ÜRETME VEYA SATIN ALMA KARAR ETMENLERİNE ÖRGÜT KURAMLARI AÇISINDAN BAKIŞ: TÜRK OTOMOTİV, GIDA VE BEYAZ EŞYA ÜRETİCİLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ahmet BİNGÖL

(Doktora Tezi)

Eskişehir, 2017

ÜRETME VEYA SATIN ALMA KARAR ETMENLERİNE ÖRGÜT KURAMLARI AÇISINDAN BAKIŞ: TÜRK OTOMOTİV, GIDA VE BEYAZ EŞYA ÜRETİCİLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ahmet BİNGÖL

T.C.
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

DOKTORA TEZİ

Eskişehir, 2017

T.C.

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ahmet BİNGÖL tarafından hazırlanan Üretme veya Satın Alma Karar Etmenlerine Örgüt Kuramları Açısından Bakış: Türk Otomotiv, Gıda ve Beyaz Eşya Üreticilerinde Bir Araştırma başlıklı bu çalışma 13/06/2017 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında İşletme Bilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Deniz TAŞÇI

Üye (Danışman): Prof. Dr. Nuray GİRGİNER

Üye: Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ

Üye: Yrd. Doç. Dr. Onur DİRLİK

ONAY
.../ .../ 2017
(İmza)
Prof. Dr. Hasan Hüseyin ADALIOĞLU
Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin/projenin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

AHMET BİNGÖL

İMZA



ÖZET

ÜRETME VEYA SATIN ALMA KARAR ETMENLERİNE ÖRGÜT KURAMLARI AÇISINDAN BAKIŞ: TÜRK OTOMOTİV, GIDA VE BEYAZ EŞYA ÜRETİCİLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

BİNGÖL, Ahmet
Doktora - 2017
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Nuray GİRGİNER

Bu araştırmanın konusunu, işlem maliyeti kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuramın firmaların üretme veya satın alma tercihlerine yönelik önermeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın problemi konuya iktisadi veya sosyal açıdan yaklaşan üç farklı örgüt kuramının önermelerinde yer alan unsurların üretme veya satın alma kararlarını ne ölçüde açıkladığı üzerine odaklanmaktadır.

Türk otomotiv, gıda ve beyaz eşya sektörlerinde yer alan üç lider firmanın üretme veya satın alma karar süreçlerini inceleyerek, teori ve uygulama ilişkisini araştırmak ve karar öncüllerini örgüt kuramları bakış açısı ile anlamaya çalışmak araştırmanın temel amacıdır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak nedensellik ilişkisine dair çalışmalar için faydalı öngörüler oluşturabilme düşüncesi ve araştırma konusunun işletme koşullarından bağımsız ele alınamayacağı varsayımı ile nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Tekrarlama mantığı işletilerek ortak çıkarımlar elde etme düşüncesi ile araştırma tasarımı çoklu vaka analizi üzerine kurulmuştur. Derinlemesine bilgiye ulaşmak amacıyla veri toplama aracı olarak mülakat tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçları işlem maliyeti kuramı kapsamında varlık özgüllüğü ve belirsizliğin, kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kaynağın önemi ve kaynak tahsisinin, yeni kurumsal kuram kapsamında öykünmeci eşbiçimlilik mekanizmasının, maliyet ve firma stratejilerinin, firmaların üretme veya satın alma karar sürecinde önemli unsurlar olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Üretme veya satın alma kararı, örgüt kuramları, çoklu vaka analizi

ABSTRACT

THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL THEORIES ON MAKE OR BUY DECISION FACTORS: A RESEARCH ON TURK AUTOMOTIVE, FOOD AND WHITE GOODS PRODUCERS

BİNGÖL, Ahmet
Doctoral Degree - 2017
Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Nuray GİRGİNER

The subject of this research is composed of the propositions of transaction cost theory, resource dependence theory and new institutionalism on make or buy preferences of the firms. The research problem focuses on what extent the firms' make or buy decisions are explained by the factors related to the propositions of three different organizational theories approaching the subject by economical and social perspectives.

The objective of the research is to explore the relationship between theory and practice, and try to understand the decision premises within the perspective of organizational theories by examining make or buy decision processes of three leader firms located on Turk automotive, food and white goods sectors.

Qualitative research was preferred due to the idea of generating useful foresights for studies based on causal relationships through the purpose of research and the assumption of research subject can not be analyzed without the context of firms. Research design has been constructed on multiple case analysis with the thought of obtaining common outputs by operating iteration logic. In order to attain deepest information, interview technique has been utilized for data collecting instrument.

The research results indicate that asset specificity and uncertainty within the transaction cost theory, resource importance and resource allocation within the resource dependence theory, mimetic isomorphism mechanism within the new institutionalism, cost and firm strategies are important factors on firms' make or buy decision processes.

Key words: Make or buy decision, organizational theories, multiple case analysis

İÇİNDEKİLER

ÖZET……...iv
ABSTRACT……vi
TABLOLAR LİSTESİ……..xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ…….xiv
EKLER LİSTESİ……..…..xv
KISALTMALAR LİSTESİ…….…..xvi
ÖNSÖZ…….xvii
GİRİŞ……1

1. BÖLÜM

ÜRETME VEYA SATIN ALMA KARARLARINI AÇIKLAMADA ÖRGÜT KURAMLARI

1.1. İŞLEM MALİYETİ KURAMI

1.1.1. İşlem Maliyeti Kuramı Temel Önermeleri……..……8

1.1.2. İşlem Maliyeti Kuramının İnsan Doğası İle İlgili Varsayımları……...11

1.1.3. İşlemler ve İşlem Maliyeti Boyutları……13

1.1.3.1. Varlık Özgüllüğü……14

1.1.3.2. Sıklık……..16

1.1.3.3. Belirsizlik……...18

1.1.4. İşlem Maliyeti ve Yönetim Yapısı İlişkisi……19

1.1.5. İşlem Maliyeti ve Üretim Maliyeti İlişkisi……23

1.1.6. İşlem Maliyeti Kuramı Üzerine Eleştiriler……25

1.2. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI

1.2.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Temel Önermeleri……...28

1.2.2. Güç ve Bağımlılık İlişkisi……30

1.2.3. Bağımlılığı Etkileyen Unsurlar…….32

1.2.4. Bağımlılığın Yönetilmesi……..35

1.2.5. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Üzerine Eleştiriler……...40

1.3. YENİ KURUMSAL KURAM

1.3.1. Yeni Kurumsal Kuramın Temel Önermeleri…….42

1.3.2. Yeni Kurumsal Kuramın Temel Kavramları…….49

1.3.2.1. Kurum ve Kurumsallaşma……..49

1.3.2.2. Örgütsel Alan…….52

1.3.2.3. Meşruiyet……53

1.3.2.4. Eşbiçimlilik……56

1.3.3. Eşbiçimlilik Mekanizmaları……..59

1.3.3.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik…….59

1.3.3.2. Normatif Eşbiçimlilik…….60

1.3.3.3. Öykünmeci Eşbiçimlilik…….62

1.3.4. Yeni Kurumsal Kuram Üzerine Eleştiriler……63

1.4. ÖRGÜT KURAMLARI BAĞLAMINDA ÜRETME VEYA SATIN ALMA KARAR ETMENLERİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

1.4.1. İşlem Maliyeti Kuramı Bağlamında Üretme veya Satın Alma Karar Etmenlerini İnceleyen Araştırmalar……65

1.4.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Bağlamında Üretme veya Satın Alma Karar Etmenlerini İnceleyen Araştırmalar ……70

1.4.3. Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Örgütsel Yapı ve Karar Verme Süreci Etmenlerini İnceleyen Araştırmalar……74

2. BÖLÜM

ÜRETME VEYA SATIN ALMA KARAR ETMENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.2. YÖNTEM

2.2.1. Araştırmanın Yöntemi……..81

2.2.2. Araştırmanın Tasarımı……..83

2.2.3. Araştırmanın Veri Kaynağı…….…….87

2.2.4. Araştırmanın Örneklemi……...91

2.2.5. Mülakat Sorularının Belirlenmesi……93

2.2.6. Araştırmanın Kısıtları……...96

2.3. ANALİZLER

2.3.1.Vaka Analizi 1- Otomotiv Sektörü.....…….....98

2.3.1.1. İşlem Maliyeti Kuramı Tema Analizleri……..….98

2.3.1.1.1. Varlık Özgüllüğü……98

2.3.1.1.2. Sıklık …….……...101

2.3.1.1.3. Belirsizlik……..102

2.3.1.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Tema Analizleri……..106

2.3.1.2.1. Kaynağın Önemi……106

2.3.1.2.2. Kaynak Kontrol Yoğunluğu…..……108

2.3.1.2.3. Kaynak Tahsisi……..110

2.3.1.3. Yeni Kurumsal Kuram Tema Analizleri……..111

2.3.1.3.1. Öykünmeci Eşbiçimlilik……111

2.3.1.4. Tema Analizlerinin Değerlendirilmesi……..……...113

2.3.2.Vaka Analizi 2- Gıda Sektörü…….....…….117

2.3.2.1. İşlem Maliyeti Kuramı Tema Analizleri ……..…..117

2.3.2.1.1. Varlık Özgüllüğü……...……117

2.3.2.1.2. Sıklık ……..…119

2.3.2.1.3. Belirsizlik……..121

2.3.2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Tema Analizleri ……...…..124

2.3.2.2.1. Kaynağın Önemi……124

2.3.2.2.2. Kaynak Kontrol Yoğunluğu…..……126

2.3.2.2.3. Kaynak Tahsisi……..127

2.3.2.3. Yeni Kurumsal Kuram Tema Analizleri ...……..128

2.3.2.3.1. Öykünmeci Eşbiçimlilik……128

2.3.2.4. Tema Analizlerinin Değerlendirilmesi ……...130

2.3.3.Vaka Analizi 3- Beyaz Eşya Sektörü.....……..….133

2.3.3.1. İşlem Maliyeti Kuramı Tema Analizleri ...…….….134

2.3.3.1.1. Varlık Özgüllüğü…….…..134

2.3.3.1.2. Sıklık ……...136

2.3.3.1.3. Belirsizlik……..138

2.3.3.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Tema Analizleri ..……..141

2.3.3.2.1. Kaynağın Önemi……141

2.3.3.2.2. Kaynak Kontrol Yoğunluğu…..……143

2.3.3.2.3. Kaynak Tahsisi……..144

2.3.3.3. Yeni Kurumsal Kuram Tema Analizleri ...……..145

2.3.3.3.1. Öykünmeci Eşbiçimlilik……145

2.3.3.4. Tema Analizlerinin Değerlendirilmesi ……...147

2.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

2.4.1. Üretme veya Satın Alma Kararlarını Açıklamada İşlem Maliyeti Kuramı İle İlgili Bulgular…….150

2.4.1.1. Varlık Özgüllüğü Teması İle İlgili Bulgular ……..…….151

2.4.1.2. Sıklık Teması İle İlgili Bulgular …….151

2.4.1.3. Belirsizlik Teması İle İlgili Bulgular……...152

2.4.2. Üretme veya Satın Alma Kararlarını Açıklamada Kaynak Bağımlılığı Kuramı İle İlgili Bulgular…….153

2.4.2.1. Kaynağın Önemi Teması İle İlgili Bulgular ……..…….153

2.4.2.2. Kaynak Kontrol Yoğunluğu Teması İle İlgili Bulgular …..154

2.4.2.3. Kaynak Tahsisi Teması İle İlgili Bulgular …….....154

2.4.3. Üretme veya Satın Alma Kararlarını Açıklamada Yeni Kurumsal Kuram İle İlgili Bulgular……..……..155

2.4.4. Üretme veya Satın Alma Kararları İle İlgili Araştırma Bulguları …….……..156

SONUÇ…….159

KAYNAKÇA……164

EKLER……..177

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Ticari İşlemler…….20

Tablo 2: Yönetim Yapıları ve Ticari İşlemler……...……20

Tablo 3: Kurumların Üç Sütunu……55

Tablo 4: İşlem maliyeti kuramı bağlamında üretme veya satın alma karar etmenleri ile ilgili araştırmalar……69

Tablo 5: Birleşme ve Satın Almalarla İlgili Temel Amaçlar……...……..…72

Tablo 6: Kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında üretme veya satın alma karar etmenleri ile ilgili araştırmalar……73

Tablo 7: Eşbiçimlilik mekanizması, örgütsel yapı ve karar verme süreci ile ilgili araştırmalar…….77

Tablo 8: Tasarım Unsurları İçin Vaka Analizi Taktikleri……...……..86

Tablo 9: Veri Toplama Yöntemleri ve Nitel Araştırma İçin Veri Tipleri……....87

Tablo 10: Mülakat Kayıt Yöntemleri Karşılaştırması……90

Tablo 11: Vaka Analizi 1 Analiz Sonuçları……..……...…116

Tablo 12: Vaka Analizi 2 Analiz Sonuçları……..…...……133

Tablo 13: Vaka Analizi 3 Analiz Sonuçları……..……...……150

Tablo 14: Vaka Analizleri Sonuçları……..…….……156

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşlem Maliyeti ve Üretim Maliyeti İlişkisi……...……23

Şekil 2: Takas İlişkisinde Güç ve Bağımlılık İlişkisi……..……...34

Şekil 3: Örgütsel Değişim……..….....39

Şekil 4: Formal Örgütsel Yapıların Kökleri ve Gelişimi……43

Şekil 5: Hayatta Kalma……...43

Şekil 6: Kurumsal Eşbiçimliliğin Örgütler Üzerindeki Etkileri…….44

Şekil 7: Sivil Hizmet Reformunun Yayılımı……..46

Şekil 8: Kurumsallaşma Süreçleri…….…..51

Şekil 9: Kurumsal Kaynaklar, Kurumsal Baskılar ve Örgütsel Davranış……..59

Şekil 10: Bağımlılık ve Koordinasyon İlişkisi……...…71

Şekil 11: Kontrol ve İşleme Dair Yönetim Yapısı İlişkisi…….....72

Şekil 12: Kavramsal Çerçeve……...…..79

Şekil 13: Araştırmacı ve Katılımcı Arasındaki Aşamalar……..94

Şekil 14: Üretme veya Satın Alma Karar Süreci Etmenleri…….158

EKLER LİSTESİ

Ek-1: Taslak Mülakat Soruları ……176

Ek-2: Mülakat Soruları ……177

KISALTMALAR LİSTESİ

s. : Sayfa

ss. : Sayfa sayısı(sayfalar arası)

ARGE : Araştırma ve geliştirme

M form : Çok bölümlü örgütsel yapı

ÖNSÖZ

Üretme veya satın alma karar süreci rekabette avantaj sağlamak adına özellikle büyük ölçekli kurumsal firmalarda sıkça işletilmektedir. Örgüt kuramları literatüründe ilgili karar etmenlerinin açıklanmasına yönelik birçok önerme geliştirilmiştir. Bu araştırma kendine özgün yönleriyle, uygulamada karar sürecine etki eden etmenlerin örgüt kuramları önermeleri ile değerlendirilip yorumlanmasını içermektedir.

Çalışma boyunca, bana destek veren ve yol gösteren başta danışmanım Sayın Prof. Dr. Nuray GİRGİNER olmak üzere, tez sürecinde değerli yorum ve önerileri ile katkıda bulunan Sayın Prof. Dr. Deniz TAŞÇI ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ hocalarımıza ve doktora eğitimimde emeği geçen Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde görevli olan bütün öğretim görevlilerine, teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca, çalışmakta olduğum işletmede, araştırma süresince gösterdikleri ilgi, destek ve yapılan çalışmalara olan katkılarından dolayı yöneticilerime teşekkürlerimi borç bilirim.

Bununla birlikte, doktora sürecinde gösterdiği destek ve sabırdan dolayı sevgili eşime, çocuklarıma ve aileme minnettarım.

GİRİŞ

İşletmeler ürettikleri ürünler için çeşitli girdiler kullanırlar. Bu girdileri kendi bünyelerinde üretebildikleri gibi birçok girdi için piyasadan satın alma seçeneği de bulunur. Her iki seçenek işletmelerin performansları üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilir. Üretme veya satın alma kararları bu yönüyle işletmeler için önem arz ederken, karar sürecine etki eden etmenleri açıklamada örgüt kuramları farklı önermeler getirmektedir.

Üretme veya satın alma karar süreci etmenleri ile ilgili olarak literatürde en çok çalışılan örgüt kuramı işlem maliyeti kuramıdır. İşlem maliyeti yaklaşımında üretme veya satın alma kararı firmaların sınırlarını belirler. Coase'a (1937) göre firmaların bir işlemi kendi bünyesinde üretmekle ilgili örgütleme maliyeti ile dışarıdan satın almakla ilgili işlem maliyeti eşitleninceye kadar firma sınırları genişleyebilir. Bu bakış açısıyla işlem maliyetleri firmaların var olma nedenini açıklamaktadır.

Williamson'a (1979) göre insan doğası belirsizlik ile birleşince tüm problemlerin ve sonuçlarının öngörülebildiği sözleşmeler yapılamaz. Dolayısıyla, firmalar bazı durumlarda piyasa alternatifi yerine kendi bünyelerinde üretimi tercih ederler. Firma kararına esas olan unsur, üretim maliyeti ve işlem maliyetinden oluşan toplam maliyettir. İşleme dair özel varlıkların veya varlık özgüllüğü derecesinin yüksek olması durumunda, firma hiyerarşisi içerisindeki üretim maliyetleri ile piyasa kapsamındaki satın alma maliyetleri eşitlenecek ve böylece üretme veya satın alma karar sürecinde temel unsur işlem maliyetleri olacaktır.

Bu temel varsayım ile özellikle son dönemde yapılan araştırmalarda işlem maliyeti kuramı literatürü toplam maliyet yaklaşımı yerine çoğunlukla işlem maliyetleri üzerine odaklanmıştır. Bununla birlikte üretme veya satın alma karar süreci etmenleri ile ilgili olarak maliyet odaklı yapılan çalışmalarda üretim maliyetinin önemli bir unsur olduğunu destekleyen birçok araştırma sonucu bulunmaktadır.

Üretme veya satın alma karar süreci etmenleri ile ilgili olarak literatürde işlem maliyeti kuramından sonra en çok çalışılan örgüt kuramı kaynak bağımlılığı kuramıdır.

Kaynak bağımlılığı kuramına göre bir firma ihtiyaç duyduğu kaynakların tamamını kendi bünyesinden karşılayamaz (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu yüzden algıladığı çevre ile güç ve bağımlılık ilişkileri içerisindedir. Kaynağın kritik olması ve tedarikçi sayısının az olması firmalar için bağımlılık yaratır. Kuram, bağımlılığın arttığı durumlarda firmaların çevresini değiştirebilecek faaliyetlere girişebileceğini önerir. Bu faaliyetlerden biri kaynakların temin edilebileceği dikey entegrasyon yapısıdır. Bu yapı firmaların ilgili kaynağı dışarıdan satın almaları yerine kendi bünyelerinde üretmelerini sağlar.

İşlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı kuramları ile beraber örgüt kuramları arasında örgütsel yapı değişimlerini konu alan ve bu değişimleri öykünmeci eşbiçimlilik mekanizmasıyla açıklayan yeni kurumsal kuram bulunmaktadır. Üretme veya satın alma kararları özellikle dikey entegrasyon yapısı ile firmalar için örgütsel yapı değişimine neden olabilmektedir.

Yeni kurumsal kuram, örgütlerin yapı ve süreçlerini içinde bulundukları kurumsal çevreye göre biçimlendirdiğini vurgular (Meyer ve Rowan, 1977, DiMaggio ve Powell, 1983). Örgütler, meşruiyet kazanmak için bu kurumsallaşmış yapısal unsurları kendi yapılarına dahil ederler. Aynı örgütsel alanda bulunan firmalar, örgütsel alanın etkisi ile zamanla eşbiçimli hale gelirler (DiMaggio ve Powell, 1983). Eşbiçimlilik, normatif ve zorlayıcı mekanizmalarla gerçekleşeceği gibi öykünmecilik yolu ile de gerçekleşebilir. Kuramın önermelerine göre karar alma sürecinde firmalar, bulundukları örgütsel alandaki öncü firmaların uygulamalarından, öykünmecilik mekanizması ile etkilenir.

Özetle, işlem maliyeti kuramı işlem maliyetlerini minimize edecek seçeneğin üretme veya satın alma kararları üzerinde etkili olacağını önerirken, kaynak bağımlılığı kuramı, örgütler arası güç ve bağımlılık ilişkilerinin üretme veya satın alma karar sürecindeki önemini açıklar. Yeni kuramsal kuram ise aynı örgütsel alanda yer alan örgütlerin yapı ve süreçlerinde eşbiçimli hale geleceğini önererek, rakiplerin ve sektörde öne çıkan uygulamaların öykünmeci eşbiçimlilik mekanizması ile karar süreçlerinde dikkate alınacağını vurgular. Karar alma süreçlerini işlem

maliyeti kuramı iktisadi olarak ele alırken, kaynak bağımlılığı ve yeni kuramsal kuram sosyal bağlamda ele almaktadır.

Üretme veya satın alma karar süreci yurt dışında yapılan az sayıdaki çalışma hariç genellikle tek bir örgüt kuramı özelinde incelenmiştir. Ülkemizde ise çoklu kuramsal bir bakış açısını içeren bir çalışma bulunmamaktadır. Bu durum ilgili karar sürecinin farklı örgüt kuramları bakış açısı ile açıklanmasına ve bütünsel olarak değerlendirilmesine engel olmaktadır.

Bu araştırmanın konusunu, işlem maliyeti kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuramın, firmaların üretme veya satın alma tercihlerine yönelik önermeleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın problemi konuya iktisadi veya sosyal açıdan yaklaşan üç farklı örgüt kuramının önermelerinde yer alan unsurların firmaların üretme veya satın alma karar etmenlerini ne ölçüde açıkladığı üzerine odaklanmaktadır.

Türk otomotiv, gıda ve beyaz eşya sektörlerinde yer alan üç lider firmanın üretme veya satın alma karar süreçlerini inceleyerek, teori ve uygulama ilişkisini araştırmak ve karar öncüllerini örgüt kuramları bakış açısı ile anlamaya çalışmak araştırmanın temel amacıdır.

Bu kapsamda oluşturulan araştırma soruları aşağıda yer almaktadır:

1. İşlem maliyeti kuramının önermeleri, girdilerin üretilmesi veya satın alınmasına yönelik firma kararlarını etkileyen unsurları ne ölçüde açıklar?

2. Kaynak bağımlılığı kuramının önermeleri, girdilerin üretilmesi veya satın alınmasına yönelik firma kararlarını etkileyen unsurları ne ölçüde açıklar?

3. Yeni kurumsal kuramın öykünmeci eşbiçimlilik yaklaşımının önermeleri, girdilerin üretilmesi veya satın alınmasına yönelik firma kararlarını etkileyen unsurları ne ölçüde açıklar?

4. Üretme ve satın alma maliyetleri, girdilerin üretilmesi veya satın alınmasına yönelik firma kararlarını etkileyen unsurları ne ölçüde açıklar?

Belirlenen araştırma soruları kapsamında literatür incelemesi yapılmıştır. Böylece araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturularak, araştırmanın temel önermeleri belirlenmiştir. Bu önermeler işlem maliyeti kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuramın üretme veya satın alma karar süreci ile ilgili önermelerini içermektedir. Literatürden hareketle maliyet unsuru da araştırma önermeleri arasında yerini almıştır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak gelecekte yapılacak nedensellik ilişkisine dair çalışmalar için faydalı öngörüler oluşturabilme düşüncesi ve araştırma konusunun işletme koşullarından bağımsız ele alınamayacağı varsayımı ile çalışmamızda nitel araştırma yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırma tasarımı çoklu vaka analizi üzerine kurulmuştur. Tekrarlama mantığı işletilerek farklı vakalardan araştırma önermelerinin değerlendirilmesini sağlayacak ortak çıkarımların elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, üretme veya satın alma karar süreçlerinin sıkça işletildiği Türk otomotiv, gıda ve beyaz eşya sektörlerinde yer alan üç lider firmanın ilgili karar süreçleri incelenmiştir.

Örgüt kuramlarının iktisadi ve sosyal önermelerinin üretme veya satın alma karar sürecini ne ölçüde açıkladığına dair derinlemesine analizler yapabilmek için veri toplama aracı olarak mülakatlar kullanılmıştır. Esnekliği kaybetmemek ve aynı zamanda araştırma amacı doğrultusunda belirlenen kavramsal çerçeveden uzaklaşmamak için yarı yapılandırılmış mülakat tipi tercih edilmiştir.

Araştırma sorunsalına yönelik olarak literatür kapsamında belirlenen taslak sorular, alanında uzman kişiler ile paylaşılarak yorumları ve önerileri alınmıştır. Bu değerlendirmeler doğrultusunda gerekli görülen güncellemeler yapılarak, örneklem içerisinde yer alan bir firmanın satın alma yetkilisi ile ön mülakat görüşmesi yapılmıştır. Bu görüşme çözümlenerek alanında uzman kişilerce yeniden değerlendirilmiş ve mülakat soruları netleştirilmiştir.

Yapısal geçerliliği artırmak için her bir vaka özelinde birden fazla yönetici ile mülakat görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Vaka bazında üç görüşme sonrası içerikler incelendiğinde doygunluğa ulaşıldığı ve görüşme sayısının yeterli olduğu görülmüştür.

Katılımcıların izniyle mülakat görüşmeleri sesli kayıt altına alınmıştır. Uygulamanın detayları paylaşılarak gelecekte yapılacak benzer araştırmalar için

kullanılan metodolijinin izlenebilir ve araştırmanın tekrarlanabilir olması sağlanmıştır.

Mülakatların tamamlanması ile beraber analiz süreçlerine geçilmiştir. Ses kayıtlarında yer alan verinin tamamı transkriptler halinde çözümlenerek yazılı hale getirilmiştir.

Araştırmanın önermelerine bağlı olarak literatür incelemesi doğrultusunda işlem maliyeti kuramı için varlık özgüllüğü, sıklık ve belirsizlik temaları incelenmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kaynağın önemi, kaynak kontrol yoğunluğu ve kaynak tahsisi temaları değerlendirilmiştir. Yeni kurumsal kuram için ise öykünmeci eşbiçimlilik mekanizması ele alınmıştır.

Belirlenen temalardan yola çıkılarak mülakat görüşmelerinin derinlemesine analizleri yapılmıştır. Analiz sürecinde örneklemde yer alan vakalar kendi özelinde incelenerek, bulguların değerlendirilmesi kısmında ortak çıkarımlar paylaşılmıştır. Araştırma sonuçlarının daha iyi anlaşılabilmesi ve bir mantık zemininde sunulabilmesi için düşünce kalıpları karşılaştırılarak birbiri ile çelişen açıklamalara da yer verilmiştir. Böylece araştırma önermeleri hakkında daha net çıkarımlar oluşturulmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına göre, işlem maliyeti kuramı kapsamında varlık özgüllüğü ve belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kaynağın önemi ve kaynak tahsisi, yeni kurumsal kuram kapsamında öykünmeci eşbiçimlilik mekanizması, örgüt kuramları önermeleri ile beraber maliyet unsuru ve firma stratejileri, firmaların üretme veya satın alma karar süreci bağlamında karar öncüllerini açıklamaktadır.

Sonuçlar, araştırmanın kavramsal çerçevesi ve temel önermeleri ile birçok açıdan uyumludur. Bununla birlikte işlem maliyeti kuramı kapsamında yer alan işlem sıklığı, incelenen vakalar için önemli bir unsur olarak değerlendirilmemiştir. Kaynak bağımlılığı kuramı önermeleri arasında bulunan kaynak kontrol yoğunluğu teması karar sürecini açıklamada vakalar özelinde değişkenlik göstermektedir. Belirsizlik teması ise alt boyutlarıyla farklılaşmaktadır. Bu bulguların nedenleri hakında sonuçlar kısmında yorum ve değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmanın önermelerine ilave olarak sonuçlar, firma stratejilerinin de üretme veya satın alma

karar sürecinde firma yöneticilerince dikkate alınan önemli etmenler arasında olduğunu göstermektedir.

Bulgular konuyla ilgili daha önce yapılan birçok nicel araştırma sonucunu açıklarken, karar süreci bağlamında altta yatan nedenlerin anlaşılmasına yardımcı olmuştur. Literatürden farklılaşan sonuçlar da değerlendirilerek paylaşılmıştır.

Sosyal bilimlerde yapılan tüm araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmanın sonuçları belli kısıtları içermektedir. Üretme veya satın alma karar sürecini anlayabilmek, karar sürecine etki eden temel unsurları açıklayabilmek için birebir karar süreci içerisinde bulunmak veya gözlem yapmak önem arz eder. Bununla beraber bu yöntem çoklu vaka çalışmaları için uygulamada çok mümkün değildir. Bu yüzden derinlemesine mülakat görüşmeleri yapılarak bu kısıtın getirdiği sonuçlar minimize edilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca vaka olarak incelenen üretme veya satın alma karar süreçlerinin işletildiği firmalar bir örgütsel alan içinde yer almaktadır. Bu örgütsel alanda firma davranışlarını etkileyen tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve diğer örgütler bulunmaktadır. Karar süreci üzerinde etkileri olduğu düşünülen bu örgütlerden veri alınamamış olması ve ilgili süreçlerin bir sistem yaklaşımı içerisinde değerlendirilememesi araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.

Tüm bu kısıtlara rağmen araştırma, konuyla ilgili literatürde yer alan diğer çalışmalardan şu özgün yönleri ile farklılaşmaktadır:

Araştırmada üç farklı örgüt kuramının karar öncülleri olarak önerdiği iktisadi veya sosyal etmenler karar süreci içerisinde birbirinden ayrı ve bir arada incelenerek örgüt kuramı bazında bir çözümlemenin yanında çoklu kuramsal bir bakış açısı ortaya konulmuştur. Böylece daha önce konuyla ilgili yapılan araştırmalardan farklılaşarak kuramsal çeşitlendirme gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırma yöntemi kapsamında çoklu vaka analizi araştırma stratejisi tercih edilerek gerçekleştirilen mülakatlar ile daha önce çeşitli araştırmacılar tarafından nicel araştırmaya dayalı anket vb. diğer veri toplama araçları kullanılarak yapılan araştırmalardan yöntemsel derinlik olarak farklılaşmıştır. Böylece literatürde yer alan araştırma sonuçlarının yöntemsel olarak farklı bir bakış açısı ile yorumlanabilmesi sağlanmıştır.

Türk otomotiv, gıda ve beyaz eşya sektörlerinde yer alan üç farklı firmanın üretme veya satın alma karar süreçlerinin incelenmesi ile tek bir sektör veya firma özelinde yapılan araştırmalardan örneklem olarak farklılaşarak kaynak çeşitliliği sağlanmıştır.

Çalışmada özgün bulgu ve sonuçlar elde edilerek gelecekte konuyla ilgili yapılacak nedensellik ilişkisine dair araştırmalar için önemli çıkarımlar sağlanmıştır. Mevcut karar mekanizmasının altında yatan etmenlerin kuramsal açıklamaları ortaya konularak üretme veya satın alma karar modellerine yönelik çalışmalar için temel oluşturulmuştur.

Bu özgün yönleriyle beraber araştırma sonuçlarının özellikle örgüt kuramları literatüründe yer alan bazı temel varsayımların tartışılmasına ve ilgili kuramların bu anlamda gelişim göstermesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. BÖLÜM

ÜRETME VEYA SATIN ALMA KARARLARINI AÇIKLAMADA ÖRGÜT KURAMLARI

1.1. İŞLEM MALİYETİ KURAMI

Bu bölümde araştırma sorunsalına bağlı olarak üretme veya satın alma kararları bağlamında örgüt kuramları arasında en çok çalışılan işlem maliyeti kuramı incelenecektir. Bu kapsamda işlem maliyeti kuramı temel önermeleri, insan doğası ile ilgili temel varsayımları, işlem maliyeti boyutları detaylandırılacaktır. Bu boyutlar doğrultusunda önerilen yönetim yapıları hakkında bilgi verilecektir. Son olarak işlem maliyeti kuramı üzerine literatürde yer alan eleştiriler paylaşılacaktır.

1.1.1. İşlem Maliyeti Kuramı Temel Önermeleri

Williamson'a göre işlem maliyeti, mekanik sistemlerde yer alan sürtünme nedeniyle oluşan kayıpların iktisadi karşılığıdır. Mekanik sistemlerde parçalar arası uyum amaçlanmakta, gereksiz patinaj ve enerji kayıpları araştırılmaktadır. İşlem maliyeti yaklaşımında ise taraflar arasındaki uyumsuzluk, yanlış anlaşılmalar, çatışmalar ve bu olumsuzlukların neden olduğu kayıplar ele alınmaktadır. İşlem maliyeti analizi planlama, uyarlama ve izleme ile ilgili faaliyetlerin alternatif yönetim yapıları içinde karşılaştırmalı maliyetlerini incelemektedir (1989: 142).

İktisat, örgüt kuramı ve hukuk disiplinlerine yeni ufuklar açan işlem maliyeti kuramının temelleri 1930'larda atılmıştır. Commons (1934) ve Coase (1937) iktisat, Llewellyn (1931) hukuk ve Barnard (1938) örgüt kuramı bağlamında işlem maliyeti kuramının ortaya çıkışına katkı sağlamıştır (Williamson, 1989: 137).

İşlem maliyeti kavramı ilk olarak Coase tarafından oluşturulmuştur (Hsiao ve ark., 2010: 398). Coase (1937) "Firmanın Doğası" isimli makalesini yazdığında Londra Üniversitesi İktisat bölümünde okuyan 21 yaşında bir öğrencidir (Barney ve Hesterley, 1996: 110). Birbirini izleyen iki önemli sorusu ve getirdiği açıklamaları ile işlem maliyeti kuramının temelini şekillendirmiştir:

> Üretimi fiyat hareketleri düzenliyorsa, bir örgüt olmadan da üretim yürütülebilir. O halde, örgütler neden vardır? (Coase; 1937: 388).

Coase' a göre örgütlerin var olmasının nedeni piyasadaki fiyat mekanizmasının da bir maliyetinin olmasıdır (1937: 388). Piyasa işleminin bir maliyeti vardır. Bu maliyet, fiyat araştırmaları, sözleşme üzerine uzlaşma çabaları, sözleşme bitiminde yeniden pazarlıklar, anlaşmazlıkların çözülmesi, izleme ve kontrol faaliyetleri ile ilgilidir (Barney ve Hesterley, 1996: 110).

Ticari ilişkilerdeki karmaşıklık ve gelecekle ilgili belirsizlik arttığında fiyat mekanizmasının işleyişi başarısızlıkla sonuçlanır (Scott, 2003: 157). Fiyat mekanizmasının yetersiz kaldığı durumlarda örgüt, kolektif bir yapı olmanın faydalarını sağlar (Arrow, 1974: 33).

Bir örgütün kurulması ve otoritenin oluşturulması ile piyasa maliyetlerinden tasarruf sağlanabilir. Piyasa daima yerini bir alternatif olarak koruduğu için, girişimci işlemini piyasadan daha düşük maliyetle yönetmek zorundadır (Coase, 1937: 392). Piyasa ve hiyerarşiler iki temel alternatiftir (Williamson, 1979: 235).

Barney ve Hesterley'in belirttiği gibi piyasa genel olarak fiyat, rekabet, tarafların hak ve sorumluluklarını içeren sözleşmelere dayanır. Örgüt yapısı ise tarafları doğrudan bir üçüncü tarafın kontrolü altına getirmektedir. Söz konusu üçüncü taraf patrondur. Böylece piyasa yapısında tarafların hak ve sorumlulukları sözleşmelerle belirlenip takip edilirken, örgüt yapısında tarafların hak ve sorumlulukları patron tarafından izlenmektedir (1996: 111).

Heide'ye göre, piyasa yapısında tüm bilgi fiyatlar içinde yer almakta ve rekabet baskısı sözleşmelere uyumu sağlamaktadır. Hiyerarşi alternatifi ise dikey entegrasyonu içerir. Bu yapı fiyat mekanizmasının yerini kararların ve kuralların bir meşru otorite tarafından sağlandığı hiyerarşik koordinasyonun almasını sağlar (1987: 40).

Firmaların var olma nedenini yürütülen işlemin iki alternatif yönetim yapısı içindeki karşılaştırmalı maliyeti ile ilişkilendiren Coase, (Ki Kim, 2006: 1) diğer bir önemli soruyu gündeme getirmektedir:

> Neden çok sayıda örgüt vardır? Tek bir örgüt piyasa maliyetlerini yok ederek tüm üretim faaliyetlerini gerçekleştiremez mi? (Coase; 1937: 394).

Coase'a göre, bir firma büyüdüğü zaman ilave işlemlerin örgütlenme maliyeti artar ve girişimcinin katkısı azalmaya başlar. Bundan dolayı, firma içerisinde yeni bir işlem için gerekli örgütlenme maliyetinin, piyasadaki bir işlemin yürütme maliyeti veya bir başka girişimcinin örgütlenmesi maliyetine eşit olduğu bir nokta bulunmaktadır. Ayrıca firma, bünyesinde gerçekleştirdiği tüm işlemler için üretim etmenlerini en değerli olduğu yerde kullanma konusunda başarısız olacaktır. Bu durumda da piyasa veya yeni bir örgüt ile maliyetlerin eşitlendiği bir nokta bulunmaktadır. Son olarak bazı üretim etmenlerinin tedarik maliyeti yüksek olabilir; neticede küçük firmaların büyük firmalara göre bazı avantajları bulunmaktadır. Firmaların genişleme sınırları bu sebeplerin birleşimi neticesinde değerlendirildiğinde bir firma aşağıdaki kapsamda büyüme eğiliminde olacaktır (Coase, 1937: 394-397):

a) İşlem sayısındaki artışa karşın örgütleme maliyetlerinin azalması veya düşük oranda artması
b) İşlem sayısı artarken, girişimci hatalarının azalması veya düşük oranda artması
c) Firma büyürken, girdi fiyatlarının azalması veya düşük oranda artması

Demsetz'e (1988) göre ilk iki açıklama yönetim maliyetleri kapsamında değerlendirilebilir. Üçüncü açıklama ise girdi maliyetleri ile ilgilidir. Bu kapsamda bugünün büyük firmaları yüksek işçilik maliyetlerinden dolayı dış tedarikçi kullanmaktadır (Park vd., 2000: 90).

Ki Kim, piyasa kullanma maliyetlerini Coase'ın araştırma ve bilgi maliyetlerini içeren maliyetler olarak tanımladığını belirtmektedir. Örgüt kullanma maliyetleri ise azalan verimler ve artan yönetim maliyetlerini içerir (2006: 1).

Bougherara vd.'ne göre Coase'ın en önemli katkılarından biri tüm maliyetlerin karşılıklı olduğunun anlaşılmasıdır. Bir tarafın maliyet olarak gördüğünü, diğer taraf fayda olarak görebilir. Sosyal maliyetler karşılıklıdır (2009: 80).

Coase'ın (1937) bir örgütün varlığını açıkladığı ve sınırlarını çizdiği işlem maliyeti yaklaşımı büyük yankı yaratmıştır (Barney ve Hesterley, 1996: 110). Kang'ın belirttiği üzere Coase, firma için hem gerçekçi hem de izlenebilir bir kuram oluşturmaya çalışmış ve firma teorisi üzerinde fark edilebilir bir iz bırakmıştır (2002: 23).

Bununla beraber yaklaşım literatürde çok fazla alıntı yapılmakla beraber, araştırmalarda az kullanılmıştır. Bunun nedeni Coase'ın uygulamada test edilecek kavramları tanımlamaması, yaklaşımını işlevsel hale getirememesi, işlemlerin hangilerinin piyasa mekanizması ile yürütülmesi gerektiğini, hangileri için firma alternatifinin kullanılacağını net olarak açıklayamamasıdır (Barney ve Hesterley, 1996: 110).

Coase'ın önerdiği ve temellerini oluşturduğu işlem maliyeti yaklaşımını Oliver Williamson detaylandırmış ve işlevsel hale getirerek yaklaşıma büyük katkı sağlamıştır (Hsiao vd., 2010: 398). Williamson (1979, 1981, 1989) iktisadi işlemleri belirlemiş, kritik boyutlarını tanımlamış, işlemler ve boyutlar kapsamında işlemlerin nasıl yürütüleceğine dair yönetim yapılarını önermiştir (Bougherara vd., 2009: 81).

Bu önemli katkılarıyla beraber işlem maliyeti kuramı insan davranışları ile ilgili olarak Williamson'ın önerdiği iki temel varsayım üzerine kurulmuştur (McKinley ve Mone, 2003: 354-355). İzleyen kısımda bu temel varsayımlar hakkında kısaca bilgi verilecektir.

1.1.2. İşlem Maliyeti Kuramının İnsan Doğası İle İlgili Varsayımları

Williamson'a göre piyasa alternatifindeki işlem maliyetlerinin oluşmasının sebebi insan doğası gereği mükemmel sözleşmelerin yapılamamasıdır. Çünkü iktisadi aktör sınırlı rasyonel ve fırsatçıdır; kendi çıkarları doğrultusunda hareket eder (1989: 138-140).

Sınırlı rasyonellik, bireyin biyolojik yetenekleri ve kapasitesinin sınırlı olduğunu dikkate alır. İnsan kapasitesinin sınırlarından hareketle Barnard, örgütleri

bireyin fiziksel ve bilişsel sınırlarını aşmayı amaçlayan bir kooperatif sistem olarak tanımlar (1938: 23).

Barnard'ın görüşlerinden etkilenen ve sınırlı rasyonellik kavramına adını veren Herbert Simon'a göre rasyonellik, tüm alternatiflerin karar verme sürecinde dikkate alınmasını gerektirmektedir. Oysaki alternatifler ve sonuçları dış dünyadaki belirsizlik ve karar vericinin hesaplama gücünün sınırlı olması nedeni ile tam olarak bilinemez. Ayrıca çeşitli alternatifleri karşılaştırma sürecinde karar verici tutarlı bir fayda referans çerçevesine sahip değildir (1978: 353).

Simon'ın sınırlı rasyonellik yaklaşımında karar verici, alternatifler için araştırma yapar. Alternatiflerden biri kişisel tatmin düzeyini karşıladığında araştırmayı durdurur ve ilgili alternatifi seçer. Bu kapsamda klasik yaklaşımın önerdiği üzere fayda maksimizasyonu sağlayan değil, sadece tatmin edici kararlar söz konusudur (1978: 356). Ancak burada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus, Simon'ın ortaya koyduğu modelin de rasyonel bir model olduğudur.

Barney ve Ouchi (1986) sınırlı rasyonellikle beraber rasyonelliği etkileyen ilave etmenler olduğunu vurgulamaktadır. Yapılan araştırmalar karar vericilerin yaşı, cinsiyeti, sayısı, liderlik yaklaşımları gibi birçok etmenin de rasyonel karar alma sürecini etkilediğini göstermektedir.

Sınırlı rasyonelliğin yanında, Williamson iktisadi aktörlerin fırsatçı olduğuna vurgu yapar (1989: 138). Barnard da örgütlerde karar verme sürecinin rasyonel ve ahlaki görünümün yanında fırsatçılık tarafını içerdiğini belirtmektedir. Barnard'a göre karar verici fırsatçılık yönü ile beraber koşulları analiz eder. Bu süreçte her zaman geçmiş deneyimlerini dikkate alır (1958: 12).

Rubin (1990), insanların fırsatçılık yönleri nedeni ile bir işlem veya düzenleme ile ilgili olarak mümkün olduğu kadar kendi yararına eylemde bulunacağını önermektedir. Bu yüzden sözleşme sürecinde farklı mekanizmaların geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Scott'a göre, kısaca bazı insanlar yalan söyler, hile yapar veya çalar. Dürüst insanlar bu karakterdeki insanlarla ticari ilişkiye girmekten kaçınır, ama alternatif sayısı az ise seçenek kalmayabilir (2003: 158-159).

Geleneksel iktisat teorisi iktisadi aktörlerin kendi çıkarlarını düşünmeyerek davranış göstereceğini varsayarken, işlem maliyeti yaklaşımı iktisadi aktörlerin kurnazlık, hile vb. yöntemler ile kendi çıkarları doğrultusunda davranabileceği olasılığını kabul etmektedir. Kang'a göre fırsatçılık, sözleşme maliyetlerinin artışına neden olmaktadır (2002: 26).

Heide'nin belirttiği gibi, örgüt kuramcılarının üzerinde çalışmaları gereken önemli bir mesele, bireylerin fırsatçılığını sınırlayan ve örgüt üyelerinin davranış değişkenliğini öngörülebilir seviyelere azaltan mekanizmalar gerçekleştirmektir (1987: 21).

İktisadi aktörler hakkındaki bu yeni varsayımlar altında sözleşmelerle ilgili genel kabuller yeniden değerlendirilmelidir (Williamson, 1989: 140):

1. Sınırlı rasyonellik nedeni ile tüm sonuçların öngörülebildiği mükemmel sözleşmelerin yazılması beklenmemelidir.
2. Fırsatçılık nedeni ile tarafların sözlerinin tamamını tutması beklenmemelidir.

Barney ve Hesterley'e göre, iktisadi aktörler bir tarafta sınırlı rasyonelliğin diğer tarafta fırsatçılığın yarattığı potansiyel problemleri azaltan en düşük maliyetteki en uygun yönetim yapılarını (piyasa veya hiyerarşi) seçeceklerdir (1996: 112).

Bu noktada piyasa veya hiyerarşi seçeneğinin nasıl seçileceğine dair olarak ticari işlemlere, işlem maliyeti boyutlarına ve ilgili yönetim yapılarına değinmekte fayda bulunmaktadır.

1.1.3. İşlemler ve İşlem Maliyeti Boyutları

Williamson'a göre işlem, teknolojik olarak ayrılabilen varlıkların takas edilmesidir (Barney ve Ouchi, 1986). Bougherara vd.'ne göre işlem, bir kaynak kullanımı üzerinde taraflar arasında temel koordinasyon problemine işaret eder ve potansiyel olarak mülkiyet haklarının transferini içerir (2009: 80).

Commons (1934) işlemi iktisatta temel analiz birimi olarak ele almaktadır. Bu analiz düzeyinde örgütsel yapı, çevre ve sınırlar anlamsız hale gelir (Barney ve Ouchi, 1986). Williamson'a göre altı tip ticari işlem bulunmaktadır (1979: 247):

1. Standart ekipman satın alımı
2. Standart malzeme satın alımı
3. Müşteriye özel ekipman satın alımı
4. Müşteriye özel malzeme satın alımı
5. Yeni bir tesis kurulması
6. Tesise özel yarı mamul transferi

Williamson'ın insan doğası hakkındaki varsayımlarından sonra işlem maliyeti yaklaşımına ikinci önemli katkısı farklılıklarına bağlı olarak işlemleri gruplandırmasıdır (Bienstock ve Mentzer, 1999: 43).

İşlem maliyeti yaklaşımının temel boyutlarını üç kategori altında sınıflandırmıştır (Williamson, 1989: 142):

1. Varlık özgüllüğü: Bir varlığın üretken değerini kaybetmeden alternatif kullanıma açılabilme derecesi
2. Sıklık: İşlemin tekrar sıklığı
3. Belirsizlik: İşlemle ilgili belirsizlik tipi ve derecesi

İşlem maliyeti kuramına göre bir işletme yürüttüğü ticari işlemlerde yukarıda yer alan boyutları inceleyerek üretme veya satın alma kararı vermelidir. Çalışmadaki önemi nedeni ile işlem maliyetleri boyutları aşağıda detaylı olarak ele alınacaktır. Sonrasında işlemler ile boyutların ilişkisine bağlı olarak işlem maliyeti kuramında önerilen yönetim yapıları incelenecektir.

1.1.3.1. Varlık Özgüllüğü

Varlık özgüllüğü bir varlığın üretken değerini kaybetmeden alternatif kullanıma açılabilme derecesidir (Williamson, 1989: 142). İşlemin standart hale getirilebilme seviyesine bağlıdır. Yer (konum), fiziksel varlıklar ve insan kaynakları

olmak üzere temelde üç farklı varlık özgüllüğünden bahsedilebilir (Rodriguez vd., 2008: 113). Willamson'a göre ticari işlemlerin tüm boyutları (varlık özgüllüğü, sıklık ve belirsizlik) önemli olmakla beraber varlık özgüllüğü en kritik boyuttur (1989: 142).

Yer özgüllüğü, belirli bir lokasyonda yapılabilen veya sadece yüksek bir maliyetle nakliyesi mümkün olan işlemlere aittir. Fiziksel varlık özgüllüğü işlemin tamamlanması için gerekli ekipmanın işleme dair ne derecede özel olduğunu göstermektedir. İnsan varlığı özgüllüğü ise gerekli bilginin işleme dair ne derecede özel olduğu ile ilgilidir (Fill ve Visser, 2000: 46-47).

İyi bir müşterinin yanına bir fabrika açmak, özel bir ürün tasarımı için makine almak, bir müşterinin özel gereksinimlerini anlayabilmek için zaman ve çaba harcamak varlık özgüllüğü için örnek olarak verilebilir (Lyons, 1995: 432).

Yer özgüllüğü ölçümü için, çeşitli araştırmalarda sözleşmeli firmaların fiziksel yakınlığı ve ortalama nakliye mesafesi değişken olarak kullanılmıştır. Özel makine ve ekipman ilişkisini gösteren fiziksel varlık özgüllüğü ölçümü için araştırma geliştirme maliyetleri ve iflas maliyetleri değişken olarak kullanılmıştır. İnsan kaynağı veya özgün bilgiyi tanımlayan insan varlığı özgüllüğü ise özgün eğitimler ve deneyimler ile öğrenmeyi içermektedir (Kang, 2002: 32).

Heide'ye göre bir işleme ait özel varlıkların bulunması ticari ortakla olan bireysel ilişkilerin önemini artırır. Özel varlıkların değeri doğrudan ticari ortağın davranışlarına bağlı olup, ilişkinin sürekliliğinin bir fonksiyonudur. Bu durumda, piyasada stratejik davranış girişimini engelleyecek yeterli sayıda ticari ortak bulunmadığından, piyasa mekanizması fırsatçılığın önüne geçemez (1987: 40, 45).

