

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KAYNAK TABANLI YAKLAŞIMIN DİKEY BÜTÜNLEŞME STRATEJİSİ
ÜZERİNE ETKİLERİNİ ÖLÇEN BİR ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Pınar KARATAY**

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Programı : Mühendislik Yönetimi

OCAK 2011

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KAYNAK TABANLI YAKLAŞIMIN DİKEY BÜTÜNLEŞME STRATEJİSİ
ÜZERİNE ETKİLERİNİ ÖLÇEN BİR ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Pınar KARATAY
(507081219)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 20 Aralık 2010
Tezin Savunulduğu Tarih : 24 Ocak 2011**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Seçkin POLAT (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Yasemin ERENSAL (MÜ)
Yrd. Doç. Dr. Umut ASAN (İTÜ)**

OCAK 2011

Aileme,

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın yönlendirilmesi, yürütülmesi ve sonuçlandırılmasındaki teşvik ve destekleri için danışman hocam Prof. Dr. Seçkin POLAT ve yardımlarını esirgemeyen Araş. Gör. Güneş KÜÇÜKYAZICI'ya teşekkür ederim.

Ayrıca, çalışmam süresince ilgi ve desteğini eksik etmeyen İnşaat Yük. Müh. Özgecan IŞILTAN'a ve sevgili aileme anlayışlarından dolayı tesekkür ederim.

Aralık 2010

Pınar KARATAY
(Kimya Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
SUMMARY	xvii
1. GİRİŞ	1
2. DİKEY BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ	3
2.1 Amaç	3
2.2 Büyüme Stratejilerine Genel Bakış	3
2.3 Dikey Bütünleşme Tanımları	6
2.4 Dikey Bütünleşme Stratejilerinin Çeşitleri	7
2.4.1 Geriye yönelik dikey bütünleşme	8
2.4.2 İleriye yönelik dikey bütünleşme	9
2.5 DB Stratejilerinin Avantajları ve Dezavantajları	9
2.6 DB Stratejilerini Etkileyen Yaklaşımlar.....	12
2.6.1 İşlem maliyetleri teorisi	13
2.6.2 Kaynak tabanlı yaklaşım ve yetenekler yaklaşımı	15
3. KAYNAK TABANLI YAKLAŞIM.....	17
3.1 Amaç	17
3.2 Kaynak Tabanlı Yaklaşım Kavramı	17
3.3 Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Tarihsel Gelişimi	19
3.4 Kaynak Tabanlı Yaklaşımında Kullanılan Kavramlar	21
3.4.1 Kaynaklar	21
3.4.1.1 Somut kaynaklar	22
3.4.1.2 Soyut kaynaklar	23
3.4.1.3 İnsan kaynakları	24
3.4.2 Yetenekler	24
3.4.2.1 Temel yetenekler	26
3.4.2.2 Dinamik yetenekler	26
3.5 Değer Yaratan Kaynakların Nitelikleri	27
3.6 Kaynak Tabanlı Yaklaşım İle İlgili Tartışmalar.....	28
4. DİKEY BÜTÜNLEŞME VE KAYNAK TABANLI YAKLAŞIM	31
4.1 Amaç	31
4.2 Dikey Bütünleşme Karar Süreci.....	31
4.3 Literatür Araştırması	33
4.4 KTY’ya Göre DB Kararlarının Etkenleri	36
4.4.1 Deneyim	36
4.4.1.1 Üretim deneyimi	36

4.4.1.2 Dış kaynak kullanma deneyimi	37
4.4.2 Özgüllük	38
4.4.2.1 Yakınlık	38
4.4.2.2 Örtülü bilgi	39
4.4.2.3 Varlık özgüllüğü	40
4.4.3 Teknolojik değişim.....	41
5. MODELİNİN UYGULANMASI	47
5.1 Kuralların Oluşturulması	47
5.2 Kesinlik Faktörlerinin Belirlenmesi	49
5.3 Karar Modelinin Oluşturulması.....	52
5.4 Değişkenlerin Ölçümü.....	56
5.4.1 Üretim yeteneklerinin ölçümü.....	56
5.4.2 Üretim yetenekleri özgüllüğünün ölçümü.....	58
5.4.3 Üretim yeteneklerinin eskime olasılığının ölçümü	58
5.4.4 DKK yeteneklerinin ölçümü	59
5.4.5 DKK yetenekleri özgüllüğünün ölçümü	59
5.5 Anket Uygulaması ve Sonuçları	59
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
KAYNAKLAR.....	67
EKLER.....	71
ÖZGEÇMİŞ.....	75

KISALTMALAR

DB	: Dikey Bütünleşme
DKK	: Dış Kaynak Kullanma
DKKY	: Dış Kaynak Kullanma Yeteneği
DKKYÖ	: Dış Kaynak Kullanma Yeteneği Özgüllüğü
İME	: İşlem Maliyeti Ekonomisi
KF	: Kesinlik Faktörü
KTY	: Kaynak Tabanlı Yaklaşım
ÜY	: Üretim Yeteneği
ÜYEO	: Üretim Yeteneği Eskime Olasılığı
ÜYÖ	: Üretim Yeteneği Özgüllüğü

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1 : Literatürdeki konuyla ilgili hipotezler ve çıkarılan önermeler.....	33
Çizelge 4.2 : Literatürde bulunan konuyla ilgili çalışmaların bilgileri ve sonuçları.	35
Çizelge 4.3 : Literatürdeki hipotez ve önermelerin güncellenen çizelgesi.....	43
Çizelge 4.4 : Literatürdeki çalışmaların detaylı bilgi ve sonuçlarının güncellenen çizelgesi.	45
Çizelge 5.1 : Literatürde incelenen yetenekler ve durumları	47
Çizelge 5.2 : DB karar modelini oluşturan koşullar	48
Çizelge 5.3 : İncelenen hipotezlerdeki desteklenen görüşlerin sayısal ifadesi	50
Çizelge 5.4 : Model için atanan kesinlik faktörleri.....	51
Çizelge 5.5 : Modelin kesinlik faktörleri sisteminin sözdizimi kuralları	52
Çizelge 5.6 : KTY unsurlarına kesinlik faktörleri teorisi uygulanarak hazırlanan dikey bütünleşme stratejisi karar modeli	53
Çizelge 5.7 : Anket uygulamasının sonuçları	63

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 : Büyüme stratejileri	5
Şekil 2.2 : DB stratejileri	7
Şekil 4.1 : Dikey bütünleşme kararına kaynak tabanlı yaklaşım	32

KAYNAK TABANLI YAKLAŞIMIN DİKEY BÜTÜNLEŞME STRATEJİSİ ÜZERİNE ETKİLERİNİ ÖLÇEN BİR ÇALIŞMA

ÖZET

Bu çalışmada önemi son yıllarda artan kaynak tabanlı yaklaşım ve bir büyüme stratejisi olan dikey bütünleşme konuları ele alınmıştır. Literatürde rekabet üstünlüğü konusunda oldukça yaygın bir şekilde incelenen kaynak tabanlı yaklaşımın dikey bütünleşme stratejilerinde de etkin olduğu yapılan son araştırmalarda açıkça görülmüştür. Kaynak tabanlı yaklaşımın değişik yönlerinin dikey bütünleşme stratejilerine etkileri incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı iki ayrı kavramın arasındaki ilişkilerin açıklanması ve literatürdeki mevcut araştırmalarda kullanılan bakış açılarından yararlanarak kaynak tabanlı yaklaşım ile oluşturulmuş bir dikey bütünleşme karar modeli sunmaktır.

İşletmeler günümüzde ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik nedenlerden dolayı sürdürülebilir bir başarı elde etmek için çeşitli stratejik kararlar alırlar. Stratejik büyüme kararları da bunlardan biri olup yönetilmesi işletmenin geleceği açısından oldukça önemlidir. Belirli bir faaliyeti işletme içinde gerçekleştirmeye karar vererek dikey bütünleşme stratejisi izlemenin olumlu ve olumsuz yanları vardır.

Stratejik kararlar birçok koşuldan etkilenir. Literatürde büyüme stratejilerinden olan dikey bütünleşmeyi etkileyen iki yaklaşım üzerinde durulmuştur: İşlem Maliyeti Ekonomisi ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım. Bu çalışmayla literatürde çok fazla incelenmemiş olan kaynak tabanlı yaklaşımın dikey bütünleşme stratejileri üzerine etkileri incelenmiştir. İnceleme sonucunda üretim yetenekleri, üretim yeteneklerinin özgüllüğü, üretim yeteneklerinin eskime olasılığı, dış kaynak kullanma yetenekleri ve dış kaynak kullanma yeteneklerinin özgüllüğü kavramlarının dikey bütünleşme stratejileri üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Etkilerinin ölçülmesi oldukça zor olan kaynak tabanlı yaklaşımın unsurlarını ölçebilmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen verilere göre işletme koşulları resmedilmiş ve her unsurun durumuna atanan kesinlik faktörleri ile önerilen dikey bütünleşme kararı açıklanmıştır.

A FRAMEWORK TO ANALYSE THE EFFECTS OF RESOURCE BASED VIEW ON VERTICAL INTEGRATION STRATEGIES

SUMMARY

The study is built on the issues of resource based view and vertical integration strategies. Many empirical studies testing relation between resource based view and vertical integration have established the effects of resource based view. These effects of resource based view on vertical integration strategies are examined with this study. Moreover a decision model is developed with factors that characterize resource based view by using point of view of the researches in literature.

The firms make strategic decisions to fight for sustainable competitive advantage in environment where economic, technological, social, political developments take place and competition is becoming tougher. Vertical integration is also a strategic growth decision and managing growth effectively has a big impact on any firms' future well being. There are many positive and negative sides of vertical integration strategies.

Strategic decisions are effected wide range of conditions and approaches. One of the main approaches which affect vertical integration decision is resource based view. And the factors of resource based view are determined as production capabilities, specificity of production capabilities, risk to be obsolete of production capabilities, outsourcing capabilities and specificity of outsourcing capabilities.

A survey is developed and used to measure the effects of these factors. According to data from participants, conditions of firms are specified and appropriate decision is recommended after certainty degree of each factor are detected.

1. GİRİŞ

Dikey bütünleşme teorisi, Klasik İktisat Okulu'nda bahsedilen iktisadi gelişmenin kaynağının işbölümüne dayandığı görüşüne kadar geriye götürebiliriz. Bu görüşe göre gelişmenin temeli olan işbölümünün pazarın boyutları ile sınırlı olduğu savunulur. Pazarın boyutları küçükse her firma üretim aşamalarının tamamını kendisi gerçekleştirmek durumunda kalacaktır; çünkü, talep ve dolayısıyla üretim miktarı küçük olduğunda kuruluş maliyetleri nedeniyle birim sabit maliyetler yüksek olacağından, işbölümü ve uzmanlaşmaya gitmek yeterli kazanç sağlamayacaktır. Ancak ekonomi geliştikçe, talep ve üretim miktarları arttıkça işbölümünün getirisi de artacak ve firmalar her bir aşamayı kendileri gerçekleştirmektense piyasadan temin etmeyi daha karlı bulacaklardır.

Diğer taraftan, stratejik yönetim alanında son zamanlarda ilgi görmekte olan kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin “kaynak ve yetenekler toplamı” olarak kabul edilmesi görüşüne dayanmaktadır. Bu stratejik bakış, onu diğer stratejik düşünme mekanizmalarının ötesine geçiren tutarlı ve bütünsel bir role sahip olmasını sağlamaktadır. Rekabetçi ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler, rekabetçi üstünlüğü yaratacak kaynak ve yetenekler gelistirseler de, bu üstünlükleri kısa sürede kaybedilmektedir. O yüzden stratejik kaynak ve yeteneklere sahip olmak kadar önemli olan bir diğer konu ise yeni stratejik kaynakları ve yeteneklerin elde edilmesidir.

Yukarıda bahsedilen hususlar çerçevesinde bu tezin amacı; iki ayrı kavramın arasındaki ilişkilerin açıklanması ve literatürdeki mevcut araştırmalarda kullanılan bakış açılarından yararlanarak kaynak tabanlı yaklaşım ile oluşturulmuş bir dikey bütünleşme karar modeli sunmaktır.

Bu amaç doğrultusunda; altı bölümden oluşan bu çalışmanın ikinci bölümünde büyüme stratejilerine genel bir sınıflandırma ile açıklama getirdikten sonra dikey bütünleşme stratejileri detaylıca anlatılmıştır. Dikey bütünleşme stratejilerini etkileyen yaklaşımlardan bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, dikey bütünleşme stratejilerini etkileyen en önemli yaklaşımlardan kaynak tabanlı yaklaşımın tarihsel gelişimi özetlenmiştir. Kaynaklar ve yetenekler kavramlarına açıklık getirilmiştir ve son olarak literatürde yaklaşım ile ilgili yapılan tartışmalara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, kaynak tabanlı yaklaşım ile dikey işletmelerin arasındaki etkileşim açıklanmıştır. Kaynak tabanlı yaklaşımın genellikle hangi unsurlarının dikey bütünleşme kararları sırasında etkili olacağı açıklanmıştır ve detaylarıyla tartışılmıştır.

Beşinci bölümde, araştırma modelinin oluşturulması için yapılan literatür araştırması özetlenmiştir. Kaynak tabanlı yaklaşım unsurlarının literatürde nasıl ölçüldüğü anlatılmıştır. Literatürden alınan örneklerle oluşturulmuş anket çalışması anlatılmıştır. Anketlerden elde edilen verilerle kurulan karar modeli sunulmuştur.

Altıncı bölümde ise, dikey bütünleşme stratejilerini etkileyen kaynak tabanlı yaklaşım unsurlarının belirlenmesi amacıyla işletmelerde yapılan araştırmanın bulguları ve bu bulguların değerlendirilmesi bulunmaktadır.

2. DİKEY BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ

2.1 Amaç

Bu bölümde, yöneticilerin en çok tercih ettiği büyüme stratejilerinden dikey bütünleşme stratejisinin nasıl geliştiği ve nasıl uygulandığı konuları üzerinde durulmuştur.

İlk olarak yöneticilerin günümüzde kullandığı büyüme stratejileri hakkında genel bilgi verildi. Sonraki bölümde ise dikey bütünleşme stratejisinin literatürde bulunan tanımlarına yer verilmiştir.

Diğer bölümlerde, dikey bütünleşme stratejilerinin çeşitleri açıklandıktan sonra bu stratejilerin tercih nedenleri, avantajları ve dezavantajları ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

Son bölümde ise literatürde dikey bütünleşme stratejisini etkilediği savunulan ve deneysel olarak ispatlanan yaklaşımlar detaylıca incelenmiştir.

2.2 Büyüme Stratejilerine Genel Bakış

Firmalar rekabet ortamında yaşamlarını sürdürürlerken, aynı zamanda hizmet verdikleri sektörde durumlarını iyileştirmek ve kârlılığını arttırmak için mevcut varlık ve yeteneklerini kullanarak çeşitli büyüme stratejileri izlemektedirler. Büyüme sadece sector içinde olmayıp sektör dışındaki alanlarda da olabilir. Büyüme stratejisi, topluma, paydaşlara ve stratejistlere beklentilerinin gerçekleşmesine yardım edebilecek, refahı arttıracak bir strateji olup, her zaman arzu edilen, kabul edilen ve mal / hizmetlerin piyasa koşullarına bağlı olarak işletmenin kârlılık ve piyasa payını arttırmaya yöneliktir. Dolayısıyla yöneticiler bu temel stratejiyi uygulamak ve sürdürebilmek için uğraşırlar (Ülgen ve Mirze, 2004).

İşletme literatüründe büyüme, işletmedeki sayısal ve nitelik olarak bir gelişimi ifade eder. Sayısal büyüme ve gelişme, işletmenin özelliklerine göre; satış getirilerinde, ürün çeşitliliğinde, kaynak büyüklüğünde (çalışanların sayısı, sermaye büyüklüğü

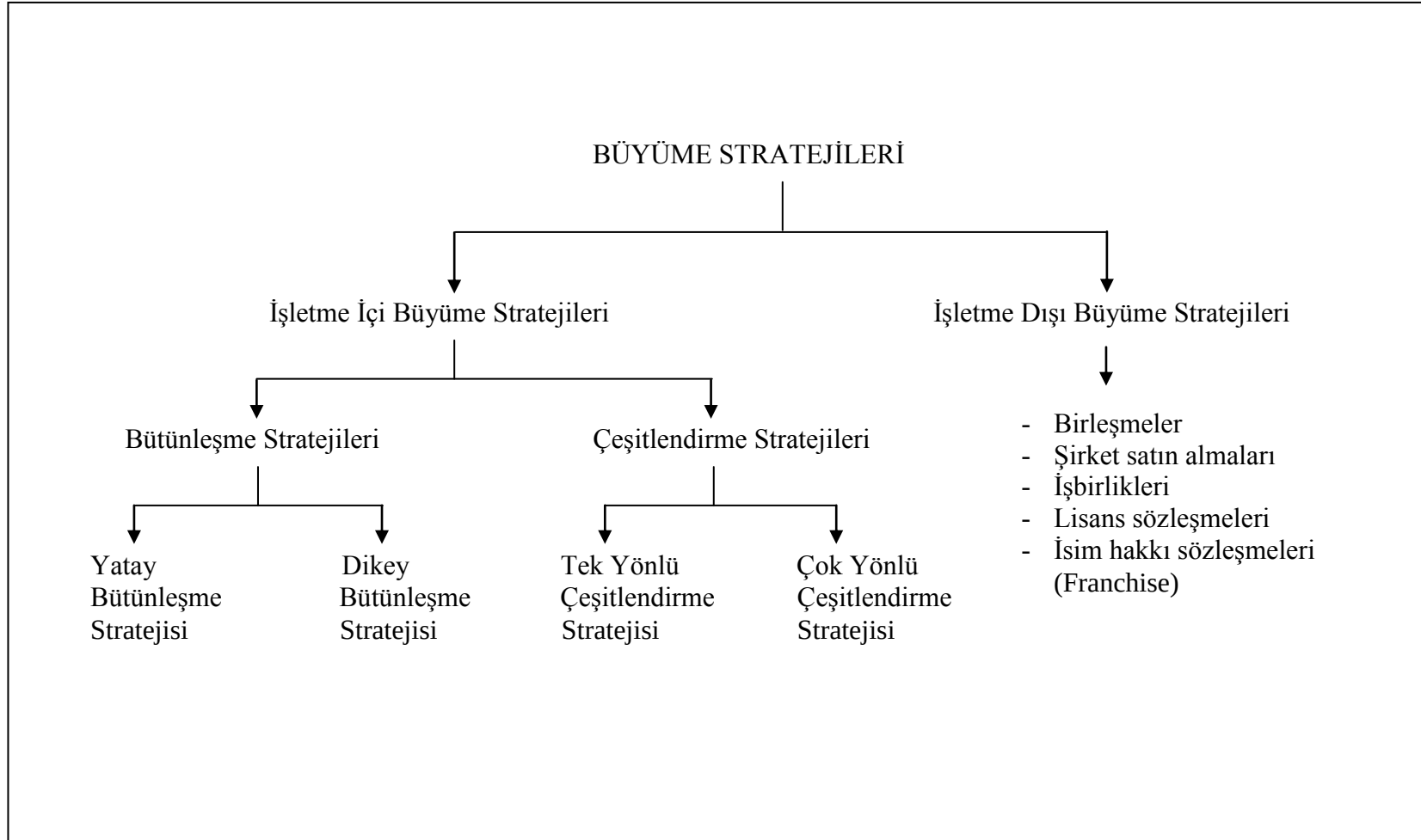
vb.), varlık büyüklüğünde (yatırımlarda artış) ve kapasite kullanımı gibi unsurlarda niceliksel bir artışı ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Niteliksel büyüme ise, işletmede bulunan unsurların kalitesinin yükselmesi ile ilgilidir. Niteliksel büyüme işletmelerde fark edilebilir ama sayısal olarak ifade edilmesi oldukça güçtür. Ancak nitelik olarak büyüyen işletmenin sayısal olarak ölçülebilecek diğer alanlarda da gelişim göstereceğinden hareketle elde edilen sayısal gelişimin bir anlamda, nitelikteki artıştan dolayı olduğu söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Büyüme stratejileri işletmelerin iç kaynak ya da dış kaynak kullanmasına göre iki gruba ayrılır. İşletmelerin iç kaynakları yardımı ile gerçekleştirdiği büyüme stratejileri bütünleşme ve çeşitlendirme stratejileridir. Bütünleşme stratejileri mevcut ürün ile mevcut pazarda kalarak uygulananbüyüme stratejileridir ve yatay ve dikey bütünleşme stratejileri olmak üzere ikiye ayrılır. Yatay bütünleşme stratejileri, pazara nüfuz etme, ürün geliştirme ve pazar geliştirme stratejileri olmak üzere üç gruba ayrılırken, dikey bütünleşme stratejileri ileri ve geriye olmak üzere iki gruba ayrılır (Dinçer, 2004).

İşletmeler dış kaynak yardımı ile büyürlerken birleşmeler, satın almalar ve stratejik işbirliklerinden yararlanmaktadırlar. Stratejik işbirliklerinin en çok rastlanan türleri ise, ortak yatırım anlaşmaları (joint ventures), lisans sözleşmeleri ve isim hakkı (franchise) sözleşmeleridir (Dinçer, 2004). Kullanılan kaynaklara göre sınıflandırılmış büyüme stratejilerinin özet şeması Şekil 2.1’de gösterilmektedir (Arıcı, 2000).

Bu stratejilerin dışında işletmeler, pazarda yeni fırsatlar bulunmadığında, pazar gelişme hızı göreceli olarak düşük olduğunda, hatta sabit olduğunda, rakipler arasında bir denge oluştuğunda ve rekabet şiddetinin de göreceli olarak düşük olduğu pazarlarda mevcut durumlarını korumak için durağan stratejiler geliştirir. Bazı durumlarda ise işletmeler, temel stratejileri çeşitli iş birimlerinde aynı anda ya da art arda uygulayarak karma stratejiler oluşturabilirler (Ülgen ve Mirze, 2004).



Şekil 2.1 : Büyüme stratejileri.

2.3 Dikey Bütünleşme Tanımları

Dikey bütünleşme stratejileri tedarik zinciri yönetimi alanında önemli bir kavramdır. Çok az işletme tüm ürünlerin firma içinde tasarlanması ve üretilmesi için gereken yeteneklere ve kaynaklara sahiptir. Dolayısıyla yöneticiler hangi kalemlerin firma içinde üretilmeyeceğine ve hangi kalemlerin tedarikçi firmalardan temin edileceğine karar vermek zorundadırlar. Bu kararın bu derece önemli olmasının sebebi organizasyonun hangi alanlarda çalışacağını ve hangi alanları terk edeceğini belirlemesidir (Cousins ve diğ., 2008).

Dikey bütünleşme tanımlarının, literatür incelendiğinde kavramsal ve operasyonel yaklaşımlara göre 3 ayrı sınıfa ayrıldığı görülmektedir (Gulbrandsen ve diğ., 2009).

Birinci yaklaşıma göre dikey bütünleşme, belirli bir faaliyetin ya da faaliyet çeşidinin, firmaya entegre edilip edilmemesine göre sınıflandıran bir kavramdır (Lieberman, 1991; Masten, 1984; Monteverde ve Teece, 1982; Walker ve Weber, 1987) olarak görür. Bu yaklaşımın avantajı, dikey bütünleşme tanımının açık ve kesin olmasıdır. Ancak bu yaklaşım firmanın sadece o anki firma içinde gerçekleştirdiği faaliyetleri kapsar (Gulbrandsen ve diğ., 2009).

