



STRATEJİK İTTİFAKLARDA RİSK FAKTÖRLERİ VE RİSK YÖNETİMİ

Risk Factors and Risk Management in Strategic Alliances

Arzu ÇAKINBERK*

ÖZET

Stratejik ittifak anlaşmaları son yirmi yılda artmıştır. Bu anlaşmalar firmanın rekabet seviyesini geliştirmede önemli olmaya başlamışlardır. Bu kadar çekici olmalarına rağmen ittifakları yönetmek riskli ve zordur. Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk olarak, stratejik ittifaklardaki iki temel risk türünü, ilişkisel riski ve performans riskini incelemiştir. İkinci olarak, birkaç risk azaltma mekanizması önerilmiştir. Stratejik ittifaklarda farklı tür riskleri yönetmek kompleks ve zor iştir. Buna rağmen, ittifaklarda risk yönetimine şimdiye kadar yeterince önem verilmemiştir. Üçüncü olarak, bu makalede dört evreden oluşan risk yönetim süreci ele alınmıştır. Bu süreç, risklerin tanımlanması, risklerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, risklerin önlenmesi ve kontrolü ve risk yönetiminin performansının değerlendirilmesi aşamalarından oluşur. Son olarak da yönetsel sonuçlar tartışılarak gelecekteki ampirik çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İttifaklar, Risk, İlişkisel Risk, Performans Riski, Risk Yönetim Süreci

ABSCTART

Strategic alliances have increased over the past decade. They have become an important means for improving a firm's level of competitiveness. Although attractive, alliances are risky and difficult to manage. This study consist of three parts. Firstly, it examines two basic types of risk in strategic alliances: relational risk and performance risk. Secondly, it discuss several risk reduction mechanism. Managing the different kinds of risk in strategic alliances is a complex uneasy task. However the risk management of strategic alliance has not received deserved attention until now. Third, this article try to examine risk management process that consists of four phases: risk identification; risk measurement and evaluation; risk prevention and control; performance assessment of risk management. Finally, managerial implications are discussed and there have been suggestion on the future research propositions for empirical testing.

Key Words: Strategic Alliances, Risk, Relational Risk, Performance Risk, Risk Management Process

* Yrd.Doç.Dr., Tunceli Üniversitesi İİBF. İşletme Bölümü; acakinberk@tunceli.edu.tr

GİRİŞ

Günümüzün global iş dünyasında işbirliği ve rekabet çoğu zaman iç içe girmiştir. Stratejik ittifak anlaşmaları, organizasyonlar arası işbirliği anlaşmalarının önemli bir türüdür. Stratejik ittifak anlaşmaları, işletmeler arasında özellikle son yirmi yıldan bu yana hızla artış göstermektedir. Hem artan teknolojik değişim ve yoğun rekabet hem de işletmelerin sahip olmaları gereken geniş yelpazedeki teknolojik kapasite yüzünden işletmeler için stratejik ittifak anlaşmaları yapmak kaçınılmaz bir hal almıştır. Bu anlaşmalar, işletmeler için büyümenin, değer yaratmanın ve hayatta kalmanın son dönemde önemli ve popüler alternatiflerinden biridir (Xu, 2006: 45; Porrini, 2004: 269).

İşletmelerin bu tür işbirliği anlaşmaları yapmaları, elbette tamamen tesadüfü olarak gelişmez. Bu tür anlaşmalar ihtiyaçlar, fırsatlar ve öncelikler temelinde kurulan ve uzun bir süreç sonrasında gerçekleşen faaliyetlerdir (Arend ve Amıt, 2005:362). Buna rağmen, stratejik ittifaklar istikrarlı olmadıkları ve genellikle başarısızlıkla sonuçlandığı ifade edilmektedir (Kleymann ve Seristö, 2001:303). İşletmeler ekonomik, teknolojik, politik, pazar ve rekabet çevrelerindeki belirsizlik arttıkça bir takım risklere maruz kalırlar. Her türlü işletmeler arası ilişkide olduğu gibi stratejik ittifaklarda da risk dikkate alınması gereken önemli bir husustur. Tarafların ittifak anlaşmasının bir takım riskler taşıdığı farkında olmamaları ve/veya sürecin iyi yönetilmemesi bu başarısızlık oranının yükselmesine neden olmaktadır. Stratejik ittifaklarda başarılı olmak için üstlenilen risklerin iyi yönetilmesi (Abraha ve Awuah; 2002: 684) ve ittifak yapma sonucu elde edilecek kazançlar ile risklerin karşılaştırılması gerekmektedir (Brouthers ve diğ., 1995: 22).

İttifak anlaşmalarında ortak seçimi, yönetim zorluğu, ortaklar arasında uyumun olmaması, operasyonel yönetimin farklılığı, bilgi değişimi ve standartların belirlenmesi gibi pek çok problem yaşanmaktadır. Literatüre bakıldığında bu konuların pek çok araştırmacı tarafından incelendiğini görmek mümkündür (Örneğin; Heimeriks, 2009; Wu, 2009; Jiang, 2009). Fakat ittifakların başarısını etkileyen risk ve özellikle de risk yönetimi üzerinde yeterince durulmadığı fark edilmektedir.

Bu çalışmada, stratejik ittifak anlaşmaları tanımlandıktan sonra işletmeler açısından önemi belirtilerek, bu tür anlaşmaların başarısızlık nedenleri üzerinde kısaca değinilecektir. Ardından stratejik ittifak anlaşmalarını etkileyen risk faktörleri ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Daha sonra risk kontrol mekanizmaları üzerinde durulacak ve son olarak da stratejik ittifaklarda risk yönetimi incelenecektir.

