

Stratejik İşbirliği İlişkilerinde Değer Yaratma

Value Creation, Allocation, Strategic Cooperation

Haydar Baki Doğan 1¹

¹ İstanbul Arel Üniversitesi, haydarbakidogan@arel.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-6231-1299

Issue Details

Issue Title:

Received: Mar 20, 2022

Revised: Oct 11, 2022

Accepted: Dec 10, 2022

Published: May 07, 2023

Pages: 11 - 24

Copyright © 2023 by author(s) and JOTERm

Cite as: Doğan, H. B. (2023). Stratejik İşbirliği İlişkilerinde Değer Yaratma. *Journal of Theoretical & Empirical Research on Management*, 3, 11-24.

Özet

Yönetim, tüm kuruluşların hem etkili hem de verimli olmasını sağlamaya çalışır. Bir örgütün amaçlarına ve ulaşmak istediği çıktılara ulaşmadaki etkinliğinin bir göstergesidir. Bu çıktılara ulaşırken kullandığı kaynaklar da verimliliğinin bir göstergesidir. Bir kuruluş, yalnızca kendi kaynaklarını (insan kaynakları dahil) kullanarak tüm hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşamaz çünkü hiçbir kuruluşun bunu yapacak kaynakları yoktur. Firmalar, müşteriler için değer yaratarak ve ardından piyasadan kar şeklinde değer çekerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederler. Her ikisi de satış büyümesi için gerekli olsa da, firmalar genellikle ya değer yaratmaya ya da değer dağıtmaya odaklanırlar.

Genel olarak, değer yaratmaya odaklanan şirketler, yeni ürünler gibi yeni kaynaklar yaratmaya daha fazla önem verirken, değer dağıtımına odaklanan şirketler, konumsal avantajlarını rakiplerinden koruyarak mevcut kaynakları güçlendirmeye daha fazla önem vermektedir. Uygulamada, firmalar araştırma ve geliştirme gibi iç faaliyetler yoluyla yeni kaynaklar yaratabilir ve marka oluşturma yeteneklerine yatırım yaparak ve yeni pazarlara erişerek mevcut kaynakları kullanabilirler. Stratejik ittifaklar bu faaliyetlerde tercih edilen ana yoldur (Mizik ve Jacobson, 2003; Tower vd., 2021). Diğer bir deyişle, örgütler stratejik işbirlikleri ile doğru işleri doğru şekilde yapabilmektedirler. Diğer bir deyişle, örgütler ancak işbirliği yoluyla hem etkinlik hem de üretkenlik sağlayabilir ve değer yaratabilir. İşbirlikleri yoluyla değer yaratmak, kurumdaki rutin işler de dahil olmak üzere, büyük küçük tüm faaliyetler için geçerlidir (Frydinger vd., 2019).

Anahtar Kelimeler: Değer Yaratma, Tahsis, Stratejik İşbirliği

Abstract

Management tries to ensure that all organizations are both effective and efficient. It is an indicator of the effectiveness of an organization in reaching its goals and the outputs it wants to achieve. The resources he uses while reaching these outputs are also an indicator of his efficiency. An organization cannot achieve all its objectives effectively and efficiently using only its own resources (including human resources) because no organization has the resources to do so. Firms gain sustainable competitive advantage by creating value for customers and then extracting value in the form of profits from the market. While both are essential for sales growth, firms often focus on either creating or allocating value.

In general, companies that focus on value creation place more emphasis on creating new resources such as new products, while companies focused on value allocation place more emphasis on strengthening existing resources by protecting their positional advantages from competitors. In practice, firms can create new resources through internal activities such as research and development and leverage existing resources by investing in brand building capabilities and accessing new markets. Strategic alliances are the main route

preferred in these activities (Mizik & Jacobson, 2003; Tower et al, 2021). In other words, organizations are able to do the right things in the right way with their strategic cooperation. In other words, only through cooperation organizations can provide both efficiency and productivity and create value. Creating value through collaborations is valid for all activities, regardless of large or small, including routine work in the organization (Frydinger et al., 2019).

Keywords: Value Creation, Allocation, Strategic Cooperation

1. GİRİŞ

Teknolojinin çok hızlı gelişmesi ve buna bağlı olarak iletişim, pazarlama ve tedarik süreçlerinde yaşanan değişim, küreselleşmeyi ve küreselleşme ile birlikte rekabeti de arttırmıştır. Artan rekabet örgütleri birçok konuda işbirliğine gitmeye zorlanmaktadır.

Yönetim, tüm örgütlerde hem etkili hem de verimli olmayı sağlamaya çalışır. Bu iki kavram yönetimin temel kavramlarıdır. Bir örgütün amaçlara, elde etmek istediği çıktılara ulaşması etkinliğinin göstergesidir. Bu çıktılara ulaşırken kullandığı kaynaklar da verimliliğinin göstergesidir. Herhangi bir örgüt, tüm amaçlarını sadece kendi kaynaklarını (ki buna insan kaynakları da dâhildir) kullanarak etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştiremez çünkü hiçbir örgüt bunu gerçekleştirebilecek kaynaklara sahip olamaz. Bu kaynaklara sahip olmaya kalktığı zaman da belki hedeflediği çıktıları gerçekleştirerek etkililiğini ortaya koyabilir ama verimli olamaz çünkü kaynağa, yetkinliğe veya olanağa sahip olmak adına katlandığı bedel verimliliğe darbe vuracaktır (Mestry ve Govindasamy, 2013). Bunun yerine örgütler, ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip örgütlerle işbirliği yaparak hedeflerini gerçekleştirebilmektedirler. Firmalar, müşteriler için değer yaratarak ve ardından pazardan kar şeklinde değer elde ederek sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederler. Her ikisi de satış büyümesi için gerekli olsa da, firmalar genellikle ya değer yaratmaya ya da tahsis etmeye odaklanırlar. Genel olarak değer yaratmaya odaklanan firmalar, yeni ürünler gibi yeni kaynaklar yaratmaya daha fazla önem verirken, değer tahsisine odaklanan firmalar ise konumsal avantajları rakiplerden koruyarak mevcut kaynakları güçlendirmeye daha fazla önem verirler. Uygulamada, firmalar araştırma ve geliştirme gibi dâhili faaliyetler yoluyla yeni kaynaklar yaratabilir ve marka oluşturma yeteneklerine yatırım yaparak ve yeni pazarlara erişerek mevcut kaynakları kullanabilirler. Bu faaliyetlerde stratejik ittifaklar tercih edilen ana yoldur (Mizik ve Jacobson, 2003; Tower vd, 2021). Bir başka deyişle örgütler, gerçekleştirdikleri işbirlikleriyle doğru işleri doğru şekilde yapabilmektedirler. Yani ancak işbirlikleri ile örgütler hem etkili hem de verimliliği sağlayabilmekte ve değer yaratabilmektedir. İşbirlikleri ile değer yaratmak organizasyondaki rutin işler dâhil büyük küçük ayırt edilmeksizin yapılan tüm faaliyetler için geçerlidir (Frydinger vd, 2019).