Varlık özgüllüğü derecesinin yüksek olması, varlık diğer alternatif kullanımlara açıldığında değerinin düşmesi anlamına gelmektedir. Cayma nedeni ile piyasa sözleşmeleri yüksek maliyetlere neden olabilir. Bu yüzden varlık özgüllüğü arttıkça piyasa sözleşmesi (satın alma) yerini örgüt hiyerarşisine (üretme) bırakır (Park vd., 2000: 90).

Lyons, piyasa maliyetleri arttığında örgütsel dengenin entegrasyon lehine döneceğini söylemektedir. Lyons'a göre ölçek ekonomisi olmadığında, üretme veya satın alma kararı oldukça basittir. Varlık özgüllüğü düşükse piyasadan satın alma

tercihi, varlık özgüllüğü yüksekse firma bünyesinde üretim yapma tercihi öne çıkacaktır (1995: 433).

Poppo ve Zenger'in araştırma sonuçlarına göre, varlık özgüllüğü arttığında piyasa verimliliği azalmakta, hiyerarşiler ise etkilenmemektedir. Bu koşullarda yöneticiler firmaları için entegrasyon yapısını uygulamaktadır. Varlık özgüllüğü azaldığında ise piyasa yapısını kullanmayı tercih ederler (1998: 873).

Todorova, Bulgaristan ilaç sektöründe yaptığı çalışmada, yüksek işlem maliyetleri nedeni ile firmaların kendi bünyesinde üretimi tercih ettiklerini söylemektedir. İşlem maliyetinin yüksek olmasının nedeni olarak varlık özgüllüğünün ve fırsatçılığının yüksek olmasını göstermektedir. Todorova'ya göre fırsatçılığı tetikleyen bir başka unsur da düşük güven seviyesidir (2010: 127).

Rodriguez vd.'ne göre, işlem maliyeti yaklaşımında özel varlıklar basit piyasa yapısı performansına zarar vermektedir. Bu yüzden işlemler özelse ve dış tedarikçi kullanılmasına karar verildiyse işlem veya iş performansı üzerinde olumsuz etki oluşacaktır (2008: 14). Diğer çalışmalar da, firmaların yüksek seviyede özgün yatırımlar yaptığında, varlık özgüllüğünün dikey entegrasyon üzerindeki etkisinin olumlu sonuç verdiğini göstermektedir (Kang, 2002: 32). Özel varlıklar olmadığında ise piyasa tabanlı örgütlerin tercih edilmesi önerilmektedir (Lyons, 1995: 432).

1.1.3.2. Sıklık

Uygun yönetim yapısının belirlenmesinde kullanılan ikinci önemli değişken işlem sıklığıdır. İşlem sıklığı genellikle bir yönetim yapısında yürütülen takas sayısı olarak tanımlanmaktadır (McNally, 2002: 107). Williamson'ın sınıflandırmasına göre sıklık, bir kere, ara sıra ve sürekli olmak üzere zaman aralıklarında değişmektedir (Chiu, 1995: 61).

Park vd.'ne göre sıklık, işlemin ara sıra veya sürekli olmasına bağlı olarak ne kadar çok sayıda gerçekleştiğini gösterir. Sıklık boyutu, alıcının ne kadar işlem yaptığı örneği ile piyasa içindeki aktifliğine işaret eder (2000: 90).

Yüksek işlem sıklığı, daha fazla sipariş, teslim alma, inceleme ve envanter yönetimini tetikler. Yüksek derecede işlem maliyetlerine neden olur ve ölçek ekonomisi potansiyelini oluşturur (Brewer, 2005: 29).

Ölçek arttığında firmanın kendi bünyesindeki üretimle ilgili maliyetler azalacaktır. Piyasa büyümesi ile karşılaştırıldığında daha fazla büyüme gösteren firmalar ölçek ekonomisini gerçekleştirmeye daha yakındır. Bu yüzden Williamson'ın belirttiği gibi büyük firmalar küçük firmalara göre daha fazla entegrasyon yapısına gidecektir (Chiu, 1995: 61).

Bienstock ve Mentzer'in çalışmasında yer aldığı üzere Williamson (1985) sıklık boyutunu Brewer ve Chiu'nun yorumladığı kapsamda ölçek ekonomisi ile ilişkilendirmektedir. Bir dağıtım kanalı örneğinde sıklık, ürünlerin nakliyesinden elde edilen kazanç miktarının ilgili örgüt içi maliyetini (gerekli varlıklar için firmanın yatırım maliyeti, araçlar vb.) karşılama derecesi ile ilgilidir (1999: 43).

Benzer şekilde Fallan'a göre, firma içinden tedarik yöntemi dış tedarikçinin elde ettiği ölçek ekonomisini gerçekleştirebilmek için yüksek işlem sıklığını gerekli kılmaktadır. İşlemin tekrar sayısı artış gösterdiğinde tedarikçi firmanın alıcı firma karşısındaki üretim maliyeti avantajı azalacaktır. Bu bağlamda yapılan işlemin tekrar etme sıklığı, üretme veya satın alma kararı için önemli bir etmendir. (2000: 60, 62-63).

Bununla beraber, Chiu'nın belirttiği üzere yüksek işlem sıklığı firma için tedarikçi tarafından sağlanan girdiyi değerlendirme ve izleme olanağı sunar. Sık yapılan işlemler tedarikçi davranışları ile ilgili bilgi birikimini sağlayarak örgüt riskini azaltmaktadır (1995: 61).

McNally'e göre sıklık değişkeni iki açıdan önemlidir. İlk olarak toplam kayıp değeri, tamamlanan işlem sayısı ile doğru orantılıdır. İkinci unsur ise sık tekrarlanmayan işlemlerin özel yatırımların finansal geri dönüşünü sağlayamamasıdır. Bu kapsamda işlem maliyeti kuramına göre işlem sıklığı arttığında ticari taraflar arasında idari entegrasyon artmaktadır (2002: 79-80).

1.1.3.3. Belirsizlik

Koopmans'a göre iktisadi örgütün temel problemi belirsizlik ile yüzleşme ve mücadeledir (1957: 147). Williamson (1975) belirsizliği, bir karar ağacı oluşturma sürecinde, karar vericilerin yetersiz kalması olarak tanımlamıştır (Walker ve Weber, 1984: 374-375).

Literatürde belirsizlik çeşitleri ile ilgili olarak bir uzlaşma görülmemektedir. Krickx, belirsizlik ve dikey entegrasyon ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda, belirsizliğin farklı araştırmacılarca diğerlerinden farklı boyutlara ayrılarak ölçüldüğünü vurgulamaktadır (2000: 316-317).

Örneğin, Poppo ve Zenger'in çalışmasında teknolojik belirsizlik tek başına ele alınmıştır (1998: 860). Teknolojik belirsizlik, ilişkideki teknik gereksinimleri yeterli derecede tahmin edememe durumudur. Söz konusu belirsizlik, girdi veya bitmiş ürün standartları ve özelliklerindeki değişikliklerden kaynaklanabilir (Heide ve John, 1990: 28).

Walker ve Weber'in çalışmasında belirsizlik, hacim ve teknoloji olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Hacim belirsizliği bir parça için talep sapmasının değerlendirilmesi ile ilişkilidir. Talep belirsizliği yüksek olduğunda tedarikçi, aşırı kapasitede çalışma durumu ve öngörülemeyen üretim maliyetleri ile karşılaşırken, müşteriler ise yetersiz veya aşırı stok durumunda kalabilir (1984: 376).

Heide ve John, hacim ve teknoloji belirsizliği ile beraber performans belirsizliğini de incelemiştir. Performans belirsizliği, ticari ortaktan tedarik edilen ürünün uygunluğunu ölçme zorluğudur. Bu durumda firma fırsatçılık riski ile karşı karşıya kalacak ve bu riski azaltma yönünde eylemlerde bulunacaktır (1990: 28).

Mathien'in çalışmasında ise belirsizlik, çevresel ve davranışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çevresel belirsizlik değişen talep ve koşullar bağlamında sözleşmelerin değiştirilememesi durumu ile ifade edilir (2012: 38). Çevresel belirsizlikte taraflar sürekli müzakere etmek zorunda kalacaktır. Bu durumda piyasa tabanlı maliyetler artış eğilimi gösterecektir (Gray, 2006: 14). Davranışsal belirsizlik ise sözleşmeye uyum gösterme derecesi ile ilgilidir. İnsan doğasında yer alan

fırsatçılıkla yakından ilişkilidir. Bazı durumlarda taraflar kendi menfaatleri doğrultusunda sözleşmeye uyum göstermeyebilir (Mathien, 2012: 39).

Barney ve Hesterley, belirsizlik olmadan sınırlı rasyonellik varsayımının bir anlamı kalmadığını belirtmektedir. Belirsizliğin olmadığı bir durumda işlem sürecinin zaman içerisinde nasıl evrileceği, hak ve sorumlulukların nasıl belirleneceği ve bu işlemin nasıl yürütüleceği taraflar için oldukça basittir. Bütün yapılması gereken mevcut ve gelecek durumları içeren, bu süreç içerisinde hak ve sorumlulukların nasıl değişeceğini gösteren sözleşmenin yazılmasıdır (1996: 112). Williamson'a göre bu durumda yürütülen işlemlerin hangi yönetim yapısı altında yer alacağı çok da önemli değildir (1979: 253).

Belirsizliğin orta ve üst seviyede olduğu durumda ise yönetim yapısının ne olacağı önem arz eder. Buradaki soru, belirsizliğin derecesine göre yönetim yapısının nasıl etkilendiğidir (Williamson, 1979: 254). Yüksek belirsizlik düzeyi, sözleşmelerin kullanılmasını ve işlemin piyasa mekanizması ile yönetilmesini zorlaştıracaktır. Bu durumda ilgili işlem için örgüt yapısı uyarlanacaktır (Barney ve Hesterley, 1996: 112).

Böylece belirsizlik, varlık özgüllüğü ve sıklıkla beraber uygun örgütlenme biçiminin seçiminde önemli bir unsuru ifade etmektedir. Çalışmamızın devamında işlemler ve işlem maliyeti boyutlarının ilişkisine bağlı olarak işlem maliyeti kuramında önerilen yönetim yapıları ele alınacaktır.

1.1.4. İşlem Maliyeti ve Yönetim Yapısı İlişkisi

Williamson, işlemleri tanımlayıp boyutlarını oluşturduktan sonra, ticari işlemleri yatırım özellikleri (varlık özgüllüğü derecesi) ve işlem sıklığına göre gruplandırmıştır:

Tablo1. Ticari İşlemler

		Yatırım Özellikleri		
		Standart	Karma	Özel
Sıklık	Nadir	Standart ekipman satın alımı	Müşteriye özel ekipman satın alımı	Yeni bir tesis kurulumu
	Sık	Standart malzeme satın alımı	Müşteriye özel malzeme satın alımı	Tesise özel yarı mamul transferi

(Williamson, 1979: 247'den uyarlanmıştır).

İşlem maliyeti yaklaşımına göre işlem verimliliği, işlemin özelliklerini karşılayan doğru koordinasyon mekanizmasının tasarlanması ile ilgilidir (Heide, 1987: 40). Bu bağlamda Williamson işlemlere bağlı olarak aşağıda yer alan yönetim yapılarının oluşturulması gerektiğini önermektedir (1979: 253):

1. Piyasa yapısı
2. Üç taraflı yapı
3. İki taraflı veya entegre yapı

Tablo2. Yönetim Yapıları ve Ticari İşlemler

		Yatırım Özellikleri		
		Standart	Karma	Özel
Sıklık	Nadir	Piyasa yapısı (Klasik sözleşme)	3 taraflı yapı (klasik sonrası sözleşme)	
	Sık		2 taraflı yapı - Entegre yapı (İlişkisel sözleşme)	

(Williamson, 1979: 253'den uyarlanmıştır).

Tabloda görülen tek taraflı veya entegre yapıda planlama ve koordinasyon faaliyetleri tek bir örgütün amaçlarına ve tercihlerine hizmet eder (Heide, 1987: 27). Bu yapıda işlemler piyasadan alınarak örgüt içine entegre edilir. İki taraflı yapıda ise tarafların özerkliği korunur (Chiu, 1995: 62). Karar süreci kurallarını iki örgüt

oluşturur ve bu örgütler koşullara göre kuralları değiştirebilme tutumuna sahiptir. Bu yapı, örgütler arası işbirliği (kooperasyon) kavramıyla yakından ilgilidir (Heide, 1987: 28). Üç taraflı yapıda ise iki tarafla ilgili sorunların çözümü ve performans değerlendirmesi için konusunda uzman üçüncü bir firma kullanılır (Williamson, 1979: 250).

Williamson'a göre standart işlemler için belirsizliğin artmasının önemi yoktur. Çünkü yeni ticari ilişkiler kolayca kurulabilmektedir. Bununla birlikte özel yatırım işlemleri için durum farklıdır. Belirsizliğin yüksek olduğu durumda yapılan sözleşme ile fiili durum arasında boşluklar oluşacak, bu durumda işlerin yürümesi için taraflar arasında bir uyarlama mekanizmasının oluşturulması gerekecektir. Belirsizliğin etkisi dikkate alındığında, ticari işlemleri ve yönetim yapıları bağlamında ortaya çıkan alternatifler ve bunlara ilişkin açıklamalar aşağıda belirtilmiştir (Williamson, 1979: 254, Chiu, 1995: 64) :

1. Sıklıktan bağımsız olarak, özel olmayan standart işlemler piyasa mekanizması içerisinde verimli bir şekilde organize edilir. Bu durumda, çok sayıda tedarikçinin bulunduğu sürekli ihtiyaç duyulan bir girdi için piyasa en verimli kaynaktır. Alıcı araştırma maliyetlerine maruz kalmaz, tedarikçiler kolayca karşılaştırılabilir ve hiçbir tedarikçi tekel haline gelemez.
2. Standart olmayan ve nadir yürütülen işlemler için tasarıma bağlı olarak piyasa veya örgüt yapısı seçenekleri bulunmaktadır. Sürekli tedarik edilen bir ürün bir ya da birkaç tedarikçi tarafından özel olarak geliştirilip sağlanıyorsa alıcı, tedarikçinin fırsatçılığı ile ilgili olarak risk altındadır. Bu durumda sözleşme ilişkisi gibi daha dikkatli yaklaşımlar önerilmektedir. Bazen ortak girişim ve birleşme yapısı gerekebilir.
3. Yüksek belirsizlik altında işleme özel yatırım ihtiyacı varsa ve bilginin korunması söz konusu ise entegre yapı gerekir. Bu durumda, alıcı, tedarikçi performansı üzerindeki kontrolünü maksimize etmek isterse, hedefi tedarikçiyi satın almak olacaktır.

Gray bir anlaşmaya bağlı olarak yapılan yatırımın özel olması durumunda fırsatçılığın görülebileceğini söylemektedir (2006: 14). Walker ve Weber tedarikçinin fırsatçılık potansiyeli ve yüksek belirsizlik altında tedarikçi

performansının değerlendirilmesi sorunlarını firmanın kendi bünyesinde üretim yaparak azaltabileceğini önermektedir (1984: 373). Bu görüş Williamson'ın yüksek belirsizlik altındaki işleme özel yatırım ihtiyacına yönelik örgüt yapısı argümanını desteklemektedir.

Mathien (2012: xiv), çalışmasında örgütlerin lojistik süreçlerini dış firmalara vermelerinin kuramsal nedenlerini araştırmıştır. Mathien'e göre varlık özgüllüğü yüksek seviyelerde olduğunda, belirsizlik piyasa ile ilgili işlem maliyetlerini artırmakta, örgüt yapısı ile ilgili maliyetleri azaltmaktadır. Sıklık da benzer etkilere sahiptir. Bununla birlikte, sıklık belirsizliğin düşük veya orta seviyede olduğu koşullarda yönetim yapısı tercihini etkilemektedir. Yüksek belirsizlik durumunda ise varlık özgüllüğü ve belirsizlik kombinasyonu, sıklık boyutunu etkisiz kılmaktadır (2012: 41).

Chiu doktora tezi çalışmasında hastanelerde dış kaynak kullanım kararlarını incelemiştir. İşlem maliyeti kuramı önermelerinin bu kararların altında yatan etmenleri ne ölçüde açıkladığını araştırmıştır. İşlem maliyetini üç boyutu (belirsizlik, sıklık ve varlık özgüllüğü) ile ele almış, çalışma sonuçları hastanelerdeki üretme veya satın alma kararları ile işlem maliyeti boyutları arasındaki olumlu ilişkiyi göstermiştir (1995: xii)

Dekkers beş şirketle yaptığı vaka analiz sonuçlarına göre firmaların üretme veya satın alma karar süreçlerinin arka planında işlem maliyeti unsurlarının olduğunu söylemektedir. Bununla birlikte firmaların tam olarak işlem maliyetlerini özellikle de kontrol maliyetlerini hesaplayamadıklarını belirtmektedir (2011: 957).

Görüldüğü üzere, işlem maliyeti boyutları ve yönetim yapısı ilişkisini inceleyen ve işlem maliyeti temel önermelerinin üretme veya satın alma karar süreci üzerindeki etkisini destekleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların yanında, literatürde üretim maliyeti ve yönetim yapısı ilişkisini inceleyen ve üretim maliyetinin üretme veya satın alma karar süreci üzerindeki etkisini gösteren araştırmalar da bulunmaktadır (Bolumole, 2001; Humphreys vd., 2002; Wilding ve Juriado, 2004; Brewer, 2005; Hsiao vd., 2010).

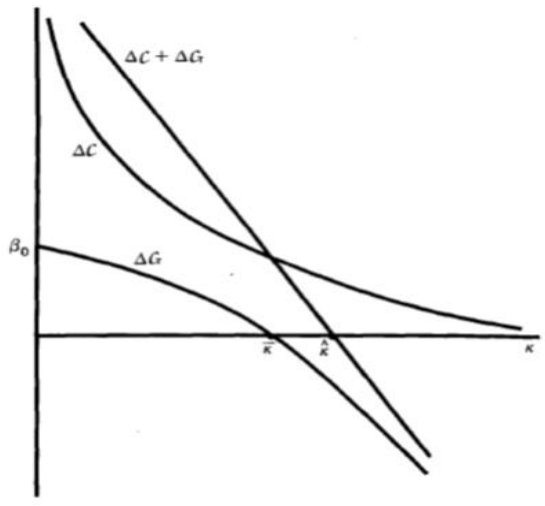
Bu kapsamda araştırma sorularımızda yer alan iktisadi etmenlere bağlı olarak, işlem maliyeti yaklaşımının maliyet ekonomisini ele alış biçimini incelemekte fayda bulunmaktadır.

1.1.5. İşlem Maliyeti ve Üretim Maliyeti İlişkisi

Willamson'a göre ticari işlemlerin bir örgüt kurularak yapılmasının nedeni maliyet ekonomisidir. Maliyet ekonomisi, üretim maliyeti ve işlem maliyetinden oluşmaktadır. Amaç toplam maliyetin optimize edilmesidir. İşlem maliyetinin arttığı durumlarda alternatif tedarik yöntemleri dikkate alınmayı hak etmektedir (1979: 245).

Fallan, işlem maliyeti yaklaşımında yer alan üç boyutun, üretim ve yönetim maliyetlerini, dolayısı ile işlemin en uygun maliyetle yürütüleceği yönetim yapısını etkilediğini söylemektedir (2000: 57). Fallan'a göre, işlem maliyeti analizinin amacı Williamson'ın belirttiği gibi üretim ve yönetim maliyetleri toplamının minimize edilmesidir (2000: 63).

Toplam maliyetin analiz edilebilmesi için üretim ve yönetim maliyetlerinin incelenmesi gerekmektedir. Bu maliyetlerin işlem maliyeti kuramınca nasıl ele alındığını anlamak için Williamson'ın oluşturduğu maliyet grafiğini inceleyebiliriz:



Şekil 1. İşlem Maliyeti ve Üretim Maliyeti İlişkisi
(Williamson, 1989: 153'den uyarlanmıştır).

Bu grafikte, örgüt yapısındaki üretim maliyeti ve piyasa yapısındaki satın alma maliyeti farkı ΔC ile gösterilmektedir. Örgüt yapısı ve piyasa yapısı arasındaki işlem maliyeti farkı ise ΔG'dir. Williamson her iki maliyet farkını varlık özgüllüğünün (k) birer fonksiyonu olarak ele almaktadır. Grafikte toplam maliyet ΔC + ΔG ile gösterilmektedir (Williamson, 1989: 152-153).

Bu grafiği özetle üç aşamada yorumlayabiliriz:

1. Varlık özgüllüğü (k) düşük seviyede iken, üretim ve satın alma maliyeti farkı (ΔC), işlem maliyeti farkı (ΔG) ve toplam maliyet farkı (ΔC + ΔG) pozitiftir. Bu seviyedeki işlemler (standart işlemler) için piyasa yapısı avantajlı iken, örgüt yapısı dezavantajlıdır.
2. Varlık özgüllüğü optimum seviyede (k=kˆ) iken, üretim ve satın alma maliyet farkı (ΔC) pozitiftir ve üretim maliyetine göre piyasa yapısı avantajlıdır. İşlem maliyeti farkı (ΔG) negatiftir ve işlem maliyetine göre örgüt yapısı avantajlıdır. Piyasa ve örgüt yapısı arasındaki toplam maliyet farkı (ΔC + ΔG) ise sıfırdır. Bu seviyedeki işlemlerle ilgili olarak piyasa veya örgüt yapısından herhangi birisi kullanılabilir.
3. Varlık özgüllüğü (k) yüksek seviyede iken, üretim ve satın alma maliyeti farkı (ΔC) sıfırdır. İşlem maliyeti farkı (ΔG) ve toplam maliyet farkı (ΔC + ΔG) negatiftir. Bu seviyedeki işlemler (standart olmayan özel işlemler) için örgüt yapısı avantajlı iken, piyasa yapısı dezavantajlıdır.

Grafikte, üretim ve satın alma maliyeti farkı örgüt yapısı lehine sonuç vermemektedir. En olumlu senaryoda bile ilgili maliyet farkı sıfırlanmaktadır. Bu yüzden sadece üretim ve satın alma maliyetine bakılarak üretme veya satın alma kararı verilemez. Williamson'a göre işlem maliyetleri bu karar sürecinde en etkili unsur olacaktır (1989: 152-154).

Bununla birlikte Demsetz (1988), firmanın kendi bünyesindeki yönetim ve işlem maliyeti toplamı ile piyasadan satın alma ile ilgili yönetim ve işlem maliyeti toplamının karşılaştırılarak incelenmesi gerektiğini önermektedir (Park vd., 2000: 90-91).

Bienstock ve Mentzer, lojistik ve nakliye sektöründe yaptıkları araştırmanın sonuçları kapsamında, üretme veya satın alma karar sürecinde üretim ve işlem

maliyetlerinin beraber ele alınması gerekliliğinin önemini vurgulamaktadır (1999: 56).

İşlem maliyeti kuramı önermelerini destekleyen görüşler ve yapılan çalışmaların yanında kuram üzerine çeşitli eleştiriler de bulunmaktadır. Çalışmamızın son bölümünde, işlem maliyeti kuramı ile ilgili eleştiriler hakkında kısaca bilgilendirme yapılacaktır.

1.1.6. İşlem Maliyeti Kuramı Üzerine Eleştiriler

İşlem maliyeti kuramı temel önermelerini destekleyen birçok çalışma ile birlikte kuram üzerine eleştiriler de bulunmaktadır. İşlem maliyeti kuramı temel önermeleri ve ilgili araştırmalar hakkındaki eleştirileri dört grupta toplayabiliriz.

1. Örgüt içi yönetim maliyetleri yeterli derecede önemsenmemektedir.
2. Toplam maliyet üzerine inceleme yapılmamaktadır.
3. Sosyal ilişkilerin rolü ihmal edilmektedir.
4. İşlem maliyetinin tüm boyutları ve boyutlar arasında öngörülen etkileşimler yeterli derecede incelenmemektedir.

Piyasada işlem maliyetinin yüksek olduğu durumda, işlem maliyeti kuramı örgüt yapısını önermektedir. Barney ve Hasterley'e göre, işlem maliyeti kuramı üzerine yapılan eleştirilerden birisi kuramın firma içi örgütleme maliyetini düşük görme eğiliminde olmasıdır (1996: 117). Bu bağlamda Demsetz (1988) enformasyon ve yönetim maliyetlerine dikkat çekmiştir. Demsetz'e göre bütünsel bir firma teorisi, enformasyon maliyetine Coase'ın teorisinden daha fazla ağırlık vermelidir (Park vd., 2000: 90).

Gifford, firmanın satın alma yerine girdiyi kendisinin üretmesi durumunda kontrol ve izleme sürecinin önemine vurgu yapmaktadır. Girişimci yeni üretim sürecine odaklanırken, firmanın geri kalanını ihmal edebilir. Bu yüzden örgüt yapısı beraberinde fırsat maliyetleri oluşturmaktadır (2004: 2).

Anderson ve Weitz, örgüt yapısının beraberinde yönetim maliyetlerini getirdiğini vurgulamaktadır. Girdilerin örgüt yapısındaki üretimi sürecinde bakım

revizyonları ve ürün değişimi süreçleri verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Pazarlama faaliyetleri açısından küçük operasyonlar sorun teşkil etmese de, işlemlerin arttığı durumda tedarikçi fırsatçılığı ile karşılaştırıldığında yönetim maliyetleri firmaya daha fazla zarar verebilir (1986: 12).

Maliyetle ilgili bir diğer eleştiri ise işlem maliyeti analizi üzerine yapılan araştırmalar hakkındadır. Bienstock ve Mentzer'e göre, yapılan araştırmalarda Williamson'ın kavramsallaştırdığı işlem maliyeti ve üretim maliyetinden oluşan toplam maliyet üzerine inceleme girişimi bulunmamaktadır (1999: 44). Böylece kuramın önerdiği toplam maliyetin içinde kalan üretim maliyeti ihmal edilmektedir.

İşlem maliyeti kuramı insan doğası hakkında iktisada getirdiği yeni varsayımlar ile klasik iktisat teorilerinden farklılaşsa da, Barney ve Hasterley'in belirttiği üzere, sosyal ilişkilerin rolünü ihmal etmektedir. Varlık özgüllüğü veya belirsizlik tek başına yönetim yapısı tercihini belirleyemeyebilir. Sosyal ilişkilere bağlı olarak da örgüt yapısı veya resmi sözleşmeler olmaksızın özel varlık işlemleri yürütülebilir (1996: 117).

Granovetter'e göre, firmalar işlerini birbirinden izole edilmiş birimler olarak yürütemezler. Diğer firmalarla işbirliği ilişkisi oluştururlar. Bu ilişkiler etrafında netliği değişen yasal ve sosyal sınırlar bulunmaktadır. Hiçbir durumda, piyasa sınırlarında birbiri ile kol uzunluğu mesafesinde iş yapan firmalar gözlemlenemez (1994: 453).

Bir diğer eleştiri konusu araştırmalarda incelenen işlem maliyetleri boyutları ile ilgilidir. Bienstock ve Mentzer, işlem maliyeti üzerine yapılan araştırmalarda, çoğunlukla varlık özgüllüğünün incelendiğini belirtmektedir. Belirsizlik varlık özgüllüğüne göre daha az görülmektedir. Sıklık üzerine çalışmalar ise çok daha az sayıdadır. Bununla birlikte, varlık özgüllüğü ve belirsizlik arasındaki etkileşimi inceleyen az sayıdaki çalışma istisnai kabul edilirse, işlem maliyetleri boyutları arasında öngörülen etkileşimler yeterli derecede incelenmemiştir (1999: 44).

Mathien'in lojistik sektöründe yaptığı araştırmanın sonuçları, işlem sıklığı ile yönetim yapısı arasındaki ilişkiyi desteklememiştir. Mathien de, sıklık faktörünün literatürde çok fazla incelenmediğini, dolayısı ile işlem maliyetinin bu boyutu için daha iyi ölçekler geliştirilmesi gerektiğini önermektedir (2012: 124). Bu yorum,

Bienstock ve Mentzer'in işlem maliyeti üzerine yapılan araştırmalarda işlem maliyetinde yer alan tüm boyutların yeterli derecede incelenmediği ile ilgili argümanını desteklemektedir.

Görüldüğü üzere, tüm bu eleştirilere rağmen işlem maliyeti kuramı özellikle örgütlerin varlığını sorgulaması ve bunu da iktisadi işlemlere bağlaması nedeni ile dikkat çekicidir.

Coase'ın (1937) makalesinden bu yana işlem maliyetlerinin varlığı, piyasa verimsizliklerinin nedeni ve işlemlerin örgüt içine entegre edilmesinin açıklaması olarak kullanılmıştır (Gifford, 2004: 3). İşlem maliyeti kuramı örgüt sınırı hakkında alınan kararlarla ilgili en baskın kuramsal çerçeve haline gelmiştir (Geyskens vd., 2006: 519).

Bu nedenlerden dolayı araştırma problemine bağlı olarak üretme veya satın alma kararlarını anlayabilmek için işlem maliyeti kuramı çalışma kapsamında ele alınacaktır.

İşlem maliyeti kuramı ile birlikte literatürde örgüt kuramları çerçevesinde üretme veya satın alma kararı üzerinde etkileri olduğu düşünülen kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuram önermeleri ile ilgili araştırmalar da bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın ilerleyen bölümünde sırasıyla kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuram önermeleri, üretme veya satın alma karar süreci bağlamında incelenecektir.

1.2.KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI

Bu bölümde araştırma sorunsalımıza bağlı olarak üretme veya satın alma kararları bağlamında örgüt kuramları arasında işlem maliyeti kuramından sonra en çok çalışılan kaynak bağımlılığı kuramı incelenecektir. Bu kapsamda kaynak bağılmlılığı kuramı temel önermeleri, kuramın temel aldığı güç ve bağımlılık ilişkisi, bağımlılığı etkileyen temel unsurlar hakkında bilgi verilecektir. Bağımlılığın yönetilmesine yönelik olarak kuramın temel varsayımları detaylandırılacaktır. Son

olarak kaynak bağımlılığı kuramı üzerine literatürde yer alan eleştiriler paylaşılacaktır.

1.2.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Temel Önermeleri

"Bir örgütün davranışını anlamak için davranışın bağlamını; örgütün ekolojisini anlamak gerekir" (Pfeffer ve Salancik, 2003: 1).

Bu perspektif köklerini açık sistem görüşünden almaktadır (Scott, 2003: 118). Açık sistem yaklaşımında, örgütler kendilerine has özelliklerin yanında, tüm açık sistemlerle ortak bir kısım özelliklere de sahiptir. Bu özellikler, çevreden enerjinin alınması, alınan enerjinin ürüne dönüştürülmesi, ürünün çevreye verilmesi ve çevredeki kaynaklardan sisteme yeniden enerji iletimini içermektedir (Katz ve Kahn, 1966: 14-29).

Bu yaklaşıma göre örgütler birbirine bağlı parçalar kümesidir, beraber bir bütün oluştururlar. Her biri bir işe katkıda bulunmakta ve bütünden bir şey almaktadır. Bütün olarak daha büyük bir çevre ile karşılıklı bağımlıdır. Sistemin hayatta kalması temel amaç olarak alınır; parçalar ve ilişkileri evrimsel süreçler içerisinde belirlenmektedir. Örgütün çevre ile bağımlılık ilişkisi kaçınılmaz veya doğaldır (Thompson, 1967).

Kaynak bağımlılığı kuramı, açık sistem yaklaşımı bağlamında örgüt ve ticari işlemleri yürüttüğü diğer örgütler üzerine odaklanmaktadır. Analiz düzeyi örgüt kümesidir. Yaklaşım, birçok araştırmacı tarafından çalışılmış ve çeşitli isimler almıştır. Zald vd. (1970) versiyonlarını politik ekonomi modeli olarak adlandırmışlardır. Thompson (1967) çalışmasında yaklaşımı güç bağımlılığı modeli olarak tanımlamıştır. Pfeffer ve Salancik (1978) yaklaşımlarına kaynak bağımlılığı adını vermişlerdir (Scott, 2003: 118).

Barnard'a göre bir örgütte fiziksel enerji ve malzemeler, bireyler, sosyal ilişkiler ve örgütün çevre ile ilişkileri dört parçalı iktisadi yapıyı oluşturmaktadır. Bu iktisadi yapının tek göstergesi örgütün hayatta kalma durumudur (1938: 251-252).

Çok az sayıda örgüt kendi kendine yeterlidir. Birçoğu kaynakları temin etmek için diğer örgütlere bağlıdır (Heide, 1987: 29). Hayatta kalabilmenin anahtarı kaynakları temin etmek ve sürekliliğini sağlamaktır (Pfeffer ve Salancik, 2003: 2). Bu gereksinim örgütler ve dışsal birimler arasında bağımlılıklar yaratmaktadır (Scott, 2003: 118).

Bağımlılık, ilişkili olduğu örgüt veya grupların taleplerine bakmaksızın örgütün iç kaynaklarının kullanımı ve tahsisi hakkında kendi kararlarını verme özerkliğini etkilemektedir (Oliver, 1991: 145-155) ve diğer örgütlere güç avantajı olarak yansımaktadır (Heide, 1987: 29). Güç avantajı elde edildiğinde ise bu güç, bağımlı olan örgütün davranışını sınırlama ve ya etkileme yönünde kullanılabilir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 53).

Güçlü firma bağımlı firmayı iş hayatından çıkarabilecek imtiyazlara zorlayabilir. Firmanın varlığı için kritik olan kaynaklara sahip olanların güçlerini uygulama olasılığı daha yüksektir (Sheppard, 1989: 52-53). Bununla beraber örgütler hayatta kalabilmek için çevresel taleplere cevap vermek zorundadır (Pfeffer ve Salancik, 2003: 43).

Hayatta kalma durumu bir örgüt için öncelikli öneme sahiptir. Örgütün bir eylem gerçekleştirebilmesi için öncelikle varlığını sürdürmesi gerekir. (Sheppard, 1989: 3). Örgütler ve liderleri hayatta kalma şanslarını artırmak için eylemde bulunabilirler (Scott, 2003: 118). Bu eylemler temel olarak ticari ilişkiyi yeniden yapılandırma girişimlerini içermektedir (Heide, 1987: 29).

Bu bağlamda kaynak bağımlılığı kuramı, örgütler arası ilişkilerde güç ve bağımlılığın kaynağını, örgütlerin güçlerini nasıl kullandıklarını ve bağımlılıklarını nasıl yönettiklerini analiz etmektedir. Kuramın üç temel görüşü bulunmaktadır (Davis ve Cobb, 2009: 5):

1. Sosyal bağlam önemlidir.
2. Örgütler özerkliklerini artırmak ve çıkarlarını korumak için stratejilere sahiptir.
3. Örgütlerin iç ve dış dinamiklerini anlamak için güç kavramı önemlidir.

Tolbert ve Zucker'e göre örgütsel yapıyı açıklamada güç etmeninin belirleyici rolü üzerine vurgu yapılması, üretim verimliliği üzerine odaklanan diğer kuramsal yaklaşımlara karşı açık bir meydan okumadır (1996: 171).

Rasyonalite ve verimliliğin ötesine geçerek güç kavramının üzerine odaklanılması ve güç ilişkisinin temelindeki bağımlılıkları yönetmek adına örgütsel taktikler geliştirilmesi, kaynak bağımlılığı kuramını diğer kuramlardan ayıran en önemli özelliktir (Davis ve Cobb, 2009: 5). Bu kapsamda kaynak bağımlılığı kuramının temel aldığı güç ve bağımlılık ilişkisini incelemekte fayda bulunmaktadır.

1.2.2. Güç ve Bağımlılık İlişkisi

Weber'e (1968) göre "Güç, karşı konulmasına rağmen birinin amaçlarını gerçekleştirebilme kabiliyetidir" (Mizruchi ve Yoo, 2002: 600). Bununla birlikte, güç aktörün sahip olduğu bir özellik değildir, sosyal ilişkinin bir unsurudur (Emerson, 1962: 32). "X güce sahiptir" cümlesinde gücün "kimin üzerinde" olduğu belirtilmezse cümle anlam ifade etmeyecektir.

Gücün bağımlılıkla olan ilişkisi Emerson'ın 1962 tarihli Güç ve Bağımlılık İlişkileri isimli çalışmasına dayanmaktadır (Casciaro ve Piskorski, 2005: 169, Davis ve Cobb, 2009: 5).

Emerson'a göre:

" a, b'ye sevgi ve saygı olarak bağımlı ise, b, a'yı normalde direnç göstereceği bir suç faaliyetine çekebilir" (Emerson, 1962: 32).

Bağımlılık a'nın b aktörüne karşı:

1. b tarafından iletilen amaçların motivasyonel yatırımı ile doğru orantılıdır.
2. Bu amaçların a-b ilişkisi dışında a tarafından elde edilebilirliği ile ters orantılıdır.

İlk madde elde edilmesi istenen kaynağın önem derecesine göre bağımlılığın artacağını göstermektedir. İkinci madde ise ticari ilişkide alternatif kaynakların

bulunabilmesi veya ticari tarafın değiştirilebilir olması ile ilgilidir (Heide, 1987: 32-33).

Bağımlılık ve güç yakın olarak ilişkili kavramlardır (Caniels ve Roeleveld, 2009: 404). Sosyal ilişkilerin karşılıklılığını düşündüğümüzde güç bağımlılık ilişkisi için bir çift denklem oluşturulabilir. Denklemde güç G ile bağımlılık ise B ile gösterilmektedir. (Emerson, 1962: 33):

$$Gab=Bba, Gba=Bab$$

Emerson'a göre a'nın b üzerindeki gücü, b'nin a'ya karşı bağımlılığını ifade etmektedir. Aynı şekilde, b'nin a üzerindeki gücü, a'nın b'ye karşı bağımlılığına eşittir. Bir ilişkide iki taraf aynı oranda güç ve bağımlılığa sahip olmadıklarında, bir başka deyişle dengesiz bir denklemde, gücün kullanımı bağımlı tarafın eylem süreçlerini harekete geçirir Bu süreçler zarar azaltma ve denge sağlama eylemleridir (1962: 34).

Zarar azaltma, güçlü tarafın taleplerini yerine getirerek maruz kalınan acının azaltılmasıdır. Bu seçim ilişkinin dengesini değiştirmez, bu yüzden diğer dengeleme operasyonlarından ayrılmalıdır. Emerson zarar azaltma eyleminin bağımlı taraf için iyi bir çözüm olmadığını vurgulamaktadır. Bu eylem güç ve bağımlılık ilişkilerini değiştirmemektedir. Bağımlı taraf acı veren bir talebi karşılamakla beraber hala yeni taleplere karşı savunmasız durumdadır. Aşağıdaki değişiklikler ise ilişki için denge sağlama girişimleridir (1962: 34-35):

1. Bağımlı taraf güçlü tarafın sunduğu amaçlara karşı motivasyonel yatırımını azaltabilir.

2. Bağımlı taraf aynı amaçlara yönelik alternatif kaynaklar geliştirebilir.

3. Güçlü taraf bağımlı tarafın sunduğu amaçlara karşı motivasyonel yatırımını artırabilir.

4. Güçlü taraf aynı amaçlara yönelik alternatif kaynaklardan yoksun bırakılabilir.

Mantıksal bir şemada sunulan denge sağlama eylemlerinin her birinin sosyal süreçlerde karşılığı bulunmaktadır. İlki zayıf tarafın isteğinin azalmasıdır. İkincisi zayıf tarafın alternatif sosyal ilişkiler yaratmasıdır. Üçüncüsü A'ya statü kazandırmaktır. Son madde ise koalisyon ve grup oluşumunu içermektedir (Emerson, 1962: 35).

Emerson'ın güç ve bağımlılık ilişkisi ile ilgili kavramsal çerçeve Thompson'ın (1967) örgüt yapısı ve eylemi hakkındaki kuramsal çalışmasında doğrudan yer bulmaktadır. Bir dizi önerme ile Thompson, bireylerin örgüt içindeki bağımlılık ilişkisini nasıl yöneteceğini incelemektedir (Occasio, 2002: 367):

1. İşlerinde yüksek takdir hakkına sahip olan bireyler diğer bireylere olan bağımlılık seviyesi ile eşit miktarda veya ilgili bireylerin bağımlılık seviyesinden daha fazla güç elde etmek isterler.

2. Bireysel güç seviyeleri bağımlılıklarına kıyasla düşük ise, güçlerini artırabilmek için çevredeki diğer insanlarla koalisyon arayışına girerler.

3. Örgüt için belirsizlik kaynakları artış gösterdiğinde, ilgili bireylerin güç seviyesi ve örgüt içindeki politik pozisyonların sayısı artar.

Sangtani ise, Emerson'ın bağımlılığı yönetmek için ortaklıklar kurma, alternatif kaynaklar geliştirme, dikey entegrasyon ve amaçların farklılaştırılması olmak üzere dört farklı yol önerdiğini belirtmektedir (2004: 14). Emerson güç ve bağımlılık ilişkisini ortaya koyarak dengesiz bir sosyal ilişkide tarafların neler yapabileceğine dair somut öneriler geliştirmiştir.

1.2.3. Bağımlılığı Etkileyen Unsurlar

Bireylerde olduğu gibi örgüt düzeyinde güç, örgütlerin değil ilişkilerin özelliğidir. Bu yüzden örgütün sahip olduğu güç ilişkiden ilişkiye farklılık gösterebilir (Scott, 2003: 203), zaman içerisinde aynı ilişki için değişime uğrayabilir. Güç, bir örgütün diğerine karşı olan bağımlılık farkının sonucudur (Caniels ve Roeleveld, 2009: 404). Kaynakların ne kadar önemli ve kıt olduğu örgütsel bağımlılığının derecesini ve doğasını belirlemektedir. (Scott, 2003: 118).

Pfeffer ve Salancik'e göre örgütler arasında bağımlılığı etkileyen üç kritik etmen bulunmaktadır (2003: 45):

1. Kaynağın önemi,

2. Örgütün kaynak tahsisi ve kullanımındaki takdiri

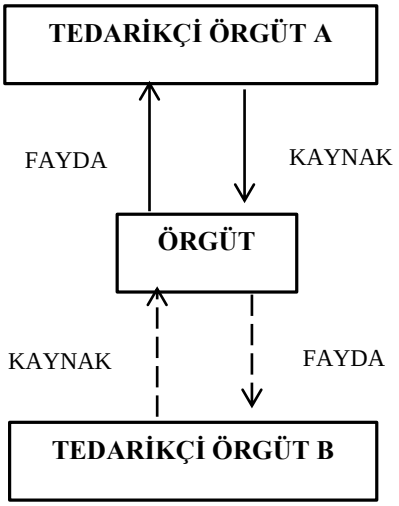
3. Kaynak kontrol yoğunluğu

Sheppard, örgütün kontrolü altında tutmak isteyeceği bazı önemli kaynakların bulunduğunu belirtmektedir (1989: 47). Bu önem, kaynağın göreceli olarak finansal büyüklüğü ve kritikliği ile ilgilidir. Kritiklik, kaynağın yokluğu durumunda örgütün fonksiyonlarını devam ettirebilme yeteneğini ölçmektedir (Caniels ve Roeleveld, 2009: 405). Kaynak bağımlılığı kuramına göre, firmalar kendileri için kritiklik seviyesi en yüksek olan kaynakları ile ilgili bağımlılıklarını aktif olarak yönetmeye ve azaltmaya çalışırlar (Schildt vd., 2010: 109).

Örgütler arasında bağımlılığı etkileyen diğer önemli etmen örgütün ilgili kaynağın tahsis ve kullanımındaki takdiri, bir başka deyişle bu tahsis veya kullanımı belirleme kapasitesidir. Bu kapasite büyük bir güç kaynağıdır ve özellikle kaynak kıt olduğunda daha da önem kazanmaktadır. Kaynağa sahip olmak, ulaşabiliyor olmak, kullanımını kontrol ediyor olmak ve kaynakla ilgili düzenlemeler oluşturma sürecinde söz sahibi olmak kaynak tahsisi konusunda farklı dereceleri göstermektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 48-49).

Bağımlılığı etkileyen bir diğer önemli etmen kaynak kontrol yoğunluğudur. Heide'ye göre belirsizlik söz konusu olduğunda, bağımlılığı firmanın ticaretini veya işlem maliyetini etkileyen çevresindeki aktör sayısı belirlemektedir. Kaynak bağımlılığı kuramcılarına göre, bağımlılık kaynakların elde edilmesine bağlıdır ve firma kaynaklarını sınırlı sayıdaki tedarikçiden sağladığında bağımlılık artmaktadır. Diğer bir deyişle, bu teorik çerçeve kaynak yoğunluğunu bağımlılığın anahtarı olarak görmektedir (1987: 63-64).

Sheppard, bu kapsamda ticari ilişkide örgütün farklı örgütleri kullanmasının önemini belirtmektedir. Şekil 2'de yer alan örneğe göre, bir firma ihtiyaç duyduğu kaynaklar için iki farklı firma ile ticari ilişki içerisinde yer almaktadır. Örgütün bir firmayı diğerine karşı kullanması bağımlılığını azaltmaktadır. Her iki firma takas ilişkisinde örgütten bir fayda (örnek olarak nakit para) sağlamakta ve karşılıklı kazanç, ticari ilişkinin sürmesini sağlamaktadır (1989: 50-51).



Şekil 2. Takas İlişkisinde Güç ve Bağımlılık İlişkisi
(Sheppard, 1989: 51'den uyarlanmıştır).

Özet olarak kaynakların önemi, kaynak tahsisi ve kontrol yoğunluğu örgütün diğer örgüt veya grup üzerindeki bağımlılığını belirlemektedir. Bu durumda bağımlılık şöyle tanımlanabilir:

> Bağımlılık, örgüt için verilen bir girdi veya çıktının önemi ile söz konusu girdi ve çıktının göreceli olarak az sayıdaki örgüt tarafından kontrol edilmesi derecesinin çarpımıdır (Pfeffer ve Salancik, 2003: 51).

Tüm bu etmenlerle beraber, bağımlılık çevrenin bir unsurudur (Pfeffer ve Salancik, 2003: 78). Örgütün çevresini seçmesi örgütün hayatta kalma şansını etkilemektedir. Örgüt, operasyonu için gerekli kaynakları çevreyi kontrol ederek temin etmeye devam edecektir (Sheppard, 1989: 61, 63). Çevre insan tarafından yaratılır ve sistemler çevreye uyum gösterirler. İnsan bir aktör olarak çevreye tepki vermez, onu canlandırır (Weick, 1969: 64).

Çevreyi canlandırma sürecinde yapılan hatalar örgütün çevreye uyumunu, başarısını ve hayatta kalma olasılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Problemler, örgütün bağımlılık durumunu yanlış okumasından veya kendisine iletilen talepleri yanlış yorumlamasından kaynaklanabilir. Örgüt ayrıca geçmişine bağlılıktan ve çatışan taleplerin dengelenmesi nedenlerinden kaynaklanan problemlerle karşılaşabilir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 78-79). Dışsal taleplerin değerlendirilmesi sürecinde bağımlılıkların doğru tespit edilmiş olması ve diğer hataların göz önünde bulundurulması önem kazanmaktadır.

Bununla birlikte, kaynak bağımlılığı kuramına göre hiçbir örgüt kendi kendine yeterli değildir, hayatta kalabilmek için tüm örgütler ticari işlemleri yürüttüğü çevre ile örtüşmelidir. (Scott, 2003: 118). Örgütler çevresel taleplere cevap veremezlerse varlıklarını sürdüremezler (Pfeffer ve Salancik, 2003: 43). Bu yüzden örgütler ve liderleri hayatta kalma şanslarını artırmak (Scott, 2003: 118) ve çevredeki kritik kaynaklar üzerindeki bağımlılıklarını azaltmak için eylemde bulunabilir. Bu adımlar sayesinde örgüt özerkliğini sağlayarak operasyonları üzerindeki kontrol yetkinliğini artıracaktır (Giardina, 1999: 22).

1.2.4. Bağımlılığın Yönetilmesi

Scott, temelde örgütlerin çevrelerini yönetmek için iki tip taktik uyguladığını belirtmektedir. İlki temel iş süreçleri üzerine odaklanır ve bu işleri aksatan çevresel etkilerden örgütü korumaya çalışır. Scott, bu taktikleri koruyucu taktikler olarak adlandırmaktadır. Bu taktikler temel iş süreçlerinin sınırlarını korumaktadır. İkinci tip taktik örgütlerin sınırlarını değiştirmesine yöneliktir. Bu eylemler sınırların genişlemesi veya kayması taktikleridir. Örgütler sınırlarını gözden geçirerek ticari ilişkide bulundukları paydaşlar, rakipler ve düzenleyiciler arasında bağlantı kurmaktadır. Scott, bu taktikleri köprü taktikleri olarak isimlendirmiştir (2003: 199).

Thompson'a (1967) göre çevresel bağımlılık karşısında örgütün özerkliğini koruma araçları şunlardır:

1. Örgütler temel teknolojilerini çevresel etkilerden izole etmek isterler.
2. Tamamen kapalılık mümkün olmadığı için girdi ve çıktıları stoklayarak temel teknolojilerini çevresel etkilerden korumaya çalışırlar.
3. Stoklamak kararsız bir çevrede tüm varyasyonlara çözüm olamayacağı için, daha esnek girdi veya çıktı işlemleri arayışına girerler.
4. Stoklayamayacakları veya yumuşatamayacakları çevresel değişime uyum sağlayıp değişime katılırlar.
5. Stoklamak, seviyesini değiştirmek ve öngörüde bulunmak, temel teknolojilerini çevresel sapmalardan koruyamadığında, örgütler rasyonelleşme yoluna giderler.

Pfeffer ve Salancik'e göre, çevresel taleplerin yönetimi örgütün bu taleplere kesinlikle uyması anlamına gelmemektedir. Uyum gösterme takdir hakkını kaybetme, bir sınırlama, limitli bir özerkliğe izin vermek demektir. Örgüt dışsal etki girişimlerine maruz kaldığında, uzun dönemli hayatta kalma durumu tehlikeye girmektedir. Örgüt bir kez etki altında kaldığında, bu dışsal girişimlerin devamı gelecektir. Örgütün karar süreci ve davranışları örgütün işlem yaptığı çevre tarafından sınırlandırıldığında örgüt özerkliğini kaybedecektir (2003: 95).

