

STRATEJİK İTTİFAKLARDA ETKİNLİĞİN ALGILANMASI: UYGULAMADAN BİR ÖRNEK

Yrd. Doç. Dr. Fatih SEMERCİÖZ

İ.Ü. İşletme Fakültesi
fsemerci@istanbul.edu.tr

Arş. Grv. Arzu ÇAKINBERK

İ.Ü. İşletme Fakültesi
cakinberk@mynet.com

ÖZET :

Stratejik ittifakların başarısını belirlemek için performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Stratejik ittifakların performansını ölçmek için finansal, nesnel ve öznel kriterler kullanılmaktadır. Bu çalışmada öznel kriterlerden biri olan "algılanan etkinlik ölçütü"; ittifakın yönetimi (ittifak ilişkisinin süresi, güç dengesizliği, yönetsel dengesizlik ve çatışma) organizasyonlararası yönetsel uyum, kurulan ittifaklarda elde edilen faydalar, ittifak ilişkilerinde bağlılık, ortaklar arasında haberleşme ve koordinasyon, organizasyonlararası güven unsurları açısından ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında, Türk ilaç dağıtım kanalında lider olarak faaliyet gösteren Hedef Alliance Holding A.Ş. ile Alliance Unichem Plc. arasında yapılan stratejik ittifak örnek olarak ele alınmış ve yerel firma üst yöneticileri tarafından ittifakın etkinliğinin ne şekilde algılandığı incelenmiştir. Araştırmada birincil ve ikincil kaynaklardan veriler elde edilerek, betimsel analiz ve içerik analizi uygulanmış ve bulgular literatürdeki bilgiler ışığında yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik ittifaklar, Algılanan etkinlik, Stratejik ittifakın performansı, Türk İlaç Dağıtım Sektörü, Örnek olay.

ABSTRACT :

To determine how successful a strategic alliance is, its performance has to be measured. For this measurement, financial, objective, and subjective criteria are used. In this study, we examine one of the subjective criteria: "perceived effectiveness" through alliance management (in terms of length of an alliance relationship, power imbalance, managerial imbalance and conflict), inter-organizational symmetry, benefits of an alliance, commitment to alliance, inter-organizational communi-

cation and coordination and inter-organizational trust. In research part of this study, we investigate a partner's perceived effectiveness in the strategic alliance formed between Hedef Alliance Holding A.Ş., the leader company in Turkish medicine distribution channel and Alliance Unichem Plc. We combine primary and secondary data and use descriptive and content analysis methods. In the final part, findings from the study are interpreted.

Key Words: *Strategic alliances, Perceived effectiveness, Alliance performance, Turkish medicine distribution channel, Case analysis.*

GİRİŞ

Özellikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler rekabet edebilmek için sahip oldukları sınırlı kaynakları hem yerel hem de uluslararası piyasalara dağıtmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum, işletmelerin, kaynak yetersizliği nedeniyle pazarın sürekli değişen taleplerini tam olarak karşılayamamalarına sebep olmaktadır. İşletmeler bu eksikliklerini yaptıkları bir takım yenilikler ile gidermeye çalışmaktadırlar. Bu yeniliklerden biri de işletmeler arasında rekabete dayalı olmayan işbirlikleridir. Örgütler arasında işbirliği ve dostluğa dayalı olarak yapılan bu ilişkilerden biri de stratejik ittifaklardır.

İşletmelerin kendi aralarında stratejik ittifak yapmalarının genel bir takım nedenleri vardır. Bunun yanı sıra her işletmenin kendine özgü amaçları da ittifak güdüsü olabilmektedir. Büyük umutlarla yapılan stratejik ittifakların bir kısmı başarısızlıkla sonuçlanmakta ve ittifak üyelerinde hayal kırıklıklarına yol açmaktadır.

Bundan dolayı, kurulan ittifakın sürekli olarak performansının değerlendirilmesi gerekmektedir. Stratejik ittifakların performansını değerlemede birkaç ölçek mevcuttur. Çalışmamızda, her hangi bir ittifakın kurulmasının üzerinden kısa bir dönem geçmiş dahi olsa ittifakın performansını değerlendirme imkanı veren öznel ölçekler ve özellikle de bu ölçek içerisinde yer alan ortakların ittifakın etkinliğini algılaması kriteri ele

alınacaktır. İkinci aşamada ise ilaç dağıtım sektöründe faaliyet gösteren başarılı bir ittifakın ortaklarından birinin ittifakın etkinliğini algılaması incelenecektir.

1. Stratejik İttifak Kavramı

Son yıllarda, işletmelerin hem yerel hem de uluslararası pazarlarda farklı türlerde stratejik ittifak yapma oranı hızla artmaktadır. Günümüzde işletmeler ittifak yapmayı içinde buldukları rekabet çevresinin bir gereği olarak görmektedir. O halde tüm işletmeleri etkilediğini ya da etkileyeceğini söylediğimiz bu işbirliği türü nedir? Genel olarak ifade etmek gerekirse, stratejik ittifaklar “iki veya daha fazla bağımsız firmanın sahip oldukları kaynakları paylaşarak, rekabet güçlerini ve performanslarını artırmak için birbirleri ile yaptıkları gönüllü işbirliği anlaşmaları” olarak karşımıza çıkmaktadır (Ireland ve diğ., 2002:1; Das ve Teng, 2000:44 ; Barnir ve Smith, 2002:220). Başka yazarların yaptıkları tanımlardan yararlanarak stratejik ittifakların mantığını daha iyi anlayabiliriz. Örneğin Tsang (1998), stratejik ittifakları; “iki ya da daha fazla bağımsız işletmenin karşılıklı ekonomik amaçlarını gerçekleştirmek için işletme faaliyetlerini birleştirdikleri uzun dönemli işbirliği anlaşmaları” şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Chan ve diğ. (1997) ise, stratejik ittifakların “birbirinden bağımsız firmaların ürün tasarımı, üretim, pazarlama veya dağıtım kaynaklarını paylaşmak için bir araya gelmesi ile oluşturulduğunu” belirtmektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere stratejik ittifaklar; iki veya daha fazla ortak arasında kaynakların, bilgilerin ve yeteneklerin karşılıklı olarak kullanıma sunulmasını sağlayan ve işletmelere rekabet avantajı kazandıran anlaşmalardır. Dolayısıyla bir ittifakın oluşması, işletmelere eksik olan kaynak ve kapasitelerini ortağından transfer etme imkanı sağlamaktadır.

İşletmeler çok çeşitli nedenlerle stratejik ittifak anlaşmaları yapmaktadırlar. Bu nedenleri aşağıda yer alan tabloda görüldüğü gibi pazara ilişkin güdüler ile teknolojiye (ve diğer hususlara) ilişkin güdüler olmak üzere iki genel başlık altında özetlemek mümkündür:

Tablo 1: Stratejik İttifak Güdüleri

Pazara İlişkin Güdüler	Teknolojiye İlişkin Güdüler ve Diğ erleri
<ul style="list-style-type: none">- Global pazarlara aç ılmak- Yeni pazarlara aç ılmak- Pazar payını geliştirmek- Pazar yapılarını etkilemek-Yeni dağıtım kanalları elde etmek- Pazara rakiplerin girişini engellemek- Büyük projeleri gerçekleştirmek- Rekabet avantajı kazanmak- Pazara ilişkin belirsizlik ve riskleri azaltmak- Ortanın ulusal kimliğinden yararlanmak (Uluslararası ittifaklar için)	<ul style="list-style-type: none">- Yeni teknolojiler geliştirmek- Teknolojik fırsatları izlemek- Yenilik yaratmak- Üretimde kalite ve uzmanlık kazanmak- Bilgi transferi- Örgütsel öğrenme- Yeni yetenekler elde etmek- Ortaklarının öz yeteneklerinden yararlanmak- Tamamlayıcı kaynaklara ulaşmak- Kaynaklarda uzmanlaşmak- Teknoloji ve diğ er konulardaki belirsizlik ve riskleri azaltmak

Kaynak: Spekman ve diğ., 1998:749; Das ve Teng 2001(a): 8; Mowery ve diğ., 1998: 515; Ireland ve diğ., 2002: 3 ; Gebrekidan ve Awuah, 2002: 682.

2. Stratejik İttifaklarda Bir Performans Ölçütü Olarak Algılanan Etkinlik

Stratejik ittifakların başarısını belirlemek için performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Geleneksel olarak ittifakların başarısı, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı gibi yönetsel değerler (Kale ve diğ., 2001:463) ile ya da yeni teknoloji, yeni ürün veya patent gibi bilgi temeline dayalı sonuçlar yaratıp yaratmadığı ile ölçülebilir (Reid ve diğ., 2001:93).

Stratejik ittifakların performanslarını ölçmek için genel kabul görmüş üç tür temel ölçek mevcuttur. Bu ölçeklerden birincisi, büyüme oranı, kârlılık, hisse senetleri değerindeki artış gibi finansal ölçekler, ikincisi, hayatta kalma oranı, süreklilik oranı, uzun ömürlülük ve istikrarsızlık oranı gibi nesnel ölçekler ve üçüncüsü ise ortakların performans tatmin düzeyleri ve ortakların ittifakın etkinliğini algılamaları gibi öznel ölçeklerdir (Glaister ve Buckley, 1998(a):92-93 ve 1998(b):240). Bu çalışmada, ittifakların etkin-

liğinin ölçülmesinde kullanılan öznel kriterler arasında yer alan “algılanan etkinlik” üzerinde durulacaktır.

Stratejik ittifaklarda ortaklardan birinin kurulan işbirliğinden tatmin olması, diğerinin de tatmin olmasını olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda ittifakın performansını ölçmek için ortaklardan birinin ittifakın etkinliği ile ilgili algılarını analiz etmek yeterli olacaktır (Ramaseshan ve Loo, 1998:445). Fakat bu kriterin kullanılmasında bazı kısıtlar söz konusudur. Örneğin, algılanan etkinliğin ölçülmesinde, görüşülen kişiler ittifakın kurulmasında çok önemli görevler almış; kendilerini bu ittifaka adanmış ve bu iş için çok gayret sarf etmişler ise, ittifakın etkinliğini aşırı derecede yüksek olarak algılama eğilimi içinde olabilmektedir. Dolayısıyla bu ölçek kullanılırken söz konusu durumun göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Park ve Cho, 1997: 156). Bu ölçeğin üstün yönü ise, ittifakların yapılmasından çok kısa bir süre geçmiş olsa dahi ittifakın etkinliğinin değerlendirilmesine imkan vermesidir. Halbuki, diğer ölçekler kullanılarak ittifakın etkinliğinin değerlendirilmesi için ittifakın yapılmasından itibaren uzun bir dönemin geçmiş olması gerekmektedir.

Bir ortağın ittifakın etkinliği konusundaki algısını (kısa ifadesi ile algılanan etkinlik); ortakların ittifaka bağlılığı ve ittifakı verimli bulup bulmadığı konusundaki algısı olarak tanımlayabiliriz. İttifak etkinliğinin algılanması; organizasyon teorisinde kullanılan ve organizasyonlararası ilişkilerin performansının ölçülmesinde başvurulan bir ölçektir. Konu ile ilgili araştırmacılar bu ölçeği farklı unsurlar açısından ele almaktadır. Örneğin, Bucklin ve Sengupta (1993) ittifakların algılanan etkinliğini, ittifak ilişkisinin süresi, ittifakın yönetimi, projenin tamamlanması, ortakların eşleştirilmesi ve teknolojik değişikliklerin oranı olmak üzere beş unsur ile ölçülebileceğini ileri sürmektedir. Bunun yanında Whipple ve Franke (1998), stratejik etkinliği ölçmek için, ittifakın süresi, ittifakın yönetimi, kurulan ittifaktan elde edilen faydalar, ortak seçimi ve ortaklar arasındaki koordinasyon unsurlarını kullanmışlardır. Ramaseshan ve Loo (1998) ise, stratejik ittifaklarda ortakların algılanan etkinliğini, güç dengesizliği, fonksiyonel olmayan çatışma, organizasyonlararası güven, ittifaka bağlılık ve haberleşme unsurları bakımından incelemişlerdir. Bu çalışmada ise stratejik ittifaklarda algılanan etkinlik:

- İttifakın yönetimi

- Organizasyonlararası yönetsel uyum
 - Kurulan ittifaklarda elde edilen faydalar
 - İttifak ilişkilerinde bağlılık
 - Ortaklar arası haberleşme ve koordinasyon
 - Organizasyonlararası güven
- unsurları açısından ele alınacaktır. Şimdi bu unsurları daha yakından inceleyelim.

2.1. İttifak Yönetimi

Stratejik ittifakın etkinliğinin algılanması açısından ittifak yönetimi dört alt başlık altında incelenebilir:

- İttifak ilişkilerinin süresi
- Güç dengesizliği
- Yönetsel dengesizlik ve
- Çatışma

İttifak ilişkilerinin süresi, ittifakın etkinliğini olumlu yönde etkilerken diğer faktörlerin mevcut olması ise etkinliği olumsuz yönde etkilemektedir. Aşağıda bu faktörler kısaca ele alınacaktır:

2.1.1. İttifak İlişkilerinin Süresi

İttifak ilişkisinin süresi, bir ittifakın faaliyette bulunduğu süreyi ifade etmektedir. İlişkinin süresi gelecekteki değişiklik beklentisini önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Uzun süren ittifak ilişkisi o ittifakın başarılı ve kalıcı olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu açıdan bakıldığında, ittifak ilişkisinin süresinin ittifakın etkinliğini olumlu yönde etkileyeceğini söylemek mümkündür. Ayrıca, önceden bir deneme süresi geçiren ittifaklar daha başarılı olabilmektedirler.