1. STRATEJİK İTTİFAK ANLAŞMALARI

Stratejik ittifak anlaşmaları konusundaki literatür incelendiğinde pek çok yazar tarafından farklı hususlar vurgulanarak çeşitli tanımların yapılmış olduğunu görmek

mümkündür. Tsang (1998:209) 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: 199) stratejik ittifakların “ürün tasarımı, üretim, pazarlama, dağıtım ve diğer alanlardaki kaynaklarını paylaşmak amacıyla bağımsız işletmelerin bir araya gelmesi ile oluşturulduğunu” ifade etmektedirler.

İttifak anlaşmalarının işletmelerin performansını ve karlılığı artırdığı, inovasyon süreçlerini hızlandırdığı bilinmektedir (Arend ve Amit, 2005:361; Parast ve Digman, 2008:821) İttifaklar bu kadar cazip görünmesine rağmen hemen hemen yarısı başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Dyer ve diğ., 2001:37). Başarısızlık oranının bu kadar yüksek olmasının en önemli nedeni işbirliğinin doğasından kaynaklanmaktadır.

İttifak anlaşmaları incelendiğinde bu tür anlaşmaların genellikle bir belirsizlik ve istikrarsızlık ortamında kurulduklarını ve bugün anlaşma imzalayarak ortak olan işletmelerin bir süre sonra birbirlerine rakip olduklarını görmek mümkündür (Kleymann ve Seristö, 2001:303). Bu ortaklıklarda belirsizlik ticari risk, teknolojik risk veya bilgi eksikliğinden kaynaklanan riskler gibi farklı türden risklerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Ring ve Van De Ven,1992: 487) Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre; işletmeler stratejik ittifak anlaşmalarını çevresel riskleri ve belirsizlikleri azaltmak amacıyla yaparlar (Das ve Teng, 2001(a): 9). Örneğin yeni pazarlara girmeyi amaçlayan bir firma, politik çevrede risk algısını çok yüksek olarak algılıyorsa, bu noktada tek başına faaliyete girmek yerine o ülkedeki yerel firmalar ile ittifak anlaşmaları yaparak riskleri azaltma, paylaşma yoluna gidecektir (Demirbağ ve Weir, 2006:61). Birkaç firmanın sahip oldukları kaynakları bir araya toplayarak faaliyet yapması başarılı sonuçlar elde edileceğini düşündürebilir. Fakat araştırmacılar riskleri paylaşmak gibi bir motivle bir araya gelen tarafların bu amacı gerçekleştirmelerinin her zaman mümkün olmadığını bu yüzden de stratejik ittifakların çoğu zaman başarısızlıkla sonlandığını iddia etmektedirler (Das ve Teng, 2001(a): 9). Araştırmacılar, düşük karlılık, kontrol asimetrisi, stratejik amaçlarda ve kaynak tamamlayıcılığında azalma, ortaklar arasında çatışma ve kültürel farklılıklar gibi pek çok faktörün bu tür anlaşmalarda başarısızlığa yol açtığını belirtmektedirler (Cullen ve Sakano, 1995: 92).

2. RİSK TÜRLERİ:

Genel olarak risk kavramı; negatif bir değişim veya beklenmedik gelişmeler olarak tanımlanmaktadır (Miller, 1992:311). Stratejik ittifaklarda risk, işletmenin tek başına faaliyet yürütmesine nazaran çok daha yüksektir. Bu riskler farklı amaçları, beklentileri olan ortakların uyumuyla ilişkilidir ve birbirine bağımlı olan ortaklar arasında her zaman fırsatçı davranış gösterme potansiyeli vardır (Dekker, 2004: 29).

Pek çok risk faktörü ittifaklarda aniden ortaya çıkar ve ittifakın istikrarını bozabilir. İttifak anlaşmalarında, yöneticiler rasyonel bir şekilde davranmalıdır. Ancak davranışsal ve çevresel belirsizlikler bu rasyonel davranışları sınırlandırır. Davranışsal belirsizlikler, ittifak ortaklarının niyetlerini ve performanslarını tahmin edememekten kaynaklanır. Çevresel belirsizlikler ise, ittifakın kontrolünün dışındaki şartlardan kaynaklanır (Langfield-Smith, 2008:346).

Das ve Teng (1996:827; 1999:50; 2001(a):6; 2001(b):253) bu tür anlaşmalarda iki tür riskin mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi; ortaklar arasındaki ilişki ile ilgili olan ilişki riski, ikincisi ise; çevre ile ortaklık arasındaki ilişki ile ilgili olan performans riskidir. İlişkisel risk, sadece stratejik ittifaklara özgü bir risk iken performans riski, tüm stratejik kararlar için genel bir özellik taşımaktadır (Das ve Teng, 1998(a):25). İlişkisel risk, stratejik ittifakın kuruluş aşamasında ortaya çıkarken, performans riski ittifakın uygulanma aşamasında ortaya çıkar (Das ve Teng, 2001(a):9). Bu sınıflandırmayı yaparken ittifak yöneticilerinin ya ilişki riskin yüksek ya da performans riskinin yüksek olduğunu göz önünde bulundurmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Başka bir ifadeyle, bu iki tür risk algısının hiçbir zaman aynı anda eşit olmayacağını biri azalırken diğersinin artacağını iddia edilmektedir (Robson ve diğ., 2003:179). Yöneticiler ittifakların bazı riskler taşıdığını farkında olmalı ve bu riskleri azaltacak, ortadan kaldıracak önlemler almalı yani iyi bir risk yönetimi yapılmalıdır.