Örgütler çevreye tepki verebileceği gibi çevreyi değiştirme yeteneğine de sahiptir. Yöneticiler örgütleri yönettikleri gibi çevrelerini de yönetebilirler (Aldrich ve Pfeffer, 1976: 83). Tüm örgütler çevresel talepler ve kısıtlar ile karşılaşırken, bazı örgütler diğerlerine göre daha iyi sonuçlar almaktadır (Sleet, 2010: 36).

Hillman vd. göre, Pfeffer ve Salancik çalışmalarını örgütlerin çevresel bağımlılıklarını azaltmak için önerdikleri beş temel eylem tipi üzerine yapılandırmıştır (2009: 1404).

1. Birleşmeler ve satın almalar
2. Ortak girişimler ve diğer örgütler arası girişimler
3. Yönetim kurulları
4. Politik eylemler
5. Yönetici değişimleri

Bağımlılıkları azaltmak için önerilen ilk eylem tipi birleşmeler ve satın almalardır. Örgütler birleşme eylemi ile belirsizliği azaltarak bağımlılıklarını yeniden yapılandırma girişiminde bulunurlar (Finkelstein, 1997: 789).

Galbraith ve Stiles birleşme stratejilerini firmaların göreceli olarak güç seviyelerine bağlı olarak sınıflandırmaktadır. Beş temel birleşme stratejisi tanımlanmaktadır (1984: 520):

1. Dikey birleşmeler: Alıcı ve satıcı ilişkisine sahip firmaların gerçekleştirdiği birleşmelerdir.
2. Yatay birleşmeler: Aynı coğrafyada birbirleri ile aynı veya ilintili ürünleri üreten firmaları içermektedir.

3. Ürün genişlemesi: Fonksiyonel olarak ilintili ürün üreten ama farklı pazarlara hizmet eden firmaların birleşmesini içermektedir.
4. Pazar genişlemesi: Farklı coğrafyada aynı veya benzer ürünleri satan firmaların birleşmesidir.
5. Holding tipi birleşme: Birbirinden farklı pazarlarda birbirinden farklı ürünlere sahip firmaların birleşmeleridir.

Rakiplerin satın alınması sürecinde ise kıt kaynaklarla ilgili rekabetten kaynaklanan bağımlılık azaltılmaktadır. Ortak yaşam bağımlılığına ilişkin satın almalarda, firma takas ilişkisinde bağımlı olduğu tedarikçi veya müşterilerini satın almaktadır (Schildt vd., 2010: 109).

Birleşmeler ve satın almalar sadece asimetrik bağımlılığı bünyeye katarak kontrol altına almakla kalmaz, ayrıca hayatta kalan örgütü daha fazla kaynak kontrolüne sahip olduğu için daha güçlü hale getirir. (Pfeffer ve Salancik, 2003: 110). Firmaların alternatif yolları olsa da birleşmeler ve satın almalar, kaynak bağımlılığını yönetmede en önemli eylemdir (Schildt vd., 2010: 109).

İkinci temel eylem tipi örgütler arası kolektif yapıların (uzun dönemli sözleşmeler, birlikler, ortak girişimler vb.) kurulmasıdır. Bu yapılar birleşmeler gibi kaynakların elde edilmesi, belirsizliğin ve bağımlılığın azaltılması yönündeki girişimlerdir (Hillman vd., 2009: 1406). Cyert ve March (1963) bu stratejiyi "uzlaşılan çevre" kavramı ile nitelendirmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramı örgütler arası ilişkileri örgütün dışsal çevresindeki koşullara karşı bir stratejik tepki olarak görmektedir (Heide, 1987: 7-8).

Örgüt bağımlı olduğu örgütlerle ilişkilerini geliştirerek örgütler arasında resmi bir bağlantı oluşturabilir (Heide, 1987: 29). Dışsal bağlantıların kurulması mevcut örgütler arası ilişkilerde örgütün yeni kaynaklara ulaşmasına hizmet eder. Güçlü örgütlerin etkilerine karşı örgütün direnme kapasitesinin artmasına neden olur (Sleet, 2010: 29). Bununla beraber, bu yapılar bağımlılığı birleşmeler gibi tamamen yok etmemekte, kısmen azaltmaktadır (Hillman vd., 2009: 1406).

Üçüncü temel eylem tipi yönetim kurullarıdır. Pfeffer'a göre yönetim kurulları firmaların kaynakları elde etmesini ve bağımlılıklarını azaltmasını sağlayabilir (1972: 226). Brown, yönetim kurullarının örgütler için kaynak katalizörü

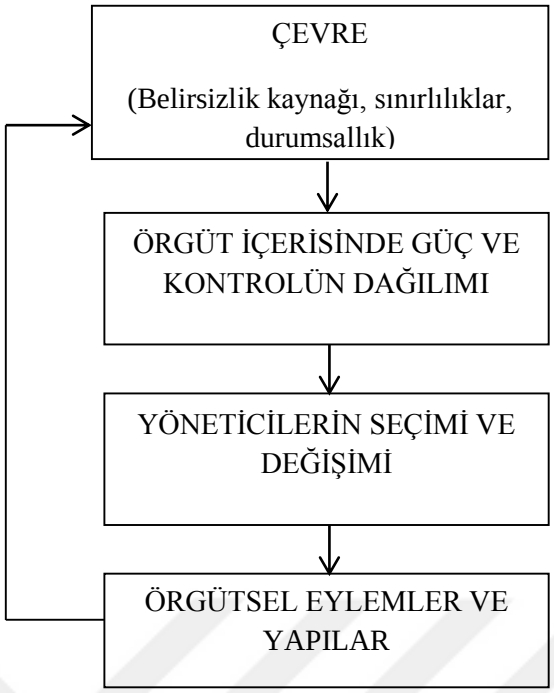
olarak çalıştığını belirtmektedir. Bu kurullar gerekli kaynaklar için diğer örgütlerle bağlantılar kurarak ve örgütün meşruiyetini sağlayarak kaynakların elde edilmesine yardımcı olmaktadır (2005: 322).

Yönetim kurullarında kooptasyon ile diğer örgütlerin üyeleri de yer alabilir (Sheppard, 1989: 65). Selznick'e göre kooptasyon, örgüt için yıkıcı potansiyeli olan üyelerin örgütün karar verme mekanizmasına dahil edilmesidir (Mizruchi ve Yoo, 2002: 601). İlgili üyelerin sosyalleşmesi sonucu veya statü, arkadaşlık ve bilgi aktarımı yolları ile örgüte değerli kaynakların akış istikrarı sağlanmaktadır (Casciaro ve Piskorski, 2005: 168).

Bağımlılık, örgütler arası yapılar ile uzlaşılarak yönetilemediğinde, örgütler dördüncü temel eylem tipi olarak bir diğer strateji sınıfını kullanırlar. Geniş bir sosyal sistemin ve devletin gücünü kullanarak zorlukları ortadan kaldırmak ve ihtiyaçlarını karşılamak isterler. Örgüt, politik mekanizma ile kendi çıkarları için bir çevre yaratma girişiminde bulunur. Nakit sübvansiyonlar elde etmek, piyasa koruması oluşturmak veya antitröst yasalarla rakiplerin önüne geçerek rekabet belirsizliğini azaltmak için çeşitli eylemler oluşturabilir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 189). Bu süreçte örgüt sosyal yaptırımlar ve yasalar ile bağımlılıklarının kontrolünü sağlamaktadır.

Ekonomik bağımlılıklar politik (güç) sorunların artmasını sağlar. Politik sorunlar, politik çözümler gerektirir (Scott, 2003: 118). Bu kapsamda örgüt ile örgütün önemli tedarikçileri ve müşterileri arasında, örgüt ile büyük rakipleri arasında ve örgüt ve devlet arasında politik ilişkiler geliştirilebilir (Zald, 1970: 233). Örgütler politik araçları dışsal ekonomik çevrenin şartlarını değiştirmek için kullanabilir. Bununla beraber ekonomik güç dışsal çevre üzerinde politik güç oluşturabilir. Bu güç gelecekte örgütün hayatta kalması ve kaynak elde etmesi doğrultusunda kullanılabilir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 190).

Bağımlılıkları kontrol altına almak için önerilen beşinci eylem tipi yönetici değişimleridir. Pfeffer ve Salancik örgütsel bağlamın örgüt üzerindeki etkisi ve yönetici değişimlerinin örgütsel davranışa etkisi ile ilgili bir model oluşturmuştur (2003: 229):



Şekil 3. Örgütsel Değişim
(Pfeffer ve Salancik 2003: 229'dan uyarlanmıştır).

Modelde birbirini izleyen bir dizi sebep neticesinde çevresel koşulların içsel güç dağılımını değiştirdiği, içsel güç ve kontrolün yönetici değişimlerini tetiklediği, bu değişimlerin de bilgi, eğitim ve referans çerçevesi etmenleri ile örgütsel davranışı etkilediği önerilmektedir. Örgütsel değişimin sadece çevrenin örgütleri etkileme süreci ile oluşmadığı, yönetici değişimleri ile örgütlerin çevrelerine uyumlu hale gelebildikleri belirtilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 252).

Bu çalışmada kaynak bağımlılığı kuramı önermeleri, girdiler için üretme veya satın alma kararları üzerindeki etkileri ile değerlendirilmektedir. Kurama göre firma birleşme eylemine geçerek bağımlılıklarını yeniden yapılandırabilir ve bu strateji kapsamında girdileri satın almak yerine kendi bünyesinde üretmeyi tercih edebilir. Araştırmada kaynak bağımlılığı kuramı bu bağlamda ele alınacaktır.

Kaynak bağımlılığı kuramı yayınlandığından beri örgüt kuramları içinde en etkili kuramlardan biri olmuştur (Hillman, 2009: 1404). Bununla beraber kuram ve temel önermeleri hakkında çeşitli eleştiriler de vardır.

1.2.5. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Üzerine Eleştiriler

Casciaro ve Piskorski (2005), kaynak bağımlılığı modelinde birçok açık nokta bulunduğunu belirterek kuramı bu yönüyle eleştirmektedir. Teorik ve normatif önermeler arasında uyumsuzluk ve kapsam koşullarında belirsizlikler bulunmaktadır. Çoğu ampirik araştırmada karşılıklı bağımlılık yerine bir aktörün diğeri üzerindeki bağımlılığı incelenmiştir.

Çalışmalarında kaynak bağımlılığı kuramında tek başına alınan bağımlılık kavramını güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılık boyutları ile ele alarak 1985-2000 yılları arasında Amerika'daki özel şirketler arasındaki birleşme ve satın almaları incelemişlerdir. Karşılıklı bağımlılığın birleşme ve satın alma karar süreçlerinde anahtar etmen olduğunu, güç dengesizliğinin ise bu kararlara bir engel oluşturduğunu önermektedirler. Yazarlara göre, kaynak bağımlılığı modelini yeniden düzenleyerek örgütler arası eylemi açıklamada kaynak bağımlılığı potansiyelinin ortaya çıkmasına katkıda bulunmuşlardır (Casciaro ve Piskorski, 2005: 167-169).

Brass (2002), kuramda güç ve bağımlılığın genelde diyadik bir ilişki olarak ele alınmasını eleştirmektedir. A aktörünün B aktörü üzerindeki gücü, B'nin A'ya karşı bağımlılık seviyesi ile ilişkilendirilmektedir. Brass'a göre bu diyadik ilişki bir izole ortam içinde gerçekleşemez.

Örgütlerde yer alan aktörler birçok aktör ile karmaşık bir ilişki kümesi içinde yer almaktadır. Doğrudan veya dolaylı olarak bu çoklu güç ilişkilerinin etkileri araştırılmalıdır. Güç ve bağımlılık izlenebilirliği de soru işaretidir. A'nın B'ye ve B'nin C'ye karşı bağımlılığı varsa, A aktörü C aktörüne karşı bağımlı mıdır? Bu geçiş hakkında çok az bilgi bulunmaktadır. Brass, güç ve bağımlılık ilişkisinin daha karmaşık temelleri olduğunu belirtmektedir (Brass, 2002: 149).

Tolbert ve Zucker'e göre örgütsel yapıyı açıklamada güç etmeninin belirleyici rolü üzerine vurgu yapılması, üretim verimliliği üzerine odaklanan diğer kuramsal yaklaşımlara karşı açık bir meydan okumadır. Bununla beraber, kaynak bağımlılığı kuramının verimlilik yerine güç ve özerkliği maksimize eden rasyonel bir aktör modeli oluşturduğunu vurgulamaktadır. Yazarlar kuramı öykünmecilik ve normatif

uygunluk gibi sosyal süreçlerin karar süreçleri üzerindeki etkisini ihmal ettiği gerekçesi ile eleştirmektedir (1996: 171).

Zeitlin (1974; 1976), kurumsal gücü anlamak için örgütün uygun analiz birimi olmadığını vurgulamaktadır. Zeitlin'e göre kapitalist toplumlarda kurumlar sermayeyi elinde bulunduran baskın sosyal sınıfın üyelerinin araçları olarak görülmelidir. Şirketler kendi çıkar kümesine sahip bağımsız varlıklar değildir. Bu görüşe göre şirketler arası ortak yönetim kurulu üyeleri örgütler arası güç ve bağımlılığa karşı tepkileri göstermemekte, daha çok şirket dışındaki baskın sosyal sınıfın gücünü ifade etmektedir. Bu durumda sosyal sınıf teorisi örgütlerin dışsal kontrolünün kaynakları olarak diğer örgütleri değil, baskın sosyal sınıfın üyelerini göstermektedir (Mizruchi ve Yoo, 2002: 607-608).

Özet olarak, kaynak bağımlığı kuramı mikro düzeyde, bireyler arası güç ve bağımlılık ilişkilerinin diğer bireylerin izole edilerek belirlenemeyeceği nedeni ile eleştirilmektedir. Örgütsel düzeyde de benzer çelişkilerin olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber ampirik çalışmalarda çoğunlukla karşılıklı bağımlılık yerine bir aktörün diğer aktör üzerindeki bağımlılığının incelendiği belirtilmektedir. Kuram, verimlilik yerine gücün maksimize edildiği rasyonel bir aktör modelinin oluşturulması ile de eleştirilmektedir. Analiz biriminin örgüt değil sosyal sınıfın gücü olması gerektiği ile ilgili önermeler bir diğer eleştiri konusudur.

Bu eleştirilerle beraber kaynak bağımlılığı kuramı işlemlerin sadece iktisadi olarak ele alınmasının yeterli olmadığını, güç ve bağımlılık gibi sosyal etmenlerin de önemli olduğunu kuramsal ve ampirik çalışmalar sonucu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmalarda özellikle üretme veya satın alma karar sürecinde bu etmenlerin etkili olduğu vurgulanmıştır. Bu yüzden eleştirilere rağmen, araştırmanın konusu bağlamında örgüt kuramları çerçevesinde kaynak bağımlılığı kuramı ele alınarak incelenecektir.

Bu çalışmanın araştırma problemi kapsamında işlem maliyeti kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramı temel önermeleri paylaşılmıştır. Araştırma konusu ile ilgili olarak literatürde yer alan kuramsal ve ampirik çalışmalar incelendiğinde, üretme veya satın alma karar süreci üzerinde örgüt kuramlarından yeni kurumsal kuram temel önermelerinin de etkisi olduğu düşünülmektedir.

1.3.YENİ KURUMSAL KURAM

Bu bölümde araştırma sorunsalımıza bağlı olarak üretme veya satın alma kararları bağlamında yeni kurumsal kuram incelenecektir. Bu kapsamda yeni kurumsal kuramın temel önermeleri ve temel kavramları hakkında bilgi verilecektir. Araştırma sorunsalımıza yönelik olarak eşbiçimlilik mekanizmaları detaylandırılacaktır. Son olarak yeni kurumsal kuram üzerine literatürde yer alan eleştiriler paylaşılacaktır.

1.3.1.Yeni Kurumsal Kuramın Temel Önermeleri

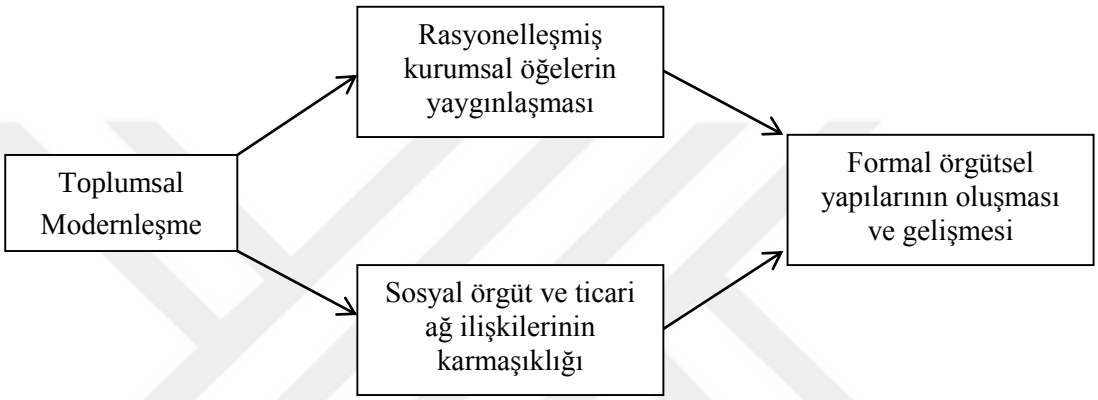
Yönetim literatüründe firma yapılarının, davranışlarının ve karar süreçlerinin arkasında yatan nedenleri araştıran baskın kuramlardan birisi de kurumsal kuramdır. Kurumsal kuram geleneğindeki araştırmacılar, kurumların oluşması, evrimi, kurumların örgütler ve eylemleri üzerindeki etkisi ve kurumların yer aldığı örgütsel faaliyet alanındaki sınırlılıkları incelemektedir (Washington ve Patterson, 2011: 1).

Kurumsal çalışmaların örgütsel analiz içerisinde uzun bir geçmişi bulunmaktadır. Çalışmalar Selznick'in (1948, 1949, 1957) örgütler ve kurumsal çevre üzerine yaptığı ampirik çalışmalar ve Parson'un (1956) evrensel kurallar, sözleşmeler ve otorite yolu ile kurumların toplum içerisinde örgütleri diğer örgütlerle bütünleştirmesi işlevini açıklayan önermeleri ile başlamıştır. 1970'lerde kurumsal çalışmalarda kültür ve bilişsel rolü öne çıkaran yeni bir yaklaşım gelişmiştir (Thornton ve Ocasio, 2008: 99-100).

Bu yeni yaklaşım yeni kurumsal kuram olarak isimlendirilmektedir. Örgüt çalışmalarında yeni kurumsal kuramın doğum tarihi olarak 1977 yılı verilebilir. Bu yıl John Meyer yeni ufuklar açan iki makale yayınlamıştır. İlki "Eğitimin Bir Kurum Olarak Etkileri", makalesi, diğeri ise Brian Rowan ile beraber kaleme aldıkları "Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane ve Tören Olarak Formal Yapı" makalesidir. Bu yayınlar yeni kurumsal kuram düşüncesinin temel bileşenlerini oluşturmuştur (DiMaggio ve Powell, 1991: 11).

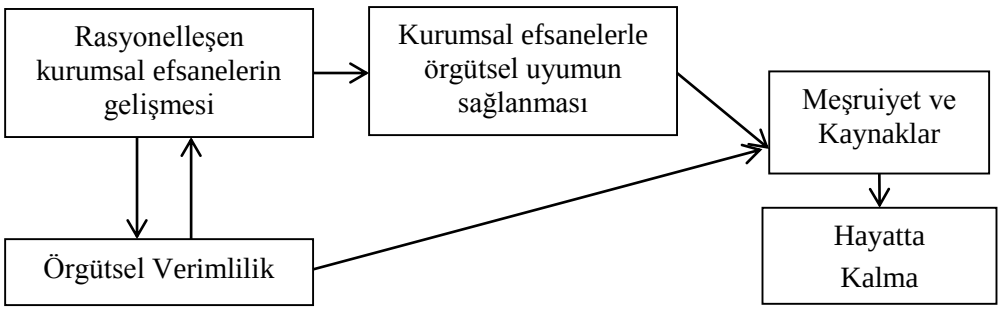
Meyer ve Rowan'a göre örgüt kuramındaki temel problemlerden biri rasyonelleşen formal yapılara neden olan koşulların tanımlanmasıdır (1977: 342). Bu kapsamda Meyer ve Rowan çalışmalarında örgüt literatürüne yeni önermeler getirmektedir.

Bu önermelerden ilki örgüt yapısı ile ilgilidir. Meyer ve Rowan'a göre toplumların modernleşmesi sonucu örgüt yapıları sadece karmaşık ilişkisel ağları kontrol ve koordine etmek için oluşmaz, aynı zamanda rasyonelleşen kurumsal öğelerin yansıması olarak ortaya çıkar (1977: 345-346):



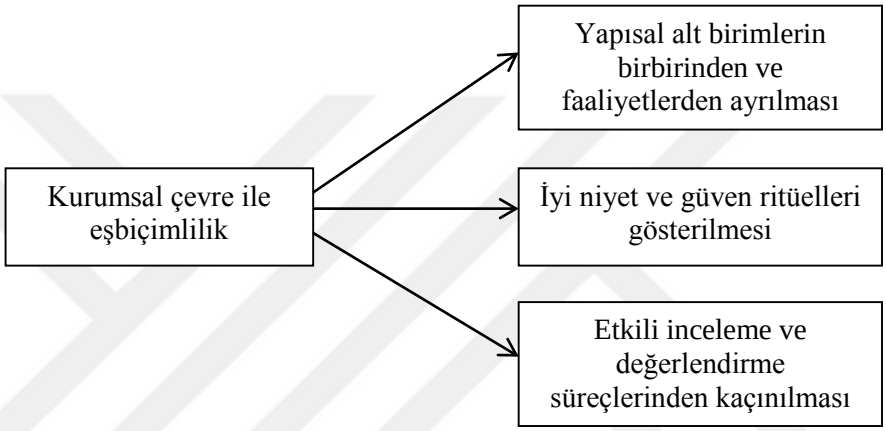
Şekil 4. Formal Örgütsel Yapıların Kökleri ve Gelişimi
(Meyer ve Rowan, 1977: 346'dan uyarlanmıştır).

Meyer ve Rowan bu yansımanın nedenini meşruiyet kavramı ile ilişkilendirmektedir. Verimlilik nedenleri ile beraber formal yapılarına toplumsal olarak meşrulaşan rasyonel öğeleri dahil eden örgütler meşruiyet elde ederler, gerekli kaynakları sağlarlar ve böylece hayatta kalma yetkinliklerini artırırlar (1977: 352-353):



Şekil 5. Hayatta Kalma
(Meyer ve Rowan, 1977: 353'dan uyarlanmıştır).

Meyer ve Rowan'a (1977) göre rasyonelleşen kurumsal efsaneler ile örgütsel uyumluluğu sağlamanın ve böylece kurumsal çevre ile eşbiçimli hale gelmenin örgütler üzerinde bazı etkileri bulunmaktadır. Kurumsallaşan çevre ile eşbiçimli hale gelen örgütler yapısal alt birimlerini birbirlerinden ve faaliyetlerinden ayırırlar. İzleme ve etkin inceleme faaliyetlerinden kaçınarak her şeyin yolunda gittiğine ve herkesin üzerine düşen görevi doğru yaptığına dair güven ve iyi niyet ritüelleri gösterirler. Böylece resmi yapı ile fiili uygulamalar arasındaki uyumsuzluğu göstermezler. Faaliyetlerini yapıdan ayırarak teknik verimliliklerini sağlarken, çevreye yapısal olarak uyumlu hale gelerek meşruiyetlerini sürdürürler.



Şekil 6. Kurumsal Eşbiçimliliğin Örgütler Üzerindeki Etkileri
(Meyer ve Rowan, 1977: 360'dan uyarlanmıştır).

Thornton ve Ocasio'ya göre, Meyer ve Rowan makro bakış açısı ile örgütlerin formal yapısında eşbiçimliliğe neden olan kuralların rasyonelleşmesinde modernleşme sürecinin rolü üzerine vurgu yapmıştır. Örgütler meşruiyet kazanmak için teknik faaliyetleri ile gevşek bağ kurarak dışsal çevrelerinin gereksinimleri ile uyumlu hale gelmelidir (2008: 100).

Greenwood ve Meyer'in belirttiği üzere, Meyer ve Rowan'ın formulasyonu bir kurumsal bağlam içinde örgütlerin nasıl etkilendiği üzerine odaklanmıştır. Anahtar nokta, örgütlerin bütünü ile rasyonel aktörler olmadığıdır. Kurumsal çevre tarafından baskı altına alınarak rasyonel efsaneleri izlerler. Aksi durumda sosyal meşruiyetlerini, kritik kaynaklarını ve desteklerini kaybederler. Örgütler yapısal olarak faaliyet alanlarındaki sosyal olarak inşa edilmiş gerçekliklerini yansıtırlar (2008: 261).

Tolbert ve Zucker, bu argümanların örgütsel yapı hakkındaki baskın nedensel modellere karşı birçok açıdan bir meydan okuma olduğunu vurgulamaktadır. Bakış açısını içsel fiili üretim süreçleri yerine, yasal düzenlemeler ve örgütsel ağdaki güçlü sosyal normların gelişimi gibi dışsal etmenlere yöneltmiştir. Önceki çalışmalara yön veren piyasa veya performans odaklı görüşler ile keskin bir şekilde ayrışmıştır. Büyüklük ve teknoloji gibi örgütsel özelliklerin yapı ile ilişkisi, kontrol ve koordinasyon faaliyetlerine ilişkin, yapı ile örgüt üyelerinin fiili davranışları arasında sıkı bir bağ olması gerektiği varsayımı sorgulanır hale gelmiştir (1999: 172- 173).

Scott'a göre, Meyer ve Rowan'ın makro yönünü geliştirdiği tartışmada Meyer'in bir öğrencisi olan Zucker (1977), aynı sene içerisinde yayınladığı "Kültürel Kalıcılıkta Kurumsallaşmanın Rolü" isimli makalesinde kurumların mikro temelleri üzerine vurgu yapmaktadır. Zucker, davranışa dayanak oluşturan bilişsel düşüncelerin gücünü vurgulamaktadır (Scott, 1995: 30).

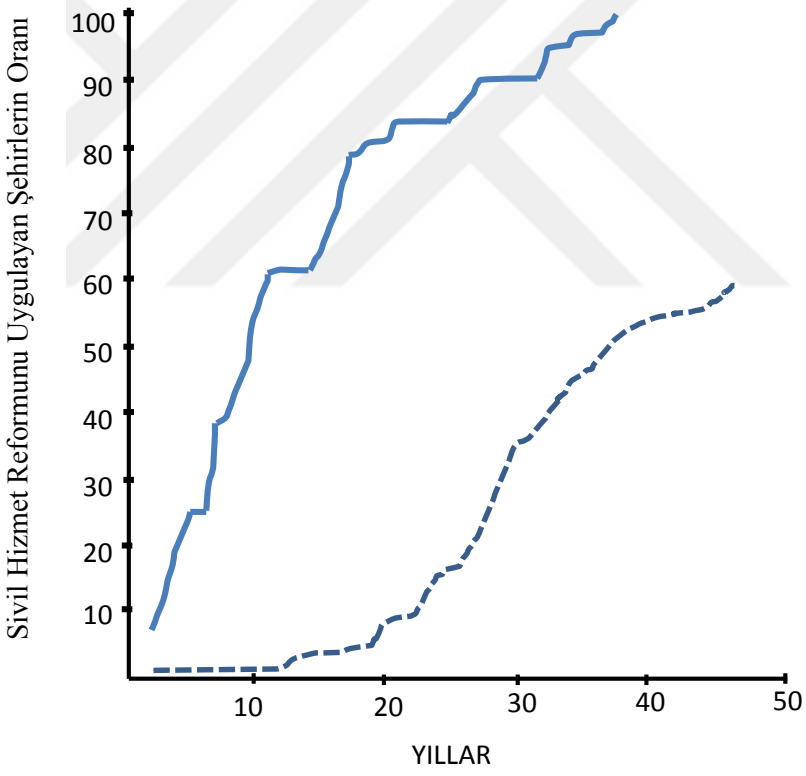
Zucker'e göre, sosyal bilgi bir kez kurumsallaştığında, objektif gerçekliğin parçası olarak var olur ve tabandaki aktörlere doğrudan aktarılabilir. Yüksek seviyede kurumsallaşan eylemlerde, bir kişinin basitçe diğer kişiye, özellikle yeni bir üyeye eylemlerin nasıl yapıldığını anlatması yeterlidir. Her bir birey uyum göstermek için gerekli motivasyona sahiptir. Aksi durumda sistem içerisinde eylemleri anlaşılamaz. Dolayısıyla, aktör, kurumlarla ilgili olarak bağımsız bir role sahip değildir. Kurumlar aktörün davranışını sınırlandırır. Makro düzeydeki sosyal yapı mikro düzeydeki bireylerden ve küçük gruplardan bağımsız olarak vardır ve birey ve grupların davranışını belirler (1977: 726-727).

Zucker çalışmasında kurumsallaşma ile kültürel sürdürülebilirlik arasında ilişkiyi araştırmıştır. Üç farklı deney sonucu yüksek seviyede kurumsallaşmanın, kültürel aktarımı artırdığını, sosyal kontrol olmaksızın kültürün sürdürülmesini sağladığını ve kültür değişimine karşı direnci artırdığını önermektedir (1977: 742). Thornton ve Ocasio'ya göre Zucker, kurumların sorgulanmaksızın kabul edilen doğası ve kurumsallaşmanın bir ölçeği olarak kültürel sürdürebilirliğin rolü üzerine vurgu yapmıştır (2008: 100).

1983 yılında yayınlanan iki makale; Tolbert ve Zucker'in "Formal örgüt yapılarındaki değişimin kurumsal nedenleri" ve DiMaggio ve Powell'ın "Demir

kafesin yeniden değerlendirilmesi" isimli çalışmalar yeni kurumsal kuram tezine güç kazandırmıştır (Greenwood ve Meyer, 2008: 261).

Tolbert ve Zucker çalışmalarında sivil hizmet reformunun şehirler arasındaki yayılımını incelemiştir. Reformu zorunlu kılan eyaletlerde prosedürler hızlı bir şekilde tüm şehirlere yayılmaktadır. Diğer eyaletlerde göre yayılım daha yavaş olmakla beraber altta yatan nedenler zamanla değişkenlik göstermektedir. Prosedürlerin erken dönemde benimsenmesi örgüt içi gereksinimlere bağlı iken, geç dönemde benimsenmesi meşru yapının kurumsal açıklamalarına dayanmaktadır. Sonuçlar bir politika veya programın örgütler tarafından benimsenmesinin önemli derecede yasa veya süreç içerisinde meşrulaşma derecesi ile belirlendiğini göstermektedir (1983: 22).



Şekil 7. Sivil Hizmet Reformunun Yayılımı
(Tolbert ve Zucker, 1983: 29'dan uyarlanmıştır).

Greenwood ve Meyer'e göre sivil hizmet reformunun yayılım çalışması sonradan yapılacak sayısız yayılım çalışması için başlangıç sinyalini oluşturur (2008: 261). Kurumsal kuram böylece örgütsel uygulamaların yayılımını araştırmak için önemli bir kuramsal çerçeve haline gelmiştir (Ang ve Cummins, 1997: 237).

Tolbert ve Zucker'in çalışması ile aynı sene içerisinde yayınlanan DiMaggio ve Powell'ın makalesi ise yeni oluşan entelektüel alanın araştırılmasında birçok yöne işaret etmiştir. Özellikle örgütsel alan analiz düzeyi ve eşbiçimlilik mekanizmaları araştırmacılar için önemli ölçüde etki yaratmıştır (Greenwood ve Meyer, 2008: 261).

Meyer ve Rowan (1977) örgütün toplumsal beklentilere uyarak meşruiyeti ve istikrarı sağladığını, ihtiyaç duyduğu kaynakları elde ettiğini önermektedir. DiMaggio ve Powell (1983) ise örgütleri benzer hale getiren meşruiyeti elde etmek için örgütlerin girişimde bulunma nedenlerini ve mekanizmalarını dikkate alarak bu yaklaşımı geliştirmiştir (Ashworth vd., 2007: 5).

DiMaggio ve Powell'a göre, örgütlerdeki yapısal değişim verimlilik gereksinimi yerine örgütlerin benzer hale gelme süreçlerinin bir sonucudur. Bu süreç özellikle devlet ve meslek grupları tarafından etkilenir. İyi yapılanmış örgütsel alanların sağladığı bağlam içerisinde belirsizlik ve sınırlılıklarla rasyonel olarak mücadele eden bireysel çabalar bir bütün içerisinde yapı, kültür ve çıktı olarak homojenliğe önderlik eder (1983: 147).

Beckert'in vurguladığı üzere yeni kurumsal kuramın odak alanı kurumsal çeşitliliğe yol açan gelişmeler yerine homojenleşme süreçleri üzerinedir (2010: 150). DiMaggio ve Powell, çalışmalarında örgütsel yapı ve uygulamaların bu şaşırtıcı homojenliğini sorgulamışlardır. DiMaggio ve Powell'a göre örgütsel alanlar yaşam döngülerinin başlangıç evrelerinde yaklaşım ve yapı olarak dikkat çekici farklılığa sahiptir. Örgütsel alan iyi bir şekilde oluşturulduğunda, homojenliğe doğru karşı konulamaz bir itiş söz konusudur. Bu süreci en iyi kapsayan kavram eş biçimliliktir (1983: 148-149).

Yazarlar, örgütlerin yapılarını ve eylem kalıplarını çevrelerinde bulunan belirlenmiş kültürel kalıplar ile eşbiçimli hale getirmek için girişimde bulunduklarının altını çizmektedir (Scott, 1995: 44). Meyer ve Rowan'ın toplumsal düzeydeki eşbiçimlilik odağını örgütsel alan düzeyine taşıyarak, eşbiçimliliğin bilişsel, normatif ve taklitçi baskıları üzerine yaptıkları vurgu ile ampirik çalışmalarda bir patlamaya yol açmışlardır (Thornton ve Ocasio, 2008: 100).

Yeni kurumsal kuram tezinin makro perspektifine diğer bir önemli katkı Meyer ve Scott'ın (1983) çalışmasından gelmiştir. Meyer ve Scott tüm örgütlerin

hem teknik hem de kurumsal kuvvetler sonucu şekillenmesine rağmen yer aldıkları toplumsal sektör kapsamında örgütlerin bu kuvvet tiplerine farklı derecelerde maruz kalabildiğini önermektedir (Scott, 1995: 30-31).

Mohr'a (2005) göre, toplumsal sektör yaklaşımı kurumsal çevreyi örgütler için dışsal ve içsel olarak kavramsallaştırması bakımından örgütsel alandan farklılaşmaktadır. Ayrıca kurumsal sektörler hiyerarşiktir, yatay ve dikey bağ ayrımları nettir. Örgütsel alan ise topolojik olmayan ilişkili bir boşluğu göstermektedir (Boxenbaum ve Jonsson, 2008: 81-82).

Kurumsal çevrenin bir alan olarak görülmesi ile kurumsal çevre tüm alan aktörlerinin yer aldığı bir yapılandırma süreci olarak konumlanmaktadır (Boxenbaum ve Jonsson, 2008: 81-82). Böylece Meyer ve Scott, DiMaggio ve Powell'la beraber kurumsal süreçlerinin araştırılmasına uygun yeni bir analiz düzeyi oluşturmuştur (Scott, 1995: 30-31).

Yeni kurumsal kuramın gelişimine etki eden yukarıdaki çalışmaların temel önermelerini şu şekilde özetleyebiliriz:

1. Örgütler sadece ilişkisel ağların yer aldığı (Meyer ve Rowan, 1977) teknik bir çevrede (Meyer ve Scott, 1983) yer almaz. Toplumsal modernleşme süreci ile birlikte kurumsal çevre oluşur (Meyer ve Rowan, 1977)
2. Örgütler kurumsal çevreyi paylaşan örgütlerin yer aldığı örgütsel alan (DiMaggio ve Powell, 1983) içerisinde bulunur.
3. Örgüt yapıları sadece karmaşık ilişkisel ağları kontrol ve koordine etmek için verimlilik esası ile oluşmaz, aynı zamanda rasyonelleşen kurumsal öğelerin yansıması olarak ortaya çıkar. Örgütler örgütsel alanda yer alan diğer örgütlerle böylece eşbiçimli hale gelir (Meyer ve Rowan, 1977, DiMaggio ve Powell, 1983).
4. Örgütler bu yapılar ile meşruiyet elde eder, gerekli kaynakları sağlar ve hayatta kalma yetkinliklerini artırır (Meyer ve Rowan, 1977).
5. Eşbiçimliliğin örgütler üzerinde formal yapı ve fiili uygulamaları birbirinden ayırarak uyumsuzluklarını gizleme, inceleme ve izleme faaliyetlerinden kaçınarak güven ve iyi niyet ritüelleri gösterme gibi sonuçları bulunmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977).

6. Bir uygulamanın örgütler tarafından benimsenmesinin nedeni önemli derecede yasa veya süreç içerisinde meşrulaşma derecesi ile ilgilidir (Tolbert ve Zucker, 1983).
7. Makro düzeydeki sosyal yapı mikro düzeydeki aktörlerden bağımsız olarak vardır ve aktörlerin davranışını belirler (Zucker, 1977: 727).

1.3.2. Yeni Kurumsal Kuramın Temel Kavramları

Yeni kurumsal kuram örgüt kuramı literatürüne yeni kavramlar kazandırmış veya bazı kavramlara farklı anlamlar yüklemiştir. Bu kavramlar arasında temel olarak kurum, kurumsallaşma, örgütsel alan, meşruiyet ve eşbiçimlilik kavramları yer almaktadır. Çalışmamızla ilgili temel kavramlar detaylandırılacaktır.

1.3.2.1. Kurum ve Kurumsallaşma

Kurum kavramı örgütsel alanda tüm kurumsal yaklaşımların merkezinde yer alır. Temel fikir sosyal hayatta var olan kalıcı öğelerin (kurumlar), bireyler ve kolektif aktörlerin davranışlarında, hislerinde ve düşüncelerinde derin etkilerinin olduğudur (Lawrence ve Suddaby, 2006: 216).

Kurum kavramı ile ilgili literatürde birçok tanım vardır. Berger ve Luckman (1967) kurumu çeşitli aktörlerin karşılıklı alışılagelmiş eylem tipleri olarak tanımlamıştır (Tolbert ve Zucker, 1999: 174). North'a göre, kurumlar insana özgü siyasi, ekonomik ve sosyal etkileşimi yapılandıran sınırlamalardır (1990: 97). Jepperson'a göre kurumlar tarihsel süreç içerisinde yeniden üretilen, sürdürebilirliği sosyal süreçlere bağlı olan sosyal kalıplardır (1991: 145).

Fligstein kurumları sosyal ilişkileri tanımlayan kurallar ve paylaşılan anlamlar olarak tanımlamıştır (2001: 108). Bu kurallar basitçe sorgulanmaksızın alınabilir, toplumsal akıl veya yasa gücü ile desteklenebilir (Starbuck, 1976; aktaran: Meyer ve Rowan, 1977: 341).

Shibutani'ye göre kurumlar paylaşılan normlar içinde köklenmiş sosyal hayatı örgütleyen örgütler üstü kalıplardır (Friedland ve Alford, 1991: 242).

Greenwood ve Meyer'e (2008) göre kurum, belirli derecede sorgulanmaksızın kabul edilen tekrarlı sosyal davranıştır. Bu davranış sosyal ilişkilere anlam veren ve böylece sosyal düzenin kendini yenilemesini sağlayan normatif sistemler ve bilişsel anlayışlar ile desteklenir.

Scott, kurumların süregelen bilişsel, normatif, düzenleyici yapı ve faaliyetleri içerdiğini belirtmektedir. Bu öğeler sosyal davranışın anlamını ve istikrarını sağlar. Kurumların aktarılması kültür, yapı ve alışkanlıklar gibi çeşitli taşıyıcılar ile gerçekleşir (1995: 33).

Kurumlar sadece örgütsel formlarda var olmaz. Yeni kurumsal kuram, kurumları süreçler, uygulamalar ve fikirler şeklinde ele almaktadır. Berger ve Luckman (1967) bir kurumun örgütsel form şeklinde olması gerekmediğini tokalaşma örneği ile belki de en güzel şekilde ifade etmiştir. Berger ve Luckman'ın belirttiği üzere tokalaşma, yaygın olarak paylaşılan, sosyal olarak kavranan, anlamının uygulama ile aktarıldığı bir kurumdur (Washington ve Patterson, 2011: 2).

Berger ve Luckman'a göre kurum, kurumsallaşma sürecinin çıktısı veya son evresidir (Tolbert ve Zucker, 1999: 174). Bu noktada kurumsallaşma kavramını tanımlamakta fayda bulunmaktadır.

Scott'a göre eylemlerin tekrar edildiği, kendi başına veya diğerleri tarafından benzer anlamlar yüklendiği süreç kurumsallaşmadır. Bu süreçte sosyal gerçeklik inşa edilmektedir (2003: 136).

Kurumsallaşma sosyal süreçler, yükümlülükler veya gerçekliklerin sosyal düşünce ve eylem bakımından kural benzeri statü alması süreçleridir. Kurumsallaşan ürünler, hizmetler, teknikler, politikalar ve programlar güçlü efsaneler olarak çalışır ve birçok örgüt bu efsaneleri törensel olarak yapısına uyarlar (Meyer ve Rowan, 1977: 340-341).

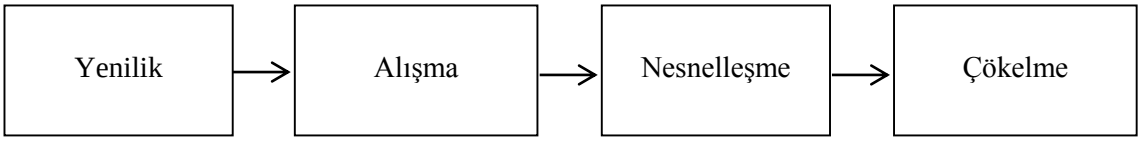
Zucker'e göre kurumsallaşma, hem bir süreç hem de bir niteliktir. Bireysel aktörlerin aktardığı ve sosyal olarak gerçekliği tanımlanan bir süreç olmakla beraber aynı zamanda sürecin herhangi bir noktasında eylemin anlamı bu sosyal gerçekliğin

belirli derecede sorgulanmaksızın kabul edilen bir parçası olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşan eylemler bu yüzden hem nesnel hem de dışsal olarak algılanmalıdır. Eylemin ortak anlamı değiştirilmeksizin aktörler tarafından tekrarlanabilir olması eylemi nesnel yapmaktadır. Eylemin, öznel anlamının özneler arası anlam şeklinde yeniden inşa edilmesi ve böylece dışsal dünyanın bir parçası olarak görünür olması ise eylemi dışsal yapmaktadır (1977: 728).

Kurumsallaşma nesnel bir algı içinde neyin rasyonel olduğunu netleştirmektedir. Diğer eylemler anlamsızdır, aksi düşünülemez bile (Meyer, 1971; aktaran Zucker, 1977: 728).

Jennings ve Greenwood'un belirttiği üzere insanoğlu yenilikçidir. Yeni fikirler, şemalar, mantıklar, rutinler, stratejiler ve araçlar geliştirir. Eylem ve düşünce içine yerleşmedikçe ve dil nesnelleşmedikçe, her yapılan yenilik bilişsel dünyanın bir parçası olmaz (2003: 196).

Tolbert ve Zucker'e göre bir dizi süreç kümesi kurumsallaşma derecelerindeki değişkenliği göstermektedir. Bu süreçler alışma, nesnelleşme ve çökelme evreleridir. Bu evreler kalıplaşmış problem çözme davranışlarının geliştirilmesi (alışma), bu davranışlara bağlı paylaşılan genel sosyal anlamların yayılımı ve üzerinde sosyal konsensüs sağlanması (nesnelleşme), başlangıç noktasının ötesindeki bağlamlara davranışların aktarımı için gerekli gelişimin sağlanması (çökelme) süreçleridir (1999: 175-178).



Şekil 8. Kurumsallaşma Süreçleri
(Tolbert ve Zucker, 1999: 176'dan uyarlanmıştır).

Bu kalıplaşmış davranışların kurumsallaşma derecesi sosyal sistemin derinliğinde yer alma derecesine göre değişkenlik gösterebilir (Tolbert ve Zucker, 1999: 175-178). Nesnelleşme kendi başına yeterli değildir. Nesnelleşen öğenin ilgili

aktörler, toplum veya örgütsel alan içinde meşruiyet sağlaması gerekmektedir (Jennings ve Greenwood: 2003: 196).

Tam kurumsallaşma çökelme evresini gerektirir. Bu süreç kurumun tarihsel devamlılığını ve farklı jenerasyonlara karşın varlığını sürdürmesini içerir (Tolbert ve Zucker, 1999: 175-178). Çökelme süreci böylece hem genişliği hem de derinliği ifade eder (Eisenhardt, 1988; aktaran, Tolbert ve Zucker, 1999: 178).

Kurumsallaşma süreci örgütsel alan kavramı ile yakından ilişkilidir (Frumkin ve Galaskiewicz, 2004: 288). DiMaggio ve Powell'a göre örgütsel alanda yer alan örgütler özelliklerini homojen hale getiren bir demir kafes içine hapsedilmektedir (Ashworth ve ark. 2007: 2).

1.3.2.2. Örgütsel Alan

Kurumsal yaklaşımın gelişmesi sonucu ortak kurallar, normlar ve anlam sistemleri ile işleyen birbirine bağımlı örgütlerin oluşturduğu örgütsel alan kavramı oluşmuştur (Scott, 2003: 130). Bu kavram altında, paylaşılan bilişsel ve normatif yapılar ile tanımlanmış ortak anlam sistemi vardır (Scott, 1995: 5).

DiMaggio ve Powell'ın örgütsel alan ile ilgili tanımı bir klasik haline gelmiştir (Greenwood ve Meyer, 2008: 261). Yazarlara göre, "Örgütsel alan, örgütlerin bütünsel olarak kurumsal hayatın fark edilebilir bir alanını oluşturmasıdır. Bu alanda temel tedarikçiler, kaynakların ve ürünlerin tüketicileri, düzenleyici kuruluşlar, benzer ürün ve hizmetleri üreten diğer örgütler yer alır. Bu analiz birimi dikkatimizi ilgili aktörlerin bütününe yöneltir (1983: 148).

Greenwood ve Meyer bu tanımdaki son cümle üzerine vurgu yapmaktadır. Bu cümlede yer alan ilgili aktörler tüketiciler, tedarikçiler, taraftarlar, eleştiriler, düzenleyiciler veya avukatlar; kısaca sesi çıkan ve gözlenen süreçler içine dahil olan ve olmayan herkes olarak tanımlanmaktadır (2008: 261).

Washington ve Patterson'a göre DiMaggio ve Powell tedarikçiler, müşteriler, düzenleyiciler gibi örgütsel aktörleri yapı içerisine alarak, örgütsel alanı geleneksel

iktisadi analiz birimlerinden farklılaştırmıştır. Söz konusu potansiyel aktörlerin rakip olması veya ürün çıktısı ile doğrudan ilgili olması gerekli değildir. Örgütsel aktörler daha geniş bir düzen içerisinde birbirleri ile uyumlu ve anlamlı şekilde etkileşim halindedir. Alanın bu şekilde kavramsallaştırılması önceki analiz birimlerinin sınırlarını genişletmektedir (2011: 4).

DiMaggio ve Powell (1991), örgütsel formların kurumsallaşma sürecini anlayabilmek için önce örgütsel alanların kurumsallaşma ve yapılandırma süreçlerinin anlaşılması gerektiğini önermektedir. Yazarlara göre, örgütler üzerinde kurumsal etkileri olan örgütsel alanlar bir kurumsal tanımlama veya yapılandırma süreci içerisinde evrilir (Ang ve Cummins, 1997: 237).

Bir örgütsel alanın ilk yıllarında içinde yer alan örgütler oldukça çeşitlidir. Zaman içerisinde kurumsal baskılara tepki olarak, örgütler giderek birbirine benzer. Örgütsel alanlar sadece onların sosyal olarak tanımlanmasını sağlayan süreçlerin araştırılması ile belirlenebilir. Bu süreçler, alandaki örgütler arasındaki etkileşimin artması, açık olarak tanımlanan baskın ve koalisyon yapıların gelişimi, alanla ilgili bilginin artması ve alandaki üyelerin karşılıklı farkındalığın gelişmesi olmak üzere dört parçadan oluşur (Mizruchi ve Fein, 1999: 656).

DiMaggio'nun (1986: 337) belirttiği üzere örgütsel alan, sosyal ve toplumsal değişim çalışmalarında, örgütü ve toplumsal seviyeleri birbirine bağlayan kritik bir birimdir. Böylece bireysel örgüt yapısı ve performans çalışmaları ile daha geniş sosyal yapılar ve süreçleri birbirine bağlayan önemli bir araç olma ihtiyacını karşılamaktadır (Scott, 2003: 132).

Scott, örgütsel alan içinde doğrudan birbirine bağlı olmayan örgütlerin benzer şartlar altında çalıştığına, yapısal denklik veya eşbiçimlilik olarak tanımlanan benzer yapısal özellikleri ve ilişki tiplerini gösterdiğine dikkat çekmektedir (2003: 130).

1.3.2.3. Meşruiyet

Aldrich'e göre örgütlerin dikkate alması gereken majör etmenler diğer örgütlerdir (2006: 265). Kurumsal kuram örgütlerin ekonomik çıkarlarla beraber

kurumsal meşruiyet için de diğer örgütlerle rekabet ettiğini vurgular. Böylece örgütün bulunduğu sosyal olarak inşa edilen normatif dünyanın örgüt eylemleri üzerinde önemli etkileri görünür (Li ve Lee, 2010: 369).

