinde Performans Ölçümü	118
Şekil 5.2. Stratejik İşbirliklerinde Başarıyı Etkileyen Faktörler	132

ÖNSÖZ

Son yıllarda işletmelerin iç ve dış çevrelerinde karmaşıklık ve belirsizliğin artması, pazar koşullarının değişmesi, teknolojik gelişmeler, yoğun bir şekilde artan rekabet ve kısa süren ürün yaşam evreleri, yöneticileri iş yapmak için kullandıkları geleneksel yöntem ve stratejileri yeniden gözden geçirmeye yönlendirmiştir. Bu doğrultuda şebeke organizasyon yapısı kapsamındaki uluslararası stratejik işbirlikleri, küresel rekabet avantajını oluşturma ve sürdürme baskıları ile karşı karşıya kalan işletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmeleri konusunda oldukça çekici bir yapı olarak gelişmeye başlamışlardır.

İşletmelerin stratejik planlarında önemli bir yere sahip olan uluslararası stratejik işbirlikleri birlikte iş yapmanın avantajlarından yararlanmak isteyen ve farklı uluslardan gelen en az iki ortağın oluşturduğu yapılardır. Ortaya çıktığı avantajlar doğrultusunda yeni teknoloji veya pazarlara ulaşmak, faaliyetlerdeki riski paylaşmak, işleri çeşitlendirmek ve belirsizlikleri azaltmak gibi farklı amaçlarla oluşturulan uluslararası stratejik işbirliklerinin sayısı giderek artmaktadır. Ancak ortak işletmeler açısından çok sayıda avantaj yaratmalarına karşın oluşturulan stratejik işbirlikleri çeşitli nedenlerle kötü performans sergilemektedirler. Bu doğrultuda çalışma, birlikte iş yapmanın avantajlarından yararlanmak isteyen işletmelerin bir araya gelerek oluşturdukları uluslararası stratejik işbirliklerinin başarısını etkileyen faktörleri ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Uluslararası stratejik işbirliklerinin teorik olarak derinlemesine ele alındığı bu çalışmada; öncelikle stratejik işbirliklerinin tanımı, işbirliklerine ilişkin teorik yapı ve bu alandaki araştırmaların kapsamı, stratejik işbirliklerinin temel özellikleri, işbirliklerinin oluşturulmasını etkileyen temel unsurlar, oluşturulma nedenleri, gelişim süreci, yapısı, türleri, avantaj ve dezavantajları ile işbirliklerinde ortaya çıkan problemler ele alınmıştır. Daha sonra işbirliklerinde ortak seçimi, kontratların önemi, yönetim yapısı, değer yaratılması, karşılıklı güven, kontrol, risk ve belirsizlik, esneklik, fırsatçılık, kültürel uyum ve öğrenme gibi konular ile stratejik işbirliklerinde performans ölçümü, işbirliklerindeki başarısızlığın nedenleri ve başarıyı etkileyen faktörlere ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

ADANA

Ocak, 2014

Fatma Nur İPLİK

KAYNAKÇA

- Aaker, David (1995), *Developing Business Strategies, Fourth Edition*, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Achrol, R.S., G.T. Gundlach (1999), “Legal and social safeguards against opportunism in exchange”, *Journal of Retailing*, Vol: 75, Sayı: 1, 107–124.
- Akgemici, T. (2007), *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alliance formation with direct selling companies: Avon and Mattel (1999), *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Winter.
- Appleyard, M.M. (2002), “Cooperative knowledge creation: The case of buyer-supplier co-development in the semiconductor industry”, *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 381–418.
- Arino, A., J. Torre, P.S. Ring (2005), “Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances”, *European Management Review*, Vol: 2, 15–27.
- Aulakh, P.S., A. Madhok (2002), “Cooperation and performance in international alliances: The critical role of flexibility”, *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 25–48.
- Bailey, E.E., W. Shan (1995), “A market-based approach to strategic alliances”, *Chief Executive Publishing (US)*, June 1995, 1–2.
- Bleeke, J.A., D.R. Ernst (1993), *Collaborating to Compete*, New York: John Wiley & Sons.
- Brouthers, K., L. Brouthers, P. Harris (1997), “The five stages of the cooperative venture strategy process”, *Journal of General Management*, Vol: 23, Sayı: 1, 39–52.
- Buckley, P.J., K.W. Glaister (2002), “What do we know about international joint ventures?”, *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 49–69.
- Burger, D., F. Nuelle (1995), “Strategic partnering”, *Chief Executive Publishing (U.S.)*, November.
- Buono, A.F., J.L. Bowditch (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Burgers, W.P., C.W.L. Hill, W.C. Kim (1993), “A theory of global strategic alliances: The case of global auto industry”, *Strategic Management Journal*, Vol: 14, No: 6, 419–432.
- Büchel, B., P. Killing (2002), “Interfirm cooperation throughout the joint venture life cycle: Impact on joint venture performance”, *Cooperative Strate-*