2.1. İlişkisel Risk

İlişkisel risk ortaklar arasındaki işbirliği düzeyi hakkında yöneticilerin algılarıyla ilişkilidir. İlişkisel risk, ortakların birlikte faaliyet yapmaları ile ilgili olarak karar vericilerin kaygılarını yansıtmaktadır. Bu tür riskler, ortaklar arasındaki güven ve bağlılık eksikliği ile ilgilidir (Elmuti ve Kathawala, 2001:209). İttifakın devamını isteyen bağlı olan ortak, kısa dönemli çıkarları yerine uzun dönemde elde edeceği faydaları göz önünde bulundurarak hareket edecektir (Demirbağ ve Mirza, 2000:7).

Delerue (2004:550), ilişki risk kaynaklarını; esnekliğin olmaması, güç ve bağlılık eksikliği, tarafların ortaklığı bırakma/terk etme olasılığı, çalışanlar arasında çatışma, yetkinliklerin kaynaşmaması/öğrenilememesi, tarafların öz yeteneklerini kayıp etme kaygısı ve karşı tarafın hakkına el konulması/adil olunmaması şeklinde sıralamıştır.

İlişkisel riskin en önemli kaynağı; ortakların fırsatçı davranışlarıdır. Tarafların sergiledikleri fırsatçı davranışlara örnek olarak; “bilginin saklanması veya değiştirilmesi, ortağa bilgi aktarımının olmaması, yükümlülüklerin yerine getirilmemesi veya ertelenmesi, tarafların anahtar roldeki personeli veya teknolojiyi kendine mal etmesi, ödemelerini geç yapması, ürünleri geç teslim etmesi gibi davranışları verilebilir (Das ve Teng, 1998(b):492).

İlişkisel riskin bir diğer kaynağı; ittifakta elde edilen veya edilecek kazançlarda adil olunmaması ya da eşit davranılmamasıdır. Kazançların paylaşılmasında adaletli olma konusu ittifak kurulduktan sonra ortaya çıkabilecek en önemli risk faktörlerinden biridir ve ilişkiyi ciddi şekilde etkiler. Das ve Teng (2001(a):8) kazançların adil dağıtılıp dağıtılmamasını; taraflar arasında büyüklük, kaynak ve pazar gücü gibi çeşitli kriterler açısından dengenin olmaması, ortaklardan biri için fazla bir alternatifin bulunmaması, yasal çevrenin kötü olması gibi birçok faktörün etkilediğini ifade etmektedir.

Daha önceki çalışmalarda, rakip firmalar arasında yapılan ittifakların çoğu zaman başarısızlıklarla sonuçlandığı iddia edilmektedir. Bu tür ortaklıklarda taraflardan birinin kazanması çoğu zaman diğer tarafın kayıp etmesi anlamına geldiğinden bu durum beklenen bir sonuçtur (Das ve Teng, 2001(a):7). Ortakların kazançların paylaşılması konusundaki bu eşitsizlik veya adaletsizlik beklentisi, işbirliğinin de eşit olmayacağı yönünde tarafları endişeye sevk ederek, ilişkisel risk algısını yükseltmektedir (Das ve Teng, 2001(a):2). Ortaklardan biri diğer tarafın kendi kazancından çok daha fazla kazanç/fayda elde ettiğini düşünmeye başladığında anlaşmaya olan bağlılığı da azalmaya başlayacaktır (Das ve Teng, 2001(a):8). İlişkisel risk algısı taraflar arasındaki güven ile yakından ilişkilidir.

İttifaklardaki bir diğer risk ise bilgi transferi konusunda oluşur. Taraflardan biri diğerinin öz yeteneklerini, saklı bilgilerine ulaşma veya işletmeyi ele geçirme gibi gizli niyetler ile ortaklık ilişkisine girmiş olabilir (Adobor, 2006:474). İttifaklarda ortaklardan birinin sahip olduğu teknolojisi, stratejik planları, pazarlama planları, müşterileri ve pazarı diğer ortak tarafından fırsatçı davranışları sonucunda ele geçirilebilir. Tarafların fırsatçı davranışları kurulan ittifakın başarı şansını azaltacağı gibi, ittifakın geleceğini ciddi şekilde tehlikeye atabilir.

Uluslar arası ittifakları yönetmek başlı başına risklidir. Dünyanın farklı bölgelerinden ortakların stratejik amaçları ve performans standartları, sosyal normlar, düzenlemeler, kültürleri ve yönetim yapıları çok farklı olacaktır. Yabancı ortağın ulus kültürü ne kadar yakın ise onunla başarılı ittifak yapma olasılığı daha fazladır. Farklı ulusal kimliğe sahip ortakların yapmış oldukları ittifaklarda ilişkisel risk artar (Sleuwaegen ve diğ., 2003:538).

İşlem maliyeti teorisine göre; bazı ekonomik aktörler fırsatçı davranış sergiler bu yüzden her zaman tek taraflı çıkar sağlama, faydalanma eğilimi olabilir (Das ve Teng, 2001(a):8). Bu gibi durumlarda taraflar arasında güvenin olması risk algısını azaltacaktır. Güven özellikle taraflar arasındaki bilgi alışverişini kolaylaştırır (Becerra ve diğ. 2008:693) Stratejik ittifaklarda taraflar arasında güvenin rolü pek çok araştırmacı tarafından (örneğin; Nooteboom ve diğ.,1997; Becerra ve diğ. 2008; Dussauge ve diğ.

2000) incelenmiştir. Bu çalışmalara bakıldığında ittifak gibi tüm işbirliği anlaşmalarının yapılmasında minimum düzeyde dahi olsa güven ve bağlılık var olması gereken temel unsurlardır.