Kurumsal kuram, örgütsel çevredeki birçok dinamiğin teknik zorunluluklar yerine kültürel normlar, semboller, inançlar ve ritüellerden oluştuğunu vurgular. Bu entelektüel dönüşümün temelinde örgütsel meşruiyet kavramı bulunur (Suchman, 1995: 571).

Zimmerman ve Zeitz'e (2002) göre örgütler uygun davranış biçimleri ile ilgili paylaşılmış düşüncelere uyma konusunda güçlü baskılarla karşılaşır. Uymama durumunda meşruiyetleri sorgulanır. Hayatta kalmak ve büyümek için gerekli olan kaynakları elde etmeleri engellenebilir (Barthelemy, 2011: 96)

Elsbach, örgütlerin proaktif olarak kurumsal yapı ve prosedürleri uygulayarak meşruiyetlerini koruyabileceğini önermektedir (1994: 57).

Meşruiyet davranışlarla beraber insanların örgütlere karşı düşüncelerini de etkiler. İnsanlar meşru olarak gördüğü örgütü daha değerli, anlamlı, kestirilebilir ve daha güvenilir olarak algılar (Suchman, 1995: 575).

Scott'a göre kaynak bağımlılığı kuramı meşruiyeti bir kaynak çeşidi olarak görür. Kurumsal yaklaşımda ise meşruiyet sahip olunan ve takas edilebilen bir varlık değildir. Kültürel çevre, normatif destek, ilgili kurallar ve yasalar ile uyum halidir (1995: 45).

Birçok araştırmacı meşruiyet kavramını kullanır, fakat çok azı tanımlamıştır (Suchman, 1995: 572). Jepperson'a göre meşruiyet kurumsallaşmanın bir çıktısıdır (1991: 149). Meyer ve Scott (1983) için meşruiyet, bir örgüt için kültürel desteği ifade eder (Scott, 1995: 46).

Dowling ve Pfeffer'a göre meşruiyet, örgütsel faaliyetlerle ilgili sosyal değerlerin daha büyük sosyal sistemdeki kabul edilebilir davranış normları ile uyumudur (Suchman, 1995: 574). Lindblom ise meşruiyeti bu uyumun sonucu olarak oluşan bir statü veya durum olarak tanımlamıştır (Deegan; 2002: 293).

Örgütsel meşruiyetle ilgili en çok referans alınan tanımlardan birisini Suchman yapmıştır:

"Meşruiyet sosyal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve tanımlamalar sistemi içerisinde bir varlığın, eylemlerinin istenen, uygun ve doğru olduğuna dair genelleştirilmiş algı veya varsayımdır." (Suchman, 1995: 574).

Suchman'a göre meşruiyet kavramı stratejik ve kurumsal olmak üzere ikiye ayrılır. Stratejik gelenekte meşruiyet operasyonel bir kaynak olarak ele alınır. Bu bakış açısına karşın, kurumsal kuram meşruiyeti temel inançlar kümesi olarak görür. Bu yaklaşımda örgütler meşruiyeti kültürel bir özellik olarak çevreden almaz. Kültürel tanımlamalar örgütlerin nasıl kurulacağını, nasıl çalışacağını ve aynı zamanda nasıl algılanıp nasıl değerlendirileceğini belirler. Bu gelenekte, meşruiyet ve kurumsallaşma fiilen eş anlamlıdır (1995: 575).

Scott'a göre kurumların üç sütunu birbirleri ile ilişkili olan üç farklı meşruiyet temelini karşılar. Zorlayıcı vurgu, kurallara bağlı olma ile ilişkilidir. Meşru örgütler kurallar veya yasal gerekliliklerle ilgili olarak kurulan ve buna göre çalışan örgütlerdir. Normatif yaklaşım meşruiyeti sağlamada daha derin ve manevi tabanı oluşturur. Bilişsel yaklaşım ise meşruiyetin, kültürel olarak desteklenmiş, kavramsal olarak doğru olduğu düşünülen ortak referans çerçevesinin benimsenmesi ile oluştuğunu vurgular (1995: 47).

Tablo 3. Kurumların Üç Sütunu

KURUMLARIN ÜÇ SÜTUNU	**Zorlayıcı**	**Normatif**	**Bilişsel**
Toplumsal temeli	Menfaat, çıkar	Sosyal Gereklilik	Kanıksanmışlık
Mekanizmalar	Zorlayıcı	Normatif	Öykünmecilik
Mantık	Araçsallık	Uygunluk	İnanç
Göstergeler	Kurallar, kanunlar, yaptırımlar	Sertifikalandırma, akreditasyon	Yaygınlık, eşbiçimlilik
Meşruiyet Temeli	Yasal olarak yaptırımlar	Manevi	Kültürel olarak desteklenen, kavramsal olarak doğru olan

(Scott, 1995: 35'den uyarlanmıştır).

Örgüt, toplumsal kabul edilebilirlik veya meşruiyete ihtiyaç duyar (Boxenbaum ve Jonsson, 2008: 78). Meşruiyeti elde etmek için, çevresinin sosyal kuralları ve ritüellerine uymak için çabalar. Bu yüzden benzer çevresel koşullar ve baskılarla karşılaşan örgütler birbirine daha çok benzer hale gelir (Li ve Lee, 2010: 369).

Deephouse ve Carter, meşruiyetin sosyal normlara ve beklentilere uyum sonucu sosyal kabul edilebilirliği gösterdiğini vurgulamaktadır. Bununla beraber eşbiçimlilik meşruiyeti artırmaktadır (2005: 329).

Bu argümanları destekleyen Ashworth vd.'ne göre kurumsal kuram, örgütün çevresinde yer alan eşbiçimlilik baskılarına uyum göstermesi sonucu meşruiyetini sürdürdüğünü önermektedir. Bir başka deyişle, örgüt çevresindeki önemli paydaşların beklentilerine uygun olarak içsel özelliklerini uyarlar. Zaman içinde, yönetim düzenlemelerini sınırlayan normlar ve kurallar oluşur. İngiltere'de 2001 ve 2004 yılları arasında 101 kamu örgütünü inceleyen Ashworth vd., eşbiçimlilik baskılarının örgütsel stratejiler ve kültür üzerinde yüksek etkileri olduğunu sonucuna varmıştır (2007: 1).

Bu noktada eşbiçimlilik kavramını incelemekte fayda bulunmaktadır.

1.3.2.4. Eşbiçimlilik

"Örgütleri birbirine benzer hale getiren nedir?" sorusu uzun zamandır örgüt çalışmalarında yer almaktadır. Erken dönem örgüt kuramları aynı çevreyi paylaşan örgütlerin verimlilik nedenleri ile benzer formlar alma eğiliminde olduğuna işaret eder. Yeni kurumsal kuram ise teknik baskılarla beraber toplumsal beklentilerin kurumsal eşbiçimliliğe yol açtığını vurgular (Boxenbaum ve Jonsson, 2008: 78).

Kostova ve Roth'a göre, yeni kurumsal kuramın temel ilkesi aynı çevreyi paylaşan örgütlerin benzer uygulamalar yapacağı ve böylece birbirleri ile eşbiçimli hale geleceğidir (2002: 215).

DiMaggio ve Powell eşbiçimlilik kavramını "örgütler arasında uygulamalar ve süreçlerin benzer olma fenomeni" tanımı ile açıklamıştır (Benders ve ark. 2006: 195). Hawley'in tanımında eşbiçimlilik; bir popülasyon içerisindeki bir birimi diğer birimlere benzemeye zorlayan sınırlandırıcı bir süreçtir (DiMaggio ve Powell, 1983: 149). Rosabeth Moss Kanter (1972: 153) ise eşbiçimliliği topluluk ve çevre arasındaki yapısal benzerlik olarak tanımlamıştır (Greenwood ve Meyer, 2008: 260).

Eşbiçimliliğin ardındaki temel fikir şudur. Örgütler uygun eylem tiplerini anlayabilmek için çevredeki ipuçlarını araştırır. Benzer çevreye sahip olan örgütler giderek aynı eylem tiplerini benimser (Washington ve Patterson, 2011: 3). Uyum gösteren örgüt sayısı arttığında bu efsaneler derinlemesine kurumsallaşarak eşbiçimliliğe öncülük eder (Boxenbaum & Jonsson, 2008: 78). Eşbiçimlilik modern örgütsel hayatın içine nüfuz eden politikalar ve törenleri anlamada faydalı bir araçtır (DiMaggio ve Powell, 1983: 150).

Eşbiçimlilik başarıyı ve örgütün hayatta kalmasını sağlar. Örgüt meşru hale gelir, meşruiyeti hayatta kalma amacını güvence altına almak için kullanır (Meyer ve Rowan, 1977: 349).

DiMaggio ve Powell (1983) bir örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütlerin meşruiyetlerini elde etme yollarını incelemiştir (Ashworth vd., 2007: 3). Yazarlar örgütlerin rakipleri ile benzer hale gelmesi için çeşitli baskıların olduğunu tartışır. Makalenin yayınlanmasına kadar, rekabetçi baskılar eşbiçimliliğin tek nedeni olarak görülmüştür (Benders ve ark. 2006: 195). DiMaggio ve Powell ise bu süreci üç temel mekanizma ile açıklar (Greenwood ve Meyer, 2008: 261).

1. Siyasi etkiler ve meşruiyet probleminden kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimlilik
2. Meslek grupları ile ilgili olan normatif eşbiçimlilik
3. Belirsizliğe karşı standart tepkilerin sonucu olarak öykünmeci eşbiçimlilik

Bu mekanizmalar ampirik olarak birbirinden tamamen ayrışmış değildir. Bununla beraber farklı koşullardan türeyerek farklı sonuçlara öncülük edebilirler (DiMaggio ve Powell, 1983: 150). Karnoe'ye (1995) göre zorlayıcı baskılar devlet kurumları, normatif baskılar eğitim sistemi ve öykünmeci baskılar kurumsal alandaki diğer örgütler tarafından oluşturulmaktadır (Honig ve Karlsson, 2004: 32).

Eşbiçimlilik baskılarının etkisi de değişmektedir. Genel olarak, aktörler karar verme konusunda özgürdür. Bununla birlikte zorlayıcı baskılar taklitçi baskılara göre daha etkilidir (Benders ve ark. 2006: 195).

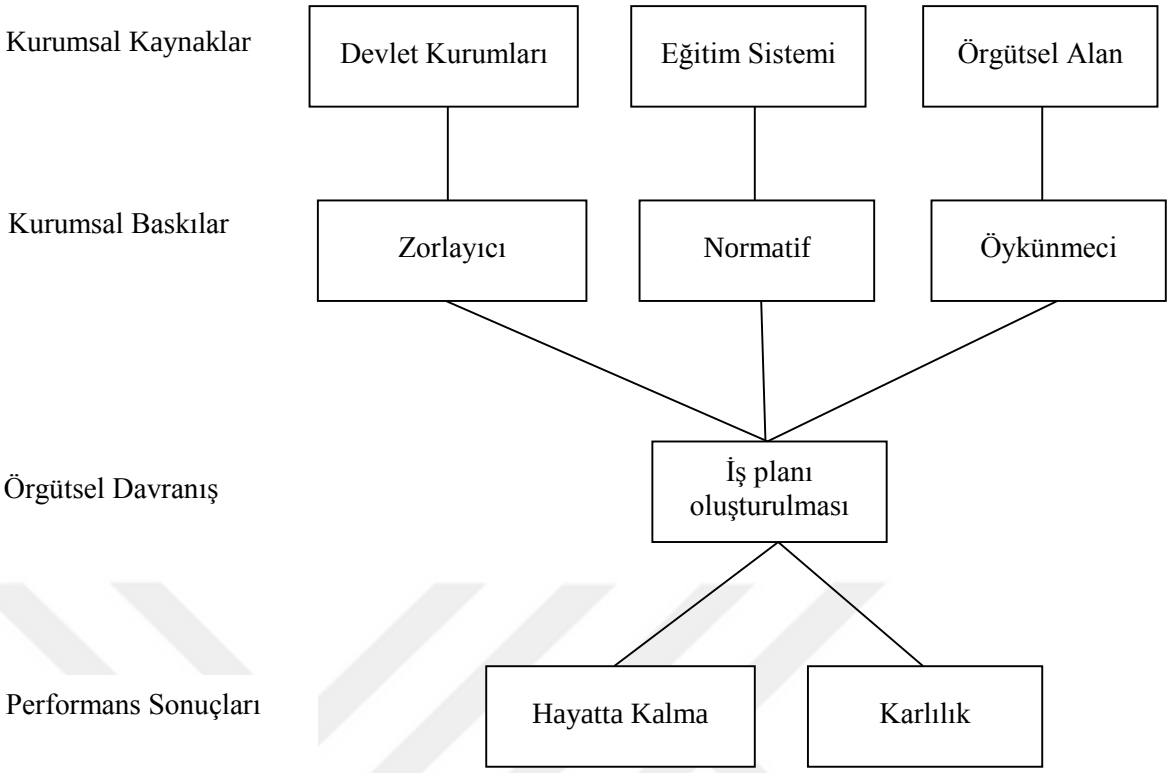
Bu üç baskı örgütsel alanda oluştukları topoloji itibari ile de değerlendirilebilir. Zorlayıcı baskılar yukarıdan gelmekte, öykünmeci ve normatif baskılar ise çoğunlukla yatay pozisyonlanan örgütler ve gruplar arasında oluşmaktadır (Boxenbaum ve Jonsson, 2008: 80).

Analitik düzeyde, sadece zorlayıcı eşbiçimlilik örgütsel alanı saran çevre ile bağlantılıdır. Öykünmeci ve normatif süreçler alanın içindedir ve rol yapıların yayılımının açıklanmasına yardımcı olurlar (Frumkin ve Galaskiewicz, 2004: 287).

Eşbiçimlilik mekanizmalarını beraber ele alan birçok araştırma bulunmaktadır. İlk olarak Tolbert ve Zucker (1983) zorlayıcı baskılar ile taklitçi baskıları beraber test etmişlerdir. Hizmet reformları yayılım sürecinde zorlayıcı baskıların daha etkin olduğunu göstermişlerdir.

Lai vd., tedarik zinciri yönetiminde RFID (radyo frekansı ile tanımlama) teknolojisinin yayılım sürecini incelemiştir. Yazarlara göre tedarik zinciri bilgi sistemleri uygulamalarında izleyiciler RFID teknolojisini gönüllü olarak uyarlar. Bu gönüllülük normatif eşbiçimlilik süreçlerine karşılık gelmektedir. Zorlayıcı eşbiçimlilik süreçlerinde ise RFID'yi uygulayan firmalar tedarik zinciri ortaklarından iş almayı garanti eder. Böylece RFID'nin yayılması sektörde tedarikçiler için bir norm oluşturmaktadır (2006: 12)

Honig ve Karlsson çalışmalarında kurumsal baskılar ile kurumsal davranışı ilişkilendirmiştir (Şekil 9). Kurumsal davranış olarak işletmelerin iş planlarını oluşturma sürecini araştırmışlardır. Yazarlara göre zorlayıcı veya öykünmeci baskılar iş planları yazılması konusunda yeni örgütlerin eğilimini etkileyen önemli belirleyicilerdir (2004: 29).



Şekil 9. Kurumsal Kaynaklar, Kurumsal Baskılar ve Örgütsel Davranış (Honig ve Karlsson, 2004: 31'den uyarlanmıştır).

1.3.3. Eşbiçimlilik Mekanizmaları

Literatürde eşbiçimlilik mekanizmalarını beraber ele alan çalışmaların yanında zorlayıcı, normatif ve öykünmeci mekanizmalar bazında inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Bu bağlamda ilgili mekanizmalar detaylandırılacaktır.

1.3.3.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik

Zorlayıcı eşbiçimlilik siyasi etkiler ve meşruiyetten türer. Eşbiçimliliğe neden olan zorlayıcı kuvvetler istenen yapı ve sistemin benimsenmesi için devlet, düzenleyici kuruluşlar ve diğer aracılar tarafından uygulanan dışsal baskılar

(Ashworth ve ark., 2007: 3) ve örgütün yer aldığı toplum içindeki kültürel beklentilerden oluşur (Lai vd., 2006: 7). Çoğu zaman yasal gerekliliklerle, sağlık ve güvenlik düzenlemeleri ile ilişkilidir (Ashworth ve ark., 2007: 3).

Bu baskılar güç ilişkileri ve politikalar sonucu ortaya çıkar. Bunlar devletin veya diğer büyük aktörlerin belirli yapı ve uygulamaların benimsenmesi talepleridir. Aksi halde örgütlere yaptırımlar uygulanır (Boxenbaum ve Jonsson, 2008: 80).

Zorlayıcı baskılar ayrıca kurumun bağlı olduğu diğer örgütler, (Benders vd., 2006: 195) veya örgütsel çeşitliliği sınırlandıran diğer aktörlerin sözleşmeye dayalı yaptırımlarından oluşabilir (Ashworth vd., 2007: 3). Bu bakış açısı ile kaynak bağımlılığı modeli önermesine benzer. Bu modelde örgütler kaynakları için bağımlı oldukları diğer örgüt veya aktörler tarafından sınırlanırlar. Bu sınırlar, DiMaggio ve Powell'a göre güçlü olanların talepleri ile örgütün yapısını değiştirmeyi sağlayan baskıları içerebilir (Mizruchi ve Fein, 1999: 656).

Özet olarak, kurumsal kuramda zorlayıcı kuvvetlerin rolü örgütsel değişim üzerinde teknik etkilerden çok politik etmenlerin baskısını öne çıkarmaktadır. (Ashworth vd., 2007: 3).

Literatürde zorlayıcı eşbiçimliliği tek başına ele alan az sayıda çalışma bulunmaktadır (Covaleski ve Dirsmith, 1988; Rao ve Neilsen, 1992; Lehrman, 1994., vd.). Bu kapsamda DiMaggio, makalelerine atıf yapan çalışmaların çoğunun zorlayıcı eşbiçimliliğin dışındaki süreçlere odaklandığını belirtmektedir. Bunun sebebi olarak zorlayıcı eşbiçimliliğin kaynak bağımlılığı kuramı ile uyumunu ve Meyer'in çalışmasından önce konuyla ilgili hali hazırda birçok çalışma yapılmış olmasını göstermektedir (Mizruchi ve Fein, 1999: 668).

1.3.3.2. Normatif Eşbiçimlilik

Normatif süreçler kurumsal eşbiçimliliğin ikinci tipidir. Uzmanlaşmadan kaynaklanır. Normlar, standartlar ve ilgili uzmanlığın beklentileri ana temayı oluşturmaktadır (Lai vd., 2006: 11). Normatif eşbiçimlilik örgütün çevresinde diğer örgütlerle paylaştığı normların benimsenmesi ile meydana gelir. Normlar temel

olarak eğitim, ticaret ve meslek birlikleri ile uzmanlaşma sonucu gelişir (Hoskisson vd., 1993: 287).

Ashworth vd.'ne göre normatif baskılar örgütsel özellikler üzerinde profesyonel standartların ve profesyonel oluşumların etkisini anlatmaktadır. İlişkili profesyonel gruplarca meşru olmak için dikkate alınan sistem ve tekniklerin uyarlanması ve standartlara uyulmasını kapsamaktadır. Bu normlar profesyonellerin eğitimi ve süreçlerin sertifikasyonu ile aktarılır (2007: 3).

Bazı meslek mensupları, profesyonellerin uyması gereken normları oluşturan örgütler kurarak uzmanlıklar üzerinde etkili olurlar. Avukatlar, sertifikalı muhasebeciler, sağlık mensupları bu uzmanlık alanların mensuplarına örnek olarak verilebilir (Benders vd., 2006: 195).

Normatif eşbiçimlilik diğer tarafta, sosyalleşmenin genel nedenlerinin bir sonucudur. Sosyal olarak inşa edilen efsaneler kümesine maruz kalma olarak görülebilir. Aynı iş okulunda okuyan CEO'ların benzer dünya görüşleri örnek olarak verilebilir (Mizruchi ve Fein, 1999: 679). Çünkü benzer eğitim süreci neyin uygun olduğuna dair benzer uzmanlık değerlerini aşılar. Böylece bu değerler benzer uygulama ve yapıları benimsemeye eğilimli profesyonellerle örgüt içine taşınır (Boxenbaum ve Jonsson, 2008: 80).

Fligstein da, yöneticilerin uzmanlaşmasının uygun örgütsel davranışa dair özel bir dünya görüşü yaratacağını belirtmektedir (1985: 380). Boxenbaum ve Jonsson, Fligstein'ın argümanını desteklemektedir. Yazarlara göre, normatif baskılar genel olarak uygun eylem tipini ve manevi görevi gösterir. Örgütsel çevreden alınan sinyallere göre belirli bir uygulama veya yapının benimsenmesi doğru bir manevi seçim olarak algılanır (2008: 80).

Normatif eşbiçimlilik tartışması DiMaggio ve Powell'ın makalesinde en büyük yeri alsa da, yapılan araştırmalarda en büyük ilgiyi öykünmeci eşbiçimlilik çekmiştir (Mizruchi ve Fein, 1999: 656).

1.3.3.3. Öykünmeci Eşbiçimlilik

Eşbiçimliliğe bağlı kurumsal değişimi açıklayan üçüncü mekanizma öykünmeciliktir (DiMaggio ve Powell 1983: 151). Beckert'e göre öykünmeci eşbiçimlilik mevcut kurumsal modellere doğru çekim mekanizmasına benzer. Profesyonel ağlar ve sosyalleşme ile taşınan karmaşık süreçlere dayanmaz. Aktörlerin belirsizliğe karşı kurumsal kuralların etkilerine dayanarak verdiği bir tepkiye dayalı çok daha basit bir taklitçilik şeklidir. Karmaşık bir çevrede, optimal kurumsal çözümler belirlenemez. Sonuçlar rasyonel olarak öngörülemediğinde, kurumsal alanda meşru görülen kurumsal kalıpların taklit edilmesi başarısızlık için bir koruma kalkanı oluşturur (2010: 157-158).

Scott'a göre eşbiçimlilik süreçlerinin bilişsel boyutunu açık olarak en iyi gösteren mekanizmadır. Belirsizlikle karşılaşan bireyler ve örgütler diğer örgütlerin yollarını taklit ederler. Örgütsel alan içinde benzer görevleri yerine getirenler yapısal eşbiçimlilik için kuvvetli baskılara maruz kalırlar. (1995: 44-45).

Abrahamson'a (1996) göre öykünmeci eşbiçimlilik diğer örgütlerin faaliyetlerini, sistemlerini veya yapılarını kopyalamaktır. Bu kopyalama performans etkisi gözlenmeden de gelişebilir. Öykünmeci kuvvetler performans faydaları hakkında çok az ampirik kanıt olan ve moda olarak takip edilen yaygın yönetim uygulama örnekleri ile açıklanabilir (Ashworth vd., 2007: 3). Yöneticiler kendilerini bu moda kavramları uygulama zorunluluğunda hissederler (Benders vd., 2006: 195).

Honig ve Karlsson, öykünmeci davranışın ayrıca örgütün diğer üyelerinin gözünde meşruiyet kazanma girişimlerin sonucu oluşabileceğini önermektedir (Honig ve Karlsson, 2004: 32). Bununla beraber Appold (2004), bu davranışın meşruiyeti elde etmede sembolik bir rolü olduğunu, örgütsel verimlilikle ilgili olmaksızın davranış için sosyal doğrulama sağladığını söylemektedir.

Kuvvetli piyasa rekabeti veya teknolojik yenilikler örgütlerin yüksek derecede belirsizlik hissetmesine öncülük eder. Belirsizlikle karşılaşan örgüt, diğerlerinin kolektif aklını kullanarak (Li ve Lee, 2010: 369) araştırma maliyetlerinden kısar (Cyert ve March, 1963). Teknik kuralların yerine kurumsal kuralları koyarak diğer örgütlerin eylemlerini taklit eder. Öykünmeci eşbiçimlilik

sosyal inşa yolu ile de tetiklenebilir. March'a (1981) göre yeterli sayıdaki sosyal aktör işleri belirli bir şekilde yaptığında, bu aksiyon sorgulanmaksızın kabul edilerek kurumsallaşır. Diğer sosyal aktörler bu eylem tipini düşünmeden gerçekleştirir (Haveman, 1993: 595).

Aktörlerin yaptığı, diğerlerinin aynı durumda ne yaptığıdır. Öykünmecilik, öykünülen modelin en iyisi olması konusunda ikna olma yerine, farklı bir yola sarkmama motivasyonu ile açıklanabilir. Diğer örgütlerin başarısı, bu örgütleri model olarak alanlar için meşruiyet oluşturur (Beckert, 2010: 158).

Öykünmeci eşbiçimlilik literatürde en çok çalışılan eşbiçimlilik mekanizmasıdır. Mizruchi ve Fein'e göre argümanlar öykünmeci eşbiçimliliğin DiMaggio ve Powell'ın modelinde orijinal olduğunu, zorlayıcı ve normatif eşbiçimliliğin daha önce diğer yazarlar tarafından farklı terimlerle tanımlandığını göstermektedir. Öykünmeci eşbiçimlilik işlemsel hale getirilerek zorlayıcı ve normatif eşbiçimliliğin ölçeği olarak da kullanılmıştır. Böylece alan seçici davranmış; DiMaggio ve Powell'ın makalesi sosyal olarak inşa edilerek öykünmeci eşbiçimlilik özelinde yorumlanmıştır (1999: 665-669).

1.3.4. Yeni Kurumsal Kuram Üzerine Eleştiriler

Yeni kurumsal kuram örgüt literatürüne kazandırdığı yeni kavramlar ve örgüt davranışlarının nedenlerine yönelik sosyal bağlamdaki açıklamaları ile literatürde son dönemde en çok çalışılan örgüt kuramı haline gelmiştir. Bununla birlikte kuram üzerine çeşitli eleştiriler de bulunmaktadır.

Jennings ve Greenwood'a göre yeni kurumsal kuram uyum ve eşbiçimliliği öne çıkarırken sapma ve değişimi açıklayamamaktadır (2003: 198). Bu görüş birçok araştırmacı tarafından kurama karşı en önemli eleştiri olarak tartışılmaktadır.

Bununla beraber Li ve Lee'ye göre, yeni kurumsal kuram bir örgütsel alanda bazı örgütlerin ortak uygulamalardan uzaklaşma nedenini açıklayamamaktadır (2010: 369). Beckert, eşbiçimliliğe yol açan mekanizmaların farklı koşullar altında kurumsal çeşitliliğe de yol açabileceğini söylemektedir. Bununla beraber bu görüşün

DiMaggio ve Powell'ın makalesine eleştiri olarak algılanmaması gerektiğini vurgulamaktadır (2010: 152).

Charles Perrow yeni kurumsal kurama karşı sıklıkla alıntı yapılan eleştirilere sahiptir. Kurumsal araştırmacıların dar görüşlü olmalarına işaret etmektedir. Perrow'a göre ilgili araştırmacılar kurumsal asimetrilere, eşitsizliklere, güce ve örgütlerin çevrelerine karşı etkilerine yeterli derecede önem vermemektedir. (Greenwood ve Meyer, 2008:260).

Karl Weick, kurumsal kuramın dinamikten ziyade statik olduğunu, klasik iktisatta yer alan "görünmez el" i farklı bir yolla somutlaştırdığını, bir makro kuram olarak kaldığını ve yorumlamaya yönelik metotlardan yoksun olduğunu belirtmektedir (Jennings ve Greenwood: 2003: 199).

Tolbert ve Zucker, Meyer ve Rowan'ın formal yapının eylemden ayrılması önermesinin çelişkilere yol açtığını söylemektedir. Yazarlara göre, kurumsallaşma için yapının eylem oluşturabilmesi gerekir. Yapı kurumsallaştığında sosyal grubun üyelerince gerekli olduğu düşünülerek sorgulanmaksızın ele alınır ve davranışa yansır. Yapı ve eylemin ayrılması önermesi Tolbert ve Zucker'e göre kurumsallaşma tanımının kendisi ile çelişmektedir (1999: 174).

Yeni kurumsal kurama karşı yapılan temel eleştirileri özetlersek, kuramın değişimi açıklayamaması, dinamikten ziyade statik kalması, güce ve örgütlerin çevrelerine karşı etkilerine yeterli derecede önem vermemesidir. Bununla beraber, formal yapının eylemden ayrılması önermesi yapının eylem oluşturması gerekliliği ile çelişkiler oluşturmaktadır.

Bu eleştirilere rağmen yeni kurumsal kuram özellikle bir örgütsel alandaki eşbiçimliliğin nedenleri ile ilgili önemli açıklamalar getirmektedir. Bu araştırmada üretme veya satın alma karar süreçleri incelenecektir. Literatürde yer alan kuramsal ve ampirik çalışmalar öykünmeci eşbiçimlilik mekanizmasının bu süreçler üzerinde etkisi olabileceğini göstermektedir. Bu kapsamda araştırmanın sorunsalına yönelik olarak yeni kurumsal kuram örgüt kuramları çerçevesinde dikkate alınarak incelenecektir.

1.4. ÖRGÜT KURAMLARI BAĞLAMINDA ÜRETME VEYA SATIN ALMA KARAR ETMENLERİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Literatürde örgüt kuramları bağlamında üretme veya satın alma karar etmenlerini inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. İlgili çalışmalarda üretme veya satın alma kavramları ile beraber, dikey entegrasyon (üretme tercihi) ve dış kaynak kullanımı (satın alma tercihi) kavramları da ele alınmıştır.

İzleyen kısımda işlem maliyeti kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuram bağlamında üretme veya satın alma karar etmenlerini inceleyen araştırmalar hakkında kısaca bilgi verilecektir.

1.4.1. İşlem Maliyeti Kuramı Bağlamında Üretme veya Satın Alma Karar Etmenlerini İnceleyen Araştırmalar

Üretme veya satın alma kararı ile ilgili olarak en çok çalışılan örgüt kuramı işlem maliyeti kuramıdır. İşlem maliyeti kuramı bölümünde yer aldığı üzere kuramın çıkış noktası firmanın varlığını sorgulamasıdır. İşlem maliyeti kuramı, çeşitli koşullara göre piyasa mekanizması ve firma hiyerarşisinin birbirine alternatif tercihler olduğunu önermektedir. Bu koşullar işlemle ilgili varlık özgüllüğü, işlem sıklığı ve belirsizlik derecesidir.

Anderson ve Weitz (1986), pazarlama alanında üretme veya satın alma kararı için işlem maliyeti yaklaşımını esas alarak bir karar ağacı modeli oluşturmuştur. Yazarlar, işlem maliyeti kuramının uzmanlaşma, belirsizlik ve kontrol gibi birbirinden farklı görünen değişkenleri birleştirdiğini önermektedir. Araştırma modeline göre, tedarik piyasasında rekabet ve kontrol etkinliği azaldığında, işlem performansı yeterli düzeyde ölçülemediğinde, çevresel belirsizlik ve işlem hacmi arttığında üretme kararı alınmalı veya dikey entegrasyon yapısı tercih edilmelidir.

Heide ve John (1992), işlem maliyeti kuramı önermeleri doğrultusunda üretici ve tedarikçilerin ortak iş yapma süreçlerini incelemişlerdir. Bu yakın ilişkilerin öncülleri olarak varlık özgüllüğü, hacim ve teknoloji belirsizliğini test etmişlerdir.

Çalışmanın genel hipotezi, firma ve tedarikçiler arasındaki yakın ilişkilerin işleme özel varlıkları korumak ve belirsizliğe karşı uyum sağlayabilmek gereksinimi ile oluştuğudur. Veri toplama aracı olarak anket sorularının kullanıldığı araştırma sonuçlarına göre işlem maliyetleri önermeleri ile ilgili araştırma hipotezleri desteklenmiştir. Araştırma sonuçları işlem maliyetlerini minimize etmek amacıyla dikey entegrasyon yapısı dışında firmaların tedarikçileri ile yakınlaşarak işbirliği yapabildiklerini de göstermektedir. Bu ilişkilerde temel unsur işlem maliyetleridir.

Chiu (1995) doktora tezi çalışmasında hastanelerde dış kaynak kullanım kararlarını incelemiş, bu kararların alınma nedenlerini ve bu kararların altında yatan etmenleri araştırmıştır. İşlem maliyeti kuramının bu etmenleri ne ölçüde açıkladığını incelemiştir. İşlem maliyetini üç boyutu (belirsizlik, frekans ve varlık özgüllüğü) ile ele almış, hastanelerdeki üretme veya satın alma kararları ile işlem maliyeti boyutları arasındaki olumlu ilişkiyi göstermiştir. Chiu'ya göre üretme veya satın alma kararları işlem maliyeti kuramı önermeleri doğrultusunda alınmaktadır.

Bienstock ve Mentzer (1999) ise konuyu farklı bir açıdan ele alarak işlem maliyetleri ile beraber üretim maliyetlerini de üretme veya satın alma karar süreci açısından incelemiştir. Çalışmalarında üretici ve müşteri arasında bitmiş ürün transferini gerçekleştiren nakliye ve lojistik süreci kapsamında bilgisayar simülasyon sistemi yardımıyla deneysel bir araştırma tasarımı kullanılmıştır. Araştırma sonuçları işlem maliyetleri ile beraber üretim maliyetlerinin de üretme veya satın alma karar sürecinde etkili olması gerektiğini öne çıkarmaktadır. Araştırmacılara göre, karar sürecinde işlem maliyeti ve üretim maliyetini içeren toplam maliyet temel unsur olmalıdır.

Krickx (2000) işlem maliyeti yaklaşımına göre ele alınan yayınlarla ilgili olarak bir arşiv taraması yapmıştır. Regresyon veya diğer istatistik teknikleri kullanarak belirsizlik ve dikey entegrasyon ilişkisini araştıran toplam yirmi dört yayını incelemiştir. Yapılan çalışmaları özetlediğinde, genel olarak belirsizlik ve dikey entegrasyon seviyesi arasında olumlu bir ilişki göstermiştir. Araştırma sonuçları işlem maliyeti kuramının bir boyutu olan belirsizliğin üretme ve satın alma karar sürecinde önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

Fallan (2000), muhasebe hizmetlerinin firma içinde yürütülmesi veya bu hizmetler için dış kaynak kullanılması yönünde alınan kararları açıklamak için işlem

maliyeti kuramı ve güven ilişkilerine dayanan bir model oluşturmuştur. Bu model kapsamında anket tekniği kullanılarak örneklem olarak seçilen Norveç firmalarından ve bu firmalarla ilgili muhasebe kayıtlarından veri toplanmıştır. Yapılan analizlere göre muhasebe hizmetleri ile ilgili işlem sıklığı ve hizmetin dışarıdan satın alma kararı arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma sonuçları işlem maliyeti sıklık boyutunun üretme veya satın alma kararları üzerindeki etkisini desteklemektedir.

Gifford (2004), çalışmasında üretme veya satın alma kararını etkileyen unsurları incelemiştir. Gifford'a göre, girişimci veya yöneticilerin sınırlı zamanları vardır. Firmaların kendi bünyesinde üretim yapması sonucu potansiyel yeni ürün veya pazar fırsatları gözden kaçabilmektedir. Dolayısıyla dikey entegrasyon fırsat maliyetini beraberinde getirmektedir. Dış kaynak kullanımı ise sözleşme yazma ve sözleşme üzerinde uzlaşma süreçleri nedeniyle mevcut operasyonların ihmal edilmesine neden olabilmektedir. Yazar, işlem maliyetlerinin işlemlerin firma içine alınması için tek başına yeterli olmadığını önerirken, uygulamada karar sürecinde işlem maliyetlerinin etkili olduğunu vurgulamaktadır.

Hegji (2004), firmaların girdileri piyasadan satın almaları yerine kendi bünyelerinde üretim yapmaları ile maliyet avantajı ilişkisini gösteren matematiksel bir modelleme çalışması yapmıştır. Modele göre, bir üretim sürecine ait özel varlıkların firma içerisinde üretilmesi firma kar seviyelerinin küçük değişimler ve sapmalar göstermesini sağlamaktadır. Hegji, bu durumun firmanın üretme veya satın alma karar sürecinde etkili olabileceğini önermektedir. Bu önerme, işlem maliyeti kuramı bağlamında özel varlıkların üretme veya satın alma karar süreci üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Moschuris (2007), Yunanistan'da operasyon yapan firmalar için üretme veya satın alma kararlarını tetikleyen unsurları araştırmıştır. Firmalarda yapılan derinlemesine mülakatlar ile keşifsel bir çalışma planı oluşturan araştırmacı, kalite ve maliyet sorunlarının üretme veya satın alma karar sürecinde en önemli tetikleyici etmenler olduğunu önermektedir. Bununla beraber çevresel belirsizliğin bu karar sürecinde firmalar arasında farklı karar sonuçlarına neden olduğunu söylemektedir. Araştırma sonuçları varlık özgüllüğü ve belirsizlik boyutları kapsamında işlem maliyeti kuramı önermelerini desteklemektedir.

Rodriguez vd. (2008) üretme veya satın alma kararlarını işlem maliyeti kuramı ve kaynak tabanlı görüşe göre incelemiştir. Çalışmanın amacı ilgili teorilerin varlık özgüllüğü hakkındaki varsayımlarının hizmet sektöründe ne derecede geçerli olduğunu analiz etmektir. Araştırma, özel varlıkların basit piyasa yapısı performansına zarar verdiğini göstermektedir. İşlemler özelse ve dış tedarikçi kullanımına karar verildiyse işlem veya iş performansı üzerinde olumsuz etki oluşacaktır. Sonuçlar varlık özgüllüğü ve dış kaynak kullanımı arasındaki olumsuz ilişkiyi göstermektedir. Bu argüman işlem maliyeti kuramının işleme dair özel varlıkların olması durumunda hiyerarşi yapısının kullanılması önermesini desteklemektedir.

Todorova (2010), Bulgaristan ilaç sektöründe yaptığı araştırmada yüksek işlem maliyetleri nedeni ile firmaların kendi bünyesinde üretimi tercih ettiklerini söylemektedir. İşlem maliyetinin yüksek olmasının nedeni olarak varlık özgüllüğünün ve fırsatçılığının yüksek olmasını göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre fırsatçılığı tetikleyen bir başka unsur da düşük güven seviyesidir. Düşük güven seviyesini ve yüksek işlem maliyetlerini barındıran Bulgaristan ilaç sektöründe, yüksek ölçekli operasyonlar için piyasa yerini firma içi entegrasyon yapısına bırakmaktadır. Çalışma sonuçları, üretme veya satın alma karar süreci bağlamında işlem maliyeti kuramı önermelerini desteklemektedir.

Dekkers (2011), beş şirketle yaptığı çoklu vaka analizi sonuçlarına göre firmaların üretme veya satın alma karar süreçlerinin arka planında işlem maliyeti kuramı ve stratejik yönetim yaklaşımları unsurlarının bulunduğunu söylemektedir. Bununla birlikte firmaların tam olarak işlem maliyetlerini özellikle de kontrol maliyetlerini hesaplayamadıklarını belirtmektedir. Ayrıca incelenen kuram ve yaklaşımların üretme veya satın alma karar etmenleri bağlamında yetersiz kaldığını, bu yaklaşımın diğer teorilerle genişletilerek yeni çalışmaların yapılmasının faydalı olacağını önermektedir.

Hsiao vd. (2010), gıda sektöründeki tedarik zinciri lojistik faaliyetleri kapsamında dış kaynak kullanımı ile ilgili olarak bir karar modeli geliştirmeye çalışmıştır. Gıda üreticileri üzerine yaptıkları vaka analizleri ile nitel araştırma yöntemini kullanarak üretme veya satın alma karar etmenlerini incelemiştir. Sonuçlar lojistik faaliyetleri kapsamında dış kaynak kullanımı kararının farklı seviyelerde

birbirinden farklı nedenlerle alındığını göstermektedir. İşlem maliyeti boyutları arasında bulunan varlık özgüllüğü önemli bir etmendir. Bu sonuç üretme veya satın alma karar süreci bağlamında işlem maliyeti yaklaşımının varlık özgüllüğü ile ilgili önermelerini desteklemektedir.

Görüldüğü üzere literatürde işlem maliyetleri ve dikey entegrasyon ilişkisini inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. İlgili araştırmalar bir özet tablo halinde aşağıda yer almaktadır:

Tablo 4. İşlem Maliyeti Kuramı Bağlamında Üretme veya Satın Alma Karar Etmenleri İle İlgili Araştırmalar

Anderson ve Weitz	1986	İşlem maliyetleri dikey entegrasyon ilişkisi
Heide ve John	1992	İşlem maliyetleri üretici ve tedarikçi ilişkileri
Chiu	1995	İşlem maliyetleri ve dış kaynak kullanım kararı
Bienstock ve Mentzer	1999	İşlem maliyetleri, üretim maliyetleri ve üretme veya satın alma kararı
Krickx	2000	Belirsizlik ve dikey entegrasyon ilişkisi
Fallan	2000	İşlem maliyetleri ve güven ilişkisi ile dış kaynak kullanım kararı
Gifford	2004	İşlem maliyetleri, fırsat maliyetleri ve dikey entegrasyon kararı
Hegji	2004	Özel varlıklar ve firma bünyesinde üretme kararı ilişkisi
Moschuris	2007	Varlık özgüllüğü, belirsizlik ve üretme veya satın alma karar süreci
Rodriguez vd.	2008	Varlık özgüllüğü ve dış kaynak kullanım kararı ilişkisi
Todorova	2010	İşlem maliyetleri ve üretme veya satın alma kararı ilişkisi
Hsiao vd.	2010	Varlık özgüllüğü ve dış kaynak kullanım kararı ilişkisi
Dekkers	2011	İşlem maliyetleri, stratejik yönetim ve üretme veya satın alma kararı

Üretme veya satın alma karar etmenlerini işlem maliyeti kuramı bağlamında inceleyen araştırmalardan sonra ilgili karar etmenlerini kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında ele alan araştırmalar hakkında bilgi verilecektir

1.4.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Bağlamında Üretme veya Satın Alma Karar Etmenlerini İnceleyen Araştırmalar

Kaynak bağımlılığı kuramı, üretme veya satın alma karar sürecinde alıcı ve satıcı ilişkilerindeki güç ve bağımlılığın doğası üzerine odaklanmaktadır. Bağımlılıklar önemli kaynakların elde edilmesi sürecinde belirsizlik yarattığında sorunlar oluşturabilir. Örgütler bağımlılıklarını ve belirsizlikleri yok etmek için birleşme girişiminde bulunabilir. Böylece üretme veya satın alma kararı, firmanın diğer firmalara olan bağımlılığını azaltma yolu ile kaynakların bulunabilirliğini garanti eden ve belirsizliği azaltan bir kaynak stratejisi seçimi haline gelmektedir (Debbink, 2001: 50-51).

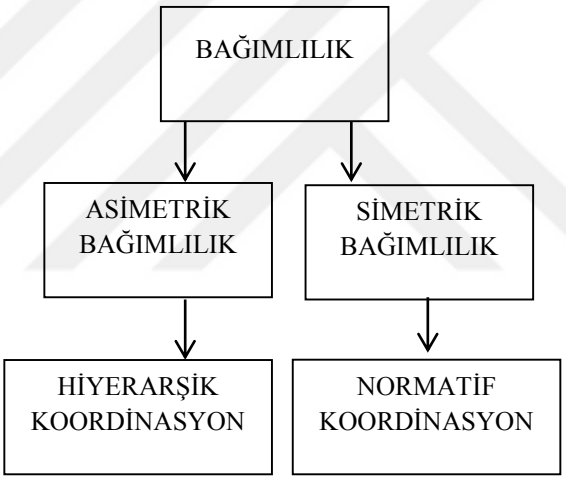
Pfeffer ve Salancik (2003), ilk olarak Pfeffer'ın (1972) analiz ettiği veri setinde 1948-1969 yılları arasında üretim firmalarının diğer üreticiler ile ve petrol rafinerilerinin petrol ve gaz üreticileri ile yaptığı 854 adet birleşmeyi incelemiştir. Örgütlerin ticari ilişkide bulundukları diğer firmaları satın alıp almadığına dair inceleme yaparak birleşmeler ile çevresel bağımlılık ilişkisini araştırmıştır.

Pfeffer ve Salancik'e (2003) göre bağımlılık arttığında bu oran daha da artacaktır. Bu analiz sadece para karşılığı satın alınan ve satılan ürünlerle sınırlandırılmıştır. Sonuçlar, tüm sektörler için kaynak bağımlılığı ve birleşme ilişkisini anlamlı kılmaktadır. Firmaların kaynak alışverişinde bulunduğu firmalar ile yaptıkları birleşme sayısı daha fazladır. Firmalar bağımlılıklarını yönetmek adına girdileri satın almak yerine dikey birleşme yapısı ile kendi bünyesinde üretmeyi tercih etmektedir.

Finkelstein (1997), Pfeffer'ın (1972) çalışmasını tekrarlamak ve kapsamını genişletmek istemiştir. Bu amaçla yöntem değişikliği yapmıştır. Farklı analiz metotları ile kesitsel ve boylamsal verileri bir arada kullanarak kaynak bağımlılığı kuramı açıklamaları ile birleşme stratejisinin ilişkisini araştırmıştır. Sonuçlar, kaynak bağımlılığı etkisinin anlamlı olduğunu doğrulamıştır. Bununla birlikte detaylı analiz metotları kullanıldığında kaynak bağımlılığının açıklayıcı gücünün azaldığını gözlemlemiştir. Finkelstein bu değişimin kurama bazı sınır şartlar getirebileceğini önermektedir.

Galbraith ve Stiles (1984) çalışmalarında, birleşme davranışını kaynakların ve pazar bağımlılıklarının yönetilmesi kapsamında araştırmıştır. 11 özel üretim sektöründe 176 adet birleşme incelenmiştir. Yazarlara göre pazar gücü, alıcı ve satıcı arasındaki ikili ilişkilere dayanır ve bu bağımlılıklar birleşme stratejisini etkiler. Güç seviyesi göreceli olarak düşük olan firmalar bağımlılığı azaltmak için birleşme tipi olarak dikey entegrasyon yapısını kullanırlar. Dikey entegrasyon girdilerin satın alınması yerine firma hiyerarşisi kontrolünde üretilmesi ile ilgili entegre yapıyı işaret etmektedir.

Heide (1987) doktora tezi çalışmasında bağımlılığı asimetrik bağımlılık ve simetrik bağımlılık olarak ikiye ayırmış, belirsizlikler, bağımlılıklar ve koordinasyon yapısı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Oluşturduğu modele göre asimetrik bağımlılık hiyerarşik koordinasyonu, dolayısıyla dikey entegrasyon yapısını gerektirmektedir:



Şekil 10. Bağımlılık ve Koordinasyon İlişkisi (Heide 1987: 62)

Pisano (1990) ilaç sektöründe yaptığı çalışmada işlem maliyeti önermeleri ile firmaların arge faaliyetlerinin kendi bünyesinde yapılması veya dış kaynaklardan sağlanması ilişkisini araştırmıştır. Bununla beraber diğer örgütsel özellikler de dikkate alınmıştır. Pisano'ya göre bağımlılığı yüksek düzeyde olan şirketler arge faaliyetlerini firma içinde gerçekleştirir. Bulgular üretme veya satın alma kararında bağımlılığın etkisini göstermektedir.

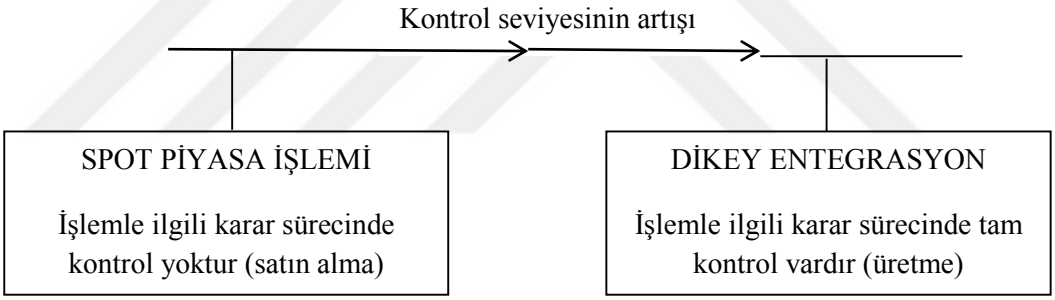
Walter ve Barney (1990), firmaların dikey birleşme ve satın alma uygulamalarını yüksek düzeyde; yatay birleşme ve satın alma uygulamalarını ise orta düzeyde kritik bağımlılıklarını yönetme amaçları ile ilişkilendirmişlerdir:

Tablo 5. Birleşme ve Satın Almalarla İlgili Temel Amaçlar

Dikey entegrasyon	Yüksek düzeyde	Kritik bağımlılıkları yönetmek
	Düşük düzeyde	Diğer nedenler
Yatay entegrasyon	Yüksek düzeyde	-
	Orta düzeyde	Yeni iş alanlarına girmek
		Ölçek ve kapsam ekonomisi
		Üretim hatlarını genişletilmek
		Kritik bağımlılıkları yönetmek
	Düşük düzeyde	Finansal kapasiteyi kullanmak
Ortak merkezli	Yüksek düzeyde	Üretim hatlarının genişletilmesi
	Düşük düzeyde	Finansal kapasiteyi kullanmak
Holding tipi	Yüksek düzeyde	Finansal kapasiteyi kullanmak
		Yeni iş alanlarına girmek
	Düşük düzeyde	Diğer nedenler

(Walter ve Barney, 1990: 84'den uyarlanmıştır).

Heide ve John'a (1992) göre alıcının, tedarikçi kararları üzerindeki kontrol seviyesi, dikey entegrasyon seviyesi ile ilişkilidir. Yazarlar, kontrol seviyesinin artırılması istendiğinde dikey entegrasyon seviyesinin artacağını önermektedir:



Şekil 11. Kontrol ve İşleme Dair Yönetim Yapısı İlişkisi
(Heide ve John 1992: 34'ten uyarlanmıştır).

Yin ve Shanley (2008), birleşmeler ve satın almalar ile farklı firmaların bir araya geldiği birlik yapılarının seçim nedenlerini araştırmıştır. Sahiplik yapısı ne kadar kontrol gerektirdiğine bağlıdır. Bu önerme, Heide ve John'ın işlem üzerindeki kontrol ve hiyerarşik yapı ilişkisi ile ilgili argümanını desteklemektedir.