2.1.2. Güç Dengesizliği

İttifakların başarılı olması için gerekli şartlardan biri de ortaklar arasında güç dengesizliğinin olmamasıdır. Örneğin, ittifak ortaklarının önceki girişimcilik geçmişleri, büyüklükleri ve yönetim tarzları birbirine benzer ise yapacakları ittifaklar çok daha başarılı olacaktır (Volery ve Mensik, 1998: 993).

Güç dengesizliği, ortakların ittifak faaliyetlerini karşılıklı olarak her-

hangi bir fayda elde edemeden sonuçlandırdıkları ve ortakların aralarındaki güç farklılıklarını azaltamadıkları durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ortaklardan biri, diğer ortaklara göre daha fazla gücü elinde bulunduruyor ise ittifakın yönetiminde bir güç dengesizliği ortaya çıkmaktadır. Kurulan ittifaklarda en fazla güce sahip olan ortak bu gücü kendi çıkarları için kullanabilmektedir. Bu nedenle de zayıf olan ortak kendi zayıflıklarını örtmek için çaba göstermekte ve ittifak ilişkilerinde çok savunmacı bir tutum içine girebilmektedir.

Güç dengesizliğinin bir diğer nedeni ise, taraflar arasındaki kaynak dengesizliğidir. Kaynak dengesizliği ve güç farklılığından kaynaklanan dengesizlik ittifakların etkinliğinin algılanmasında etkili olmakla birlikte, ittifakın yapısına göre etkilerinin önem derecesi değişebilmektedir. Güç dengesizliği, ortakların ittifakın etkinliğini algılayışlarına zarar vererek, ittifakın performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Das ve Teng, 2000:50). Özellikle güç dengesizliğini yönetmekte gösterilen yeteneksizlik ittifak içerisinde çatışmaların oluşmasına, güvenin ve stratejik etkinliğin azalmasına yol açmaktadır (Whipple ve Frankel,1998:343).

2.1.3. Yönetimsel Dengesizlik

Stratejik ittifaklarda yönetimsel dengesizlik, ortakların ittifaka katkılarının eşit olmadığı durumlarda ortaya çıkmakta ve ortaklardan birinin ittifaka daha az bağlıymış gibi algılanmasına yol açmaktadır. İttifaklarda etkinliğin sağlanması için ortakların ittifaka eşit şekilde katkıda bulunması ve birbirlerine güvenmeleri zorunludur. Ayrıca, ittifakın yönetiminde ortaklardan birinin baskın olmasını engellemek için dengeli bir takım yönetiminin oluşturulması gerekir (Gebrekidan ve Awuah, 2002:683). Bununla birlikte etkin bir ittifak yapısı için, tarafların oluşturdukları ittifakın yönetimine ilişkin bir takım yönetimsel yetenekler de geliştirmesi gerekir. Çünkü, bu tür bir yeteneğe sahip olmak ittifak yapan işletmelere rakipleri ve emsalleri karşısında büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Draulans ve diğ., 2003: 152 ; Kale ve diğ., 2001:463). Dolayısıyla taraflar arasında yönetimsel dengesizliğin oluşmaması için bu unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yönetimsel dengesizlik ittifakın etkinliğinin olumsuz yönde algılanmasına yol açacaktır.

2.1.4. Çatışma

Stratejik ittifakların etkinliğinin algılanmasında etkili olan unsurlardan biri de taraflar arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Bu çalışmada çatışma kavramı fonksiyonel olmayan çatışma anlamında ele alınacaktır. Fonksiyonel olmayan çatışma, “işletmeyi amaçlarına ulaşmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalar”dır (Koçel, 2001:535). Das ve Teng’e göre (2000) işletmeler arasında iki çeşit çatışma vardır. Bunlardan birincisi; tarafların amaçlarındaki ve niyetlerindeki farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan çatışmalardır. Bu tür bir çatışmanın varlığında firmaların birlikte çalışma istekleri azalacak ve dolayısıyla ortakların hiçbirinin amaçlarına ulaşması mümkün olmayacaktır. Sonuçta firmaların aralarındaki işbirliği seviyesi ve performansları düşük olacaktır. İkinci çatışma türü ise; işletmelerin örgüt kültürlerinin ve operasyonel faaliyetlerinin farklı olmasından kaynaklanan operasyonel çatışmalardır. Bu çatışma/yine ittifakların etkinliğinin azalmasına yol açmaktadır.

Stratejik ittifaklarda ortakların çıkarıcı ve fırsatçı davranışları en büyük çatışma nedenidir. Eğer taraflardan biri karşı tarafı yaralayıcı, zarar verici davranışlarda bulunursa ya da bir tarafı harcama yaparken diğer taraf bu durumdan faydalanmaya kalkışırsa çatışma ortaya çıkacaktır. Ortakların fırsatçı davranışlarını kontrol etmek için detaylı şekilde hazırlanmış anlaşmalar ile yazılı önlemler almak ve ortakların davranışlarını sürekli olarak izlemek gerekmektedir.

Uluslararası ittifaklarda ise, uluslararası firma ile yerel firmanın zıt amaçlara sahip olması, taraflardan birinin kontrolü sürekli elinde bulundurmaması ve bir ortağın kaynaklarını ittifakın kullanımına sunmaması gibi nedenler çatışmaya yol açmaktadır. Bu tür ittifaklarda, ortaklar arasında kültürel farklılıkların olması da işbirliği faaliyetlerinde ciddi problemlerin, yanlış anlamaların ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Das ve Teng, 2001(b): 453; Chung-Jen, 2003:117; Kumar ve Andersen, 2000:238). Çünkü, ulusal kültür yöneticilerin karar vermelerini, liderlik tarzlarını ve insan kaynakları uygulamalarını etkilemektedir (Li ve diğ., 2001:117- 118). Eğer ortakların örgüt kültürleri, yönetim tarzları, stratejik amaçları ve sahip oldukları teknolojik sistemler çok farklı ise ortakların aralarında çatışma çıkmadan, uyumlu bir şekilde çalışmalarını çok güçleştirecektir (Das ve Teng, 2000: 51- 52). Lorange ve diğ. (1992), işbirliği yapan işlet-

meler arasında kültür ve yönetim tarzlarındaki küçük farklılıkların ciddi problemlere yola açabileceğini ve sinerji yaratılmasını zorlaştıracaklarını ileri sürmektedir. Dolayısıyla, uluslararası stratejik ittifaklarda başarılı olmanın ön koşullarından biri kültürel farklılıklara duyarlı olmaktır.

Sonuç olarak, gerek ulusal gerek uluslararası stratejik ittifaklarda ortaklar arasında çok fazla çatışmanın olması, ittifakın performansını olumsuz yönde etkileyecek ve ortakların ittifakın etkinliğini düşük olarak algılamalarına neden olacaktır.

2.2. Organizasyonlararası Yönetmel Uyum

Stratejik ittifaklarda etkinliğin sağlanması için ortaklar arasında yönetmel uyumun olması şarttır. İttifak yöneticileri karşılıklı ilişkilerinde yönetmel uyumu sağlayamazlarsa yapılan ittifakın başarısız olma olasılığı artacaktır. Yönetmel uyum; taraflar arasındaki stratejik, kültürel, organizasyonel ve yeteneksel uyumu içermektedir (Cui ve diğ., 2002:343-345; Draulans ve diğ., 2003: 151; Douma ve diğ., 2000: 581- 582).

Stratejik uyum tepe yönetiminin sorumluluk alanına girmektedir. Stratejik uyumun sağlanabilmesi için ilk olarak, tüm ortakların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak amaçların belirlenmesi gerekir. Bundan dolayı, işletmelerin ortaklarını dikkatli bir şekilde seçmesi ve ortakların amaç ve faaliyetlerinin uyumlu olması gerekmektedir. Tarafların her birinin ittifak yaparken farklı amaçları elbette olacaktır; ama önemli olan ittifakı yürütürken bu farklı amaçların uyumlu hale getirilmesidir. İkinci olarak, yapılacak ittifak her iki ortak içinde aynı derecede önemli olmalıdır. Üçüncü olarak, ittifak sonuçlarının hedeflenen pazarda beklenen değeri yaratma derecesi analiz edilmelidir. Dördüncü olarak, hükümet, müşteriler ve sermaye piyasası gibi paydaşlar açısından ittifakın sonuçları önceden tahmin edilmelidir. Beşinci olarak, ortakların organizasyon yapısındaki farklılıklar ve benzerlikler ittifak öncesinde değerlendirilmelidir. Altıncı olarak da ittifaka özgü muhtemel çatışmalar önceden ele alınıp, çözümler üretilmelidir (İreland ve diğ., 2002:26). Yine tüm ortakların birbirleriyle orantılı şekilde risk almaları stratejik uyum için gerekli olan bir unsurdur (Gebrekidan ve Awuah, 2002: 683).

İttifakın başarılı olması için ortaklar arasında kültürel uyumun da olması gereklidir. İttifaktaki taraflar birbirlerini kabullenebilmeli ve aynı

zamanda aralarında bir kültür benzerliği de olmalıdır. Etkili ittifak yönetimi ittifakta görev yapan insan kaynaklarının yeteneklerini ve ortakların örgüt kültürlerini birbirine kaynaştırmalıdır.

Ortaklar arasında olması gereken diğer bir uyum ise, yöneticilerin karar verme ve liderlik tarzları, izleme ve kontrol mekanizmaları, haberleşme yetenekleri, işbirliği kültürlerinin uyumu ve ortaklar arasında bilgi paylaşma yeteneği gibi unsurlar bakımından ele alınan organizasyonel uyumdur. Son olarak yeteneksel uyum ise; ortakların kaynak, varlık ve öz yeteneklerinin uyumlu olması ve bunları ittifakın kullanımına sunmak konusunda istekli olmalarını ifade etmektedir.

Organizasyonlararası yönetsel uyum konusunda söz edilmesi gereken bir başka husus ise, tarafların ittifak öncesi iş ilişkilerinin olup olmadığı ve ortakların birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olup olmadıklarıdır. Eğer taraflar geçmişte benzer işbirlikleri yapmışlarsa kurulacak olan ittifakın daha iyi bir gelişim süreci göstereceği ve daha başarılı olacağı beklenebilir. (Kale ve diğ., 2001: 463). Çünkü, önceden böyle bir ilişkinin söz konusu olması durumunda, ileride ortaya çıkabilecek problemler daha kolay tespit edilerek, nedenleri belirlenebilecek ve çatışmalar çok ciddi problemler haline dönüşmeden kolaylıkla çözülebilecektir.

Sonuç olarak buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında, ittifak ortakları arasında organizasyonlararası yönetsel uyumun sağlanmasının, ortakların ittifakın etkinliğini algılamalarını olumlu yönde etkileyeceğini söylemek mümkündür.

2.3. Kurulan İttifaktan Elde Edilen Faydalar

Stratejik ittifaklar, oluşturulan işbirliğinin taraflara belirli faydalar sağlayacağı düşüncesinden hareketle gerçekleştirilmektedir. Whipple ve Frankel (1998) ittifaktan elde edilen faydayı “işbirliği geliştirme maliyetinin stratejik değeri” olarak tanımlamaktadır.

İttifaklar oluşturulurken iyi bir şekilde fayda/maliyet analizi yapılırsa ittifakın etkinliği de o denli artacaktır. Eğer işletmeler sadece kazanç elde etme düşüncesi ile ittifak yaparlar ise, bu kazançlara ulaşmak için gerekli fiziksel ve insan kaynakları maliyetlerine katlanma konusunda isteksiz olabilmektedirler. Burada önemli olan, tarafların bu ittifak sayesinde kısa veya

uzun bir gelecekte elde edecekleri gerçek net kazançlarıdır. İttifaktan gerçek net kazanç elde etme düşüncesi stratejik etkinliği önemli ölçüde etkilemektedir.

2.4. İttifak İlişkilerinde Bağlılık

İttifak ilişkilerinde bağlılık, ortaklar arasında ilişkilerin sürekliliğinin açık bir işareti olarak ele alınabilir. Morgan ve Hunt (1994) bağlılığı; ortakların değer verdikleri bir ilişkiyi devam ettirmek için çok fazla gayret sarfetmeleri, başka bir ifade ile ilişkiyi devam ettirme arzusunda olmaları şeklinde tanımlamaktadır. Bağlılık, genellikle ortakların sahip oldukları, insan kaynakları, sermaye, teknolojik uzmanlık gibi varlıklarını diğer ortağın kullanımına sunma ve başarısızlık riskini paylaşma arzusudur. İttifaklarda bağlılık bir kontrol mekanizması değil, aksine başarının bir anahtarıdır (Chen ve Chen, 2003: 13).

İttifakın etkinliği ile ilişkili olarak bağlılık konusuna baktığımızda fedakarlık ve kararlılık şeklinde iki unsur karşımıza çıkmaktadır. Fedakarlık; bağlılığı yüksek olan ortağın ittifakın devamı için hem insan kaynaklarını hem de finansal kaynaklarını diğer tarafın kullanımına sunmasını, kararlılık ise ortakların yaptıkları ittifakın başarılı olacağına inanmalarını, alternatif arayışlarına girmemelerini ve fırsatçı davranışlardan sakınmalarını ifade etmektedir. Örneğin, ortaklar uzun dönemli bir iş ilişkisi kurma açısından kararlı iseler, ittifakın etkinliğinin daha yüksek olacağını söylemek yanlış olmayacaktır (Perry ve diğ., 2002:3).

Stratejik ittifaklarda şirket içindeki tüm kıdemli yöneticilerin bağlılığı ittifakın başarısı için anahtar faktördür. Kıdemli yöneticilerin bağlılığı olmaksızın ittifaklar ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşamaz. Çünkü, eğer kıdemli yönetici ittifaka bağlı değilse uygun yönetsel ve maddi kaynakları ittifakın kullanımı için tahsis etmeyebilir. İttifaktaki kıdemli yöneticilerin bağlılığı hem gerekli kaynakları ittifakın kullanımına sunması açısından, hem de ittifaktaki diğer kişilerin ittifakın önemine inandırılması açısından çok önemlidir (Elmuti ve Kathawala, 2001: 210). Bir ittifakta üst düzey yöneticilerin ittifak yönetimine yoğun bir şekilde katılımı şirket ilişkilerine önem verildiği ve ortak şirket nezdinde karşılıklı davranışların cesaretlendirildiği anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, üst düzey yöneticilerin katılımı alt düzey yöneticiler için bir teşvik, küçük çaptaki tartışmalar

için bir uyarı ve ittifakın işleyişine bir takviye niteliğindedir (Yoshino ve Rangan, 2000:184).