İkinci yaklaşıma göre, kazanılan değerın satış ya da maliyetlere oranı dikey bütünleşme derecesini ifade eder (Adelman, 1955). Kazanılan değer ise, toplam üretim (veya satışlar) ile satın alınan girdilerin maliyetleri arasındaki farktır (Tucker and Wilder, 1977).

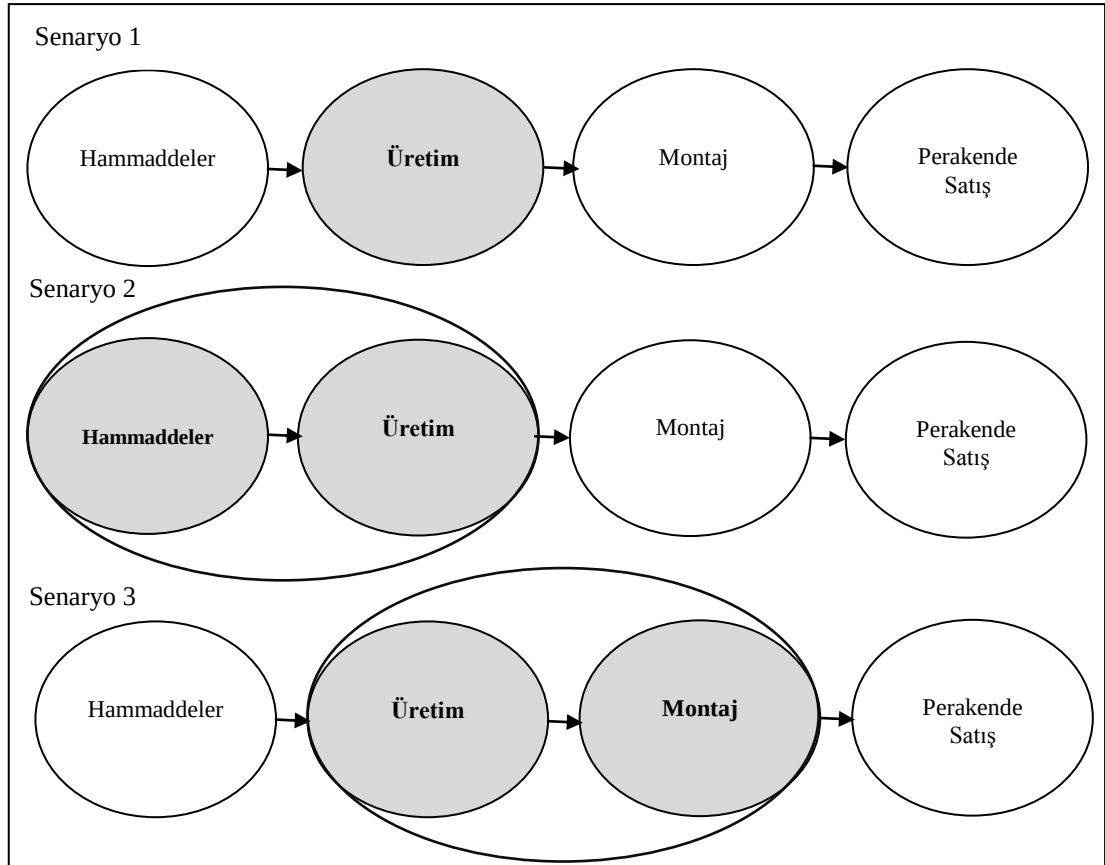
Üçüncü yaklaşıma göre ise dikey bütünleşme, firmanın gelecekte bir hizmeti bir tedarikçi firmadan alma eğiliminin ya da bir faaliyeti firma içinde gerçekleştirme eğilimini ifade eden derecedir (Whyte, 1994).

Dikey bütünleşme stratejileri genellikle işletmenin üretim ve operasyon faaliyetleri ve süreçleri ile ilgili uygulamaları kapsar. Diğer bir deyişle, dikey boyut işletmenin genellikle faaliyet ve süreçleri ile ilgili stratejilerde söz konusu olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004). Dikey bütünleşme, bir mal veya hizmetin üretiminde birbirini takip eden üretim aşamalarının ne ölçüde aynı firma tarafından gerçekleştirildiği ile ilgili bir kavramdır (Davut, 2002).

2.4 Dikey Bütünleşme Stratejilerinin Çeşitleri

Hammaddelerin elde edilmesinden nihai ürünün tüketime hazır hale gelmesine kadar geçen süreçte, birden fazla adımda faaliyet gösteren işletmeler dikey olarak bütünleşmişlerdir. İşletmeler geriye ya da ileriye doğru bütünleşebilir. Geriye doğru bütünleşmiş işletmeler hammaddelerin elde edilmesine kadar ilerleyebilirken, ileriye doğru bütünleşmiş işletmeler ise nihai tüketiciye satışa kadar ilerleyebilmektedir (Hill ve Jones, 1992).

Dikey bütünleşme kararları ile organizasyonun hangi alanlarda çalışacağı belirlenir ve firma sınırları çizilmiş olur. Firma sınırları organizasyonun tedarikçi firmalardan elde ettiği kaynaklar yerine firma içinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin tümünü içine alır. Şekil 2.2’de gösterildiği gibi firmalar birinci senaryoda olduğu gibi tedarikçi firmadan hammadde alarak üretimi gerçekleştirir ve montaj firmasına ürününü satabilir. İkinci senaryoya göre, firma satın aldığı hammaddelerin üretimine başlayabilir ve firma sınırları hammadde üretimini ve diğer üretimi kapsar. Üçüncü senaryoya göre ise firma sınırları üretimi ve montaj faaliyetlerini kapsayabilir (Cousins ve diğ., 2008).



Şekil 2.2 : DB stratejileri.

Kısaca dikey bütünleşme stratejileri, “geriye yönelik dikey bütünleşme” ve “ileriye yönelik dikey bütünleşme” olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır. İngilizce’de bu stratejiler “backward integration” ve “forward integration” olarak adlandırılmıştır. Sadece işlevler ve süreçlerle ilgili konularda görülen dikey stratejiler, girdilere ve nihai ürünlere yönelik bir bütünleşmeyi çağrıştırdıklarından “geriye yönelik” ve “ileriye yönelik” bütünleşme stratejileri olarak adlandırılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004).

2.4.1 Geriye yönelik dikey bütünleşme

İşletmenin işlev, faaliyet ve süreçlerindeki genişleme veya daralma, kullandığı girdilere veya üretim faktörlerine yönelik olursa, bu durumda geriye yönelik dikey büyüme veya küçülme stratejisi söz konusu olur.

Şekil 2.2’de gösterildiği gibi senaryo 1’deki gibi firma sınırlarına sahip olan bir işletme, geriye yönelik dikey bütünleşme stratejisini uygulayarak senaryo 2’deki gibi hammaddelerin üretimini de kapsayacak yeni firma sınırlarını oluşturabilmektedir.

Geriye yönelik dikey bütünleşmeyle, işletmeler girdi ve çıktı pazarına birlikte hizmet verir. Böylece işletmeler, rakiplerinin yani diğer son ürün üreticilerinin potansiyel tedarikçi firması konumunu alır (Mendi, 2008).

Dinçer (2004) işletmelerin geriye yönelik dikey bütünleşme stratejisini seçme nedenlerini şöyle açıklamıştır:

- İşletme girdileri üretmek için yeterli kaynak ayırma imkanına sahiptir.
- Satıcılar yüksek kar oranıyla çalışıyor veya işletmenin ihtiyaçlarını karşılamada yetersizdir.
- Girdiler zamanında ve uygun kalitede tedarik edilememektedir.
- Rakipler çok, satıcılar az sayıdadır.
- Satıcılara karşı bir güvensizlik söz konusudur.
- İşletmenin içinde bulunduğu sanayi kolu büyümektedir.

Geriye doğru dikey bütünleşme, hammadde sağlayıcılarla ilgili belirsizliklerin giderilmesini sağlar. Eğer işletme diğer kuruluşlar tarafından sağlanan özel hammaddelere veya hizmetlere bağımlı ise kaynakların elde edilmesinde zaman zaman kesintiler olabilir. Maliyet yapısını önemli ölçüde etkileyen girdilerin

bulunması durumunda, değişken bir görünüm taşıyabilir. Stoklama, sabit fiyatlı anlaşmalar veya ikame girdilerin kullanımı böylesi durumlarda yeterli olmaya bilir. Böylesi durumlarda, girdilerde ve maliyetlerde süreklilik ve güvenilirliği sağlamak amacıyla bütünleşmeye gidilir (Afuah, 2001).

2.4.2 İleriye yönelik dikey bütünleşme

İşletmenin işlev, faaliyet ve süreçlerinde nihai ürünlere doğru bir büyüme veya küçülme uygulaması halinde, işletmenin ileriye yönelik dikey bütünleşme veya küçülme stratejisi uyguladığı söylenir.

Şekil 2.2’de gösterilen senaryo 3 ile, senaryo 1’deki firma sınırlarına sahip işletmenin montaj işleri dahil olacak şekilde uyguladığı ileriye yönelik dikey bütünleşme şematik olarak ifade edilmektedir.

Çokuluslu şirketlerin ev sahibi ülkelerde satış şubeleri kurmaları, ileriye doğru dikey bütünleşmenin en iyi örneklerindendir. Bu, onların tüketicilere daha yakın olmalarını ve onlara dahi iyi servis sunmalarını sağlar. Köken ülkeden ihracat yoluyla ev sahibi ülkeye gönderilen ürünler, sözkonusu ülkede kurulan satış şubeleri tarafından pazarlanırlar. Satış şubeleri, genellikle farklılaştırılmış ürünler pazarlarlar.

Dinçer (2004) işletmelerin ileriye yönelik dikey bütünleşme stratejisini seçme nedenlerini şöyle açıklamıştır:

- İşletme üretilen mallar için dağıtım sistemi kuracak kaynağa sahiptir.
- Dağıtım kanalları yetersizdir ve bunun sonucunda gecikmeler söz konusudur.
- Pazarlama kanalı çok uzun ve yüksek fiyat artışı getirmektedir.
- İşletme çok teknik bir ürünü üretmektedir.
- Dağıtım kanallarındaki işletmeler uzmanlaşmamıştır.
- İşletme büyüyen bir endüstri dalında çalışmaktadır.
- Belirli bir ürünün üretilmesi ile rekabet üstünlüğünün sağlanacaktır.

2.5 DB Stratejilerinin Avantajları ve Dezavantajları

Dikey bütünleşmeye, belli bir faaliyet alanını daha fazla denetim altına almak ve daha verimli ya da daha fazla satış yoluyla kârını arttırmak üzere başvurulur. Stuckey

ve White (1993), işletmelerin aşağıdaki koşullar altında dikey bütünleşmeyi tercih etmelerinin işletmeler için faydalı olacağını belirtmiştir:

- Pazar çok riskli ve belirsizlik taşıyorsa,
- Benzer endüstrilerde dikey bütünleşmiş aynı seviyedeki şirketler pazarda daha fazla güce sahipse,
- Pazara giriş tehditleri yoğun olduğundan endüstriye giriş engelleri oluşturmak isteniyorsa,
- Farklı müşteri gruplarına farklı fiyat politikaları uygulamak isteniyorsa,
- Pazar çok yeni olduğundan işletme, pazarı geliştirmek isteniyorsa,
- Rakiplerden, tedarikçilerden ya da dağıtıcılardan bazıları pazardan çekiliyorsa işletmelerin dikey bütünleşmesi yararlı olacaktır.

Dikey bütünleşme stratejisi, teknik zorunluluklar ve maliyetlerin azaltılması sağlanarak daha etkin bir rekabet ortamına kavuşma olanağı sağlaması, maliyet azaltımı, kaynak sağlanması veya üretilen ürünlerin satışı veya bunların yanı sıra işletmenin kaynaklarını sağladığı veya ürünlerini verdiği işletmelerin teknolojik yetersizliğinin doğurduğu problemlerin çözümü ve benzeri nedenlerle izlenmektedir.

İşletmelerin dikey bütünleşme sayesinde sağlanan temel faydalar şunlardır:

- İşletmeler birbirini tamamlayıcı süreçleri daha hızlı bir şekilde tamamladıkları için üretim maliyetleri azalmaktadır.
- İşletmeler aracılardan, nakliye firmalarının ve depolamanın getirdiği maliyetleri azaltılır.
- Tedarikçi firmalarının fiyatı koz olarak kullanmalarının önüne geçilir, dağıtıcı firmaların sayısı az ise onlara olan bağımlılık azaltılır.
- Hammaddelerin veya ürünlerin nitelik, nicelik ve özellikleri üzerinde denetim sağlarlar. Tedarikçi ya da dağıtıcılardan kaynaklanan kalite riski düşer.
- İşletme teknolojisi işletmelere, rakipleri karşısında avantaj sağlamaktadır. İşletmeler kendilerine ait bu teknolojiler sayesinde daha etkin üretim süreçleri geliştirebilmektedirler (Hill ve Jones, 1992).

Satış veya dağıtım kanallarına yönelik bütünleşme stratejileri, geriye yönelik bütünleşmede söz konusu edilen düşüncelerden yola çıkılarak gerçekleştirilir. Satış veya dağıtım kanallarının sürekliliği ve maliyet sorunları; üretim işleminin sürekliliği ve bu ürünlerin dağıtımının sağlanması gereği ileriye yönelik bütünleşme stratejisinin izlenmesine yol açar. Belirli bir büyüklükten sonra bu tür bir bütünleşme, işletmeye pazarda bir üstünlük ve rekabet avantajı sağlar. Hammadde üreticilerinin, üretimi gerçekleştiren kuruluşlarla sağlayacakları ileriye yönelik bütünleşme, büyük ölçüde ürün farklılaştırmasını başarmalarına ve dolayısıyla kar marjlarını artırmalarını sağlayıcı niteliktedir (Dinçer, 2004).

Dikey bütünleşme temelde mevcut durumu korumaya yönelik bir stratejidir. Bazen hammaddelerin rakiplerin eline geçmesini önleyerek endüstriye giriş engelleri yaratılması amaçlanır. Bununla birlikte dikey bütünleşmenin en önemli nedenlerinden birisi işletmeye hammadde girişinin sağlıklı ve istikrarlı olmasının sağlanmasıdır. Üretimde dalgalanmalara ya da kesintilere yol açan hızlı maliyet artışına karşı bir sigorta oluşturur. Diğer yandan hammadde tutmaktan kaynaklanan riskleri ve tedarikçilerin sözleşmelere uymamasından kaynaklanan riskleri azaltır (Chandler, 1990).

Yukarıda özetlenen üstünlüklere karşılık, dikey bütünleşmenin bir takım olumsuz yönleri de vardır. Belirli bir büyüklüğe ulaşılması durumunda, işletme maliyetleri, satış fiyatları, üretim teknolojisi, tüketicilerin alışkanlıkları ve davranışları üzerinde denetim sağlanabilir. Belirleyicilik katılığı, değişiklikleri zamanında gerçekleştirememeyi, değişime direnişi beraberinde getirir. Sosyal dezavantajlarının yanı sıra aşırı sermaye gereksinimi, üretimin aksamasının yol açabileceği problemler, yönetim işlemlerinin karmaşıklaşması, esneklik kaybı nedeniyle yeni teknolojilere ve ürünlere yönelememe diğer zayıflıklar olarak belirtilebilir (Aaker, 1992). Bu stratejiyi izleyen işletmelerin, faaliyet alanlarından herhangi birinde talebin azalması durumunda, tüm üretim süreçleri olumsuz etkilenir.

Özetle;

- Artan sabit masraflar ve sermaye yatırımı gereksinimleri bütünleşmeye ek maliyetler yükleyecektir.

- Dikey bütünleşmenin çok kapsamlı olması durumunda işletme, rakiplerine göre daha katı bir faaliyet ortamında kalacağından dış çevrede meydana gelen değişmelere tepkileri yavaşlayabilecek, esnekliği azalacaktır.
- Talep yapısındaki büyük ölçekli ve ani değişikliklerden kaynaklanan karşılanmamış talep ve atıl kapasiteye bağlı olarak mali kayıplar söz konusu olabilecektir.
- Karmaşık ve çok farklı türdeki faaliyetlerin yükünden kaynaklanan yönetsel sorunlar ortaya çıkabilecektir (Hax ve Majluf, 1991).

Bu büyüme stratejisi, özellikle önemli işletmeler veya gruplar için mümkündür. Büyük boyutlara sahip işletmeler güvendikleri bir veya birkaç temel ürünlerinden hareketle bu tür bir yayılmayı başarabilirler. Günümüzde en başarılı dikey bütünleşme tekstil, kimya, metalurji ve petrol sanayilerinde görülmektedir. İş güvenliğinin garantilenemediği alanlarda dikey bütünleşme tehlikeye girecektir (Eren, 1979).

Bu stratejiyi izleyen işletmeler, bu stratejiyi izlemeleri nedeniyle karşılaştıkları sıkıntıları gidermek için, son yıllarda dikey olarak bütünleşmeden veya birlik oluşturmada bir araya gelme yöntemleri geliştirmişlerdir. Dış kaynak kullanma (outsourcing) bu yöntemlerden biridir. Bu yöntemle, işletme gereksinim duyduğu ürünleri, destek hizmetlerini veya işlevsel etkinliklerini dışarıdan ilişki kurduğu birimlere yaptırmaktadır.

2.6 DB Stratejilerini Etkileyen Yaklaşımlar

Organizasyonel sınır kararları ya da dikey bütünleşme de denilen iç ve dış kaynak kullanma kararları ile ilgilenen teorik ve deneysel çalışmalar bir çok yaklaşımdan yararlanmıştır. Poppo ve Zenger (1998) çalışmalarında İME, KTY ve ölçüm teorilerinin dikey bütünleşme kararlarına etkisini açıklamıştır. Argyres (1996) ise makalesinde dikey bütünleşmeyi etkileyen üç yaklaşımı incelemiştir; karşılaştırmalı anlaşma (comparative contracting), üretim maliyetleri ve yetenekler yaklaşımı.

Bu yaklaşımlardan en önemlileri İşlem Maliyetleri Ekonomisi (İME) (Williamson, 1991) ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım (KTY) (Barney, 1991; Conner ve Prahalad, 1996; Grant, 1996; Kogut ve Zander, 1996) olmuştur.

2.6.1 İşlem maliyetleri teorisi

İME, ilk kez, Ronald Coase'ın 1937'de yayınladığı "The Nature of the Firm; Origins, Evolution and Development" isimli makalesinde fiyat mekanizmasının işletilmesiyle ilgili maliyetler olarak sunulmuştur. İşlem maliyetleri bazı mal ve hizmetlerin işletme tarafından değil de, pazar mekanizmaları tarafından karşılanmasının maliyetidir. İşlem maliyetlerini, araştırma ve bilgi maliyetleri, pazarlık ve karar verme maliyetleri ve uygulama ve politika yapma maliyetleri oluşturur (Coase, 1937). Örgütün asıl amacının pazardan daha düşük maliyetle rekabetçi piyasa koşullarını oluşturmak ve bu koşullarda faaliyet göstermek olduğunu belirtmiştir.

Teorinin temelleri Coase'nin (1937), Neo Klasik Teori'yi ve özellikle fiyat mekanizmalarını ve değer yaratma sürecini elestirmesi ile atılmıştır. Coase (1937) geleneksel teorilerin toprak ve sermaye girdisi ve islenmesi yaklaşımı yerine, pazar davranışını ve firmanın yönetim yapılarını incelemiş ve firmanın ve pazarların üretimi yönlendirmek için alternatif yaklaşımlar olduğunu savunmuştur.

Daha sonra Oliver Williamson (1991) tarafından geliştirilen işlem maliyetleri teorisine göre, tüm ekonomik aktiviteler, iki ya da daha fazla ekonomik aktör arasında mal ve hizmet değişimini içeren bir işlem etrafında gerçekleşir. Bu değişimin en ekonomik şekilde gerçekleştirilmesi için, işlemin doğasına uygun bir yönetim mekanizmasının seçilmesi gerekmektedir.

İME yaklaşımına göre işletmeler bir işlemler serisi olarak görülmektedir. İşlemler, mal ve/veya hizmetlerin değişik bölümler ve işletmeler arasındaki değişimin yapılmasıdır. Bu kapsamda İME'nin temel noktası, işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek istemesidir (Şimşek ve Kınır, 2006). Bunun için işletmeler, önceden dış kaynak kullanarak gerçekleştirdikleri faaliyetleri kendi bünyelerinde gerçekleştirerek ya da faaliyetlerini dış kaynak kullanma yoluyla gerçekleştirerek maliyetleri azaltmaya çalışır.

İşlem maliyeti, anlaşma, gözlem ve sözleşme maliyetlerini (Klein ve diğ., 1978) veya alınan girdi ürünlerin ölçüm maliyetlerini (Barzel, 1982; Demsetz, 1988) kapsar. İşlem maliyetleri ayrıca bu değişimlerin iç yönetim maliyetlerini kapsar. Üretim maliyetleri ise bir ürünün üretim ve teslimat masraflarını içerir ve ölçek veya üretim kapasitesindeki farklılıkları yansıtır. Yöneticiler performansı maksimize eden; işlem

ve üretim maliyetini ise minimize eden yönetim yapılarını tercih ederler (Poppo ve Zenger, 1998).

Firmalar bağımsız tedarikçiler kullanarak değişim sürecindeki maliyetleri düşürmeye çalışırlar. Williamson (1991) fırsatçı davranışlara önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Fırsatçı davranış, herhangi bir ticaret ortağı tarafından bilgi veya başka faaliyetler temelli olarak faydalanılan ve diğer tarafın da dezavantajına olan avantajdır. Williamson'a göre (1999), işlem maliyetlerini etkileyen diğer faktörler ise, işlemin tekrar edilme sıklığı, belirsizlik ve varlık özgüllüğüdür.

İME, organizasyon sınırlarının çoğunlukla bir değişimin içerdiği özgül varlıklara göre belirlendiğini savunur. Özgül varlıklar maliyeti arttıran korumacı sözleşmeler gerektiren fırsatçı davranış tehlikelerini ortaya çıkarır. Bu yüzden değişime özgül varlıklar (exchange-specific assets) söz konusu olduğunda dikey bütünleşme tercih edilen yönetim çözümü olarak karşımıza çıkar. İME'nin bu birincil önermesi yaygın bir eleştiriye maruz kalmıştır. En çok karşılaşılan eleştiri ise, varlık özgüllüğü ile organizasyon sınırları kararı arasındaki bağlantının fırsatçı davranış ve başarısız olunan pazarlar üzerinde etkisinin çok az olduğunu savunan KTY'dır. Artan firma özgüllüğü, firma içinde ortak bir dil, bilgi ve koordinasyonu arttıran rutinlerin geliştirilmesini sağlar (Poppo ve Zenger, 1998).

Ghoshal ve diğ. (1999) İME'ni bu anlamda kuvvetli bir şekilde eleştirmişlerdir. Araştırmacılara göre, İME'nin firmaların varlıklarının, pazarların başarısız olmasından dolayı olduğu varsayımını çok tehlikeli bulmuşlardır ve pazarların ekonomik aktiviteleri uygun bir şekilde yönlendirmek için varolduğu varsayımını öne sürmüşlerdir. Pazarlar karmaşık koordinasyon gerektiren durumda faaliyet gösteremezler. Dolayısıyla, firmaların varlığının ve yöneticilerin hiyerarşik otorite ve güç ile firma faaliyetlerini kontrol ve koordine etmesinin gerekli olduğunu savunmuşlardır (Ghoshal ve diğ., 1999). Teorinin en önemli dezavantajı ise, ampirik uygulamalarda ölçeklendirilmesinin güç olmasıdır. İşlem maliyetlerinin tanımlanması güçlüğü vardır.