2. DEĞER YARATMA

Değer sadece maddi karşılıklarla ölçümlenen bir kavram değildir. Değer, bir ürün, hizmet veya işbirliğinden elde edilen faydalar ile o ürün, hizmet veya işbirliğinin elde edilmesi veya sürdürülebilmesiyle ilişkili katlanılan tüm maliyetler arasındaki farktır. Bu faydalar sadece ekonomik faydalar değildir. Ekonomik faydaların yanı sıra işlevsel, epistemik, sosyal ve psikolojik faydalar ile bu faydaların algılanan parasal değeridir. Katlanılan maliyetler ise ekonomik maliyetin yanı sıra duygusal olarak katlanılan maliyetler ile harcanan zamandır (Argandona, 2011).

2.1. Değer Yaratma

Değer yaratma süreci, bütünleşmiş düşünme ve değer yaratmanın merkezinde yer alır. Stratejik olarak, iş modeli, değerli kaynakları ve ilişkileri- girdiler-, paydaşlar ve toplum için değer yaratan sonuçlara -çıktılar- dönüştüren değer yaratma sürecinde merkezi durumdadır. Müşteriler ve diğer paydaşlar için değer, nihai olarak iş ve işletim modeli aracılığıyla yaratılır veya yok edilir.

Değer yaratma kavramına girmeden önce değer yaratma anlayışını incelemek gerekir. Değer, tüm kaynakları, sermayeleri ve ilişkileri bütünleşik bir şekilde dikkate alarak organizasyonun amacı, stratejisi ve iş modeli aracılığıyla yaratılır. Bu model bir değeri tanımlayan, yaratan, sunan ve sürdüren bir yönetim süreci ile başarılabılır.

Değerin tanımlanmasında müşteriler, yatırımcılar, çalışanlar, tedarikçiler ve diğer paydaşlar yer alırlar. Değerin kendisi ve değer yaratma öncelikleri, ana paydaşların anlamlı katılım ve organizasyonun karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditler bağlamında tanımlanır. Burada amaç organizasyonun amacını, değerlerini, stratejisini ve başarı ölçütlerini ortaya koymaktır. Değerin tanımlanması, paydaşların oluşturulmasını ve önceliklendirilmesini, bunların organizasyonun amacı ve stratejisiyle nasıl ilgili olduklarının anlaşılmasını ve ilgili ihtiyaç ve beklentilerinin nasıl dengeleneceğinin değerlendirilmesini içerir. Etkili paydaş katılımı, farklı paydaşlardan geniş bir bakış açısının, işletmenin dayanıklılığıyla en ilgili ve uzun vadeli başarısı için kritik olan konular hakkında bilgi vermesini sağlar (IFAC, 2020).

Birçok kuruluş, değer yaratma ve iş modellerini bütünleşmiş raporlamanın merkezi bir parçası olarak belirlemek için Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesini kullanarak bütünleşmiş raporlama hazırlamaktadır. Bu yaklaşım ile amaç, strateji ve değer yaratma sürecinin sermaye öğeleri ile arasındaki sonuçlar ve etkiler görülmüş olur.

Birçok endüstride ve sektörde, iş modelleri, örneğin teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, kaynakların tükenmesi, iklim etkileri veya önemli iş ve işletme modeli yeniden düşünmeyi içeren diğer toplumsal değişiklikler yoluyla sektöre uğramaktadır. İş modelinin değişikliklere uyum sağlama kapasitesi (örneğin, kritik kaynakların veya sermayelerin mevcudiyeti, kalitesi ve satın alınabilirliği), bir şirketin uzun vadeli esnekliğini ve yaşamını etkileyebilir (Chan ve diğerleri, 1997).

Zaman içinde değer yaratılmasını sağlamak, işletmenin hangi pazarda, coğrafyada, segmentte nerede rekabet edeceği hakkında önemli kararlar almak, strateji ve iş modeliyle ilgili başlıca fırsatları ve riskleri belirlemeyi kapsayan bir süreçtir. Yanı sıra ürün ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve toplumsal sorunlara yanıt vermesini sağlamasını ve değer yaratmada kritik ortaklarla işbirliği yapmayı kapsamaktadır. Burada organizasyonlara düşen görev, müşterilerinin ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayan altyapı, yetenek ve maddi ve maddi olmayan varlıkları devreye sokmak olmalıdır.

Sonuç olarak, sermaye ve kaynak tahsisi kararları, değer nasıl yaratıldığı ve sürdürüldüğünün kritik bir parçasıdır. Yetenek, inovasyon, altyapı, marka ve entelektüel varlıklar gibi stratejik varlıkların ve yeteneklerin geliştirilmesi ve sermayenin korunmasına yönelik yatırımlar, değer yaratılmasını sağlar. Tahmini mali getirilerin ötesinde, iç ve dış paydaş sonuçları ve daha geniş bir etki dizisi bağlamında değerlendirilmeleri gerekir (IFAC, 2020).

2.2. Paydaş katılımı

Paydaş katılımı karar verme ve sermaye tahsisine değer katmada önemli bir unsurdur. Uluslararası alanda AA1000 Paydaş Katılımı Standardı (AA1000SES) 2015, gibi standartlarda etkin paydaş katılımının nasıl değerlendirileceği, tasarlanacağı, uygulanacağı, iletileceğine yer vermiştir. Bu standartlarda ayrıca paydaşların değer yaratmaya aktif olarak nasıl katkı sağlayacağı konusunda da pratik rehberlik uygulamaları bulunmaktadır. Ana paydaşlarla anlamlı bir ilişki, iş yapmanın olumlu ve olumsuz etkilerinin anlaşılmasını ve sonuç olarak sürekli bir değerlendirme yapılmasını sağlamaktadır. Katılım yoluyla değeri tanımlama süreci aynı zamanda yanlış hizalama ve değiş tokuş alanlarını ortaya çıkarmaya yardımcı olur. Örneğin, sermaye tahsisinde yatırımcılar kısa vadeli sermaye dağıtımını tercih ederken, yönetim kurulu uzun vadeli projeleri tercih edebilir. Sonuç olarak, farklı paydaşlardan gelen kısa vadeli beklentilerin uzun vadeli seçimleri ve beklentileri nasıl etkileyebileceğini anlamak ve iletmek önemlidir. Dolayısıyla paydaş katılımı kısa, orta ve uzun vadeli taahhütlerin nasıl yönetildiğini iletmek konusunda önemlidir (IFAC, 2020).