Güven ile bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda, güvenin bağlılığın oluşmasını kolaylaştıran bir faktör olduğunu görmekteyiz (Morgan ve Hunt, 1994:24). İttifakın ortakları arasında bağlılığı geliştirmek, ittifakın başarısızlık olasılığını azaltacaktır. İttifaklarda bağlılık ortakların hem tatminini hem de sürekliliğini etkileyen faktörlerden biridir. Ortakların ittifaka bağlılık düzeyleri onların ittifakın etkinliğini algılayışlarını da etkilemektedir. Daha önce açıklandığı üzere, eğer ortaklar kurulan ittifaka fedakarlık ve kararlılık unsurları çerçevesinde bağlılık gösteriyorlar ise, ittifakın etkinliğini de o denli yüksek olarak algılayacaklardır.

2.5. Ortaklar Arasında Haberleşme ve Koordinasyon

Haberleşme ve koordinasyon tüm işbirliği ilişkilerinde olduğu gibi stratejik ittifakların da başarılı olması için gerekli bir unsurdur. Dolayısıyla, ittifakın etkinliğinin ölçülmesinde kullanılan önemli kriterlerden biridir. Ortaklar arasında etkili haberleşme yoksa ittifakın başarısızlıkla sonlanması kaçınılmazdır. Etkili ve sağlıklı haberleşmenin gerçekleşmesi ittifak üyelerinin sayısına bağlıdır. İttifakın sadece iki üyesi varsa taraflar arası haberleşme doğrudan bir şekilde olacak ve çoğunlukla çift kanaldan iletilecektir. Fakat ittifak üyelerinin sayısı artarsa haberleşme kanalları artacak ve haberleşmenin etkinliği hızlı bir şekilde azalacaktır (Chung-Jen, 2003:118).

Günümüzde belirsizlik ve karmaşıklık iş hayatının ayrılmaz bir unsuru haline gelmiştir. Belirsizlik ve karmaşıklık koşullarında faaliyetleri etkin bir şekilde koordine edebilmek ise açık bir iletişim ve karşılıklı güvenin varlığına bağlıdır.

Stratejik ittifaklarda etkinliğin sağlanması için günümüzde özellikle elektronik haberleşme sistemleri kritik bir öneme sahiptir. Öyle ki, haberleşme sistemleri iyi bir şekilde yönetildiğinde stratejik bir kaynak olabildiği gibi aksi halde ittifakın işleyişi için büyük bir engel teşkil edebilmektedir. İyi yönetilebilen haberleşme sistemleri sayesinde işlem maliyetleri azalır, organizasyonlararası uyum artar, çatışmaların azalması sağlanır (Lorraine, 2000:25; Hoffmann ve Schlosser, 2001: 364). Ayrıca, açık ve düzenli haberleşme sayesinde, ortaklar arasında bilgi paylaşımı artmakta ve birbirlerini

anlamaları kolaylaşmaktadır. Böylece ortakların işbirliğine karşı algıları gelişerek artmaktadır.

Stratejik ittifaklar iki ya da daha fazla işletmenin bilgi, yetenek ve diğer kaynaklarının paylaşılmasını ve faaliyetlerinin koordinasyonunu içerir. İki bağımsız firmanın faaliyetlerinin koordinasyonu kendi iç faaliyetlerinin koordinasyonundan çok daha farklıdır. Koordinasyonun sağlanması için işletmelerin sahip oldukları farklı yapı, plan ve kültürlerin arasında bir köprüye ihtiyaç vardır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için işletmelerin “ittifak yönetimi kapasitesi” denilen, spesifik bilgi ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. (Draulans ve diğ., 2003:153). İttifak yönetimi kapasitesi, işletmelerin ortakları ile koordinasyonlarını kolaylaştıracak, birliklilik duygusunun algılanması ile taraflar arasında bir bağlılık yaratacak ve uzun dönemde saygın bir şekilde işbirliğini sürdürmelerine yardım edecektir. Stratejik ittifaklarda etkinliğin sağlanması için ittifak yöneticilerinin etkili haberleşmeyi ve koordinasyonu kolaylaştırması gerekmektedir. Bu sayede ittifak içinde önemli bir değer olan “işbirliği yetkinliği yaratılarak”, bir rekabet avantajı sağlanmış olacaktır (Ireland ve diğ., 2002:28).

2.6. Organizasyonlararası Güven

Stratejik ittifakların etkinliğinin ölçümünde kullanılan kriterlerin sonuncusu taraflar arasındaki güvendir. Güven, “birinin faaliyetlerinde arzu edilen davranışları sergilemesi, o kişi hakkındaki beklenti ve inanç” olarak tanımlanabilir (Nielsen, 2001:4).

Child ve Faulkner (1998) güvenin kökeni ve oluşumuna ilişkin olarak üç temel görüş olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi; tarafların birbirlerine ilişkin beklentilerini içeren ve bu beklentilere ilişkin bir takım işlemlerin fayda/maliyet analizi sonucunda oluşan hesaplanabilir güvendir. İkincisi; karşı tarafın tahmin edilebilirliği üstüne kurulu bulunan ve daha çok kavramsal bir boyut taşıyan bilgi temelli güven ve üçüncüsü ise; tarafların birbirlerinin isteklerini anlama ve takdir etmelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan kimlik temelli güvendir.

Stratejik ittifaklarda taraflar arası güveni oluşturmak etkin bir ittifak gerçekleştirilmenin en zor adımlarından biridir. Çünkü, bir kişi diğer bir kişiye güvenebilir ama bir şirkete güvenmesi zordur. O nedenle, kurulan ittifakların

kişiler ve şirketler arasındaki güveni artırması gerekir. İttifaklarda güven, tarafların tüm ilişkilerinin yürütülmesi için oldukça önemlidir. Bir çok ittifakta çözümsüz problemlerin bir çoğunun nedeni güven ve anlayış eksikliğidir (Elmuti ve Kathawala, 2001:208).

Aslında, tüm ittifakların kurulmasında ve çalışmasında minimum düzeyde dahi olsa firmalararası bir güven mevcuttur. Taraflar arasında güven varsa tarafların birbirlerinin faaliyetlerinden endişe duymalarına gerek yoktur, çünkü ortaklar ittifakın genel amaçlarını başarmak için birbirlerine bağlı olarak faaliyet göstereceklerdir (Ireland ve diğ., 2002:27). Güven varsa ortakların fırsatçılık yapmayacağı ve beklenildiği şekilde davranacağı varsayılmaktadır. Güvenin varlığı sayesinde, işlem ve vekalet maliyetleri düşmekte, formal anlaşmalar ile geleneksel izleme ve kontrol sistemleri azalmakta, çevredeki karmaşıklık ve değişikliklere uyum yeteneği gelişmekte ve kararlar daha kolay alınabilmektedir. Ayrıca güven, bilgi transferini, öğrenmeyi ve sinerji yaratarak verimliliği artırmayı da sağlamaktadır (Nielsen, 2001:3-6; Volery ve Mensik, 1998:989; Ring ve Van de Ven, 1994: 3).

Güvenin önemli bir sonucu da sosyal ilişkileri kolaylaştırması ve böylece belirsizlik işlemlerini azaltmasıdır. Stratejik ittifaklarda güven, dışarıdaki bilgiye ulaşmayı kolaylaştırmakta ve ortakların mevcut bilgi, kaynak ve yeteneklerini birleştirerek yenilik yaratabilme yolunu açmaktadır. Ortaklar arasında güven oluştuğunda yazılı olmayan bilginin paylaşımı ve kullanımı da başarılı bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Güven, tarafların geçmişteki tecrübeleri ve şimdiki faaliyetleri sayesinde yavaş yavaş ortaya çıkar ve gelişir. Bir bakıma organizasyonel bir kaynak olan güven, tarafların sahip oldukları ün ile sağlanabileceği gibi, ortaklarla aynı değerlere sahip olmak ile de sağlanabilir.

İşletmelerarası ilişkilerde güven ilişkinin temelini oluşturmaktadır. Stratejik ittifaklarda ortaklar arası ilişkileri dengelemek için iki mekanizma vardır. Birincisi; biçimsel mekanizma, başka bir ifade ile, yazılı anlaşmalardır. İkincisi ise biçimsel olmayan mekanizma yani güvendir. Firmalar arasında güven konusunda fırsatçı davranışlarla ilgili endişeleri azaltmak için detaylı yazılı anlaşmalar kullanılabilir. Detaylı anlaşmalar ve güven ortakların beklenen şekilde davranmasını sağlamanın iki yoludur. Eğer pratikte uyulmaz ise hazırlanan detaylı anlaşmalar da bekleneni sağlamayacaktır (Das ve Teng, 2001(a):7).

Güven, stratejik ittifaklarda etkinliğin sağlanmasında etkili olan önemli bir unsurdur. Güvenin oluşması uzun dönemli ilişkilerin de bir ön koşulu olduğu için, güvenin varlığı ittifakların performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Eğer ittifak üyeleri arasında bir güven var ise, ortaklar kendi amaçları için çaba göstermek yerine karşılıklı olarak birbirlerini tatmin etmek için çaba göstereceklerdir. Ayrıca, güven, ittifaklarda hem stratejik düzeyde hem de faaliyet düzeyinde önemli bilgilerin paylaşılma arzusu açısından da anahtar bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak, güven stratejik ittifakların performansı üzerinde doğrudan veya dolaylı etkisi olan önemli bir unsurdur. Güvenin varlığı ittifakların etkinliğini olumlu yönde etkilerken, eksikliği veya yokluğu ise ittifakların başarısızlığına yol açmaktadır.

3. Stratejik İttifaklarda Algılanan Etkinliğe İlişkin Bir Araştırma: Hedef Alliance Holding A.Ş. - Alliance Unichem Plc. Stratejik İttifakı

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın araştırma sorusu, “Hedef Alliance Holding A.Ş. üst yönetimi, şirketlerinin Alliance Unichem Plc. ile kurdukları stratejik ittifakın etkinliğini nasıl algılamaktadır?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın amacı ise;

- i) Hedef Alliance ve Alliance Unichem arasında kurulan stratejik ittifak ilişkilerinin yönetimini,
- ii) Öznel ölçekler çerçevesinde, Hedef Alliance üst yönetimi tarafından oluşturulan ittifakın etkinliğinin algılanmasını incelemektir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

3.2.1. Araştırmanın Niteliği ve Veri Toplama Yöntemi:

Bu çalışma, genel bir bakış açısı ile nitel bir araştırma, bir ileri adım olarak da nitel araştırma yollarından biri olan örnek olay çalışması özelliği taşımaktadır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2000:19). Araştırmamızda, veri

toplama tekniği olarak görüşme metodu ve doküman inceleme metodu kullanılmıştır. rnek olay çalışmalarında gözlem, görüşme ve doküman incelemesi yöntemleri ayrı ayrı ya da her ikisi veya  birden kullanılabilir.

Görüşme Metodu:

Veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme metodu, literatürde çeşitli türlere ayrılmaktadır. Araştırmamızda, görüşme metodunun türleri arasında yer alan “görüşme formu yöntemi” uygulanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 95). Görüşme formu yönteminde, belirlenen görüşme konu veya alanlarına bağlı kalınarak, önceden hazırlanmış sorulara cevap almanın yanı sıra, ayrıca görüşme esnasında konu ile ilgili daha ayrıntılı bilgi almayı sağlayacak sorular yöneltme imkanı da mevcuttur.

Bu erevelede araştırmanın, görüşme yoluyla verilerin toplanması aşamasında, Hedef: Alliance’nin yapısı, Hedef: Alliance ve Alliance Unichem ittifakının özellikleri ve oluşturulan ittifakın algılanan etkinliğini ölçmek amacıyla, açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Ayrıca, soruların anlaşılmasını kolaylaştırmak ve monotonluğu azaltmak için görüşme esnasında geliştirilen konu ile ilgili kısa sorular da yneltirmitir.

Soru Formunun Hazırlanması:

Görüşmede kullanılan soru formu hazırlanırken, öncelikle literatür incelemesi yapılmış ve sorular akademik nitelikteki kaynaklar ışığında geliştirilmiştir. Soruların kolay anlaşılır, amacına uygun ve mantıklı bir Şekilde organize edilmesine dikkat edilmiş ve yönlendirmeden kaçınılmaya çalışılmıştır.

Konu ile ilgili toplam 55 soru tespit edilmiş, bunların 43 adeti literatürden alınan kuramsal temele dayalı bilgiler ışığında hazırlanmıştır. Geri kalan 12 soru ise Hedef: Holding ile Alliance Unichem ittifakına ilişkin, Şirketin sektörel bir yayın organı olarak çıkardığı Hedef Sağlık dergisi, Şirket web sayfasındaki bilgiler ve basında yer alan gazete ve dergi haberleri gibi kaynaklardan edinilen bilgiler ışığında hazırlanmıştır.

Görüşme formunda; Hedef: Holding – Alliance Unichem ittifakının ileyiine ilişkin genel soruların yanı sıra, ittifak yönetimi, ittifak ilişkilerinin süresi, taraflar arasında g dengesizliği, yönetsel dengesizlik, çatışma, orga-

nizasyonlararası uyum, ittifaktan elde edilen fayda, ittifaka bağlılık, ortaklar arasında haberleşme ve koordinasyon, ve organizasyonlar arası güven açısından ittifakın etkinliğinin ölçülmesine yönelik açık uçlu sorular yer almıştır.