2.2.Performans Riski

Performans riski; bir firmanın stratejik amaçlarını başaramaması sonucunda ortaya çıkan risktir. Özellikle stratejik ittifaklarda performans riski, ortakların başarılı olmak için gösterdikleri çaba ve işbirliklerine rağmen ittifakın başarısız olma tehlikesini yansıtmaktadır (Das ve Teng, 2001(a):9). Performans riskinin ortaya çıkaran nedenleri; “hükümet politikalarındaki değişiklikler, savaş, ekonomik durgunluk gibi çevresel faktörler, rekabet ve talep dalgalanmaları gibi pazar faktörleri, kritik alanlardaki yetkinliklerin azlığı gibi iç faktörler ile tarafların karşılaştıkları şanssızlıklar” şeklinde sıralamak mümkündür (Elmuti ve Kathawala, 2001:209).

Deprem, sel, fırtına gibi beklenmedik doğa olayları veya hükümet düzenlemeleri, sendikalar, sivil toplum kuruluşları gibi kurumların faaliyetleri sonucu gelişen farklı çevresel olaylar ve politik riskler yöneticilerin operasyonel kontrollerini azaltarak risklerin artmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca yeterli kaynakların mevcut olmaması da benzer şekilde organizasyon faaliyetlerindeki kontrolü azaltarak riski artırmaktadır. Çoğu zaman kontrol eksikliği ve bilgi eksikliği birlikte görülmektedir. Bilgi eksikliği ayrıca taraflar arasındaki işlemlerdeki risk algısını da etkilemektedir (Rıng ve Van De Ven, 1992:488).

Yöneticiler ittifak yapacakları ortaklarını seçerken yukarıda bahsedilen bu risklerin her zaman olduğunu bilmeli ve bunları en aza indirebilecekleri ortağı ve yönetim mekanizmasını seçmelidirler.

3.RİSK KONTROL MEKANİZMALARI

Stratejik ittifak anlaşması yapan yöneticiler çevredeki belirsizliklerin ilerde taraflar arasında sorun çıkartabileceğinin ve risklerin farkında olmalıdır. Önemli olan husus, riskleri sınıflandırmaktan ziyade belirsizliği ve riskleri minimize ederek bunları kontrolü altına alıp yönetebilmektir. Fırsatçı davranışların olabileceğini fakat bunlara engel olmak için bir takım kontrol mekanizmalarının oluşturulması gerektiği ve karşılıklı güven oluşturabilmek için taraflar arasında iyi bir iletişimin olmasının elzem olduğu unutulmamalıdır.

İttifak ilişkisini stabil/istikrarlı hale getirebilmek taraflar için çok önemlidir. İttifakın istikrarlı olması; anlaşmanın uzun süre devam etmesi ve tarafların yatırım yapmak gibi ortaklığı sürdürmede niyetli olmaları, bu konuda çaba sarf etmeleri anlamına gelmektedir. İttifak ilişkisinin istikrarlı hale getirilmesi ancak ortaya çıkan riskleri en aza indirmekle mümkündür. Das ve Teng (2001(b):254) ittifak ilişkisini istikrarlı hale

getirmede kullanılabilir iki mekanizmanın olduğunu belirtmektedirler. Bunlar resmi (formal)/yazılı işbirliği anlaşma kontratının olması ve güven ve bağlılık gibi resmi olmayan (informal) mekanizmalar kurmaktır. Yazarlar bu tür anlaşmalar yapan taraflar arasında oluşturulacak farklı model kontrol mekanizmaları ve farklı tür güven ile hem ilişkisel riskini hem de performans riskini azaltılabileceğini iddia etmektedirler.

İttifakın müzakere ve kuruluş aşamasında fırsatçı davranışlarını önlemek için detaylı, yazılı bir anlaşma kontratının hazırlanması çok önemlidir. Das (2005:708) göre, ittifaklar için bu yapısal bir yoldur. Firmalar için birbirine karşılıklı olarak yatırım yapılmasını, izlemeyi kapsar belirsizliği azaltır ve özellikle ilişkisel riski azaltmak için her iki tarafında kararlara katılmasını sağlar. Fakat her zaman tüm olası düzenlemeleri ve tahminleri yazıya dökmek mümkün değildir. Bazen ortaklar kişisel çıkarları için anlaşmadaki boşlukları bir avantaj haline dönüştürebilirler. Yöneticilerin, kontratların her zaman yeterli olmayacağını ve kontratın sınırlarının da bilincinde olmaları bu noktada önemlidir. Kontratların sınırlı olmasını şu şekilde açıklamak mümkündür. Örneğin; özellikle yabancı ülke firmaları arasında yapılan ittifaklarda yazılan anlaşma metninin etkili olması için o ülkelerde yasal sistemin çok iyi işliyor olması gerekir. Aksi takdirde, kontrat istenildiği kadar iyi hazırlanmış olsun, yasal sistem iyi değilse bir hükmü kalmayacaktır. Mesela, Rus işletmeler ile Batılı işletmeler arasında yapılan ittifaklarda yöneticiler müzakere aşamasında Rus tarafının yasal kontratlara çok az önemiyet verdiklerini belirtmektedirler. Bazı ülkelerde ise Batı ülkelerine nazaran kontrat maddelerine daha az uyulmakta başka bir deyişle kontratta yazılanlara harfi harfine uyulmamaktadır. Örneğin Çinliler bu tür anlaşmaların esnek olduğunu zaman içinde bulunduğu şartlara ayak uydurmak için değişebileceğine inanırken Batılılar için bu tür metinlere asla dokunulmaz hatta biraz abartılı şekilde kutsal olduğuna inanılır (Adobor, 2006:477).