Mülkiyet hakları (property rights) ve vekalet teorisi (agency theory) araştırmacıları da İME'nin varlık özgüllüğüne bakışını sorgulamaktadır. Bir faaliyetin içselleştirilmesi çeşitli ölçüm ve anlaşma maliyetlerinin önüne geçmektedir (Barzel, 1982; Demsetz, 1988).

Argyres'in (1996) makalesinde dikey bütünleşmeyi etkilediği savunulan üç yaklaşımdan biri olan karşılaştırmalı anlaşma (comparative contracting), uyum sağladığı anlaşmalı taraflarla farklı maliyetlere sahip olan yönetim yapılarının hangi işlem karakteristiklerine sahip olduklarını inceler. Taraflar gelecekteki tüm beklenmedik durumları ve sınırlamaları öngöremeyeceği için uyum sağlama önemlidir. Bu yaklaşıma göre işleme özgü varlıklar tedarikçi ya da alıcı firma tarafından fırsatçı satın almalara meyilli ise firmalar dikey bütünleşme yapar (Williamson 1991; Klein ve diğ., 1978).

Diğer etkenler de bu yaklaşımla uyumlu olarak, özel bilginin rakibe sızmasını engellemek (Teece, 1986) ve girdi ürünlerin özelliklerini ölçme sorunlarını ortadan kaldırmak için dikey bütünleşme yapılır (Alchian ve Demsetz, 1972; Barzel, 1982).

Karşılaştırmalı anlaşma (comparative contracting) yaklaşımı gözetilerek bu açıklamalara yapılan eleştiri ise gelecekteki tüm beklenmedik durumların öngörülebileceğini kabul ettikleri için dikey bütünleşme kararının etkenini anlamak güçleşir; çünkü firmaların dikey bütünleşme yerine kapsamlı anlaşma planlarıyla amaçlarına neden ulaşamayacağını açıklamazlar. Karşılaştırmalı anlaşma yaklaşımı, alıcıların taleplerini karşılayan tedarikçinin elinde bulundurduğu ölçek ekonomisi dolayısıyla üretim maliyetlerindeki farklılıkların dikey bütünleşme kararlarını etkilediğini savunur. Fakat bu farklılıklar baskın değildir çünkü bir tedarikçinin sahip olduğu ölçek ekonomisine, kendi ihtiyaçları ve dış müşterileri için üretim yapacak her firma da benzer şekilde sahip olabilecektir. Ölçek ekonomisi ve dolayısıyla üretim maliyeti farklılıkları yüksek işlem maliyetine neden olur. Bu yüzden firmaların dikey bütünleşme yapmasını engelleyen tek başına ölçek ekonomisi ya da üretim maliyetleri farklılıkları değil, aynı zamanda müşterilere ve rakiplere satışı içeren yüksek işlem maliyetidir (Argyres, 1996).

2.6.2 Kaynak tabanlı yaklaşım ve yetenekler yaklaşımı

Her iki yaklaşım da verimlilik öngörülerine yoğunlaşır fakat firma sınırlarının nasıl tanımlanacağı açıklanırken farklı etkenler üzerinde durur. İME, firmaların dikey entegre faaliyetlerini seçmelerinin ana nedeni olarak varlık özgüllüğünden kaynaklanan pazarın yetersizliğine odaklanır (Williamson, 1991). Oysaki pazar yetersizliğinin yanında firma büyüklüğünü sınırlayan etkenleri de açıklayan teorilere ihtiyaç duyulmaktadır. Çok çeşitli araştırmacı ise KTY'ı bu konuya ışık tutması için

kullanmıştır (Barney, 1996; Conner ve Prahalad, 1996). Bu akım organizasyonel kaynaklara ve yeteneklere odaklanmıştır (Gulbrandsen ve diğ., 2009). Sınır kararlarını anlamak için önemli olan iç yetenek ve yetkinlikleri değerlendirerek elde edilen performansa dikkat çekmektedir (Argyres, 1996). İME ve KTY görüşlerini bir araya getirmek için bir çok çalışma yapılmıştır (Conner ve Prahalad, 1996; Santos ve Eisenhardt, 2005; Williamson, 1999).

KTY, firma performansı için kritik olan firmaya özgü beceriler, dil ve rutinlerde bulunan (insan) varlıklarla ilgilidir (Barney, 1991). KTY, varlık özgüllüğünün İME’nde belirtildiği gibi maliyet arttırdığı için pazar performansını düşürdüğünden değil, yönetim performansını arttırdığından dolayı firma sınırları kararlarını etkilediğini savunur (Demsetz, 1988; Kogut ve Zander, 1996). Dolayısıyla, KTY’da İME’nin aksine, firmanın büyümesi ve gelişmesi için sebepler firmanın içinde aranmalıdır.

KTY kapsamında tartışılan yetenekler yaklaşımı da dikey bütünleşme kararlarında alıcı ve tedarikçilerin birbirlerine göre sahip oldukları yeteneklerinin önemli birer etken olduğunu söyler. Çünkü firmalar aynı faaliyeti farklı üretim maliyetleriyle gerçekleştirebilmektedir. Dolayısıyla bir faaliyetin firma içinde ya da dışında gerçekleştirilme kararı alınırken bu düşünce göz önüne alınmalıdır (Demsetz, 1988; Kogut ve Zander, 1992). Faaliyetlerle ilgili yetenekler değiştiğinde firma sınırları da buna bağlı olarak tekrar gözden geçirilmelidir (Langlois ve Robetson, 1989). İME yaklaşımından farklı olarak yetenekler yaklaşımı deneysel öngörüler oluşturmanızı sağlamaz. Yine de verilerin yorumlanmasından yararlı deneysel ve kavramsal sonuçların çıkarılmasına yardımcı olur (Argyres, 1996).

Literatürde bulunan KTY ve yetenekler yaklaşımının dikey bütünleşme stratejilerine etkileri ile ilgili çalışmalara 4. bölümde daha geniş yer verilecektir.

3. KAYNAK TABANLI YAKLAŞIM

3.1 Amaç

Bu bölümde amaç, kaynak tabanlı yaklaşım kavramını ayrıntılarıyla açıklamak ve gelişim süreci hakkında geniş bilgi sunmaktır. Ayrıca yaklaşıma göre işletme kaynakları ve yeteneklerinin neler olduğu, nasıl geliştirilebileceği ve bu yaklaşımın işletmelerde nasıl göz önünde bulundurulması gerektiği konusunda detaylı bilgi vermektir.

Bu bölümün konu akışı da bu yönde olacaktır. Öncelikle kaynak tabanlı yaklaşım kavramı, stratejik yönetim alanında yeri ve önemi açıklanacaktır, daha sonra kavramın tarihsel gelişimi ve yaklaşımın gelişmesine katkıda bulunan araştırmacıların görüşlerine yer verilecektir. Kaynak tabanlı yaklaşıma göre işletme kaynakları ve yetenekleri açıklanarak bölüm sonlandırılacaktır.

3.2 Kaynak Tabanlı Yaklaşım Kavramı

Son yıllarda stratejik yönetim alanında önem kazanan kaynak tabanlı yaklaşım, işletmenin getirileri ve yetenekleri toplamı olarak kabul edilmesi görüşüne dayanmaktadır. Böylece diğer stratejik düşünme mekanizmalarından farklı olarak işletmelerin tutarlı ve bütünleşik bir role sahip olmasını sağlamaktadır. Michael Porter'in beşli güç modeli gibi geleneksel strateji yöntemleri, işletmenin rekabetçi dış çevresine odaklanmaktadır. Geleneksel strateji yöntemlerinin çoğunluğu, işletmenin iç çevresiyle ilgilenmemektedir. Kaynak tabanlı yaklaşım ise bu yöntemlerin aksine, işletmenin içinde faaliyet gösterdiği dış çevre ile işletmenin iç çevresi arasında uyum sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bakış açısı firma performansının işletme yöneticilerinin örgütlerini kaynaklar etrafında iyi bir şekilde organize etmeleri ile ilişkili olduğunu savunur (King and Zeithaml, 2001).

Bu yaklaşım işletmeleri bir kaynaklar demeti olarak görür. Bu kaynaklar; finansal, fiziksel, örgütsel, insan vb. olabilir. Bu yaklaşımın iki temel varsayımı vardır. Birincisi, sanayideki işletmeler kontrollerinde bulunan stratejik kaynaklar açısından

farklı olabilirler (resource heterogeneity). İkincisi, bu kaynaklar işletmeler arasında tam bir hareketliliğe (imperfect mobility) sahip olmayabilir (Barney, 1991). Buna göre, işletme performansının temel belirleyicisi, işletmenin, kontrolünde bulunan farklı kaynakları verimli kullanması ve bu kaynakların rakipler tarafından tam olarak taklit edilememesidir. Kaynakların taklit edilmesini zorlaştıran faktörler "izolasyon mekanizmaları (isolating mechanisms)" olarak adlandırılır ve bunlar hareketlilik engellerinin fonksiyonel bir benzeridir (Mahoney ve Pandian, 1992). Dolayısıyla, bu yaklaşıma göre, işletme performansının temel belirleyicisi sanayi yapısı değil, işletme kaynaklarıdır. Başka bir deyişle, performans temel olarak ürün-pazar aksaklıklarından değil, faktör-pazar aksaklıklarından kaynaklanır.

Dolayısıyla KTY, rekabet ortamında bazı işletmelerin neden diğerlerine göre daha fazla kâr elde ettiklerini temelde bir işletmenin kaynaklarının onun performansını nasıl etkilediğini inceleyerek açıklamaktadır (Wernerfelt, 1984). KTY, diğer teorilerin tam olarak açıklayamadığı aşağıdaki iki soruyu açıklamayı amaçlar:

- Aynı çekicilikteki sektörlerde faaliyet gösteren bazı firmalar neden birlerinden farklı performans göstermektedirler?
- Farklı çekicilikteki sektörlerde faaliyet gösteren bazı firmalar neden benzer düzeyde performans göstermektedir?

KTY, birçok araştırmacının ilgi alanı haline gelen içsel analiz ile bir önceki stratejik yaklaşım olan sektörün ve rekabet ortamının dışsal analizini birleştirerek dinamik rekabet ortamında rekabetçi üstünlük yaratmak için işletmenin kaynaklarını kullanmayı ve geliştirmeyi önerir. Dolayısıyla KTY'nın amacı işletme kaynaklarının tanımlanması ve tahsisi, ayrıca sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayacak işletme yetenekleri ve kaynakların işletme performansını artırmak için kullanılmasıdır (Collis, 1994).

KTY, işletmenin rekabetçi üstünlük elde etmesini ve sürdürmesini sağlayan işletme kaynaklarını ve yeteneklerini analiz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında yaklaşım, ekonomik gelirlerin nedenlerini kaynakların elde edilmesi ve tahsisindeki işletme kararlarının çeşitliliği ile açıklamaktadır. Kaynakların elde edilmesindeki bu farklılıklar, eksik rekabet koşullarına sahip üretim faktörleri pazarlarından stratejik değerler elde edilmesi ve geliştirilmesi konusunda işletmenin sahip olduğu yeteneklerinin bir sonucudur (Conner ve Prahalad, 1996).

KTY, işletmenin dış çevresinden daha çok iç çevresine yani kaynaklarına ve yeteneklerine dayanmakta ve stratejik faaliyetlerinin tanımlanmasında hareket noktası olarak iç çevrenin ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Endüstriyel örgüt modelinde olduğu gibi dış çevre tarafından belirlenen koşulların ve sınırlandırmaların dikte ettiği strateji uygulamaları için gerekli olan kaynakların elde edilmesi görüşünün yerine KTY, işletmenin eşsiz kaynaklarının, işletme stratejisi için bir temel sağlayacağını öne sürmektedir. Bu modele göre seçilen strateji, işletmenin dış çevresinde yer alan fırsatlara cevap verebilmesi için işletmenin temel yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilmesine olanak sağlamalıdır (Hall, 1991).

Stratejik yönetimde kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin rekabetçi üstünlük elde etmesini ve sürdürmesini olanaklı kılan işletme kaynaklarını ve yeteneklerini analiz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında model, ekonomik gelirlerin doğusunu kaynakların elde edilmesi ve kaynakların tahsisindeki işletme kararlarının çeşitliliği ile açıklamaktadır.

3.3 Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Tarihsel Gelişimi

İşletme kaynaklarının potansiyel önemini kabul eden ilk görüşler, daha sonra çeşitli yazarlar tarafından geliştirilmiş olan 1930'lı yıllardaki Robinson, Chamberlin ve Penrose gibi dünyaca tanınan ekonomistlerin çalışmaları olarak gösterilebilmektedir. Bu yazarlar, pazar yapısına odaklanmak yerine işletme çeşitliliğinin altını çizmişler ve eşsiz kaynakların ve yeteneklerin rekabeti artıran ve işletmenin sektör ortalamasının üzerinde kâr elde etmesini sağlayan en önemli faktörler olduğunu ileri sürmüşlerdir (Pitelis, 2007).

Kaynak tabanlı yaklaşım, köklerini Edith Penrose'un (1959) "Firmanın Büyüme Teorisi" adlı eserinden alır. Edith Penrose'un işletmelerin büyümesi üzerindeki çalışması, ekonomik alanda kaynak tabanlı bakışın geniş bir şekilde incelenmesine öncülük etmiştir. Penrose, bir işletmenin yönetsel bir birim olmaktan daha çok, farklı kullanıcılar tarafından tahsis edilen etkili kaynaklar toplamı olduğunu ve artık işletmeyi yönetsel kararlarla tanımlanmasının zamanın dolduğunu ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında işletme büyüklüğünün en iyi ölçümünün istihdam ettiği bazı etkili kaynakların ölçümü ile yapılmaktadır. Penrose ayrıca iç kaynakların düzenleniş biçiminin koşullara göre, işletmenin büyümesini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilme özelliğine sahip olduğunu ifade etmektedir (Pitelis, 2007). Firmaların

verimlilik ve etkinliği arttırmak için sürekli yeni yollar aradığını savunur ve firma kaynaklarının kullanılması ve kaynakların tekrar oluşturulması için yeni yollar önerilir.

Kaynak tabanlı yaklaşım, 1984 yılında akademik strateji yazarı olan ve kaynak tabanlı yaklaşımın çeşitlendirilmesi için alternatif sunan Welnerfelt tarafından tekrar kullanılmaya başlamıştır. Wernerfelt'in (1984) Strategic Management Journal'da yayımladığı makale stratejik yönetim alanında KTY ile ilgili ilk sistematik çalışma olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmayla aynı tarihlere denk gelen Rumelt'in (1984), ardından Barney'in (1986) çalışmaları KTY'nin stratejik yönetim alanında kabul görmesini sağlamıştır (Teece ve diğ., 1997).

Wernerfelt (1984) firmaların performans farklılıklarının işletme kontrolündeki kaynaklardan kaynaklanabileceğini ileri sürmüştür. Bu görüş esas olarak 1990'larda gelisen KTY'nin önemli öğelerinden birisi olmuştur. Kaynaklar firmaların zayıf ve kuvvetli yönlerini ortaya koyan unsurlardır. Kaynakların durum engelleri, kopyalama engelleri firmalara normalin üstünde bir kâr sağlama imkânı verir. Firma stratejileri yeni kaynakların bulunması ve yeni kaynakların geliştirilmesi sürecinde bazı fikirler ortaya koyar.

Rumelt (1984) işletmenin hangi koşullar altında daha ekonomik kârlar sağlayabileceği konusuna eğilmiştir. Yani işletmenin özelliklerine uygun rantların nasıl yaratılabileceğini araştırmıştır. Rumelt ve bazı kaynak tabanlı yaklaşım ile ilgilenen teorisyenler işletmeye özgü yatırımların ekonomik rant yaratabilirliğinin kaynaklara göre olabileceğini savunmuşlardır.

KTY'nin temellerini oluşturan çalışmalardan diğeri Barney (1986) tarafından Management Science dergisinde yayınlanan çalışmadır. Barney'e göre kaynak tabanlı yaklaşım ile işletme, rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olur. Bundan dolayı kaynaklara dayalı yaklaşım ile firma sahip olduğu kaynaklar ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasında bir bağlantı kurar. Bu bağlantıda da değer, nadirlik, taklit edilebilirlik ve ikame edilebilirlik nitelikleri ile açıklanmaktadır (Barney, 1991).

Bir diğ er araştırmacı Hall (1991), teknik bilgi, ürün imajı, kültür ve şebeke gibi işletme başarısında büyük bir önem taşıyan soyut varlıkların önemini tanımlamaktadır. Hall, bu soyut varlıkları bir işletmenin üstünlüğü için temel olan yetenek türlerinin geliştirilmesi için bir temel olarak görmektedir.

Collis (1994) de bu görüşü destekleyerek, işletmelerin başarısız olmasını sahip oldukları stratejik kaynaklarla daha iyi stratejiler üreten pazardaki diğ er işletmelerden kaynaklandığını savunur. Pazar fırsatlarının fark edilebilmesi ve uyum sağlamaya fırsat veren stratejik varlıkların yönetimine önem verilmesi başarılı olmak için gereklidir. Somut varlıklar göreceli olarak daha kolay ele geçirilmekte veya taklit edilebilmektedir; ancak asıl güçlük soyut varlıkların taklit edilmesinde ortaya çıkmaktadır (Collis, 1994).

Son zamanlarda, gelişen dinamik yetenekler görüşü ise kaynak tabanlı yaklaşım modelinin bir uzantısı olarak değerlendirilebilmektedir. Ardışık  ğrenmeye bağlı olarak yetenekler geliştiren işletme, kendisini rakiplerden uzak tutabilmekte ve normalin üstünde gelir elde etmeye devam edebilmektedir (Teece ve diğ ., 1997). Teece ve diğ . de (1997) kaynak gruplarının başarılı bir şekilde faaliyetlere yayılması için kaynaklar ve yetenekler arasında anlamsal ayrımlar yapmıştır.

3.4 Kaynak Tabanlı Yaklaşımda Kullanılan Kavramlar

3.4.1 Kaynaklar

Kaynak tabanlı yaklaşımın gelişim sürecinde araştırmacılar stratejik bakımdan konu ile ilgili finansal, fiziksel, bireysel ve örgütsel tanımlamalarda bulunurken farklı tanımlamalar kullanmışlardır. Stratejik yönetim sahasında bu örgütsel özelliklerden ilk bahseden kişi Wernerfelt (1984) olmuş ve söz konusu örgütsel özelliklere “kaynaklar” adını vermiştir. Kaynaklar, bir işletmenin güçlü veya zayıf tarafı olarak düşünülebilecek herşeydir veya belli bir zaman diliminde işletmeye yarı kalıcı olarak bağlanmış somut ve soyut varlıklardır (Wernerfelt, 1984).

KTY’a göre, işletmeler kaynaklar yığınıdır. Kaynaklar, işletmenin uyguladığı stratejiler ve çalışmalar sonucunda üretim sürecine katılan tüm girdilerdir (Grant, 1991).

KTY'n önemli teorisyenlerinden biri olan Barney'e göre kaynaklar, bir işletmenin strateji geliştirmek ve uygulamak için kullandığı somut ve soyut varlıklardır (Barney, 1996). İşletme kaynaklarına marka isimleri, teknoloji bilgisi, kabiliyetli personelin kadrolanması, ticari ilişkiler, makine-teçhizat, etkili süreçler, sermaye gibi örnekler sıralanabilir.

Literatürde kaynakların sınıflandırılması için birçok yöntem bulunmaktadır. Barney (1991), kaynakları fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel kaynaklar olarak sınıflandırmaktadır. Fiziksel kaynaklar; tesis, donanım, toprak ve yatırımlar gibi somut varlıkları içerdiği gibi itibar, marka ismi, patent ve telif gibi soyut varlıkları içermektedir. İnsan kaynakları ise eğitim, deneyim, personel ilişkileri, beceri ve personelin entelektüel kapasitesini içermektedir. Son olarak örgütsel kaynaklar ise; örgüt kültürü, süreçler, yönergeler, yönetim bilgi istemi ve işletmenin dış çevresindeki kurumlarla ilişkilerini kapsamaktadır.

Grant'ın (1991) tanımlamasında ise firma kaynakları soyut kaynaklar, somut kaynaklar ve insan kaynakları olmak üzere üçe ayrılmıştır. Kaynaklar homojen sınıflarda finansal, fiziksel (fabrika, makine, ekipman vb.), insan, teknolojik ve örgütsel (örgütsel iklim, içsel ilişkiler) gibi başlıklar altında incelenmiştir.

Kaynaklar işletme tarafından işletme tarafından çeşitli şekillerde yaratılarak ya da elde edilerek üretim sürecine farklı yollarla katkıda bulunan tüm fiziksel, beşeri ve finansal girdiler ve çıktılardır. Gerek girdi gerekse çıktı durumunda olsun kaynaklar nihai ürün ya da hizmetler olmaları nedeniyle daha genel bir şekilde somut ve soyut kaynaklar olarak da sınıflandırılırlar (Amit and Schoemaker, 1993).

3.4.1.1 Somut kaynaklar

Somut (tangible) kaynaklar, miktarı belirlenebilen ve fiziksel olarak gözlemlenebilen maddi varlıklardır. Bu tür varlıkları belirlemek ve değerlendirmek kolay olduğu için, genellikle ticarete konu olan ve bilançoda gözüken varlıklardır (Grant, 1991). Bunlar, genellikle işletmenin finansal planları içinde açıklanabilecek maddi (arazi, bina, hammaddeler, tasitlar vb.) ve mali kaynaklardır. Somut işletmenin sermayesi, kapasitesi kuruluş ve donanım statüsü olup bunların hepsi bilançoda görülebilmektedir. Somut varlıklara örnek olarak; binalar, üretim tesisleri, nakit para miktarı gösterilebilir.

Bu kaynaklar, çoğunlukla işletmelerin finansal kayıtlarında kolay bir biçimde tanımlanan ve görülebilen öz kaynaklar, yabancı kaynaklar ve fiziksel varlıklardan oluşmaktadır. Ancak, varlıkların tarihi maliyetlerle kayda geçirilmesi, gerçek piyasa değerleri hakkında çok az bilgi edinilmesine ve finansal kayıtlarda soyut (intangible) varlıkların değeri göz önünde bulundurulmadığı için işletme varlıklarının değerinin tam olarak açıklanamamasına yol açmaktadır. Finansal bilânçolar bir işletmenin stratejik olarak en önemli kaynakları olan soyut kaynakları ve çalışan yeteneklerini hesaba katmamaktadırlar (Grant, 1991). Bununla birlikte, yapılan kaynak analizinin amacı basit bir biçimde işletmelerin varlıklarının değerlendirilmesi değil, söz konusu varlıkların rekabet üstünlüğü oluşturabilme potansiyellerinin anlaşılması üzerinedir. Somut varlıkların rakipler tarafından taklit edilmeleri göreceli olarak daha kolay olduğu için, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyeli oldukça düşüktür (Collis and Montgomery, 1998).