Görüşme Türü :

Araştırmamızda, görüşme yönteminin görüşmeye katılanların sayısına göre yapılan sınıflandırma açısından “grupça görüşme” türü uygulanmıştır (Karasar, 1994:167). Görüşmeye, Hedef Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı yanı sıra, Yönetim Kurulu üyesi, Kurumsal İletişim Müdürü ve Mali İşler Müdürü olmak üzere 4 kişi katılmıştır. Görüşme yönteminde karşımıza çıkan, görüşmecinin görüşülen kişinin söylediklerini yanlış anlaması, görüşülen kişinin söylediklerini kendi öznel süzgecinden geçirerek veya yorumlayarak yazması gibi olumsuzluklarla karşılaşmamak için, görüşme sadece bir kişi ile değil, yukarıda belirtilen üst düzey yönetici grubu ile yapılmış ve araştırmayı yürüten her iki araştırmacı da görüşmeye katılmıştır. Yöneticilerin cevapları, görüşmeciler tarafından kayıt cihazına kaydedilerek, daha sonra deşifre edilmiştir.

Doküman İncelemesi:

Araştırmada görüşme yönteminin yanı sıra doküman incelemesi yöntemi de kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda, araştırmanın geçerliğini arttırmak amacıyla görüşme yönteminin yanı sıra, çalışılan araştırma sorusuyla ilişkili yazılı ya da görsel materyal ve malzemeler de araştırmaya dahil edilebilmektedir. (Geniş bilgi için bkz: Yıldırım ve Şimşek, 2000; Karasar, 1994).

Araştırmanın dokümantasyon incelemesi aşamasında, Sabah Gazetesi (9 Mayıs 2003), Dünya Gazetesi (23 Aralık 2002), Capital dergisi (Mayıs 2002), Finansal Forum (23 Mayıs 2003) gibi ulusal gazete ve dergilerden, ayrıca Hedef Holding’in sektörel yayın organı olan Hedef Sağlık dergisinden konu ile ilgili bilgiler derlenmiştir. Hedef Holding’in “www.Hedefim.com.” adresli web sayfasında yer alan, genel bilgiler, ittifaka ilişkin bilgiler ve “basında Hedef” ve “basın bülteni” gibi alt sayfalardan gerekli bilgilere ulaşılmıştır.

Doküman incelemesi yönteminin literatürde belirtilen eksiklik-

lerinden biri incelenen dokümanların “nesnel olmaması – yanlı olması”dır. Bizim çalışmamızda nesnelliğin sağlanması ve sözü edilen eksikliğin giderilmesi amacıyla, sadece Hedef Alliance Holding’e ilişkin basında çıkan haberler, web sayfasında yer alan ittifaka ilişkin bilgiler ve şirket bültenleri değil, aynı zamanda ittifakın diğer tarafı olan uluslararası ortağın web sayfasında açıkladığı bilgilerde incelenmiş, böylelikle bilgilerin tek taraflı olması engellenmeye çalışılmıştır.

3.2.2. Toplanan Verilerin Analizi:

Örnek olay çalışması niteliğindeki araştırmalarda toplanan veriler betimsel ve içerik analizi yoluyla analiz edilebilir. Bu çerçevede araştırmamızda birincil ve ikincil kaynaklardan toplanan veriler betimsel analiz ve içerik analizi kullanılarak incelenmiştir.

Betimsel analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler önce mantıklı ve anlaşılır bir biçimde betimlenir, daha sonra yapılan bu betimlemeler yorumlanır, neden - sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır. İçerik analizinde ise, betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler daha derin bir işleme tâbi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyeabilen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilir (Yıldırım ve Şimşek, 2000:159-162).

Araştırmamızda görüşme ve doküman incelemesi sonucu elde edilen nitel veriler, betimsel analizin amacına uygun olarak düzenlenmeye ve mevcut durumun mantıklı ve anlaşılır bir şekilde ortaya konulmasına çalışılmıştır. Ayrıca, doküman incelemesi sonucu elde edilen bilgilere içerik analizi uygulanmıştır. Ancak, içerik analizinde yer alan verilerin kodlanması uygulaması bizim çalışmamızda kullanılmamıştır. Çünkü, araştırdığımız anahtar kavramların oldukça belirgin olması verilerin ayrıca kodlamasına lüzum bırakmamıştır. Dokümanlar incelenirken, anahtar kavramlar olarak, stratejik ittifak, Hedef Holding, Hedef – Alliance, Alliance Unichem, ittifaktan alınan tatmin gibi, araştırmanın amacı ile ilgili kavramları içeren materyaller incelenmiştir. Bu aşamada, sözü edilen kavramları kodlayarak listeleme işlemine gerek görülmemiştir.

Betimsel ve içerik analizi sonucu elde edilen bulgular literatür ışığında yorumlanmaya çalışılmıştır. Betimsel analiz uygulanan araştırmalar-

da, görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer verilmesi ve bunlardan yola çıkarak sonuçların açıklanması, nitel araştırmaların geçerliliği için de çok önemli bir konudur. Araştırmamızda bulgular sunulurken, bahsedilen bu uygulamadan yararlanılmıştır.

3.3. Bulgular

3.3.1. Hedef Alliance Holding A.Ş. ve Alliance Unichem Plc. İttifakı

Alliance Unichem Plc., 1997 yılında Unichem Plc. ile Alliance Sante S.A. firmalarının birleşmesiyle kurulan uluslararası bir işletmedir. İlaç ve sağlık ürünlerinin dağıtımını, toptan ve perakende satışı konularında Avrupa'nın ikinci büyük kuruluşu olan Alliance Unichem, depoculuk, dağıtım ve perakendecilik olmak üzere üç faaliyet alanında hizmet vermektedir. Alliance Unichem sahip olduğu gelişmiş lojistik teknikleri, elektronik ticaret, teknoloji uygulamaları ve 24.000 kişilik kadrosu ile tüm Avrupa'da bulunan 215 depolama merkezinden, 70.000 eczane ile Avrupa'da bulunan başlıca ilaç şirketlerine hizmet vermektedir. Şirketin dağıtım ağı, Türkiye dahil, Çek Cumhuriyeti, Fransa, İngiltere, Yunanistan, İspanya, İsviçre, İtalya, Hollanda, Norveç, Almanya Portekiz'in de bulunduğu 12 ülkeyi kapsamaktadır. Hisseleri Londra ve Paris borsalarında işlem görmekte olan şirketin piyasa değeri yaklaşık 1.7 milyar İngiliz Poundu seviyesindedir (Hedef Sağlık, Nisan 2001: 6-7).

Hedef Alliance Holding, Türk ilaç dağıtım kanalında faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmedir. 2002 yılı itibariyle gruba bağlı 2 "soğuk zincir" hizmeti veren Sancak Ecza Deposu, 11 Hedef Ecza Deposu ve 10 Es Ecza Deposu olmak üzere, toplam 23 ilaç, 2 gıda ve 5 itriyat deposu bulunmaktadır. Grup şirketleri 2003 yılı itibariyle 1150 araç ve 4250 kişilik kadrosu ile 17500 eczane ile 8500 eczane dışı noktaya ilaç ve itriyat dağıtım hizmeti vermektedir. Şirketin 2002 yılı pazar payı kutu bazında yaklaşık % 42'dir (Hedef Sağlık, Nisan 2001:6, Temmuz 2001: 39).

İlk şirketini 1987 yılında İstanbul'da kuran Hedef Holding, geçen süre içinde Türkiye pazarında lider konuma gelmiş ve belirlediği amaçlara ulaşabilmenin yegane yolunun uluslararası büyük bir firma ile stratejik ittifak yapmak olduğuna karar vermiştir. 2000 yılında Alliance Unichem Plc ile stratejik ittifak görüşmelerine başlamış, 2001 yılında yapılan karma (hisse

temeline dayalı stratejik ittifak ve hisse temeline dayalı olmayan stratejik ittifak özelliklerinin birlikte yer aldığı) stratejik ittifak anlaşması ile uluslararası bir yapıya ulaşmıştır. Anlaşma sonrasında şirket Hedef: Alliance Holding A.Ş. adını almıştır.

İki işletme arasındaki stratejik ittifakta algılanan etkinlik konusuna geçmeden önce, Türk ilaç piyasasına kısaca göz gezdirmek faydalı olacaktır. 1995 – 2000 yılları arasında ortalama %14'lük bir büyüme hızına sahip olan Türk ilaç piyasası, 2000 yılı sonu itibariyle üretici fiyatlarıyla 2.8 Milyar ABD Dolarlık bir hacme ulaşmıştır. Türk İlaç piyasasında satışların yaklaşık %20'sini devlet kuruluşlarına yapılan satışlar oluştururken, piyasanın geri kalan kısmı Hedef: Grubu gibi ecza depoları üzerinden eczaneler vasıtasıyla yapılmaktadır (Hedef: Sağlık, Nisan2001: 4).

3.3.2. Hedef: Alliance - Alliance Unichem İttifakında Algılanan Etkinlik

Çalışmamızın bu kısmında, incelediğimiz işletmeler arasında oluşturulan stratejik ittifakın etkinliğinin öznel kriterler açısından Hedef: Alliance Holding yöneticileri tarafından nasıl algılandığı üzerinde durulacaktır. Daha önce de belirttiğimiz gibi, ittifaklarda ortaklardan birinin kurulan işbirliğinden tatmin olması, diğerinin de tatmin olmasını olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda ittifakın performansını ölçmek için ortaklardan birinin ittifakın etkinliğini algılamasını analiz etmek yeterli olacağından, bu çalışmada sadece Hedef: Alliance Holding yöneticileri ile görüşülmesinin uygun ve yeterli olacağı düşünülmüştür.

3.3.2.1. İttifak Yönetimi

İttifakın yönetimi açısından etkinliğin algılanması; ilişki süresi, güç dengesizliği, yönetsel dengesizlik ve taraflar arasındaki çatışma unsurları ele alınarak incelenecektir.

İlişki süresi:

Hedef: – Alliance Unichem ittifakının üç yıllık bir geçmişi vardır. Stratejik ittifaklarda işbirliği süresinin uzun olması, o ittifakın başarılı ve kalıcı olduğunun göstergelerinden biridir. Taraflar arasında anlaşmanın yapılmasından şirketin yeni yönetim kurulunun oluşturulmasına kadar bir yıldan fazla sürenin geçmiş olduğu göz önüne alındığında, tarafların birbir-

lerini denemeleri için nispeten yeterli sürenin geçmiş olduğunu görmekteyiz. Yaptığımız görüşmeler esnasında, Hedef Alliance yöneticileri bu ittifakın herhangi bir süre kısıtı olmaksızın uzun dönemli bir ilişki olmasını istediklerini belirtmişlerdir. Hedef Alliance – Alliance Unichem ittifakının süresi göreceli olarak yakın gibi görülse de tarafların, anlaşmanın imzalanmasından bugüne kadar ittifakın devamlılığı konusunda kararlı olmaları nedeniyle kurulan işbirliğinin başarılı olarak algılandığını söylemek mümkündür.

Güç dengesizliği:

Yapılan ittifakı güç dengesizliği açısından incelediğimizde, görüşülen yöneticilerce taraflar arasında herhangi bir güç ve kaynak dengesizliğinin olmadığı belirtilmiştir. İttifak öncesi girişimcilik geçmişleri, büyüklükleri ve yönetim tarzları birbirine benzer ise tarafların yapacakları ittifaklar çok daha başarılı olacaktır (Volery ve Mensik,1998: 993). Bu bağlamda yaptığımız araştırmada yer alan aktörlerin, faaliyette buldukları pazarlarda lider konumunda olmaları, yönetim tarzları ile iş yapma felsefelerinin benzerliği ve aralarındaki uyum, yaptıkları ittifakın etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir. Hedef Alliance yöneticileri, iki tarafı arasında herhangi bir güç dengesizliğinin olmadığını vurgulamaktadır. Öyle ki, Alliance Unichem, girmek istediği pazarlar (özellikle gelişmekte olan pazarlar) hakkında yeterli bilgiye ulaşabilmesinin bu pazarları iyi bilen Hedef Alliance vasıtasıyla olacağını bilincindedir. Görüşme yaptığımız yöneticilerin ifadesi ile: “...bu birliktelik üzerinde çok iyi düşünülmüş bir ittifaktır... Hedef Alliance faaliyet gösterdiği pazarı çok iyi biliyor..... işi bilenine bırakmak en akıllıca iş...”(Görüşme notu).

Ayrıca gerek Alliance Unichem, gerek Hedef Alliance ellerindeki fiziksel ve beşeri kaynakları ittifakın ortak kullanımına açmıştır. Konuya, taraflardan birinin sahip olduğu gücü kendi çıkarı için kullanması açısından baktığımızda ise, örneğimizde, böyle bir olumsuz sonucu doğuracak bir durumun olmadığı görülmektedir.

İlgili bölümde açıklandığı üzere, aralarında herhangi bir güç veya kaynak dengesizliği olmayan taraflar arasında yapılan ittifakların etkinliği yüksek olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla, Hedef Alliance yöneticilerinin, taraflar arasında herhangi bir güç dengesizliğinin olmadığını ifade etmeleri,

kurdukları ittifakı -bu açıdan- etkin olarak algıladıklarının bir göstergesidir.