- gies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 751–771.
- Campione, T.J. (2003), “Making research collaborations succeed. (Managers at work)”, *Research-Technology Management*, July-August, 1–4.
- Carson, J. (2000), “The art of effective alliances”, <http://www.inc.com/articles>
Erişim Tarihi: 17.06.2006
- Chathoth, P.K., M.D. Olsen (2003), “Strategic alliances: A hospitality industry perspective”, *Hospitality Management*, Vol: 22, 419–434.
- Chi Cui, C., D.F. Ball, J. Coyne (2002), “Working effectively in strategic alliances through managerial fit between partners: Some evidence from Sino-British joint ventures and the implications for R&D professionals”, *R&D Management*, Vol: 32, Sayı: 4, 343–357.
- Child, J., D. Faulkner (1998), *Strategies of Cooperation*, Oxford: Oxford University Press.
- Contractor, F.J., P. Lorange (2002), “The growth of alliances in the knowledge-based economy”, *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 3–22.
- Contractor, F.J., Chang-Su Kim, S. Beldona (2002), “Interfirm learning in alliance and technology networks: An empirical study in the global pharmaceutical and chemical industries”, *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 493–516.
- Contractor, F.J., S.K. Kundu (1998), “Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector”, *Journal of International Business Studies*, Vol: 29, Sayı: 2, 325–358.
- Cullen, J.B., K.P. Parboteeah (2005), *Multinational Management: A Strategic Approach, Third Edition*, South Western: Thomson Inc.
- Das, T.K., B.S. Teng (2002), “A social exchange theory of strategic alliances”, *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 439–460.
- Das, T.K., B.S. Teng (1998), “Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances”, *Academy of Management Review*, Vol: 23, Sayı: 3, 491–512.
- Das, T.K., B.S. Teng (1997), “Sustaining strategic alliances: Options and guidelines”, *Journal of General Management*, Vol: 22, Sayı: 4, 69–76.
- Das, T.K., B.S. Teng (1996), “Risk types and inter-firm alliance structures”, *Journal of Management Studies*, Vol: 33, 827–843.
- Das, T.K., N. Rahman (2002), “Opportunism dynamics in strategic alliances”, *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 89–118.