2.3. Verilerden yararlanmak

Değer yaratma faktörlerini belirlemenin önemli bir parçasıdır. İşletme genelinde verileri anlamak ve doğru şekilde yönetmek, CFO'ların daha iyi paydaş sonuçları yaratması için çok önemlidir.



Şekil 1. Değer Yaratma
Kaynak: IFAC, 2020

2.4. Algılanan Değer

Yaratılan değer dışında diğer önemli bir değer kavramı da algılanan değerdir. Algılanan değer tanımları, kavramsal ve ölçüm yaklaşımları ve hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi önemli ve çok araştırılmış hizmet endüstrisi bileşenleri ile ilişkilidir (Boksberger & Melsen, 2011).

Algılanan değer yapısı, özellikle tüketici değeri literatüründe çok önemli bir bileşendir ve tüm pazarlama faaliyetlerinin temeli olarak algılanarak rekabet avantajı elde etmenin en önemli ölçütlerinden biri olarak tanımlanmıştır. Tüketicinin algılanan değeri, müşteri sadakati, elde tutma, olumlu ağızdan ağza iletişim,

daha güçlü rekabet konumu ve daha yüksek pazar payına yol açan müşteri memnuniyeti ile direk ilgilidir (Morar, 2013).

Algılanan değer dışında diğer değer kavramları bulunmaktadır. Bunların başında müşteri değeri gelmektedir. Bu değer incelendiğinde çok boyutlu yaklaşımlarda ele alınan bazı değer boyutları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bunlar;

İşlevsel değer; ürünün, hizmetin veya işbirliğinden elde edilmesi hedeflenen fayda amacının gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Elde edilen fayda beklentilere ne kadar yaklaşır veya beklentileri ne kadar aşarsa algılanan işlevsel değer o kadar yüksek olur. Başka bir ifadeyle fonksiyonel değer bir ürünün özelliklerinden elde edilen faydadır. Bileşenleri olarak şunlar sıralanabilir: Ürünün teknik kalitesinin fonksiyonel değeri (dayanıklılık, teknik kalite,), firma hizmet kalitesinin fonksiyonel değeri (somutluk ve rekabetçilik, güvenilirlik, güvenlik), çalışanların hizmet kalitesinin fonksiyonel değeri (personel), özverilerin fonksiyonel değeri (fiyat, uygunluk, değiştirme maliyeti) (Fiol vd. 2011:135; Küpeli, 2014).

Epistemik değer ise ürün, hizmet veya işbirliğinden elde edilmesi hedeflenen bilgi veya eğlence veyahut merakın tatmini olabilir. Bir ürünün, merak uyandırdığı, yenilik/değişiklik sağladığı ve/veya bir isteği tatmin ettiği bilgisi algılanan epistemik değerdir. Müşterinin kullandığı bir mal veya hizmeti sıkıldığı veya doyguluk hissettiği için değiştirmek istediği durumda ortaya çıkan yeni deneyimler epistemik değerdir (Sheth vd. 1991:161).

Sosyal değer, Bir mal veya hizmetin, ait olunan veya referans alınan sosyal çevrenin normlarıyla uyumlu olması ile onu satın alan tüketiciye bu imajı sağlamasını ifade etmektedir. İmgeler veya semboller kullanarak diğer gruplarla bir ilişki duygusu oluşturulmaktadır. Markalar genellikle sosyal değer algısı oluşturarak, müşterilerinde belli bir sosyal statü elde ettikleri hissi oluşturmak isterler (Sánchez ve Bonillo, 2007: 438; Küpeli, 2014).

Psikolojik değer, karşı tarafta uyandırılan psikolojik veya duygusal bir tepki uyandırmadır. Fiyatı ve özellikleri aynı olmasına rağmen, belli bir markayı satın alan müşteriler psikolojik değer yargısına göre karar vermektedirler.

Koşullu değer ise belirli bir bağlamdan veya sosyokültürel ortamdan türetilmiş olan değerlerdir ki buna en güzel örnek dini ve milli bayramlar veya tatillerdir. Algılanan maliyetleri kısaca açıklamak gerekirse:

Parasal maliyet, sadece ürün, hizmet veya işbirliğini elde etmek için katlanılan maliyet değildir. Bunun yanı sıra ürün, hizmet veya işbirliği süresince katlanılan maliyetler, ürün, hizmet veya işbirliğini başka biriyle değiştirme maliyetidir. Bir maliyet daha vardır ki o da fırsat maliyetidir. Fırsat maliyeti, alternatifler arasından yapılan seçim sonucunda katlanılan maliyettir. Yani bir seçim yapıldığında vazgeçilen en iyi ikinci alternatiftir.

Zaman maliyeti ise ürün, hizmet veya işbirliğinin doğası hakkında bilgi edinmek veya diğer olası ürün, hizmetler veya işbirlikleriyle karşılaştırma yapmak için harcanan süredir. Bununla birlikte ürün, hizmet edinimi veya işbirliğini gerçekleştirmek için harcanan zaman da bu maliyetin içerisinde yer alır.

Duygusal maliyet ürün, hizmet veya işbirliğinin bulunması, edinimi veya bunlara sahip olunduğu süreç içerisinde strese veya duygusal olumsuzluklara neden olabilecek faktörlerle ilgilidir (Küpeli, 2014).

Sánchez-Fernández ve Iniesta-Bonillo'nun ifade ettiğine göre değer yaratmada

1- Hem tek boyutlu hem de çok boyutlu değer modellerinin, kavramın basitleştirilmiş (tek boyutlu) ve karmaşık (çok boyutlu) anlayışlarını sağlamada oynayacağı rolleri olduğu,

2- Algılanan değer doğasının karmaşık ve çok boyutlu olması,

3- Algılanan değer kavramının bir tüketici ile bir ürün arasındaki etkileşimi ima etmesi,

4- Karşılaştırmalı, kişisel ve durumsal olması,

5- Algısal ve bilişsel-duygusal olması sonucu doğası gereği karmaşıktır (Sánchez ve Bonillo, 2007).