Yönetsel Dengesizlik:

İncelediğimiz bu ittifakın etkinliğinin algılanmasını yönetsel dengesizlik açısından ele aldığımızda, ilk dikkati çeken husus, taraflar arasında yapılan anlaşma uyarınca Hedef:Alliance Holding'in, ittifakın yönetiminde söz hakkına sahip olmasıdır. Alliance Unichem uyguladığı yönetim tarzı itibariyle oluşturduğu ittifaklarda yerel işletmeleri kendi faaliyet alanlarındaki operasyonlarında serbest bırakmakla birlikte ihtiyaç duyduklarında onlara katkıda bulunmakta, desteklemekte ve mevcut tüm kaynaklarını onların kullanımına sunmaktadır. Aynı durum Hedef: Alliance yöneticileri açısından da geçerlidir. Dolayısıyla tarafların ittifaka katkılarının eşit olduğu çok açıktır. Hatta eğer yönetimde söz hakkının Hedef: Alliance elinde bulunduğu düşünülürse, yönetsel dengesizliğin Hedef: Alliance lehine olduğu bile söyleyebiliriz. Ancak burada önemli olan yerel şirket yöneticilerinin yabancı ortaklarını kendileri ile eşit olarak kabul edip, hissetmeleridir.

Ayrıca 12 ülkede faaliyet gösteren Alliance Unichem'in, o ülkelerin yerel şirketleri ile başarılı işbirlikleri gerçekleştirmesi, yönetsel açıdan "ittifak yönetimi yetkinliği"nin gelişmesini sağlamıştır. Sahip olduğu ittifak yönetimi tecrübesi ve yeteneği, Hedef: Alliance ile yapmış oldukları ittifakın da başarılı şekilde devam etmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle ortaklar arasında yönetsel dengesizliğin olmadığını ve Hedef: Alliance yöneticilerinin -bu açıdan- ittifakın etkinliğini yüksek olarak algıladıklarını söylemek mümkündür.

Çatışma:

İttifaklarda ortakların amaçlarının farklı olması çatışmalara yol açmaktadır. İncelediğimiz ittifakta Hedef: Alliance yöneticileri her iki işletmenin stratejik amaçları arasında bir uyumun söz konusu olduğunu belirtmektedirler. Operasyonel olarak ise, Alliance Unichem konsorsiyumunda yer alan tüm uluslararası işletmeler, grubun çalışma mantığı çerçevesinde kendi faaliyet alanlarına özgü farklı amaçlara sahiptir. Fakat bu durum taraflar arasında bir operasyonel çatışmaya neden olmamaktadır.

Stratejik ittifaklarda ortakların çıkarıcı ve fırsatçı davranışları en büyük çatışma nedenidir. Ortakların fırsatçı davranışlarını önlemek için, itti-

fakın kuruluş aşamasında, detaylı şekilde hazırlanmış yazılı anlaşmalara ihtiyaç vardır. İncelediğimiz ittifakta ise tarafların birbirlerine karşı çıkarıcı ve fırsatçı davranışlar sergilemediklerine ilişkin bir kanı oluşmuştur. Ancak, ittifakın ilk yılında iki firma arasında belirlenen mali hedefler hususunda bir takım anlaşmazlıklar da yaşanmamış değildir. Örneğin, ülkenin ekonomik olarak zor günler geçirdiği o dönemde tüm sektörlerdeki işletmeler gibi, Hedef Alliance Holding de belirlediği mali hedeflere ulaşmakta zorluklar yaşamış ve bu durum Türkiye gibi istikrarsız pazarların yapısını bilmeyen bazı yöneticileri kısa bir süre için de olsa endişeye sevk etmiştir.

İttifaklarda ortaya çıkabilecek muhtemel çatışmaları azaltmanın bir yolu, ittifak ana sözleşmesine bağlayıcı şartlar ve yaptırımlar koyarak tarafların fırsatçı davranışlarının engellenmesidir. Fakat sadece yasal yaptırımlar ile bunları engellemek imkansızdır. Taraflar arasında güven ve bağlılık bu aşamada çok önemlidir. Taraflar arasında güven ve bağlılık varsa ittifakın başarısı ve devamı için bu tür davranışlardan kaçınacaklardır. Bu konuda yerel firma yöneticileri, ittifak sözleşmesinin çok dikkatli bir şekilde hazırlanarak, bir çok konuda tarafları bağlayıcı yaptırımların yer aldığını belirtmekte ayrıca, taraflar arasında yöneticilerin karar vermeleri, liderlik tarzları ve insan kaynakları uygulamaları gibi konularda çok büyük farklılıkların olmadığını da ifade etmektedirler. Ayrıca, Hedef Alliance yöneticileri karşı taraf yöneticilerini “oldukça demokrat, kibar ve anlayışlı” olarak algılamakta ve hemen her konuda karşı taraf ile hem fikir olduklarını özellikle belirtmektedirler (Görüşme notu).

Stratejik ittifaklarda çatışmaların çözümünün bir yolu da taraflar arasındaki anlaşmazlıkların müzakereler ile çözüme kavuşturulmasıdır. İncelediğimiz örneğimizde de bu sürecin sıkça yaşandığını görmekteyiz. Hedef Alliance yöneticileri şimdiye kadar ortaklar arasında çözümlenemeyen anlaşmazlıkların olmadığını, ortaya çıkan anlaşmazlıkların ise karşılıklı konuşularak, tartışılarak ve ikna yolu ile çözümlenmeye çalışıldığını ifade etmektedir.

Sonuç olarak taraflar arasında amaçların farklılığından kaynaklanan bir çatışma yaşanmadığını, fakat faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında ortaya çıkan bazı operasyonel çatışmalar ortaya çıktığını, ancak bunların ittifakın etkinliğini olumsuz yönde etkileyecek boyutta olmadığını ve dolayısıyla Hedef Alliance yöneticilerinin -bu konuda- ittifakın etkinliğini

olumlu olarak algıladıklarını söylemek mümkündür.

3.3.2.2. Organizasyonlararası Yönetmel Uyum

Stratejik ittifaklarda etkinliğin sağlanması için ortaklar arasında stratejik, kültürel, organizasyonel ve yeteneksel açıdan bir yönetmel uyumun olması gerekmektedir (Cui ve diğ., 2002:343-345; Draulans ve diğ., 2003:151).

Hedef Alliance ve Alliance Unichem ittifakını örgütler arası uyum açısından incelediğimizde şu bulgular ile karşılaşmaktayız:

Öncelikle, konuya stratejik uyum açısından yaklaştığımızda, tarafların amaç ve faaliyetlerinin uyumlu olup olmadığına bakmak gerekir. Burada bize yol gösterecek olan araç, tarafların iş felsefeleridir. Alliance Unichem'in iş felsefesi 4 prensip üzerine kurulmuştur (Hedef Sağlık, Haziran 2002:23):

- Hizmet: Eczacılar, tedarikçilere ve eczanelerdeki hizmet verdikleri hastalara en yüksek seviyede hizmet vermek. Güvenli, sürekli ve hızlı sipariş devrine dayanan bir program ile teslimat yapmak.

- Mükemmellik: Eczacıların, hastaların ve üreticilerin ilk tercihi olmak ve yapılan her şeyde mükemmelliğe ulaşarak pazarda lider olmak.

- İşbirliği: Müşteriler ve tedarikçiler ile birlikte çalışarak karşılıklı katma değer yaratmak, hizmet verdikleri milyonlarca hastanın sağlık seviyesini yükseltmek.

- Yenilik: Şirketin vizyonu hem eczanelere daha verimli hizmet vermeyi sağlayacak güncel sistemleri geliştirmek, hem de müşterilerine destek ve hizmet çözümleri sunmaktır. Bu yenilikçi düşünce Alliance Unichem'i Avrupa pazarında bir adım önde tutmaktadır.

Hedef Alliance Holding'in iş felsefesi ise; pazarında birinci sınıf müşteri hizmeti ve memnuniyeti yaratacak hale gelmektir. 2000'li yıllarda Hedef Holding'in stratejik hedefleri;

- Uluslararasılaşmak
- Halka açılmak
- İş mükemmelliği
- Otomasyon
- Sektörde lider kalmak
- Kurumsallaşmak

şeklinde tasarlanmıştır (Hedef Sağlık, Mayıs 2000:3). Hedef Alliance yöneticileri her iki işletmenin iş felsefelerinin “öz bakımından aynı olduğunu, fakat söyleniş tarzlarının farklı olduğunu” ifade etmektedir.

Stratejik uyumun sağlanmasında bir başka yol da, tarafların kendi yapılarına uygun bir ortak seçmeleridir. Alliance Unichem’in faaliyet yaptığı sektörde Avrupa’nın ikinci, dünyanın dördüncü büyük işletmesi olması; tıpkı “uluslararasılaşma”yı bir amaç olarak seçen Hedef Alliance Holding gibi global bir işletme olmayı istemeleri; çok uluslu bir yapıya sahip olmaları, “global düşün, yerel davran” ilkesini benimseyerek ortaklık kurduğu tüm işletmelerin yerel faaliyetlerini serbest bırakmaları, faaliyet alanında uzman olmaları ve gelişmiş bilgi işlem teknolojilerine sahip olmaları, iyi bir “ün”ünün olması gibi nedenler, onların Hedef Holding için amaçlarını gerçekleştirmede yardımcı olabilecek uygun bir ortak olarak değerlendirilmelerine sebep olmuştur (Hedef Sağlık, Nisan 2001:7).

O dönemde Hedef grubunun amacı, tamamını veya bir kısmını satarak kaynak yaratmak değildi. Uzmanı olduğu ve mesleği olan ilaç dağıtım işini sadece Türkiye’de değil, dünya pazarlarında da yapmaktı. Çünkü insan kaynaklarımız, teknik birikimlerimiz, yurt içinde ulaşılan liderlik ve pazar payımız bir noktaya ulaşmıştı. Bu birikimlerin daha büyük organizasyonlarla birleştirilerek bir üst düzeye çıkarılması ve yönetim becerilerinin geliştirilmesi gerekiyordu (Hedef Sağlık, Nisan 2001:7). Şirket yöneticilerinin o dönemde sahip olduğu bu düşünceler, Alliance Unichem’in ne denli doğru bir ortak olduğunu işaret etmektedir.

Hedef Alliance, o dönemde, potansiyel ortakların değerlendirilmesi konusunda Türkiye’de faaliyet gösteren uzman bir danışmanlık firmasından da hizmet satın almıştır. Potansiyel ortak hakkında bilgi toplanması açısından ise her hangi bir zorlukla karşılaşmadığı belirtilmektedir. Çünkü, Alliance Unichem’in Londra ve Paris borsalarında işlem gören bir şirket olması ve şeffaf bir yönetim sergilemesi nedeniyle istenilen tüm bilgilere kolaylıkla ulaşılmıştır.

Tarafların amaçlarının benzer olması, kurulan ittifakı aynı derecede önemli görmelerini sağlamaktadır. Stratejik uyumun sağlanması için, hükümet, müşteriler ve sermaye piyasası gibi unsurlar açısından ittifakın ileride yaratacağı sonuçlar göz önüne alınmalıdır. Örneğimizde Hedef Alliance Holding’in, ittifak kurulmadan önce, müşteri eczanelere konuyu

aktardığı ve onları bilgilendirerek, bakış açılarını öğrendiğini görmekteyiz. Ayrıca, grubun periyodik olarak yayınlanan mesleki dergisinde tüm müşterilere Alliance Unichem firması hakkından geniş bilgiler verilerek, ittifak ile ilgili tüm gelişmeler duyurularak konu hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmıştır. Devlet ile olan ilişkilerine baktığımızda ise, Hedef Alliance Holding'in bu tür bir ittifak öncesinde Yabancı Sermaye Kurulu ve Rekabet Kurulu gibi resmi otoritelerden gerekli izin ve onayları aldığını (Hedef Sağlık, Haziran 2002:25), dolayısıyla yapılan bu işbirliğinin Türkiye piyasalarında haksız rekabet yaratıcı bir yanının olmadığını bir bakıma tescil edilmiş olduğunu görmekteyiz.

Örgütler arası uyumu kültürel uyum açısından incelediğimizde ise; yapılan ittifakın uluslararası bir yapıda olması nedeniyle taraflar arasında kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunların olması beklenebilir. Alliance Unichem'in 12 farklı ülkeden işletmelerin bir araya gelerek oluşturdukları çok kültürlü bir yapıda olması özellikle kültürel uyum konusunda da yeterli tecrübeye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, tarafların Akdeniz kültürünü taşımaları birbirlerini daha iyi tanıma ve anlamalarına olumlu etki etmektedir. Bunun yanı sıra Hedef Alliance Holding yöneticileri örgüt kültürü açısından iki şirket arasındaki ilişkiyi "açık kapı politikasının uygulanması, iyi bir haberleşmenin gerçekleştirilmesi ve kararların demokratik ortamlarda alınması" nedeniyle uyumlu olarak algılamaktadırlar.

Alliance Unichem'in "*...Baştan yerel şirket ile ne istediğimiz konusunda anlaşırız, nasıl yaptıkları, nasıl yönettikleri onların işidir...*" şeklinde bir yönetim tarzı sergilemesi, taraflar arasında yöneticilerin karar verme ve liderlik tarzlarında organizasyonel bir uyumsuzluğun yaşanmasının önüne geçmiştir. Ayrıca, Hedef Alliance üst yönetimi Alliance Unichem'in yönetim stillerini ve tepe yönetiminin liderlik tarzlarını özellikle beğenip, takdir ettiklerini de ifade etmektedirler.

Ancak, doğal olarak farklı organizasyon yapısına sahip bir firma ile yakın bir ilişki içinde faaliyet yapılacak olması Hedef Grubu'nun elbette ki kendi iç dinamiklerinde bir takım yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilmesini gerekli kılmıştır. Öncelikle, ilk kuruluş yıllarında bir aile işletmesi hüviyetinde olan Hedef Holding, bu ittifak sayesinde daha önce başlattığı kurumsallaşma çalışmalarını daha da hızlandırma imkanı bulmuştur. Holding Yönetim Kurulu Başkanının "*..... bizim kurum olma isteğimiz, hevesimiz ve*

yarattığımız kültür onlar ile ilişkilerimizi kolaylaştırdı....” ifadesi de kurum-sallaşmanın işbirliği açısından önemini vurgulamaktadır (Görüşme notu). Ayrıca Hedef Grubu yöneticileri kendilerini bu tür bir işbirliğine önceden hazırlamaya başlamışlardır. Özellikle uluslar arası bir ortaklık söz konusu olduğu için yabancı dil konusunda şirket içerisinde sorunlar çıkmaması için hızlı bir dönüşüm başlatılmış ve yöneticiler ve çalışanlar yabancı dil öğrenmeleri hususunda desteklenmiştir. Çalışanlar sadece dil konusunda değil aynı zamanda bilgisayar ve internet konularında da eğitimler almışlardır. Ayrıca, taraflar arasında aynı zamanda bir kontrol mekanizması da olan her ayın ilk haftasında mali raporların gönderilebilmesi ve uluslararası muhasebe kayıtlarının yapılabilmesi için taraflar arasında bir şebeke ağı kurulmuştur. Bu ağ sayesinde organizasyonel uyumun oluşturulması kolaylaştırılmıştır.