- Dent, George W. Jr. (2001), "Gap fillers and fiduciary duties in strategic alliances", *Business Lawyer*, November. <http://allbusiness.com> Erişim Tarihi: 07.08.2006
- Dess, G.G., G.T. Lumpkin, A.B. Eisner (2005), *Strategic Management, Text and Cases, Second Edition*, New York: McGraw Hill Companies Inc.
- Dev, Chekitan S., S. Klein (1993), "Strategic alliances in the hotel industry", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, February 1993, 1–5.
- Diñçer, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beşinci Baskı*, Yayın No: 659, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Doz, Y. (1996), "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning process", *Strategic Management Journal*, Vol: 17, 55–83.
- Doz, Y., G. Hamel (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Parenting*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dussauge, P., B. Garrette, W. Mitchell (2002), "The market share impact of inter-partner learning in alliances: Evidence from the global auto industry", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 707–727.
- Dyer, J.H., H. Singh (1998), "Relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 4, 660–679.
- Ethiraj, S., K.P. Kale, H. Singh (2002), "Alliance value creation in e-businesses: An empirical analysis", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 595–622.
- Evans, N., D. Campbell, G. Stonehouse (2003), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Oxford: Butterworth Heinemann Publications.
- Fyall, A., A. Spyriadis (2003), "Collaborating for growth: The international hotel industry", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, August, 1–14.
- Gargiulo, M. (1993), "Two-step leverage: Managing constraint in organizational politics", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 38, 1–19.
- Geringer, J.M., L. Hebert (1991), "Measuring performance of international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol: 20, 235–254.
- Glaister, K.W., P.J. Buckley (1998), "Measure of performance in UK international alliances", *Organization Studies*, Vol: 19, 89–118.
- Grant, R.M., C. Baden-Fuller (2002), "The knowledge-based view of strategic alliance formation: Knowledge accessing versus organizational learning", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 419–436.

- Griesinger, D.W. (1990), "The human side of economic organization", *Academy of Management Review*, Vol: 15, 478–499.
- Griffin, R.W., M.W. Pustay (1998), *International Business: A Managerial Perspective, Second Edition*, Addison-Wesley Publishing.
- Griffin, R.W., M.W. Pustay (2003), *International Business: A Managerial Perspective, Third Edition*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Gulati, R. (1995), "Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 40, Sayı: 4, 619–652.
- Gulati, R., M., Gargiulo (1999), "Where do interorganizational networks come from", *The American Journal of Sociology*, Vol: 104, Sayı: 5, 1439–1493.
- Hagedoorn, J., R.N. Osborn (2002), "Interfirm R&D partnerships: Major theories and trends since 1960", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 517–542.
- Hamel, G. (1991), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol: 12, 83–103.
- Han, Y. (2004), "A knowledge-based view of strategic alliances", *Journal of Academy of Business and Economics*, January 2004, 1–11.
- Harrigan, K.R. (1994), "Keeping the attraction alive", *Directors and Boards*, Vol: 18, 28–30.
- Hefner, L.L. (1994), "Strategic alliances and human resource implications for record managers", *Records Management Quarterly*, Vol: 28, No: 3, 13–18.
- Hill, Charles W.L. (2006), *Global Business Today, Fourth Edition*, New York: McGraw Hill Companies Inc.
- Hitt, M.A., D.A. Ireland, R.E. Hoskisson (1999), *Strategic Management*, South Western, USA: Thomson Inc.
- Hitt, M.A., R.D. Ireland, R.E. Hoskisson (2005), *Strategic Management, Competitiveness and Globalization, Sixth Edition*, South Western, USA: Thomson Inc.
- Holtbrügge, D. (2004), "Management of international strategic business cooperation: Situational conditions, performance criteria, and success factors", *Thunderbird International Business Review*, Vol: 46, No: 3, 255–274.
- Hynes, N., D.A. Mollenkopf (1998), "Strategic alliance formation: Developing a framework for research". <http://smib.vuw.ac.nz> Erişim Tarihi: 29.04.2006
- Inkpen, A.C. (2002), "Learning, knowledge management, and strategic alliances: So many studies, so many unanswered questions", *Cooperative Stra-*