3. STRATEJİK İŞ BİRLİĞİ VE TÜRLERİ

Stratejik işbirlikleri, ortak bir karşılıklı yarar sağlayan hedeflere ulaşmak için kendi kaynaklarını bir araya toplayan firmalar arasındaki işbirliğine dayalı ortaklıkla anlamına gelmektedir (Gulati ve Singh, 1998; Baker ve diğerleri, 2002). Böylece firmalar stratejik işbirlikleri yoluyla hem teknolojik hem de finansal değerli kaynaklara erişebilir, bunları değiştirebilir veya içselleştirebilmektedirler (Chou vd, 2014). Stratejik ittifaklar, kaynakları karşılıklı olarak yararlı bir faaliyete odaklamak için iki veya daha fazla bağımsız firmayı bir araya getiren şirketler arası anlaşmalardır. Stratejik ittifaklar, firmaların yeni pazarlara girmesine, yatırım riskini azaltmasına ve daha verimli dağıtım kanalları kurmasına yardımcı olabilir (Chang vd, 2008; Chan vd, 1997). Bu potansiyel faydalar, artan sayıda firmayı hem yerel hem de uluslararası lokasyonlarda bu tür bir organizasyonel düzenlemeye girmeye motive etti (Chang vd, 2008; Lee vdi, 2013)(Owen ve Yawson, 2015).

Stratejik işbirliklerinin geçmişi sanıldığı aksine çok geridedir. Westinghouse Electric ve Mitsubishi yetmiş yıl, Dow Chemical ve Corning elli yıldır işbirliği yapmaktadır. Ford ve Mazda arasındaki işbirliği Toyo Corg Kogyo'nun (Mazda'nın selefi) Japonya'da üç tekerlekli bir araç yapmak için yardım istediği 1931 yılına dayanmaktadır (Pellicelli, 2003).

Ortak bir stratejik işbirliği tanımlaması bulunmamasına rağmen bu işbirlikleri için bazı benzerlikleri fark etmek mümkündür:

1- Ortak mülkiyet olmaksızın serbest değişim, işbirliği ve karşılıklı ilişkiler için gönüllü bir anlaşma; vardır.

2- Güven, ortaklık ve risk yönetimine dayalı karşılıklı fayda arama fakat şirketlerin kendi özerkliklerini koruması durumu.

3- Belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak ve piyasada rekabet gücünü artırmak için yapılan bir şirketlerin birliği.

4- İşletme ilişkilerinde yeni model getirir ve bu model faaliyet tekrarını ve giderleri azaltabilir; ayrıca, verimlilik gelişimi için uygun koşullar yaratır (Kinderis ve Jucevicius, 2013).

Stratejik işbirlikleri, firmalar arası karşılıklı bağımlılığın çeşitli derecelerini ve içselleştirme düzeylerini

yansıttığında çok çeşitli şekilde ayrılmaktadır. İşbirlikleri, nispeten taahhütsüz kısa vadeli proje tabanlı işbirliği türlerinden daha kapsayıcı uzun vadeli sermaye temelli işbirliğine kadar uzanmaktadır (Hagedoorn ve Narula, 1996). Bu yelpazenin bir ucu tam karşılıklı bağımlılık ve tam içselleştirme ve diğer ucu ise serbest piyasa işlemleri olabilir. Bir uçta, firmalar arasında tam bir karşılıklı bağımlılığı ve tam içselleştirmeyi temsil eden tamamına sahip olunan yan kuruluşlar bulunmaktadır. Diğer uçta, firmaların birbirinden tamamen bağımsız kalarak işlemlerde bulunduğu serbest piyasa işlemleri yer almaktadır.

Stratejik İşbirlikleri, sermaye bağı olmayan basit anlaşmalardan, sermaye mülkiyeti ve ortak faaliyetler üzerinde ortak yönetim kontrolünü içeren daha resmi düzenlemelere kadar pek çok biçimde olabilir Stratejik işbirlikleri, farklı içselleştirme ve karşılıklı bağımlılık düzeylerini temsil eden iki geniş anlaşma grubuna (sermaye temelli ve sermaye temelli olmayan işbirlikleri) ayrılabilir (Kang ve Sakai).

3.1. Sermaye temelli işbirlikleri

Sermaye temelli işbirlikleri, ortak girişimleri, azınlık sermaye yatırımlarını ve sermaye transferlerini içerir. Sermaye temelli işbirlikleri sermaye biçimi, bir sermaye payının ödenmesini ve mevcut şirketlerde sermayenin transferini kapsar. Yeni bir varlık yapılmaz. Sermaye temelli işbirliğinin üç ana türü şunları içerir: stratejik yatırımlar, çapraz hissedarlık ve ortak girişim (Zamir vd, 2014). Dolayısıyla sermaye temelli işbirlikleri şirketler arasında hisse alımına veya değişimine dayanır.

3.1.1. Ortak Girişim

Sermaye temelli ortaklığının en yaygın şekli olan ortak girişim, sermayeyi iki veya daha fazla ortak tarafından oluşan ayrı bir tüzel kişiliğin kurulması demektir. Bir ortak girişim, stratejik amaçlar için iki veya daha fazla ayrı firma tarafından oluşturulan, yasal olarak bağımsız bir ticari kuruluş oluşturan ve her bir ortağa mülkiyet, operasyonel sorumluluklar ve finansal riskler ve ödüller dağıtan bir ortak girişim faaliyeti olarak tanımlanır. Her ortağın ayrı kimliğini veya özerkliğini korurken. Bağımsız ticari kuruluş ya yeni kurulabilir ya da ortakların önceden var olan birimlerinin ve/veya bölümlerinin birleşimi olabilir. Ortakların yeni işteki payları değişebilse de, ortakların tümü yeni varlığın sahibi veya ebeveyni olarak kabul edilir. Girişim kendi başına işleyebilecek duruma gelene kadar, normalde personel dahil olmak üzere finansman ve diğer kaynakları sağlarlar. Ortak girişimler genellikle yeni şirketi kendi amaçları, çalışanları ve kaynakları ile bağımsız bir varlık haline getirmeyi amaçlar (Faulkner, 1995; Kang ve Sakai, 2000).

3.1.2. Stratejik Yatırım

Bir ortak başka bir şirketin hisselerini satın aldığında gerçekleşen durumdur.

3.1.3. Çapraz Ortaklık

Her bir ortağın diğerlerinin hisselerine sahip olması şeklinde gelişir.