3.4.1.2 Soyut kaynaklar

Soyut (intangible) kaynaklar, genelde bilgiyi, deneyimi, yaratıcılığı, işletmenin şöhretini içeren ve varlıkları fiziksel olarak gözlemlenemeyen varlıklardır. Marka ya da firma bilinirliği, marka adı, patentler, lisanslar soyut varlıklara örnek olarak verilebilir. Soyut kaynakların tanımlanması ve sınıflandırılmasında literatürde farklılıklar göstermektedir. Hall (1991) soyut kaynakları çalışmada insana bağlı ve insandan bağımsız olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre, know-how, kişisel ağlar, örgüt kültürü, deneyim insana bağlı kaynaklar olarak belirlenmiştir. İnsandan bağımsız kaynaklar ise yasalarla korunmasına ve korunmamasına göre ikiye ayrılmıştır. Bu kaynaklara örnek vermek gerekirse ticari markalar, patentler, telif hakkı, tasarımlar, sözleşmeler yasalarla korunan; ve kamuda hakim bilgi, firma ve ürün bilinirliği, örgütsel ağlar yasalarla korunamayan insandan bağımsız kaynaklar olarak tanımlanmıştır (Hall, 1991).

Maddi olmayan kaynaklar daha soyut oldukları ve rakipler tarafından anlaşılması, satın alınması, taklidi veya ikame edilmesi daha zor olduğu için işletmeler, temel yeteneklerini ve kabiliyetlerini oluştururken maddi kaynaklardan çok bu kaynaklara güvenmeyi tercih etmektedirler. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve daha fazla kârlılığa neden olan maddi olmayan kaynaklara “stratejik varlıklar” adı da verilmektedir (Amit ve Schoemaker, 1993; Barney, 1991)

Literatürde işletmelerin fark yaratan başarısının nedenleri incelenirken soyut kaynaklardan örgüt kültürü ve kurumsal itibar geniş anlamda yer almaktadır. Örgüt kültürü, bir işletmenin ticari faaliyetlerini gerçekleştirme şeklini tanımlayan; karmaşık değerler, inançlar, varsayımlar ve semboller bütünü olarak tanımlanabilir (Barney, 1986). Örgüt kültürü, işletmenin karşılıklı olarak iç ve dış çıkar çevreleri ile olan ilişkilerini tanımlamaktadır. Kurumsal itibar ise daha çok, kaliteye ilişkin işletme dışı çevrelerin (müşteriler, tedarikçiler, aracılar, devlet vb.) sahip oldukları algılamalardır.

3.4.1.3 İnsan kaynakları

Farklı birimlerde çalışan kişilerin deneyim ve becerileri, çalışanların uyum sağlayabilmesi, çalışanların sadakati, üst yönetimin deneyim ve becerileri, uzmanlaşılabilir bilgi, motivasyon gibi varlıklar insan kaynakları adı altında toplanmaktadır (Grant, 1991).

Geleneksel olarak insan kaynakları; bireylerin fiziksel becerilerine, belirli görevleri yerine getirebilmek için eğitilmelerine, işlevsel uzmanlığa ve bireysel etkenliğe vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte yeni ortaya çıkan stratejik insan kaynakları kavramı ise; bölümler arası entegrasyon ve işletme genelinde etkililiğe, yaratıcı ve yenilikçi davranışa ve bütün bunların sonucunda işletmeye yapılan toplam katkıya vurgu yapmaktadır (Karami ve diğ., 2004).

İnsan kaynakları da işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan iç kaynaklardan biridir. Bir entelektüel ve örgütsel sermaye olarak stratejik insan kaynakları, genellikle işletmelere gözle görülmeyen katkılar yaptığı için bunlar da bilanço kayıtlarında görülmemektedir (Karami ve diğ., 2004).

3.4.2 Yetenekler

İşletmelerin sermaye, makineler, teçhizat, binalar gibi somut varlıkları ve patent, know-how, marka gibi soyut varlıklarının yanı sıra işletmelerin bu kaynakları beraber, etkili bir şekilde kullanarak bir işi 'yapabilme kapasitesi' vardır. Bu kapasite işletmenin yeteneğidir ve her işletmede bu varlık ve yetenekler farklıdır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Yetenekler, Prahalad ve Hamel (1990) tarafından özelleştirilerek “temel yetenekler”, Amit ve Schoemaker (1993) tarafından ise “görünmeyen varlıklar” olarak adlandırılmıştır.

Penrose (1959) işletmenin büyüme başarısını yakalayabilmesi için kaynakların biriktirildiğini vurgulamıştır. Penrose’a göre bir firmanın büyümesi, firmanın yeteneklerinin büyümesini sağlayan hem somut hem de soyut kaynaklarındaki büyümedir. Diğer bir deyişle kaynaklar, işletmenin büyümesi için yenileşme ve öğrenme yoluyla gelişen yetenekleri oluşmasına katkıda bulunduğu zaman değerlidirler. Aynı şekilde kaynak ve yetenekler arasındaki bu ilişki yeteneklerin dinamik yapısını vurgulamak için ‘dinamik yetenekler’ terimi kullanan Teece ve diğerlerinin (1997) çalışmasında da görülmektedir.

Yetenekler, stratejik varlıklar yaratma da potansiyel katalizörlerdir. Eğer bir işletme, ürün rekabetçiliğini geliştirecek dağıtım şebekesinin kurulmasıyla ilgili bilgilere geçmiş deneyimlerinden dolayı sahipse; bu yeteneğe sahip olmayan işletmelere oranla çok daha kolay ve ucuza gerekli olan kaynakları elde edebilmekte ve uygun yerlere tahsis edebilmektedir. Yetenekler aynı zamanda, stratejik iş birimlerinin elde ettiği, paylaştığı ya da ortaklık aracılığıyla kullandığı kaynakların bütünleştirilmesini ve uyumlulaştırılmasını da hızlandıran bir katalizör olarak işlev görmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990).

KTY, yetenekleri rekabet avantajı yaratmak için stratejik seviyede önemli olan iç kaynakların bütünü olarak tanımlamaktadır. Bir işletmenin yetenekleri, Grant (1991) tarafından basitçe, bir arada çalışan kaynak kümelerinin sonuç olarak ne yapabildikleridir diye tanımlanmış olsa da işletme yetenekleri genel olarak bir işletmenin somut veya soyut kaynaklarını işletme performansını arttırabilmek maksadıyla bir görevi ya da faaliyeti gerçekleştirebilmek için kullanmasıdır (Teece ve diğ., 1997).

İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar ile yeteneklerin farkını Helfat ve diğ. (2003) ise şu şekilde ortaya koymuştur: Bir işletme kaynağı, işletmenin sahip olduğu, kontrol ettiği veya kısmen kalıcı bir şekilde erişebildiği varlığı ya da üretimin bir girdisini ifade ederken, işletme yeteneği ise bir işletmenin özel olarak belirlenmiş sonuçları başarma amacıyla örgütsel kaynakları kullanarak koordine edilmiş görevleri yapabilme becerisini ifade eder.

3.4.2.1 Temel yetenekler

İşletme yetenekleri fonksiyonel alanlara göre genel yönetim, finansal yönetim, pazarlama ve satış, ürün araştırma ve geliştirme, mühendislik, üretim, dağıtım, yasal işler ve personel alanlarında görülmektedir (Grant, 1991). Satış gücü, pazar analizi ve müşteri seçimi gibi yetenekler birleştirilerek pazarlama ve satış yetenekleri; süreç ve ürün geliştirme dahil baştan sona üretim faaliyetleri ile ilgili yetenekler üretim yetenekleri; dağıtım, sipariş karşılama ve depolama yetenekleri lojistik yetenekler; yönetici ve girişimcilik yeteneği yönetim yetenekleri; öğrenme süreci ile yeteneklerin geliştirilmesi öğrenme yetenekleri; ve örgütün yeni yetenekler geliştirme kabiliyetine etki eden ortaklık kurma yeteneği olarak değerlendirilebilmektedir.

Temel yetenekler tek bir ürün/hizmetle sınırlandırılmayan ve bu yüzden birçok ürün/hizmete dönüşme potansiyeline sahip olan dinamiklerdir. Farklı iş birimlerinin sahip olduğu yeteneklerin etkileşiminden meydana gelirler. Temel yeteneklerin sahip olduğu bu dinamizm yetenekleri geleceğin rekabet avantajlarının hazırlayıcısı ve taşıyıcısı konumuna yükseltmektedir. Söz konusu sürekliliğin en önemli sebebi yeteneklerin tüm örgüt çalışanlarının gönüllü katılımını sağlayan bir iletişim sistemi olarak ve tüm faaliyetlerin koordine edilmesini sağlayan bir mekanizma olarak hareket etmesidir (Prahalad ve Hamel, 1990).

Temel yeteneklerin özetle 5 ayırt edici unsuru şöyledir:

- Temel yetenekler sadece bireysel yeteneklerden ya da sadece organizasyonel süreçlerden oluşmaz tersine her ikisinin eşsiz bir karışımını yansıtır.
- Temel yetenekler bilgiye ve öğrenmeye dayalı bir eylemi yansıtır.
- Temel yetenekler müşteri değerini yansıtır
- Temel yetenekler rakiplerin çözümleyemediği unsurlardır.
- Yeni pazarlara ulaşma ve yeni ürünlere dönüşme potansiyeline sahiptirler (Prahalad ve Hamel, 1990).

3.4.2.2 Dinamik yetenekler

Dinamik yetenek görüşü, işletmenin değişen çevre koşullarındaki yeni düzenlemelere uyum sağlayabilmek için sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri yenileyerek yeni rekabetçi üstünlükler elde edebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu yetenek;

özellikle pazara teslim ve üretim zamanlamasının kritik, teknolojik değişimin hızlı ve pazarın ve rekabetin yapısının tanımlanmasının güç olduğu ve sürekli değişen çevredeki değişikliklere uyum sağlayabilmek için gerekli iç ve dış yeteneklerin oluşturulması, uyumlulaştırılması ve yeniden düzenlenmesini içermesinden dolayı dinamik olarak tanımlanmaktadır. Dinamik yetenek örnekleri, ürün geliştirme süreçlerini, işbirliği süreçleri, işbirliği örnekleri ve bilgi yönetimini içermektedir (Teece ve diğ., 1997).

Dinamik yetenekler, işletmenin kaynaklarının bütünleştirilmesine yardımcı olmaktadır. İşletmedeki kaynakların yeniden düzenlenmesini sağlamaktadır. Bazı dinamik yetenekler ise, kaynak yaratılmasında etkili olmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000).

3.5 Değer Yaratan Kaynakların Nitelikleri

İşletmelerin kaynak ve yeteneklerinin tanımlanması ve kaynakların heterojenliği ile devinimsizliği (immobility) şeklindeki iki varsayım oldukça soyuttur ve firmaların üstünlük ile zayıflıklarının analizi için doğrudan doğruya açıklayıcı değildir. Bununla birlikte, bu tanım ve varsayımlara dayalı olarak firmaların yaptıkları faaliyetlerle ilgili dört önemli ögenin sorgulanması gerekmektedir. Bunlar; değerli olma (value), nadir olma (rarity), taklit edilememe (imperfect imitability) ve örgütlenme (organization) ile ilgilidir (Barney, 1991).

Firma kaynaklarının değerli olması, firma stratejileri uyguladığında verimlilik ve etkinlik gelişmesi ve artış göstermesi anlamına gelmektedir. Kaynaklar ve yetenekler, işletme çevresinde ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlerin ortadan kaldırılmasında bir işletmenin etkinliğini ve verimliliğini arttıracak stratejilerin algılanmasını veya kavranmasını mümkün kıldıkları zaman değerlidirler (Barney, 1991).

Çoğu zaman aynı kaynaklara ya da ikame kaynaklara ulaşmak mümkün olsa bile aynı yetenekleri yaratmak mümkün olmamaktadır (Grant, 1991). Bu da karşımıza kaynak ve yeteneklerin nadirliği olarak çıkmaktadır. Stratejik bir kaynak ve yeteneğin bugün olduğu gibi muhtemel rekabette de nadir olması elde edilen rekabet avantajının sürdürülebilirliğini sağlayacaktır (Barney, 1991).

Stratejik kaynak ve yetenekler işletme içinde karmaşık bir şekilde dağılmışlardır ve zaman içinde varlıklarını korumaları kazanılan rekabet avantajının sürdürülebilirliği için gereklidir (Barney, 1991). Dolayısıyla bir firmanın değerli kaynaklara sahip olması, yani rekabet avantajını sürdürebilirliği, bu avantajı sağlayan kaynak ve yeteneklerinin diğer firmalar tarafından ne kadar hızlı bir biçimde taklit edebileceği ile alakalıdır (Grant, 1991).

İşletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin değerli olması ve rekabetçi potansiyelinden tam olarak yararlanacak şekilde örgütlenmiş olmaları gerekmektedir. Organizasyon konusu incelenirken, bir işletmenin yapısındaki; resmi raporlama teknikleri, yönetim kontrol sistemleri ve ücret politikası gibi çok değişik ögeler bu kapsama dâhil edilebilir. Bu ögelere ‘tamamlayıcı kaynak ve kabiliyetler’ adı verilmektedir, çünkü bunlar tek başlarına rekabet üstünlüğü sağlayabilme özelliğine sahip değildir (Amit ve Schoemaker, 1993).

3.6 Kaynak Tabanlı Yaklaşım İle İlgili Tartışmalar

Geleneksel strateji yöntemlerinin çoğunluğu, işletmenin iç çevresiyle ilgilenmemektedir. Bu yöntemlerin aksine KTY, işletmenin içinde faaliyet gösterdiği dış çevre ile işletmenin iç çevresi arasında uyum sağlanması gerektiğinin altını çizmektedir. Endüstriyel örgüt modelinin tersine kaynak tabanlı yönetim modeli, işletmenin dış çevresinden daha çok iç çevresine yani kaynaklarına ve yeteneklerine dayanmakta ve stratejik faaliyetlerinin tanımlanmasında hareket noktası olarak iç çevrenin ele alınması gerektiğini ifade etmektedir.

Bu önemli bakış açısına rağmen kaynak tabanlı yönetim, işletme çeşitliliğini açıklamak için kaynakların ve faktör pazarlarının özelliklerin ötesine geçememektedir. Özellikle, kaynak seçim kararları ile iç içe geçmiş işletme gelenekleri, şebeke ağları, sürekli baskıları içeren sosyal bir kavram olarak ve bu kavramın sürdürülebilir işletme farklılıkları üzerindeki etkileri incelenmemektedir (Collis, 1994).

KTY, üç farklı araştırma disiplinin bir entegrasyonu ve bu disiplinler arasında önemli bir ilişki kurma görevini yerine getirmesiyle oldukça önem kazanmıştır (Mahoney ve Pandian, 1992). KTY, firmanın farklı yeterlilikleri ve heterojen kapasiteleri ile geleneksel strateji bakış açısını birleştirmektedir.

Ayrıca KTY, örgütsel ekonomi olgusuna tam olarak uymaktadır ve Endüstri Örgütü Teorisi'nin bir tamamlayıcısıdır. KTY iki ana araştırma disiplini olan örgütsel ekonomi ve endüstri örgütü yaklaşımları arasındaki ilişkiye dikkat çeker, aynı zamanda bu iki araştırma disiplini arasında artan tartışmalar için bir altyapı oluşturur (Mahoney ve Pandian, 1992).

Barney (1991) herhangi bir endüstride tek tip firmaların yoğunlaşması, firmaların sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmesinin önünde bir engel oluşturduğunu savunur. Firmalar kaynakları kontrol etme bakımında heterojen veya farklı iseler, sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlayabilirler. KTY bu anlamda durağan (statik) olan tüm diğer firma teorilerinin aksine aktif (dinamik) bir teoridir. Fakat bu yaklaşımın da diğer modellerde olduğu gibi bazı sınırlamaları vardır. Bunlardan en önemlileri aşağıda kısaca ele alınmıştır:

- İşletmeler, dış çevrede bulunan fırsat ve tehditler sabit kalırsa, doğru bir şekilde organize edilerek gerekli (nadir, taklit edilemez) kaynaklara sahip olur ve bu durumdan faydalanır. Fakat işletmelerin ani ve büyük çapta ortaya çıkan çevresel fırsat ve tehditleri algılamaları ve önlem almaları mümkün değilse sağladığı faydaların sürdürülebilir kılınması da güçleşebilecektir.
- Bir işletme yöneticisi için rekabet üstünlüğü oluşturabilen kaynakları elde etmek veya geliştirmek ne kadar az maliyetli ise o kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne kaynak oluşturma olasılığı o kadar azdır.
- Kaynakların potansiyel getirilerinin analizi belirli bir zamanda ve belirli bir kaynak üzerinden yapılmalıdır. Ancak, belirli zamana ilişkin kaynak hakkında örgüt içinden sağlıklı ve yeterli bilgiye ulaşmak kolay olmamaktadır. Kaynakların tanımlanma güçlüğü ve soyut özelliği, somut veri elde edilmesini zorlaştırmaktadır.
- KTY'nin gelişimine katkı sağlayan teorisyenler genel anlamda stratejik varlıklar olarak adlandırılan kaynak, yetenek ve yetkinlikleri tanımlarken, birbirinden farklı yaklaşımlar benimsemişlerdir. Bu durum söz konusu yaklaşıma ilişkin terminolojik birliktelikten uzaklaşmaya sebep olmuştur (Karacaoğlu, 2006).

4. DİKEY BÜTÜNLEŞME VE KAYNAK TABANLI YAKLAŞIM

4.1 Amaç

Dikey Bütünleşme Stratejileri ve Kaynak Temelli Yaklaşım kavramları önceki bölümlerde açıklanmıştır. Bu bölümün amacı bu iki kavramın arasındaki ilişkileri ve birbirlerinden nasıl etkilendiğini açıklamaktır. Bu açıklamayı yapabilmek için öncelikle dikey bütünleşme kararında göz önünde bulundurulacak unsurlara dikkat çekilmiştir. Bir sonraki bölümde bu iki kavram arasındaki bağlantıyı araştıran çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir. Son bölümde bu çalışmaların bütün olarak incelendiğinde elde edilen karar değişkenleri açıklanmıştır.

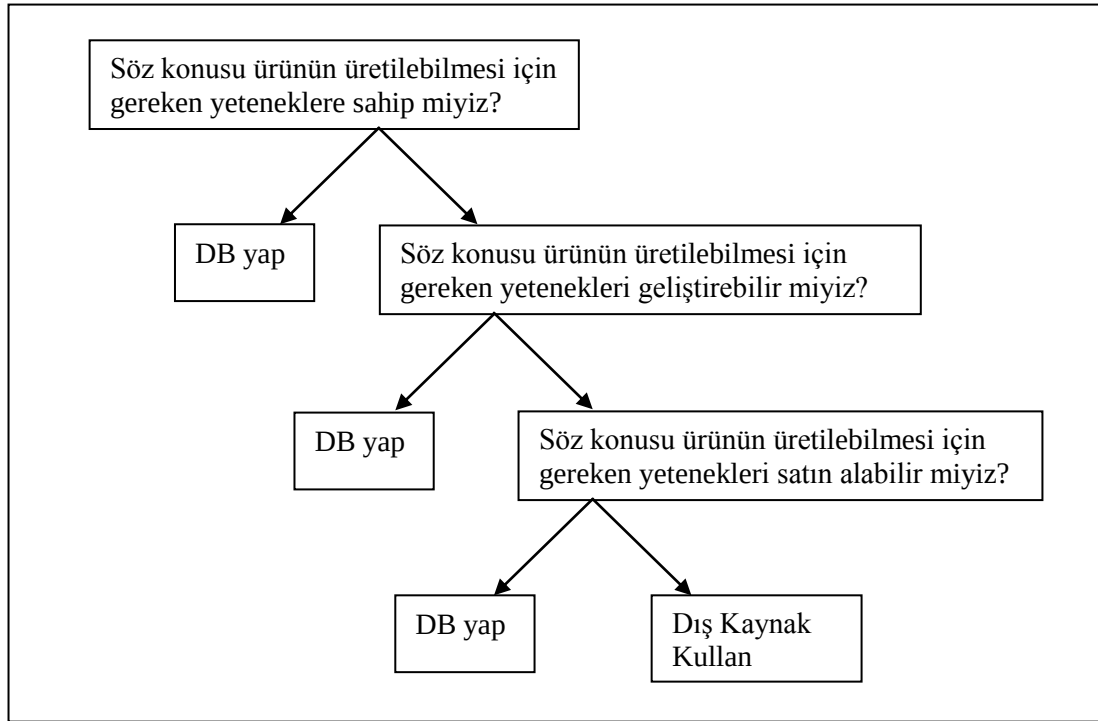
4.2 Dikey Bütünleşme Karar Süreci

Üçüncü bölümde anlatıldığı gibi KTY’ya göre işletmeler somut kaynaklar, soyut kaynaklar, insan kaynakları ve yeteneklerin bir bütünü olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre işletmeler kendilerine özgü olan ve onları diğer işletmelerden ayıran ürün veya hizmetleri, rekabet avantajlarını sürdürebilmek için üretmeyi devamlı hale getirmek isterler ve mümkün olan en düşük maliyetlerle söz konusu kaynaklardaki ve yeteneklerdeki boşlukları doldurmak eğilimindedirler. Dolayısıyla bu yaklaşımın temeli, herhangi bir işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri kolunun piyasa şartlarından kaynaklanan fırsat ve tehditlerden çok, işletmenin kendi içindeki mevcut kaynaklarının tamlik ve önem derecesine dayanmaktadır. Bu bağlamda KTY’ya göre dikey bütünleşme, işletmenin kaynakları ve yeteneklerindeki boşlukları doldurmak ya da geliştirmek için kullanılabilecek stratejik bir karardır (Şimşek ve Kınır, 2006).

İşletmeler dinamik bir çevre içinde faaliyette bulunmaktadır. Dolayısıyla kaynaklarını ve yeteneklerini devamlı olarak farklı alanlara kaydırabilen işletmeler, rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Ancak bu noktada üzerinde durulması gereken, işletmenin gerek duyduğu kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukları içsel olarak karşılayıp karşılayamayacağıdır (Şimşek ve Kınır, 2006).

KTY, dikey bütünleşme kararlarında firma-seviyeli etkilerin analiz edilmesini sağlar. KTY, firmaların sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler bakımından oldukça farklı yapıda olduğunu ve bazı kaynak ve yeteneklerin temin edilmesinin ya da taklit edilmesinin maliyetli olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla KTY, dikey bütünleşme gibi stratejik kararların işletmelerin kendine özgü yeteneklerini koruma ve geliştirme konusunda alacağı kararlara bağlı olduğunu savunur (Leiblein ve Miller, 2003).

Cousins ve diğ. (2008) de bu görüşe benzer şekilde kaynak tabanlı yaklaşımın dikey bütünleşme stratejisinin karar sürecine etkisini Şekil 4.1’de gösterildiği gibi açıklamıştır.



Şekil 4.1 : Dikey bütünleşme kararına kaynak tabanlı yaklaşım.

Dikey bütünleşme karar süreci ‘Söz konusu ürünün üretilebilmesi için gereken yeteneklere sahip miyiz?’ sorusu ile başlar. Bu KTY ile İME arasındaki farka işaret eden bir sorudur. Öncelikle işletmenin iç çevresi incelenerek mevcut yeteneklerinin söz konusu ürünün üretimi için yeterli olup olmayacağı göz önünde bulundurulur. Mevcut yetenekler uygun değilse geliştirilebilirliği incelenir, geliştirilemeyen yetenekler olduğu görülürse satın alınabilirliği değerlendirilir. Sonuç olarak geliştirilemediğinde ve satın alınamadığında dış kaynak kullanma yoluna başvurulur (Cousins ve diğ., 2008).