Konuya organizasyon yapılarının benzerliği açısından baktığımızda, Alliance Unichem’in bünyesindeki her ülkede farklı organizasyon yapılarının olduğu görmekteyiz. Görüşme yapılan yöneticiler, organizasyon yapılarındaki bu farklılıkların taraflar arasındaki ilişkileri olumsuz etkilemediğini özellikle ifade etmektedirler. Ayrıca, bu farklı yapılar arasında henüz bir standartlaşma sağlanmış olmamasına rağmen, gelecek dönemlerde Alliance Unichem’in global bir işletme yapısına uygun düzenlemeler yapmayı planladığını ve bu düzenlemelerin gerçekleştirilmesinde Hedef Alliance’nin de etkin bir rol oynayacağını belirtmektedir.

Ortakların sahip oldukları her türlü kaynak, varlık ve yetenekleri ittifakın kullanımına sunmaları aynı zamanda taraflar arasındaki yeteneksel uyumun da bir göstergesidir. Hedef Alliance ve Alliance Unichem çeşitli ortak faaliyetler için birbirlerine uzmanlar göndererek kaynak değişiminin bir örneğini sergilemektedirler.

Organizasyonlararası yönetsel uyum konusunda yaptığımız değerlendirmeler sonucunda, Hedef Alliance yöneticilerinin organizasyonel uyum açısından genel olarak ittifakın etkinliğini yüksek olarak algıladıklarını söyleyebiliriz.

3.3.2.3. Kurulan İttifaktan Elde Edilen Faydalar

Stratejik ittifaklar, ortakların yapılan işbirliğinden fayda elde edecekleri düşüncesiyle yapılmaktadır. İncelediğimiz ittifak ilişkisini Hedef Alliance’nin elde ettiği faydalar açısından değerlendirdiğimizde, şirketin

kazançlarını uluslararasılaşma, uluslararası pazarlara açılma, iç pazar, muhasebe ve bilgi işlem sistemleri ve kurumsallaşma gibi alt başlıklar altında toplamak mümkündür:

- **Uluslararasılaşma:** Öncelikle, Hedef Holding, bu ittifak sonucunda uluslararası bir nitelik kazanarak Hedef Alliance Holding kimliğine sahip olmuştur. Şirket yönetim kurulu başkanının “Yerellik bundan on yıl öncesinin olgusuydu. Bugün ise nostaljik bir anıdır. Güncel olan ulusal pazar bazında örgütlü olmaktır. On yıl sonra anılarda kalmak istemiyorsak uluslararası pazarın bir parçası olmak perspektifine sahip olmak zorundayız” (Sancak, 2000:3) şeklindeki ifadeleri de uluslararasılaşmaya verilen önemi yansıtmaktadır. Uluslararası hale gelmenin bir başka faydası da, tedarikçiler ile ilişkilerde kendisini göstermektedir. Tedarikçi firmalar, uluslararası bir kuruluş ile çalıştıkları için kendilerini daha güven içinde hissetmektedirler. Tedarikçi işletmelerin büyük çoğunluğunun uluslararası nitelikte olduğu göz önüne alındığında, kendi yapılarına benzer, uluslararası nitelikteki Hedef Alliance ile ticari ilişki kurmalarının taraflara daha fazla yarar getirebileceğini söylemek mümkündür.

- **Uluslararası pazarlara açılma:** Hedef Alliance, pazara ilişkin ittifak yapma amaçlarına ulaşmış ve bu ittifak ile özellikle “benzer pazarlar” olarak tabir edilen Doğu Avrupa’da, Kuzey Afrika’da, Balkan ülkelerinde, Orta Asya Cumhuriyetlerinde, Kafkaslarda ve Ortadoğu’da yer alan toplam 37 ülkede ilaç toptan satış faaliyeti yapma hakkını elde etmiştir (Hedef Sağlık, Haziran 2002: 25). Bu pazarlarda tüm grup adına bütün faaliyetlerde karar verme ve söz hakkı sadece Hedef Alliance’nin elindedir. Taraflar istikrarın olmadığı bu pazarlarda riskleri ve belirsizlikleri paylaşarak birlikte yeni girişimlerde bulunacaklardır. Örneğin, 2003 yılı içinde Mısır’da ilaç dağıtım kanalında faaliyet gösteren en büyük şirketin % 40’ını satın alan Hedef Alliance, ayrıca bu şirketteki payını üç yıl içinde %51’e arttırma opsiyonuna da sahip olmuştur (Görüşme notu). Böylelikle uluslararası pazarlardaki ilk faaliyetler başlamış ve Rusya, Çin gibi diğer büyük pazarlardaki faaliyetler için girişimler hızlandırılmıştır.

- **İç pazar:** Hedef Alliance iç pazar açısından da yaptığı ittifaktan önemli kazanımlar elde etmiştir. Örneğin, Alliance Unichem’in uluslararası faaliyetlerinden kazandığı tecrübelerden de yararlanılarak, eczanelere daha az stokla çalışma imkanı ve destek verilmiş, ayrıca üretici firmaların pek

çoğunun da üretim planlaması yaparak, atıl ürün stoku tutmamaları sağlanmıştır. Böylece sektörde verimliliğin artmasına da öncü olmuştur.

Bunların yanı sıra, Hedef Alliance eczacılara verdikleri hizmetlerin kalitesini arttırmak için teknolojik donanımlarını geliştirmeyi planlamaktadır. Bu konuda Alliance Unichem'den İnsan Kaynakları ve depo tasarımı konularında bilgiler alınmıştır. Ayrıca iki işletme, güçlerini birleştirerek sigorta, otomasyon, araba, araç ve diğer hizmetleri beraber satın alma avantajı kazanmışlardır. Bu durum, şirketin müşterileri ile olan ilişkilerini olumlu yönde etkileyerek pazardaki gücünün artmasını sağlayacaktır. Yine Hedef Alliance için çok önemli bir konu olan "pazarın korunması" açısından, güçlü bir Hedef Alliance – Alliance Unichem ittifakı Türk ilaç dağıtım pazarına dışarıdan gelecek rakipler için bir pazara giriş engeli olmuştur.

- **Muhasebe ve Bilgi İşlem Faaliyetleri:** Hedef Alliance ittifak oluşturulduktan sonra, organizasyonel uyumun bir gereği olarak muhasebe sistemini değiştirerek, uluslararası muhasebe sistemini kullanmaya başlamıştır. Holding Yönetim Kurulunun ifadesi ile; ".....Ortaklık öncesinde muhasebe sistemimiz yereldi. 14 Avrupa ülkesi içinde uluslararası muhasebe standartlarını uygulayan ilk ülkeyiz. Eğer bu işbirliği olmasaydı biz hâlâ eski usul muhasebe sistemi ile çalışacaktık.....Bu da ortaklığın bir kazancıdır....." (Görüşme notu). Hedef Alliance, aynı zamanda bilgi işlem teknolojisi açısından uzmanlıklara sahip olan bir ortak ile ittifak yaparak, muhasebe sistemi, depo yazılımı gibi konularda yeni uzmanlıklar kazanmış, şirketler arasında bir şebeke ağı kurulmuştur. Aynı şekilde, Alliance Unichem'de, Hedef Alliance'den bu konuda yeni bilgiler elde etmiş ve kazanımlar karşılıklı olmuştur. Bu durumu Holding yöneticileri şu şekilde ifade etmektedir: "..... Sadece mali işlerde değil, bilgi işlem konusunda da atılımlar oldu. İngiltere, İtalya ve Türkiye'nin ortak çalışması olarak bütün dünyaya satılacak bir yazılım hazırlamaya başladık..... Bu işi 3 ülke yapıyor. Grubun diğer 11 ülkesine ve başka ülkelere de satacağız... Ayrıca bu işin fikir babası da Türkiye'dir. Hepimizin entegre olduğu bir yazılımın şart olduğunu yoksa global bir şirket olamayacağımızı söyledik....." (Görüşme notu).

- **Kurumsallaşma:** Uluslararası bir işletme ile ittifak yapmayı amaçlayan Hedef Grubu kurumsallaşmayı hedef olarak belirleyerek, bu konularda çalışmalar başlatmıştır. Örneğin, daha önce yerel iş yapma usulleri uygulayan şirketin, mali yapısını her yıl birkaç kez uluslararası profesyonel fir-

maların denetimine açması, kurumsallaşmada alınan mesafe açısından önemlidir. Hedef Alliance'nin yakın gelecekteki amaçlarından biri de halka açılmaktır. Yapılan ittifak bu amacın gerçekleştirilmesine olumlu katkılar yapmıştır. Çünkü bu işbirliği şirketin pazardaki iyi olan ününü daha da artırmıştır. *".....Halka açılmayı kurumsallaşmanın önemli bir adımı olarak algılıyoruz.... Halka, kamuya, küçük yatırımcıya mal olmamış bir şirket için, kurumsallaşmanın ve geleceğe kalmanın nerede ise imkansız olduğunu biliyoruz....."* (Görüşme notu) şeklindeki ifadeler Hedef Alliance yöneticilerinin konuya verdikleri önemi göstermektedir.

Kurumsallaşma çerçevesinde ele alınması gereken bir başka gelişme ise grubun insan kaynakları uygulamalarında karşımıza çıkmaktadır. Bir yandan mevcut çalışanların sahip oldukları uzmanlık ve yetenekler geliştirilmeye çalışılırken, diğer yandan da her düzeyde profesyonelin gruba katılması için çaba sarf edilmektedir. Örneğin, ittifak kurulmadan önce özellikle yöneticilerinin yabancı dil problemleri yaşamamaları için yabancı dil eğitimlerine önem verilmiş, şirket çalışanlarına da bilgisayar eğitimleri sağlanmıştır. Ayrıca, uluslararası kabul görmüş uygulamalar çerçevesinde, Holding bünyesinde seçme ve yerleştirme, eğitim, kariyer planlama ve performans ölçme gibi insan kaynakları fonksiyonları da hızla uygulanmaya başlamıştır.

Stratejik ittifaklarda elde edilen faydaların yanı sıra ittifakın etkin bir şekilde yürütülebilmesi için üstlenilmesi gereken maliyetler konusuna da bakmak gerekir. Hemen belirtmelidir ki, yukarıda sözünü ettiğimiz faydalara ulaşabilmek için bir takım maliyetlere katlanılmıştır. Örneğin, yöneticilerin ve çalışanların ittifak yönetimine hazırlanması, şirketler arasında kurulan şebeke ağı, mali sistemin uyumlandırılması gibi operasyonel maliyetlerin yanı sıra, ittifakın kuruluş aşamasında üstlenilen hukuk işlemleri, yatırım bankası maliyetleri ve danışman firma maliyeti gibi sözleşme maliyetlerine de katlanılması gerekmiştir. Burada dikkati çeken bir husus, bu maliyetlerin özellikle operasyon ile ilgili kısmının, zaten kurumsallaşma ve uluslararasılaşma niyetinde olan bir şirket tarafından üstlenilecek olmasıdır. Başka bir ifade ile ittifak yapılmamış olsa dahi, kurumsallaşma çerçevesinde bu maliyetlerin bir kısmına katlanılacaktı. Bu açıdan Hedef Alliance yöneticileri, bu maliyetleri katlanılması gereken maliyetler olarak algılamaktadır. Bu bakış açısı bize Hedef Alliance yöneticilerinin elde ettikleri/edecekleri

faydanın, üstlendikleri maliyetlerden daha önemli olarak algılandığını göstermektedir.

3.3.2.4. İttifak İlişkilerinde Bağlılık

Stratejik ittifaklarda etkinliği sağlayan unsurlardan biri de oluşturulan işbirliğine tarafların gösterdikleri bağlılıktır. İncelediğimiz örnekte ilişkinin sürdürülmesi için gayret gösterme ve ilişkiyi devam ettirme açısından, Hedef Alliance yöneticilerinin kurulan ortaklığa bağlılığı açık bir şekilde görülmektedir. Şimdiye kadar anlatılan gelişmeler ve katılan maliyetler, yöneticilerin ittifaka verdikleri önemi ve bağlılıklarını simgelemektedir. Çünkü, gerek Alliance Unichem, gerek Hedef Alliance sahip oldukları tüm kaynakları ittifakın kullanımına sunmuşlardır. Dolayısıyla her iki firmanın da ittifaka bağlılığın bir unsuru olan fedakarlıkta bulduklarını söylememiz mümkündür. Aynı şekilde kararlılık açısından baktığımızda ise, yine tarafların bu ilişkiyi sürdürme niyetinde olduklarını görmekteyiz. Ancak burada hemen belirtmelidir ki, Hedef Alliance yöneticileri ittifakın sürekliliğinin, tarafların anlaşmada yer alan hususlara uymalarına bağlı olduğunu özellikle belirtmektedirler. Araştırmamıza katılan Hedef Alliance Yönetim Kurulu Başkanının oluşturulan ittifaka gösterdiği bağlılık ve önem, ittifakın başarılı bir şekilde yürütüldüğünün bir işaretidir. Çünkü daha önce de belirttiğimiz gibi, stratejik ittifaklarda kıdemli yöneticilerin ittifaka bağlılıkları, başarı için bir anahtar niteliğindedir. Hedef Alliance yöneticileri, yaptıkları ittifaka bağlılıklarını şu şekilde ifade etmektedir: “.....Alliance Unichem ile Hedef Alliance birbirlerinin parçasıdır... Birbirimizi bir ailenin fertleri gibi görüyoruz.....” (Görüşme notu). Öyle ki, Hedef Alliance üst yönetimi kendileri için Türkiye’deki Hedef Alliance birimleri ne ise, Avrupa’daki Alliance Unichem birimlerinin de öyle kabul edildiğini söylemektedirler. Burada önemli olan bu bağlılık düşüncesinin holding bünyesindeki tüm çalışanlarca benimsenmesidir. Bu açıdan, Hedef Holding yöneticileri bir dünya firması olabilmek için söz konusu bu bağlılık hissini holdingdeki herkes tarafından benimsenmesi gerektiğinin bilincine varmış ve bu konudaki gerekli düzenlemeler daha önceden beri yapılagelen insan kaynakları uygulamaları ile uyumlu hale getirilmiştir.