- ties and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 267–289.
- Iyer, Karthik N.S. (2002), “Learning in strategic alliances: An evolutionary perspective”, *Academy of Marketing Science Review*, Online, Vol: 10.
- John, G. (1984), “An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel”, *Journal of Marketing Research*, Vol: 21, 278–289.
- Judge, W.Q., R. Dooley (2006), “Strategic alliance outcomes: A transaction-cost economics perspective”, *British Journal of Management*, Vol: 17, 23–37.
- Kale, P., J. Dyer, H. Singh (2001), “Value creation and success in strategic alliances: Alliancing skills and the role of alliance structure and systems”, *European Management Journal*, Vol: 19, No: 5, 463–471.
- Kandemir, D., P. Ghauri, S.T. Cavusgil (2002), “The strategic role of organizational learning in relationship quality in strategic alliances”, *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 799–828.
- Kanter, J. Rosabeth Moss (1994), “Collaborative advantages: The art of alliances”, *Harvard Business Review*, July 1994, 96–112.
- Kauser, S., V. Shaw (2004), “The influence of behavioral and organizational characteristics on the success of international strategic alliances”, *International Marketing Review*, Vol: 21, No: 1, 17–52.
- Kelly, M.J., J.L. Schaan, H. Joncas (2002), “Managing alliance relationships: Key challenges in the early stages of collaboration”, *R&D Management*, Vol: 32, Sayı: 1, 11–22.
- Killing, J.P. (1982), “How to make a global joint venture work”, *Harvard Business Review*, Vol: 61, No: 3, 120–27.
- Kogut, B. (1988), “A study of the life cycle of joint ventures”, *Management International Review*, Vol: 28, Special Issue, 39–52.
- Koza, M.P., A.Y. Lewin (1998), “The co-evolution of strategic alliances”, *Organization Science*, Vol: 9, No: 3, 255–264.
- Lambe, C.J., R.E. Spekman, S.D. Hunt (2002), “Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol: 30, No: 2, 141–158.
- Lei, D., J. Slocum (1992), “Global strategy, competence building and strategic alliances”, *California Management Review*, Fall 1992, Vol: 35, No: 1, 81–97.
- Luffman, G., S. Sanderson, E. Lea, B. Kenny (1987), *Business Policy: An Analytical Introduction*, Oxford: Basil Blackwell Ltd.

- Luo, Y., O. Shenkar, N.K. Park (2002), "Contract completeness in international joint ventures", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 829–848.
- Magee, John F. (1992), "Strategic alliances: Overcoming barriers to success", *Chief Executive Publishing (US)*.
- "100 Managers reflect on alliances", (2004). <http://www.strategicalliance.com/articles> Erişim Tarihi: 27.06.2006
- Martin, X., R. Salomon (2002), "Knowledge transfer capacity and cooperative strategies: When should firms leverage tacit knowledge through licensing and alliances?", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 729–748.
- Mattos, C., S. Sanderson, P. Ghauri (2002), "Negotiating alliances in emerging markets – Do partners' contributions matter", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, Sayı: 6, 701–728.
- Medina-Muñoz, D.M., J.M. Garcia-Falcon (2000), "Successful relationships between hotels and agencies", *Annals of Tourism Research*, Vol: 27, No: 3, 737–762.
- Medina-Muñoz, Rita D., Diego R. Medina-Muñoz (2004), "Control and success in collaborative strategies", *The Service Industries Journal*, Vol: 24, No: 2, 81–101.
- Merchant, K.A. (1984), *Control in Business Organizations*, Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Mitchell, W., P. Dussauge, B. Garrette (2002), "Alliances with competitors: How to combine and protect key resources?", *Creativity and Innovation Management*, Vol: 11, No: 3, 203–223.
- Mockler, R.J. (1997), "Multinational strategic alliances: A manager's perspective", *Strategic Change*, Vol: 6, 391–405.
- Mockler, R.J., M.E. Gartenfeld (2001), "Using multinational strategic alliance negotiations to help ensure alliance success: An entrepreneurial orientation", *Strategic Change*, Vol: 10, 215–221.
- Mohr, J., R. Spekman (1994), "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, Vol: 15, 135–152.
- Mohr, J., R. Spekman (1996), "Perfecting partnerships", *Marketing Management*, Winter/Spring, Vol: 4, No: 4, 34–43.
- Morrison, A.J. (1994), "Marketing strategic alliances: The small hotel firm", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 6, Sayı: 3, 25–30.