4.3 Literatür Araştırması

Dikey Bütünleşme ile Kaynak Tabanlı Yaklaşım arasındaki ilişkiyi yansıttacak modelin kurulması için öncelikle kitap ve makalelerden yararlanılarak literatür araştırması yapılmıştır. Literatür araştırması sırasında İstanbul Teknik Üniversitesi kütüphaneleri, ABI/Infrom ve Science Direct makale ve kitap bölümleri veritabanlarından yararlanılmıştır. Literatürdeki konu ile ilgili deneysel ve deneysel olmayan çalışmalardan elde edilen hipotezlerin sentez edilmesiyle bilgi birikimi oluşturulmuştur. Elde edilen verilerin yüksek derecede heterojen olması ve konunun etkilerinin araştırmalara açık olması dolayısıyla mevcut hipotezlerden çalışmanın basit ve anlaşılır kalması için temel değişkenler belirlenmiştir.

Literatür taraması sonucunda, KTY'nın DB kararlarına etkilerini araştıran çalışmalar, çalışmalarda sunulan hipotezler, söz konusu çalışmadan belirlenen değişkenler ve önermeler Çizelge 4.1'de özetlenmiştir.

Çizelge 4.1 : Literatürdeki konuyla ilgili hipotezler ve çıkarılan önermeler.

Hptz No	Hipotez	İnceleyen	Değişken	ÖNERME
1	Firmalar, diğer koşullar sabit kalmak üzere, üretim tecrübesinin ve organizasyonel yeteneklerinin potansiyel tedarikçilerden daha iyi olduğu faaliyetlerde dikey bütünleşme yapma ve yetersiz yeteneklere sahip olduğu faaliyetlerde dış kaynak kullanma eğilimindedir.	Argyres, N., 1996	Firma Yetenekleri	Firma yetenekleri yeterliyse DB YAP
2	Bir faaliyetin özgüllüğünün artması, firma organizasyonundan dolayı yönetim performansını pozitif yönde etkiler.	Poppo ve diğ., 1998	(İnsan) Varlık Özgüllüğü	Varlık özgüllüğü yüksekse DB YAP
3	Bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için gereken yetkinliklerin artması, firmanın iç performansını düşürür, piyasadan alınan hizmet performansını artırır ve firma dış kaynak kullanma eğiliminde olur.	Poppo ve diğ., 1998	Faaliyet için Gereken Yetenekler	Gereken yetenekler fazlaysa DB YAPMA
4	Teknolojik değişimin artması dikey bütünleşme yapan firmanın performansını negatif yönde etkiler.	Poppo ve diğ., 1998	Teknolojik Değişim	Teknolojik değişim varsa DB YAPMA
5	Firmaların ilgili proses teknolojisini kullanma konusundaki deneyimi arttıkça, üretimde dikey bütünleşme yapma eğilimi artar.	Michael J. Leiblein, Douglas J. Miller, 2003	Firma Deneyimi	Firmanın deneyimi yüksekse DB YAP
6	Firmaların belirli bir proses teknolojisinin tedarikçileri ile arasındaki dış kaynak kullanma ilişkisi sayısı arttıkça, bu teknolojiye faydalanan üretimde dikey bütünleşme yapma eğilimi azalır.	Michael J. Leiblein, Douglas J. Miller, 2003	Dış Kaynak Kullanma Deneyimi	Dış kaynak kullanma ilişkisi sayısı fazlaysa DB YAPMA

Çizelge 4.1 : (devam) Literatürdeki konuyla ilgili hipotezler ve çıkarılan önermeler.

7	Firmaların endüstrideki deneyimi arttıkça, toplam üretim maliyetinin önemli bir bölümünü oluşturan bileşenin üretimini içselleştirilme eğilimi artar.	Bigelow, L.S. ve Argyres, N., 2008	Firma Deneyimi	Firma deneyimi yüksekse DB YAP
8	Firmanın belirli işlemler için yaptığı varlık yatırımlarının özgüllüğü, dikey bütünleşme derecesi ile pozitif ilişkilidir.	Gulbrandsen ve diğ., 2009	(İnsan) Varlık Özgüllüğü	Varlık özgüllüğü yüksekse DB YAP
9	Firmanın mevcut yetkinlikleri ile özel bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için gereken yetkinlikler arasındaki yakınlık, dikey bütünleşme derecesi ile pozitif ilişkilidir.	Gulbrandsen ve diğ., 2009	Firma Yetenekleri	Firma yetenekleri yeterliyse DB YAP
10	Yeni bir faaliyetin gerçekleştirilmesi ile ilgili örtülü bilginin derecesi, dikey bütünleşme derecesi ile negatif ilişkilidir.	Gulbrandsen ve diğ., 2009	Örtülü Bilgi	Örtülü bilgi fazlaysa DB YAPMA
11	Ana bileşenin tedarikçilerine göre yetkinliklere zarar veren bir teknolojik değişimi takiben, yeni teknolojiye dikey entegre olan firmalar entegre olmayan firmalara göre daha iyi performans gösterir.	Afuah, A., 2001	Teknolojik Değişim	Teknolojik değişim varsa DB YAP
12	Teknolojik belirsizliğin firmanın dış kaynak kullanma eğilimine doğrusal olmayan bir etkisi vardır. Teknolojik değişim düşük ve ortalama değerlerde ise pozitif, yüksek değerlerde ise negatif etkisi vardır.	Holcomb ve diğ., 2007	Teknolojik Değişim	Teknolojik değişim düşükse DB YAPMA, yüksekse DB YAP
13	Firmanın diğer firmalarla ilişkilerini güçlendiren yeteneklerini geliştirme mekanizmaları, dış kaynak kullanma eğilimini artırır.	Holcomb ve diğ., 2007	İlişkisel Yetenek Geliştirme Mekanizmaları	İlişkisel yetenek geliştirme mekanizmaları varsa DB YAPMA
14	Firmanın mevcut yetkinlikleri ile piyasadaki uzman firmaların yetkinlikleri birbirini tamamlıyorsa, firma dış kaynak kullanma eğiliminde olur.	Holcomb ve diğ., 2007	Tamamlayıcı Firma Yetenekleri	Uzman firmalar ile tamamlayıcı yetenekler varsa DB YAPMA
15	Firma ve uzman firma arasındaki faaliyet, strateji, performans amaçlarının uyumu firmanın dış kaynak kullanma eğilimini artırır.	Holcomb ve diğ., 2007	Uzman Firmalar ile Stratejik İlişkiler	Uzman firmalar ile stratejik ilişkiler varsa DB YAPMA
16	Firma ve uzman firma arasındaki bilgi paylaşım rutinlerinin ortak oluşu firmanın dış kaynak kullanma eğilimini artırır.	Holcomb ve diğ., 2007	Dış Kaynak Kullanma Deneyimi	Dış kaynak kullanma deneyimi yüksekse DB YAPMA

Çizelge 4.2’de ise bu çalışmalar hakkında detaylı bilgi özet olarak sunulmuştur. Çizelgede çalışmaların hangi dergide yayınlandığı, araştırmanın gerçekleştirildiği sektör, hangi teori altında incelendiği ve sonuç olarak incelenen değişkenin DB kararına rakamsal olarak etkisinin ne olduğu görülebilmektedir.

Çizelge 4.2 : Literatürde bulunan konuyla ilgili çalışmaların bilgileri ve sonuçları.

Yazarlar	Dergi	Sektör / Örneklem Büyüklüğü	Bağımlı Değişken	Açıklama	DEĞİŞKENLER								
					(İnsan) Varlık Özgüllüğü	Firma Yetenekleri	Faaliyet için Gereken Yetenekler	Teknolojik Değişim	Firma Deneyimi	Dış Kaynak Kullanma Deneyimi	Örtülü bilgi	İlişkisel Yetenek Geliştirme Mekanizmaları	Uzman Firmalar ile Tamamlayıcı Firma Yetenekleri
Argyres, N., 1996	Strategic Management Journal	Elektrik-Elektronik Endüstrisi	DB Kararı	İncelendiği Ana Teori	Comparative Contracting	KTY							
				Hipotez	+	+							
				Sonuç	+	+							
Poppo, L. ve Zenger, T., 1998	Strategic Management Journal	Bilişim Endüstrisi / 1086	DKK Kararı	İncelendiği Ana Teori	KTY / İME		KTY	KTY / İME					
				Hipotez	- / -		+	+ / -					
				Sonuç	$\beta=-4,05^{**}$		$\beta=2,80^{**}$	?					
Leiblein, M. J. ve Miller, D. J., 2003	Strategic Management Journal	Yarı İletken Endüstrisi / 469	DB Kararı	İncelendiği Ana Teori					KTY	KTY			
				Hipotez					+	-			
				Sonuç					$\beta=0,184^{***}$	$\beta=-0,223^{**}$			
Bigelow, L. S. ve Argyres, N., 2008	Journal of Economic Behavior & Organization	Otomotiv Endüstrisi / 657	DB Kararı	İncelendiği Ana Teori					KTY				
				Hipotez					+				
				Sonuç					$\beta=0,033^{***}$				
Gulbrandsen, B. ve diğ., 2009	Journal of Purchasing & Supply Management	Hidroelektrik Endüstrisi / 114	DB Kararı	İncelendiği Ana Teori	İME	KTY					KTY		
				Hipotez	+	+					-		
				Sonuç	$\beta=0,318^{**}$	$\beta=0,474^{**}$					$\beta=-0,200^{**}$		
Afuah, A., 2001	Academy of Management Journal	Bilişim Endüstrisi / 336	DB Yapan Firmanın Pazar Başarısı	İncelendiği Ana Teori				İME / KTY					
				Hipotez				+					
				Sonuç				$\beta=0,23^{**}$					
Holcomb ve diğ., 2007	Journal of Operations Management		DKK Kararı	İncelendiği Ana Teori				İME		KTY		KTY	KTY
				Hipotez				- (¹)		+		+	+

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

¹ Teknolojik değişimin düşük seviyelerinde pozitif, yüksek seviyelerinde negatif ilişkilidir.

Çizelge 4.2’de görüldüğü gibi Holcomb ve diğ. (2007) deneysel bir çalışma yapmamışlardır. ‘İlişkisel yetenek geliştirme mekanizmaları’ ve ‘uzman firmalar ile tamamlayıcı firma yetenekleri’ değişkenlerinin incelendiği deneysel bir çalışma olmadığı için araştırmanın anlamlılığını ve kolay ölçülebilirliğini korumak maksadıyla bu iki değişken çalışmamızda göz önünde bulundurulmayacaktır.

Ayrıca araştırmacılar değişken olarak benzer durumları incelerken farklı isimler kullanmışlardır. Bu çalışmada karar modelinin aynı şekilde sade, anlamlı ve kolay ölçülebilir olması için bu benzer değişkenler ortak isimler altında toplanmıştır. Bir sonraki bölümde bu ortak değişken isimlerinin açıklamaları yapılmıştır.

4.4 KTY’ya Göre DB Kararlarının Etkenleri

4.4.1 Deneyim

İşletmelerin geçmişte elde ettiği deneyimler dikey bütünleşme kararlarını etkileyen bir konu olmuştur. Literatürde bu konuyu inceleyen araştırmacılar genellikle üretim deneyimi ve dış kaynak kullanma deneyimi üzerinde durmuşlardır.

4.4.1.1 Üretim deneyimi

Bir çok araştırmacı üretim deneyiminin ölçekten bağımsız olarak işletmenin üretim yeteneklerini etkileyerek dikey bütünleşme kararlarında önemli rol oynayacağını savunur. Literatürdeki vaka çalışmaları ve istatistiksel örneklerden elde edilen deneysel kanıtlar da bu görüşleri desteklemektedir (Argyres, 1996; Poppo ve Zenger, 1998; Leiblein ve Miller, 2003). Klepper (1996) endüstri deneyimi daha fazla olan işletmelerin üretim maliyetlerini düşürecek üretim yetenekleri geliştirmeye yöneldiğini gösteren bir model kurmuştur. Bigelow ve Argyres (2008) de çalışmalarında bu görüşlere paralel olarak daha uzun endüstri deneyimi olan işletmelerin, daha az deneyime sahip olan işletmelere nazaran önemli bileşenlerin üretimini entegre etmeye daha meyilli olacağını savunmuştur.

İşletmelerin dikey bütünleşme kararları geçmişte aldıkları kararlardan etkilenmektedir. Sadece İME yaklaşımı gözetilerek, geçmişte dikey bütünleşme kararı alınıp içselleştirilen bir faaliyetin işlem maliyetleri düşük diye durdurulması sosyal ve politik açıdan uygun olmayabilir. Diğer bir deyişle geçmişte yüksek işlem maliyeti nedeniyle bir faaliyet konusunda dikey bütünleşme kararı alan işletme, şu

anki duruma göre varlık özgüllüğü ve belirsizlik seviyeleri dolayısıyla piyasa işlemleri daha çekici olsa da faaliyeti sürdürme kararı almaya eğilimli olabilir (Leiblein ve Miller, 2003).

İşletmelerin üretim yeteneklerini etkileyen bir çok özel rutin işletme ya da tesis içinde deneyimlerle geliştirilmektedir. Bu rutinler organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesini sağlayan kritik işlerdir. Üretim deneyimi, işletmelerin üretim yeteneklerini arttıran öğrenme fırsatları sağlar. Deneyimlerle elde edilen yetenekler verimlilik ve teknik performans anlamında üretimi geliştirir. Dolayısıyla üretim deneyimi, teknolojik gelişmeler yaşandığında işletmelerin dikey bütünleşme eğilimini artırır (Leiblein ve Miller, 2003).

Literatür araştırması sırasında karşılaşılan ‘firma yetenekleri’, ‘faaliyet için gereken yetenekler’ ve ‘firma deneyimi’ değişkenleri, gerek çalışmalardaki tanımlanmaları gerekse de ölçümleri için kullanılan ankette yöneltilen sorular dolayısıyla ‘üretim yeteneğinin mevcudiyeti’ adı altında toplanmıştır.

4.4.1.2 Dış kaynak kullanma deneyimi

İşletmelerin yönetim kararları mevcut ticari ilişkilerinden etkilenebilmektedir. İlgili sözleşmelerin varlığı yönetim kararlarının önemli derecede yol bağımlılığı göstermesine neden olur (Leiblein ve Miller, 2003).

Firmaya özgü yönetim etkileri, firmaya özgü yetenek farklılıklarından da meydana gelir. Bütünleşme kararları, işletmenin temel yeteneklerini komşu değer zinciri faaliyetlerine yükseltme kabiliyetinden kaynaklanabilir. Örneğin Nike’ın diğer ayakkabı parçalarını dış kaynak kullanarak elde ederken ‘Nike Air’ sistemini işletme içinde üretme kararı almasındaki amaç özel bir ayakkabı teknolojisini içselleştirmektir (Leiblein ve Miller, 2003).

Dış kaynak kullanma konusunda sahip olunan deneyim organizasyonel rutinlerin çok sayıda ortakla verimli bir işbirliği içinde olmasını sağlar. Bu rutin bazlı yetenekler, sözleşmeli koruma veya firmaya özgü ilişki yetenekleri gibi taraflar arasındaki fonksiyonlar arası koordinasyonun güçlenmesini sağlayan mekanizmalar gibi genel yetenekleri kapsayabilir. Deneyimli işletmeler daha uygun tedarikçi firmaları seçebilirler, ilişkileri daha faydalı şekilde nasıl düzenleyeceklerini anlayabilirler ve zaman içinde pazardaki beklenmedik olaylara ya da değişikliklere daha kolay uyum

sağlayabilirler. Dış kaynak kullanma konusunda daha tecrübeli olan firmalar, faaliyetlerini bu şekilde sürdürme eğiliminde olurlar (Leiblein ve Miller, 2003).

Literatürde ‘dış kaynak kullanma deneyimi’ Leiblein ve Miller (2003) ile Holcomb ve diğerlerinin (2007) çalışmalarında ele alınmıştır. Bu çalışmalar örnek alınarak çalışmamızda da ‘dış kaynak kullanma yeteneğinin mevcudiyeti’ adında aynı ölçümler yapılmıştır.

4.4.2 Özgüllük

KTY, işletme sınırları, büyüme, çeşitlendirme ve rekabet avantajı konularının firmanın kaynak ve yetenek birikimi ile ilişkili olduğunu savunur. İşletmelerin, mevcut faaliyetler ile ilgili faaliyetleri içerecek şekilde büyüdüğünü varsayımını yapar. İşletmeler dikey bütünleşme ile büyüdüğünde, konu ile yakın ilişkili ve ilgili bilgiye hali hazırda belirli bir dereceye kadar sahiptir. Bu derece de dikey bütünleşmenin gerçekleşip gerçekleşmemesi gerektiği konusunda önemli rol oynar. Bu görüş, bir kısım faaliyeti gerçekleştirmek için işletmenin uygun bilgi, deneyim ve becerilerden oluşan yeteneklere sahip olması gerektiğini ifade eder (Gulbrandsen ve diğ., 2009).

İşletme içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler benzer bilgi, deneyim ve beceri gerektirmelidir. Aksi takdirde firmanın yetenekleri, rekabetçi avantaj içeremez ve diğer firmalar bu faaliyetleri daha verimli bir şekilde gerçekleştirebilirler. Yani dikey bütünleşme kararı, yeni bir faaliyetin gerçekleştirilmesinde kullanılabilen mevcut yeteneklerin varlığını ifade eden ‘*ilişkili olma*’ konusu incelenerek alınmalıdır. İlişkili olma, özellikle, “firmaya özgü yeteneklerinin, yeni bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için kullanılabilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Gulbrandsen ve diğ., 2009).

İlişkili olma durumunun incelenmesi için iki boyut göz önüne alınmaktadır. Birinci boyutu *yakınlık* (mevcut yeterliklere yakınlık), ikinci boyutu ise *örtülü bilgidir* (Gulbrandsen ve diğ., 2009).

4.4.2.1 Yakınlık

İşletmeler dikey bütünleşme stratejisi ile büyüdükçe, mevcut yetenekleri ile yakın ilişkili bir yönde büyürler. İşletmeler mevcut yeteneklerini kullanabilecekleri yeni değer yaratan süreçlerde bütünleşme eğilimi gösterirler. Örneğin bir alıcı ve satıcı

ilişkinsini düşündüğümüzde, alıcı tedarikçilerin bazı yeteneklerinin kendi organizasyonu içinde de mevcut olduğunu fark edebilir. Alıcı, bu değer yaratan faaliyetin işletme içinde nasıl gerçekleştireceğini öğrenmek için geri kalan varlıkları taklit etmeye çalışabilir. Mevcut ve yeni yetenekler arasında herhangi bir benzerliğin eksikliğinde, alıcının yeni yeteneği işletmeye kazandırması, benzerliğe sahip olduğu bir duruma kıyasla, daha fazla maliyetli olacaktır ve daha çok zaman gerektirecektir. Sonuç olarak, mevcut yeteneğe yakınlık, tedarikçi işletmeden temin edilen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gereken yetenekler ile işletmenin mevcut yetenek birikimi arasındaki benzerliğin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Gulbrandsen ve diğ., 2009).

Firmanın mevcut yetenekler birikimi ile ilişkili olmayan yeni bir faaliyet için yapılan dikey bütünleşme, üretim maliyetlerini önemli derecede yükseltir. Çünkü firmanın, faaliyeti gerçekleştirmek için uygun bilgi, deneyim ve becerilere sahip değildir. Ancak yeni faaliyet, eski ve yeni yetenekler yakın bir şekilde ilişkili ise benzerlikler, iç öğrenme süreçlerini kolaylaştırabilir ve hızlandırabilir. Bu artan yakınlık, iç ve dış üretim maliyetleri arasındaki farklılıkları azaltacaktır ve dikey bütünleşme olasılığını yükseltecektir (Gulbrandsen ve diğ., 2009).

4.4.2.2 Örtülü bilgi

Örtülü bilgi, ilişkili olma durumunun ikinci boyutudur. Örtülü bilgi, bireylerin ifade ettiklerinden fazlasını bilebileceğini, her zaman işe yarar açıklamalar veremeyebileceğini veya beceri gerektiren faaliyetler ile ilgili kuralları sözlü olarak yeterince iyi ifade edemeyebileceğini ileri sürmüştür. Bir faaliyeti gerçekleştirmek için gerekli olan bilginin önemli bir kısmının örtülü olduğu bir durumda, bu bilgiyi başka bir işletmeye aktarmak çok zor veya imkansız olabilir. Dolayısıyla işletmelerin dikey bütünleşme kararı bu durumdan etkilenir (Gulbrandsen ve diğ., 2009).

İşletmelerin yeni bir faaliyete dikey bütünleşmesi söz konusu olduğunda, örtülü bilginin seviyesi, işletmenin faaliyeti nasıl gerçekleştireceğini öğrenme yeteneğini etkileyecektir ve dolayısıyla üretim maliyetlerini de etkileyecektir. Yüksek seviyeli örtülü bilgi, yeni bir faaliyetin işletme içinde gerçekleştirilmesi üretim maliyetlerini arttırır. Aynı zamanda örtülü bilginin seviyesi, üretimin içselleştirilmiş olması ile pozitif; dış kaynakların kullanımıyla negatif ilişkilidir. Dış kaynakların kullanımıyla negatif ilişkili olması, dış kaynakların örtülü bilgi içeren faaliyeti içselleştirilmesinin

zorluğunu ifade etmektedir. Yüksek seviyede örtülü bilgi içeren yetenekleri taklit etmek çok zordur ve böylesi bir bilginin tedarikçilerden alıcılara verimli bir şekilde iletilmesi muhtemel değildir (Gulbrandsen ve diğ., 2009).

Mevcut yeteneklere yakınlık gereklidir ancak ilişkili olma için tek başına yeter koşul değildir. Eğer işletme faaliyetin nasıl gerçekleştirileceğini anlaşılır biçimde ifade edemiyorsa mevcut yeteneklere yakınlık söz konusu olsa bile, yeni faaliyet verimli bir dikey bütünleşme için hala oldukça farklı olacaktır. Mevcut yeteneğe yakınlık, yeni bir faaliyeti gerçekleştirmek için mevcut yeterliklerin uygunluğunu yansıtırken; örtülü bilgi, firmanın yeni faaliyetin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğini açık bir şekilde tam olarak ifade edebilme derecesini ifade eder. İlişkili olma durumu ile bağlantı kurmak için her iki değişken de gereklidir (Gulbrandsen ve diğ., 2009).

Gulbrandsen ve diğerlerinin (2009) çalışmasında ‘örtülü bilgi’ olarak tanımlanan değişken faaliyetin şirket içinde gerçekleştirilmesi için gereken ama yazılı ya da sözlü olarak ifade edilmesi kolay olmayan üretim yeteneğini ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışmamızda ‘üretim yeteneği özgüllüğü’ olarak kabul edilmiştir.

4.4.2.3 Varlık özgüllüğü

Bilgi tabanlı firma teorileri, özellikle firmaya özgü rutinler, dil ve becerilerde yer alan insan varlık özgüllüğünün, firma performansında oldukça etkin olduğunu öne sürer. Firmaya özgü yatırımlar, değerlendirilebilir bilgi ve yeteneklerin kaynaklarını oluştururlar (Poppo ve Zenger, 1998). Bilgi tabanlı açıklamalar, varlık özgüllüğünün İME’nde belirtildiği gibi maliyet arttırdığı için değil, yönetim performansını arttırdığı için işletme sınırları kararlarını etkilediğini savunur (Conner, 1991; Demsetz, 1988; Kogut ve Zander, 1996).