Alliance Unichem üst yönetimi de Hedef Alliance’nin kendilerinin bir parçası olduğuna işaret ederek, Türkiye pazarında rekabet eden ortağının

kendilerine bir çok konuda katkı sağladığının aitını çizmektedir. Kıdemli yöneticilerin ittifaka olan bağlılıkları, oluşturulan işbirliğinin etkinliğinin ne ölçüde algılandığını yansıtmaktadır.

3.3.2.5. Koordinasyon ve Haberleşme

İttifaklarda ortaklar arasında etkili haberleşme yoksa, ittifakın başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmazdır. Bu nedenle etkin bir ittifak yönetimi açısından taraflar arasındaki haberleşme ve koordinasyonun önemi büyüktür. İncelediğimiz Hedef Alliance ve Alliance Unichem ittifakı iki ortağın bulunduğu ittifak şeklindedir. Bu tür ittifaklarda taraflar arasında doğrudan iletişim söz konusudur. Her ne kadar Alliance Unichem (13 ortaklı bir konsorsiyum) yapısında olsa bile ilişkilerin yürütülmesi merkez birim ile yapıldığı için her hangi bir iletişim karmaşası yaşanmamaktadır. Hedef Alliance yöneticilerinin ittifak ortakları ile haberleşmeleri stratejik konularda olduğu gibi operasyonel konularda da olabilmektedir. Özellikle taraflar arasındaki operasyonel konulardaki haberleşmenin iki şirket merkezinde mevcut olan belirli sayıda anahtar role sahip yöneticiler arasında yapıldığı belirtilmektedir. Firma yöneticileri arasındaki iletişimde hem formal, hem de informal ilişkiler uygulanmaktadır. “.....İyi ilişkiler kurduğumuz için Unichem’in yönetim kurulu üyeleri ile her an telefon ve e-mail ile bilgi alıp veriyoruz, müzakere ediyoruz...” (Görüşme notu). Hedef Alliance Yönetim Kurulu Başkanının bu ifadesi taraflar arasındaki informal iletişimin olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte belirtmek gerekir ki, oluşturulan ittifakın çalışma mantığı çerçevesinde, firmaların kendi faaliyet alanlarında özerk olmaları aralarındaki haberleşme ihtiyacını da diğer ittifak ilişkilerine göre hafifletmektedir. Firmalar arasındaki işbirliğinin uluslararası nitelik taşıması ortaya bir dil sorununun çıkmasına ve bu nedenle tüm organizasyona yayılan geniş bir iletişimin şu aşama da oluşmamasına neden olmaktadır. Ancak görüştüğümüz yöneticiler iletişimin tüm birimlere tam olarak yayılması için çalışmaların yürütüldüğünü ifade etmişlerdir.

Koordinasyon, stratejik ittifaklarda etkinliğin artmasını sağlayan bir başka unsurdur. Özellikle elektronik haberleşmenin her geçen gün artan önemi burada da kendisini göstermiş ve Hedef Alliance yönetim merkezi ile Alliance Unichem arasında şebeke ağları kurularak, elektronik ortamda

haberleşme vasıtasıyla koordinasyon sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, muhasebe sistemini ve iş yapış tarzlarını standartlaştırmak amacıyla tüm işletmelerin kullanımına sunulmak üzere bir yazılım geliştirme çalışmaları sürdürülmektedir. Çok yakın bir zaman içinde ittifakın tüm üyeleri arasındaki koordinasyonu geliştirmek için bütün grup içinde ekonomik katma değer sistemi (economic value added) kullanılmaya başlanılacaktır. Bu sistem sayesinde tüm yerel şirketler kendi ve diğer grup üyelerinin performanslarını değerlendirme imkanı kazanacaktır. Böylelikle taraflar "ittifak yetkinliği" kapasitelerini artırma imkanı bulacaklardır. Alliance Unichem'in kendi yapısı içinde işbirliğine dayalı ilişkilerini başarılı bir şekilde yürütmesi, başka bir ifade ile işbirliği yetkinliğine sahip olması Hedef Alliance ile ilişkilerde koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Alliance Unichem gurubunda yer alan tüm ülke firmalarının katıldığı belirli dönemlerde yapılan koordinasyon toplantıları da tarafların özellikle stratejik konularda ortak düşüncelere sahip olmalarına ve aralarında görüş alış verişinde bulunmalarına imkan sağlamaktadır.

Koordinasyonun sağlanmasında önemli hususlardan biri de bilgi paylaşımıdır. Hedef Alliance yöneticilerinin, ittifak ortaklarının kendilerinden hiçbir şey gizlemediklerine inandıklarını ve "öğrenmek istedikleri her şeyin cevabını aldıklarını" belirtmektedir. Görülüyor ki Hedef Alliance yöneticileri, bu konu da yapılan yatırımlardan da anlaşılacağı üzere, haberleşme ve koordinasyona önem vermekte ve ittifakın etkinliği için gerekli görmektedirler.

3.3.2.6. Güven

Hedef Alliance – Alliance Unichem örneğinde ittifakın etkinliğinin ölçülmesinde kullanılan öznel kriterlerin sonuncusu taraflar arasında güven unsurunun nasıl algılandığıdır. Child ve Faulkner'm (1998) güven sınıflaması açısından taraflar arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, öncelikle hesaplanabilir (ilk başta tarafların birbirleri hakkında bilgi olarak ve oluşturulacak ittifakın risklerini hesaplayarak oluşturdukları) güvenin mevcut olduğunu görmekteyiz. Ayrıca, tahmin edilebilirliği ifade eden bilgi temelli güven ve tarafların birbirlerini takdir etmeleri esasına dayalı kimlik temelli güven de kendisini göstermektedir. Örneğin, tarafların ittifak kurmadan önce birbirileri hakkında bilgi sahibi olmak için çeşitli araçları kullanmaları ve

elde edilen bilgiler doğrultusunda ortaklığa karar vermeleri hesaplanabilir güvenin varlığını göstermektedir. Bununla birlikte, ittifakın ilk yılında taraflar arasında özellikle mali konularda yaşanan çatışmalar, işletmelerin birbirlerini ve kendilerini bir kez daha değerlendirmelerine neden olmuş, ittifakın ortaya çıkardığı riskler bir kez daha dikkatle analiz edilmiş ve sonuçta karşılıklı güven tazelenmiştir. Alliance Unichem Yönetim Kurulu Başkanı'nın aşağıdaki sözleri taraflar arasında oluşturulan güven hakkında bilgi vermektedir: ".....Hedef'e yaptığımız yatırım, projeksiyonlarımızın ötesinde bir performans gösterdi. Türk hükümetinin yatırımın yapılmasından çok kısa bir süre sonra TL'yi devalüe ettiğini düşünürsek, başarıyı temsil ediyor. Bu hem Hedef'in sağlam yapısını, pazardaki yerini ve zor şartlar altında test edilen yönetimin kalitesini gösteriyor. Türk ekonomisi iyiye gittiği sürece Hedef'in başarısına güveniyoruz....." (Hedef: Sağlık, Haziran 2002:23). Hedef: Alliance Yönetim Kurulu Başkanı ise güvenin temelinde kişinin kendisine güvenmesinin yattığını belirtmektedir. ".....Biri yanlış yaparsa, kendime güvenim varsa, onun cevabını veririm zaten. Karşıdan yanlış bir şey yapacaklar diye bir korkum yok. Yanlış yapan sonuçlarına da katlanır....." (Görüşme notu). Başka bir ifade de ise Hedef: Alliance yöneticileri Alliance Unichem yöneticileri hakkındaki görüşlerini şu şekilde belirtmektedir: ".....Alliance Unichem Akdeniz yani Güney Avrupa ağındaki bir şirket... Bizim gibi insanlar... Türkiye'yi tanıyorlar, ülkeye güveniyorlar... Ekonomimizin dinamiklerini biliyorlar..... Bir de kendilerini gelecekte zor pazarların ilaç dağıtıcısı olarak düşünüyorlar..... Başlarındaki İtalyan başkan tam bir lider.... Belki de ilaç dağıtım sektöründeki en iyi lider.... Sektörün 20 yıl sonraki durumunu görebiliyor.... Türkiye'nin çok önemli rol oynayacağını düşünüyor...."(Görüşme notu). Bu ifadeler, taraflar arasında hesaplanabilen güveni yansıttığı gibi, aynı zamanda bilgi temelli ve kimlik temelli güvenin de mevcut olduğunu göstermektedir.

Stratejik ittifaklarda yazılı anlaşmalar ve güvenden oluşan iki denge mekanizması vardır. İncelediğimiz ittifakta yapılan anlaşma çerçevesinde, "taraflar ortaklık devam ettiği müddetçe bu bölgelerde yeni bir şirket kuramayacaklar ve kurulu olan bir şirkete de % 1'den fazla ortak olamayacaklardır. Ayrıca taraflardan birisinin hisselerini sattığında satıştan itibaren iki yıl geçmeden, işle ilgili yeni bir şirket kuramayacağı da" yaptıkları yazılı anlaşma ile kontrol altına alınmıştır. Bu yazılı kontrol mekanizmasının yanı

sıra, ortaklar arasında güven ile sağlanan yazılı olmayan bilginin paylaşımı ve kullanımı da başarılı bir şekilde gerçekleşmektedir. Stratejik ittifaklarda güven, geçmişteki tecrübeler ve şimdiki faaliyetler ile yavaş yavaş oluşmaktadır. İncelediğimiz örnekte de her iki firmanın bu durumu yaşadığını görmekteyiz. Örneğin, Hedef Holding yöneticileri, Alliance Unichem'i, "yaptığı işlerin doğru olduğuna inanılır bir firma" olarak algılamalarına rağmen, bu güvenin karşılıklı olarak kolay bir şekilde elde edilmediğinin de altını çizmektedir. Bununla birlikte Hedef Alliance gerek tedarikçilerle olan ilişkilerinde, gerek Alliance Unichem ile olan ilişkilerinde sürekli olarak yazılı anlaşmalar ile faaliyetlerini sürdürdüklerini ifade etmektedir. Ama aynı durumu şirketin müşteri eczaneler ile ilgili ilişkileri için söylemek zordur. Bu durumu Hedef Alliance yöneticileri şöyle dile getirmektedir: ".....Üreticiler ile sözleşmelerimiz var. Eczacı sizin sattığımız ilacı başka yerden de alır. Seçenek çok. Talep edildiği zaman bizle iş ilişkisi başlar. Sözleşmeye zorladığında ise ben diğer taraftan alırım, git işine diyor. Yani öyle bir sözleşme yapılamıyor.....(Görüşme notu). Sonuç olarak güven unsurunun, Hedef Alliance ve Alliance Unichem arasında oluşturulan ittifakın etkinliği açısından temel unsurlardan biri olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Stratejik ittifakların başarısını belirlemek için performanslarının ölçülmesinin önemi büyüktür. Kuruluş aşamasında büyük umutlar ile gerçekleştirilen stratejik ittifakların başarısızlıkla sonuçlanmaması yada ittifakı oluşturan tarafların hayal kırıklıklarına uğramaması açısından sürekli olarak performansın değerlendirilmesi gerekmektedir. Stratejik ittifakların performansını ölçmede finansal ve nesnel kriterlerin yanı sıra, öznel kriterler de kullanılmaktadır. Bu çalışmada ittifak performansının ölçümünde kullanılan öznel kriterlerden birisi olan etkinliğin algılanması üzerinde durulmuştur.

Öznel kriterler açısından konuya bakıldığında ittifak ortaklarının birinin oluşturulan işbirliğinden tatmin olması, diğer ortağın da tatmin olmasını olumlu şekilde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla ortaklardan birinin ittifakın etkinliği ile ilgili algılarını incelemek, gerçekleştirilen işbirliğinin performansını belirlemek için yeterli olacaktır. İttifaklarda etkinliğin algılanmasını etkileyen bir çok unsur olmakla birlikte, yaptığımız çalışmada; itti-

fakın yönetimi, organizasyonlararası yönetsel uyum, kurulan ittifaklarda elde edilen faydalar, ittifak ilişkilerinde bağlılık, ortaklar arasında haberleşme ve koordinasyon, organizasyonlararası güven unsurları ele alınmıştır. İttifak yönetimi ise kendi içinde ittifak ilişkilerinin süresi, güç dengesizliği, yönetsel dengesizlik ve çatışma alt başlıklarında incelenmiştir.

Çalışmanın araştırma kısmında ilaç dağıtım sektöründe faaliyet gösteren bir yerel firma (Hedef: Alliance) ile Avrupa'da faaliyet gösteren bir uluslararası firmanın (Alliance Unichem) yapmış oldukları stratejik ittifak örnek bir olay şeklinde ele alınmış ve Türk yöneticilerin yaptıkları ittifakın etkinliğini ne şekilde algıladıkları ölçülmeye çalışılmıştır.