İttifak ilişkisini istikrarlı hale getirmede kullanılabilir ikinci mekanizma ise taraflar arasında güven tesis etmektir. Daha önceki araştırmalarda güven oluşturarak riskin nasıl azaltılabileceği ve bir kontrol kaynağı olarak güven konusu araştırılmıştır (Das and Teng, (1996; 2001(b)); Langfield-Smith ve Smith, 2003:284). Bazı yazarlar ise ortaklıklarda risklerin güveni de kapsayan bir “ilişki yönetimi ve kontrol” ile gerçekleşebileceğini ifade etmektedirler (Jiang ve diğ., 2008:182). Bilindiği gibi güven işbirliğine dayalı işletmeler arası işbirliklerinde riskin algılanma düzeyini azaltır. Ortaklar arasındaki güvenin artması diğer firmalar için o işletmelerin “güvenilir” işletmeler olarak değerlendirilmesini sağlar. Zamanla ilişki daha belirgin hale gelir ve performansı artırır, işlem maliyetlerini azaltır.

İlişkisel risk açısından güvenin iki boyutundan söz edebilir. Birincisi; birinin belli

bir faaliyeti/görevi yapabileceğine olan güvendir. İkincisi ise; arzu edilen tavırları sergileme niyeti, başka bir ifade ile iyi niyettir. İyi niyet, ilişkisel risk algısını azaltmaktadır. Çünkü iyi niyet fırsatçı davranışların sergilenmeyeceğine olan inançtır. Aynı şekilde birinin bir şeyi yapabileceğine olan güven sayesinde performans riski azalmaktadır (Das ve Teng, 1998(a):25). Ortakların ittifak öncesi birbirini tanıyor olması (Bayona ve diğ., 2004:224) ve özellikle “iyi bir üne” sahip olması taraflar arasında güven oluşumunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum, özellikle ilişkisel risk algısının azalmasına yol açmaktadır (Park ve Ungson,1997:285).

İttifak anlaşmalarında güvenin yanı sıra taraflar arasında bağlılığın fırsatçı davranışları azalttığı ve performansı artırdığı daha önceki çalışmalarda ortaya koyulmuştur. Özellikle ortak girişimlerin performansından tatmin algısının tarafların ittifaka duydukları bağlılığı arttırdığı bilinmektedir (Cullen ve diğ., 1995:95). İttifakın etkinliği ile ilişkili olarak bağlılık konusu incelendiğinde fedakârlık ve kararlılık şeklinde iki unsur karşımıza çıkmaktadır. Fedakârlık; 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 (Semerciöz ve Çakınberk, 2003: 61). Bu tür işbirliklerinde taraflar arasında bağlılığın olması en az güven kadar önemli bir unsurdur.

İttifak yönetiminin yapması gereken en önemli görev, riskleri azaltmak ve çalışanlar arasında güçlü kişilerarası ilişkiler kurmaktır. Bunu yapmak zor gibi görünse de iki firma birlikte çalışmaya başladıktan bir süre sonra, çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkileri ve güven oluştuğu iddia edilmektedir (Adobor, 2006:474).

İttifak yöneticileri arasında kurulacak kişisel bağlar, ittifak kurma sürecini hızlandırma, ilişkisel riski azaltma, güven oluşturma ve ittifaktaki belirsizlikleri azaltmaya yardımcı olma gibi bazı avantajlar sağlayacaktır (Adobor, 2006: 475). Stratejik ittifak anlaşmaları bir süreç içerisinde gerçekleşir (Çakınberk, 2007:1). Bu süreci kısaca ittifak öncesi, büyüme ve olgunluk dönemi şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Kişisel ilişkilerden maksimum fayda, ittifak öncesi dönemde görülür ve zaman içinde bu azalır. Yani ittifak öncesi dönemde kişiler arasında iyi, sağlam ilişkilerin olmasına daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Kişilerarasındaki bağlar, ittifakı güçlendirir, güveni geliştirir, bilgilerin paylaşımını kolaylaştırır. ve yasal kontratlara ilave olabilir. İttifakın sürekli izlenerek kontrol altında tutulmasını azaltır.

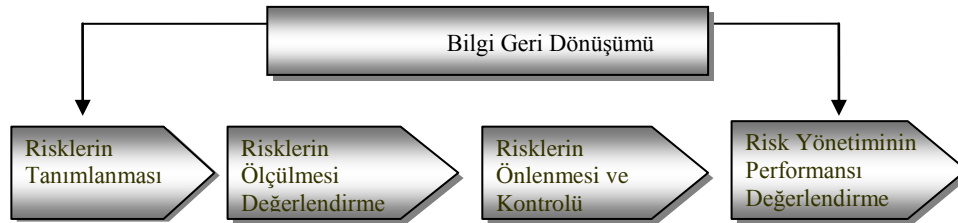
4. RİSK YÖNETİM SÜRECİ

Risk yönetimi stratejik ittifakların başarısında oldukça kritik ve önemlidir (Paik, 2005:490). Stratejik ittifakların başarısı çoğu zaman ortakların performansına ve

işbirliğine bağlıdır. İttifakın etkili olması ve hedeflenen amaçlarına ulaşması için ittifakı etkileyebilecek olan her türlü risk faktörlerinin iyi şekilde tanımlanması gerekir. Ancak bu gerçekleştirilirse risklere karşı önlemler alınabilir. Bu süreç risk yönetimi adı verilmektedir(Li ve Liao, 2007:2044).İttifaklarda risk yönetimi; tarafların üzerinde düşen sorumlulukları tam olarak yerine getirdiklerinde, işbirliğini zora sokacak davranışlardan kaçınıldığında ve operasyonel süreçte düşük maliyet/düşük risk mantığı ile faaliyetlere devam edildiği müddetçe gerçekleşebilir. İttifakın özellikle kurulma ve gelişme evrelerinde risk yönetimi, ittifak faaliyetlerinin etkili ve başarılı şekilde yerine getirilmesinde önemli rol oynar. Risklerin nasıl tanımlanacağı, ölçüleceği ve değerlendirileceği risk yönetim uygulamalarının temelini oluşturur. İttifaklarda risk yönetim süreci; birbirini takip eden dört aşamadan oluşmaktadır (Li ve Liao, 2007:2044). Aşağıda Şekil.1.de, risk yönetim sürecini görmek mümkündür. Bu aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1.Risklerin tanımlanması
- 2.Risklerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi
- 3.Risklerin önlenmesi ve kontrolü
- 4.Risk yönetiminin performansının değerlendirilmesi.