Literatürde, varlık özgüllüğü ve yakınlık arasında sinerjik bir ilişkinin var olduğu belirtilmektedir. Bu öneri, Santos ve Eisenhardt (2005) tarafından verimlilik (İME) ve yetenek (KTY) sınırları tartışmalarında da önerilmiştir. Yetenek kavramı, analiz seviyesini işlemden organizasyonun kaynak portföyüne yükseltir. Sonuç olarak, işlemin yönetim maliyetlerini azaltan organizasyon içindeki en uygun yerini bulmanın yanı sıra, en iyi kaynak portföyünün yaratılması ve sürdürülmesi ile ilgili daha stratejik konular önem kazanır (Gulbrandsen ve diğ., 2009).

İME ve yetenekler yaklaşımının bir arada bulunduğu görüş ile kaynakların analiz edilmesi, varlık özgüllüğü ve mevcut yeterliğe yakınlık arasındaki potansiyel

karşılıklı etkileşimin dikkate alınmasını sağlar. İME, dikey bütünleşme derecesinin en fazla varlık özgüllüğünden etkilendiğini ileri sürmektedir. Santos ve Eisenhardt'ın (2005) görüşüne dayanarak varlık özgüllüğü ve mevcut yeterliğe yakınlık arasındaki karşılıklı etkileşim, yakınlık ve dikey bütünleşme arasındaki dengeyi etkileyen “en iyi kaynak portföyünün yaratılması ve sürdürülmesi” sürecini yansıtabilecektir.

Yüksek varlık özgüllüğü söz konusu olduğunda, pazar alış verişleri yüksek işlem maliyetleri ile sonuçlanan ek koruma önlemleri gerektirir. İşletmeler işlemi içselleştirerek işlem maliyetlerini azaltabilir ya da ortak kodlar kullanarak ve davranışları kontrol etmek için kurallar düzenleyerek iç yönetim maliyetlerini azaltabilir. Fakat bu strateji işletmenin mevcut yeteneklerinin verimli olmasını ve verimli iç yönetime sahip olunmasını gerektirir. Mevcut yeteneklere yakınlık bu kabiliyeti yansıtır. Aksi halde, düşük seviyelerdeki varlık özgüllüğü mevcut yeteneklere yakınlık durumu ne olursa olsun, pazar işlemlerini, firma içinde gerçekleştirilen işlemlerden daha verimli kılar (Gulbrandsen ve diğ., 2009).

Kısaca, mevcut yeteneklere yakınlık ve varlık özgüllüğü arasındaki karşılıklı etkileşimin etkisi, pazar alış verişleri ve işletme içinde üretim arasındaki işlem maliyeti farklılığını artırır. Varlık özgüllüğündeki bir artış, pazar tedarikçisinin işlem maliyetlerini artırırken; mevcut yeteneklere yakınlıktaki bir artış, eş zamanlı bir şekilde, iç işlem maliyetlerini veya işletme içinde üretimin yönetim maliyetlerini azaltır (Gulbrandsen ve diğ., 2009).

Argyres (1996) ile Poppo ve Zenger (1998) tarafından yapılan çalışmada ‘(insan) varlık özgüllü’ olarak incelenen değişken çalışmamızda ‘üretim yeteneği özgüllüğü’ olarak kabul edilmiştir. Ancak Gulbrandsen ve diğerlerinin (2009) çalışmasında incelenen ‘(insan) varlık özgüllü’ çalışmamızda ‘dış kaynak kullanma yeteneği özgüllüğü’ olarak adlandırılmıştır. Çünkü Gulbrandsen ve diğ. (2009), Argyres (1996) ile Poppo ve Zenger (1998) tarafından yapılan ölçümlerden farklı olarak bütünleşme yapılacak faaliyet için dış kaynak kullanmanın özgüllüğünü incelemektedir.

4.4.3 Teknolojik değişim

Hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı durumlarda bir faaliyetin içselleştirilmesi firmanın esnekliğini kaybetmesine neden olacaktır. Pazarlar ise eski teknolojinin değer kaybettiği pazar alış verişlerinde, teknolojik değişime esnek bir şekilde cevap

verme konusunda rekabetçi bir avantaja sahiptir. Hızlı teknolojik değişimler, bilgi ve rutinlere yapılan teknolojik yatırımların atıl olmasına neden olur. Teknolojik belirsizlik iç yeteneklerin ve rutinlerin atıl olma olasılığını artırır ve dikey bütünleşme desteklemez. Fakat bilginin aktarımını ve adaptasyonunu teknolojik değişim yönetiyor durumda ise belirsizlik pazardan elde edilecek faaliyetin performansına kuvvetli bir şekilde zarar verir ve dikey bütünleşmeye teşvik eder (Poppo ve Zenger, 1998).

Teknolojik değişim, eğer gereken bilgi ve beceriler mevcut olanların üzerine inşa edilecekse yetenekleri güçlendiren ve artımsal bir etken olacaktır. Teknolojik değişim hem yetenekleri güçlendiren hem de yeteneklere zarar veren niteliğe sahip olabilir. Çünkü çoğu ürünün altında yatan bilgi, bileşen bilgi ve mimari (bileşenler arasındaki ilişkilerin) bilgisinden oluşmaktadır ve bazı durumlarda teknolojik değişim ilişkilerin bilgisini altüst ederken bileşen bilgilere dokunmamaktadır (Afuah, 2001). Sonuçta, Afuah (2001) çalışmasında tedarikçilerin yeteneklerine zarar veren teknolojik değişim sonrasında yeni teknolojiye dikey bütünleşme yapan firmaların, dikey bütünleşme yapmayan firmalara göre daha iyi performans sergileyeceğini verilerle kanıtlamıştır.

DB kararlarını etkileyen ‘teknolojik deneyim’ değişkeni, mevcut üretim yeteneğine zarar vererek atıl kılacağı düşünülerek çalışmamızda ‘üretim yeteneğinin eskime olasılığı’ olarak anılacaktır.

Sonuç olarak literatürde KTY’ya göre incelenen tüm değişkenlere bakıldığında DB kararlarını etkileyen beş ana değişkenden söz edebiliriz:

- Üretim yeteneğinin mevcudiyeti
- Dış kaynak kullanma yeteneğinin mevcudiyeti
- Üretim yeteneğinin özgüllüğü
- Dış kaynak kullanma yeteneğinin özgüllüğü
- Üretim yeteneğinin eskime olasılığı

Bu ana başlıklara göre Çizelge 4.1’de açıklanan değişkenleri yeniden adlandıırırsak, sadeleştirilmiş özet hipotez ve önermeler çizelgesi olan Çizelge 4.3’ü elde ederiz.

Çizelge 4.3 : Literatürdeki hipotez ve önermelerin güncellenen çizelgesi.

Hptz No	Hipotez	Araştırmacı	Değişken	ÖNERME
1	Firmalar, diğer koşullar sabit kalmak üzere, üretim tecrübesinin ve organizasyonel yeteneklerinin potansiyel tedarikçilerden daha iyi olduğu faaliyetlerde dikey bütünleşme yapma ve yetersiz yeteneklere sahip olduğu faaliyetlerde dış kaynak kullanma eğilimindedir.	Argyres, 1996	Üretim Yeteneklerinin Mevcudiyeti	Üretim yetenekleri yüksekse DB YAP
2	Bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için gereken yetkinliklerin artması, firmanın iç performansını düşürür, piyasadan alınan hizmet performansını artırır ve firma dış kaynak kullanma eğiliminde olur.	Poppo ve Zenger, 1998	Üretim Yeteneklerinin Mevcudiyeti	Üretim yetenekleri düşükse DB YAPMA
3	Bir faaliyetin özgüllüğünün artması, firma organizasyonundan dolayı yönetim performansını pozitif yönde etkiler.	Poppo ve Zenger, 1998	Üretim Yeteneklerinin Özgüllüğü	Üretim yeteneklerinin özgüllüğü yüksekse DB YAP
4	Teknolojik değişimin artması dikey bütünleşme yapan firmanın performansını negatif yönde etkiler.	Poppo ve Zenger, 1998	Üretim Yeteneklerinin Eskime Olasılığı	Üretim yeteneklerinin eskime olasılığı yüksekse DB YAPMA
5	Firmaların ilgili proses teknolojisini kullanma konusundaki deneyimi arttıkça, üretimde dikey bütünleşme yapma eğilimi artar.	Leiblein ve Miller, 2003	Üretim Yeteneklerinin Mevcudiyeti	Üretim yetenekleri yüksekse DB YAP
6	Firmaların belirli bir proses teknolojisinin tedarikçileri ile arasındaki dış kaynak kullanma ilişki sayısı arttıkça, bu teknolojiye faydalanan üretimde dikey bütünleşme yapma eğilimi azalır.	Leiblein ve Miller, 2003	DKK Yeteneklerinin Mevcudiyeti	DKK yetenekleri yüksekse DB YAPMA
7	Firmaların endüstrideki deneyimi arttıkça, toplam üretim maliyetinin önemli bir bölümünü oluşturan bileşenin üretimini içselleştirilme eğilimi artar.	Bigelow ve Argyres, 2008	Üretim Yeteneklerinin Mevcudiyeti	Üretim yetenekleri yüksekse DB YAP
8	Firmanın belirli işlemler için yaptığı varlık yatırımlarının özgüllüğü, dikey bütünleşme derecesi ile pozitif ilişkilidir.	Gulbrandsen ve diğ., 2009	DKK Yeteneklerinin Özgüllüğü	DKK yeteneklerinin özgüllüğü yüksekse DB YAP
9	Firmanın mevcut yetkinlikleri ile özel bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için gereken yetkinlikler arasındaki yakınlık, dikey bütünleşme derecesi ile pozitif ilişkilidir.	Gulbrandsen ve diğ., 2009	Üretim Yeteneklerinin Mevcudiyeti	Üretim yetenekleri yüksekse DB YAP
10	Yeni bir faaliyetin gerçekleştirilmesi ile ilgili örtülü bilginin derecesi, dikey bütünleşme derecesi ile negatif ilişkilidir.	Gulbrandsen ve diğ., 2009	Üretim Yeteneklerinin Özgüllüğü	Üretim yeteneklerinin özgüllüğü düşükse DB YAP
11	Ana bileşenin tedarikçilerine göre yetkinliklere zarar veren bir teknolojik değişimi takiben, yeni teknolojiye dikey entegre olan firmalar entegre olmayan firmalara göre daha iyi performans gösterir.	Afuah, 2001	Üretim Yeteneklerinin Eskime Olasılığı	Üretim yeteneklerinin eskime olasılığı yüksekse DB YAP

Çizelge 4.3 : (devam) Literatürdeki hipotez ve önermelerin güncellenen çizelgesi.

12	Teknolojik belirsizliğin firmanın dış kaynak kullanma eğilimine doğrusal olmayan bir etkisi vardır. Teknolojik değişim düşük ve ortalama değerlerde ise pozitif, yüksek değerlerde ise negatif etkisi vardır.	Holcomb ve diğ., 2007	Üretim Yeteneklerinin Eskime Olasılığı	Üretim yeteneklerinin eskime olasılığı yüksekse DB YAP
13	Firmanın diğer firmalarla ilişkilerini güçlendiren yeteneklerini geliştirme mekanizmaları, dış kaynak kullanma eğilimini artırır.	Holcomb ve diğ., 2007	DKK Yeteneklerini Geliştirecek Mekanizmalar	DKK yeteneklerini geliştirecek mekanizmalar varsa DB YAPMA
14	Firmanın uzman firmalar ile arasında, uzun ve kaliteli ilişkilerin olduğu dış kaynak kullanma deneyimi mevcutsa firmanın dış kaynak kullanma eğilimi artar.	Holcomb ve diğ., 2007	DKK Yeteneklerinin Mevcudiyeti	DKK yetenekleri mevcutsa DB YAPMA

Aynı şekilde Çizelge 4.2’yi de ana başlıklara göre güncellediğimizde ise Çizelge 4.4’ü elde ederiz. Bu çizelgeden ayrıca hangi değişkenin kaç çalışmada incelendiği ve sonuçların tutarlılığı da görülebilmektedir.

Çizelge 4.4’e göre en çok incelenen değişken ‘üretim yeteneği mevcudiyeti’dir. İncelendiği beş makalede de DB kararını pozitif etkilediği deneysel olarak görülmüştür.

‘Üretim yeteneği özgüllüğü’ ise üç makalede incelenmiş ve ikisinde DB kararını negatif etkilediği bulunmuştur.

‘Üretim yeteneğinin eskime olasılığı’ da aynı şekilde üç makalede incelenmiştir. Poppo ve Zenger (1998) KTY’a göre incelediğinde DB kararını pozitif; İME’ne göre incelendiğinde DB kararını negatif etkileyeceğini öngörmüşlerdir fakat deneysel sonuçları anlamlılık düzeyinin altında kalmıştır.

‘Dış kaynak kullanma yeteneğinin mevcudiyeti’ bir deneysel ve bir kuramsal makalede incelenmiştir. Her iki makalede de DB kararını negatif etkileyeceği öngörülmüştür ve Leiblein ve Miller (2003) tarafından deneysel olarak ispatlanmıştır.

‘Dış kaynak kullanma yeteneği özgüllüğü’ ise sadece bir çalışmada incelenmiştir ve DB kararını pozitif etkileyeceği bulunmuştur.

Çizelge 4.4 : Literatürdeki çalışmaların detaylı bilgi ve sonuçlarının güncellenen çizelgesi.

Yazarlar	Dergi	Sektör / Örneklem Büyüklüğü	Bağımlı Değişken	Açıklama	DEĞİŞKENLER				
					Üretim Yeteneği Mevcudiyeti	Üretim Yeteneği Özgüllüğü	Üretim Yeteneğinin Eskime Olasılığı	DKK Yeteneği Mevcudiyeti	DKK Yeteneği Özgüllüğü
Argyres, N., 1996	Strategic Management Journal	Elektrik-Elektronik Endüstrisi	DB Kararı	Ana Teori	KTB	Comparative Contracting			
				Hipotez	+	+			
				Sonuç	+	+			
Poppo, L. ve Zenger, T., 1998	Strategic Management Journal	Bilişim Endüstrisi / 1086	DKK Kararı	Ana Teori	KTB	KTB / İME	KTB / İME		
				Hipotez	+	- / -	+		
				Sonuç	$\beta=2,80^{**}$	$\beta=-4,05^{**}$	?		
Leiblein, M. J. ve Miller, D. J., 2003	Strategic Management Journal	Yarı İletken Endüstrisi / 469	DB Kararı	Ana Teori	KTB			KTB	
				Hipotez	+			-	
				Sonuç	$\beta=0,184^{***}$			$\beta=-0,223^{**}$	
Bigelow, L. S. ve Argyres, N., 2008	Journal of Economic Behavior & Organization	Otomotiv Endüstrisi / 657	DB Kararı	Ana Teori	KTB				
				Hipotez	+				
				Sonuç	$\beta=0,033^{***}$				
Gulbrandsen, B. ve diğ., 2009	Journal of Purchasing & Supply Management	Hidroelektrik Endüstrisi / 114	DB Kararı	Ana Teori	KTB	KTB			İME
				Hipotez	+	-			+
				Sonuç	$\beta=0,474^{**}$	$\beta=-0,200^{**}$			$\beta=0,318^{**}$
Afuah, A., 2001	Academy of Management Journal	Bilişim Endüstrisi / 336	DB Yapan Firmanın Pazar Performansı	Ana Teori			İME / KTB		
				Hipotez			+		
				Sonuç			$\beta=0,23^{**}$		
Holcomb ve diğ., 2007	Journal of Operations Management		DKK Kararı	Ana Teori			İME	KTB	
				Hipotez			- (2)	+	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

¹ Gereken üretim yeteneği arttıkça dış kaynak kullanma eğilimi artar.

² Teknolojik değişimin düşük seviyelerinde pozitif, yüksek seviyelerinde negatif ilişkilidir.

5. MODELİNİN UYGULANMASI

Bu bölümün amacı, literatür araştırması sonucunda elde edilen verilerle DB kararı verecek kişinin yararlanabileceği bir karar modelinin oluşturulmasıdır. Bu amaçla sırasıyla aşağıdaki aşamalar gerçekleştirilmiştir:

1. Kuralların oluşturulması
2. Kesinlik faktörlerinin belirlenmesi
3. Karar modelinin oluşturulması
4. Değişkenlerin ölçümü
5. Anket uygulaması ve sonuçları

5.1 Kuralların Oluşturulması

Literatürde mevcut çalışmalar incelendiğinde, DB kararlarını etkileyen firma yetenekleri genel olarak “Üretim Yetenekleri” ve “DKK Yetenekleri” başlıkları altında toplanabilmektedir. Ayrıca DB kararlarını etkileyen yeteneklerin dört durumu incelenmiştir: yeteneğin mevcudiyeti, yeteneğin özgüllüğü, yeteneğin eskime olasılığı ve yetenek geliştirme mekanizmalarının mevcudiyeti. İki tip yeteneğin ve yeteneklerin dört durumunun incelenmesinden dolayı, model geliştirilirken sekiz değişkenin olduğu öngörülmüştür. Fakat türetilen bu sekiz değişkenden üç tanesi literatürde incelenmediği ya da deneysel sonuçları bulunmadığı için ve modelin karmaşıklığını önlemek için modelden çıkarılmıştır. Literatürde incelenen yetenek tipleri ve durumları Çizelge 5.1’de gösterilmiştir.

Çizelge 5.1 : Literatürde incelenen yetenekler ve durumları.

	Mevcudiyet	Özgüllük	Eskime Olasılığı	Geliştirme Mekanizmaları
Üretim Yeteneği	+	+	+	
DKK Yeteneği	+	+		+

Çizelge 5.2 : DB karar modelini oluşturan koşullar.

	Üretim Yeteneği	Üretim Yeteneği Özgüllüğü	Üretim Yeteneğinin Eskime Olasılığı	DKK Yeteneği	DKK Yeteneği Özgüllüğü
1	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
2	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
3	Düşük	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük
4	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük	Düşük
5	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük
6	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek
7	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük
8	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Düşük
9	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük
10	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek
11	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
12	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
13	Düşük	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek
14	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
15	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
16	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
17	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
18	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
19	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek
20	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
21	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
22	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
23	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük
24	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek
25	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek
26	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
27	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük
28	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek
29	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek
30	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
31	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
32	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Mevcut çalışmalar ışığında beş ayrı değişkenin derecesine göre karar modelinin koşulları oluşturulmuştur (Çizelge 5.2). Buna göre;

- Üretim yeteneğinin yüksek ya da düşük olması,
- Üretim yeteneği özgüllüğünün yüksek ya da düşük olması,
- Üretim yeteneğinin eskime olasılığının yüksek ya da düşük olması,
- DKK yeteneğinin yüksek ya da düşük olması,
- DKK yeteneği özgüllüğünün yüksek ya da düşük olması,

DB kararlarını etkileyen ve karar modelini oluşturan koşullar olarak belirlenmiştir. Çizelge 5.2’de bu koşullar listelenerek karar modeli için olası durumlar açıklanmıştır.

5.2 Kesinlik Faktörlerinin Belirlenmesi

Ortalama ölçek değerleri hesaplanmasıyla her katılımcı işletmenin özellikleri belirlenmiş oldu. Durumları belirlenen işletmeler için dikey bütünleşme kararlarının ne olması gerektiğinin söylenebilmesi için her bir değişken için ‘kesinlik faktörleri’ belirlenmiştir. Kesinlik faktörleri belirlenirken öncelikle ankette yer alan değişkenleri değerlendirme sorusu ve değişkenlerin literatürde ne yoğunlukta incelenmiş olması dikkate alınmıştır.

Değişkenlerin önem derecesi ayrıca bir anketin sorusuyla ölçülmeye çalışılmıştır. Anket sorusunda işletme yöneticilerinden işletmenin durumunu tarif eden etkenlerin (değişkenlerin) dikey bütünleşme kararlarını etki derecelerine sıralamaları istenmiştir. Bu sıralamada ilk sırada olan değişken 5 puan olmak üzere giderek azalan puanlama yöntemiyle değişkenlerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Böylece değişkenlerin önem derecesi katılımcılar tarafından da belirlenmiş olur.

Hesaplama sonucuna göre katılımcılar (önem sırasına göre) üretim yetenekleri ve üretim yeteneklerinin özgüllüğüne 36; DKK yeteneklerine 30; DKK yeteneklerinin özgüllüğüne 28 ve üretim yeteneklerinin eskime olasılığına 20 puan vermiştir. Dolayısıyla katılımcılara göre üretim yeteneklerinin kesinlik faktörü en yüksek ve üretim yeteneklerinin eskime olasılığı ise en düşük değeri almalıdır.

Bu bulguyu desteklemek amacıyla Çizelge 4.3’ten yararlanılarak Çizelge 5.3 hazırlanmıştır. Bu çizelgede değişkenin incelendiği makale sayısı, incelenen makalelerden kaçında dikey bütünleşme kararını pozitif, kaçında negatif etkilediğinin savunulduğu ve kaç makalede bulgu elde edilemediği sayılarla ifade edilmiştir. Bu sayısal ifadelerle bakıldığında ‘üretim yeteneklerinin mevcudiyeti’ yine kararı etkileme açısından ilk sırada yer almaktadır. ‘Dış kaynak kullanma yeteneklerinin özgüllüğü’ ise son sırada yer almaktadır.

Çizelge 5.3 : İncelenen hipotezlerdeki desteklenen görüşlerin sayısal ifadesi.

Hipotezin Konusu	Özellik	Özelliği İnceleyen Makale Sayısı	Dikey Bütünleşme Yapmayı Destekleyen Makale Sayısı	Dikey Bütünleşme Yapmamayı Destekleyen Makale Sayısı	Bulgu Elde Edilemeyen Makale Sayısı
Üretim Yetenekleri	Yüksek	5	5	0	0
Üretim Yeteneklerinin Özgüllüğü	Yüksek	3	2	1	0
Üretim Yeteneklerinin Eskime Olasılığı	Yüksek	3	2	0	1
DKK Yetenekleri	Yüksek	2	0	2	0
DKK Yeteneklerinin Özgüllüğü	Yüksek	1	1	0	0

Literatürdeki çalışmalara göre;

- 5 makalede %100 oranla, işletmenin üretim yetenekleri yüksek olduğunda firmanın dikey bütünleşme yapması önerilmektedir.
- 3 makalede %67 oranla, üretim için gereken yeteneklerin özgüllüğü yüksek olduğunda firmanın dikey bütünleşme yapması önerilmektedir.
- 3 makalede %67 oranla, üretim yeteneklerinin eskime olasılığı yüksek olduğunda firmanın dikey bütünleşme yapması önerilmektedir.
- 2 makalede %100 oranla, DKK yeteneği yüksek olduğunda firmanın dikey bütünleşme yapmaması önerilmektedir.
- 1 makalede %100 oranla, DKK yeteneğinin özgüllüğü yüksek olduğunda firmanın dikey bütünleşme yapması önerilmektedir.

Sonuç olarak, katılımcıların değişkenlerin önemini değerlendirmelerine, değişkenlerin incelendiği makale sayısına ve araştırmacıların görüş birliği oranına bağlı olarak değişkenler arasında önem sıralaması yapılmıştır. Önem sıralaması şöyledir:

1. Üretim yetenekleri
2. Üretim yeteneklerinin özgüllüğü
3. DKK yetenekleri
4. Üretim yeteneklerinin eskime olasılığı
5. DKK yeteneklerinin özgüllüğü

Bu sonuçlardan yola çıkılarak, her bir özelliğin kesinlik faktörü tarafımızca belirlenmiştir.

İşletmenin dikey bütünleşme yapmasının önerilebilmesi için en önemli özellik üretim yetenekleri olduğundan kesinlik faktörleri belirlenirken, en yüksek kesinlik faktörü üretim yeteneklerine atanmıştır.