İttifaklarda ilişki süresinin uzunluğunun tarafların etkinliği algılamaların olumlu yönde etkilediğini göz önüne aldığımızda kurulan ittifakın süresinin (geçmişinin) nispeten kısa olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak bu konuda belirtilmesi gereken husus, tarafların şu aşamada birbirleri ile işbirliğini sürdürme isteği ve kararlılığında olduklarıdır. Hedef: Alliance – Alliance Unichem birlikteliğinin süresi göreceli olarak yakın gibi görülsede tarafların anlaşmanın imzalanmasından bugüne kadar ittifakın devamlılığı konusundaki değişmez kararlılıkları, kurulan işbirliğinin başarılı olarak yürütüldüğünün bir göstergesidir.

Hedef: Alliance yöneticileri her iki işletme arasında herhangi bir güç veya kaynak dengesizliğinin olmadığını belirtmektedir. Araştırmada yer alan aktörlerin, faaliyette buldukları pazarlarda lider durumda olmaları, yönetim tarzları ile iş yapma felsefelerinin birbirine benzer ve uyumlu olması, yaptıkları ittifakın etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir. Her iki taraf da ellerindeki gücü ittifakın ortak kullanıma sundukları için bu konuda herhangi bir olumsuz sonuç doğuracak durumun olmadığını görmektedir.

Yönetsel dengesizlik açısından konuyu incelediğimizde, tarafların karşılıklı olarak kaynak paylaşımında bulunmalarının yönetsel dengesizliği azaltıcı bir unsur olarak karşımıza çıktığını görmekteyiz. Dolayısıyla tarafların ittifaka katkılarının eşit olduğunu söylemek mümkündür. Kaldı ki, bir yönetsel dengesizlik olsa bile, yapılan anlaşma gereği yerel firmanın lehine bir görünüm arz etmektedir. Yerel firma yöneticileri güç dengesizliği açısından ittifakın etkinliğini olumlu olarak değerlendirmekte ve diğer yabancı firmayı da kendileri ile eşit olarak kabul etmektedir. Ancak, kurulan ittifakta yönetsel dengenin daha iyi sağlanabilmesi için Hedef: Alliance'nin

sadece ittifakın yönetiminden sorumlu bir departman oluşturmasının yararlı olacağını düşünmekteyiz.

Çatışma, ittifakın etkinliğinin algılanmasında en önemli konulardan biridir. Taraflar arasında çıkarıcı ve fırsatçı davranışlardan ve amaçların farklılığından kaynaklanan bir çatışma yaşanmadığını, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında bir takım operasyonel çatışmaların ortaya çıktığını, fakat bunların da ittifakın etkinliğini olumsuz yönde etkileyecek boyutta olmadığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla Hedef Alliance yöneticileri çatışma açısından yaptıkları ittifakın etkinliğini olumlu olarak algılamaktadır.

Hedef Alliance ve Alliance Unichem organizasyonları arasında stratejik, kültürel, örgütsel ve yeteneksel açıdan bir yönetsel uyumun olduğu görülmektedir. Tarafların iş felsefelerinin ve ittifak yapma amaçlarının benzerliği, birbirleri için uygun birer ortak olmaları, Alliance Unichem'in uluslararası işbirliği kültürüne sahip olması ve liderlik, karar verme ve yönetim tarzlarının benzer olması gibi etkenler sözü geçen organizasyonlararası yönetsel uyumun oluşmasını sağlamıştır.

İttifakın etkinliğini algılamada bir diğer çok önemli unsur tarafların elde ettikleri faydadır. Hedef Alliance'nin bu ittifaktan elde ettiği faydaları; uluslararasılaşma (şirketin iç dinamikleri bakımından), uluslararası pazarlara açılma, iç pazara ilişkin kazançlar, muhasebe ve bilgi işlem fonksiyonları açısından kazançlar ve kurumsallaşma alt başlıklarında toplamak mümkündür. Hedef Alliance söz edilen faydaları elde etmek için bir takım maliyetlere katlanmakla birlikte, bu maliyetleri etkinliğin sağlanması için üstlenilmesi gereken maliyetler olarak görmektedir.

Tarafların birbirlerine bağlılıkları konusunda her iki işletmenin tepe yöneticilerinin tam bir önderlik sergilediklerini söylemek mümkündür. Hedef Alliance, kendisini Alliance Unichem'in bir parçası olarak gördüğü gibi, bu durumun karşı taraf için de geçerli olduğu kanısını taşımaktadır. Dolayısıyla Hedef Alliance üst yönetimi bağlılık açısından etkinliği yüksek olarak algılamaktadır. Burada, daha önceki bölümlerde açıklanmış olan, algılanan etkinliğin ölçülmesinde, ittifakın tüm aşamalarında önemli görevler almış yöneticiler ile görüşülmesinden kaynaklanan "etkinliğin aşırı derecede yüksek algılanması" durumu ile karşılaşmamış olduğumuzu belirtmekte fayda vardır. Çünkü, araştırma yapılırken Hedef Alliance üst yöneticilerinden bir grup ile görüşülmüştür.

Haberleşme ve koordinasyon açısından örneğimizi incelediğimizde tarafların ittifakın etkinliğini artırıcı önlemler aldıklarını, mevcut durumda da birbirleri ile ilişkilerinde açıklığın rol oynadığını görmekteyiz. Mevcut durumda taraflar arasında operasyonel konulardaki haberleşme anahtar role sahip yöneticiler arasında yapılmaktadır. Bununla birlikte, gelecek dönemlerde haberleşme ağının genişletilmesi planlanmaktadır. Taraflar arasındaki iletişimde hem formal hem de informal yollar kullanılmaktadır.

Hedef Alliance ve Alliance Unichem arasındaki ittifakın etkinliğini ölçmede kullandığımız bir diğer öznel kriter, güven unsudur. Her iki işletmenin birbirlerine karşı duydukları güven, ittifakın etkinliğinin yüksek olarak algılanmasını sağlamaktadır. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, bu güven birden bire kazanılmamış, taraflar birbirlerini test etmiş ve aralarında bir itimat oluşmuştur.

Sonuç olarak, yukarıda verilen bilgiler ışığında araştırmamıza katılan Hedef Alliance tepe yöneticilerinin Alliance Unichem ile kurdukları ittifakın etkinliğini olumlu olarak algıladıklarını söylemek mümkündür. Bununla birlikte kurulan ittifakın başarılı bir şekilde devam etmesinin, tarafların kendilerine düşen görevleri eksiksiz yerine getirmelerine bağlı olduğunu belirtmek gerekir. Alliance Unichem ve Hedef Alliance arasında yapılan işbirliğinin performansını başka kriterler kullanarak da değerlendirmek elbette mümkündür. Ancak daha önce belirtildiği gibi bizim bakış açımız sadece etkinliğin algılanmasını kapsamaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma, stratejik ittifakların performanslarını diğer kriterler açısından inceleyecek ya da konu ile ilgili istatistik metotların kullanıldığı alan araştırmaları yapacak olan araştırmacılar için bir ön çalışma olarak kabul edilebilir.

KAYNAKÇA

- ALLIANCE-UNICHEM Plc., 2003, <http://www.alliance-unichem.com>, (Mayıs 2003).
- BARNIR Anat, Ken A. Smith, 2002, "Inter-firm Alliances in the Small Business the Role of Social Networks", *Journal of Small Business Management*, 40 (3), s: 219-232.
- BUCKLIN Louis P., Sanjit Sengupta, 1993, "Organizing Successful Co-Marketing Alliances", *Journal of Marketing*, Vol.57, No. 2, s:32-46.
- CHAN Su Han, John W. Kesinger ve diğ. 1997, "Do Strategic Alliances Create Value?" *Journal of Financial Economics*, 46, s:199-221.
- CHEN Chung- Jen , 2003, "The Effects of Environment and Partner Characteristics on The Choice of Alliance Forms", *International Journal Of Project Management*, 21, s: 115 - 124.
- CHEN Homin, Tain-Jy Chen, 2003, "Governance Structures in Strategic Alliances: Transaction Cost Versus Resource- Based Perspective", *Journal of World Business*, 38, s: 1-14.
- CHILD John, David Faulkner, 1998, *Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.
- CUI C. Chi, Derrick F. Ball, John 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*, 32,4, s: 343-357.
- DAS T.K., Bing-Shen Teng, 2001(a), "A Risk Perception Model of Alliance Structuring", *Journal Of International Management*, 7, s: 1-29.
- DAS T.K., Bing-Shen Teng, 2001(b), "Relational Risk and Its Personal Correlates in Strategic Alliances", *Journal Of Business And Psychology*, Vol. 15, No.3, s: 449-465.
- DAS T.K., Bing-Shen Teng, 2000, "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", *Journal Of Management*, Vol: 26, No: 1, s:31-36.
- DOUMA Marc U., Jan Bilderbeek, Peter J. Idenburg, Jan Kees Looise, 2000, "Strategic Alliances, Managing the Dynamics of Fit", *Long Range Planning*, 33, 579- 598.

DRAULANS Johan, ve diğ. 2003, "Building Alliance Capability: Management Techniques For Superior Alliance Performance", *Long Range Planning*, 36, s:151-166.

ELMUTI Dean, Yunus Kathawala, 2001, "An Overview of Strategic Alliance", *Management Decision*, 39/3, s: 205-217.

GEBREKIDAN D. Abraha, G. Baffour Awuah, 2002, "Inter-organizational Cooperation: A New View of Strategic Alliances", *Industrial Marketing Management*, Vol.31, 1. 8, s: 679- 693.

GLAISTER Keith W., Peter J. Buckley, 1998a, "Measures of Performance in UK International Alliances", *Organization Studies*, Vol.19, 1:1, s: 89-118.

GLAISTER Keith W., Peter J. Buckley, 1998b, "Management Performance Relationships in UK Joint Ventures", *International Business Review*, Vol: 7, 1: 3, s:235 – 257.

HEDEF Holding A.Ş.. ,2003, <http://www.hedefim.com> (Mayıs 2003).

HEDEF SAĞLIK, 2000, Mayıs, s: 3.

HEDEF SAĞLIK, 2001, Nisan, s: 6.

HEDEF SAĞLIK, 2001, Temmuz, s: 39.

HEDEF SAĞLIK, 2002, Haziran., s:23.

HOFFMANN Werner H., Roman Schlosser, 2001, "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium- Sized Enterprises- an Empirical Survey", *Long Range Planning*, 34, s: 357-381.

IRELAND R. Duane, A. Michael Hitt, 2002, "Alliance Management As a Source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol: 156, s: 1-35.

KALE Prashant, Jeffrey Dyer, Harbir Sing, 2001, "Value Creation and Success in Strategic Alliance: Alliancing Skills and The Role of Alliance Structure and Systems", *European Management Journal*, Vol.19, No.5, s: 463-471.

KARASAR Niyazi, 1994, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 5. Basım, Ankara.

KOÇEL Tamer 2001, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 8. Bası, İstanbul.

- KUMAR Rajesh, P. Houman Andersen, 2000, "Inter Firm Diversity and the Management of Meaning in International Strategic Alliances", *International Business Review*, 9, s: 237-252 .
- LARRAINE Segil, 2000, "More Than Mergers", *Industry Week*, Vol:249, 1:11, s: 1- 25.
- LI Ji, Kevin Lam, Gongming Qian, 2001, "Does Culture Affect Behaviour and Performance of Firms? The Case Of Joint Ventures in China", *Journal of International Business Studies*, 1, s: 115-131.
- MORGAN Robert M., Shelby D.Hunt, 1994, "The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3, s:20-39
- NIELSEN Bo Bernhard, 2001, "Trust and Learning in International Strategic Alliances", (çevrimiçi) "http://www.cbs.dk/departments/int/publication-swp_2001/10.07.2003
- PARK Namgyoo K., Dong-Sung Cho, 1997, "The Effect of Strategic Alliance on Performance", *Journal of Air Transport Management*, Vol.3, No. 3, s: 155 –164.
- PERRY Monica L., Sanjit Sengupta, Robert Krapfel, 2002, "Effectiveness of Horizontal Strategic Alliances in Technologically Uncertain Environments: Are Trust And Commitment Enough?", *Journal of Business Research*,
- RAMASESHAN B., P. Choon Loo, 1998, "Factors Affecting a Partner's Perceived Effectiveness of Strategic Business Alliance: Some Singaporean Evidence", *International Business Review*, 7, s: 443-458.
- RING Peter Smith, Andrew H. Van de Ven, 1994, "Development Process of Cooperative International Relationship", *The Academy of Management Review*, Vol:19, Issue 1, January, s: 90- 118.
- SANCAK Ethem, 2000, "Yeni Açımlar", *Hedef Sağlık*, Mayıs , s: 3
- SARKAR M. B. ve diğ. 1998, "The Strategic Role of Relational Bonding in Inter-organizational Collaborations: An Empirical Study of The Global Construction Industry", *Journal of International Management*, 4;2, s: 85-107.
- SPEKMAN Robert E., Theodore M. Forbes ve diğ., 1998, "Alliance Management: A

View From The Past And a Look to The Future", *Journal of Management Studies*, 35, 6, s: 747 – 772.

TSANG Eric W. K., 1998, "Motives for Strategic Alliance: A Resource- Based Perspective", *Scand. Journal of Management*, 14; 3, s: 207-221

VOLERY Thierry, Stan Mensik, 1998, "The Role of Trust in Creating Effective Alliances: A Managerial Perspective", *Journal of Business Ethics*, 17, s: 987-994.

WHIPPLE Judith M., Robert Frankel, 1998, "The Alliance Formation Process", *International Food and Agribusiness Management Review*, 1,3, s: 335 – 357.

YILDIRIM Ali, Hasan Şimşek, 2000, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

YOSHINO Michael Y., U. Srinivasa Rangan, 2000, *Stratejik İttifaklar; Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım*, Ed: Yaşar Bülbül, Alfa Yayınları, İstanbul.