3.2. Sermaye Temelli Olmayan, Sözleşmeye Dayalı İşbirlikleri

Sermaye temelli olmayan veya sözleşmeye dayalı işbirlikleri, iki veya daha fazla işletmenin belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kontratlara dayalı, karşılıklı hisse sahipliği olmadan ve/veya bağımsız bir işletme kurmadan oluşturdukları işbirlikleridir. Bir başka ifadeyle sermaye temelli olmayan işbirlikleri, hisse değişimi ve paylaşımına dayalı olmayan, sözleşme esaslı işbirlikleridir. Bu tür işbirlikleri, ortaklara esneklik ve düşük

bağlılık sağlamaktadır (Pelicelli, 2003). Dolayısıyla sözleşmeye dayalı işbirlikleri, sermaye temelli olmayan, şirketlerin mülkiyet yapısında bir değişikliği ilgilendirmeyen anlaşmalara dayanmaktadır.

Şirketler, işletmenin nasıl geliştiğini görmek ve belirli bir süre içinde yeni projeler sunarak derinleşmesine ve genişlemesine izin vermek için asgari düzeyde bir sermaye dışı kooperatif sözleşmesi oluşturabilir. İşbirliği, büyük bir ilk taahhüt gerektirmediğinden, herhangi bir sınırlaması yoktur. İlişkinin kapsamını başlangıçta öngörmenin imkânsız olduğu, işbirliğinin belirli bir iş veya varlıklar dizisine bağlı olmadığı ve belirli bir düzeyde ortak dış taahhüt özellikle istenmediği zaman, muhtemelen en uygun işbirliği şeklidir. Sözleşmeye dayalı stratejik işbirliği biçimleri, resmi bir yönetim yapısına ihtiyaç duyulmadığında yapılır. Genellikle kısa vadeli sözleşmelerdir. Sözleşme biçimleri arasında franchising, lisanslama, ortak araştırma ve geliştirme, anahtar teslimi projeler, dış kaynak kullanımı, sözleşmeye dayalı anlaşmalar ve yönetim sözleşmeleri yer alır (Faulkner, 1995).

Sermaye temelli olmayan işbirliği türleri; Sermaye temelli olmayan, Sözleşmeye dayalı işbirlikleri, Ar-Ge işbirliği, ortak üretim sözleşmeleri, bölgesel acentelik ve bayilikler, karşılıklı hizmet konsorsiyumları, know-how, lisans anlaşmaları, taşeronluk, yönetim sözleşmeleri, ortak üretim ve ortak pazarlama sözleşmeleri, franchising, teknoloji paylaşımı, tedarik düzenlemeleri, pazarlama anlaşmaları, keşif konsorsiyumları vb. gibi bir dizi firma arası işbirliği anlaşmasını içerir. Hepsinin ortak özelliği iki taraf veya daha fazla taraf arasında kimin ne yapacağını ve ne ödeyeceğinin detaylı olarak belirtildiği yazılı bir sözleşmenin imzalanması ve uygulanmasıdır (Kang ve Sakai, 2000).

3.2.1. Ar-Ge İşbirliği

Bu işbirliğinde, üretilen ana ürün konusunda deneyimli ve bilgili olan işletme, başka bir bölgesel pazarda, aynı konuda üretim faaliyetinde bulunan, ancak bilgi ve deneyimi yeterli olmayan işletmelere, ana ürün ile ilgili faaliyetlerde teknik ilgi ve danışmanlık yardımı yapar. Bölgesel işletme, bu yardımları kendi ürünlerinin üretiminde kullanır.

3.2.2. Kontratla Üretim

Kontratla üretimde uluslararası pazara girmeyi hedefleyen işletme, ürünü dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken, pazarlama faaliyetlerini ise kendisi üstlenmektedir. Bu stratejinin uygulanabilmesi için üretimi gerçekleştirecek olan işletmenin ürünü kalite ve miktar olarak dünya çapında standartlarda üretebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Kontratla üretimde uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan işletmelerin dış pazarda bir üretim birimi kurması gerekmemektedir.

3.2.3. Taşeronluk

Bu anlaşma ile bir işletme (taşeron), ürünlerin sahibi ana işletme adına üretim veya diğer faaliyetleri yüklenir. Üretilen ürün veya yapılan faaliyetler taşeron tarafından tamamen ana işletme adına yapılır. Taşeronluk, dış kaynaklardan yararlanmanın (outsourcing) bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

3.2.4. Ortak Girişim

Sermaye temelli olmayan işbirliği, genellikle bir ortak girişim yaratmanın ilk adımıdır. Bu nedenle (en azından başlangıçta) işbirliğinin en esnek ve potansiyel olarak en az taahhüt edilen şeklidir. İlgili faaliyet ortakların

temel faaliyetlerinden biriye, sermaye temelli olmayan işbirliği biçimi en uygun olabilir; çekirdek değilse, ortak girişim daha uygun olabilir.

4. STRATEJİK İŞ BİRLİĞİ VE DEĞER YARATMA

Stratejik işbirlikleri, firmaların ürün tasarımı, üretimi, pazarlaması veya dağıtımında kaynaklarını paylaşma amacıyla bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu şekilde, bir firma işbirliği yaptığı firmadan bir yandan kendisinin sahip olmadığı pazar hakkında bilgi, üretim veya tasarım desteği alırken, diğer yandan da gerek finansal açıdan gerekse zamansal açıdan özkaynaklarını temel becerilerine ve yetkinliklerine ayırarak verimliliğini arttırmaktadır. Rekabetçi baskılar firmaları esnek ve daha odaklı organizasyon yapıları olmaya zorladığından, bu işbirlikleri giderek daha önemli hale gelmektedir. Amerika’da yapılan bir araştırmada en hızlı büyüyen şirketlerinin % 55'inin ortalama üç işbirliği içerisinde yer aldığı ve diğer %8'inin önümüzdeki 12 ay içinde bir işbirliği kurmayı planladığını tespit edilmiştir. Ayrıca Peter Drucker’ın da , "kurumsal yapıdaki - ve işin yürütülme biçimindeki - en büyük değişikliğin, mülkiyete değil, ortaklığa dayalı ilişkilerin hızla büyümesi olabileceği “ şeklindeki açıklaması stratejik işbirliklerinin firmalarda değer yaratmanın ana etkenlerinden olduğunu göstermektedir (Chan vd, 1997).