Casciaro ve Piskorski (2005), bağımlılık kavramını iki boyutta incelemiştir. Güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılık boyutları ile birleşme ve satın alma eylemleri arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Oluşturdukları yeni model ile örgütler arası eylemleri açıklamada kaynak bağımlılığı kuramının potansiyelinin farkına varılmasına katkıda bulunmuşlardır.

Drees ve Heugens (2013), kaynak bağımlılığı kuramı önermelerini bir meta analiz çalışmasında ele almıştır. Drees ve Heugens'e göre kaynak bağımlılığı temel önermeleri arasında yer alan bağımlılık ile birleşmeler ve girdilerin satın alınması yerine üretilmesi arasındaki ilişki destek görmüştür.

Hillman vd. (2009) göre araştırmalar birbirine bağımlı olan firmalar arasındaki birleşmelerin (müşteriler, tedarikçiler ve rakipler) bağımlılığı azaltma mekanizması olarak kullanıldığını desteklemektedir. Bununla birlikte bağımlılığın büyüklüğü bu kararları etkilemektedir.

Görüldüğü üzere literatürde kaynak bağımlılığı temel önermelerinden bağımlılık ile birleşme, dikey entegrasyon, hiyerarşik kontrol ve girdilerin satın alınması yerine üretilmesi ile ilgili bir çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar bağımlılığın üretme veya satın alma karar süreci üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. İlgili çalışmalar aşağıda özet tablo halinde sunulmuştur:

Tablo 6. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Bağlamında Üretme veya Satın Alma Karar Etmenleri İle İlgili Araştırmalar

Pfeffer	1972	Bağımlılık ve Firma Birleşmeleri İlişkisi
Galbraith ve Stiles	1984	Bağımlılık, Firma Birleşmeleri ve Dikey Entegrasyon İlişkisi
Heide	1987	Bağımlılık ve Hiyerarşik Koordinasyon İlişkisi
Pisano	1990	Bağımlılık ve Üretme veya Satın Alma İlişkisi
Walter ve Barney	1990	Bağımlılık ile Birleşme ve Satın Alma İlişkisi
Heide ve John	1992	Kontrol Seviyesi ve Dikey Entegrasyon İlişkisi
Finkelstein	1997	Bağımlılık ve Firma Birleşmeleri İlişkisi
Pfeffer ve Salancik	2003	Bağımlılık ve Firma Birleşmeleri İlişkisi
Casciaro ve Piskorski	2005	Bağımlılık ile Birleşme ve Satın Alma İlişkisi
Yin ve Shanley	2008	Kontrol Seviyesi ile Birleşme ve Satın Alma İlişkisi
Hillman vd.	2009	Bağımlılık ve Firma Birleşmeleri İlişkisi
Drees ve Heugens	2013	Bağımlılık ile Üretme veya Satın Alma İlişkisi

Yukarıda özeti verilen kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında bağımlılığı azaltıcı yönde uygulanan birleşme, satın alma ve dikey entegrasyon yapıları ile üretme veya satın alma karar sürecini inceleyen araştırmalar sonrasında üretme veya satın alma karar süreci hakkında yeni kurumsal kuram önermeleri bağlamında yapılan araştırmalar ile ilgili bilgi verilecektir.

1.4.3. Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Örgütsel Yapı ve Karar Verme Süreci Etmenlerini İnceleyen Araştırmalar

Literatürde yeni kurumsal kuram bağlamında öykünmeci eşbiçimlilik mekanizmasının örgüt yapıları, uygulamaları ve karar verme süreçleri üzerindeki etkilerini inceleyen birçok çalışma yer almaktadır. Üretme veya satın alma tercihi karar verme süreçlerini içerir ve firmalarda örgütsel yapı değişimine yol açar. Bu kapsamda literatürde yer alan ilgili çalışmalar hakkında kısaca bilgi verilecektir.

Fligstein (1985) 20. yüzyılda büyük Amerikan şirketlerindeki çeşitlendirmenin sebeplerini incelemiştir. Büyük firmaların çeşitlendirme stratejilerini benimsemesinin diğer büyük firmaların da aynı stratejiyi uygulamalarına yol açtığını önermektedir. Bu sonuç öykünmecilik yolu ile yapısal uygunluk sağlamanın açık bir kanıtını oluşturmaktadır (Haveman, 1993: 596).

Çeşitlendirme stratejisi ilgili olarak bir başka çalışma Haveman (1993) tarafından yapılmıştır. Yeni bir pazarda başarılı örgütlerin bulunması, pazara meşruiyet kazandıracak ve potansiyel girişler için çekicilik sağlayacaktır Sonuçlar örgütlerin diğer başarılı örgütlerin eylemlerini uygulayacağını ve davranışlarını taklit edeceğini göstermektedir.

Hoskisson vd., (1993) eşbiçimlilik ile çok bölümlü örgütsel yapı (M form) arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Yazarlara göre zorlayıcı eşbiçimlilik, M formunun benimsenmesini açıklamamaktadır. Çalışmada M formunun benimsenmesi ve yayılımı kurumsal kurama dayanan öykünmeci eşbiçimlilik mekanizması ve meşruiyetin yansıması olarak tartışılmaktadır.

Zaheer'e (1994) göre öykünmeci eşbiçimlilik, özellikle serbest ve düzenlenmemiş ekonomik rekabet alanlarında önemlidir. Firmalar performans gelişimleri için çevredeki başarılı olarak algıladıkları firmaların uygulamalarını benimsemeye çalışırlar. Scott'a (1995) göre, firmalar öncelikle kendilerine benzer firmaları taklit etmeyi tercih eder.

Davis vd. 1980 ve 1990 yılları arasında Fortune 500 listesindeki firmaları incelemiştir. Çalışma çoğu vakada M formunun uygulanması kararlarının öykünmeci süreçlerle belirlendiğini göstermektedir (Jennings ve Greenwood: 2003: 199). Bu sonuç Hoskisson vd.'nin argümanını desteklemektedir.

Castrogiovanni (1996), kurumsallaşmanın çoğunlukla öykünmeci süreçlerin kolayca gözlemlenebildiği endüstri yerleşimi ile belirlendiğini vurgulamıştır. Olgun endüstriler öykünmeci eşbiçimlilik için fırsat sağlar. Çünkü yeni giriş yapan firmalar rakiplerinden öğrenme ve gözlemleme fırsatına sahiptir (Honig ve Karlsson, 2004: 33).

Appold (2004) çalışmasında ARGE merkezlerinin belirli yerleşim bölgelerinde kümelenmesi, böylece yeni endüstriyel alanların oluşması ile ilgili sosyal mekanizmaları incelemiştir. Sonuçlar, alternatif yerleşim bölgeleri ile ilgili belirsizlik oluştuğunda, firmaların birbirlerinin davranışlarına göre karar verdiğini göstermektedir. Appold'a göre, firmalar yer seçimi ile ilgili karar verme süreçlerinde diğer firmaları taklit eder. Sonuçlar, öykünmeci eşbiçimlilik mekanizmasının karar verme süreçleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Pil ve Macduffie (1996) üretim uygulamaları bakımından dünya çapında 39 otomotiv montaj fabrikasını incelemiştir. Bu çalışma Japon üreticiler tarafından uygulanan yüksek katılımlı iş uygulamalarının verimlilik kazançlarına bakılmaksızın yayıldığını göstermektedir. Benimseme oranı fabrika verimliliği, tamamlayıcı uygulamalar veya teknolojilerden bağımsızdır. Honig ve Karlsson'a göre, üretim firmaları benzer fiziksel ve yapısal sınırlılıklara sahiptir. Benzer insan kaynağı, teknik ve yapısal kaynakların bulunduğu yüksek oranda uzmanlaşmış tesisler aracılığıyla diğer bölüm veya sektörlere göre daha çok benzer taklitçi faaliyetleri uygulamaktadır (Honig ve Karlsson, 2004: 33).

Benders vd., (2006) eşbiçimlilik nosyonunu spesifik bir alanda, ERP sistemlerinin kullanımı, devreye alınması ve uyarlanması konusunda uygulamıştır. Araştırmacılara göre standartlardan sapma maliyetlidir. Önde gelen firmaların uyguladığı hazır endüstriyel çözüm kalıplarının kullanımı, firmalara zaman ve para kazandırmaktadır.

Jonsson (2007), yöneticilerin firmalarının büyümesi yönünde verdikleri karar süreçlerini incelemiştir. Jonsson'a göre, yöneticiler öykünmeci ve normatif baskılara bir tepki olarak büyüme kararı alırlar. Firmalarında yüksek büyüme oranı yaratan yöneticiler zamanın kahramanlarıdır. Bu atmosferde meşrulaşan davranış büyüme olduğu için firma yöneticileri diğer firmaların yaptıkları gibi büyüme yönünde karar vermektedir. Sonuçlar, öykünmeci eşbiçimlilik mekanizmasının karar süreçleri üzerindeki etkisini desteklemektedir.

Tayvan'da gazete sektöründe yapılan bir araştırmada, Li ve Lee (2010) pazar belirsizliği ile öykünmeci eşbiçimlilik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Yazarlara göre, üç büyük gazetenin 1992'den 2003'e kadar yer alan gazete içerikleri, belirsizliğin öykünmeci eşbiçimlilik mekanizmasını tetiklediği önermesini desteklemektedir. Böylece firmalar belirsiz piyasa koşullarında diğer firmaların karar süreçleri ve uygulamalarını taklit etmektedir.

Hollanda'da belediye yöneticileri ile yapılan bir çalışmada, Villadsen vd. (2010) kamu örgütlerindeki sözleşme karar sürecinin altında yatan temel mekanizmayı araştırmıştır. Önceki çalışmaların dışında, bireysel analiz düzeyi kullanılmıştır. Kamu yöneticilerinin algıladıkları belirsizlik düzeyi ile öykünmeci karar verme süreci ilişkilendirilmiştir. Sonuçlar öykünmeci karar verme sürecinde kamu yöneticileri için özellikle teknolojik belirsizliğin etkili olduğunu göstermektedir. Barthelemy (2011), öykünmeci eşbiçimlilik ile firmaların franchise uygulamaları ilişkisini incelemiştir. Sonuçlar, başarılı rakiplerin franchise sistemini kullanmasının diğer firmalarca taklit edildiğini göstermektedir.

Görüldüğü üzere literatürde yeni kurumsal kuram bağlamında öykünmeci eşbiçimlilik mekanizması ile örgütsel karar verme süreçleri, tercihler ve örgüt yapıları ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar öykünmeci eşbiçimlilik mekanizmasının bu yapı ve süreçler üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. İlgili çalışmalar aşağıda özet tablo halinde sunulmuştur:

Tablo 7. Eşbiçimlilik Mekanizması, Örgütsel Yapı ve Karar Verme Süreci İle İlgili Araştırmalar

Fligstein	1985	Öykünmeci Eşbiçimlilik ve Çeşitlendirme Stratejisi
Hoskisson vd	1993	Öykünmeci Eşbiçimlilik ve Örgüt Yapısı (M form) İlişkisi
Castrogiovanni	1996	Öykünmeci Eşbiçimlilik ve Kurumsallaşma
Pil ve Macduffie	1996	Öykünmeci Eşbiçimlilik ve üretim uygulamaları
Appold	2004	Öykünmeci Eşbiçimlilik ve ARGE merkezleri ilişkisi
Benders vd	2006	Öykünmeci Eşbiçimlilik ve ERP sistemleri
Jonsson	2007	Öykünmeci Eşbiçimlilik ve Büyüme Stratejisi
Li ve Lee	2010	Öykünmeci Eşbiçimlilik ve Medya Tercihleri
Villadsen vd.	2010	Öykünmeci Eşbiçimlilik ve Kamuda Karar Verme Süreci
Barthelemy	2011	Öykünmeci Eşbiçimlilik ve Franchise Yapısı İlişkisi

Yukarıda yer alan araştırmalar yeni kurumsal kuram bağlamında öykünmeci eşbiçimlilik mekanizmasının örgüt karar verme süreçleri, tercihleri ve uygulamaları üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada üretme veya satın alma kararı yeni kurumsal kuram bağlamında öykünmeci eşbiçimlilik mekanizması ile değerlendirilecektir.

2. BÖLÜM

ÜRETME VEYA SATIN ALMA KARAR ETMENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın birinci bölümünde üretme veya satın alma kararları bağlamında işlem maliyeti kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuram literatürü incelenmiştir. Literatür taraması sonrasında çalışma, araştırma bölümü ile devam edecektir.

İlk olarak bu araştırmaya temel oluşturan kavramsal çerçeve, araştırmanın modeli ve araştırmanın önermeleri incelenecektir. Sonrasında, araştırmada izlenen yöntem, araştırmanın tasarımı, araştırmanın veri kaynağı ve bu tercihlerin nedenleri paylaşılacaktır. Araştırmanın kısıtları, mülakat sorularının belirlenme süreci, örneklem seçimi, analizler ve bulguların yorumlanması sonrasında araştırmanın sonuçları kısmı ile çalışma tamamlanacaktır.

2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşlem maliyeti kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuram üzerine yapılan çalışmalar firmaların temel girdilerinde üretme veya satın alma karar sürecini anlamak için önemli bulgular sunmaktadır. Ayrıca işlem maliyeti kuramı kapsamında incelenen üretme ve satın alma maliyeti karşılaştırmasının üretme veya satın alma karar öncüllerini anlamada dikkate alınması gereken bir diğer unsur olduğu görülmektedir.

İşlem maliyeti kuramı, işlemleri gerçekleştirmek için piyasa ve örgütün birbirine karşı alternatif yönetim yapıları olduğunu vurgularken, işleme dair özel varlıkların olması, işlemin sıklıkla gerçekleştirilmesi ve işlemle ilgili belirsizlik olması durumunda örgüt yapısının tercih edilmesi gerektiğini önermektedir. Bunun nedeni olarak işlem maliyetlerinin bir diğer deyişle, üretim maliyetleri dışında kalan koordinasyon, kontrol ve izleme gibi ticari sözleşmelerle ilgili yönetsel maliyetlerin

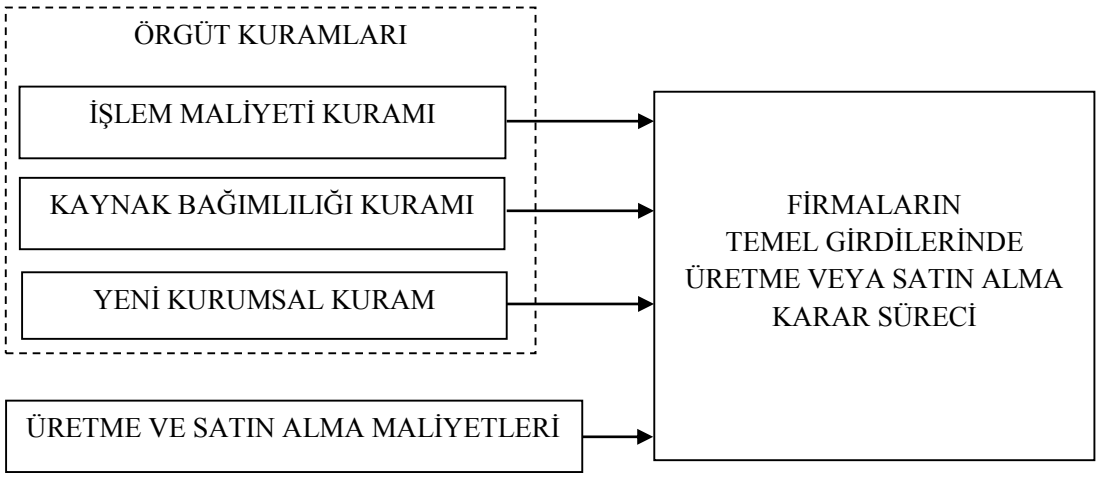
yüksek olmasını göstermektedir. Bu durumda üretme veya satın alma karar sürecinde örgüt yapısı tercih edilerek ilgili maliyetler azaltılabilir.

Kaynak bağımlılığı kuramı üretme veya satın alma karar sürecinde firmanın işleme dair tedarikçi firmalarla olan güç ve bağımlılık ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. Kurama göre bağımlılığın arttığı durumlarda dikey entegrasyon yapısı tercih edilmelidir. Böylece firmanın hayatta kalmasını sağlayacak kaynak ihtiyacını tehdit eden bağımlılıklar azaltılacaktır.

Yeni kurumsal kuram ise aynı örgütsel alanda bulunan örgütlerin süreç içerisinde eşbiçimli hale geleceğini önermektedir. Bu süreçte örgütsel alan içerisinde başarılı olarak algılanan öncü firmaların uygulamalarının diğer firmalarca taklit edilerek sorgulanmadan kabul edileceği vurgulanmaktadır. Üretme veya satın alma karar sürecinde de işlemle ilgili olarak öykünmeci eşbiçimlilik mekanizmasının etkilerinin görülebileceği önerilebilir.

Bununla beraber literatürde yer aldığı üzere iktisadi bağlamda işlem maliyetlerinin haricinde üretme ve satın alma maliyetlerinin de bu karar süreci için dikkate alınan unsurların arasında olduğunu söyleyebiliriz.

İlgili literatür taraması, kavramsal çalışmalar ve ampirik araştırma sonuçları, örgüt kuramları bakış açısı ile üretme veya satın alma karar sürecini anlayabilmek adına Şekil 12'ye benzer bir teorik modelin geliştirilebileceğini göstermektedir.



Şekil 12. Kavramsal Çerçeve

İşlem maliyeti kuramı ile üretme ve satın alma maliyetleri ilgili karar sürecini iktisadi olarak ele alırken, kaynak bağımlılığı kuramı sosyal bağlamda güç kavramını öne çıkarmakta, yeni kurumsal kuram ise öykünmeci eşbiçimlilik kavramı ile bilişsel mekanizmanın etkisini vurgulamaktadır. Üç ayrı kuramın kavramsal çerçeve içerisinde beraber ele alınması iktisadi ve sosyal olarak konunun bütünsel olarak incelenmesine olanak sağlamaktadır.

Çalışmanın kavramsal çerçevesi üretme veya satın alma karar süreci unsurlarını açıklamada aşağıdaki temel önermeleri taşımaktadır:

1. Girdi ile ilgili olarak işlemde özel varlıkların olması, işlemin sıklıkla gerçekleştirilmesi ve işlemle ilgili belirsizlik olması durumunda firma girdiyi dışarıdan satın almak yerine kendi bünyesinde üretmeyi tercih eder.
2. Firma, girdi ile ilgili olarak üretme ve dışarıdan satın alma maliyetlerini karşılaştırır. Üretim maliyeti dışarıdan satın almaya karşı avantajlı olduğunda, firma kendi bünyesinde üretimi tercih eder. Dışarıdan satın alma maliyeti daha avantajlı olduğunda firma girdi ile ilgili olarak satın alma kararı verir.
3. Girdi ile ilgili olarak kaynağın önemli olması, az sayıda tedarikçinin bulunması ve tedarikçiye olan bağımlılık algısının artması durumunda firma girdiyi satın almak yerine kendi bünyesinde üretmeyi tercih eder.
4. Firma, girdi ile ilgili olarak rakip firmaların üretme veya satın alma tercihlerini ve sektörde öne çıkan uygulamaları dikkate alır.

2.2. YÖNTEM

Bu kısımda literatür taraması ve yukarıda yer alan araştırma önermeleri kapsamında çalışmamızda tercih edilen araştırma yöntemi, araştırma tasarımı, veri analizleri ve araştırma sonuçları hakkında bilgi verilecektir.

2.2.1.Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada araştırma sorularına bağlı olarak örgüt kuramları bakış açısı ile üretme veya satın alma karar süreci unsurları incelenecektir. Buradan edinilecek öngörüler araştırmanın temel önermeleri doğrultusunda üretme veya satın alma karar süreci hakkında gelecekte oluşturulacak karar ağacı modelleri için önemli çıkarımlar sağlayacaktır. Bu kapsamda izleyen kısımda araştırma yönteminin seçim kriterlerine dair bilgiler paylaşılacaktır.

Ellram'a göre, ampirik veri nicel, nitel veya karma araştırma yöntemleri ile kullanılabilir. Nicel araştırma sonuçları sayısal terimlerle ifade edilirken, nitel araştırma sonuçları genellikle ilişkileri veya karmaşık etkileşimleri anlamak amacı ile sözel olarak ifade edilir. Uygun araştırma yönteminin seçimi araştırmacının amacına ve araştırma sorusunun doğasına bağlıdır (1996: 97).

Bonoma, incelenecek olgunun doğası ile ilgili iki anahtar unsur bulunduğunu ifade etmektedir. İlk unsur olgunun doğal çevresinden bağımsız olarak ele alınıp alınamayacağı ile ilgilidir. Diğeri ise verinin sayısallaştırılmaya uygunluğudur. Bağlamından bağımsız incelenebilecek ve sayısallaştırılmaya uygun veri nicel araştırma yöntemi kapsamında değerlendirilebilir (1985: 202).

Yin'e göre, sosyal, kurumsal ve çevresel şartların araştırma içerisine dahil edilmesi nitel araştırma yöntemine has bir özelliktir. Bu bağlamsal şartlar farklı yollarla incelenen olgulara önemli ölçüde etki edebilir. Sosyal bilimlerde kullanılan diğer yöntemler bu şartları tanımlamada çeşitli zorluklara sahiptir (2011: 7-8).

Çalışmada örgüt kuramlarının üretme veya satın alma karar süreci ile ilgili önermeleri hakkında literatürde belirlenen ölçeklerin kullanılması sonucu elde edilecek veriler sayısallaştırılabilir. Nitekim araştırma konusu ile ilgili olarak geçmişte yapılan benzer çalışmalarda, Debbink (2001) ve McNally (2002) verileri sayısallaştırarak nicel araştırma yöntemini kullanmışlardır.

Bununla beraber firmaların örgüt içi ve örgüt dışı iktisadi ve sosyal ilişkilerin yer aldığı oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğu ve bu unsurların karar süreçlerine etki edebileceği örgüt kuramları literatürü incelendiğinde görülmektedir.

Bu kapsamda üretme veya satın alma karar sürecinin doğal çevresinden veya bağlamından bağımsız olarak ele alınması araştırmanın güvenilirliğini zayıflatacaktır. Bu nedenle araştırma konusuyla ilgili olarak bağlam kriteri, nitel araştırma yöntemi tercihini öne çıkarmaktadır.

Sosyal bilimlerde nitel araştırma genellikle saha araştırması olarak ifade edilir. Çünkü araştırmacı, insan davranışları üzerine gerçekçi tanımlamalar yapmak ve açıklamalar getirmek için kişisel olarak araştırmanın içindedir (Ellram, 1996: 99).

Gill vd.'ne göre, nicel yöntemlerle elde edilen bilgi ile karşılaştırıldığında, nitel araştırma yöntemi sosyal olgunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlar (2008: 292).

Yin'e göre, nitel araştırma yöntemi davranışın açıklanmasına yardım edecek mevcut kavramlara veya yeni gelişen düşüncelere çıkarımlarla katkı sağlamak ve ilgili olgulara açıklama getirmek amacı ile kullanılır (2011: 7-8).

Van Maanen, nitel araştırmanın öngörülemeyeni ortaya çıkarmak ve bu olgulara açıklama getirmek için bir alan yarattığını vurgulamaktadır (1998: xi).

Caniels ve Roeleveld, nitel araştırmanın teori geliştirme ve izleyen çalışmalar için araştırma önermeleri sunma amacına uygun olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu araştırma yöntemi öngörüler geliştirerek çıkarımlar sağlamak için alan oluşturmaktadır (2009: 406).

Yukarıdaki görüşler kapsamında araştırmanın amacına yönelik olarak gelecekte yapılacak nedensellik ilişkisine dair çalışmalar için faydalı öngörüler oluşturabilme düşüncesi ve araştırma konusunun işletme koşullarından bağımsız ele alınamayacağı varsayımı ile nitel araştırma yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Böylece, geçmişte nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan araştırma sonuçları yöntemsel olarak farklı bir bakış açısı ile yorumlanıp, değerlendirilebilecektir.

Bununla birlikte, nitel araştırma için araştırma sonuçlarının genellenebilirliği önemli bir engel olarak görülmektedir. Yin'e göre, bunun nedeni bir çalışmanın sonuçlarının bir örnek için geçerli olduğuna ve bu örnek uygun olarak seçildiğinde, seçildiği evreni temsil ettiğine dair sayısal öngörüdür. Bu tipteki genelleme,

örneklem ve evren hakkındaki sayısal kestirimlere dayanan istatistiksel genellemedir (2011: 99).

Yin, genelleme için alternatif yolun uygulamada yaygın olarak kullanıldığının ama farkına varılmadığının altını çizmektedir. İstatistiksel genellemeye alternatif olarak analitik genelleme araştırmacının araştırma sonuçları ile ilgili olarak belirli kavramlar kümesi, kuramsal yapı ve varsayımlar hakkında bilgi verdiği kavramsal iddianın benzer durumlar için de geçerli olduğunun gösterilmesidir (2011: 99-100). Nicel çalışmalar istatistiksel iddialara dayanarak evren için genelleme yapmaya çalışırken, nitel çalışmalar analitik iddialar ile diğer benzer durumlar için genelleme yapma eğilimindedir (Yin, 2011: 284). Araştırma sonuçlarının genellenebilirliği bu yaklaşım kapsamında ele alınmıştır.

Nitel araştırma yöntemleri doğası gereği oldukça değişkendir ve her zaman doğrusal bir kalıp veya model izlemez. Bu kapsamda araştırmanın tasarımı hakkında bilgi verilecektir.

2.2.2. Araştırmanın Tasarımı

Yin'e göre deney, vaka analizi ve tarihsel arşiv taraması birbirlerine alternatif araştırma stratejileri olarak ele alınabilir. Deneyler, incelenen olgu ve içinde bulunduğu bağlamı net olarak birbirinden ayırır. Tarihsel olarak geçmişe dair arşiv taramaları ise ilgili kişilerin mülakat için uygun olmadığı veya ilgili olayların doğrudan gözlem için elverişsiz olduğu araştırma tasarımını içerir. Olgu ve bağlamın net olarak birbirinden ayrılamadığı durumlarda birçok değişken söz konusudur ve bu yüzden standart deneyler veya diğer çalışmalar yetersiz kalır. Bu durumlar vaka analizlerinin karakteristik özelliğidir (1981: 59). Bu özellik, anket veya deneysel çalışmalar için oldukça karmaşık olan eylemlerin öngörülen bağlantılarının açıklanmasını sağlar (Yin, 2003: 15).

Berg'in belirttiği üzere vaka analizi kişi, sosyal olay veya grubun etkili bir şekilde anlaşılabilmesi için gerekli bilginin sistematik olarak toplanmasını içerir. Vaka analizinde toplanan bilgi oldukça zengin, detaylı ve derinlemesinedir. Vaka

analizleri genel olarak iş ve hukuk alanında teori ve uygulama arasındaki boşluğun doldurulmasına yardımcı olur (2001: 225).

Yin, vaka analizlerinin keşifsel, tanımlayıcı ve açıklayıcı olarak üç farklı amaçla kullanılabileceğini belirtmektedir (1981: 59). Eisenhardt'a göre, vaka analizleri tanımlama yapmak, kuram doğrulamak veya yeni kuramlar oluşturmak için kullanılabilir (1989: 534). Bryman, vaka analizlerinin yeni bir kuram oluşturmak için öngörüler sağlamak, mevcut kuramları test etmek veya daha önce yapılan araştırma sonuçlarını doğrulamak için kullanılabileceğini önermektedir (2005: 144-146).

Campbell'a göre, vaka analizi genelleme yapmak amacına yönelik çalışmalar için faydalı küçük bir adım olarak görülebilir. Bununla beraber temel amaç bulguların bir örneklemden yola çıkarak evrenin anlamlandırılması değil, kuramsal öneme sahip bağlantılar ve kalıpların ortaya çıkarılmasıdır (Bryman, 2005: 144).

Schramm'a göre vaka analizinin esansı, bir karar sürecinin veya kararlar kümesinin aydınlatılmasıdır. Bu kararlar neden alınır? Nasıl uygulanır? Sonuçları nelerdir? Bu yaklaşım, karar süreçlerinin vaka analizinin odak noktası olduğunu göstermektedir (Yin, 2003: 12).

Bu çalışmada, Yin, Eisenhardt, Berg, Campbell ve Schramm'ın önermeleri kapsamında bir karar sürecinin incelenmesine yönelik olarak derinlemesine bilgi ile gelecekte yapılacak nedensellik ilişkisine yönelik çalışmalar için kuramsal öneme sahip bağlantılar ve kalıpların ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Bu yüzden araştırmanın tasarımı vaka analizi üzerine kurulmuştur.

Stake' e göre, vaka analizleri temel, araçsal ve çoklu (kolektif) olmak üzere üçe ayrılır. Temel vaka analizi özel bir vakanın incelenmesi için kullanılır. Amaç vakanın kendi özelinde incelenmesi olup diğerlerini temsil etmesi önemli değildir (1994: 237). Bu strateji tek bir vaka içerisinde mevcut dinamikleri anlamak üzerine odaklanır (Eisenhardt, 1989: 534).

Araçsal vaka analizi bir teorinin gelişimi veya özel bir konu hakkında çıkarımlar sağlayabilmek için tek bir vakanın incelenmesini içerir. Çoklu vaka analizi ise araçsal vaka analizinin birçok vaka üzerinde bağlantılı olarak incelenmesidir (Stake, 1994: 237).

Çoklu vaka analizleri, çoklu deneyler gibi zengin bir teorik çerçevenin geliştirilmesini sağlar. Çoklu vaka analizinde araştırmacı vakalar arasında benzer sonuçlar öngörebilir veya öngörülebilir ve açıklanabilir sebeplerle birbiri ile çelişen sonuçları gösterebilir (Ellram, 1996: 102).

Birden çok vaka üzerinden elde edilen analitik sonuçlar, tek bir vakadan elde edilen sonuçlara göre çok daha güçlü olacaktır. Bununla birlikte, vakaların bağlamları birbirinden belirli ölçüde farklılaşabilir. Bu değişken koşullarda bile, çoklu vakalardan ortak sonuçlar elde edilebilirse, tek bir vaka ile karşılaştırıldığında bulguların genellenebilirliği önemli derecede artacaktır (Yin, 2003: 53).

Bu kapsamda çoklu vaka analizinin konunun daha iyi anlaşılmasına ve daha iyi kuramsallaştırılmasına katkı sağladığı düşünülmektedir (Stake, 1994: 237).

Dış kaynak kullanımı karar süreci üzerine yapılan bir çalışmada Caniels ve Roeleveld, çoklu vaka analizi yaklaşımının ilgili kararlar hakkında öngörüler oluşturmak ve bu kararların anahtar değişkenlerini anlamak için bir yol oluşturduğunu belirterek Ellram, Stake ve Yin'in argümanlarını araştırma konusu bağlamında desteklemektedir (2009: 406). Bu nedenlerden dolayı araştırmada çoklu vaka analizinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırma sorularında yer alan unsurlar firmalar içerisindeki üretme veya satın alma karar sürecini anlamaya yöneliktir. Bu kapsamda firmaların üretme veya satın alma karar süreci araştırmanın analiz birimi olarak belirlenmiştir.

Ellram'a göre nicel veya nitel olsun, iyi bir araştırma tasarımı yapısal geçerlilik, dışsal geçerlilik, içsel geçerlilik ve güvenilirlik sağlamalıdır (1996: 104). Yin, vaka analizi tasarımı geliştirme sürecinde bu dört unsurun maksimize edilmesi gerektiğini önermektedir (2003: 19).

Yapısal geçerlilik, çalışılan kavramlar için doğru ölçümlerin gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Dışsal geçerlilik, araştırma sonuçlarının genellenebilir olmasına yöneliktir. İçsel geçerlilik, belirli koşulların belirli durumlara yol açtığını gösteren nedensel ilişkileri amaçlayan vaka analizleri için geçerlidir Güvenilirlik ise araştırmanın tekrarlandığında benzer sonuçların elde edilmesi ile ilgilidir (Kidder ve Judd, 1986: 26-29, aktaran Yin, 2003: 34; Ellram, 1996: 104-105).

İyi bir vaka analizi tasarımı için bu dört unsurun gelişimine yönelik uygulamada kullanılan çeşitli taktikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Yin, 2003: 34):

Tablo 8. Tasarım Unsurları İçin Vaka Analizi Taktikleri

Testler	Vaka Analizi Taktikleri	Araştırma fazı
Yapısal Geçerlilik	Birden çok kaynak kullanımı Tanık zincirinin oluşturulması Anahtar katılımcıların taslak vaka analizi raporunu gözden geçirmesi	Veri toplama Veri toplama Kompozisyon
İçsel Geçerlilik	Kalıp karşılaştırması yapılması Açıklama yapısının oluşturulması Tezat açıklamaların adreslenmesi Mantıksal modellerin kullanımı	Veri analizi
Dışsal Geçerlilik	Tekli vaka çalışmalarında teori kullanılması Çoklu vaka çalışmalarında tekrarlama mantığının kullanılması	Araştırma tasarımı
Güvenilirlik	Vaka analizi protokolünün kullanılması Vaka analizi veritabanının geliştirilmesi	Veri toplama

(Cosmos Corporation, aktaran Yin, 2003: 34'den uyarlanmıştır).

Çalışmada, yapısal geçerliliği artırmak için kaynak olarak birden çok vakadan bilgi alınmıştır. Her vaka analizinde birden çok sayıda katılımcı ile görüşülmüştür. Ayrıca vaka analizi taslak raporlarının anahtar katılımcılar tarafından gözden geçirilmesi sağlanmıştır.

İçsel geçerlilik nedensel ilişkileri amaçlayan vaka analizleri için önerilmektedir. Bu çalışmada ilgili karar sürecini anlayarak öngörüler oluşturmak amaçlandığından nedensel ilişkiler test edilmemiştir. Bununla beraber araştırma sonuçlarının daha iyi anlaşılabilmesi ve bir mantık zemininde sunulabilmesi için düşünce kalıpları karşılaştırılarak birbiri ile çelişen açıklamalara yer verilmiştir. Böylece araştırmanın temel önermeleri hakkında daha net çıkarımlar oluşturulmuştur.

Dışsal geçerlilik kapsamında çoklu vaka analizi yaklaşımı uygulanarak tekrarlama mantığı kullanılmıştır. Böylece ilgili karar süreçlerinin yer aldığı benzer bağlamlara sahip diğer firmalar için ilgili karar sürecinin anlaşılması sağlanmıştır.

Katılımcılardan izin alınarak mülakat görüşmeleri kayıt altına alınmıştır. Uygulamanın detayları paylaşılarak gelecekte yapılacak benzer araştırmalar için kullanılan metodolijinin izlenebilir ve araştırmanın tekrarlanabilir olması sağlanmıştır.

2.2.3. Araştırmanın Veri Kaynağı

Yin'in vurguladığı üzere, veri araştırmanın temelidir. Nitel araştırmada veri mülakat, gözlem, doküman ve hissi algılardan oluşan dört farklı saha faaliyetinden türer (2011: 100):

Tablo 9. Veri Toplama Yöntemleri ve Nitel Araştırma İçin Veri Tipleri

Veri Toplama Yöntemi	Veri Tipleri	Veri Örnekleri
Mülakat ve söyleşi	Dil (sözel ve beden)	İnsanların davranış veya eylemi açıklaması
Gözlem yapma	İnsanların hareketleri, sosyal etkileşimler, eylemler, faaliyet alanları ve fiziksel çevre	İki insan arasındaki koordinasyonun doğası, uzamsal düzenlemeler
Doküman Toplama	Kişisel dokümanlar, yazılı materyaller, grafikler, arşiv kayıtları ve fiziksel eserler	Başlıklar, yazılar, tarihler ve kronolojiler, diğer yazılı kelimeler, arşiv kayıtlarındaki girişler
Hissetme	Duygular	Bir yerin soğukluk veya sıcaklığı, algılanan zaman, diğer insanların rahatlığı ve rahatsızlığının yorumlanması

(Yin, 2011: 131'den uyarlanmıştır).

Ellram'a göre, vaka analizinin bir parçası olarak kullanılabilecek nitel araştırma teknikleri, doğrudan gözlem, arşiv taramaları ve mülakatlardır (1996: 100).

Eisenhardt ise vaka analizlerinde arşivler, mülakatlar, anket soruları ve gözlemler gibi farklı veri toplama yöntemlerinin kullanılabileceğini belirtmektedir (1989: 534).

Wellington vd.'ine göre, mülakat diğer yöntemlerin ulaşamayacağı kısımlara ulaşır. Örnek olarak gözlem yapmak, toplantılar, oyun alanları, klinikler veya derslikler gibi bazı yabancı koşullarda insanların davranışını anlamak için kullanılabilir. Arşiv taramaları bir örgütün yazılı olarak kendini nasıl gösterdiğini anlamak için araştırmacıya imkan sağlar. Mülakat ise araştırmacının gözlemleyemediklerini incelemesini sağlar. Araştırmacı katılımcının düşüncelerini, değerlerini, algılarını, görüşlerini, hislerini ve yaklaşımlarını mülakat yoluyla değerlendirebilir (2007: 81).

Cannell ve Kahn, mülakat tekniğinin tercih edilmesinin nedeninin seçilen prosedürün yetkinliğine dayandığını belirtmektedir. Mülakat, fikirlerin araştırmacı ve katılımcı arasında tam ve doğru şekilde iletilmesi için en üst düzeyde imkan sağlar (1968: 554). Özellikle katılımcıların algılarını anlamak veya belirli anlamlara nasıl ulaştıklarını öğrenmek isteyen araştırmacılar için faydalı bir erişim aracıdır (Taylor ve Bogdan, 1998: 98).

Gill vd.'ine göre, mülakat yapmanın amacı, belirli konular için bireylerin görüşlerini, tecrübelerini, inançlarını veya motivasyonlarını keşfetmektir (2008: 292).

Seidman'ın vurguladığı üzere, mülakat yapmanın amacı sorulara cevap almak, hipotezleri test etmek değildir. Derinlemesine mülakatın temel amacı, diğer insanların yaşadığı veya anlamlandırdığı tecrübeyi anlamaktır. Mülakat görüşmesinde, araştırmacı dünyanın merkezinde değildir ve egolarını kontrol altında tutar. Bu tekniğin kalbinde, katılımcıların hikayelerine duyulan ilgi yatar. Bu hikayeler önemli ve değerlidir. Bu yüzden mülakat yapılan insanlar için rakamlarla kodlama yapmak zordur, karmaşıktır ve hassasiyet gerektirir (2006: 9-10).

Mülakat, katılımcının bulunduğu bağlam içerisine geçiş izni sağlar. Böylece araştırmacı ilgili olduğu davranışın nedenini anlayabilir. Çoğu durum için mülakat en iyi araştırma yoludur (Seidman, 2006: 9-10).

Bu kapsamda araştırmada veri toplama aracı olarak mülakat tekniği kullanılmıştır.

Mülakat tekniğinin özellikleri ile ilgili temel konulardan biri mülakatın yapılandırma seviyesi ile ilgilidir (Wellington vd., 2007: 82). Gill vd.'ine göre mülakat, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç temel tipe ayrılmaktadır (2008: 291).

Yapılandırılmış mülakat önceden belirlenmiş sorulardan oluştur. Takip eden sorular kapsam içinde değildir ve belirlenmiş sorulardan sapma görülmez. Böylece hızlı ve yönetmesi kolaydır. Bununla birlikte, doğası gereği katılımcının cevaplarının içeriği ve derinlemesine bilgi sınırlıdır (Gill vd., 2008: 291).

Parsons'a göre, yapılandırılmış mülakatın yüz yüze soru anketinden farkı yoktur. Soru listesinden veya kelime içeriklerinden sapma olmamakla beraber, mülakat sonuçları nitel olduğu kadar nicel veriler de sağlayabilir (Wellington vd., 2007: 83).

Yapısal olarak diğer uçta yapılandırılmamış mülakat vardır. Bir mülakattan diğerine veya bir mülakatçıdan diğerine farklılıklar gösterir. Belirlenmiş katı bir soru listesi veya sıralaması yoktur (Wellington vd., 2007: 83).

Yapılandırılmamış mülakat, önceden tanımlanmış teori veya yaklaşımları yansıtmaz. Deneyimin anlatılmasına yönelik olarak basitçe bir açılış sorusu ile başlar ve ilk cevaba yönelik olarak ilerleme kaydedilir. Çok zaman alıcı olmakla beraber yönetmesi oldukça zordur. Genellikle konu hakkında çok az bilgi var olduğunda ve derinlemesine bilgi gerektiğinde kullanılır (Gill vd., 2008: 291).

Yarı yapılandırılmış mülakat ise araştırılan alanı tanımlayan birçok anahtar soru ile birlikte, bir fikrin veya cevabın daha detaylı irdelenmesine yönelik olarak araştırmacıyı ve katılımcıyı serbest bırakır. Bu yaklaşım esnekliği, özellikle yapılandırılmış mülakatla karşılaştırıldığında, katılımcılar için önemli fakat araştırmacı tarafından öngörülemeyen bilginin keşfedilmesi ve detaylandırılmasını sağlamaktadır (Gill vd., 2008: 291).

Bu yaklaşım mülakat rehberi veya kontrol formları içerir. Rehber içinde kapsanacak konuların ve sorulacak soruların bir kontrol listesi bulunur. Mülakatçının uzmanlığına ve katılımcı ile etkileşimlerine göre yapılandırma derecesi değişim gösterir. Bu genel yaklaşım çoğu zaman en değerli olanıdır (Wellington vd., 2007: 83).

Bu çalışmada, esnekliği tam olarak kaybetmemek, aynı zamanda araştırma problemi içeriğinden uzaklaşmayarak araştırma sorularına araştırmanın temel önermeleri kapsamında yanıtlar bulabilmek amacı ile yarı yapılandırılmış mülakat tipi tercih edilmiştir.

Araştırma verilerinin analiz edilebilmesi ve güvenilirliğinin artırılmasına yönelik olarak mülakatlar not alınarak, detaylı kayıtlar tutularak, ses kaydı alınarak veya bazı durumlar için video çekimleri yapılarak kayıt altına alınabilir. Wellington vd.'ine göre, genel olarak mülakatlar için en iyi kayıt yöntemi ses kaydıdır. Bununla beraber ses kaydı için katılımcının mutlak surette izni alınmalıdır. Aşağıdaki tablo not alma yöntemi ile ses kaydı yöntemi arasında göreceli olarak avantaj ve dezavantajları göstermektedir (2007: 87):

Tablo 10. Mülakat Kayıt Yöntemleri Karşılaştırması

	Ses Kaydı	**Not Alma**
Avantajlar	Doğal dili korur.	Temel konular ve gerçekler kayıt altına alınır.
	Nesneldir.	Ekonomiktir.
	Araştırmacının katkısı görülür.	Kayıt altına alınması istenmeyen ifadeler alınmaz.
	Araştırmacının odaklanmasını, göz temasını ve katılımcının vücut dilini gözlemlemesini sağlar.	-
Dezavantajlar	Çok fazla veri oluşabilir.	Subjektiftir.
	Çözümlemesi zaman alıcıdır.	Katılımcının dikkatini dağıtabilir.
	Bağlam kayıt altına alınmaz.	Kodlamalar karışabilir.
	Ses kayıt cihazı endişe yaratabilir.	Verinin durumu sorgulanabilir.
	Temel konular ilgisiz olanlarla maskelenebilir.	-

(Wellington vd., 2007: 87'den uyarlanmıştır).

Bu çalışmada veri analiz sürecinin zaman alıcı olmasına rağmen, nesnel olması nedeniyle veri kayıt yöntemi olarak ses kayıt alma yöntemi tercih edilmiştir.

Görüşme yapılan katılımcılara öncesinde nedenleri anlatılarak tüm katılımcılardan ses kaydı izni alınmıştır.

2.2.4. Araştırmanın Örneklemi

Ellram (1996) ve Kuzel'e (1992) göre, nicel araştırma yönteminde örneklemin rassal olarak seçilmesi önerilirken, nitel araştırma yönteminde örneklem daha çok amaçsaldır (Caniels ve Rooleveld, 2009: 406).

Eisenhardt, nitel araştırmada örneklemin rassal olarak seçilebileceğini, bununla birlikte gerekli olmadığını, hatta tercih sebebi olmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Eisenhardt'a göre kuramı doğrulayan veya gelişmesine imkan veren vakaların örneklem olarak seçilmesi temel amaç olmalıdır (1989: 537).

Yin, nitel araştırmada amaçlı örneklem birimlerinin kullanılmasının temel nedeni olarak bu örneklem tipinin konuya dair en zengin verinin toplanmasına yardımcı olmasını göstermektedir (2011: 88).

Gentles vd.'ne göre, nitel araştırma için araştırma amaçlarına yönelik verinin sağlanacağı özgün veri kaynaklarının seçilmesi önem arz eder. Çünkü nitel araştırmada örneklemin temel amacı evreni temsil etmek yerine, incelenen olgunun içinde yer aldığı bağlamın, derinliğin, değişimin ve karmaşıklığın anlaşılabilmesi için faydalı bilginin elde edilmesidir. Bu bağlamda amaçlı örneklem, muhtemelen nitel araştırma yöntemi literatüründe günümüzde en çok kabul gören örneklem tipidir (2015: 1778, 1882).

Bu görüşler doğrultusunda araştırma sorularına hizmet edecek örneklemin seçilmesi önem kazanmaktadır.

Ellram (1996: 104) ve Bryman (2005: 143), nitel araştırma yönteminde vaka çalışmaları için analizlerin tekrarlanması ve davranış kalıplarının belirlenmesinin araştırmanın dışsal geçerliliğini ve genelleme gücünü artıracağını ifade etmektedir. Ayrıca karşılaştırma yapabilme imkanı ile vakaların bireysel özellikleri çok daha kolay tanımlanabilecektir (Bryman, 2005: 143).

Bununla birlikte çoklu vaka analizi çalışmalarında, örneklemde yer alacak vaka sayısının ne olması gerektiği ile ilgili bir formül yoktur. Genel olarak, araştırma sonuçlarının güvenilirliğini artıracak olması nedeniyle vaka sayısı ne kadar fazlaysa o kadar iyidir (Yin, 2011: 88).

Bu çalışmada vakalar arasında karşılaştırma yapabilme olanağının ilgili karar sürecinin daha net anlaşılmasına yardımcı olacağı düşüncesi ile örneklem olarak üç farklı firmanın ilgili karar süreçlerinin incelenmesine karar verilmiştir.

Bu firmaların seçilmesinde üretme veya satın alma kararlarının sıklığı, firma özelinde karar sürecinin olgunlaşması bakımından dikkate alınmıştır. Bununla beraber firmaların kendi bünyesinde üretim yapabilmesi seçeneği için gerekli finansal ve diğer kaynakların firma tarafından sağlanabiliyor olması gerekmektedir. Bu kriterler görece olarak büyük ve kurumsal firmaların örneklem olarak seçilmesinin araştırma sorularının yanıt bulmasına hizmet edeceğine işaret etmektedir.

Dundon ve Ryan'a (2010) göre, araştırma projeleri için uygun vaka analizlerinin seçilmesinde birçok kriter bulunmaktadır. Yazarlar, iktisadi faaliyetlerle ilgili olarak vaka analizlerinde yer alan örgütlerin farklı sektörlerde yer almasının önemli bir kriter olduğunu önermektedir.

Bu kriteri gözeterek firmaların farklı sektörlerden seçilmesi tercih edilmiştir. Sektörler arasında üretme veya satın alma karar sürecinde farklılıklar oluşabilir. Varsa bu farklılıkların oluşma nedenlerinin anlaşılması araştırmanın temel önermeleri bağlamında önem arz etmektedir. Stake'in belirttiği üzere, çoklu vaka analizlerinde denge ve çeşitlilik önemlidir. Öğrenme fırsatı temel öncelik olmalıdır (1994: 244).

Sektör seçiminde otomotiv, gıda ve beyaz eşya sektörleri tercih edilmiştir. Bu üç sektörün ülkemiz ekonomisi üzerinde önemli etkileri vardır. Çok sayıda hammadde ve yarı mamul gerektiren sektörler olmaları nedeni ile içinde yer alan büyük ve kurumsal firmaların üretme veya satın alma karar süreçlerini sıklıkla işlettikleri ve böylece karar sürecinin anlaşılmasına katkı sağlayacakları düşünülmüştür.

Firma yöneticilerinin üretme veya satın alma karar süreçleri içerisinde yer alan üst ve orta düzey yöneticilerden seçilmesi tercih edilmiştir. Yin, katılımcıları seçerken, çalışma konusuna dair farklı görüşlerin alınabileceği insanlarla bilinçli olarak mülakat yapılmasını önermektedir (2011: 88). Bu kapsamda yöneticilerin özellikle üretme veya satın alma karar süreci ile ilgili olduğu düşünülen üretim, satın alma ve veya teknik departmanlardan katılım göstermesi amaçlanmıştır.

Farklı katılımcılardan alınan bilgi araştırmanın yapısal geçerliliğini artıracak, ayrıca araştırmanın daha kararlı ve güvenilir sonuçlar üretmesini sağlayacaktır (Ellram, 1996: 105). Bu çalışmada örneklemde yer alan her bir firma için birden fazla yönetici ile görüşme yapılması hedeflenmiştir. Vaka bazında yapılan üç görüşme sonrası içerikler incelendiğinde doygunluğa ulaşıldığı ve görüşme sayısının yeterli olduğu görülmüştür.

Özet olarak, üç farklı sektörde yer alan, üretme veya satın alma karar sürecinin sıklıkla işletildiği, her biri büyük ve kurumsal üç firmada, karar süreci üzerinde etkisi olduğu düşünülen orta ve üst kademe yöneticiler ile mülakat görüşmeleri yapılması planlanmıştır.

