

STRATEJİK İTTİFAKLAR
ORTAK SEÇİMİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ



Doç. Dr. Murat ERDAL
YA/EM 99

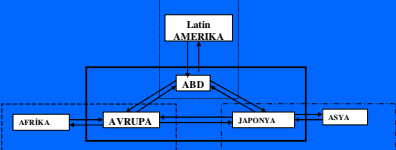
Doç. Dr. Murat ERDAL 1

Genel Trendler

- ⌘ Kısalan mamul hayat eğrileri
- ⌘ Tüketici taleplerindeki hızlı değişimler
- ⌘ Artan teknoloji maliyetleri
- ⌘ Artan sermaye maliyeti
- ⌘ Artan rekabet
- ⌘ Küresel pazarların karmaşıklaşması

Doç. Dr. Murat ERDAL 2

Global Üçlü



Doç. Dr. Murat ERDAL 3

Stratejik İttifak Kavramı

⌘ **Strateji**: uzun vadeli düşünme,

- Yol, çizgi, nehir yatağı "stratum" (Lt.)
- General Strategos ' un savaş sanatı.
- Sevketme, yöneltme, gönderme, gütmeye

⌘ **İttifak** ; ortaklar arasındaki uzlaşma

Doç. Dr. Murat ERDAL

4

İttifak Çeşitleri

- ⌘ Ortak Girişimler
- ⌘ Araştırma-Geliştirme Ortaklıkları
- ⌘ Ortak Ürün Geliştirme
- ⌘ Ortak İmalat Anlaşmaları
- ⌘ Ortak Pazarlama Anlaşmaları
- ⌘ Ortak Dağıtım / Hizmet Anlaşmaları
- ⌘ Uzun Dönemli Tedarik Anlaşmaları

Doç. Dr. Murat ERDAL

5

Yatay İttifak : Benzer iş alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin ortak hareket etmesi.

Dikey İttifak : Tedarikçi ve dağıtım kanallarındaki firmalarla ortak hareket etme.

Doç. Dr. Murat ERDAL

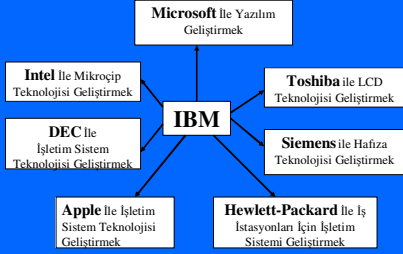
6

Philips'in İttifaklar Ağı (1985)

Faaliyet Alanı	Ortak	Ülke
İleri Telekomünikasyon Sistemleri	AT & T	ABD
Kompakt Disk	Sony	Japonya
Kredi Kartları	Bull	Fransa
Yazılım	Bull	Fransa
	ICL	İngiltere
	Siemens	Almanya
	Nixdorf-Computer	Almanya
	Olivetti	İtalya
VCR	Grundig	Almanya
	JVC	Japonya
Elektronik Posta	Enidata	İtalya
Elektronik Komponentler	Matsonshita	Japonya
	Electronic Devices	Hong-Kong
Yarı İletkenler	Intel	ABD
	Siemens	Almanya
	Asmi	Hollanda

Kaynak: Pierre Dussauge, Stuart Hart, Bernard Ramamurtosy, *Strategic Technology Management*, John Wiley & Sons, Chichester, 1992, s.133.

IBM - STRATEJİK İTTİFAKLAR (1991)



Doç. Dr. Murat ERDAL

8

Stratejik Unsurlar

- ⌘ Dünya çapında şirket hedefleri
- ⌘ Uzun dönemli rekabetçi pozisyonlandırma
- ⌘ Daha kazançlı faaliyet alanlarının yaratılması

Doç. Dr. Murat ERDAL

9

Kaynak Unsurları

- ⌘ Yönetim kaynakları
- ⌘ Teknoloji kaynakları
- ⌘ Finansal kaynaklar

Doç. Dr. Murat ERDAL

10

Teknoloji Unsurları

- ⌘ Teknolojinin birden fazla uygulanabilmesi
- ⌘ Yeni teknoloji geliştirme
- ⌘ Teknolojinin ticarileşmesi

Doç. Dr. Murat ERDAL

11

Pazar Unsurları

- ⌘ Pazarların küreselleşmesi
- ⌘ Pazarlara ulaşılabilirlik ve çabukluk
- ⌘ Müşteriye yakınlık

Doç. Dr. Murat ERDAL

12

Risk Unsurları

- ⌘ Belirsizlik ve öngörülerdeki eksikliklerin paylaşılması
- ⌘ Faaliyetlere ilişkin risklerin paylaşılması
- ⌘ Ortakların düşük faaliyet maliyetlerinden yararlanma