Stratejik işbirliklerindeki katılımcılar karşılıklı yarar aramaktadırlar. Bu ortaklık yapısının ister sözleşmeye dayalı anlaşma şeklinde ister ortak girişimler ve hisse sahipliği şeklinde olsun sonuçta pozitif hissedar servet etkilerine yol açtığı ileri sürülmektedir (Chan vd, 1997; Johnson ve Houston, 2000; McConnell ve Nantell, 1985). Büyük ölçüde, bu tür büyük kurumsal işbirlikleri diğer hak sahiplerini de etkilemekte ve büyük hak sahiplerinin yanı sıra tahvil sahipleri ve hissedarlar da değer yaratan olaylardan yararlanmaktadır (Chen vd, 2015). Stratejik bir işbirliğinde ortaklık faaliyetinden elde edilen tüm karlar doğrudan ortaklara tahakkuk ettiğinden, elde edilen kar bir ortak girişim şirketinin veya bütünleşmiş bir şirketin yönetiminin kontrolü altına girmez.

Bir diğer değer yaratılma durumu da ağ organizasyonu içinde vekalet maliyetinin ortadan kalkmasıdır. Böylece vekâlet maliyetlerinden arttırılan kaynak değere katılmaktadır. Jensen ve Meckling (1976), şirket hissedarlarının sermaye sahipliğine karşılık, şirketin tamamına sahip olmayan yöneticiler tarafından yönetilmesi durumunda, hissedar refahının ve firma değerinin maksimize edilmesi amaçlarından sapmalar olacağını ifade etmiştir. Jensen ve Meckling'in, stratejik işbirlikleri kuran şirketlerin, işbirliği içerisinde olmayan şirketlere nazaran daha az sabit gidere sahip olduğunu belirtmektedir. İşbirliği yapan şirketler maliyetlerin azalması sonucu karar yetkisini karar bilgisi ile daha iyi dengeleyen bir şirket yapısı oluşturarak karşılıklı değerlerini arttırmaktadırlar.

Firmalar arası işbirliklerinin firmaların yapısında yarattığı değer farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. İşbirlikleri yeni bir kurumsal varlık yaratmadıkları için, yönetimin ek kaynak ihtiyacını ortadan kaldırmakta ve mevcut kaynaklarının da daha verimli kullanılmasını sağlamaktadırlar. Entegre şirketlerin ek kaynak ihtiyaçları yeni pazarlara girmek veya mevcut pazar paylarını arttırmak amacıyla olabilir. Şirketler işbirlikleri sayesinde bu pazarlara rahatça ulaşabildikleri için bu ek kaynak ihtiyacı ortadan kalkmakta ve şirket içinde bekleyen diğer bölümlere veya amaçlara aktarılmaktadır. Stratejik işbirlikleri ayrıca işbirliği içerisinde olan şirketlere sağladıkları organizasyonel esneklik sayesinde değer yaratabilirler. İşbirlikleri, ortak firmalarla

yeni bağlantılar kurabilir veya pazardaki değişen taleplere yanıt olarak hızla kendilerini yeniden yapılandırabilirler. Entegre şirketler, işbirliği içerisinde olmayan şirketler olduğundan hızlı bir şekilde büyüme kararları alabilir, ancak kaynak yaratmada umulmadık zorluklar yaşanması durumunda küçülmeye geçmesi daha zor olmaktadır. Dolayısıyla hızlı büyümenin getirdiği zorluklar sonucu küçülme entegre şirketlerde sancılı olmaktadır. Bazı durumlarda şirketler varlıklarını elden çıkarmasına rağmen değer yaratamazlar. Jensen (1993), varlıkları elden çıkararak değer yaratamama durumunu, firmanın iç kontrol mekanizmalarının başarısızlığına bağlamaktadır. Jensen (1993) , işbirliklerini İnsanların bir görevi tamamlamak için geçici olarak bir araya geldikleri, daha sonra bireysel uzmanlıklarını sürdürmek için ayrıldığı ağ organizasyonlarının, şirketlerden kaynak ayırmada karşılaşılan zorluklara doğal bir yanıt olduğunu savunmaktadır. Bu kesinlikle şirketlerin değerini atırcı bir sonucu beraberinde getirmektedir.

Teknoloji transferi ve iyileştirmeler, ortak araştırma ve geliştirme, lisanslama, franchising, pazarlama anlaşmaları ve ortak girişimler gibi çeşitli stratejik ittifaklar vardır (Contractor ve Lorange, 2002). Bir dizi deneye dayalı çalışma, bu stratejik ittifakların firma değerindeki artışı etkileyip etkilemediğini ve nasıl etkilediğini araştırmıştır. Şimdiye kadar, önceki çalışmaların çoğu, dikkatlerini gelişmiş ülkelerin vakalarına vermiştir (Chiou ve White, 2005; Lee vd, 2013). Şirketlerin birbirlerinden öğrenme ve edinilen bilginin değer yaratması konusunda 2000'den fazla ortak girişim ve lisans sözleşmesinden oluşan bir veri setinde yapılan araştırmada öğrenme etkilerinin işbirliğinde olumlu sonuçlar yarattığı gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmada ortak girişimlerin araştırma alanında olanları, pazarlama ortak girişimlerinden daha fazla öğrenme sonucu değer yarattığı tespit edilmiştir. Ortak girişimlerde belirgin bir şekilde görülen bu etki lisans sözleşmelerinde görülmemektedir. Bu sonuçlar, daha büyük sözleşme belirsizliği ile karakterize edilen durumlarda öğrenme etkilerinin daha önemli olduğu görüşüyle tutarlıdır (Anand ve Khanna, 2000).

Amerika'da 166 girişim destekli yazılım firması baz alınarak yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar, stratejik işbirliklerinin sayısı ile pazarın girişimci firma değerlendirmesi arasında eğrisel bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, işbirlikleri yapan firmalar, olmayanlara göre daha değerli görülmektedir ancak çok fazla işbirliğine sahip olmak bu olumlu etkiyi tersine çevirmektedir. Dolayısıyla işbirliği yapan şirketler yapmayanlara göre değere yaratmada daha etkili olmasına rağmen şirketlerin yaptığı işbirliklerinin aşırıya kaçması durumunda bu değer yaratma yerini kayba bırakmaktadır. Bu çalışma, girişimci firmalar bağlamında stratejik işbirliği alanındaki çalışmalara katkı sağlamaktadır. Ayrıca muhasebe ölçütlerinden daha güvenilir bir değer yaratma göstergesi kanıtlanmış olan, yüksek düzeyde maddi olmayan kaynaklara sahip firmalarda halka arz öncesinde işbirliklerinin olumlu yönde etkisi de görülmektedir (Bonardo vd, 2010; Moghaddam vd, 2016).