2.2.5.Mülakat Sorularının Belirlenmesi

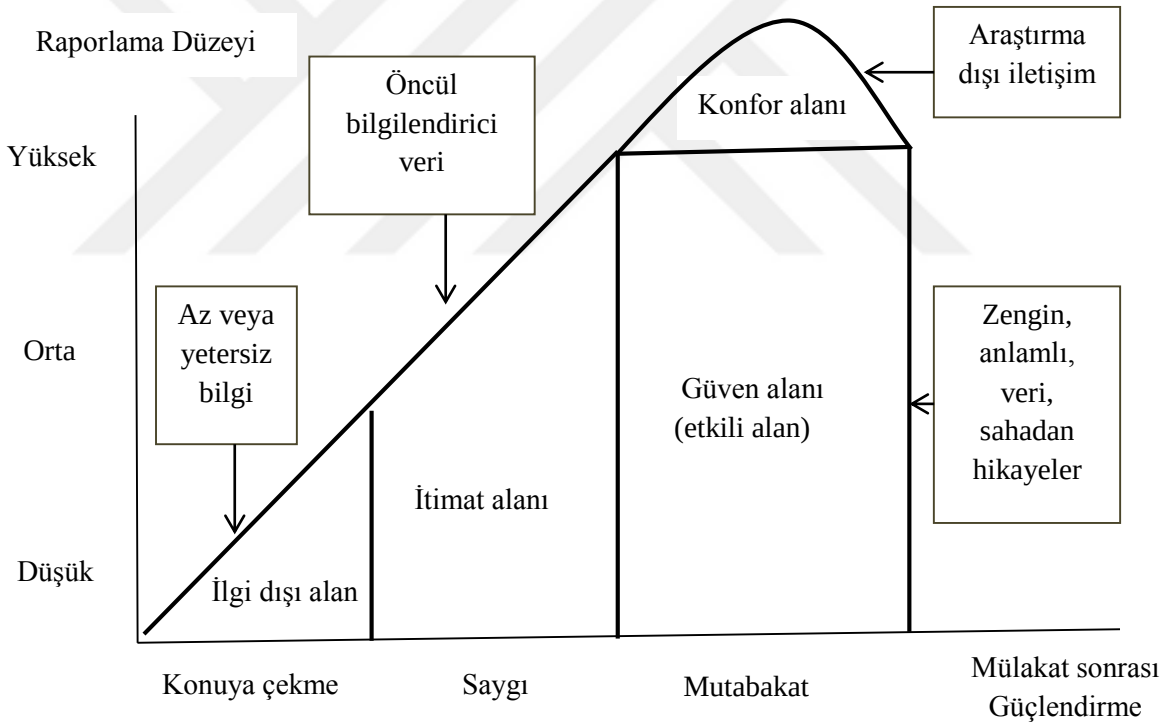
Çalışmada veri kaynağı olarak örgüt kuramlarının üretme veya satın alma karar süreci üzerindeki önermeleri ile ilgili açık uçlu soruları da içeren yarı yapılandırılmış mülakat tasarımı kullanılmıştır. Mülakat sorularının belirlenmesi süreci öncesinde literatürde yer alan kriterler incelenmiştir.

Chadwick vd. (1984), mülakat aracının geliştirilmesinde beş kriterin sorgulanmasını önermektedir:

1. Araştırmacı araştırma hipotezlerini test etmek (çalışmamızda araştırma varsayımlarını inceleyeceğiz) için gerekli soruların tümünü dahil etmiş midir?
2. Sorular öngörülen yanıt tiplerini ortaya çıkarmakta mıdır?
3. Soruların dili katılımcılar için anlamlı mıdır?

4. Sorularla ilgili çift anlamlılık ve ya tek bir soruya birçok konunun gömülü olması gibi başka sorunlar var mıdır?
5. Mülakat rehberi katılımcıları motive etmekte midir?

Dundon ve Ryan (2010) mülakatlarda araştırmacı ve katılımcı arasında kurulan ilişkide belirli aşamaların olduğunu belirtmektedir. Bu aşamaların tanımları, aşamalarda araştırmacı ve katılımcı arasındaki etkileşim düzeyi, etkileşim sonucu elde edilebilecek bilgi zenginliği ile ilgili bilgiler Şekil 13'te gösterilmiştir. Yazarlara göre, güven ortamının oluşması ile araştırmacı için zengin ve anlamlı veri elde edilebilecektir.



Şekil 13. Araştırmacı ve Katılımcı Arasındaki Aşamalar
(Dundon ve Ryan, 2010'dan uyarlanmıştır).

Mülakat sorularını oluşturma sürecinde Chadwick (1984) vd.'nin mülakat araçlarının geliştirilmesi ve Dundon ve Ryan'ın (2010) önerdiği etkileşim alanlarıyla ilgili yukarıda yer alan önermeleri dikkate alınmıştır.

Katılımcının konuya dahil olabilmesi için üretme veya satın alma karar sürecinin kısıtlama olmadan serbestçe anlatılabileceği açık uçlu sorularla mülakata başlanması planlanmıştır.

Bununla birlikte öncül, bilgilendirici ve zengin verilerin elde edilebilmesi için konuyla ilgili literatürden yararlanılmıştır. Üretme veya satın alma kararı ile ilgili farklı önermeleri içeren üç temel örgüt kuramı literatürü detaylı olarak incelenmiştir. Kuramların karar süreci ile ilgili önermeleri ve bu önermeleri oluşturan alt boyutları detaylandırılmıştır. Bu önermelerle ilgili olarak araştırma varsayımlarının açıklanması için gerekli olduğu düşünülen sorular belirlenmiştir.

Mülakat sürecinin sonunda ise mülakat içerisinde görüşülen etmenlerden katılımcının üretme veya satın alma karar sürecini etkilediğini düşündüğü en önemlilerini sıralaması istenmiştir. Böylece Dundon ve Ryan'ın (2010) güven ve konfor alanı olarak belirttiği mülakatın son aşamasında, araştırma sorunsalımıza yönelik olarak en önemli bilginin elde edinilmesi amaçlanmıştır.

Chadwick'in (1984) önerdiği üzere belirlenen taslak soruların dili ve anlamlılığı incelenerek gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Araştırma soruları ışığında elde etmek istediğimiz bilgiler ve bu bilgileri açığa çıkaracak taslak sorular bir plan kapsamında Ek-1'de yer alan tablo halinde hazırlanmıştır.

Berg, uygulamaya geçilmeden önce mülakat sorularının ön testten geçmesi gerektiğini önermektedir. Ön test kısa vadede zaman kaybı yaratırken, uzun vadede zaman ve maliyet tasarrufu sağlayacaktır (2001: 80). Yin'e göre, ön testler final çalışmanın unsurlarının denenmesi ve düzeltilmesine olanak sağlar (2011: 37).

Berg'e göre ön test iki aşamadan oluşur. Öncelikle sorular konuyla ilgili uzmanlar tarafından eleştirel gözle incelenmelidir. İlk aşama zayıf içerikli, duygu yüklü veya araştırmacının önyargılarını, kişisel değerlerini içeren soruların belirlenmesini kolaylaştırır (2001: 80).

Bu kapsamda çalışmada belirlenen taslak sorular alanında uzman kişiler ile paylaşılarak yorumları ve önerileri alınmıştır. Bu değerlendirmeler doğrultusunda gerekli görülen güncellemeler yapılmıştır.

Uygulamaya geçilmeden önce test edilmesi gereken ikinci aşama alanda ön mülakatların yapılmasıdır. Bu aşama mülakat sorularının etkinliğini ve araştırılan bilginin elde edilebilirliğini gösterecektir (Berg, 2001: 80).

Bu doğrultuda güncellenen taslak sorular kullanılarak, örneklem içerisinde yer alan bir firmanın satın alma yetkilisi ile ön mülakat görüşmesi yapılmıştır. Mülakat görüşmesi yaklaşık 30 dakika sürmüştür. Çalışma ses kayıt cihazına alınmıştır. Bu çalışma çözümlenerek sorular alanında uzman kişilerce yeniden değerlendirilmiştir.

Böylece veri toplama aracı olarak kullanılacak mülakat soruları Ek-2'de yer aldığı üzere netleştirilmiştir.

2.2.6.Araştırmanın Kısıtları

Çalışmada bilimsel araştırma yapmanın gerekliliklerine bağlı olarak araştırma sorunsalı kapsamında doğru araştırma yönteminin seçilmesi ve en uygun araştırma tasarımının oluşturulması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliğini azaltacak unsurların minimize edilmesi için literatürde yer alan uygun strateji ve teknikler kullanılmıştır. Uygulama detayları yöntem ve araştırma tasarımı bölümünde paylaşılmıştır.

Bununla beraber sosyal bilimlerde yapılan tüm araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmanın da belirli kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Üretme veya satın alma karar sürecini anlayabilmek, karar sürecine etki eden temel unsurları açıklayabilmek için birebir karar süreci içerisinde bulunmak veya gözlem yapmak önem arz eder. Bununla beraber bu yöntem çoklu vaka çalışmaları için uygulamada çok mümkün değildir.

Bu yüzden derinlemesine mülakat görüşmeleri yapılarak bu kısıtın getirdiği sonuçlar minimize edilmeye çalışılmıştır.

Vaka olarak incelenen üretme veya satın alma karar süreçlerinin işletildiği firmalar bir örgütsel alan içinde yer almaktadır. Bu örgütsel alanda firma davranışlarını etkileyen tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve diğer örgütler bulunmaktadır.

Karar süreci üzerinde etkileri olduğu düşünülen bu örgütlerden veri alınmaması ve ilgili süreçlerin bir sistem yaklaşımı içerisinde incelenmemesi araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.

2.3. ANALİZLER

Çalışmada, belirlenen mülakat soruları kullanılarak üç farklı vaka bazında randevu alınan yöneticiler ile mülakat görüşmeleri yapılmıştır. Mülakatlar görüşmelere bağlı olarak 30 dakika ile 60 dakika arasında sürmüştür.

Mülakatların tamamlanması ile beraber analiz sürecine geçilmiştir. Ses kayıtlarında yer alan verinin tamamı transkriptler halinde çözümlenerek yazılı hale getirilmiştir.

Literatür taraması ile araştırma sorunsalına hizmet edecek temalar belirlenmiş ve yarı yapılandırılmış mülakat soruları bu doğrultuda hazırlanmıştır. Belirlenen temalardan yola çıkılarak mülakat verilerinin derinlemesine analizleri yapılmıştır.

Araştırma modeline bağlı olarak işlem maliyeti kuramı kapsamında varlık özgüllüğü, işlem sıklığı ve belirsizlik temaları incelenmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kaynağın önemi, kaynak kontrol yoğunluğu ve kaynak tahsisi temaları değerlendirilmiştir. Yeni kurumsal kuram için ise öykünmeci eşbiçimlilik mekanizması tema olarak belirlenmiştir.

Analiz sürecinde örneklemde yer alan vakalar kendi özelinde incelenerek bulguların değerlendirilmesi kısmında ortak çıkarımlar paylaşılacaktır. Böylece araştırmanın kavramsal çerçevesinde yer alan model ve araştırma önermeleri araştırma bulguları kapsamında tartışılacaktır.

2.3.1.Vaka Analizi 1- Otomotiv Sektörü

Çalışmada incelenen ilk vaka analizi otomotiv sektöründe yer alan büyük ölçekli bir firmanın üretme veya satın alma karar süreçleri özelinde gerçekleştirilmiştir. ISO 500 listesinde bulunan ve Türkiye'nin en büyük 100 firması arasında yer alan firma çok sayıda girdi kullanmaktadır. Bu girdilerle ilgili olarak firma içerisinde sürekli üretme veya satın alma karar süreci işletilmektedir. Firmada kararlar üzerinde etkisi olduğu düşünülen orta düzey yöneticilerle derinlemesine mülakatlar yapılmıştır.

2.3.1.1.İşlem Maliyeti Kuramı Tema Analizleri

İşlem maliyeti kuramı kapsamında varlık özgüllüğü, işlem sıklığı ve belirsizlik boyutları incelenecek temalar olarak belirlenmiştir. İşlem maliyeti temaları analiz edilerek kuramın üretme veya satın alma karar süreci etmenlerini ne ölçüde açıkladığı tartışılacaktır.

2.3.1.1.1.Varlık Özgüllüğü

Varlık özgüllüğü temasının incelenmesi için firma yöneticilerine ilk olarak firma bünyesinde üretmeyi tercih ettikleri girdilerin firmaya özel olma durumu veya piyasa standartları içerisinde bulunabilirlik derecesi sorularak açıklamaları istenmiştir.

A yöneticisi firmanın kendi bünyesinde ürettiği girdilerle ilgili olarak şu açıklamalarda bulunmuştur:

"Yeni araç projemizde bir versiyonun motorunu içeride üretiyorduk. Diğer bir versiyonun motorunu yurt dışından alıyorduk. Çünkü bizim mevcut motorumuz o kapasitede ve güçte değildi. Yeni motor tasarımı tamamlanıp da bizim fabrikada devreye girene kadar biz Avrupa'dan motoru almaya devam ettik. Ne zamanki kendi motorumuzun test ve onaylarını tamamladık; motoru yurt

dışından almak yerine kendi bünyemizde üretmeye başladık. Buradaki ana kriter aldığımız motordan daha da iyi bir motoru hayata geçirmek. EU6 motor dedik mesela daha önceki motor EU5 normundaydı. Emisyon olarak daha kötüydü. Hem teknolojik olarak bir upgrade yaptık, hem de maliyet anlamında ciddi bir kazanç sağladık. Motorun birim fiyatı düştü ciddi anlamda. Oradan buraya getirmek için ciddi bir nakliye bedeli de ödüyorduk. Onları ortadan kaldırmış olduk. Bu parçayı inhouse yapmak bizim için en tipik örneklerden birisi. Bu motor firmamıza özel olarak üretilen bir komponent. Dışarıdan benzer bir motor alınabilir ama bu bizim araca özel olarak üretmeyi öngördüğümüz bir parçadır."

B yöneticisi açıklamalarıyla A yöneticisini desteklerken, dikey entegrasyon kapsamında üretilen motorun özelliklerinin de firmaya özel olduğunu vurgulamaktadır:

"Motora has, motorun tasarımına uygun olarak biçimlendirilmiş parçalar var. Firmamızın motorundaki bir krankla rakiplerimizin motorundaki bir krank bir değil. Ebat olarak aynı değil. Taşıdığı yük açısından uygun değil. Motora has tasarlandığı için motora has üretilmesi lazım. Ona göre tasarlanıyor. Ekipmanları ona göre seçiliyor."

Açıklamalar firma içerisinde üretme kararı verilen girdinin firmaya özel olduğunu göstermektedir.

Varlık özgüllüğü teması kapsamında yöneticilere bu girdiler için yapılan yatırımların gelecekte girdilerin kullanılmaması durumunda ne derecede değerlendirilebileceği ve hangi düzeyde değer kaybedeceği sorularak açıklamaları istenmiştir. Bu konuda A yöneticisinin yorumuna yer verilmiştir:

"Inhouse yaptığımız motoru dışarıdan daha uygun bir motor bulup eğer tekrar dışarıdan almak gibi bir karara varırsak buradaki yatırımlar bir şekilde değerlendirilir. Bir taraftan ürüne özel yatırımlar olmakla birlikte diğer taraftan başka amaçlar için kullanılabilir. Ama o ekipmanları değerlendirebileceğiniz bir başka bir ürün proje hayata geçirmeden bunu yapmak çok sağlıklı olmaz. Kalıpların çöp olması durumsal. Bazı kalıplar vardır, transfer edebilirsiniz."

C yöneticisi yedek parça üretme zorunluluğu ile ilgili olarak firmaya özel durumu açıklamaktadır:

"Biliyorsunuzdur belki yedek parça üretme zorunluluğumuz var. Her koşulda biz onu 10 sene üretmek zorundayız. Biz tutmuyorsak bile bir imalatçımıza verip oradan üretimini alabiliyor olmamız lazım. İkincisi belli revizyonlarla kalıplarda ufak değişikliklerle aynı şeyleri yeniden kullanıp başka araçlarda veya başka projelerde benzer bir şekilde o parça kullanılabilir. Ana ekipmanlar pres vb. tezgahlar olduğu için zaten bunu tüm proseslerimizde kullanıyoruz. Ekipman olarak söylemiyorum

ama onda çalıştırdığımız bir kalıbı revizyonla vs. başka yerde de değerlendirebiliriz. %10-20 oranında bir revizyon maliyeti olacaktır."

A ve C yöneticileri temel ekipmanların başka amaçlar için değerlendirilebileceğini söylerken B yöneticisi yıllar itibariyle ekipman seçimindeki temel kriterleri ve model değişimlerinde gelinen durumu özetlemektedir:

"Fabrikanın son 15 yıldır yatırımlardaki temel felsefesi olabildiğince flexible olmak. Yani muhakkak ki işe has ekipmanlarımız oluyor. Ama olabildiğince bu flexibiliteyi her ekipmanda maksimum tutmaya çalışıyoruz. Nedir bu? Ürün devreden çıktığında, ürün modifiye ihtiyacı duyduğunda kullandığımız tezgah ve ekipmanın bu talebe cevap verebiliyor olmasını bekliyoruz. Yeni ekipman seçiminde olabildiğince flexible olmaya çalışıyoruz. Her ne kadar flexible olsa dahi içinde kullandığınız fikstürler, ekipmanlar o parçaya has olabiliyor. Bunları da göz önüne alarak gerek özel imalat yaptığımız tezgah ve ekipmanlarda gerekse standart raf ürünü aldığımız ekipmanlarda bu flexibiliteyi olabildiğince yüksek %80-90'a çekmeye çalışıyoruz. Son 15 yıldır yapılan yatırımlardaki temel felsefe bu. Fabrika ilk kurulduğunda bir ürüne has tezgah parkı yaratılmış. Daha sonra bunlar hep handikap olarak bizim karşımıza çıktı. Ürüne has olarak yapılmış makinalar yüksek kapasiteli oluyor. Ama en ufak bir değişiklik talebinde tezgah veya ekipmanda modifikasyon bir ay 3 ay gibi süreler alıyor. Ama şu an içerideki tezgah parkının yaklaşık %60-70'i flexible dediğimiz tezgahlar. Bir modelden diğerine geçiş 1 tuşla belki yarım saat belki 1 saatte dönüyor. Dolayısıyla içeride kullandığımız ekipmanların %70-80'inin tamamı bir sonraki modele de ya aynen kullanılabiliyor. Ya da çok ufak modifikasyonla geçiş yapılabiliyor."

Bu açıklamalar ışığında üretme kararı verilen girdilerin firmaya özel olduğu görülmektedir. Söz konusu girdiler için yapılan yatırımlar genel olarak mevcut makine parkına ilave kalıp, fikstür vb. parçalardan oluşmaktadır. Girdinin kullanılmaması durumunda kalıplar hurdaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte temel ekipmanların yatırımları düşünüldüğünde bu değer kaybı oldukça düşük seviyededir. Üretim esnekliği trendine uygun ekipmanların seçimi nedeniyle temel ekipmanların piyasa standartlarında başka alanlarda değerlendirilebileceği açıktır.

Otomotiv sektöründeki firma özelinde üretme kararı verilen girdiler için kullanılan temel ekipman veya tezgahlar firmanın gelecekte girdiyi kullanmaması durumunda değerlendirilebilir. Bununla beraber firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler, standart girdilerden farklı olup firmaya özel üretilmektedir. İşlem sürecinde girdiler için özel olarak tasarlanan kalıp vb. üretim yatırımları işleme özel varlıklardır. Bu bağlamda ilk örnek vaka için üretme veya satın alma karar sürecinde varlık özgüllüğü derecesinin yüksek olduğu söylenebilir.

2.3.1.1.2.Sıklık

Sıklık temasının incelenmesi için firma yöneticilerine ilk olarak firma bünyesinde üretmeyi tercih ettikleri girdilerin satın alma sıklığı ve bu sıklığın diğer girdilerle farklılaşma düzeyi sorularak açıklamaları istenmiştir.

A yöneticisinin yanıtı konunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır:

"Sözleşmeler bizde project life time diye yapılır. 8-10 yıl gibi bir süre öngörülür. Yıllık bir alım adedi öngörüsü yapılır. Bu kanun değildir, evlilikler bile boşanmayla sonuçlanıyor. Amortisman tamamlanana kadar parça almak durumundasınızdır. Firmayı değiştirmek durumunda kalırsanız anlaşmada bedeller belli ise exit cost dediğimiz tazminat ödenir. Sözleşme 1 defa yapılır. Fiyat bağlantıları ise neredeyse aylık yapılır. Fiyatların güncellenmesi tamamen anlaşmaya bağlı olarak ekonomik parametrelere göre yapılır."

B yöneticisi açıklamalarıyla A yöneticisini desteklemektedir:

"Bu proje bazlıdır. Ürün yaşadığı müddetçe yapılır. Çünkü yıllık, 5 yıllık planları var fabrikanın. Bu 5 yıllık planda muhakkak bir öngörü var. Update edilmiyor mu? Ediliyor muhakkak. Ama yıllık üretim, yıllık üretimin 5 yıla dağılımı, proje bazında dağılımı. Çünkü bazen üretim 10 yıl sürüyor model bazında. Bunlar bir öngörü olarak verilir. Yıllık biz update ederiz. En ufak bir pazar değişikliğinde zaten geri dönüş yapılarak teyit alınır ve bunlar endüstri mühendisleri tarafından satın alma veya pazarlama departmanı taleplerine karşı olarak beyan edilir."

Yöneticilerin yanıtları üretme kararı verdikleri girdiler için işlem sıklığının proje ömrü ile ifade edildiğini göstermektedir. Üretme veya satın alma karar sürecinde işlem sıklığının firma açısından önem düzeyini anlayabilmek için bu bağlamda diğer girdilerle farklılaşma düzeyi sorulmuştur.

C yöneticisinin açıklamaları girdiler arasında sıklık açısından bir fark bulunmadığı yönündedir. A yöneticisi açıklamaları ile C yöneticisi ile aynı fikirde olduğunu göstermektedir:

"Sözleşme bir parça numarası için bir kere yapılır. Bizde parçaların numarası vardır. O sözleşmeler her parçanın seviye ilerlemesinde yenilenir. Seviye ilerlemesi demek tasarım değişikliğidir. O tasarım değişikliğinin getireceği artış veya azalışı güncelleyecek şekilde sözleşme yenilenir. Genel anlamda sözleşme sıklıkları değişmez."

Açıklamalar firma bünyesinde üretilen girdilerin diğer girdilerle karşılaştırıldığında satın alma sıklığının farklılaşmadığını göstermektedir. Firma

içerisinde üretilmeyen ve dışarıdan satın alınmaya devam edilen temel girdiler firma bünyesinde üretilen girdilerle benzer işlem sıklığına sahiptir. Üretme veya karar verme süreci ve bu sürece etki eden etmenlerle ilgili diğer sorulara verilen yanıtlar da incelendiğinde işlem sıklığının karar süreci üzerinde etkisini ve önemini gösteren herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır.

Bu kapsamda ilk örnek vaka için firma bünyesinde üretme kararı verilen girdinin işlem sıklığı derecesinin diğer girdilerle karşılaştırıldığında benzer olduğu ve üretme veya satın alma karar süreci için önemli bir unsur olarak farklılaşmadığı söylenebilir.

2.3.1.1.3.Belirsizlik

Belirsizlik temasının incelenmesi için yöneticilere hacim belirsizliği, teknolojik belirsizlik ve davranışsal belirsizlikle ilgili sorular sorulmuştur. Hacim belirsizliğine yönelik olarak üretme kararı verilen girdinin kullanım miktarının yıllar içerisindeki değişim miktarını ve bu değişimin planlama üzerinde bir belirsizlik algısı oluşturma düzeyinin değerlendirilmesi istenmiştir.

A yöneticisi ilgili girdi miktarının üretim miktarı ile doğru orantılı olduğunu vurgularken değişimin yüksek olduğunu belirtmektedir:

"Tamamen o yılki araç talebi ile alakalı. Araç üretim talebi ne oranda arttı veya azaldıysa o da direkt olarak aynı oranda artacaktır. İlave olarak yurtdışındaki başka fabrikalara vermiyorsak. Öyle ürünlerimiz de olabiliyor. Sadece panel veya parça olarak gönderebiliyoruz. Onlardan biri değilse sadece burada ürettiğimiz ürünlerde kullanıyorsak talebe bağlı olarak çok fazla değişiyor."

B yöneticisi yıllar içerisinde dalgalanmanın oldukça fazla olduğunu söyleyerek A yöneticisini desteklerken bu durumun nedenlerine açıklık getirmektedir:

"Değişkenlik maalesef fazla. Çünkü bizim fabrikamız ağırlıkla yurt içi pazara çalışıyor. Yurt dışı pazar biraz daha dengeli ama yurt içi pazarda bu değişkenlik dönem dönem her firmanın sahip olduğu durumdur zannedersem dalgalanma gösteriyor. Pazardaki tüm geri beslemeler alınarak tahminler revize ediliyor. İmalat tarafı olarak biz gerekli reaksiyonları alıyoruz. Ama maalesef gerçek

bu. Türkiye pazarında bu sürekli olan değişkenlik. Çok fiks bir tahmin ve planlama yapılamıyor. Zorlanıyoruz."

A yöneticisi piyasa koşullarına göre hacim belirsizliğinin olduğunu ve bu durumun bazı koşullar için firmanın kendi bünyesinde üretme kararı yönünde etkili olduğunu ifade etmektedir:

"Proje bazında değişkenlik gösterebiliyor. İyi bir satış yakalarsanız bazen 150–200 bin parçaya çıkar. Bazen ekonomi tepetaklak olur, Avrupa'da işler değişir. 150 bin dediğiniz parçayı 100 bin hatta 80 bin alırsınız. Dalgalanmaların olduğu zamanlar bunlar bizim karşımıza çözülmesi gereken problemler olarak çıkabiliyor. Belirsizlikler üretim rakamlarını hele biz ticari araç üreticisi olduğumuz için ciddi anlamda etkileyebiliyor. Fabrika içerisinde 10 bin adet için aldığınız tezgah o sene 5 bin adet ürün üretiyorsa boş kapasiteniz ortaya çıkıyor. Bu durumda bunları biz dışarıda değil de içeride üretsek diye fizibilite çalışmaları yapılabiliyor."

Açıklamalar üretme kararı verilen girdilerin miktarı ile ilgili olarak yıllar içerisinde dalgalanmanın oldukça fazla olduğunu ve bu durumun firma ve yöneticiler açısından bir belirsizlik yarattığını göstermektedir. Bu belirsizlik bazı koşullarda firmanın kendi bünyesinde üretim kararı vermesini de tetikleyebilmektedir. Bu açıdan firma bünyesinde üretme kararı verilen girdiler için hacim belirsizliğinin yüksek seviyede olduğu yorumlanabilir.

Teknoloji belirsizliği hakkındaki sorular girdinin üretiminde kullanılan teknolojinin ne derecede değişim gösterdiği ve yöneticilerin yakın gelecekte bu teknolojide değişim beklentileri ile ilgilidir.

A yöneticisi girdi teknolojisinin değişim gösterdiğini ifade etmektedir:

"Değişiyor tabi. Hem üretim teknolojisi değişiyor, hem de motorlardan beklenen teknolojik ve çevresel özellikler de değişiyor. Daha önceden Euro3 normunda motorlar yaparken, şimdi Euro 6 normunda motor yapıyoruz. Emisyon değerleri belirli sınırların altında olmak zorunda ki o da yetmiyor, Euro 7-8 normları konuşuluyor. Bırakın emisyon normlarını elektrikli araçlar konuşuluyor. Dolayısıyla motor üretiminin de ona doğru evrilmesi gerekiyor. Motorun boyutları büyüyor, toleranslar değişiyor, eskiden normal bir talaşlı imalat tezgahında yaptığınız bir parçayı, şimdi daha komplike, daha hassas iş merkezlerinde üretmek zorunda kalıyorsunuz. Dolayısıyla inhouse yapacağınız parçanın da teknolojisinin de değişmesi gerekiyor."

Bununla birlikte yakın gelecekte de değişim beklemektedir:

"Bekliyoruz. Zaten firmamız da çalışıyor, otonom sürüş sistemleri. Elektrikli ya da hibrit araçların devreye girmesi için gerekli çalışmalar inhouse'da yapacağımız yatırım ve üretimleri

şekillendirecek. Bazı düşük adetli parçalar için şu anda bir çok firma 3D printing'le parça üretme noktasına geldi kalıp yapmaktan ziyade. Bir parçayı üretmek için gerekli kalıp maliyetinden kurtarıyor. Kalıp yapsanız bile değişikliğe gidiyorsunuz, ciddi maliyet oluşturuyor. 3D printing'de üzerinde çalıştığımız bir teknoloji."

B yöneticisi A yöneticisini açıklamalarıyla desteklemektedir:

"Motor üretiminde talaşlı imalat yapıyoruz. Talaşlı imalat sektörü elektronikten faydalanma arttıkça değişmeye başladı. Daha önce kullanılan imalat teknolojisiyle günümüz imalat teknolojisi arasında mekanikten elektroniğe geçiş aşamasında büyük değişkenlik var. İşin elektronik kısmının artması demek kontrolün makinalarla, bilgisayarlarla yapılması demek. Son derece hızlı bir ivmeyle artış mekanikten elektroniğe doğru kayıyor. Bunu yaşıyoruz. Fabrikada bu uygulamaları yapmaya çalışıyoruz. Teknolojiyi yakalamaya çalışıyoruz."

B yöneticisi de yakın gelecekte ilgili girdilerin üretim teknolojisinde değişim beklemektedir:

"Olacak. Metal işleme sektöründe geçmiş dönemde ham parçanın ölçüsel nitelikleri çok kaba iken artık daha hassas olmaya başlıyor. Dolayısıyla ham parçadan mamul parçaya yolculuk daha kısa sürede gerçekleşmeye başlıyor. Evvelden ham parça dediğimiz şey olabildiğince metal bir kütük idi. Şimdi neredeyse kullanıma hazır bir kütük halinde geliyor. Çok az ufak rütuşlarla bunu nihai ürün haline getiriyorsunuz. Bu hem metal maliyetini ağırlık açısından hem işleme maliyetini pozitif etkiliyor. Görüşüm o ki artık ilk kaynaktan mamulleri alacakmışız gibi bir teknolojiye gidiyoruz."

Verilen yanıtlar ve yapılan açıklamalar firma içerisinde üretme kararı verilen girdilerin üretim teknolojisinde hızlı bir değişim olduğunu ve yöneticilerin yakın gelecekte de değişim beklediklerini göstermektedir. Bu kapsamda ilgili girdiler için teknolojik belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Hacim belirsizliği ve teknolojik belirsizlikle ilgili sorulardan sonra davranışsal belirsizlikle ilgili sorulara geçilmiştir. Davranışsal belirsizliği anlayabilmek adına ilgili girdiler için tedarikçilerin kendi menfaatleri doğrultusunda hile yapma riskleri ve firmanın bunu anlayabilme düzeyi ile ilgili sorular sorulmuştur.

A yöneticisinin açıklamaları oldukça nettir:

"Bizde hile olmaz. Kasıtlı bilerek bir hile durumunu çok nadir yaşadık. Bu da hile şeklinde değil aslında. Üretimde kontrol dışı unsurlar. Hileyi yapamaz firmalar. Üretim yaparken adamın başında durmuyorsunuz ama bir malzeme değişikliği imkanları vardır. Bir kere yakalanırsa adamın başı ciddi derecede ağrır. "Violation of trust" tabir ederiz. Güven kaybı. O riske girilmez."

B yöneticisi A yöneticisi ile aynı fikirdedir:

"Şimdi bir ticari sözleşme var. Ticari sözleşmenin içerisinde malın hangi noktadan alınıp hangi noktaya getirileceği tarifleniyor. Bunlar resimlerle dökümanlarla destekleniyor. Neticede biz talep edilen malzemeyi alırken belli standartlarda alacağımızı öngörüyoruz. Bu standartları da sürekli sağlamak için araya bazı ilave kontroller koyuyoruz. Ölçüsel kontrol, kimyasal kontrol, boyutsal kontrol ve malzeme analizi. Bu gibi kontroller ile biz istediğimiz malın istediğimiz şartlarda geldiğini garanti altına almak istiyoruz. Şu anda yapılan öngörülen kontroller bu işin sürekliliğini sağlayacağını düşündüğümüz kontroller bunlar aslında. Bunlarla biz imalatçının yapabileceği kendine ekstra avantaj sağlayabileceği sonuçları ortadan kaldırmaya çalışıyoruz. Ne yapabilir imalatçı. Sözleşmenin yapıldığı dönemde kullandığı imalat teknolojisinin dışında daha hızlı, daha çabuk daha pratik yapabileceği bir imalat teknolojisi bulup örnek veriyorum 3 saatte yapabileceği bir malzemeyi 2 saatte yapabilir duruma gelebilir. Kendince 1 saatlik bir avantaj sağlamış olabilir. Bunu kontrol ediyor muyuz, etmiyoruz. Çünkü biz kapasiteye bakıyoruz. Yıllık x kadar adedi bize ver ve bu resimde yazılan özellikleri bize sağlamak kaydıyla. Ama ben bunu bir art niyet olarak görmüyorum. Yani kendi teknolojisini geliştirerek yatırım yaparak imalat teknolojisinde hızlanarak bir avantaj sağlıyor kendince. Ama bize sağladığı ürünün olması gereken özelliklerinden bir fedakarlık yapmıyor."

C yöneticisi açıklamalarıyla diğer yöneticileri desteklemektedir:

"Belirli periyotlarda kontrollerimiz var. Orada yakalanacak bir şey olduğu için öyle bir şey olacağını zannetmiyorum."

Tüm yöneticiler olası hileleri anlayabilme düzeylerinin fazlasıyla yeterli olduğunu vurgulamaktadır. C yöneticisi konuya açıklık getirmektedir:

"Anlayabiliriz. Yanlış bir malzeme kullandığında buradaki kontrollerimizde zaten bunu anlarız. Belirli bir lot geliyorsa o lotun yanında sertifikasını da isteriz. Analiz sertifikası vb. gözden kaçma durumu olabilir ama neticede anlaşılacaktır. Onun dışında eksik prosesler olabilir ama onlar hileye girmez, montaj esnasında yakalanacaktır. Onların geri ödemesi de yüksek olacağı için o anlamda da firmalar hileye gitmeyeceklerdir."

Bu açıklamalar firmanın dışarıdan satın alma yerine kendi bünyesinde üretme kararı verdiği girdilerin tedarikçi fırsatçılığını öne çıkarmadığını göstermektedir. Firmanın ilgili girdilerin tedariğinde olası hileleri anlayabilme düzeyi üst seviyededir ve yöneticilerde konuyla ilgili risk algısı düşüktür. Bu açıklamalar ışığında davranışsal belirsizlik düzeyinin üretme veya satın alma karar süreci için önemli bir unsur olarak görülmediği söylenebilir.

Belirsizlik teması ile ilgili olarak incelenen otomotiv firması üretme veya satın alma karar süreci özelinde üretme tercihinde bulunulan girdiler için davranışsal

belirsizliğin düşük seviyede olduğu, bununla birlikte, hacim belirsizliğinin ve teknoloji belirsizliğinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

2.3.1.2.Kaynak Bağımlılığı Kuramı Tema Analizleri

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kaynağın önemi, kontrol yoğunluğu ve kaynak tahsisi temaları değerlendirilecektir.

2.3.1.2.1.Kaynağın Önemi

Üretme veya satın alma karar sürecinde üretme kararı verilen girdilerin firma için önemini anlayabilmek adına firma yöneticilerine girdinin toplam girdi maliyeti içindeki oranı, bu maliyet büyüklüğünün firma için önem derecesi, girdinin tedarik edilemediği durumda üretim üzerindeki etkileri ve bütün bu yanıtlar kapsamında girdinin firma için kritiklik derecesinin değerlendirilmesi ile ilgili sorular sorulmuştur.

A yöneticisinin girdinin toplam girdi maliyeti içindeki oranı ile ilgili yanıtı aşağıda yer almaktadır:

"Herhalde %6-7'si gibi bir orana denk gelir diye tahmin ediyorum."

B yöneticisi maliyet olarak rakam verememektedir. Bununla birlikte firma bünyesinde üretilen motor parçalarının oranı hakkında bilgi vermektedir:

"Maliyet açısından net rakam söyleyemeyeceğim ama teknolojik olarak yaptığımız parçalar motorun %70'idir."

Söz konusu maliyet büyüklüğünün önemi ile ilgili olarak C yöneticisinin yanıtı oldukça nettir.

"Inhouse olarak baktığımızda bizim için önemli bir maliyet unsurudur."

A yöneticisinin açıklamaları önemin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır:

"Çok önemli. Bizde her sene araç maliyeti bir baz araç modeli üzerinden hesaplanır. En çok ürettiğimiz baz aldığımız bir modelin maliyeti var. Diyelim ki 100.000 € maliyeti. Her sene üretim geliştirme, satın alma ve planlamanın kendi bölümleri ile ilgili maliyet azaltma hedefi vardır. Yerlileştirebilir miyiz, bu parçada plastik yerine poliüretan kullanılabilir mi diye sürekli araştırırız. İki senelik maliyet azaltma hedefleri %3-5'dir. Dolayısıyla araç maliyetinin içinde %6 gibi paya sahip olan motor en önemli maliyet kalemlerinden bir tanesidir."

Yöneticilerin açıklamaları söz konusu girdinin toplam girdi maliyeti içindeki oranının yüksek olduğunu ve bu maliyetin firma için oldukça önemli olduğunu göstermektedir.

A yöneticisi ilgili girdinin tedarik edilememe durumu ve kritiklik derecesi için şu açıklamayı getirmektedir:

"Motorun tek bir parçasını bile alamazsanız çok hassastır. Un yoksa helva yapamazsınız. Motor da birdir bizim için cıvatada ama. Üretiminizi bir noktada durdurmayabilirsiniz. Yaparsınız da belki parça gelince takalım dersiniz. Motorda bunu yapamazsınız. Motorun krank cıvatasını gelsin de sonradan takayım diyemezsiniz. Kutuyu kapatıyorsunuz bitmiş oluyor. O yüzden o bekler durur ve üretim durur. Motor durursa 1-2 gün sonra araç üretimini durdurursunuz. Başka çareniz yok. Ya ona alternatif şeyleri satın alma veya geliştirme çok hızlı bir şekilde yaratacak, ona da OK diyecekler. O kararı vermek de çok zor. Çünkü her bir cıvata da ürünün ilk devreye alınış sırasında testlerden geçiyor onaylanıyor. Hiç kimse onay almamış bir parçanın riskine girmez. O riski aldığınız anda piyasada araçlarınızın başına bir şey gelirse ve bir kampanya yerseniz bu ciddi can yakar."

B yöneticisi açıklamalarıyla A yöneticisinin yorumlarını desteklerken, bu tür durumlarda çözüm olarak firma bünyesinde üretim yapılabildiğini belirtmektedir:

"Üretimi durdurmaya kadar gider. Dönem dönem bunları yaşadık. Sürekli çalıştığımız bir tedarikçinin mali sebeplerle kapanmasından dolayı kritik duruma düştüğümüz zamanlar oluyor. Kısa dönemde bu tip malzemeleri içeriye almak için çalışmalarımız oldu. Teknolojisini bilmesek dahi benzer sektördeki firmalarla çalışarak, öğrenerek veya sektörde daha önce beraber çalıştığımız firmaların desteğini alarak kendi içimizde bu ürünleri alma durumları oldu. Bunlar çok büyük risk. Yapılan sözleşmenin bir tarafında bu riskin elimine edilmesini içeren maddeler de var. Ama maalesef bu oluyor. Olması durumunda reaksiyon vereceksek önce kendi içimizde çözüm bulmaya çalışıyoruz."

Girdinin kritiklik derecesi ile ilgili C yöneticisinin yanıtı durumu özetlemektedir:

"Çok kritiktir. %100. Direkt olarak imalatı durdurur."

Kaynağın önemi ile ilgili olarak ilk iki soruya verilen yanıtların tümü üretme kararı verilen girdinin finansal maliyet büyüklüğünün yüksek olduğunu ve bu maliyetin firma için yüksek düzeyde önemli olduğunu göstermektedir.

Girdinin tedarik edilemediği durumda üretim üzerindeki etkileri ile ilgili olarak yöneticiler üretimin duracağını ve bu yüzden girdinin kritikliğinin yüksek seviyede olduğunu söylemektedir.

Üretim kararı verilen girdinin önemi ile ilgili olarak sorulara verilen tüm yanıtlar ve getirilen açıklamalar maliyet büyüklüğü ve kritiklik derecesi anlamında kaynağın öneminin çok yüksek olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda verilen cevapların hiçbirinde herhangi bir çelişki oluşturacak durumla karşılaşılmamıştır.

2.3.1.2.2.Kaynak Kontrol Yoğunluğu

Üretme veya satın alma karar sürecinde üretme kararı verilen girdiler ile ilgili olarak kaynak kontrol yoğunluğunu inceleyebilmek için firma yöneticilerine girdinin tedarik edilebildiği alternatif tedarikçi sayısı ve bu sayının firma için yeterli görülme derecesi sorulmuştur.

C yöneticisi tedarikçi konusunda firma olarak seçici davrandıklarını belirtmektedir:

"Her firmayla çalışmıyoruz. Q1 sertifikası olan onaylı firmalarla çalışıyoruz."

A yöneticisi kritik girdilerde tek tedarikçiyle çalışıldığını vurgulamaktadır:

"Tek tedarikçi var. Bu kritik parçalarda çok sayıya gidemiyorsunuz. Birkaç tane parçada double source tabir ederiz, yani iki tedarikçiden gelir parça. Bir tarafta sıkıntı olursa diğer taraftan devam edersiniz ama o bile risklidir. İzlenebilirliği sağlamamız lazım. Kimden ne geliyor, ne gidiyor. Mümkün mertebe bir parça bir tedarikçiden gelir bizde. İstisnaları vardır. Dolayısıyla motoru biz daha önce tek bir yerden alırken şimdi biz kendimiz üretici olduk."

B yöneticisi açıklamalarıyla diğer yöneticileri desteklemektedir:

"Tek tedarikçi isteniyor, bunun riskini de bildiğimiz için bazı ürünlerde iki tedarikçiyle çalışmayı tercih ediyoruz."

Alternatif tedarikçi sayısı ile ilgili olarak A yöneticisi tedarikçi sayısını yeterli görürken nedenlerini de açıklayarak konunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır:

"Motor olduğu için yeterli. Çünkü aynı motoru üreten farklı bir tedarikçi bulamazsınız. Özel bir girdiden bahsediyorsunuz. Farklılaşmak adına bazı parçalarda iki kaynaktan gidebiliyoruz. Çok tercih ettiğimiz bir durum değil. Çünkü iki tedarikçi ile gittiğiniz zaman yaşadığınız başka dezavantajlar var. Parçalar farklı olabilir. Ölçek gücünüzü kaybedersiniz. 10 bin tane parça almak var senede. Bunu böldüğünüz zaman hacmi ciddi anlamda düşürmüş oluyorsunuz. Bu sefer birim fiyatlar artma noktasına gidebiliyor. Bu yüzden çok sık tercih ettiğimiz bir şey değil. Çünkü şöyle bir riski var onu da söyleyeyim. Birçok parça kalıpla yapılıyor. Double source'a gittiğiniz bir parçada kalıp yapılacaksa iki tane kalıp yaptırmak zorunda kalıyorsunuz. Aynı parçanın iki kalıbı oluyor. Piyasada başına bir şey geldiği zaman hangi firmadan geldiği, parçanın üzerinde mutlaka bir takım izlenebilirlik kodları oluyor ama bunlar yine de sıkıntılı."

C yöneticisi açıklamalarıyla aynı fikirde olduğunu göstermektedir:

"Bence yeterlidir. Nedeni şu. Onaylı olup bildiğiniz firmalarla çalışmak her zaman için iyidir. Çeşitlilik tabii ki maliyet anlamında belki ileride kazanç sağlayabilir ama firmalar gerekli kalite standartlarını sağlayamadığı ve ekonomik olarak zorlandıkları durumlarda bu sefer farklı problemler çıkabiliyor. Zaten firmamızın gittiği noktada budur. Belli güvenilir imalatçılarla üretebilecekleri adetlerde çalışmak."

B yöneticisi tedarikçi seçiminin önemini, riskini ve kontrol mekanizmalarını vurgulamaktadır:

"Üretim adedine bağlı. Üretim adedi yükseldikçe risk artıyor. Duruşlarda 100 binlik bir hattın durması farklı, 10 binlik hattın durması farklı. Tamamen firmanın yeterliliği konusunun değerlendirilmesi ile ilgili. Zaten bir tedarikçi seçiminde yalnızca o ürünü yapması yeterli olmuyor. Bu ürünü yapabilirliğini sürdürebilmesi de bir kontrol kriteri. Bu tercih yapılırken buna da bakılıyor."

Açıklamalar firma olarak kaynak bağımlılığından kaçınıldığına, bununla beraber ölçek ekonomisi nedeniyle maliyet avantajı elde etmek, izlenebilirliği ve kalite standardizasyonunu sağlamak için genel olarak tek tedarikçiyle çalışıldığına işaret etmektedir. Tek tedarikçi riskinin önlenmesi ve sürdürebilirliğin sağlanması için gerekli kontrol mekanizmaları oluşturulmuştur. Firma yöneticileri tek tedarikçiyi yeterli görmektedir. Otomotiv firması özelinde tedarikçi sayısının problem olarak görülmediği ve bu bağlamda kaynak kontrol yoğunluğunun yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

2.3.1.2.3.Kaynak Tahsisi

Üretme veya satın alma karar sürecinde üretme kararı verilen girdilerin tahsisinde firmanın ne derecede güçlü konumda olduğunu anlayabilmek adına firma yöneticilerine girdilerin tedarik sürecinde firmanın piyasa üzerindeki kontrol seviyesini ve tedarikçilere karşı algılanan bağımlılık düzeyini değerlendirmeleri istenmiştir.

A yöneticisi söz konusu girdinin tedariğinde firma olarak güçlü olmadıklarını söylemektedir:

"Motor gibi bir parçada çok da güçlü olmuyorsunuz. Kendi aracınıza uygun bir motoru seçiyorsunuz. O motor size özel yaptırılmıyor. Firmanın başkalarına da verdiği veya kendi içinde ürettiği bir şey. Motorda çok güçlü olunmuyor."

Bu durum B yöneticisine göre bağımlılık algısına da neden olmaktadır:

"Kilit parçalarda bağımlılığımız oluyor. Sektörde alternatifi bulunmuyor. Tek kalem. Know how'ı, bilinirliği, markası o sektörde neredeyse tekelleşmeye gitmiş firmalar var. Maalesef onlarla çalışmak zorunda kalıyoruz. Teknoloji gereği, yurt içinden çok, yurt dışındaki firmalar."

A yöneticisi açıklamalarıyla bağımlılık nedenlerinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır:

"Bağımlı hissediyoruz tabi. Otomotivde firmalarla yaptığımız birlikteliğe katolik nikahı deriz biz. Bir nevi evlilik yapıyorsunuz. Bugün evlilikler çok daha kolay bitebiliyor. Bir celsede boşanıyor insanlar. Ama bizim firmalarla öyle bir lüksümüz yok. Genel anlamda bağımlılık hissediyoruz. Ben motoru almadan önce numuneler alıyorum, farklı araçlara takıyorum. Bazen 2-3 milyon km yol yapılıyor. Belirli onay test süreçlerinden geçiyor. Dolayısıyla bırakın motorun değiştirilmesini, üzerindeki bir parçayı değiştirmek bile sıkıntılı bir iş. Bizde ilişki uzun sürüyor. Firmayla ilişkiniz bazen tek bir parça ile sınırlı olmuyor. Motor çok özel bir parça. İsteseniz de alternatifini yaratamıyorsunuz. Piyasada yaşayacağınız tek bir failure kampanyalarla sizi çok zor durumlara sokabilir."

B yöneticisi bağımlılık nedeniyle üretme kararı verdikleri özel bir girdi hakkında örnek vermektedir:

"Bu konuda özel bir örnek var. Tedarikçiye karşı bağımlılık hissediyorduk. Şekil olarak büyük bir parça ve büyük tezgah gerektiren bir parçaydı. Adetlerimiz düşüktü. Ama sürekli bizi durdurma ve kalite riskiyle karşı karşıya bırakıyordu. Dolayısıyla yönetim bir karar alarak bunu kendi

içimizde belli bir miktar yatırımla yapmayı kararlaştırdı. Talaşlı imalat parçasıydı. Bize daha önce kritik gelmeyen bir parça tedarik probleminden dolayı bize kritik gelmeye başladı. Böyle bir karar alıp bu işi yaptık."

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, firmanın kendi bünyesinde üretme kararı verdiği girdiler özelinde kendisini güçlü hissetmediği ve tedarikçilere karşı bağımlılık algısının yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Yapılan yorumlar ve verilen örnekler üretme veya satın alma karar sürecinde bu algının önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

2.3.1.3.Yeni Kurumsal Kuram Tema Analizleri

Yeni kurumsal kuram kapsamında öykünmeci eşbiçimlilik teması analiz edilecektir.

2.3.1.3.1.Öykünmeci Eşbiçimlilik

Üretme veya satın alma karar sürecinde öykünmeci eşbiçimlilik mekanizmasının etkisini anlayabilmek adına firma yöneticilerine üretme kararı verdikleri girdi ile ilgili olarak piyasadaki ana rakiplerinin hangi yöntemi uyguladıkları, sektörde öne çıkan uygulamaların ne olduğu ve karar sürecinde rakiplerin yöntemi ve sektördeki uygulamaların ne derecede dikkate alındığı sorulmuştur.

A yöneticisi araç modelleri bazında rakiplerinin ve üretme veya satın alma karar tercihlerinin değişebildiğini belirtmektedir:

"Araç modelleri bazında farklı rakiplerimiz var. Kamyon için, ticari araç vb. için farklı rakipler var. Motor gibi parçada kendisi yapan da var, dışarıdan alan da var."