- Mowery, D.C., J.E. Oxley, B.S. Silverman (2002), “The two faces of partner-specific absorptive capacity: Learning and co-specialization in strategic alliances”, *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 291–319.
- Nielsen, B.B. (2002), “Determining international strategic alliance performance”, Working Papers, Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management <http://econpapers.repec.org> Erişim Tarihi: 29.08.2006
- Nielsen, B.B. (2001), “Trust and learning in international strategic alliances”, Working Papers, Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management <http://econpapers.repec.org> Erişim Tarihi: 29.08.2006
- OECD (2000), “International strategic alliances: Their role in industrial globalisation”, Temmuz 2000. www.oecd.org Erişim Tarihi: 17.07.2006
- Olk, P. (2002), “Evaluating strategic alliance performance”, *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 119–143.
- Oudenhoven, J.P., K.I. Zee (2002), “Successful international cooperation: The influence of cultural similiarity, strategic differences and international experince”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol: 51, Sayı: 4, 633–653.
- Özgen, H., A. Yalçın, A. Öztürk (1995), “İşletmelerarası stratejik işbirlikleri ve Türkiye açısından değerlendirme”, 3. *Ulusal Yönetim Kongresi*, 1–17.
- Özgen, H., A. Yalçın (2006), *Temel İşletmecilik Bilgisi, 3. Baskı*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Pearce, J.A., R.B. Robinson (2005), *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control, Ninth Edition*, USA: McGraw Hill Companies Inc.
- Paik, Y. (2005), “Risk management of strategic alliances and acquisitions between Western MNCs and companies in Central Europe”, *Thunderbird International Business Review*, Vol: 47, Sayı: 4, 489–511.
- Pangarkar, N., S. Klein (2001), “The impacts of alliance purpose and partner similarity on alliance governance”, *British Journal of Management*, Vol: 12, 341–353.
- Park, S.H., G.R. Ungson (2001), “Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure”, *Organization Science*, Vol: 12, No: 1, 37–53.
- Parkhe, A. (1991), “Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances”, *Journal of International Business Studies*, Vol: 22, 579–601.

- Parkhe, A. (1993), "Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol: 36, No: 4, 794–829.
- Parkhe, A. (1998), "Building trust in international alliances", *Journal of World Business*, Vol: 33, 417–437.
- Pitsis, T.S., E. Josserand, S. Clegg, M. Komberger (2005), "Making interorganizational relationships work: An introduction", *Management*, Vol: 8, Sayı: 4, 69–72.
- Pitts, R.A., D. Lei (1997), "Building cooperative advantage, managing strategic alliances to promote organizational learning", *Journal of World Business*, Vol: 32, 203–223.
- Poss, Samuel (1999), "Carefully weigh risks, benefits of strategic alliance", *Los Angeles Business Journal*, July 19, 1–2.
- Preble, J.F., A. Reichel, R.C. Hoffman (2000), "Strategic alliances for competitive advantage: Evidence from Israel's hospitality and tourism industry", *Hospitality Management*, Vol: 19, 327–341.
- Reid, D., D. Bussiere, K. Greenaway (2001), "Alliance formation issues for knowledge-based enterprises", *International Journal of Management Reviews*, Vol: 3, Sayı: 1, 79–100.
- Rigsbee, E. (2000), "10 tips for creating strong ties. Alliances" allbusiness.com Erişim Tarihi: 17.06.2006
- Ring, P.S. (2002), "The role of contract in strategic alliances", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 145–162.
- Ring, P., Van de Ven, A. (1994), "Structuring cooperative relationships between organizations", *Academy of Management Review*, Vol: 19, 90–118.
- Sanchez, R. (2002), "Industry standards, modular architectures, and common components: Strategic incentives for technological cooperation", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 659–687.
- Sarkar, M.B., R. Echambadi, S.T. Cavusgil, P.S. Aulakh (2001), "The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol: 29, No: 4, 358–373.
- Saxton, T. (1997), "The effect of partner and relationship characteristics on alliance outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol: 40, Sayı: 2, 443–461.
- Sherman, S. (1992), "Are strategic alliances working", *Fortune*, 21 September, 77–78.