Kore'de yapılan bir araştırmada ise şirket işbirlikleri duyurusu ile şirketlerdeki değer artışı arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Duyuru tarihinden önce bilgi sızmalarını da gözönüne alarak stratejik işbirliklerinin duyuru tarihinde şirket değerinin artmasına katkıda bulunduğu dair kanıtlar bulunmuştur. sağlar, ancak duyuru tarihinden önce bazı bilgi sızıntıları var. Elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir: ilk olarak, şirket değerindeki bir artışın firma büyüklüğü ile ters bir ilişkisi vardır, ikincisi, gelişmiş ülkelerin şirketlerindeki stratejik işbirliklerinden farklı olarak, iyi bir pazarlama imkanına sahip ortaklarla pazarlama alanındaki işbirlikleri, Koredeki şirketlerde teknoloji işbirliklerinden daha fazla değer yarattığı gözlemlenmiştir. Ayrıca yurtdışındaki şirketlerle, özellikle G7 ülkelerindeki şirketlerle yapılan stratejik işbirlikleri, şirket

değerinde daha büyük bir artışa katkıda bulunduğu sonucu görülmüştür (Lee vd, 2013).

Stratejik işbirliklerinde değer yaratmanın bir diğer türü ise hisse sahiplerinin işbirliği yapan şirketleri değerlendirme ölçütleridir. Burada hisse sahiplerinin değer yaratma üzerinde önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır. Amerika'da yapılan bir diğer araştırmada, 1999–2009 döneminde Avrupa ve ABD bankacılığındaki geniş stratejik işbirlikleri ve ortak girişim örnekleri incelenmiştir. Yatırımcıların bankacılıkta stratejik işbirlikleri ve ortak girişimler arasında güçlü bir tercih yapmadıkları, ancak hissedarların bu işbirliği anlaşmaları üzerinden değer yarattığı gözlemlenmiştir. Hissedarların ortak girişim bankalarının, bankacılık dışında ortaklıkları olması ve bankaların yurt dışında faaliyet göstermesi durumunda değer yarattıkları görülmüştür. Yanı sıra yatırımcıların, sermaye piyasasındaki genel gidişattan etkilendikleri ve bankaların finansal sistemin merkezinde olduğu ve gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren büyük ve iyi sermayeli kurumlar tarafından imzalanan anlaşmaları daha ciddiye aldıkları ortaya çıkmıştır (Amici vd, 2013). Ayrıca, daha hızlı teknolojik değişikliklerin yaşandığı ve rekabetin daha yüksek olduğu sektörlerdeki finansal zorlukları olan şirketler için stratejik işbirliklerinin etkisinin daha güçlü olduğunu görülmüştür. Hem ortak girişimlerde hem de sözleşmeye dayalı işbirliklerinde, borç finansmanının daha düşük maliyetleri olması nedeniyle işbirliği yapan şirketlere fayda sağladığını görülmektedir. Yukarıda sonuçlarını anlatmaya çalıştığımız her iki araştırmada da işbirliklerinin şirketlere finansal açıdan değer yaratmasının yanı sıra hisse sahiplerinin henüz halka arzlar dahi yapılmadan şirket hisselerinde değer yaratmasına katkı yaptığı ve işbirliklerinin değer yarattığı gözlemlenmiştir (Chou vd, 2014).

SONUÇ

Küresel rekabet ve iş ortamında artan belirsizlik ve karmaşıklıkla birlikte, entegre şirketler işlerini sürdürmek ve büyümek için stratejik kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kritik kaynaklara ise nadiren sahip olurlar. Kritik kaynaklara sahip olmak değer yaratmanın da önemli bir şartıdır. Değer yaratmak gerek büyük kamu şirketleri gerekse küçük özel şirketler dahil olmak üzere tüm şirketlerin ana hedefidir. Yöneticiler bu amaçla stratejileri geliştirip uygulamaya çalışırlar. Küçük özel girişimci firmalar bazen tamamlayıcı kaynaklara erişmek ve potansiyel yatırımcılara ve ortaklara nezdinde olumlu itibar oluşturmak amacıyla stratejik işbirlikleri kurarlar. Stratejik işbirlikleri oluşturmak, bu sorunlarla başa çıkmanın ve ilgili taraflar için rekabet avantajları elde etmenin etkili bir yolu olarak görülmektedir. Son yıllarda stratejik işbirliklerinde gözle görülür bir artış yaşanmaktadır (ABD şirketlerinin 1996'dan 2001'e kadar 57.000 işbirliğine girdiğini ve 2002 ve 2003'te her yıl 5000'den fazla işbirlikleri kurulduğu bildirilmektedir. Yapılan analizlerde, Fortune 1000 şirketlerinin gelirlerinin yaklaşık %6'sının şirketler arası işbirliklerinden elde edildiğini göstermektedir. Coopers & Lybrand tarafından 1997'de yapılan bir anket, stratejik işbirliklerinde bulunan şirketlerin işbirlikleri olmayan şirketlere göre %11 daha yüksek gelire ve %20 daha yüksek büyüme oranına sahip olduğunu da ortaya koyuyor. Bu anket sonuçlarından da açıkça görüleceği üzere işbirlikleri açıkça şirketlere değer katmaktadır (Powell vd, 1996; Larsson vd, 1998; Dyer vd, 2004; Chou vd, 2014).

Ancak, şirketlerin yaptıkları işbirlikleri sayısı arttıkça, yönetsel yetenekleri işbirliklerinin faydalarını kısıtlamaktadır. Böylece, işbirlikleri sayısı ile şirketlerde yaratılan değer arasındaki ilişki içbükey bir şekil sergiler. İşbirlikleri, değer yaratma potansiyelinin kaynaklarını temsil eder, aynı zamanda girişimciler ve onların yönetim ekipleri bu ilişkilere aşırı bağlılık gösterdiğinde veya yönetim yeteneklerinin ötesine geçtiğinde kısıtlama kaynaklarını da temsil etmektedir. Dolayısıyla işbirlikleri değer yaratmada önemli bir etken fakat

aşırıya kaçıldığında yönetsel anlamda yaşanabilecek zorluklarla değer yaratma potansiyelini kaybeden bir unsurdur (Moghaddam vd, 2016).

Son olarak, uluslararası stratejik işbirliklerine odaklanmanın satışları artırıp büyümeyi sağlamasıyla değer yaratmaya katkıda bulunduğu (Fang, Palmatier ve Grewal, 2011; Tower vd, 2021). Böylece stratejik işbirliklerinin partner şirketlere, hisse arz tarihinden dahi önceden başlayan değer yaratma ve artırma süreci işbirliklerinin, uluslararası boyutta, özellikle de şirketlerin yeni pazarlara ulaşması uygulamaları ile daha artmaya devam etmektedir.