B yöneticisine göre, rakip firmalar ölçeğin de getirdiği avantajla ilgili girdileri firma bünyesinde üretmektedir:

"En büyük farkımız üretim adetleriyle ilgili. Yaptıkları adetleri daha büyük miktarda yapıyorlar ve dış pazarda satma imkanları var. Bizim biraz daha lokal markette çalışmamızın getirdiği bir dezavantaj var. Birim parça maliyetlerinde avantajları var. Çok parça yapma imkanları var. Çalıştıkları başka araç tipleri de var. Biz sadece tek bir segment için yaparken o minibüs için de yapıyor, diğer araçlar için de yapıyor. Dolayısıyla benzer parçayı, değişik ebatlarda çok yüksek adetlerde yapıyor. Böyle bir avantajları olduğu için teknoloji yatırımı yapıp tüm araçlar için yapabilir duruma geliyor. Biz tek bir ürün için yaptığımız için adetlerimiz düşük oluyor. Zannedersem onlar da inhouse yapıyorlar."

Rakipler ve sektördeki uygulamalar ile ilgili olarak A yöneticisi konuya açıklık getirmektedir:

"Ben rakibin motorunu alıp kullanamam. Zaten rakibim. O da benimkini kullanmaz. Genelde bu tip motor gibi parçaları firmalar kendileri yapıyorlar. Onun dışındaki sistemlere baktığınız zaman; parçanın teknolojisi, kritikliği ve maliyeti öne çıkıyor. Bir diferansiyel ciddi bir maliyettir, kritik bir parçadır. Çok firma kendi bünyesinde üretmeyi tercih ediyor. Biz de belirli modelleri kendimiz üretiyoruz. Genel olarak motor, diferansiyel gibi kritik parçaların inhouse yapılması tercih ediliyor. Bunun dışındaki parçalar bu işin uzmanı, özel yatırım yapmış firmalardan alınıyor."

B yöneticisi benzer açıklamalarla A yöneticisini desteklemektedir:

"Yaptığınız üründe avantaj sağlayan, teknolojik olarak öne çıkaran, performans açısından öne çıkaran müşteriyi tercih ettirecek özellikleri öne çıkaran ürünleri genellikle firmalar kendisi yapmak istiyor. Diğerleri kimi raf ürünü kimi özel imalat ama çok çabuk adapte edilebilen ürünleri ise piyasada yapan çok firma var artık. Bildiğim kadarıyla tüm motor ve araç imalatçıları bu konuda hemfikir. Kritik parçaları biz yapalım, diğer komponent ve parçaları her yerden bulma şansımız var. İster yakın pazardan ister yurt dışından, uzak doğudan artık market sınırı da yok. Kilit parçaları bizim gibi kendileri yapıyorlar."

Rakiplerin yaklaşımı ve sektörde öne çıkan uygulamaların üretme veya satın alma karar sürecinde ne derecede dikkate alındığı ile ilgili soruya B yöneticisinin yanıtı nettir:

"Kesinlikle. Sık sık teknoloji fuarlarına katılım sağlarız. Sık sık endüstriyel fuarlara katılım sağlarız. Benzer işleri yaptığımız firmalarla bir araya gelmeye çalışırız. Fuarlar olabilir, sunumlar kongreler olabilir. Orada yeni trendleri birlikte tartışırız, dinleriz fikir üretiriz. Sektör nereye gidiyor, kim ne yapıyor, böyle bir gözlemimiz var. Dolayısıyla onları da buraya adapte etmeye çalışırız. Bunun dışında zaten bu ürünleri yapanlar bize bunları anlatmaya gelirler. Neticede bu bir alışveriş. Onlar sunacak, biz alacağız. Satacaklar, kazanacaklar. Bir araya geldiğimiz platformlar oldukça sık olur. Onların deneyimlerini alırız. Biz gittiğimizde gözlemleriz. Böyle bir uygulamamız var."

A yöneticisi rakiplerinin ve sektördeki uygulamaların üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alındığını yaptığı açıklamayla somutlaştırmaktadır:

"Bu görüşmeler yapılıyor, konuşuluyor tabi ki. Rakip kendi motorunu yapıyor, mutlaka bir bilgi oluyor. Kim nereden ne alıyor, kaça alıyor. Rakiplerin ne yaptığına mutlaka bakılıyor ama firmamızın özel durumuna göre detay detay çalışılıyor. Bizde projelerle ilgili ekipler önce çalışır. Fizibilite hesaplarını alternatifleri ile beraber ortaya koyar. Inhouse yaparsam ne olur, şuradan alırsam ne olur; rakiplerdeki durumla beraber en üst düzeyde onaylanıp, yatırım onayı alındıktan sonra devam eder süreçler."

Üretme kararı verilen girdilerin temini hakkında ana rakiplerin tercihi, sektörde öne çıkan uygulamalar ve bu yaklaşımların üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınma derecesi ile ilgili sorulara firma yöneticileri tarafından verilen yanıtlar ve açıklamalar oldukça nettir. Ana rakiplerin tercihlerinin ve sektörde öne çıkan uygulamaların firmanın üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınan bir etmen olduğu söylenebilir.

2.3.1.4.Tema Analizlerinin Değerlendirilmesi

Otomotiv sektöründe yer alan örnek vaka için araştırma kapsamında belirlenen tema analizleri tamamlanmıştır. Bu kısımda ilgili analizler bütünsel olarak ele alınarak araştırma modeli ve önermeleri değerlendirilecektir.

Değerlendirmeye tema analiz sonuçlarının paylaşılmasıyla başlanacaktır:

İşlem maliyeti kuramı kapsamında varlık özgüllüğü, sıklık ve belirsizlik temalarının analiz sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler, standart girdilerden farklı olup firmaya özel üretilmektedir. İşlem sürecinde girdiler için özel olarak tasarlanan kalıp vb. üretim yatırımları işleme özel varlıklardır. Bu bağlamda örnek vaka için üretme veya satın alma karar sürecinde varlık özgüllüğü derecesinin önemli olduğu söylenebilir.

Firma bünyesinde üretme kararı verilen girdilerin işlem sıklığı derecesinin diğer girdilerle karşılaştırıldığında benzer olduğu ve üretme veya satın alma karar süreci için önemli bir unsur olarak görülmediği söylenebilir.

Belirsizlik teması ile ilgili olarak incelenen otomotiv firması karar süreci özelinde üretme tercihinde bulunulan girdiler için davranışsal belirsizlik risk olarak değerlendirilmemektedir. Bununla birlikte, hacim belirsizliği ve teknoloji belirsizliğinin önemli unsurlar olduğu görülmektedir.

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kaynağın önemi, kaynak kontrol yoğunluğu ve kaynak tahsisi temalarının analiz sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Firma bünyesinde üretme kararı verilen girdinin önemi ile ilgili olarak sorulara verilen tüm yanıtlar ve getirilen açıklamalar maliyet büyüklüğü ve kritiklik derecesi anlamında kaynağın önemli bulunduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda verilen cevapların hiçbirinde herhangi bir çelişki oluşturacak durumla karşılaşılmamıştır.

Firma yöneticilerinin açıklamaları değerlendirildiğinde firma bünyesinde üretilen girdiler için tedarikçi sayısının firma yöneticileri açısından yeterli görüldüğü ve bu bağlamda kaynak kontrol yoğunluğunun önemli bir unsur olarak algılanmadığı görülmektedir.

Firmanın kendi bünyesinde üretme kararı verdiği girdiler özelinde kendisini güçlü hissetmediği ve tedarikçilere karşı bağımlılık algısının oluştuğu söylenebilir. Yapılan yorumlar ve verilen örnekler üretme veya satın alma karar sürecinde bu algının önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

Yeni kurumsal kuram kapsamında öykünmeci eşbiçimlilik teması analiz sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Üretme kararı verilen girdilerin temini hakkında ana rakiplerin tercihi, sektörde öne çıkan uygulamalar ve bu yaklaşımların üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınma derecesi ile ilgili sorulara firma yöneticileri tarafından verilen yanıtlar ve açıklamalar oldukça nettir. Ana rakiplerin tercihlerinin ve sektörde öne çıkan uygulamaların firma özelinde üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınan unsurlar arasında olduğu görülmektedir.

Mülakat sürecinde karar etmenlerini daha iyi anlayabilmek adına belirlenen temalarla ilgili soruların haricinde katılımcılara süreçle ilgili açık uçlu sorular sorulmuştur. Bu sorularda katılımcılardan üretme veya satın alma karar sürecinin anlatılması ve bu karar sürecine etkisi olduğu düşünülen temel unsurların açıklanması istenmiştir. Böylece belirlenen ve yukarıda analizleri tamamlanan temaların dışındaki etmenlerin anlaşılabilmesi hedeflenmiştir.

Karar süreci ve temel etmenlerle ilgili olarak araştırmanın amacına katkı sağlayacağı düşünülen yanıtlar, yorum ve açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

C yöneticisine göre karar sürecinde en önemli etmen maliyettir:

"Önce maliyet. Maliyetin yanında alan. Alan da sonuçta bizim için bir maliyet. Yeni bir projede alanımız varsa değerlendiriyoruz. Yoksa yeni bina veya farklı alternatiflere gidilebilir. O yüzden maliyet olarak bakıyoruz."

A yöneticisine göre karar sürecinde en önemli unsurlar maliyetin yanında firmanın temel yetkinlikleri ve girdinin kritikliğidir. Yöneticinin açıklamaları nedenlerin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır:

"Üretme kararını kendi içimizde verirken her şeyden önce kendi üretim kapasitemiz ve yeteneklerimize bakıyoruz. Burada parça üretim şekli olarak baktığımızda sac parça şase pres hattımız var. Bunun dışında talaşlı imalatımız var. Dolayısıyla bu iki üretim prosesine hitap etmeyen hiçbir parçayı biz üretme noktasına gitmeyiz. Benim öyle bir kapasitem ve yeteneğim yok. O kadar çok çeşit var ki, işin içinde kauçuk var, plastik var vd. Bizim kendi uzmanlık alanımızda olmayan bir parçayı üretme yoluna gitmeyiz. Sac parça ve talaşlı imalat parçalarında da kendi içimizde üretime, inhouse tabir ederiz. Bu parçalar genellikle maliyet noktasından tercih edilir. Bir maliyet konusu vardır, ikincisi de parçaların kritikliğidir. Kritiklikten kasıt biz burada ne yapıyoruz, motor yapıyoruz, diferansiyel yapıyoruz. Ürettiğimiz parçalar genellikle aracın en önemli unsuru diyeceğimiz parçalar."

B yöneticisinin açıklamaları A yöneticisinin bakış açısına oldukça paraleldir:

"Öncelikle eldeki teknolojik imkanlarımıza bakarız. Yeni bir ürün yapılması söz konusu olduğunda bu ürünle ilgili teknik kabiliyetlerimizi gözden geçiririz. Eldeki tezgah parkı, makine, fikstür bu ürüne ne kadar uygun. Dolayısıyla buradaki en önemli kriter ilk olarak bizim bilgi ve becerimiz. İkincisi eldeki tezgah parkı ve bu tezgah parkının kabiliyeti. Üçüncüsü de bina ihtiyacı, yer ihtiyacı önemli bir kriter olarak karşımıza çıkıyor. Bu üç kriteri alt alta koyduğumuzda neleri yaparız, neleri takviye ile yapabiliriz, neleri komple yapabilirizin alternatiflerini çıkarırız. Daha sonra bunların dışarıdan elde etme maliyetiyle finans ve satın alma alternatif yolunun maliyetini çalışır. Yönetimin ve dönemin geri dönüş kriterleri baz alınarak bir karşılaştırma tablosu yapılır. Kimi zaman geri dönüş uzun dönem olsa bile stratejik durumdan dolayı kabul edilip yapılabilir. Kimi zaman geri dönüş çok

kısa olsa dahi, yapılan işin yaptığımız işe uygunluğu, kabul görmediğinden reddedilebilir. Bir diğer prensibimiz de dışarıdan tedariği zor olan parçaları, maliyetli olan parçaları veya kritik olan parçaları kendi içimizde yapmayı benimsiyoruz. Alternatifi olmayan bizim için kritik olan bazı parçalarda buna bakılmaksızın yatırım kararı verilebiliyor."

B ve C yöneticilerinin açıkladığı alan veya yer kavramları fırsat maliyeti ve yönetsel maliyet unsurlarını içermektedir. Bu yüzden maliyet kapsamında değerlendirilebilir. Kritiklik konusu kaynak bağımlılığı kuramında kaynağın önemi teması içerisinde incelenmiştir. Karar sürecinde maliyet ve kritikliğin yanında temel yetkinlikleri barındıran stratejik bakış açısı öne çıkmaktadır.

Üretme veya satın alma karar süreci ve bu süreçte dikkate alınan temel unsurlarla ilgili açıklamalar tema analizleri ile birlikte maliyetin ve stratejik bakış açısının karar süreci üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Otomotiv sektöründe yer alan ilk örnek vaka için, işlem maliyeti kuramı kapsamında varlık özgüllüğü, hacim ve teknoloji belirsizliği, kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kaynağın önemi ve kaynak tahsisi, yeni kurumsal kuram kapsamında öykünmeci eşbiçimlilik, tema analizlerinde üretme veya satın alma karar süreci bağlamında önemli unsurlar olarak belirlenmiştir. Yukarıdaki açıklamalarla beraber maliyet ve stratejik bakış açısı temalarının bu süreçte dikkate alınan diğer önemli unsurlar olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda otomotiv sektöründe yer alan örnek vaka için analiz sonuçları Tablo 11'de özetlenmiştir:

Tablo 11. Vaka Analizi 1 Analiz Sonuçları

ÜRETME VEYA SATIN ALMA KARAR SÜRECİ ETMENLERİ	**İşlem maliyeti kuramı** Varlık özgüllüğü Hacim belirsizliği Teknoloji belirsizliği
	Kaynak bağımlılığı kuramı Kaynağın önemi Kaynak tahsisi
	Yeni kurumsal kuram Öykünmeci eşbiçimlilik
	Maliyet **Strateji**

2.3.2.Vaka Analizi 2- Gıda Sektörü

Çalışmada incelenen ilk vaka analizi otomotiv sektöründe yer alan büyük ölçekli bir firmanın üretme veya satın alma karar süreçleri özelinde gerçekleştirilmiştir. ISO 500 listesinde bulunan ve Türkiye'nin en büyük 100 firması arasında yer alan firma üretim sürecinde çok sayıda girdi kullanmaktadır. Bu girdilerle ilgili olarak firma içerisinde sürekli üretme veya satın alma karar sürecini işletmektedir. Firmada kararlar üzerinde etkisi olduğu düşünülen üst ve orta düzey yöneticilerle derinlemesine mülakatlar yapılmıştır.

2.3.2.1.İşlem Maliyeti Kuramı Tema Analizleri

İşlem maliyeti kuramı kapsamında varlık özgüllüğü, işlem sıklığı ve belirsizlik incelenecek temalar olarak belirlenmiştir. İşlem maliyeti temaları analiz edilerek kuramın üretme veya satın alma karar süreci etmenlerini ne ölçüde açıkladığı tartışılacaktır.

2.3.2.1.1.Varlık Özgüllüğü

Varlık özgüllüğü temasının incelenmesi için firma yöneticilerine ilk olarak firma bünyesinde üretmeyi tercih ettikleri girdilerin firmaya özel olma durumu veya piyasa standartları içerisinde bulunabilirlik derecesi sorularak açıklamaları istenmiştir.

B yöneticisi firmalarında önceden satın aldıkları ve sonrasında firma bünyesinde üretmeyi kararlaştırdıkları süt tozu üretimi için şu yorumda bulunmuştur:

"Bu girdi aslında tamamen commodity olarak nitelendirebileceğimiz bir girdi. Çok özel spesifikasyonları olmayan süt tozu. İki temel ürün yağlı ve yağsız süt tozu. Bir de vals tipi süt tozu. Vals tipi süt tozu tüm süt tozu tesislerinde olmayan ama bizim de premium ihtiyaçlarımızı karşılamak üzere kurduğumuz bir proses. Bunların hepsine baktığınız zaman standart piyasa ürünü diyebiliriz."

Aynı firmada yer alan A yöneticisi, konuyla ilgili olarak B yöneticisini destekler bir açıklamada bulunmuştur:

"Süt tozu için konuşursak dışarıdan standart olarak tedarik edilebiliyor. Spektler doğrultusunda dışarıdan alım yapılabiliyor ve giriş kalite kontrolde speğe uyumluluğu ile test edilebiliyor. İlk bakışta kendi üretmemiz ile dışarıdan almamız arasında teknik olarak bir fark oluşmuyor."

Bu noktada ilgili girdinin standart bir girdi olarak ele alındığı görülmektedir. Bununla beraber "ilk bakışta" sözcükleri konu ile ilgili farklı bir durumun olabileceğini göstermektedir. Aynı firmada yer alan C yöneticisinin açıklamaları konuyu biraz daha açığa kavuşturmaktadır:

"Süt tozu örneğinde standart bir ürün olduğunu söyleyebilirim. Ancak Türkiye şartlarında bunun bize özgü olduğunu da bir başka bakış açısıyla belirtmekte fayda olabilir. Çünkü bizim istediğimiz kalite yapısında bir tedarikçi yok Türkiye'de. Dolayısıyla biz süt tozundan %100 emin olmak istiyoruz. Ürünlerimizde kullandığımız sütün nasıl bir süt olduğundan emin olmak istiyoruz. Şu anda süt tozu piyasası Türkiye'de bu güvenceyi verebilecek düzeyde değil. Dolayısıyla biz kendimize üreterek aslında bir nevi kendimizin emin olduğu malzemeyi tedarik etmiş oluyoruz."

Bu açıklama kalite kavramını öne çıkarmakta ve bu kavramın varlık özgüllüğü kapsamında değerlendirilebileceğini göstermektedir. İlgili girdi her ne kadar standart bir piyasa girdisi gibi gözükse de firma için kalite anlamında farklılaşmaktadır. Bu bakış açısı gıda sektörü vakasında varlık özgüllüğünün bu kararda önemli bir etmen olabileceğine işaret emektedir.

Varlık özgüllüğü kapsamında üretme kararı verilen girdiler için yapılan yatırımların gelecekte ilgili girdilerin kullanılmaması durumunda ne derecede değerlendirilebileceği ve hangi düzeyde değer kaybedeceği sorularak açıklamaları istenmiştir. Bu konuda A yöneticisinin yorumuna yer verilmiştir:

"Değerlendirilebilir. En basitinden süt tozunu düşünürsek, böyle bir değerlendirme mümkün. İkinci el satışı mümkün olabilir. Ya da tesiste başka şeyler üretmek de mümkün olabilir. Netice itibariyle biz gıda türü şeyler yaptığımız için tesisin bunlara imkan verebilecek alt yapıları var. "

B yöneticisi de A yöneticisini desteklemektedir:

"Hem fabrika olarak hem de fabrikada kullanılan üretim makinaları olarak tesisin hepsinin değerlendirilebileceğini düşünüyorum."

C yöneticisi bu etmenin fizibilite de yer aldığını belirterek dikkat edilmesi gereken bir unsur olduğunu belirtmektedir:

"Tabi bu da güzel bir soru. Bu zaten fizibilitenin içinde yer alması gereken bir şey. Bu yatırım eğer fail ederse, başarılı olmazsa ne olacak. Bunun nihai değeri veya terminolojik olarak geçen hurda değeri mutlaka fizibiliteye dahil edilmesi lazım. Ama bunların hepsi bence getirileri ile karşılaştırıldığı zaman o fizibilite yapısı içinde riskleri alınabilecek olan faktörler. Süt tozu özelinde fabrikayı satabiliriz. Onun bir servis değeri, hurda veya artık değerinden satıldığını düşünmemiz lazım."

Bu açıklamalar ışığında yatırım kararı öncesinde fizibilite çalışması yapılırken yatırımın başarısız olma durumunda hurda değeri olarak varsayıldığı görülmektedir. Bununla beraber piyasa standartlarında yatırımın başka alanlarda değerlendirilebileceği açıktır. Kalite özellikleri dışında ilgili girdinin piyasa standartlarında üretiliyor olması işleme özel varlıkların tamamıyla değer kaybetmesini önlemektedir.

Gıda sektöründeki firma özelinde üretme kararı verilen girdi için işleme özel varlıklar firmanın gelecekte girdiyi kullanmaması durumunda değerlendirilebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında varlık özgüllüğü derecesi düşük olarak algılanabilir. Bununla beraber kullanılan hammadde, insan kaynağı ve proses kaynaklı olarak ürün kalitesindeki farklılıklar nedeniyle firma bünyesinde üretim kararı verilen girdi, standart girdilerden farklılaşmakta ve firmaya özel hale gelmektedir. İşlem sürecinde kullanılan hammadde, insan kaynağı ve proses böylece işleme özel varlıklar olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda ikinci örnek vaka için üretme veya satın alma karar sürecinde varlık özgüllüğü derecesinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

2.3.2.1.2.Sıklık

Sıklık temasının incelenmesi için firma yöneticilerine ilk olarak firma bünyesinde üretmeyi tercih ettikleri girdinin satın alma sıklığı ve bu sıklığın diğer girdilerle farklılaşma düzeyi sorularak açıklamaları istenmiştir.

A yöneticisinin açıklamaları aşağıda yer almaktadır:

"Minimum yılda 2 defa ama daha fazla da yapabiliyoruz. Bu tip girdilerin özellikle sektördeki gelişimler artı talep ve piyasa koşullarında oluşabilecek fiyat beklentilerini dikkate alarak doğru zamanda uzun dönem bağlantıları yapmaya çalışıyoruz. O yüzden minimum yılda 2 defa bu tip girdiler ziyaret edilebiliyor."

B yöneticisinin açıklamaları A yöneticisini desteklemektedir:

"Tabii ki bu değişkendi ama spotta kalmamız gerektiği dönemlerde aylık veya birkaç aylık yapıyorduk. Ancak fiyatların iyi bir yere geldiğini düşündüğümüz dönemde uzun dönemli bağlantılar yapıyorduk. Ne gibi minimum 3 ay, 6 ay hatta 1 yıllık bağlantı yaptığımız kontratladığımız süreçleri yaşadık. Aslında bunun cevabı çeşitli dönemlerde frekanslar pazar hareketlerine göre değişebiliyordu."

Yöneticilerin yanıtları üretme kararı verdikleri girdi için işlem sıklığının pazarın koşullarına göre yılda bir ile dört defa arasında olmak üzere değişkenlik gösterdiğini açıklamaktadır. Üretme veya satın alma karar sürecinde satın alma sıklığının firma açısından önem düzeyini anlayabilmek için bu bağlamda diğer girdilerle farklılaşma düzeyi sorulmuştur.

C yöneticisinin üretme kararı verdikleri girdiyi diğerleri ile karşılaştırdığında satın alma sıklığı açısından açıklamaları oldukça nettir:

"Daha spot alımlar olduğunu söyleyebilirim."

B yöneticisi konuya açıklık getirerek C yöneticisinin açıklamalarını desteklemektedir:

"Diğer temel girdilerimize bir iki örnek vereyim. Kakaoda uzun dönemli bağlantılar yapmayı tercih ediyoruz. Hububatta hasatla birlikte bağlantılarımızı yapıyoruz. Minimum 6 ay ama daha çok 1 yıllık. Şekere baktığımızda fiks piyasa fiyatları var. Herhangi bir fiyat artışı olur ise zaten etkilendiğiniz için orada spotta kalmak zorundayız. Şeker ayrı bir dünya çünkü devletin fiyatları belirlediği bir alandayız. Ama burada diğerleri ile karşılaştıracak olur isek daha fazla spot alımlar olabiliyor idi, bizim kendi üretimimize başlamadan önce."

Açıklamalar diğer girdilerle karşılaştırıldığında üretme kararı verilen girdinin satın alma sıklığının az da olsa daha yüksek sayıda olduğunu göstermektedir. Bununla beraber firma içerisinde üretilmeyen ve dışarıdan satın alınmaya devam edilen benzer işlem sıklığına sahip girdiler de bulunmaktadır. Bu kapsamda bu farkın önemini anlayabilmek için üretme veya karar verme süreci ve bu sürece etki

eden etmenlerle ilgili sorulara verilen yanıtlar incelenmiştir. İşlem sıklığının karar süreci üzerindeki etkisini ve önemini gösteren herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır.

Açıklamalar ve yorumlar kapsamında ikinci örnek vaka için işlem sıklığı derecesinin diğer girdilerle karşılaştırıldığında yüksek olduğu, bununla birlikte üretme veya satın alma karar süreci için önemli bir fark oluşturmadığı söylenebilir.

2.3.2.1.3.Belirsizlik

Belirsizlik temasının incelenmesi için hacim belirsizliği, teknolojik belirsizlik ve davranışsal belirsizlikle ilgili sorular sorulmuştur. Hacim belirsizliğine yönelik olarak üretme kararı verilen girdinin kullanım miktarının yıllar içerisindeki değişim miktarını ve bu değişimin planlama üzerinde bir belirsizlik algısı oluşturma düzeyinin değerlendirilmesi istenmiştir.

A yöneticisinin aşağıda yer alan açıklamalarına göre firmanın yapmış olduğu üç yıllık bütçe planı yöneticiler için hacim belirsizliğini azaltmaktadır:

"Biz bütçe üzerinden çalışıyoruz. Bir bütçe ve üç yıllık plan çerçevesinde hareket ediyoruz. Üç yıllık plan tabi ki çok hassas olmayabiliyor ama en azından bize önümüzdeki dönemlerde yani bütçe ve onun dışındaki 2 yıllık dönemde bu girdiye tahmini olarak ne kadar ihtiyaç duyacağımızı kabaca gösteriyor. Ve trendini gösteriyor. Dolayısı ile önümüzdeki 1 yıl daha doğru oluyor tabi. Geri kalan 2 yıl için de yaklaşık bir değerle baktığımızda 3 yıllık gelişimini öngörebiliyoruz. Hassas planlamaya geçtiğimizde mevcut plan dönemleri çalışmaya başlıyor. Oralarda da daha hassas tüketim miktarlarını izleyebiliyoruz."

B yöneticisi üretme veya satın alma kararı verdikleri girdi ile ilgili olarak belirli bir artış trendinin olduğunu belirtmektedir:

"Orada şanslıyız tabi. Çünkü firmamızın büyüme trendine baktığımızda yaklaşık %10 civarında bir gelişim sürecinde özetle çikolatayı ilgilendiriyor. Ve çikolatada daha agresif büyüme planları var şirketimizin. Bu çerçevede her yıl %10-15 civarında bir artış trendi görebiliyoruz. Planları ona göre yapıyoruz."

C yöneticisi, B yöneticisini açıklamaları ile desteklemektedir:

"Böyle bir make kararı verdiğimiz için bunun da devamından yana olduğumuz için bunun bir şekilde kuvvetlenen grafiğinin olması lazım. Yoksa zaten böyle bir kararı verirken eksik vermiş olurduk. Süt tozu örneğinde gittikçe her sene artan miktarlarda süt tozu temin ediyoruz."

Hacim belirsizliği ile ilgili yöneticilerin verdikleri yanıtlar, girdi ile ilgili trendin az çok belli olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte C yöneticisinin geldikleri durumla ilgili açıklamaları üretme kararı sonrasında hacim belirsizliğinin azaldığına işaret etmektedir:

"Geldiğimiz noktada diğer satın alma item'larındaki belirsizlikten daha az bir belirsizlik olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü oradaki sürece müdahale etmiş oluyorsunuz neticede. Piyasa koşullarından kendinizi arındırıp bir alt seviyedeki satın almanın koşullarına endeksliyorsunuz. Bizim sahamızda her nedense daha aşağıya doğru indikçe daha az belirsizlik oluşuyor. Tarımsal girdilerden bahsediyorum. O yüzden de sanırım onu genelde söylemek mümkün. Daha aşağıdan satın almaya başladıkça daha derinden, oradaki belirsizlikler daha kontrol altına alınabilir düzeyde, daha tahmin edilebilir düzeyde oluyor. Böylece belirsizlik anlamında daha az risk almış oluyorsunuz."

Açıklamalar girdi miktarı ile ilgili olarak yıllar içerisinde belirli oranda artan trendin oluştuğunu ve yöneticilerin bütçe planı ile bu belirsizliği problem etmediklerini göstermektedir. Üretme kararı ile belirsizlik bir miktar azaldığı halde yatırımın temel motivasyonlarından biri olarak görülmemektedir.

Teknolojik belirsizlik hakkındaki sorular girdinin üretiminde kullanılan teknolojinin ne derecede değişim gösterdiği ve yöneticilerin yakın gelecekte bu teknolojide değişim beklentileri ile ilgilidir.

A yöneticisi girdi teknolojisinin değişim göstermediğini ifade etmektedir:

" Teknolojisi çok yıllık bazda değişen bir teknoloji değil."

Bununla birlikte yakın gelecekte de değişim beklememektedir:

"Hayır beklemiyoruz. Tabii ki maliyetler açısından iyileştirme açısından bir takım şeyler olabilir ama temel teknoloji olarak çok büyük değişiklik olacağını zannetmiyoruz. Ya da çok fazla bir teknoloji ile üretilip de bizim tesiste kullandığımız girdinin kalitesini vs. etkileyeceğini de çok fazla düşünmüyoruz açıkçası."

C yöneticisi yaptığı açıklama ile A yöneticisinin görüşlerini desteklemektedir.

"Daha verimli olacak şekilde tabi ki yeni teknolojiler devreye giriyor. Özellikle enerji kullanımı açısından. Yani süt tozunda enerji girdisi önemli. Elektrik, doğalgaz proses teknolojisi olduğu için ve ısı kullanıldığı için önemli bir şey. Buradaki teknolojinin gelişmesi enerji, işçilik

kullanımında özellikle etkiler bırakıyor. Ancak diğer günümüzdeki daha popüler olan gelişim sahaları ile karşılaştırıldığı zaman etkisi o kadar yoğun değil diye tahmin ediyorum. Temel teknolojisinde değişiklik olmuyor. Şu anda bana intikal eden veriler ve benim araştırmalarım sonucu yakın gelecekte de değişiklik olacağını zannetmiyorum."

Verilen yanıtlar ve yapılan açıklamalar firma içerisinde üretme kararı verilen girdinin üretim teknolojisinde hızlı bir değişim olmadığını ve yakın bir gelecekte de değişim beklenmediğini göstermektedir. Bu kapsamda ilgili girdi için teknolojik belirsizlik düzeyinin düşük olduğu söylenebilir.

Hacim belirsizliği ve teknoloji belirsizlikle ilgili sorular sonrasında davranışsal belirsizlikle ilgili sorulara geçilmiştir. Davranışsal belirsizliği anlayabilmek adına ilgili girdi için tedarikçilerin kendi menfaatleri doğrultusunda hile yapma riskleri ve firmanın bunu anlayabilme düzeyi ile ilgili sorular sorulmuştur. Sorulara verilen yanıtlar hacim belirsizliği ve teknoloji belirsizliğinden oldukça farklılaşmaktadır.

B yöneticisinin açıklamaları konunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır:

"Her ne kadar kalite girdi kontrolle ilgili gerekli tedbirleri alıyor olsak dahi süt tozu öyle bir malzeme ki %100 her şeyi çok iyi kontrol edebildiğimizi pek söyleyemeyiz. Her şey çiğ sütten geliyor. Çiğ süt ne kadar kaliteli ise süt tozu o kadar kaliteli oluyor. Tağşişten bahsettiniz. Tağşişi sıfırlama ihtimalinde çiğ sütü satın alırken oradaki kalite kontrol de önemli. Bir adım geriye gitmeniz lazım. Süt tozu kalitesinde girdi kontrolleri noktasında check ederken bir adım gerisinde çiğ sütü alırken de çok dikkatli almak gerekiyor. Bütün bunları eğer biz kendi kontrolümüzde yapabiliyor olursak dışarıdan satın almaya göre çok daha avantajlı olduğunu biliyoruz. Bu şu demektir evet tağşişe açık bir malzemeden bahsediyoruz."

Aynı yönetici olası hileleri anlayabilme düzeyleri ile ilgili olarak şu yanıtı vermiştir:

"Tedarikçi zaten o eşik noktasını bilerek tağşiş hareketlerini yapabilir. Yani yıllara varan deneyimleri nedeniyle bu tarafta kalite laboratuvarlarında oluşabilecek tespitleri önceden tahminleme ile belirli bir eşik çizgisi vardır. Bunun ötesine geçmeden yapabilir."

A yöneticisi B yöneticisinin görüşlerini desteklemektedir:

"Vardır doğru. Zaten bizim içeride yapmamızı etkileyen kararlardan bir tanesi de bu oldu. Nihai üründe fark edemeyeceğimiz ama girdilerde bir takım kaliteyle ilgili riskler oluşturma imkanı var. Giriş kalite kontrolde kimyasal ve mikrobiyolojik açıdan birçok şeyi tespit edebiliyoruz ama buna rağmen tespit edemediğimiz çok detaylı analizler gerektiren bir takım problemlerin gelme riski var."

C yöneticisi, A ve B yöneticilerini destekler şekilde kalite konusunun önemini ve tedarikçi fırsatçılığını çok net olarak vurgulamaktadır.

"Çok yüksek. Zaten yatırımın temel motivasyonlarından bir tanesi bu. %50'sini anlayabiliriz. %50'sini anlayamayız. O yüzden zaten yatırımın kararını verdik."

Bu açıklamalar gıda firmasının dışarıdan satın alma yerine kendi bünyesinde üretme kararı verdiği ilk bakışta standart bir piyasa malzemesi olarak görünen üretim girdisinin aslında tedarikçi fırsatçılığını öne çıkaracak farklı özellikleri bulunduğunu ve bu özelliklerin yatırımın temel motivasyonlarından biri olduğuna işaret etmektedir. Bu açıklamalar ışığında ilgili girdinin tedarik sürecinde hacim belirsizliği ve teknoloji belirsizliğin aksine davranışsal belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu ve bu etmenin üretme veya satın alma karar sürecinde önemli bir unsur olarak görüldüğü söylenebilir.

2.3.2.2.Kaynak Bağımlılığı Kuramı Tema Analizleri

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kaynağın önemi, kontrol yoğunluğu ve kaynak tahsisi temaları değerlendirilecektir.

2.3.2.2.1. Kaynağın Önemi

Üretme veya satın alma karar sürecinde üretme kararı verilen girdinin firma için önemini anlayabilmek adına girdinin toplam girdi maliyeti içindeki oranı, bu maliyet büyüklüğünün firma için önem derecesi, girdinin tedarik edilemediği durumda üretim üzerindeki etkileri ve bütün bu yanıtlar kapsamında girdinin firma için kritiklik derecesinin değerlendirilmesi ile ilgili sorular sorulmuştur.

Tüm katılımcılar birbirlerini doğrular şekilde girdinin toplam girdi maliyeti içerisinde yaklaşık %6-8 oranında maliyet büyüklüğüne sahip olduğunu belirtmiştir. C yöneticisi maliyet büyüklüğünün firma girdilerinde 4 veya 5.sırada geldiğini ifade etmiştir.

Bu maliyet büyüklüğünün firma için önem derecesini B yöneticisi,

"Önemlidir." diyerek yorumlarken C yöneticisi ifadesi ile önem derecesini vurgulamıştır:

"Çok önemlidir, rekabet için süper önemli." A yöneticisi ise bu vurgu nedenine açıklama getirmiştir:

"Özellikle burada toplamdaki orana bakmamak lazım. Bazı girdilere baktığımızda bazı ürün gruplarımızın ciddi maliyetlerini etkiliyor. Üretme kararı verdiğimiz girdi özellikle çikolata tarafına geldiğimiz zaman ürün bazında çok önemli bir maliyet kalemini oluşturuyor ve neticede bu segmentin karlılığına ve rekabete direkt etki ediyor."

Kaynağın önemi ile ilgili olarak ilk iki soruya verilen yanıtların tümü üretme kararı verilen girdinin finansal maliyet büyüklüğünün yüksek olduğunu ve bu maliyetin firma için yüksek düzeyde önemli olduğunu göstermektedir.

Girdinin tedarik edilemediği durumda üretim üzerindeki etkileri ile ilgili olarak A ve C yöneticisi ilgili üretimi yapma imkanlarının olamayacağını söylemektedir. B yöneticisi diğer yöneticileri desteklemektedir:

"Üretimimiz durur. Onun yerine ikame koyabileceğimiz başka bir alternatif yoktur."

B yöneticisi açıklamasında tedarik edilemediği durumda üretimin durmasına neden olan girdinin yerine kullanılabilecek bir alternatifin de olmadığını vurgulamaktadır.

Tüm bu açıklamalar kapsamında yöneticilerden üretme kararı verilen girdinin firma için kritiklik derecesini değerlendirmeleri istenmiştir.

C yöneticisi "çok yüksek" olarak tanımlarken, B yöneticisi "En yüksek seviyede" olduğunu belirtmiştir. A yöneticisi bu girdiden vazgeçemeyeceklerini vurgulamıştır.

Üretim kararı verilen girdinin önemi ile ilgili olarak sorulara verilen tüm yanıtlar ve getirilen açıklamalar maliyet büyüklüğü ve kritiklik derecesi anlamında kaynağın öneminin çok yüksek olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda verilen cevapların hiçbirinde herhangi bir çelişki oluşturacak durumla karşılaşılmamıştır.

2.3.2.2.2. Kaynak Kontrol Yoğunluğu

Üretme veya satın alma karar sürecinde üretme kararı verilen girdi ile ilgili olarak kaynak kontrol yoğunluğunu inceleyebilmek için firma yöneticilerine girdinin tedarik edilebildiği alternatif tedarikçi sayısı ve bu sayının firma için yeterli görülme derecesi sorulmuştur.

A yöneticisi rakam verememekle beraber girdinin tedariğinde bir kısıt olmadığını belirtmektedir:

"Somut olarak 3-5 diyemem. Çünkü üretimi çok yaygın olarak yapılan bir girdi. Tedarik ve tedarikçi açısından bir kısıtın olmadığı bir girdi."

C yöneticisi üç ana tedarikçinin bulunduğunu ve bu sayının kalite boyutu dışında yeterli olduğunu açıklamaktadır:

"3 ana tedarikçi var idi. Bunların yanı sıra belki 5-6 tane daha çok küçük tedarikçilerden oluşan bir topluluktan bahsediyoruz." "Yeterli idi bence. Yani satın alma miktarlarını karşılayabilme veya bazı rekabet avantajlarını temin etme açısından yeterli bir sayı. Ama tabi ki kalite boyutu var. Onlar düşünüldüğünde?..."

B yöneticisi sayının dördü geçmeyeceğini belirterek C yöneticisini desteklemektedir. Bununla beraber bu sayının yeterli olmadığını düşünmektedir:

"Biz kendi tesisimizi kurmadan önce piyasada bu işi yapabilecek tedarikçi sayısı 6 veya 7 civarındaydı. Ancak onaylı yani firmamızın çalışabileceği firma sayısı en fazla 4 idi. 4'ü geçmez." "Kısıtlıydı. Yeterli değildi."

B yöneticisi satın alma sürecinde aktif rol almaktadır. Tedarikçi sayısının yeterli olmadığını ve satın alma anlamında bir kısıt olduğunu belirtmektedir. C yöneticisi de kalite problemleri yönünden değerlendirdiğinde bu sayının yeterli olmadığını ima etmektedir. Davranışsal belirsizlik bağlamındaki yorumları bu görüşü desteklemektedir.

Bu kapsamda firma yöneticilerinin açıklamaları ve uzmanlık olarak konuyla ilgili bağlantıları değerlendirildiğinde üretim kararı verilen girdinin tedarikçi sayısının firma yöneticileri açısından yeterli görülmediği ve bu bağlamda kaynak kontrol yoğunluğunun düşük seviyede olduğu söylenebilir.

2.3.2.2.3. Kaynak Tahsisi

Üretme veya satın alma karar sürecinde üretme kararı verilen girdinin tahsisinde firmanın ne derecede güçlü konumda olduğunu anlayabilmek adına firma yöneticilerine girdinin tedarik sürecinde firmanın piyasa üzerindeki kontrol seviyesini ve tedarikçilere karşı algılanan bağımlılık düzeyini değerlendirmeleri istenmiştir.

A yöneticisi söz konusu girdinin tedariğinde firma olarak piyasada güçlü olduklarını bununla beraber üretme kararı verdikten sonra bu gücün rekabet avantajı yönünde kuvvetlenerek arttığını vurgulamaktadır:

"Şirketimizin piyasa algısı güçlü ve hem ödemeler hem de piyasadaki kredibilite açısından yüksek seviyede bir firma olduğu için bizle çalışmak isteyen tedarikçi bulmakta zorlanmıyorduk. Dolayısı ile rekabeti oluşturabiliyorduk. Oluşan rekabet o anki piyasa koşulları ile oluşan rekabet olduğu için zaman zaman maliyetlerden çok bağımsız bir yerlere oturabiliyordu. Şimdi kendimiz ürettiğimiz ve konuya sütten girdiğimiz için herhangi bir şekilde bu piyasa koşullarından ziyade kendi üretimimiz ve maliyetlerimiz daha öne çıkıyor. Maliyeti ve koşullarını bildiğimiz bir girdiyi hele bir de üretebilme kapasitesine sahip olduktan sonra tedarikçi firmalarla masaya oturduğumuzda tabi ki çok daha farklı bir şekilde olumlu anlamda bize rekabet avantajı oluyor."

B yöneticisi firmanın piyasa üzerinde güçlü olduğunu bununla birlikte ilgili girdinin pazar koşullarından dolayı yeterince güçlü olmadığını belirtmektedir:

"Yeterince değil. Çünkü başta dediğim gibi trösite yakın bir pazar oluşturulmuştu. Ağırlıklı olarak bir iki firma bu konuda hakimiyetlerini kurmuşlardı. Her ne kadar birbirleriyle görüşmüyorlar, işbirliği içerisinde değil, hatta gerçek anlamda ciddi rekabet halindeler gibi görüntü sergilemeye çalışsalar da aslında bu durumun hiç de öyle olmadığını biz yaşadığımız bir takım deneyimlerimizle ve tecrübelerle tespit etmiş durumdaydık o dönemde. O yüzden oradan kurtuluş için de iyi oldu."

C yöneticisi mevcut tedarikçilerin kendilerini geliştirme motivasyonlarının düşük seviyede olduğunu belirterek bir anlamda pazara tedarikçilerin hakim oldukları mesajını vermektedir:

"Tedarikçi ziyaretlerinde çok ciddi bulunduğumuz bir saha idi burası. Tedarikçilerin kendilerini geliştirme motivasyonlarının son derece zayıf olduğunu gördük."

C yöneticisi gayet açık bir ifade ile tedarikçilere bağımlı olduğunu ifade ederken kalite konusu bir kez daha vurgulamaktadır:

"%100 bağımlıydık. Biz şu anda fabrikadan bazı yabancı firmalara da süt tozu satıyoruz. Biz onların rakibiyiz aslında ama bizden gelip süt tozu alıyorlar. Çünkü kalite meselesi, kaliteli süt tozu bulmaları da son derece zor onların da."

B yöneticisi, nedenlerini açıklayarak bağımlılık etmenlerini anlamamıza yardımcı olmaktadır:

"Süt tozunda ithalata gidemiyorsunuz. Hem maddi olarak külfeti çok fazla, çok yüksek marjlar, fiyatlar. Bu çok istendik bir durum oluşturmadığı için ithalat şansımız yok. 4 tane ana tedarikçimiz var. Bunlardan iki tanesi piyasanın %50-60'ının üzerinde hakimiyet kurmuş olmaları nedeniyle çok gerçekçi rekabet ortamında fiyatlar alabildiğimizi düşünmüyorum o dönemler için. Biz bu işin içine girdikten sonra artık perspektifimiz değişti. İşin maliyetini, fiyatlandırılması gereken doğru rasyoların ne olduğunu öğretti. Benim üretici olduğumu bildikleri için maliyetlere de hakim olduğumu biliyorlar. Eğer satışa ihtiyaçları var, stoklarında çok fazla mal biriktirip acil paraya çevirme ihtiyaçları olduğunda bundan biz faydalanabiliyoruz. Kendimiz üretime devam ederken biraz frene basıp, biraz hız kesip o aradaki boşluğu daha uygun maliyette spot fırsatları değerlendirmek üzere hala dışarıdan ufak tefek miktarlarda satın alımlarımızı devam ettiriyoruz. Geçmişte bağımlılık düzeyimiz yüksek iken şu anda seçeneklerimiz artmış oldu."

Yukarıdaki açıklamalar ışığında her ne kadar firmanın piyasa üzerindeki hakimiyeti yüksek olsa da üretme kararı verdikleri girdi özelinde tedarikçilerin daha güçlü oldukları söylenebilir. Bu durum firma için aynı zamanda bağımlılık algısına da yol açmaktadır. Yapılan yorumlar üretme veya satın alma karar sürecinde bu algının önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

2.3.2.3. Yeni Kurumsal Kuram Tema Analizleri

Yeni kurumsal kuram kapsamında öykünmeci eşbiçimlilik teması analiz edilecektir.

2.3.2.3.1. Öykünmeci Eşbiçimlilik

Üretme veya satın alma karar sürecinde öykünmeci eşbiçimlilik mekanizmasının etkisini anlayabilmek adına firma yöneticilerine üretme kararı

verdikleri girdi ile ilgili olarak piyasadaki ana rakiplerinin hangi yöntemi uyguladıkları, sektörde öne çıkan uygulamaların ne olduğu ve karar sürecinde rakiplerin yöntemi ve sektördeki uygulamaların ne derecede dikkate alındığı sorulmuştur.

Ana rakiplerin girdi ile ilgili olarak izledikleri yöntem tüm yöneticiler tarafından ortak şekilde ifade edilmiştir. A yöneticisinin konu ile ilgili açıklamaları örnek olarak verilmiştir:

"En büyük rakibimizin girdilerin tamamını kendisinin üretebileceği büyük bir tesisi vardı. Biz ise sadece dışarıdan satın alma ile bu girdiyi temin edebiliyorduk. Dolayısı ile bu yatırımı yaptıktan sonra en azından rakiple pozisyonumuz özellikle bu girdi açısından denk konuma geldi."

Sektörde öne çıkan uygulamalar ile ilgili olarak ana rakibin aksine global oyuncuların ve diğer küçük firmaların girdi tedariğinde satın alma tercihi yaptıkları ifade edilmiştir. Konuyla ilgili C yöneticisinin açıklamaları örnek olarak verilmiştir:

"Ana rakip dışında diğer sektördeki oyuncular bizim aldığımız tedarikçilerden alıyordu. Yabancı firmalar onlara dahil."

Rakiplerin yaklaşımı ve sektörde öne çıkan uygulamaların karar sürecinde ne derecede dikkate alındığı ile ilgili soruya verilen açıklamalar tüm yöneticiler için ortak dille ifade edilmiştir. C yöneticisi bu uygulamaların doğrudan dikkate alındığını ifade ederken, B yöneticisi parametrelerin başında olmasa bile dikkate alınan konulardan biri olduğunu açıklamaktadır:

"Tabi ki dikkate alındı. Değerlendirdiğimiz parametrelerin başında olmasa bile karar verirken etkileyen listenin içinde yer alan konulardan bir tanesi de buydu."

A yöneticisi açıklaması ile diğer iki yöneticiyi desteklerken konuya açıklık getirmektedir:

"Rakiple sürekli rekabet ortamında bulunduğunuz için aslında bir taraftan onun da yaptığı çalışmaları gözlemlemek gerekiyor. Çünkü herhangi bir noktada sizden avantajlı hamleler yaptığında tabi ki rekabette bir miktar geride kalma riski oluşturabiliyor. O yüzden bu yönde de yani make or buy noktasında özellikle ana rakibimizi bir taraftan izliyoruz."

Üretme kararı verilen girdinin temini hakkında ana rakiplerin tercihi, sektörde öne çıkan uygulamalar ve bu yaklaşımların üretme veya satın alma karar sürecinde

dikkate alınma derecesi ile ilgili sorulara firma yöneticileri tarafından verilen yanıtlar ve açıklamalar oldukça nettir. Birbiri ile çelişen bir ifade bulunmamaktadır.

Özellikle ana rakibin girdiyi kendi tesislerinde üretmesi, firmanın üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınan ve firma için üretme kararı lehine rol alan bir etmen olarak gözükmektedir.

2.3.2.4. Tema Analizlerinin Değerlendirilmesi

İkinci örnek vaka için araştırma kapsamında belirlenen tema analizleri tamamlanmıştır. Bu kısımda ilgili analizler bütünsel olarak ele alınarak araştırma modeli ve önermeleri değerlendirilecektir.

Değerlendirmeye tema analiz sonuçlarının paylaşılmasıyla başlanacaktır:

İşlem maliyeti kuramı kapsamında varlık özgüllüğü, sıklık ve belirsizlik temalarının analiz sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Ürün kalitesindeki farklılıklar nedeniyle firma bünyesinde üretim kararı verilen girdi, standart girdilerden farklılaşmakta ve firmaya özel hale gelmektedir. Bu durumda işlem sürecinde kullanılan ve diğer tedarikçi süreçlerinden farklılaşan hammadde, insan kaynağı ve proses işleme özel varlıklar olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda örnek vaka için üretme veya satın alma karar sürecinde varlık özgüllüğü derecesinin önemli olduğu söylenebilir.

Firma bünyesinde üretme kararı verilen girdilerin işlem sıklığı derecesinin diğer girdilerle karşılaştırıldığında bir miktar yüksek olmakla beraber üretme veya satın alma karar süreci için önemli bir unsur olarak görülmediği söylenebilir.

Hacim belirsizliği ve teknoloji belirsizliğin aksine ilgili girdinin tedarik sürecinde davranışsal belirsizlik risk algısının oluştuğu ve bu etmenin üretme veya satın alma karar sürecinde önemli bir unsur olarak görüldüğü söylenebilir.

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kaynağın önemi, kaynak kontrol yoğunluğu ve kaynak tahsisi temalarının analiz sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Firma bünyesinde üretme kararı verilen girdinin önemi ile ilgili olarak sorulara verilen tüm yanıtlar ve getirilen açıklamalar maliyet büyüklüğü ve kritiklik derecesi anlamında kaynağın önemli bulunduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda verilen cevapların hiçbirinde herhangi bir çelişki oluşturacak durumla karşılaşılmamıştır.