Risk yönetim sürecinin ilk aşaması; risklerin tanımlanmasıdır. Risklerin tanımlanması, tüm risk yönetiminin temelini oluşturur. Stratejik ittifakların her bir evresinde çeşitli riskler farklı seviyelerde mevcuttur. Bu riskler politik, pazar, yetkinlik, işbirliği, operasyonel ve diğer olmak üzere çok farklı faktörlerden kaynaklanabilir. Bu nedenle risk yönetiminin en önemli adımı, risklerin tam ve doğru olarak tanımlanmasıdır.



Şekil.1. İttifaklarda Risk Yönetim Süreci

Kaynak: Yuan Li, Xiuwu Liao, 2007, "Decision Support for Risk Analysis on Dynamic Alliance", Decision Support Systems, 42, 2043– 2059: 2044

Bu konuda yönetimin yapması gereken esas görev; takım çalışması ile her tür risk faktörlerini tanımlamak, analiz için uygun bilgi ve verileri toplamaktır. Burada önemli olan nokta sadece mevcut olan risk faktörlerinin değil, potansiyel risk faktörlerinin de tanımlanması ve bunlara ait verilerin toplanmasıdır. Bunu gerçekleştirebilmek çok kolay

değildir. Ancak takım çalışması ile tüm ittifak üyelerinin işletme içindeki faaliyetlerini yerine getirirken algıladıkları risk faktörlerinin belirlenmesi ve bu risklerin özelliklerinin tek tek analiz edilmesi ile mümkündür.

İkinci aşama; risklerin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Risk ölçümü; risk tanımlanmasıyla ortaya konan tüm risk faktörlerinin her birinin ittifaktaki seviyesinin belirlenmesidir. İttifaklarda risk değerlendirme sürecinde çok boyutlu risk faktörleri vardır ve tipik olarak çok faktörlü bir karar verme problemidir. Bu faktörlerin ölçülmesi geçmiş deneyim eksikliği ve subjektif karar verme gibi nedenlerden ötürü çok kolay değildir. Risk değerlendirme; çeşitli bilimsel yaklaşımlar ve yöntemler mesela Uzman Puanlama Yöntemi (Expert Scoring Method), Analitik Hiyerarsi Süreci (Analytic Hierarchy Process), Bulanık Değerlendirme (Fuzzy Comprehensive Evaluation) v.b. yöntemler kullanarak ittifakın toplam risk büyüklüğünü tahmin edilmesi işlemidir(Li ve Liao, 2007:2044). Yanlış risk tahmini, pazar fırsatlarının kaçırılması veya müzakere aşamasında gereksiz zaman kayıp edilmesi, masraf yapılması gibi istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Riskler tanımlandıktan sonra bunların bilimsel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi bu anlamda çok önemlidir.

Üçüncü aşamada; mevcut ve potansiyel riskler değerlendirildikten ve ittifak içindeki düzeyleri ölçüldükten sonra bunları azaltıcı, önleyici tedbirler alma ve riskleri kontrol altında tutma aşamasına gelinir. Risklerin kontrol altına alınması ve önlenmesi ittifakın daha esnek bir yapıya sahip olmasını sağlar ve yeni durumlara kolaylıkla uyum sağlanmasına yardımcı olur.

Son aşama ise; risk yönetiminin performansının değerlendirilmesidir. Bu aşamada risk önleme ve kontrol çalışmalarının sonuçları, performansı incelenir ve değerlendirilir. Böylece ittifakın başarısını etkileyebilecek her türlü risk faktörleri analitik olarak incelenmiş ve koruyucu tedbirler alınarak, minimum seviyede tutulması sağlanmış olur. İttifak anlaşmalarının uzun ömürlü ve verimli olarak faaliyetlerine devam etmesi ancak iyi bir risk yönetimi süreci ile mümkündür.

SONUÇ

Stratejik ittifak anlaşmaları; “işletmeler arasında bağımsız olarak hayata geçirilen; sahip oldukları kaynakları paylaşarak, rekabet güçlerini ve performanslarını artırmak için birbirleriyle gönüllü olarak yaptıkları değişim, paylaşım ve ortak geliştirmeyi içeren her türlü bağ” olarak tanımlanabilir. Son yıllarda hem dünyada hem de Türkiye’de tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin bu tür anlaşmalar yaptıkları bilinmektedir.

Stratejik ittifak anlaşmaları, çok yaygın olmasına ve işletmeler açısından potansiyel faydalarının bulunmasına rağmen pek çoğu başarısızlıkla sonlanmaktadır(Das and Teng,

2001(c):451). Başarısızlığın temel nedeni, bu tür anlaşmalarda ortaya çıkan risklerin farkında olunmaması ve/veya bu risklerin iyi yönetilememesidir.

Bu çalışmada, stratejik ittifak anlaşmalarını etkileyen risk faktörleri sınıflandırılarak incelenmiş ve risk kontrol mekanizmalarının neler olduğu üzerinde durulmuştur. Son olarak da ittifak anlaşmalarında risk yönetim süreci ele alınmıştır.