- Simonin, B.L. (2002), “The nature of collaborative know-how”, *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 237–263.
- Slowinski, G., G.F. Farris, D. Jones (2004), “Strategic partnering: Process instead of event”, www.strategicalliance.com Erişim Tarihi: 17.06.2006
- Song, J., N.K. Park, J.M. Mezas (2002), “Do strategic alliances matter in the electronic marketplace?”, *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 689–703.
- Spekman, R.E., T.M. Forbes, L.A. Isabella, T.C. Macavoy (1998), “Alliance management: A view from the past and a look to the future”, *Journal of Management Studies*, Vol: 35, Sayı: 6, 747–771.
- Spiegel, Francis H. Jr. (1993), “Strategic alliances with care and creativity”, *Financial Executive*, March-April, 1–5.
- “Step-by-step guide to strategic alliances”. <http://www.pslcbi.com> Erişim Tarihi: 29.04.2006
- “Strategic alliances and joint ventures: A how to guide”, (2002), 1–13. www.marketnewzealand.com Erişim Tarihi: 29.04.2006
- Stuart, T.E. (1998), “Network positions and propensities to collaborate: An investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry”, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 43, 668–698.
- Stuart, T.E. (2000), “Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a hightechnology industry”, *Strategic Management Journal*, Vol: 21, 791–811.
- Taylor, A. (2005), “An operations perspective on strategic alliance success factors: An exploratory study of alliance managers in the software industry”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol: 25, Sayı: 5/6, 469–490.
- Thompson, K.D. (1993), “Forging a perfect partnership: From joint ventures to strategic alliances, small businesses find that there is strength in numbers”, *Black Enterprise*, September, <http://allbusiness.com>
- Todeva, E., D. Knoke (2005), “Strategic alliances and models of collaboration”, *Management Decision*, Vol: 43, No: 1, 123–148.
- Trachtenberg, E. (1996), “Forming alliances: Creating a forest from the trees”, *AgExporter*, February, 1–2. <http://allbusiness.com> Erişim Tarihi: 19.09.2006
- Ülgen, H., S.K. Mirze (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim, Birinci Basım*, No: 23, İstanbul: Literatür Yayınları.

- Varadarajan, R., M.H. Cunningham (1995), "Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall 1995, Vol: 23, Sayı: 4, 282–297.
- Varghese, P.G., G. Farris (1999), "Performance of alliances: Formative stages and changing organizational and environmental influences", *R&D Management*, Vol: 29, Sayı: 4, 379–389.
- Wathne, K.H., J.B. Heide (2000), "Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions", *Journal of Marketing*, Vol: 64, Sayı: 4, 36–51.
- Webster, F.E. Jr. (1992), *Market Driven Management: Using The New Marketing Concept To Create A Customer-Oriented Company*, New York: John Wiley & Sons.
- Wheelen, T.L., J.D. Hunger (2004), *Strategic Management and Business Policy, Ninth Edition*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Whipple, J.M., R. Frankel (2000), "Strategic alliance success factors", *Journal of Supply Chain Management*, Summer 2000, 1–8.
- White, S., S. Siu-Yun Lui (2005), "Distinguishing costs of cooperation and control in alliances", *Strategic Management Journal*, Vol: 26, 913–932.
- Xie, F.T., W.J. Johnston (2004), "Strategic alliances: Incorporating the impact of e-business technological innovations", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol: 19, No: 3, 208–222.
- Yalçın, A., F.N. İplik, K.C. Kılıç (2007), "Why international joint ventures are not always successful? : A case study in Turkey", Bourgas Prof. Assen Zlatarov University, Education, Science, Economics and Technologies in the Global World, 14–16 Eylül Bulgaristan, 202–211.
- Zaheer, A., S. Lofstrom, P.G. Varghese (2002), "Interpersonal and interorganizational trust in alliances", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 347–377.
- Zaman, M., F. Mavondo (2001), "Measuring strategic alliance success: A conceptual framework", <http://smib.vuw.ac.nz> Erişim Tarihi: 29.04.2006
- Zeng, M., J.F. Hennart (2002), "From learning races to cooperative specialization: Towards a new framework for alliance management", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 189–210.