- İşletmenin üretim yetenekleri yüksek ise (KF:+0.75), firmanın dikey bütünleşme yapması önerilir. İşletmenin üretim yetenekleri düşük ise (KF:-0.75), firmanın dikey bütünleşme yapmaması önerilir.
- Üretim yeteneklerinin özgüllüğü yüksek ise (KF:+0.65), firmanın dikey bütünleşme yapması önerilir. Üretim yeteneklerinin özgüllüğü düşük ise (KF:-0.65), firmanın dikey bütünleşme yapmaması önerilir.
- İşletmenin DKK yetenekleri yüksek ise (KF:-0.60), firmanın dikey bütünleşme yapmaması önerilir. İşletmenin DKK yetenekleri düşük ise (KF:+0.60), firmanın dikey bütünleşme yapması önerilir.
- Üretim yeteneklerinin eskime olasılığı yüksek ise (KF:+0.50), firmanın dikey bütünleşme yapması önerilir. Üretim yeteneklerinin eskime olasılığı düşük ise (KF:-0.50), firmanın dikey bütünleşme yapmaması önerilir.
- DKK yeteneklerinin özgüllüğü yüksek ise (KF:+0.35), firmanın dikey bütünleşme yapması önerilir. DKK yeteneklerinin özgüllüğü düşük ise (KF:-0.35), firmanın dikey bütünleşme yapmaması önerilir.

Araştırma modelinin değişkenleri için belirlenen kesinlik faktörleri Çizelge 5.4'te özet olarak gösterilmiştir:

Çizelge 5.4 : Model için atanan kesinlik faktörleri.

Değişken	Yüksek	Düşük
Üretim yetenekleri	0,75	-0,75
Üretim yeteneklerinin özgüllüğü	0,65	-0,65
DKK yetenekleri	-0,60	0,60
Üretim yeteneklerinin eskime olasılığı	0,50	-0,50
DKK yeteneklerinin özgüllüğü	0,35	-0,35

Değişkenler için belirlenen bu kesinlik faktörleri ile Çizelge 5.2’de oluşturulan 32 farklı her durum için toplam kesinlik faktörü hesaplanmıştır. Toplam kesinlik faktörünün hesaplanması için aşağıdaki formüller kullanılmıştır:

$$KF(KF1, KF2) = \begin{cases} KF1 + KF2 * (1 - KF1) & \text{eğer } KF1 > 0 \text{ ve } KF2 > 0 \\ KF1 + KF2 * (1 - \text{en küçük} \\ [|KF1| \text{ ve } |KF2|]) & \text{eğer } KF1 < 0 \text{ veya } KF2 < 0 \\ KF1 + KF2 * (1 + KF1) & \text{eğer } KF1 < 0 \text{ ve } KF2 < 0 \end{cases} \quad (5.1)$$

Toplam kesinlik faktörü hesaplanan durumlar için stratejik kararların belirlenmesi amacıyla, Çizelge 5.5’teki sözdizimi kurallarını içeren bir bilgi tabanı kullanılmıştır (Küçükyazıcı, 2009):

Çizelge 5.5 : Modelin kesinlik faktörleri sisteminin sözdizimi kuralları.

Terim	Toplam Kesinlik Faktörü
Kesinlikle DB yapma	-0.81 ile -1.00
DB yapmazsan iyi olur	-0.41 ile -0.80
Mevcut yapıyı koru	+0.39 ile -0.40
DB yaparsan iyi olur	+0.79 ile +0.40
Kesinlikle DB YAP	+0.80 ile +1.00

5.3 Karar Modelinin Oluşturulması

Her durum için Denklem 5.1’e göre toplam kesinlik faktörleri hesaplanmıştır. Bu hesaplamada önce ÜY ve ÜYÖ’nün kesinlik faktörlerinden KF1 hesaplanmıştır, bunu takiben ÜYEO’nın kesinlik faktörü ve KF1 ile KF2 hesaplanmıştır. KF2 ve DKKY kesinlik faktörü ile KF3 hesaplanmıştır ve son olarak KF3 ile DKKYÖ’nün kesinlik faktörü göz önüne alınarak ‘Toplam KF’ bulunmuştur. Sonrasında her durumun toplam kesinlik faktörüne Çizelge 5.5’te karşılık gelen dikey bütünleşme kararı belirlenmiştir ve nihayetinde kesinlik faktörü teorisi ile elde edilen Çizelge 5.6’daki karar modeli oluşturulmuştur.

Çizelge 5.6 : KTY unsurlarına kesinlik faktörleri teorisi uygulanarak hazırlanan dikey bütünleşme stratejisi karar modeli.

	ÜY	KF	ÜYÖ	KF	ÜYEO	KF	DKKY	KF	DKKYÖ	KF1	KF2	KF3	Toplam KF	Karar
1	Düşük	-0,75	Düşük	-0,65	Düşük	-0,5	Düşük	0,6	Düşük	-0,91	-0,96	-0,72	-0,82	Kesinlikle DB yapma
2	Yüksek	0,75	Düşük	-0,65	Düşük	-0,5	Düşük	0,6	Düşük	0,52	0,27	0,71	0,48	DB yaparsan iyi olur
3	Düşük	-0,75	Yüksek	0,65	Düşük	-0,5	Düşük	0,6	Düşük	-0,52	-0,76	-0,52	-0,69	DB yapmazsan iyi olur
4	Düşük	-0,75	Düşük	-0,65	Yüksek	0,5	Düşük	0,6	Düşük	-0,91	-0,66	-0,42	-0,62	DB yapmazsan iyi olur
5	Düşük	-0,75	Düşük	-0,65	Düşük	-0,5	Yüksek	-0,6	Düşük	-0,91	-0,96	-0,98	-0,99	Kesinlikle DB yapma
6	Düşük	-0,75	Düşük	-0,65	Düşük	-0,5	Düşük	0,6	Yüksek	-0,91	-0,96	-0,72	-0,49	DB yapmazsan iyi olur
7	Yüksek	0,75	Yüksek	0,65	Düşük	-0,5	Düşük	0,6	Düşük	0,91	0,66	0,87	0,64	DB yaparsan iyi olur
8	Yüksek	0,75	Düşük	-0,65	Yüksek	0,5	Düşük	0,6	Düşük	0,52	0,76	0,90	0,68	DB yaparsan iyi olur
9	Yüksek	0,75	Düşük	-0,65	Düşük	-0,5	Yüksek	-0,6	Düşük	0,52	0,27	-0,17	-0,46	DB yapmazsan iyi olur
10	Yüksek	0,75	Düşük	-0,65	Düşük	-0,5	Düşük	0,6	Yüksek	0,52	0,27	0,71	0,81	Kesinlikle DB yap

Çizelge 5.6 : (devam) KTY unsurlarına kesinlik faktörleri teorisi uygulanarak hazırlanan dikey bütünleşme stratejisi karar modeli.

11	Düşük	-0,75	Yüksek	0,65	Yüksek	0,5	Düşük	0,6	Düşük	-0,52	-0,27	0,17	-0,13	Mevcut yapıyı koru
12	Düşük	-0,75	Yüksek	0,65	Düşük	-0,5	Yüksek	-0,6	Düşük	-0,52	-0,76	-0,90	-0,94	Kesinlikle DB yapma
13	Düşük	-0,75	Yüksek	0,65	Düşük	-0,5	Düşük	0,6	Yüksek	-0,52	-0,76	-0,52	-0,29	Mevcut yapıyı koru
14	Düşük	-0,75	Düşük	-0,65	Yüksek	0,5	Yüksek	-0,6	Düşük	-0,91	-0,66	-0,87	-0,91	Kesinlikle DB yapma
15	Düşük	-0,75	Düşük	-0,65	Yüksek	0,5	Düşük	0,6	Yüksek	-0,91	-0,66	-0,42	-0,20	Mevcut yapıyı koru
16	Düşük	-0,75	Düşük	-0,65	Düşük	-0,5	Yüksek	-0,6	Yüksek	-0,91	-0,96	-0,98	-0,76	DB yapmazsan iyi olur
17	Yüksek	0,75	Yüksek	0,65	Yüksek	0,5	Düşük	0,6	Düşük	0,91	0,96	0,98	0,76	DB yapmazsan iyi olur
18	Yüksek	0,75	Yüksek	0,65	Düşük	-0,5	Yüksek	-0,6	Düşük	0,91	0,66	0,42	0,20	Mevcut yapıyı koru
19	Yüksek	0,75	Yüksek	0,65	Düşük	-0,5	Düşük	0,6	Yüksek	0,91	0,66	0,87	0,91	DB yapmazsan iyi olur
20	Yüksek	0,75	Düşük	-0,65	Yüksek	0,5	Yüksek	-0,6	Düşük	0,52	0,76	0,52	0,29	Mevcut yapıyı koru
21	Yüksek	0,75	Düşük	-0,65	Yüksek	0,5	Düşük	0,6	Yüksek	0,52	0,76	0,90	0,94	Kesinlikle DB yap
22	Yüksek	0,75	Düşük	-0,65	Düşük	-0,5	Yüksek	-0,6	Yüksek	0,52	0,27	-0,17	0,13	Mevcut yapıyı koru
23	Düşük	-0,75	Yüksek	0,65	Yüksek	0,5	Yüksek	-0,6	Düşük	-0,52	-0,27	-0,71	-0,81	Kesinlikle DB yapma

Çizelge 5.6 : (devam) KTY unsurlarına kesinlik faktörleri teorisi uygulanarak hazırlanan dikey bütünleşme stratejisi karar modeli.

24	Düşük	-0,75	Yüksek	0,65	Yüksek	0,5	Düşük	0,6	Yüksek	-0,52	-0,27	0,17	0,46	DB yaparsan iyi olur
25	Düşük	-0,75	Yüksek	0,65	Düşük	-0,5	Yüksek	-0,6	Yüksek	-0,52	-0,76	-0,90	-0,68	DB yapmazsan iyi olur
26	Düşük	-0,75	Düşük	-0,65	Yüksek	0,5	Yüksek	-0,6	Yüksek	-0,91	-0,66	-0,87	-0,64	DB yapmazsan iyi olur
27	Yüksek	0,75	Yüksek	0,65	Yüksek	0,5	Yüksek	-0,6	Düşük	0,91	0,96	0,72	0,49	DB yaparsan iyi olur
28	Yüksek	0,75	Yüksek	0,65	Yüksek	0,5	Düşük	0,6	Yüksek	0,91	0,96	0,98	0,99	Kesinlikle DB yap
29	Yüksek	0,75	Yüksek	0,65	Düşük	-0,5	Yüksek	-0,6	Yüksek	0,91	0,66	0,42	0,62	DB yaparsan iyi olur
30	Yüksek	0,75	Düşük	-0,65	Yüksek	0,5	Yüksek	-0,6	Yüksek	0,52	0,76	0,52	0,69	DB yaparsan iyi olur
31	Düşük	-0,75	Yüksek	0,65	Yüksek	0,5	Yüksek	-0,6	Yüksek	-0,52	-0,27	-0,71	-0,48	DB yapmazsan iyi olur
32	Yüksek	0,75	Yüksek	0,65	Yüksek	0,5	Yüksek	-0,6	Yüksek	0,91	0,96	0,72	0,82	Kesinlikle DB yap

Karar modelinde üretim yetenekleri, üretim yetenekleri özgüllüğü, üretim yeteneklerinin eskime olasılığı, dış kaynak kullanma yeteneği ve dış kaynak kullanma yeteneğinin özgüllüğü durumlarının aynı anda mevcut olduğu varsayımı yapılarak bu değişkenlerin kombinasyonları 32 ayrı işletme durumunu ortaya çıkarmıştır.

Toplam kesinlik faktörü hesaplanırken önce kesinlik faktörleri ikiye ikiye birleştirilmiştir. Diğer bir deyişle KF1 sütununda önce üretim yetenekleri ve üretim yetenekleri özgüllüğünün birleşik kesinlik faktörü hesaplanmıştır. Sonrasında KF1 ile üretim yeteneklerinin eskime olasılığı KF2 olarak; KF2 ile dış kaynak kullanma yeteneği KF3 olarak; ve son olarak KF3 ile dış kaynak kullanma yeteneğinin özgüllüğü Toplam KF olarak hesaplanmıştır.

Sonuçta değişkenleri bir birinden farklı 32 farklı durum için toplam kesinlik faktörü hesaplanmıştır ve bu değerin Çizelge 5.5'te karşılık geldiği aralığa göre işletme için dikey bütünleşme kararı önerilmiştir.

5.4 Değişkenlerin Ölçümü

DB karar modeli mevcut durumda hangi kararın verilmesi gerektiğini bulmamıza yardımcı olmaktadır. Fakat bu karar modelinin kullanılabilmesi için mevcut durumun özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Mevcut durumun özellikleri belirlenen değişkenlerin yüksek ya da düşük seviyede olmasına göre şekillenmektedir.

Mevcut durumun özelliklerinin yüksek ya da düşük olması literatürde çoğunlukla çalışanlara yöneltilen anket soruları ile belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada incelenen değişkenler ağırlıklı olarak anket soruları ile ölçülmüştür. Çalışmalara konu olan değişkenler karar modelinde de değişken olarak kabul edilmiştir ve ölçüm yöntemi olarak bu çalışmalar örnek alınmıştır.

5.4.1 Üretim yeteneklerinin ölçümü

Üretim yetenekleri değişkeni için literatürdeki çalışmaların ikisinde çeşitli anket soruları kullanılmıştır. Diğer iki çalışmada ise firmanın faaliyet süresi ve ürettiği benzer ürün sayısı göz önüne alınmıştır.

Poppo ve Zenger (1998), ‘Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services’ adlı çalışmalarında üretim yeteneklerini ölçmek için hazırladıkları anket sorularında 7 dereceli Likert tipi ölçeğe göre puanlama sistemi kullanılmıştır. İlgili anket sorusu ise şöyledir:

- Faaliyeti gerçekleştirmeniz için gereken personel ne derece kapsamlı bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır?

Leiblein ve Miller (2003), ‘An Empirical Examination of Transaction- and Firm-Level Influences on the Vertical Boundaries of the Firm’ adlı çalışmalarında firmanın son 5 yıl içerisinde ürettiği benzer ürünün kümülatif sayısının doğal logaritması hesaplayarak üretim yeteneklerini ölçmeye çalışmıştır.

Bigelow ve Argyres (2008), ‘Transaction costs, industry experience and make-or-buy decisions in the population of early U.S. auto firms’ adlı çalışmalarında üretim yeteneklerini ölçmek için firmanın motor konusunda otomobil endüstrisine katkı sağladığı ay sayısını kullanmışlardır.

Gulbrandsen ve diğ. (2009) ise ‘Antecedents of vertical integration: transaction cost economics and resource-based explanations’ adlı çalışmalarında entegre edilecek faaliyet için gereken yetkinlere yakınlık değişkenini, ankette bulunan tanımlara uygunluğa göre 7 dereceli Likert tipi ölçekle verilen puanları kullanarak ölçmüştür. Sadece bu değişken için soruların daha gerçekçi cevaplanabilmesi için algısal ölçüm kullanılmıştır. Anket soruları şöyledir:

- Bakım faaliyetlerini gerçekleştiren tedarikçinin yetkinlikleri ile organizasyonumuzun yetkinlikleri birbirine yakındır.
- Güç santralimizde sahip olduğumuz bilgi, faaliyetleri gerçekleştiren tedarikçi çalışanlarının sahip olduğu bilgi ile benzerdir.
- Organizasyonumuzun yetenekleri tedarikçinin yetenekleri ile karşılaştırıldığında faaliyetin gerçekleştirilmesi için tamamen uygundur.
- Rutinlerimiz ve prosedürlerimiz tedarikçilerinki kadar faaliyetin gerçekleştirilmesi için tamamen uygundur.

5.4.2 Üretim yetenekleri özgüllüğünün ölçümü

İşletmeye özgü yetenekleri ve örtülü bilgiyi ifade eden üretim yetenekleri özgüllüğü değişkeni de literatürde anket yöntemi ile ölçülmüştür.

Üretim yetenekleri özgüllüğünü ölçmek için Poppo ve Zenger (1998), yine anket tekniğini kullanarak ankette bulunan sorulara 7 dereceli Likert tipi ölçeğe göre verilen puanlama sistemini uygulamıştır. Anket soruları şöyledir:

- Faaliyeti uygun bir şekilde yürütmek için bireyler ne derece firmaya özel ya da birime özel bilgi edinmesi gerekir?
- Bu faaliyete ya da uygulamalara olan yaklaşımınız ne derece şirkete özelleştirilmiştir?

Gulbrandsen ve diğerlerinin (2009) örtülü bilgi değişkenini ölçmek için hazırlamış olduğu anket soruları ise şöyledir:

- Tedarikçinin faaliyeti nasıl gerçekleştirdiği konusunda açıklama yazabiliriz.
- Tedarikçinin faaliyeti nasıl gerçekleştirdiğini anlatan kapsamlı belgelerimiz bulunmaktadır.
- Personelimizin bakım faaliyetinin nasıl gerçekleştiğini öğrenmesi kolaydır.
- Personelimiz belge, çizim ve plan gibi belgelerden bakım faaliyetinin nasıl gerçekleştiğini kolayca öğrenebilir.
- Yeni personel güç santrallerinde genel teknik uygulaması yapmışsa, bu personelin bakım faaliyetinin nasıl gerçekleştiği konusunda eğitilmesi kolaydır.

5.4.3 Üretim yeteneklerinin eskime olasılığının ölçümü

Teknolojik değişim nedeniyle gerçekleşebilen üretim yeteneklerinin eskimesi durumu tek bir çalışmada anket soruları ile ölçülmüştür. Poppo ve Zenger'in (1998) yapmış olduğu bu çalışmada kullanılan anket soruları şöyledir:

- Faaliyet ile ilgili olan temel beceriler (ya da uygulamalar bütünü) ne kadar sıklıkla değişiyor?
- Faaliyeti ya da uygulamalar bütünü gerçekleştirmek için gerekli olan donanım ve yazılım yapılandırması ne kadar sıklıkla değişiyor?

5.4.4 DKK yeteneklerinin ölçümü

DKK yetenekleri Leiblein ve Miller'in (2003) çalışmasında ölçülmüştür. Firmanın son 5 yıl içerisinde, ilgili proste üretim yapan firmalarla sahip olduğu satın alma ilişkisi sayısı DKK yeteneğinin bir ölçütü olarak kullanılmaktadır.

5.4.5 DKK yetenekleri özgüllüğünün ölçümü

Gulbrandsen ve diğ. (2009) yeteneklerin ölçümü için kullandığı ankette dış kaynak kullanımı ile ilgili yetenekleri ölçmek için mevcut tanımlara uygunluğun 7 dereceli Likert tipi ölçeğe göre puanlandırılmasını istemiştir. Anketteki tanımlar şöyledir:

- Tedarikçi ilişkilerini yürüten çalışanlar bu amaç için özellikle eğitilmişlerdir.
- İş birliği süresince, tedarikçi faaliyetlerinin değişik pek çok tarafını öğrenmek zorunda kaldık.
- Tedarikçinin teknik standartları ile ilgili bilgi elde ederken önemli bir zaman harcadık.
- İşbirliği süresince, tedarikçinin personelini eğitmek için firmamız çok büyük bir zaman ve kaynak harcamaktadır.

5.5 Anket Uygulaması ve Sonuçları

Literatürdeki KTY'nin DB kararlarına etkisinin belirlenmesi için seçilen değişkenler ve değişkenlerin ölçüm yöntemleri incelendikten sonra değişkenlerin yüksek ya da düşük seviyede olduğunun tespiti için incelenen makalelerdeki anketler örnek alınmıştır. Örnek anket sorularından yola çıkılarak 19 sorudan ve bir değerlendirme sorusundan oluşan bir anket hazırlanmıştır.

Ankette her değişken için hazırlanan soru grupları katılımcılar için isimlendirilmiştir. Anket sonunda bu soru gruplarından hangisinin kararlarını daha çok etkilediği sorulmuştur. Böylece katılımcılara göre hangi değişkenin etki değerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir ve kesinlik faktörü belirlenirken göz önüne alınmıştır. Anket sonunda ayrıca DB kararlarının ne olacağı da katılımcılara sorulmuştur.

Ankette bulunan soruların değerlendirilmesi için 5'li ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan tedarik ettikleri bir ürünü düşünüp anketteki ifadelerinin işletmelerine uygunluğu konusunda en uygun ölçek değerini işaretlemeleri istenmiştir.

Anketteki ölçek değerleri şöyledir:

5: Tamamen katılıyorum

4: Katılıyorum

3: Fikrim yok

2: Katılmıyorum

1: Hiç katılmıyorum

Anket elektronik posta ve telefon aracılığıyla yönetici seviyesindeki çalışana gönderildi. Sonuçta 11 ayrı firmadan 11 kişiden değerlendirilebilir anket verileri toplandı. Toplanan verilere göre her değişken için ortalama ölçek değeri hesaplandı. Ortalama ölçek değeri 3'e eşit ve 3'ten büyük bir değer ise sonuç "YÜKSEK" olarak nitelendirilmiştir. Ortalama ölçek değeri 3'ten küçük bir değer ise sonuç "DÜŞÜK" olarak nitelendirilmiştir.

Bu nitelendirmeler:

- Üretim yeteneği yüksek/düşük
- Üretim yeteneği özgüllüğü yüksek/düşük
- Üretim yeteneğinin eskime olasılığı yüksek/düşük
- DKK yeteneği yüksek/düşük
- DKK yeteneği özgüllüğü yüksek/düşük

olarak ifade edilmiştir.

Hazırlanan ankette, işletmelerin üretim yeteneklerinin dikey bütünleşme yapmak için yeterliliğini belirlemek amacıyla işletme yöneticilerinden aşağıdaki ifadeleri 5'li ölçeğe göre değerlendirmesi istenmiştir:

1. Firmamız, tedarik ettiğimiz ürünü üreten (tedarikçi) firmanın üretim yeteneklerine benzer yeteneklere sahiptir.
2. Firmamızın çalışanları, tedarikçi firmanın çalışanlarının söz konusu ürünün üretimi konusunda sahip olduğu bilgiye sahiptir.
3. Firmamızın sahip olduğu üretim yetenekleri, tedarikçi firma ile karşılaştırıldığında, tedarik ettiğimiz ürünü üretmemiz için yeterlidir / uygundur.
4. Firmamız son 5 yıl içinde, diğer firmalara göre yüksek miktarda tedarik ettiğimiz ürüne benzer ürünler üretmiştir.

5. Firmamız, diğer firmalara göre uzun süredir tedarik ettiği ürün endüstrisinde benzer üretimler yapmaktadır.

Ankette, işletmelerin söz konusu ürünün üretimi için gereken yeteneklerin özgüllüğünün ölçülmesi amacıyla işletme yöneticilerinden aşağıdaki ifadeleri değerlendirmesi istenmiştir:

1. Personelimizin tedarik ettiğimiz ürünlerin üretimini gerçekleştirebilmesi için üretim bilgilerini firmamıza özgü hale getirmesi gerekmektedir.
2. Tedarikçi firmanın, tedarik ettiğimiz ürünün üretimini nasıl gerçekleştirdiği konusunda ayrıntılı bir açıklama yazabiliriz.
3. Tedarikçi firmanın üretim faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiğini anlatan kapsamlı belgelerimiz bulunmaktadır.
4. Personelimiz, tedarik ettiğimiz ürünün nasıl üretildiğini kolayca öğrenebilir.
5. Personelimiz belge, çizim ve üretim planı gibi belgelerden tedarik ettiğimiz ürünün nasıl üretildiğini kolayca öğrenebilir.