Sonuç olarak yapılan açıklamalar ışığında, stratejik ittifak yapmayı planlayan yöneticilerin ortak seçim sürecinde iki önemli soruya cevap bulmaları gerekir. Bunlardan birincisi, ortak olunacak firma, gerçekten işbirliği için güven ve sadakat (ilişkisel risk) duyuyor mu? Diğer soru ise; ortak olunacak firmanın sahip olduğu kaynak ve yetenekler ittifakın yürütülmesi ve üzerine düşen sorumlulukları yerine getirebilmesi açısından uygun ve yeterli mi (performans riski)? Bu iki soruya verilecek evet yanıtı ittifak kurulmasıyla ortaya çıkabilecek iki tür riskin en az seviyede olacağını gösterecektir. İttifaklarda hem performans riski hem de ilişkisel risk her zaman ortaya çıkabilir. Genellikle bu riskleri; dış çevreden kaynaklanan pazar riski, finansal risk, politik risk ve doğal riskler ile iç çevre faktörlerinden kaynaklanan yetkinlik riski, ilişkisel risk, yatırım riski ve operasyonel risk şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Bu risk faktörleri alt faktörlere de ayrılabilir.

Uygun yönetim yapısı, yönetsel kontrol sistemleri, güven ve bağlılık ile ittifaklardaki riskler azaltılabilir ve başarısızlık olasılığı ortadan kaldırılabilir (Langfield-Smith ve Smith, 2003: 282; Dyer ve diğ., 2001:38). Taraflar arasındaki ilişkinin sağlıklı şekilde devam edebilmesi için karşılıklı saygı, güven, bağlılık, takım çalışması ve amaçların paylaşılması gerekir. Bu tür anlaşmalarda taraflar arasında kurulmuş olan güven ve bağlılık ilişkisi çoğu zaman imzalanan anlaşma metninden daha önemlidir. Uzun dönemli iş anlaşmaları olarak tanımlanan stratejik ittifaklar, sadece ortaklık metnindeki maddeler temeline oturmaz. Aynı zamanda işletmeler arasında kaynakların, bilginin, risklerin ve kazancın/zararın paylaşımı gibi ilave değerler temelinde de kurulmalıdır. Tüm iş ortaklıkları “kazan-kazan” felsefesi üzerine kurulmalıdır (Lu ve Yan, 2007:242). Risk yönetimi, ittifak faaliyetlerinin etkili ve başarılı şekilde yerine getirilmesinde çok önemli rol oynar. Bu nedenle ittifakın her aşamasında ortaya çıkan her türlü risk faktörü tanımlanarak, bilimsel yöntemlerle analiz edilmeli ve önleyici tedbirler alınmalıdır. Ancak bu şekilde ittifakın başarılı ve istikrarlı olması sağlanacaktır.

Bu çalışma, stratejik ittifaklarda risk yönetimini araştırarak olan yazarlar için bir ön çalışma olarak kabul edilebilir. İleriki çalışmalarda konunun vaka analiz yöntemi ve/veya ampirik çalışmalar ile uygulamadaki durumunun araştırılması ve sunulan risk yönetim modelinin ülkemiz işletmelerindeki uygulanabilirliğinin ölçülmesi önemlidir. Elde edilecek sonuçlar, büyük umutlarla kurulan ittifakların, ekonomiye katma değer

F.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi 2010-20/1

yaratmaları ve başarılı olmaları noktasında yöneticilere fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adobor, Henry, 2006, "The Role of Personal Relationships in Inter-Firm Alliances: Benefits, Dysfunctions, and Some Suggestions", **Business Horizons**, 49, 473—486.
- Arend, Richard J., Raphael Amit, 2005, "Selection in Strategic Alliance Activity: Effects on Firm Performance in the Computing Industry", **European Management Journal**, 23, 4, 361–381.
- Bayona, Cristina, Teresa Garcı́a-Marco, Emilio Huerta, 2004, "Links Between The Characteristics of Alliances And The Applicability of Research Results", **Journal of High Technology Management Research**, 15, 215–236.
- Becerra, Manuel, Randi Lunnan and Lars Huemer, 2008, "Trustworthiness, Risk and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners", **Journal of Management Studies** 45,4, 691- 713.
- Black, G., Akintoye A., Fitzgerald E., 2000, "An Analysis of Success Factors and Benefits of Partnering in Construction", **Int J. Project Management**, 18, 6, 423–34.
- Brouthers, Keith D., L. E. Brouthers, T. J. Wilkinson, 1995, "Strategic Alliances: Choose Your Partners", **Long Range Planning**, 28,3,18–26.
- Chan, Su Han, John W. Kensinger, v.d., 1997, "Do Strategic Alliances Create Value?", **Journal of Financial Economics**, 46,199-221.
- Cullen, J.B., Johnson, J.L., Sakano, T., 1995, "Japanese and Local Partner Commitment to Ijvs: Psychological Consequences of Outcomes and Investments in The IJV Relationship", **Journal of International Business Studies**, 26, 91-115.
- ÇAKINBERK, Arzu, 2007, "Stratejik İttifaklar ile Büyüme Stratejisi ve Kaynaklar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Das, T.K., Bing-Sheng Teng, 1996, "Risk Types and İnter-Firm Alliance Structures", **Journal of Management Studies**, 33, 6, 827–843.
- Das, T.K., Bing-Sheng Teng, 1998(a), "Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process", **Journal of Management**, 24, 1, 21-42.
- Das, T.K., Bing-Sheng Teng, 1998(b), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliance", **Academy of Management Journal**, 28,3, 491-512.
- Das, T.K., Bing-Sheng Teng, 1999, "Managing Risks in Strategic Alliances", **Academy of Management Executive**, 13, 4, 50–62.
- Das, T.K., Bing-Sheng Teng, 2001(a), "A Risk Perception Model of Alliance Structuring", **Journal of International Management**, 7, 1–29.
- Das, T.K., Bing-Sheng Teng, 2001 (b), "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: an Integrated Framework", **Organization Studies**, 22, 2, 251–283.
- Das, T.K., Bing-Sheng Teng, 2001(c), "Relational Risk and Its Personal Correlates in Strategic Alliances", **Journal of Business and Psychology**, 15, 3, 449–465.
- Das, T. K., 2005, "Deceitful Behaviors of Alliance Partners: Potential and Prevention", **Management Decision**, 43, 5/6, 706– 719.