Doç. Dr. Murat ERDAL

13

Düzenleyici Unsurlar

- ⌘ Hükümet Engelleri
- ⌘ Yasal Zorunluluklar
- ⌘ Vergiler

Doç. Dr. Murat ERDAL

14

Üretim Unsurları

- ⌘ Tedarikçilerin düşük maliyeti ve kontrolü
- ⌘ Kalite ve güvenilirlik geliştirme
- ⌘ İmalat ve montaj tasarımı

Doç. Dr. Murat ERDAL

15

Dönüşüm Unsurları

- ⌘ İşletme kültüründeki değişim
- ⌘ Yeni sektörel değişimler
- ⌘ Temel süreçlerin yeniden tasarımı

Doç. Dr. Murat ERDAL

16

İttifak Yoluna Götme Nedenleri

- ⌘ Sermaye ve yeni iş alanlarına ulaşmak ve bunları geliştirmek
- ⌘ Risk ve sorumlulukların taraflarca paylaşılması
- ⌘ Teknoloji transfer olanaklarından faydalanma
- ⌘ Ar-Ge maliyetlerinde azalma
- ⌘ Ortakların dağıtım kanallarından faydalanma
- ⌘ Ortakların pazarlama imkanlarından faydalanma
- ⌘ Standardizasyon
- ⌘ Eğitim anlaşmaları

Doç. Dr. Murat ERDAL

17

Ortak Seçimi ve Değerlendirilmesi

- Ortaklaşa hareket etmenin olumlu ve olumsuz tarafları iyi bir şekilde analiz edilmelidir.
- İşletmenin zayıf ve güçlü tarafları nelerdir ?
- Diğer işletmenin zayıf ve güçlü tarafları nelerdir ?
- Ortaklaşa hareket edildiğinde pazardaki fırsat ve tehditler karşısında ne gibi avantajlar sağlanacaktır ?

Doç. Dr. Murat ERDAL

18

Ortak Seçimi ve Değerlendirilmesi

- ⌘ Yetenekler
- ⌘ Taahhütler
- ⌘ Uyumluluk

Doç. Dr. Murat ERDAL

19

Yetenekler

İşletmenin ;

- Örgüt yapısı,
- Finansal yapısı ve istikrarı
- İmalat yöntemleri,
- Pazarlama becerileri,
- Coğrafi dağılım,
- Teknolojik durumu vs.

Doç. Dr. Murat ERDAL

20

Taahhütler

Amaçlar, hedefler, kaynak kullanım biçimlerinin
şekillendirilmesi.

“BİRLİKTE HAREKET EDELİM BİRLİKTE KAZANALIM”

$$1 + 1 = 3$$

Sinerji: işbirliği, birlikte çalışma,
birbirine destek verme.

21

Uyumluluk

- Güven, açıklık, dürüstlük, bütünlük, adil olma, paylaşma
- Kendi bakış açısının yanında diğer tarafın perspektifiyle de bakabilmek
- “Ortak Vizyon”, “Ortak Değerler” ;
(sadece amaç ve hedeflerin tespiti değil)

Doç. Dr. Murat ERDAL

22

Farklı **işletme yapıları**, farklı işletme **kültürlerinin** bir araya gelmesinde bir takım anlaşmazlıkların veya çatışmaların ortaya çıkması doğaldır. Önemli olan bu durumları iyi analiz etmek ve çözüme kavuşturmadır.

Doç. Dr. Murat ERDAL

23

Başarılı İttifak Oluşturmak İçin;

KATKI ←→ KAZANÇ
DENGESİ

Başarı , her bir ittifak üyesinin ittifaka bulunduğu “katkı” ile elde ettiği “kazanç” dengesine bağlıdır.

Doç. Dr. Murat ERDAL

24

Özetle ;

- Kiminle nerede rekabet edecek,
- Nerede işbirliği yapacak ve/veya ,
- Kimi nerede durduracak,
- Nerede kontrol edeceğiz ?

Doç. Dr. Murat ERDAL

25

Türkiye Açısından Bir Değerlendirme

- Uluslararası pazarlar hakkında yeterince ve derinlemesine bilgilere sahip olunması ,
- Uluslararası pazarlama plan ve stratejilerindeki eksiklerin tamamlanması,
- Hedef tüketici alışkanlık eğilim ve değişimlerinin zamanında ve tam olarak tespit edilmesi,
- Teknoloji ve ar-ge ortak projelerinin üretilmesi ve transferi,

Doç. Dr. Murat ERDAL

26

- Dağıtım kanallarının kontrolünde ve tam zamanında teslimat konusundaki zorlukların aşılması.
- Üretim kapasite ve potansiyelindeki yetersizliklerin giderilmesi,
- Ürün veya hizmet kalitesinde standardizasyon sağlanması,
- Yasal düzenlemelerin ve bürokratik işlemlerin aşılmasında sağlanabilecek yardımlar,
- Çevre dostu ürünler için gerekli yatırımların yapılması.

27