KAYNAKÇA

- Amici, A. Fiordelisi, F. Masala, F. Ricci, O. & Sist, F. (2013). Value creation in banking through strategic alliances and joint ventures. *Journal of Banking and Finance*, 37(5), 1386–1396. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.03.028>
- Anand, B.N. and Khanna, T. (2000), Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strat. Mgmt. J.* 21: 295-315. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<295::AID-SMJ91>3.0.CO;2-O)
- Argandona, A. , (2011). Stakeholder Theory and Value Creation. IESE Business School Working Paper No. 922, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1947317>
- Baker, G. , Gibbons, R. , Murphy, K. J. (2002). Relational contracts and the theory of the firm. *Quarterly Journal of Economics* 117, 39–84.
- Boksberger, P. E. & Melsen, L. (2011). Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of services marketing*.
- Bonardo D, Paleari S, Vismara S. (2010). Valuing University based firms: the effects of academic affiliation on IPO performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 35(4): 755–776
- Chan, S. H., Kensinger, J. W., Keown, A. J., & Martin, J. D. (1997). Do strategic alliances create value?. *Journal of financial economics*, 46(2), 199-221
- Chan A'b', S. H. Kensinger, J. W. Keown, A. J. & Martin, J. D. (1997). Do strategic alliances create value? In *Journal of Financial Economics* (Vol. 46).
- Chang, S. Chen, S. Lai, J. (2008). The wealth effect of Japanese–US strategic alliances. *Financ. Manage.* 37, 271–301.
- Chen, J. King, T. H. D. & Wen, M. M. (2015). Do joint ventures and strategic alliances create value for bondholders? *Journal of Banking and Finance*, 58, 247–267. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.03.020>
- Chiou, I. White, L.J. (2005). Measuring the value of strategic alliances in the wake of a financial implosion: evidence from Japan's financial services sector. *J. Bank. Finance* 29, 2455–2473.
- Chou, T. K. Ou, C. S. & Tsai, S. H. (2014). Value of strategic alliances: Evidence from the bond market. *Journal of Banking and Finance*, 42(1), 42–59. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.01.033>

- Dündar, B. (2006). Birleşmeler Ve Stratejik İşbirliklerinin Şirketlerin Küreselleşmeleri Üzerindeki Etkileri (Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Dyer, J.H., Kale, P. Singh, H.(2004) When to ally & when to acquire, Harvard Business Review, 82 (7-8), pp. 108-115+188
- Fang, E. Palmatier, R. W. & Grewal, R. (2011). Effects of Customers and innovation asset configuration strategies on firm performance. Journal of Marketing Research, 68 (June), 587–602.
- Faulkner, D. (1995), International Strategic Alliances, Co-operating to Compete, McGraw-Hill, London
- Fiol, L. J. Tena, M. A. ve García, J. S. (2011). Multidimensional Perspectives of Perceived Value in Industrial Cluster. Journal of Business & Industrial Marketing, 26(2), 132-145
- Frydinger, D. Hart, O. & Vitasek, K. (2019). A new approach to contracts: how to build better long-term strategic partnerships. Harvard Business Review, 97(5), 116-126.
- Gulati, R. Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. Administrative Science Quarterly 43, 781–794.
- IFAC, (2020). UNDERSTANDING VALUE CREATION, ‘International Federation of Accountants’ https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Understanding-Value-Creation_0.pdf
- J. Hagedoorn and R. Narula (1996). Choosing modes of governance for strategic technology partnering: international and sectoral differences, Journal of International Business Studies, Vol. 27, pp 265-284
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360.
- Jensen, M.C. 1993. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. Journal of Finance, 48: 831-888.
- Kang, N.-H., Sakai, K. (2000). OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2000/05 International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation. <https://doi.org/10.1787/613723204010>
- Kinderis, R., Jucevicius, G.(2013). STRATEGIC ALLIANCES – THEIR DEFINITION AND FORMATION. Latgale National Economy Research. 1. 106. 10.17770/Iner2013vol1.5.1155.
- Küpeli, T.(2014). Algılanan Risk Ve Algılanan Değer Arasındaki İlişkilerin Otel Müşterileri Üzerinde İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Uzmanlığı Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Larsson, R. Bengtsson, L. Henriksson, K. Sparks, J. (1998) The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances, Organization Science, 9 (3), pp. 285- 305.
- Loughner, C. (2006). “A Guide to Strategic Alliances” N.p: n.p, Web.
- Lee, H. Cho, E. Cheong, C. Kim, J. (2013). Do strategic alliances in a developing country create value? Evidence from Korean firms. J. Empir. Financ. 20, 30–41.

- Lepak, D. P. Smith, K. G. & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194.
- Mestry, R. & Govindasamy, V. (2013). Collaboration for the effective and efficient management of school financial resources. *Africa education review*, 10(3), 431–452.
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2003). Trading off between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. *Journal of Marketing*, 67(1), 63–76. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.63.18595>
- Moghaddam, K. Bosse, D. A. & Provance, M. (2016). Strategic alliances of entrepreneurial firms: value enhancing then value destroying. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(2), 153-168.
- Morar, D. D. (2013). An Overview of the consumer value literature—perceived value, desired value. *Marketing from information to decision*, (6), 169-186.
- Owen, S., Yawson, A. (2015). R&D intensity, cross-border strategic alliances, and valuation effects. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 35, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2015.01.001>
- Pellicelli, A. C. (2003). EADI Workshop “Clusters and global value chains in the north and the third world” Strategic Alliances. www.ea2000.it
- Powell, W.W., Koput, K.W., Smith-Doerr, L. (1996) Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), pp. 116-145. Cited 5113 times. <http://asq.sagepub.com/content/current>
- Sánchez-Fernández, R., & Iniesta-Bonillo, M. Á. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4), 427–451.
- Sheth, J. Newman, B. ve Gross, B. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159-170
- Tallman S. and Shenkar O. (1994), A managerial decision model of international cooperative venture formation. *Journal of International Business Studies*, 25: 91–113,
- Zamir, Z., Sahar, A., & Zafar, F. (2014). Strategic Alliances ; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World.
- Tower, A. P. Hewett, K. & Saboo, A. (2021). Reexamining the tradeoff between value creation and value appropriation: The role of internal organizational resources vs. External strategic international alliances. *Journal of Business Research*, 123, 302–312. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.048>
- Zamir, Z. Sahar, A. & Zafar, F. (2014). Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World. *Educational Research International*, 3(1). www.erint.savap.org.pk

Externally peer-reviewed

The author(s) has/have no conflict of interest to declare

The author(s) declared that this study had received no financial support.