- Dekker, H.C., 2004, "Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements. Accounting", **Organizations And Society**, 29, 1, 27–49.
- Delerue, H el ene, "Relational Risks Perception in European Biotechnology Alliances: The Effect of Contextual Factors", **European Management Journal**, 22, 5, 546–556.
- Demirbağ, Mehmet, Hafiz Mirza, 2000, "Factors Affecting International Joint Venture Success: An Empirical Analysis of Foreign–Local Partner Relationships and Performance in Joint Ventures in Turkey", **International Business Review**, 9,1, 1–35.
- Demirbağ, Mehmet, David Weir, 2006, "Resources and Equity Ownership in IJVs in Turkey", **Thunderbird International Business Review**, 48, 1, 55–76.
- Dussauge, P., Garrette, B. and Mitchell, W.,2000, "Learning From Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia", **Strategic Management Journal**, 21, 99–126.
- Dyer, J.H., Kale, P., Singh, H., 2001, "How To Make Strategic Alliances Work", **Sloan Management Review**, 42, 4, 37–43.
- Elmuti, Dean, Yunus Kathawala, 2001, "An Overview of Strategic Alliance", **Management Decision**, 39, 3, 205–217.
- Gebrekidan, D. Abraha, G. Baffour Awuah, 2002, "Interorganizational Cooperation: A New View of Strategic Alliances", **Industrial Marketing Management**, 31, 8, 679–693.
- Heimeriks Koen H., Elko Klijn And Jeffrey J. Reuer, 2009, "Building Capabilities For Alliance Portfolios", **Long Range Planning**, 42, 96- 114.
- Jiang, Xu, Yuan Li, Shanxing Gao, 2008, "The Stability of Strategic Alliances: Characteristics, Factors and Stage", **Journal of International Management**, 14, 173–189.
- Jiang, Xu, Yuan Li, 2009, "An Empirical Investigation of Knowledge Management And Innovative Performance: The Case of Alliances", **Research Policy**, 38, 358–368.
- Kleymann, Birgit, Hannu Seristö, 2001 "Levels of Airline Alliance Membership:Balancing Risks and Benefits", **Journal of Air Transport Management** , 7, 303–310.
- Langfield-Smith, K., Smith, D., 2003, "Control Systems and Trust in Strategic Alliances", **Management Accounting Research**, 14, 3, 281–307.
- Langfield-Smith, Kim, 2008, "The Relations Between Transactional Characteristics, Trust and Risk in The Start-Up Phase of a Collaborative Alliance", **Management Accounting Research**, 19, 344–364.
- Li, Yuan, Xiuwu Liao, 2007, "Decision Support for Risk Analysis on Dynamic Alliance", **Decision Support Systems**, 42, 2043– 2059.
- Lu, Shaokai, Hong Yan, 2007, "An Empirical Study on Incentives of Strategic Partnering in China: Views From Construction Companies", **International Journal of Project Management**, 25, 241–249.
- Matthew J. Robson, Nicholas Paparoidamis , Dimitrios Ginoglu, 2003, "Top Management Staffing in International Strategic Alliances: A Conceptual Explanation of Decision Perspective and Objective Formation" , **International Business Review**, 12, 173–191.

- Mellat-Parast, Mahour, Lester A. Dignan, 2008, "Learning: The Interface of Quality Management and Strategic Alliances", **Int. J. Production Economics** 114, 820– 829.
- Miller, K.D., 1992, "A Framework for Integrated Risk Management in International Business", **Journal of International Business Studies**, 23, 2, 311–331.
- Nooteboom, Bart; Hans Berger; Niels G Noorderhaven, 1997, "Effects of Trust And Governance on Relational Risk", **Academy of Management Journal**, 40, 2, 308- 338.
- Paik, Yongsun, 2005, "Risk Management of Strategic Alliances and Acquisitions Between Western MNCs and Companies in Central Europe", **Thunderbird International Business Review**, 47, 4, 489–511.
- Park, Seung Ho.,ve Ungson, Gerardo R., 1997, "The Effect of National Culture, Organizational Complementarity and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution", **Academy of Management Journal**, 40, 2, 279–307.
- Porrini, Patrizia, 2004, "Alliance Experience and Value Creation in High-tech and Low-tech Acquisitions", **Journal of High Technology Management Research**, 15, 267–292.
- Ring Peter Smith, Andrew H. Van De Ven, 1992, "Structuring Cooperation Between Organizations", **Strategic Management Journal**, 13, 7, 483–498.
- Semerciöz, Fatih, Arzu Çakınberk, 2003, "Stratejik İttifaklarda Etkinliğin Algılanması: Uygulamadan Bir Örnek", **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi**, 32, 2, 51–92.
- Sleuwaegen, Leo, Krijn Schep, Gijs Den Hartog, Harry Commandeur, 2003, "Value Creation and The Alliances Experiences of Dutch Companies", **Long Range Planning** 36, 6, 533–542.
- Tsang, Eric W. K., 1998, "Motives for Strategic Alliance: A Resource-Based Perspective", **Scand. Journal of Management**, 14, 3, 207–221.
- Xu, Bixia, 2006, "Market Differential Evaluations of Strategic Alliances in The Pharmaceutical/Biotech Industry", **Journal of High Technology Management Research**, 17, 43–52.
- Wu, Wann Yih, Hsi-An Shih, Hui-Chun Chan, 2009, "The Analytic Network Process For Partner Selection Criteria in Strategic Alliances", **Expert Systems With Applications**, 36, 4646–4653.