Ankette, işletmelerin üretim yeteneklerinin eskime olasılığının belirlenmesi amacıyla işletme yöneticilerinden aşağıdaki ifadeleri değerlendirmesi istenmiştir:

1. Tedarik ettiğimiz ürünün üretilebilmesi için gereken temel beceriler (üretim bilgileri, rutinler) sık sık değişiyor.
2. Tedarik ettiğimiz ürünün üretilebilmesi için gerekli olan donanım veya yazılım yapılandırması sık sık değişiyor.

Ankette, işletmelerin DKK yeteneklerinin seviyesini ölçmek için işletme yöneticilerinden aşağıdaki ifadeleri 5’li ölçeğe göre değerlendirmesi istenmiştir:

1. Firmamız son 5 yıl içerisinde, tedarik ettiğimiz ürünün üretimini yapan birçok tedarikçi firma ile satın alma ilişkisi kurmuştur.
2. Firmamız son 5 yıl içerisinde, tedarik ettiğimiz ürünü temin edebilmek için yüksek sayıda satın alma işi gerçekleştirmiştir.
3. Firmamız, tedarik ettiği ürünü uzun süredir tedarikçi firmalardan temin etmektedir.

Ankette son olarak, DKK yeteneklerinin özgüllüğünü belirlemek amacıyla firma yöneticilerinden aşağıdaki ifadeleri 5’li ölçeğe göre değerlendirmesi istenmiştir:

1. Tedarikçi ilişkilerini yürüten personelimizin, satın alma işlerini gerçekleştirebilmesi için tedarikçi firmalara özel bilgi sahibi olmaları gerekmiştir / gerekmektedir.
2. Satın alma işleri sırasında, tedarikçi firmanın satış faaliyetleri konusunda çeşitli işlemleri öğrenmek zorunda kaldık / kalıyoruz.
3. Satın alma işleri sırasında, tedarikçi firmanın teknik standartlarını öğrenmek için kayda değer bir zaman harcadık / harcıyoruz.
4. Satın alma işleri sırasında, tedarikçi firmanın personelini eğitmek için firmamız çok büyük bir zaman ve kaynak harcamıştır / harcamaktadır.

Hazırlanan anket, çalışmanın sonunda EK A.1’de yer almaktadır.

Firmalardan gelen anket cevapları ile her bir özelliğin ortalama ölçek değeri hesaplanmıştır. Ortalama ölçek değerleri, cevapların ölçek değerleri toplamının söz konusu özellik için cevap verilen soru sayısına bölünmesi ile elde edilmiştir. Değişken seviyesi ortalama ölçek değeri 3 ve 3’ten büyük olma durumunda yüksek, 3’ten düşük olma durumunda düşük olarak değerlendirilmiştir.

Ortalama ölçek değerleri ve değerlerin yüksek ya da düşük olarak değerlendirilme durumları, Çizelge 5.7’de gösterilmiştir. Bu 34 anket sonucuna göre önerilen karar, Çizelge 5.6’da oluşturulan karar modelinden yararlanılarak belirlenmiştir. En sağ sütunda ise katılımcıların kendi kararı hakkında bilgi verilmiştir.

Bu durumda önerilen kararlar ve kişilerin kararlarının 8’inde uyumsuzluk göze çarpmaktadır. Dolayısıyla bu karar modelinin isabet oranı yaklaşık % 76,5’tir.

Çizelge 5.7 : Anket uygulamasının sonuçları.

Katılımcı No.	ÜY	ÜYÖ	ÜYEO	DKKY	DKKYÖ	Toplam KF	Modele Göre Karar	Kişilerin Kararı
1	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek	0,62	DB yaparsan iyi olur	DB
2	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	-0,20	Mevcut yapıyı koru	DKK
3	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	0,20	Mevcut yapıyı koru	DKK
4	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	-0,81	Kesinlikle DB yapma	DKK
5	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	0,46	DB yaparsan iyi olur	DKK
6	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek	0,62	DB yaparsan iyi olur	DB
7	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek	0,62	DB yaparsan iyi olur	DB
8	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek	0,62	DB yaparsan iyi olur	DKK
9	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek	0,62	DB yaparsan iyi olur	DKK
10	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	-0,94	Kesinlikle DB yapma	DKK
11	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	0,20	Mevcut yapıyı koru	DB
12	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek	-0,68	DB yapmazsan iyi olur	DKK
13	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek	0,62	DB yaparsan iyi olur	DKK
14	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek	0,81	Kesinlikle DB yap	DB
15	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük	Düşük	-0,62	DB yapmazsan iyi olur	DKK
16	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek	-0,68	DB yapmazsan iyi olur	DKK
17	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Düşük	0,68	DB yaparsan iyi olur	DB

Çizelge 5.7 : (devam) Anket uygulamasının sonuçları.

18	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	0,20	Mevcut yapıyı koru	DKK
19	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	-0,94	Kesinlikle DB yapma	DKK
20	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük	-0,99	Kesinlikle DB yapma	DKK
21	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	0,49	DB yaparsan iyi olur	DB
22	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	-0,48	DB yapmazsan iyi olur	DKK
23	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük	-0,46	DB yapmazsan iyi olur	DB
24	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük	-0,46	DB yapmazsan iyi olur	DB
25	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	Yüksek	0,62	DB yaparsan iyi olur	DB
26	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	-0,48	DB yapmazsan iyi olur	DKK
27	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	0,49	DB yaparsan iyi olur	DB
28	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	0,76	DB yaparsan iyi olur	DB
29	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	-0,94	Kesinlikle DB yapma	DKK
30	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük	-0,46	DB yapmazsan iyi olur	DB
31	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	-0,94	Kesinlikle DB yapma	DKK
32	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	0,49	DB yaparsan iyi olur	DB
33	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	0,20	Mevcut yapıyı koru	DB
34	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	-0,81	Kesinlikle DB yapma	DKK

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dikey bütünleşme stratejileri genellikle işletmenin üretim ve operasyon faaliyetleri ve süreçleri ile ilgili uygulamaları kapsar. Diğer bir deyişle, dikey boyut işletmenin genellikle faaliyet ve süreçleri ile ilgili stratejilerde söz konusu olmaktadır. Dikey bütünleşme, bir mal veya hizmetin üretiminde birbirini takip eden üretim aşamalarının ne ölçüde aynı firma tarafından gerçekleştirildiği ile ilgili bir kavramdır.

Dikey bütünleşme kararı ile kaynak tabanlı yaklaşım arasında deneysel olarak kanıtlanmış bir ilişki söz konusudur ve bu yaklaşımın unsurlarının yüksek ya da düşük olması dikey bütünleşme kararını etkilemektedir.

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre dikey bütünleşme kararlarını etkileyen unsurlar literatür araştırması sonucunda, üretim yetenekleri, üretim yeteneklerinin özgüllüğü, üretim yeteneklerinin eskime olasılığı, dış kaynak kullanma yetenekleri ve dış kaynak kullanma yeteneğinin özgüllüğü olarak belirlenmiştir.

Bu değişkenlerin literatürde araştırılma sıklığı, deneysel sonuçların paralelliği ve anket katılımcılarının değerlendirmesine göre önem sırasının üretim yetenekleri, üretim yeteneklerinin özgüllüğü, dış kaynak kullanma yetenekleri, üretim yeteneklerinin eskime olasılığı ve dış kaynak kullanma yeteneğinin özgüllüğü olduğu tespit edilmiştir.

Unsurların etkisini ölçen araştırma modeli beşinci bölümde sunulmuştur. Bu modele göre, kaynak tabanlı yaklaşım unsurlarının her biri için kesinlik faktörü değerinin yüksek ya da düşük olması durumunda firmanın izleyeceği dikey bütünleşme kararı değişmektedir.

Gerek katılımcıları değerlendirmelerine göre gerekse de literatürdeki çalışmaların sıklığına göre üretim yetenekleri dikey bütünleşme kararlarında en etkili unsur olarak görülmektedir. Sonrasında sırasıyla üretim yeteneklerinin özgüllüğü, dış kaynak kullanma yetenekleri, üretim yeteneklerinin eskime olasılığı ve dış kaynak kullanma yeteneklerinin özgüllüğü etkili olmaktadır.

Araştırma modelinden elde edilen sonuçlara göre; üretim yeteneklerinin yüksek olması dikey bütünleşme kararlarını pozitif etkilemektedir. Üretim yeteneklerinin özgüllüğü yüksek olduğunda dikey bütünleşme yapılması önerilmektedir. Dış kaynak kullanma yetenekleri yüksek olduğunda ise dikey bütünleşme yapılmamalıdır. Üretim yeteneklerinin eskime olasılığı yüksekse dikey bütünleşme önerilir ve dış kaynak kullanma yeteneklerinin özgüllüğü yüksek olduğunda yine dikey bütünleşme önerilmektedir.

Çizelge 5.6'da bu unsurların bir arada incelendiği durumlar gösterilmiştir. Bu durumlara uygun kararlar kesinlik faktörü hesaplamalarına göre belirlenmiştir.

Çizelge 5.7'de sunulan uygulama sonuçları ise, 34 ayrı işletmede yönetici olan 34 ayrı kişinin işletme koşullarını değerlendirmeleri gösterilmektedir. Bu sonuçlar ile, etkenlerin firmaya ve bulundukları koşullara göre değişik stratejiler önerilmesine yol açtığı görülmektedir.

Çalışmada, işletmelerin kaynak/yetenek geliştirme kabiliyetlerinin DB stratejilerine etkisi literatürde henüz incelenmediği için etki faktörleri arasında yer almamaktadır. Literatürdeki araştırma sayısı arttıkça bu çalışmanın güncellenmesi gerekmektedir.

Sonuçların güvenilirliğini arttırmak amacıyla daha fazla kişiye anket çalışması uygulanarak, durumların ve kararların frekansı ölçülebilir.

Bu çalışma, kaynak tabanlı yaklaşımın getirdiği bakış açısıyla dikey bütünleşme stratejisi belirlemek isteyen yöneticiler ya da araştırmacılara koşullara göre değişen karar modeli sunmaktadır. Bu çalışmaya göre yöneticiler / araştırmacılar öncelikle işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri gözden geçirmelidir, anket soruları yardımıyla seviyelerinin yüksek ya da düşük olduğunu belirlemelidirler. Sonrasında belirledikleri seviyelere göre ilgili çizelgeden önerilen dikey bütünleşme kararını öğrenebilirler.

KAYNAKLAR

- Aaker, A.D.**, 1992. Strategic Market Management. John Wiley & Sons Inc, New York.
- Adelman, M.A.**, 1955. Concept and statistical measurement of vertical integration. Stigler, G. J. (Ed.), Business Concentration and Price Policy. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Afuah, A.**, 2001. Dynamic boundaries of the firm: Are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change? *Academy of Management Journal*, **44**(6), 1211-1228.
- Alchian, A. ve Demsetz, H.** 1972. Production, information costs, and economic organization, *American Economic Review*, **62**, 777-795.
- Amit, R. ve Schoemaker, P.J.H.**, 1993. Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, **14**, 33-46.
- Argyres, N.**, 1996. Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions, *Strategic Management Journal*, **17**(2), 129-159.
- Arıcı, A.S.**, 2000. Dünya otomotiv sanayiinde küresel büyüme stratejileri ve Türk otomotiv sanayii üzerindeki etkileri, T.C. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, Antalya.
- Barney, J.B.**, 1986. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, **32**(10), 1231-1241.
- Barney, J.B.**, 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, **17**(1), 99-120.
- Barney, J.B.**, 1996. The resource-based theory of the firm, *Organization Science*, **7**(5), 469-470.
- Barzel, Y.**, 1982. Measurement cost and the organization of markets, *Journal of Law and Economics*, **25**, 27-48.
- Bigelow L.S. ve Argyres N.**, 2008. Transaction costs, industry experience and make-or-buy decisions in the population of early U.S. auto firms, *Journal of Economic Behavior & Organization*, **66**, 791-807.
- Chandler, A.**, 1990. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Belknap Press of Harvard University, Cambridge, MA.
- Coase, R.H.**, 1937. The Nature of the Firm; Origins, Evolution and Development, Oxford Press, New York.
- Collis, D.J.**, 1994. Research note: How valuable are organizational capabilities?, *Strategic Management Journal*, **15**(8), 143-152.

- Collis, D.J. ve Montgomery, C.A.,** 1998. Creating corporate advantage, *Harvard Business Review*, **76**(3), 71-83.
- Conner, K.R.,** 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, **17**(1), 121-154.
- Conner, K.R. ve Prahalad, C.K.,** 1996. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism, *Organization Science*, **7**(5), 477-501.
- Cousins, P., Lamming, R., Lawson, B. ve Squire, B.,** 2008. Strategic supply management: principles, theories and practice. London: Pearson Education.
- Davut, L.,** 2002. Sanayi İktisadı: Piyasa Yapısı Unsurları, İmaj Yayıncılık, Ankara.
- Demsetz, H.** 1988. The theory of the firm revisited, *Journal of Law, Economics and Organization*, **1**, 141-161.
- Dierickx, I. ve Cool, K.,** 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, **35**(12), 1504-1511.
- Dinçer, Ö.,** 2004. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Basım, 7. Baskı: İstanbul.
- Eisenhardt, K.M. ve Martin, J.A.,** 2000. Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, **21**, 1105-1121.
- Eren, E.,** 1979. İşletmelerde Stratejik Planlama. Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul.
- Ghoshal, S., Barlett, C.A., ve Moran, P.,** 1999. A New Manifesto for Management, *Sloan Management Review*, **40**(3), 9-20.
- Grant, R.M.,** 1991. The Resource Based View of the Firm: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, **33**(3), 114-135.
- Grant, R.M.,** 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, **17** (special issue), 109-122.
- Gulbrandsen B., Sandvik K. ve Haugland S.,** 2009. Antecedents of vertical integration: transaction cost economics and resource-based explanations, *Journal of Purchasing & Supply Management*, **15**, 89-102.
- Hall, R.,** 1991. The contribution of intangible resources to business success, *Journal of General Management*, **16**(4), 41-52.
- Hax, A. ve Majluf, N.S.,** 1991. The Strategy: Concept and Process. Prentice Hall, New York.
- Helfat, C.E. ve Peteraf, M.A.,** 2003. The dynamic resource-based view: capability lifecycles, *Strategic Management Journal*, **24**, 997-1010.
- Hill, W.L. ve Jones, G.R.,** 1992. Strategic Management. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Holcomb, T.R. ve Hitt, M.A.,** 2007. Toward a model of strategic outsourcing, *Journal of Operations Management*, **25**, 464-481.

- Karacaoğlu, K.**, 2006. Rekabet üstünlüğü sağlamada endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısı: Kayseri’de faaliyet gösteren imalat sanayi işletmeleri için bir model önerisi, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, *Doktora Tezi*, Ankara.
- Karami, A., Analoui, F., ve Cusworth, J.**, 2004. Strategic human resources management and resource-based approach: The evidence from the British manufacturing industry, *Management Research News*, **27**(6), 50–68.
- King, A.W. ve Zeithaml, C.P.**, 2001. Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox, *Strategic Management Journal*, **22**(1), 75-99.
- Klein, B., Crawford, R. ve Alchian, A.**, 1978. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process, *Journal of Law and Economics*, **21**, 297-326.
- Klepper, S.**, 1996. Entry, exit and growth over the product life cycle, *American Economic Review*, **86**, 562–5683.
- Kogut, B. ve Zander, U.**, 1996. What firms do? Coordination, identity, and learning, *Organization Science*, **7**(5), 470–476.
- Küçükyazıcı, G.**, 2009. Dikey bütünleşme stratejisi ve belirlenmesi için bir yaklaşım, T.C. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans*, İstanbul.
- Langlois, R. ve Robertson, P.**, 1989. Explaining vertical integration: Lessons from the American automobile industry, *Journal of Economic History*, **49**, 361-375.
- Leiblein M.J. ve Miller D.J.**, 2003. An empirical examination of transaction-and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm, *Strategic Management Journal*, **24**, 839-859.
- Lieberman, M.B.**, 1991. Determinants of vertical integration: an empirical test, *Journal of Industrial Economics*, **39**(3), 451–466.
- Mahoney, J.T. ve Pandian J.R.**, 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, **13**, 363-380.
- Masten, S.E.**, 1984. The organization of production: evidence from the aerospace industry, *Journal of Law and Economics*, **27**(2), 403–417.
- Mendi P.**, 2008. Backward integration and collusion in a duopoly model with asymmetric costs, *Journal of Economics*, **96**, 95-112.
- Monteverde, K. ve Teece, D.J.**, 1982. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry, *Bell Journal of Economics*, **13**(1), 206–213.
- Penrose, E.T.**, 1959. The Theory of the Growth of the Firm. Wiley, New York.
- Pitelis, C.N.**, 2007. A behavioral resource-based view of the firm: The synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959), *Organization Science*, **18**(3), 478-490.

- Poppo, L. ve Zenger, T.,** 1998. Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services, *Strategic Management Journal*, **19**(9), 853–877.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G.,** 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, **68**, 79-91.
- Rumelt, R.P.,** 1984. Toward a strategic theory of the firm, *Competitive Strategic Management* (Ed. R.B. Land), Prentice-Hall, Eaglewood Cliffs, NJ.
- Santos, F.M. ve Eisenhardt, K.M.,** 2005. Organizational boundaries and theories of organization, *Organization Science*, **16**(5), 491–508.
- Stuckey, J. ve White, D.,** 1993. When and when not to vertically integrate, *Sloan Management Review*, **34**(3), 71-83
- Şimşek, M.Ş. ve Kınır, S.,** 2006. Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler. Nobel Yayın, Ankara.
- Teece, D.J.,** 1986. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, **15**, 285-305.
- Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A.,** 1997. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, **18**(7), 509.
- Tucker, I.B. ve Wilder, R.P.,** 1977. Trends in vertical integration in the US manufacturing sector, *Journal of Industrial Economics*, **26**(1), 81–94.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K.,** 2004. İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yay. No: 113, Birinci Basım, İstanbul.
- Walker, G. ve Weber, D.,** 1987. Supplier competition, uncertainty and make-or-buy decision, *Academy of Management Journal*, **30**(3), 589–596.
- Whyte, G.,** 1994. The role of asset specificity in the vertical integration decision. *Journal of Economic Behavior and Organization*, **23**(3), 287–302.
- Wernerfelt, B.,** 1984. A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, **5**(2), 171–180.
- Williamson, O.E.,** 1991. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, **36**(2), 269–296.
- Williamson, O.E.,** 1999. Strategy research: governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal*, **20**(12), 1087–1108.

EKLER

EK A.1 : Anket

EK A.1

Anketi doldururken lütfen tedarik ettiğiniz bir ürünü göz önüne alınız ve aşağıdaki ifadelerin size uygunluğu konusunda katılım derecenizi belirtiniz.

(1: Kesinlikle katılmıyorum,....., 5: Kesinlikle katılıyorum)

Konu	Görüş	1	2	3	4	5
Üretim Yetenekleri	1) Firmamız, tedarik ettiğimiz ürünü üreten (tedarikçi) firmanın üretim yeteneklerine (kaliteli, hızlı, düşük maliyetli vb. üretim) benzer yeteneklere sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
	2) Firmamızın çalışanları, tedarik ettiğimiz ürünü üreten (tedarikçi) firmanın çalışanlarının söz konusu ürünün üretimi konusunda sahip olduğu bilgiye sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
	3) Firmamızın sahip olduğu üretim yetenekleri, tedarikçi firma ile karşılaştırıldığında, tedarik ettiğimiz ürünü üretmemiz için yeterlidir / uygundur.	☐	☐	☐	☐	☐
	4) Firmamız son 5 yıl içinde, diğer firmalara göre yüksek miktarda tedarik ettiğimiz ürüne benzer ürünler üretmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
	5) Firmamız, diğer firmalara göre uzun süredir tedarik ettiği ürün endüstrisinde benzer üretimler yapmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Üretim Yeteneklerinin Özgüllüğü	6) Personelimizin tedarik ettiğimiz ürünlerin üretimini gerçekleştirebilmesi için üretim bilgilerini firmamıza özgü hale getirmesi gerekmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
	7) Tedarikçi firmanın, tedarik ettiğimiz ürünün üretimini nasıl gerçekleştirdiği konusunda ayrıntılı bir açıklama yazabiliriz.	☐	☐	☐	☐	☐
	8) Tedarikçi firmanın üretim faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiğini anlatan kapsamlı belgelerimiz bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
	9) Personelimiz, tedarik ettiğimiz ürünün nasıl üretildiğini kolayca öğrenebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
	10) Personelimiz belge, çizim ve üretim planı gibi belgelerden tedarik ettiğimiz ürünün nasıl üretildiğini kolayca öğrenebilir.	☐	☐	☐	☐	☐

Üretim Yeteneklerinin Eskime Olasılığı	11) Tedarik ettiğimiz ürünün üretilebilmesi için gereken temel beceriler (üretim bilgileri, rutinler) sık sık değişiyor.	☐	☐	☐	☐	☐
	12) Tedarik ettiğimiz ürünün üretilebilmesi için gerekli olan donanım veya yazılım yapılandırması sık sık değişiyor.	☐	☐	☐	☐	☐
Dış Kaynak Kullanma Yetenekleri	13) Firmamız son 5 yıl içerisinde, tedarik ettiğimiz ürünün üretimini yapan birçok tedarikçi firma ile satın alma ilişkisi kurmuştur.	☐	☐	☐	☐	☐
	14) Firmamız son 5 yıl içerisinde, tedarik ettiğimiz ürünü temin edebilmek için yüksek sayıda satın alma işi gerçekleştirmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
	15) Firmamız, tedarik ettiği ürünü uzun süredir tedarikçi firmalardan temin etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
Dış Kaynak Kullanma Yeteneklerinin Özgüllüğü	16) Tedarikçi ilişkilerini yürüten personelimizin, satın alma işlerini gerçekleştirebilmesi için tedarikçi firmalara özel bilgi sahibi olmaları gerekmiştir / gerekmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
	17) Satın alma işleri sırasında, tedarikçi firmanın satış faaliyetleri konusunda çeşitli işlemleri öğrenmek zorunda kaldık / kalıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
	18) Satın alma işleri sırasında, tedarikçi firmanın teknik standartlarını öğrenmek için kayda değer bir zaman harcadık / harcıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
	19) Satın alma işleri sırasında, tedarikçi firmanın personelini eğitmek için firmamız çok büyük bir zaman ve kaynak harcamıştır / harcamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

Yukarıda belirttiğimiz konular dışındaki (yatırım maliyeleri, mevcut anlaşmalar gibi) değişkenlerin sabit olduğunu kabul edersek, tedarik ettiğiniz ürün hakkında hangi kararı alırsınız?

☐ Tedarikçi firmadan temin etmeye devam edeceğiz.

☐ Tedarik ettiğimiz ürünün üretimine başlayacağız.

Dikey bütünleşme kararınızı etkileyen anket sorularının konularını aşağıdaki numaralara göre en çok etkileyenden başlayarak sıralayınız.

- 1) Üretim yetenekleri
- 2) Üretim yeteneklerinin özgüllüğü
- 3) Üretim Yeteneklerinin eskime olasılığı
- 4) Dış kaynak kullanma yetenekleri
- 5) Dış kaynak kullanma yeteneklerinin özgüllüğü

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Pınar KARATAY

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul, 1986

Lisans Üniversitesi: İstanbul Teknik Üniversitesi, Kimya Mühendisliği, 2004-2008.

e-posta adresi: pinar.karatay@gmail.com