Firma yöneticilerinin açıklamaları ve uzmanlık olarak konuyla ilgili bağlantıları değerlendirildiğinde üretme kararı verilen girdi ile ilgili tedarikçi sayısının firma yöneticileri açısından yeterli bulunmadığı ve bu bağlamda kaynak kontrol yoğunluğunun önemli bir unsur olarak görüldüğü söylenebilir.

Firmanın piyasa üzerindeki hakimiyeti yüksek olsa da üretme kararı verdikleri girdi özelinde tedarikçilerin daha güçlü oldukları görülmektedir. Bu durum firma için aynı zamanda bağımlılık algısına da yol açmaktadır. Yapılan yorumlar üretme veya satın alma karar sürecinde bu algının önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

Yeni kurumsal kuram kapsamında öykünmeci eşbiçimlilik teması analiz sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Özellikle ana rakibin girdiyi kendi tesislerinde üretiyor olması, firmanın üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınan ve firma için üretme kararı lehine rol alan bir etmen olarak gözükmektedir.

Mülakat sürecinde karar etmenlerini daha iyi anlayabilmek adına belirlenen temalarla ilgili soruların haricinde katılımcılara süreçle ilgili açık uçlu sorular sorulmuştur. Bu sorularda katılımcılardan üretme veya satın alma karar sürecinin anlatılması ve bu karar sürecine etkisi olduğu düşünülen temel unsurların açıklanması istenmiştir. Böylece belirlenen ve yukarıda analizleri tamamlanan temaların dışındaki etmenlerin anlaşılabilmesi hedeflenmiştir.

Karar süreci ve temel etmenlerle ilgili olarak araştırma amacına katkı sağlayacağı düşünülen yanıtlar, yorum ve açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

B yöneticisine göre karar sürecinde iki temel unsur öne çıkmaktadır:

"Sadece bu kararı vermemizin sebebi maddi anlamda avantaj elde etmek değildi. Bunun yanı sıra olmazsa olmaz firmamızın kalite anlayışıdır. Kalitenin yükseltilmesi ile ilgili bir ihtiyacı da

karşılamak üzere böyle bir girişimde bulunduk. Yani iki temel faydası vardı gün sonunda baktığımızda: 1. Maliyet avantajı 2. Kaliteyle ilgili beklentilerimizi karşılayacak bir yatırım."

A yöneticisi B yöneticisini desteklemekle beraber karar süreci etmenlerine stratejik bakış açısını da ilave etmektedir:

"Aslında temel iki şeye bakıyoruz. Biri maliyet, diğeri kalite. Bunun dışında şirkete teknolojik anlamda, ya da şirketin maliyet ve kalite dışındaki karlılık anlamında katkı yapacak bir şeyi çok fazla dışarı vermek istemiyoruz. Her ne kadar maliyet ve kalite anlamında bir fark yaratmasa bile. Yani stratejik olabilecek bir girdiyi çoklukla make-buy analizine sokmuyoruz. Yani dışarıdan tedarik edebilmemiz mümkün olsa bile."

A yöneticisi bu özet açıklamayla maliyet, kalite ve stratejik bakış açısının nedenlerini de açıklamaktadır:

"Öncelikle tabi ki tedarik edebildiğiniz şeyi kendiniz üretmeye kalktığınız zaman bunun maliyetinin sizin tolere edebileceğiniz bir maliyette olması gerekiyor. Çünkü hem yatırım yapıp üretme riskini üzerine alıp bunun dışında bir de maliyette ekstra sorun yaratabilecek bir konumda olmak istemeyiz açıkçası. Dolayısıyla maliyet kalemi önemli. Ama bunun dışında bu girdi ürün kalitesine doğrudan etkisi olan bir girdi. Kalite tarafında da bizim olumlu etkilerini görmeyi planladığımız bir girdi olduğu için o taraf da önemli idi. Bunun dışında bu tesisin ileride özellikle stratejik ürün geliştirme anlamında ekstra katkılarının olabileceği düşüncesi yatırıma karar vermemize etki etti."

C Yöneticisi yorumlarıyla A yöneticisini desteklerken orta ve uzun vadeli stratejilerin önemini vurgulamaktadır:

"Süt tozu piyasasında kalite ve fiyat problemleri, sürdürülebilirlik problemleri sebebiyle biz istediğimiz kalitede ve fiyatta ürün bulamadığımızı düşünerek böyle bir yatırıma girmeye karar verdik." "Burada özellikle uzun vadeli şirket stratejileri en önemli input veya girdi. Uzun vadeli düşünmeyen bir şirket için bu kararı vermek son derece zor. Çünkü nihayetinde böyle bir karar verdiğiniz zaman en azından sabit bir kıymet yatırımı veya başka türlü işletme sermayesi gereksinimleri ortaya çıktığı için bunların fizibilitelerinin çalışılması lazım. Burada da çok kolaylıkla 1 veya 2 yılda kendini ödeyemeyecek türde yatırımlar da söz konusu olabilir. Böyle durumlarda şirketin bir vizyon ortaya koyması onun altında stratejisinin olması ve dolayısıyla bu fizibiliteye intikal edecek olan rakamların da bu stratejiden kaynaklanması gerekiyor ki rahatlıkla karar verilsin. Dolayısıyla sizin sorduğunuz soruya cevap olarak en önemli unsurun orta ve uzun vadeli stratejiler olduğunu söyleyebilirim."

Üretme veya satın alma karar süreci ve bu süreçte dikkate alınan temel unsurlarla ilgili açıklamalar maliyet, kalite ve stratejilerin karar süreci üzerinde etkilerinin olduğunu göstermektedir.

Gıda sektöründe yer alan örnek vaka için işlem maliyeti kuramı kapsamında varlık özgüllüğü ve davranışsal belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kaynağın önemi, kaynak kontrol yoğunluğu ve kaynak tahsisi, yeni kurumsal kuram kapsamında öykünmeci eşbiçimlilik, tema analizlerinde üretme veya satın alma karar süreci bağlamında önemli unsurlar olarak belirlenmiştir. Kalite vurgusu varlık özgüllüğü teması kapsamında değerlendirilmiştir. Maliyet ve stratejik bakış açısı temalarının bu süreçte dikkate alınan diğer önemli unsurlar olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda gıda sektöründe yer alan örnek vaka için analiz sonuçları Tablo 12'de özetlenmiştir:

Tablo 12. Vaka Analizi 2 Analiz Sonuçları

ÜRETME VEYA SATIN ALMA KARAR SÜRECİ ETMENLERİ	**İşlem maliyeti kuramı** Varlık özgüllüğü Davranışsal belirsizlik
	Kaynak bağımlılığı kuramı Kaynağın önemi Kaynak kontrol yoğunluğu Kaynak tahsisi
	Yeni kurumsal kuram Öykünmeci eşbiçimlilik
	Maliyet **Strateji**

2.3.3.Vaka Analizi 3- Beyaz Eşya Sektörü

Çalışmada incelenen son vaka analizi beyaz eşya sektöründe yer alan büyük ölçekli bir firma özelinde gerçekleştirilmiştir. ISO 500 listesinde bulunan ve Türkiye'nin en büyük 100 firması arasında yer alan firma üretim süreçlerinde çok sayıda girdi kullanmaktadır. Bu girdilerle ilgili olarak firma içerisinde sürekli olarak üretme veya satın alma karar sürecini işletmektedir. Firmada kararlar üzerinde etkisi olduğu düşünülen orta düzey yöneticilerle derinlemesine mülakatlar yapılmıştır.

2.3.3.1.İşlem Maliyeti Kuramı Tema Analizleri

İşlem maliyeti kuramı kapsamında varlık özgüllüğü, işlem sıklığı ve belirsizlik incelenecek temalar olarak belirlenmiştir. İşlem maliyeti temaları analiz edilerek kuramın üretme veya satın alma karar süreci etmenlerini ne ölçüde açıkladığı tartışılacaktır.

2.3.3.1.1.Varlık Özgüllüğü

Varlık özgüllüğü temasının incelenmesi için firma yöneticilerine ilk olarak firma bünyesinde üretmeyi tercih ettikleri girdilerin firmaya özel olma durumu veya piyasa standartları içerisinde bulunabilirlik derecesi sorularak açıklamaları istenmiştir.

A yöneticisi firmanın kendi bünyesinde ürettiği girdilerle ilgili olarak şu açıklamalarda bulunmuştur:

"Burada bizim bir plastik fabrikamız var. Türkiye'nin ilk 5-6'sına girer. Enjeksiyon ve ekstrüzyon park alanı olarak çok büyük. Kompresör fabrikası unique bir fabrika. Başka kompresör üreten bir işletme yok Türkiye'de. Tek."

B yöneticisi üretme kararı verdikleri girdilerin firma için özel olduğunu belirtirken, C yöneticisi B yöneticisini açıklamaları ile desteklemiştir:

"Dışarıdan standart olarak tedarik edebildiğimiz bir şeyi genellikle almayı tercih ederiz. Burada amaç mamulü daha fazla üretmeye konsantre olmaktır. Esas konsantrasyon o aslında. Ne kadar çok üretirseniz o kadar çok cironuz ve karlılığınız artıyor. Dolayısıyla standart olarak alabileceğiniz her parçayı standart olarak almayı tercih ederiz. Make kararının tamamı firmaya özeldir."

Bu noktada firma bünyesinde üretilen girdilerin firmaya özel olduğu görülmektedir.

Varlık özgüllüğü teması kapsamında yöneticilere bu girdiler için yapılan yatırımların gelecekte girdilerin kullanılmaması durumunda ne derecede

değerlendirilebileceği ve hangi düzeyde değer kaybedeceği sorularak açıklamaları istenmiştir. Bu konuda A yöneticisinin yorumuna yer verilmiştir:

"Değerlendirilebilir. Sonuç olarak hepsi ticari firma. Kompresör işletmesini satabilirsiniz mesela. Bir sürü rakip gelip bakabilir, olabilir." "Değer kaybetmeyebilir. Değer kazanarak da satabilirsiniz. Sonuçta karlı olarak satabilirsiniz. Zarar eden bir işletme değilse."

A yöneticisi konuyu dikey entegrasyon yapısı içerisinde yer alan işletme açısından ele alırken, B yöneticisi girdi boyutunda açıklama getirmektedir:

"Onun kalıbı çöp olur, kullanamayız. Ama şöyle söyleyeyim, bir buzdolabı gövdesi plastiktir, onun için getirdiğimiz makine teçhizatı, buzdolabı gövdesi plastik olduğu sürece kullanabiliriz. Ama bir enjeksiyon parça veya kompresör için getirilen teçhizat o kompresör demode olursa atıyorsunuz." "Değerini muhafaza etmez. Çünkü demode olur. 5-6 yıl maksimum 7 yıl parça ürettik. Üretimi bitti. Çöp. Ama ana teçhizat yani mesela kompresör, talaşlı imalat yapıyor. Buzdolabı için levha üretiyoruz onu hep üreteceğiz."

B yöneticisi söz konusu girdinin kullanılmaması durumunda girdiler için özel olarak tasarlanan kalıpların değerini tamamen yitireceğini belirtmektedir. Bununla birlikte ilgili girdiler için kalıp dışında kullanılan temel yatırımların başka girdiler için de kullanıldığını ve kullanılmaya devam edeceğini vurgulamaktadır. C yöneticisi açıklamalarıyla konuya açıklık getirmiştir:

"Firma içinde yaptığımız yatırımlar tabi ki değerlendirilebilir yatırımlar. Örnek plastik enjeksiyon çok konvansiyonel, genel bir işlem olduğu için orada çok rahat kalıplarla değişebiliyorsunuz. Bir ana platform var. Bu 10 senede 15 senede 1 kere değişir. Onun haricindekiler ürün yatırımı yapıyorsunuz. Model boyut yatırımı. Onda da ortak parça sayısı çok fazla. Eğer ki servis verilemeyen bir parçaysa onla ilgili yatırımlarda modifikasyon yapılır. İnsan tarafı ise çok esnek. Bir çok proses son derece kolay öğrenilebildiği için de oradaki insanlar başka yerlere kaydırılabiliyor."

C yöneticisi ilgili girdinin kullanılmaması durumunda söz konusu yatırımın değer kaybıyla ilgili olarak şu yorumda bulunmuştur:

"Çok düşüktür, yüzde mertebesinde yoktur. Çünkü bu kararlar alınırken hem kuvvetler ayrılığı ilkesi çalışıyor. Hem de bir ekip çalışması var. Dolayısıyla işin boyutları da büyüklüğü nedeniyle çok fazla manevra yapma şansınız yok. Kararı doğru alıp doğru karar vermeniz lazım. Ben bunu içeride üreteceğim deyip de bir sene sonra dışarıya verilen ürün sayısı sıfırdır. Karardan dönme ihtimali çok düşük."

Bu açıklamalar ışığında üretme kararı verilen girdilerin firmaya özel olduğu görülmektedir. Söz konusu girdiler için yapılan yatırımlar genel olarak mevcut

makine parkına ilave kalıp vb. parçalardan oluşmaktadır. Girdinin kullanılmaması durumunda kalıplar hurdaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte plastik enjeksiyon ve talaşlı imalat tezgahları gibi temel yatırımlar düşünüldüğünde değer kaybı oldukça düşük seviyededir. Temel yatırımların ise piyasa standartlarında başka alanlarda değerlendirilebileceği açıktır.

Beyaz eşya sektöründeki firma özelinde üretme kararı verilen girdiler için kullanılan temel ekipman veya tezgahlar firmanın gelecekte girdiyi kullanmaması durumunda değerlendirilebilir. Bununla beraber firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler, standart girdilerden farklı olup firmaya özel üretilmektedir. İşlem sürecinde girdiler için özel olarak tasarlanan kalıp vb. üretim yatırımları işleme özel varlıklardır. Bu bağlamda son örnek vaka için üretme veya satın alma karar sürecinde varlık özgüllüğü derecesinin yüksek olduğu söylenebilir.

2.3.3.1.2.Sıklık

Sıklık temasının incelenmesi için firma yöneticilerine ilk olarak firma bünyesinde üretmeyi tercih ettikleri girdilerin satın alma sıklığı ve bu sıklığın diğer girdilerle farklılaşma düzeyi sorularak açıklamaları istenmiştir.

A ve B yöneticileri üretme kararı verdikleri girdilerin tedarik süreçlerinde satın alma sözleşmelerinin yıllık olarak yapıldığını belirtmektedir. C yöneticisi açıklamalarıyla diğer yöneticileri desteklerken konuya açıklık getirmektedir:

"Resmi olarak yıllık yapılıyor. Ama içeride veya dışarıda üretim yapılsın, anlaşmalar genellikle ürünün üretimi bitene kadar devam eder. Bu anlaşmalar her sene değişebilir ama mümkün olduğu kadar değiştirmek istemezsiniz. Çünkü parça sayısı çok fazla."

Yöneticilerin yanıtları üretme kararı verdikleri girdiler için işlem sıklığının yılda bir ile ifade edildiğini göstermektedir. Üretme veya satın alma karar sürecinde işlem sıklığının firma açısından önem düzeyini anlayabilmek için bu bağlamda diğer girdilerle farklılaşma düzeyi sorulmuştur.

C yöneticisi satın alma sıklığının girdi özelliklerine bağlı olarak "spontane veya senelik" olabildiğini söylemektedir. A yöneticisinin açıklamaları girdiler arasında sıklık açısından bir fark bulunmadığı yönündedir:

"Ana malzememiz sac, plastik ve komponentlerdir. Burada tamamen piyasa şartlarına göre hareket ediyoruz. Sac sektörü dediğiniz çok devasa bir sektör. Buzdolabında kullanılabilecek, beyaz eşyada kullanabilecek sac farklı bir sac. Harcı alem sacı herkes üretiyor ama görsel olarak müşteriye algı olarak hitap eden sacı herkes üretemiyor. Dünyada çok fazla firma alternatifi yok. Satın alma sıklığı firmayla olan irtibata bağlı. Ama yıllığın altına düşmez."

B yöneticisi, satın alma sıklığı konusunda açıklama yaparken firma bünyesinde üretim yapmanın planlama açısından esneklik avantajını vurgulamaktadır:

"Kompresör için benim ihtiyacımın %60-70'ini burada üreteceğim diyorum, diğerini ithal edeceğim. Ama fiyatları compare ediyorum. Bazen burada dezavantajlı olabilirim ama işletme yanımda olduğu için bana üretimde o esnekliği sağladığından dolayı pahalı olsa bile buradan alabilirim. Çünkü üretim esnekliği sağlıyor, stok tutmuyorum. Beyaz eşyada biz çok program değiştiriyoruz. İthalatta o kadar sık program değiştiremem, çünkü 3 ayda geliyor."

Açıklamalar firma bünyesinde üretilen girdilerin üretim plan değişikleri bakımından esneklik sağladığını, bununla beraber diğer girdilerle karşılaştırıldığında satın alma sıklığının farklılaşmadığını göstermektedir. Firma içerisinde üretilmeyen ve dışarıdan satın alınmaya devam edilen temel girdiler firma bünyesinde üretilen girdilerle benzer işlem sıklığına sahiptir. Üretme veya karar verme süreci ve bu sürece etki eden etmenlerle ilgili sorulara verilen cevaplar da incelendiğinde işlem sıklığının karar süreci üzerinde etkisini ve önemini gösteren herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır.

Bu kapsamda son örnek vaka için işlem sıklığı derecesinin diğer girdilerle karşılaştırıldığında benzer olduğu ve üretme veya satın alma karar süreci için önemli bir unsur olarak farklılaşmadığı söylenebilir.

2.3.3.1.3.Belirsizlik

Belirsizlik temasının incelenmesi için yöneticilere hacim belirsizliği, teknolojik belirsizlik ve davranışsal belirsizlikle ilgili sorular sorulmuştur. Hacim belirsizliğine yönelik olarak üretme kararı verilen girdinin kullanım miktarının yıllar içerisindeki değişim miktarını ve bu değişimin planlama üzerinde bir belirsizlik algısı oluşturma düzeyinin değerlendirilmesi istenmiştir.

A yöneticisinin aşağıda yer alan açıklamalarına göre firmanın yapmış olduğu yıllık bütçe planı doğrultusunda hareket edilmektedir:

"Yıllık plan yapıldığında sistem ne kadarını kendi içinden karşılayacağını ve ne kadarını da ithal edeceğini biliyor. Toleransları da var. İş programında A modelini şu kadar üreteceğim diye öngörebilirsin. Ama hayat öyle gerçekleşmeyebilir. Ama hep dinamiktir. 3 ay ve her periyotta bu kontrol edilerek gidilir. Bunların lead time'ları uzundur. Kompresör dediğinde, sac dediğinde bunları bugün isteyeyim, yarın gelsin. Bu ayın sonuna gelsin dediğinizde getirmeniz çok zor. Getirtebilirsiniz belki ilişkilerinizi kullanarak ama yine çok ciddi paralar ödemek zorundasınız. Bunlarda çok iyi bir planlama yapmak mecburiyeti var."

B yöneticisi yıllık üretim miktarının son yıllarda benzer düzeyde olduğunu ve buna bağlı olarak girdi miktarının da çok fazla değişmediğini belirtmektedir. C yöneticisi B yöneticisini desteklerken konuya açıklık getirmektedir:

"Çok fazla değişmiyor. Çünkü daha çok teknolojik gelişmeye odaklanmış durumdayız. Verimliliği artırıp daha verimli buzdolapları yapmak için kompresör yapıyoruz. Bir de kompresör de şöyle bir karar var. Kompresör çok stratejik bir ürün. Dolayısıyla dışarıdan aldığınız kompresör miktarını düşürüp de satın aldığınız firmalarla bağınızı kopartmak istemiyorsunuz. Çünkü aynı zamanda bir bilgi alışverişi de var karşılıklı. Yüksek verimli kompresör diyor, onu almak istiyorsunuz. Eğer yeterli miktarda alırsanız onu ilk alanlardan biri siz olursunuz. Kompresör fabrikası da rakiplerini inceleme fırsatı bulur. Buzdolabı tarafına baktığınızda kapasite artışı son yıllarda çok hızlı gerçekleşti. Şu anda doyum noktasına gelmiş durumda. Artık çünkü bütün yumurtaları aynı sepete koymayayım kararı verilmiş durumda. Artık büyüme olursa başka taraflarda olacak. Bu durumda içeride ürettiğimiz komponentler de aynı oranda çok fazla değişkenlik göstermiyor."

B yöneticisi konuyla ilgili bir belirsizlik hissetmediklerini şu açıklamayla belirtmiştir:

"Belirsizlik yaratmıyor, aslında bir anlamda iyi oluyor. Ne kadar üretim yapacağımızı biliyoruz."

C yöneticisi B yöneticisini desteklerken belirsizlikle ilgili olarak satış hacmindeki mevsimselliği işaret etmektedir:

"Planlama make or buy'la çok ilişikli değil. Planlamanın değişkenliği daha çok satıştan geliyor. Buzdolabı mevsimsel bir ürün. Yaz döneminde aşırı satış, kış döneminde durgun geçiyor. Esas planlamanın büyük derdi budur. Stoğu minimumda tutmanız gerekiyor. Bu kıskaç beyaz eşyada kar oranı azalmaya başladıkça daha beter oluyor. Az stok tut. Gerektiği zaman üret. Gerekmediği zaman az üret. Ama işçi üzerinde hezeyan yaratma. Miktar olarak belirsizlik çok fazla yok."

Açıklamalar üretme kararı verilen girdi miktarı ile ilgili olarak yıllar içerisinde trendin oluştuğunu ve yöneticilerin bütçe planı ile bu belirsizliği problem etmediklerini göstermektedir. Bu açıdan hacim belirsizliği yatırımın temel motivasyonlarından birisi olarak görülmemektedir.

Teknolojik belirsizlik hakkındaki sorular girdinin üretiminde kullanılan teknolojinin ne derecede değişim gösterdiği ve yöneticilerin yakın gelecekte bu teknolojide değişim beklentileri ile ilgilidir.

A yöneticisi girdi teknolojisinin değişim gösterdiğini ifade etmektedir:

"Çok hızlı, tabi. Teknik anlamda COP'si yüksek, yani daha verimli kompresörler, kartlarla sürülebilen kompresörler. Çok hızlı reaksiyon veren, response time'ı çok düşük, aldığı emri hemen uygulayan ve sistemi ona göre hareketlendirip drive eden kartlar. Çok hızlı gelişiyor. Biz de ona arkadaşlarla ayak uydurmaya çalışıyoruz."

Bununla birlikte yakın gelecekte de değişim beklemektedir:

"Var her konuda. Üretim teknolojilerinde ve komponentlerde. Endüstri 4 her yere yayıldı. Daha fazla otomasyon, daha fazla verimlilik, daha az insan karanlık üretim alanları. Black factories. Çok güzel sistemler var bizim de ayak uydurmamız lazım. Mesela kompresör endüstri 4 anlamında gayet iyi gidiyor. Daha da ilerleyecek, bizde de çok ciddi başladı."

B yöneticisi A yöneticisini açıklamalarıyla desteklemektedir:

"Değişiyor, sürekli değişiyor. Kendi tesislerimize sürekli yatırım yapıyoruz. Teknoloji değişiyor. İki üç tane kritik nokta var. Bir tanesi çevrim süresi. Ben bunu ne kadar çevrimde yapıyorum. Otomasyon seviyesi, bunu yaparken işçi kullanıyor muyum, kullanmıyor muyum. Bunlar çok kritik. Ve bunun maliyeti. Bu yeni teknolojiler sürekli gelişip değiştiği ve çevrim süreleri sürekli azaldığı için biz sürekli yatırım yapıyoruz. Mesela şu anda otomasyona çok ciddi yatırım yapıyoruz kompresörde de. Yoksa rekabet edemezsiniz."

C yöneticisi diğer yöneticilerle aynı fikirdedir:

"Make kararı verdiklerimiz genellikle yeni çıkan teknolojiler. Mesela plastikte bir gaz enjeksiyonu çıktığı zaman, bu proses çok ciddi anlamda ucuzlatma ve kalite getiren bir proses. Bu içeride yapılıyor."

Verilen yanıtlar ve yapılan açıklamalar firma içerisinde üretme kararı verilen girdilerin üretim teknolojisinde hızlı bir değişim olduğunu ve yöneticilerin yakın gelecekte de değişim beklediklerini göstermektedir. Bu kapsamda ilgili girdiler için teknolojik belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Hacim belirsizliği ve teknolojik belirsizlikle ilgili sorular sonrasında davranışsal belirsizlikle ilgili sorulara geçilmiştir. Davranışsal belirsizliği anlayabilmek adına ilgili girdiler için tedarikçilerin kendi menfaatleri doğrultusunda hile yapma riskleri ve firmanın bunu anlayabilme düzeyi ile ilgili sorular sorulmuştur.

A yöneticisinin açıklamaları konunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır:

"Tekel olan firmalarda bunları yaşayabilirsin. Mesela sac sektöründeki firma gönderir, hatalıdır ayıklarsın. Kompresör için çok geçerli değil. Çünkü tekel değil. Plastik için de çok geçerli değil. Çünkü biz genellikle mühendislik plastikleri kullanıyoruz. Çok farklı bir plastik uygulamamız yok. Dolayısıyla bir problem olduğu zaman analizlerle hemen anlayabiliriz."

B yöneticisi A yöneticisi ile aynı fikirdedir:

"Hile riski yok. Plastikte enjeksiyon için hammaddeyi ben alıyorum, tedarikçiye ben veriyorum. Zaten ben test ediyorum."

B yöneticisi olası hileleri anlayabilme düzeylerinin fazlasıyla yeterli olduğunu vurgulamaktadır. C yöneticisi açıklamalarıyla diğer yöneticileri desteklemektedir:

"Tedarikçi tarafında sehven yapılan hatalar olabiliyor. Onlar da dediğim gibi ihtimal düşük. Çoğunlukla anlayabiliyoruz."

Bu açıklamalar firmanın dışarıdan satın alma yerine kendi bünyesinde üretme kararı verdiği girdilerin tedarikçi fırsatçılığını öne çıkarmadığını göstermektedir. Firmanın ilgili girdilerin tedariğinde olası hileleri anlayabilme düzeyi üst seviyededir ve yöneticilerde konuyla ilgili risk algısı düşüktür. Bu açıklamalar ışığında davranışsal belirsizlik düzeyinin düşük seviyede olduğu ve bu etmenin üretme veya satın alma karar sürecinde önemli bir unsur olarak görülmediği söylenebilir.

Belirsizlik teması ile ilgili olarak incelenen beyaz eşya firması özelinde üretme tercihinde bulunulan girdiler için hacim belirsizliğinin ve davranışsal belirsizliğin düşük seviyede olduğu, bununla birlikte teknoloji belirsizliğinin yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

2.3.3.2.Kaynak Bağımlılığı Kuramı Tema Analizleri

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kaynağın önemi, kontrol yoğunluğu ve kaynak tahsisi temaları değerlendirilecektir.

2.3.3.2.1.Kaynağın Önemi

Üretme veya satın alma karar sürecinde üretme kararı verilen girdilerin firma için önemini anlayabilmek adına girdinin toplam girdi maliyeti içindeki oranı, bu maliyet büyüklüğünün firma için önem derecesi, girdinin tedarik edilemediği durumda üretim üzerindeki etkileri ve bütün bu yanıtlar kapsamında girdinin firma için kritiklik derecesinin değerlendirilmesi ile ilgili sorular sorulmuştur.

B yöneticisi buzdolabında kullanılan kompresörün maliyet büyüklüğünün toplam girdi içinde "%30 civarında" olduğunu belirtirken "önemli bir maliyet unsuru" olarak vurgu yapmaktadır. C yöneticisi B yöneticisini desteklerken bu maliyetin önem derecesini şöyle açıklamaktadır:

"Şu anda beyaz eşyada her türlü maliyet çok önemli. Dolayısıyla içeri almaya karar verdiğiniz veya dışarıdan almaya karar verdiğinizde kararlarda mutlaka maliyeti dibine kadar çalışmak zorundasınız. Toplam maliyetin zaten %70'ini malzeme oluşturuyor. Bu yüzden %1'lik küçük oynamalar bile dikkat çekecek mertebededir."

B yöneticisi ilgili girdinin tedarik edilememe durumu ve kritiklik derecesi için şu açıklamayı getirmektedir:

"Kompresör çok kritiktir. Çünkü bizim ürüne özeldir. İkame edemeyiz. Dolayısıyla bazı ithal ettiğimiz kompresörlerin karşılığı bizim fabrikamızda üretilebilir durumdadır ama üretmeyiz. Oldu getiremedik, burada üretiriz."

Bu yorum firmanın kendi bünyesinde üretim yaparken bir yandan ithal ettiği diğer modeller için de hazırlık yaptığını ve tedarik edemediği durumunda ilgili modelleri üretme yetkinliğine sahip olduğunu göstermektedir.

C yöneticisi böyle bir durumda üretimin duracağını belirtirken, işletmenin buna tahammülü olamayacağını açıklamaktadır:

"Kritiktir. Günde sıcak sezonda 15 bine yakın dolap üretiliyor. Burada bunu hiçbir zaman kompanze edemezsiniz. Mutlaka çözüp üretimi yürütmeniz gerekir."

A yöneticisi yorumlarıyla diğer yöneticileri desteklemektedir:

"Yüksek seviyede kritiktir. Kick out yaşanmış mıdır, yaşanmıştır. Negatif olarak ciddi verimsizlik yaratır."

Kaynağın önemi ile ilgili olarak ilk iki soruya verilen yanıtların tümü üretme kararı verilen girdinin finansal maliyet büyüklüğünün yüksek olduğunu ve bu maliyetin firma için yüksek düzeyde önemli olduğunu göstermektedir.

Girdinin tedarik edilemediği durumda üretim üzerindeki etkileri ile ilgili olarak yöneticiler üretimin duracağını ve girdinin ikame edilemeyeceğini söylemektedir. Bununla birlikte, mevcut durumda ithal ettikleri bazı modeller için de firma bünyesinde hazırlık yapıldığı ve olası bir tedarik problemine karşı önlem alındığı görülmektedir.

Üretim kararı verilen girdinin önemi ile ilgili olarak sorulara verilen tüm yanıtlar ve getirilen açıklamalar maliyet büyüklüğü ve kritiklik derecesi anlamında kaynağın öneminin çok yüksek olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda verilen cevapların hiçbirinde herhangi bir çelişki oluşturacak durumla karşılaşılmamıştır.

2.3.3.2.2.Kaynak Kontrol Yoğunluğu

Üretme veya satın alma karar sürecinde üretme kararı verilen girdiler ile ilgili olarak kaynak kontrol yoğunluğunu inceleyebilmek için firma yöneticilerine girdinin tedarik edilebildiği alternatif tedarikçi sayısı ve bu sayının firma için yeterli görülme derecesi sorulmuştur.

A yöneticisi girdinin tedariğinde bir kısıt olmadığını belirtmektedir. B yöneticisi kompresör özelinde 4-5 adet, C yöneticisi ise plastik enjeksiyon kapsamında 2-3 adet alternatif tedarikçi olduğunu belirtmektedir. C yöneticisine göre tüm girdiler için mutlaka alternatif tedarikçi oluşturulmaktadır:

"Tek tedarikçi neredeyse hiç yoktur. Mutlaka ikinci alternatif yaratılır. Belki başlarken alternatif yoktur ama mutlaka alternatifi yaratılır."

Bu açıklama firma olarak kaynak bağımlılığından kaçınıldığına işaret etmektedir. Alternatif tedarikçi sayısı ile ilgili olarak A ve B yöneticisi tedarikçi sayısının yeterli olduğunu söylemektedir. C yöneticisi diğer yöneticilerin görüşlerini desteklerken nedenini şu şekilde açıklamaktadır:

"Bence yeterli. Neden yeterli derseniz ne kadar çok yayılırsanız yani aynı sektörde farklı firmayla çalışırsanız herkesin iş yükü o kadar artıyor. Planlama bir firma, iki firmayla konuşmak yerine 10 firmayla konuşuyor. Üretim mühendisliği 2 firmayı analiz etmek yerine 10 firmayı analiz etmek zorunda kalıyor. Satın alma her sene farklı farklı sözleşmelerde 10 firmayla sözleşme yapıyor. Bir anda herkesin iş yükü artıyor. Bu çok da ölçemediğiniz şirketi içten hantallaştıran bir süreç. Dolayısıyla bunu bir optimumda tutmak lazım. Hem riski minimumda tutup hem de yardımcı sanayi sayısını tabi hiçbir zaman bir olmamak koşuluyla optimumda tutmak gerekiyor."

Bu kapsamda firma yöneticilerinin açıklamaları değerlendirildiğinde firma bünyesinde üretilen girdiler için tedarikçi sayısının firma yöneticileri açısından yeterli görüldüğü ve bu bağlamda kaynak kontrol yoğunluğunun yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

2.3.3.2.3.Kaynak Tahsisi

Üretme veya satın alma karar sürecinde üretme kararı verilen girdilerin tahsisinde firmanın ne derecede güçlü konumda olduğunu anlayabilmek adına firma yöneticilerine girdilerin tedarik sürecinde firmanın piyasa üzerindeki kontrol seviyesini ve tedarikçilere karşı algılanan bağımlılık düzeyini değerlendirmeleri istenmiştir.

A yöneticisi söz konusu girdinin tedariğinde firma olarak piyasada güçlü olduklarını bununla beraber yurtdışından ithalatta durumun farklı olduğunu belirtmektedir:

"Tabi. Bizim amiral gemimiz buzdolabı. Güçlüsün, özellikle Türkiye'den mal alıyorsan güçlüsün. Ama mesela uzak doğudan getiriyorsan güçlü olamayabilirsin. Çünkü senin fabrikan kadar adamın kalıp fabrikası var."

B yöneticisi açıklamaları ile A yöneticisi ile aynı fikirde olduğunu göstermektedir:

"Bizim satın alma dediğiniz anlamda iyidir. Ama bu sektörde iyi olmanız yeterli değildir. Neden değildir, çünkü ölçek ekonomisidir. Mesela Haaer 15 milyon üretiyor. İkinizin üretici karşısında pozisyonunuz farklı niye ölçek ekonomisi var. Bundan dolayı. Biz mesela Çinli dünyanın en büyük üreticisiyle aynı fiyata mal alamıyoruzdur. Niye çünkü çok güçlü 15 milyon için pazarlık ediyor. Bizim satın almamız iyidir ama belirleyici olan ölçektir."

C yöneticisi yorumlarıyla diğer yöneticileri desteklemektedir. Bununla birlikte bazı proseslerde bağımlılık algısından dolayı make kararı verdiklerini vurgulamaktadır:

"Ona bir örnek var aslında. Son dönemde gelişmiş bir şey. Eskiden inşaatlarda kullanılan bir prosesti. Maliyetini analiz ediyorsunuz, öğreniyorsunuz ve yatırım kararı alıyorsunuz. Yatırım kararı aldığınızda bunu bir türlü firmalara duyurup çok fazla indirim alabiliyorsunuz. Güçlü bir hale gelebiliyorsunuz. O tarafta o gücü kullanabiliyorsunuz. Bağımlılık üst düzeydeydi bu proses için. Onun için make kararı çıktı ve yapıldı."

A yöneticisi ilgili girdiler için bağımlılık algısına yönelik soruya verdiği yanıtla C yöneticisini desteklemektedir:

"Gayet tabi. Her komponent için 3'er 4'er alternatifimiz yok. Kimsenin yok."

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, firmanın yurt içi piyasası üzerindeki hakimiyeti yüksek olsa da üretme kararı verdikleri girdiler özelinde bağımlılık algısının oluştuğu görülmektedir. Yapılan yorumlar üretme veya satın alma karar sürecinde bu algının önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

2.3.3.3.Yeni Kurumsal Kuram Tema Analizleri

Yeni kurumsal kuram kapsamında öykünmeci eşbiçimlilik teması analiz edilecektir.

2.3.3.3.1.Öykünmeci Eşbiçimlilik

Üretme veya satın alma karar sürecinde öykünmeci eşbiçimlilik mekanizmasının etkisini anlayabilmek adına firma yöneticilerine üretme kararı verdikleri girdi ile ilgili olarak piyasadaki ana rakiplerinin hangi yöntemi uyguladıkları, sektörde öne çıkan uygulamaların ne olduğu ve karar sürecinde rakiplerin yöntemi ve sektördeki uygulamaların ne derecede dikkate alındığı sorulmuştur.

A yöneticisi rakipler özelinde çok detay bilgiye sahip olmadığını belirtirken, B yöneticisi girdilerin üretilmesi veya dışarıdan satın alınması ile ilgili uyguladıkları yöntemin sektörde yer alan ana rakipleriyle benzer olduğunu açıkça ifade etmektedir:

"Bu işte ana rakiplerimiz de bizim gibidir. Yöntem şudur. Biz bir kere bazı malzemeleri taşımamamız gerekiyor. Nedir bunlar buzdolabını açtınız. Sebzelikleriniz var. Bunlar büyük malzemelerdir. İçinde geniş bir boşluk vardır. Siz bunu yan sanayiye verirseniz burada hava taşırsınız. Nakliye. Bunlar çok görsel parçalardır. Çizilmeye, kırılmaya müsaittir. Biz bunları şu anki kültürümüzle vermiyoruz dışarı. Niye hava taşıyalım, biz plastik fabrikamızdan buraya havai hatlarla getiriyoruz. Bunu firmaya verdiğinizde tır tır malzeme almanız gerekir. Bunu vermiyoruz. Küçük parçaların tamamını veriyoruz. Sadece güncel teknoloji bize özel olanları vermiyoruz. Genelde hava taşıyacağımız ve müşterinin algısında sıkıntı yaratabilecek büyük parçaları vermiyoruz. Onun dışındaki her şeyi vermeye çalışıyoruz. Ana rakiplerimiz de öyle yapıyor."

C yöneticisi B yöneticisini açıklamalarıyla desteklemektedir. Bununla beraber yurt dışında farklılaşan uygulamaları da açıklamaktadır:

"Temel anlamda benim gördüğüm buzdolabı prosesleri neredeyse hemen hemen aynı. Büyük farkı Japonya'da gördüm. Onlarda buy kararı çok yüksek, stratejik firmaları var. Bizim taşıma yaparak getirtemediğimiz şeyleri bile dışarıdan alıyorlar. Çok büyük oranda tek tedarikçiyle. Çünkü onlarda istifa mekanizması yok. Herhalde firmayı bırakma, karşılıklı anlaşmayı bozma mekanizması da yok. Aynı şey otomotivde de var. Bir ülkeye yatırım yapıyorsan yardımcı sanayisini de beraber götürüyor. Güven ilişkisi var. Kore'de gördüğüm bir fabrikada daha fazla hiyerarşi çalışıyor. Firma yardımcı sanayi karşısında o kadar güçlü ki istediği her şeyi yaptırabiliyor. Orada da çok yüksek buy kararı vardı. Yurt içindeki firmalar bizle hemen hemen aynı. Dışarıdan taşınması maliyetli olan parçalar haricinde neredeyse bizim gibi tamamını dışarıya veriyorlar. İçeride yapılanlar çok benziyor birbirine. Çok yüksek yatırım gerektiren ve yarı mamul haline geldikten sonra taşınması çok zahmetli ve maliyetli olan ürünler içeride yapılıyor, kalanını vermeye çalışılıyor."

Rakiplerin yaklaşımı ve sektörde öne çıkan uygulamaların üretme veya satın alma karar sürecinde ne derecede dikkate alındığı ile ilgili soruya B yöneticisinin yanıtı nettir:

"Alıyoruz tabi biz de benchmark yapıyoruz. Stratejiler sürekli değişiyor. Onlar bizi takip ediyorlar, biz de onları takip ediyoruz. Sonuçta rekabet. Mesela uzak doğuya gidiyoruz orada gördüğümüz uygulamaları burada devreye alıyoruz, değişik işler yapıyoruz."

C yöneticisi, B yöneticisini desteklerken bilgi akışı hakkında açıklama getirmektedir:

"Şöyle etkili oluyor. Bu karar çoğunlukla karşınıza tesadüfen çıkar. Bunu rakiplerinizden öğrenemezsiniz. Bunlar nerede çıkar karşınıza. Yurtdışındaki tedarikçilerden, yeni bir tedarikçi size müracat ettiyse burada çıkar. Orada mutlaka mantıklı bir şeyse bize bir girdi teşkil eder, mutlaka dikkate alınır. "

Üretme kararı verilen girdinin temini hakkında ana rakiplerin tercihi, sektörde öne çıkan uygulamalar ve bu yaklaşımların üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınma derecesi ile ilgili sorulara firma yöneticileri tarafından verilen yanıtlar ve açıklamalar oldukça nettir. Birbiri ile çelişen bir ifade bulunmamaktadır.

Ana rakiplerin tercihlerinin ve sektörde öne çıkan uygulamaların firma özelinde üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınan bir etmen olduğu görülmektedir.

2.3.3.4.Tema Analizlerinin Değerlendirilmesi

Beyaz eşya sektöründe yer alan örnek vaka için araştırma kapsamında belirlenen tema analizleri tamamlanmıştır. Bu kısımda ilgili analizler bütünsel olarak ele alınarak araştırma modeli ve varsayımları değerlendirilecektir.

Değerlendirmeye tema analiz sonuçlarının paylaşılmasıyla başlanacaktır:

İşlem maliyeti kuramı kapsamında varlık özgüllüğü, sıklık ve belirsizlik temalarının analiz sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler, standart girdilerden farklı olup firmaya özel üretilmektedir. İşlem sürecinde girdiler için özel olarak tasarlanan kalıp vb. üretim yatırımları işleme özel varlıklardır. Bu bağlamda örnek vaka için üretme veya satın alma karar sürecinde varlık özgüllüğü derecesinin önemli olduğu söylenebilir.

Firma bünyesinde üretme kararı verilen girdilerin işlem sıklığı derecesinin diğer girdilerle karşılaştırıldığında benzer olduğu ve üretme veya satın alma karar süreci için önemli bir unsur olarak görülmediği söylenebilir.

Belirsizlik teması ile ilgili olarak incelenen otomotiv firması karar süreci özelinde üretme tercihinde bulunulan girdiler için hacim belirsizliği ve davranışsal belirsizlik risk olarak değerlendirilmemektedir. Bununla birlikte, teknoloji belirsizliğinin önemli bir unsur olduğu görülmektedir.

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kaynağın önemi, kaynak kontrol yoğunluğu ve kaynak tahsisi temalarının analiz sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Üretim kararı verilen girdinin önemi ile ilgili olarak sorulara verilen tüm yanıtlar ve getirilen açıklamalar maliyet büyüklüğü ve kritiklik derecesi anlamında kaynağın öneminin çok yüksek olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda verilen cevapların hiçbirinde herhangi bir çelişki oluşturacak durumla karşılaşılmamıştır.

Firma yöneticilerinin açıklamaları değerlendirildiğinde firma bünyesinde üretilen girdiler için tedarikçi sayısının firma yöneticileri açısından yeterli görüldüğü

ve bu bağlamda kaynak kontrol yoğunluğunun önemli bir unsur olarak algılanmadığı görülmektedir.

Firmanın yurt içi piyasası üzerindeki hakimiyeti yüksek olsa da üretme kararı verilen girdiler özelinde tedarikçilere karşı bağımlılık algısının bulunduğu söylenebilir. Yapılan yorumlar üretme veya satın alma karar sürecinde bu algının önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

Yeni kurumsal kuram kapsamında öykünmeci eşbiçimlilik teması analiz sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Üretme kararı verilen girdinin temini hakkında ana rakiplerin tercihi, sektörde öne çıkan uygulamalar ve bu yaklaşımların üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınma derecesi ile ilgili sorulara firma yöneticileri tarafından verilen yanıtlar ve açıklamalar oldukça nettir. Ana rakiplerin tercihlerinin ve sektörde öne çıkan uygulamaların firma özelinde üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınan unsurlar arasında olduğu görülmektedir.

Mülakat sürecinde karar etmenlerini daha iyi anlayabilmek adına belirlenen temalarla ilgili soruların haricinde katılımcılara süreçle ilgili açık uçlu sorular sorulmuştur. Bu sorularda katılımcılardan üretme veya satın alma karar sürecinin anlatılması ve bu karar sürecine etkisi olduğu düşünülen temel unsurların açıklanması istenmiştir. Böylece belirlenen ve yukarıda analizleri tamamlanan temaların dışındaki etmenlerin anlaşılabilmesi hedeflenmiştir.

Karar süreci ve temel etmenlerle ilgili olarak araştırma amacına katkı sağlayacağını düşündüğümüz yanıtlar, yorum ve açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

A yöneticisine göre karar sürecinde en önemli unsur maliyettir:

"Birincisi maliyet. Dip toplam maliyette karımız varsa tabi ki her zaman için buy yapmak lazım. Aslında trend de buy yapmakta. Buy yaptığınızda bir nebze içeride yaratmış olduğunuz yatırımlar da azalıyor. Alternatif investment costlardan kurtuluyorsunuz. Amaç tabi ki maliyet odaklı."

C yöneticisinin açıklamaları A yöneticisini desteklemekle beraber stratejik bakış açısını da içermektedir:

"Geçmiş dönemde tabi beyaz eşyada karlılık yüksek olduğu için bu kadar ön planda değildi ama şu anda en önde maliyet. İşin en dibinde ucuzlatabiliyorsanız genellikle bu etken oluyor. Bunun haricinde gizlilik. Mesela ileri teknoloji içeren bir şeyi ilk defa kendi içinizde yapıyorsunuz ve rakiplere gitmesini istemiyorsunuz. Bu tip işlerde genellikle make kararı alınır. Teknoloji yaygınlaştıktan sonra o zaman buy kararı verilebilir. Ama ilk başlangıç genel anlamda içeride yapmak kararı olur."

B yöneticisi diğer yöneticileri desteklemekte, maliyet ve stratejik bakış açısı ile birlikte karar sürecine etki eden işletmeye özel durumları da açıklamaktadır:

"Birincisi maliyettir. İkincisi işletmeye özel case'ler olabilir. Maliyeti tabi aslında parametre olarak saymamak lazım. O hayatınızın bir şekli. Rekabetçi olmanız lazım. Bir kere maliyet default uygun olacak. Bundan kaçış yok. İkincisi core business'ımda daha da uzmanlaşmak istiyorum. Ben buzdolapçıyım, buzdolabı yapmak istiyorum. Core business'ımda olmayan katma değer yaratmayan işleri yapmak istemiyorum. Ayrıca yönetsel açıdan popülasyonu yükseltmek istemiyorum. Bununla beraber fiziksel alan dolayısıyla yer problemini çözmek istiyorum. Özetle maliyet, core business, yer ve popülasyon."

B yöneticisinin açıkladığı yer ve popülasyon kavramları fırsat maliyeti ve yönetsel maliyet unsurlarını içermektedir. Bu yüzden maliyet kapsamında değerlendirilebilir.

Üretme veya satın alma karar süreci ve bu süreçte dikkate alınan temel unsurlarla ilgili açıklamalar tema analizleri ile birlikte maliyetin ve stratejik bakış açısının karar süreci üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Beyaz eşya sektöründe yer alan örnek vaka için işlem maliyeti kuramı kapsamında varlık özgüllüğü ve teknoloji belirsizliği, kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kaynağın önemi ve kaynak tahsisi, yeni kurumsal kuram kapsamında öykünmeci eşbiçimlilik, tema analizlerinde üretme veya satın alma karar süreci bağlamında önemli unsurlar olarak belirlenmiştir. Yukarıdaki açıklamalarla beraber maliyet ve stratejik bakış açısı temalarının bu süreçte dikkate alınan diğer önemli unsurlar olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda incelenen son örnek vaka için analiz sonuçları Tablo 13'de özetlenmiştir:

Tablo 13. Vaka Analizi 3 Analiz Sonuçları

ÜRETME VEYA SATIN ALMA KARAR SÜRECİ ETMENLERİ	**İşlem maliyeti kuramı** Varlık özgüllüğü Teknolojik belirsizlik
	Kaynak bağımlılığı kuramı Kaynağın önemi Kaynak tahsisi
	Yeni kurumsal kuram Öykünmeci eşbiçimlilik
	Maliyet Strateji

2.4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Üretme veya satın alma kararları bağlamında Türk otomotiv, gıda ve beyaz eşya sektörlerinde yer alan firmaların karar süreçleri özelinde yapılan vaka analizleri sonuçları birçok ortak çıkarım ortaya koymaktadır. Bu çıkarımları bir bütün olarak özetlemekte fayda bulunmaktadır. Böylece araştırmanın kavramsal çerçevesi ve araştırma önermeleri hakkında değerlendirme yapılabilecektir.

2.4.1. Üretme veya Satın Alma Kararlarını Açıklamada İşlem Maliyeti Kuramı İle İlgili Bulgular

İşlem maliyeti kuramı temaları olarak varlık özgüllüğü, işlem sıklığı ve belirsizlik boyutları analiz edilmiştir. İlk olarak varlık özgüllüğü teması ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

2.4.1.1. Varlık Özgüllüğü Teması İle İlgili Bulgular

Otomotiv sektöründeki firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler, standart girdilerden farklı olup firmaya özel üretilmektedir. İşlem sürecinde girdiler için özel olarak tasarlanan kalıp vb. üretim yatırımları işleme özel varlıklardır. Bu bağlamda otomotiv sektöründe yer alan örnek vaka için üretme veya satın alma karar sürecinde varlık özgüllüğü derecesinin önemli bir unsur olduğu görülmektedir.

Gıda sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdi, kalite farklılıkları nedeniyle standart girdilerden farklılaşarak firmaya özel hale gelmektedir. İşlem sürecinde kullanılan ve diğer tedarik süreçlerinden farklılaşan hammadde, insan kaynağı ve proses işleme özel varlıklar olarak kabul edilebilir. Bu kapsamda gıda sektöründe yer alan örnek vaka için üretme veya satın alma karar sürecinde varlık özgüllüğü derecesinin önemli bir unsur olduğu söylenebilir.

Beyaz eşya sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler, standart girdilerden farklı olup firmaya özel üretilmektedir. İşlem sürecinde girdiler için özel olarak tasarlanan kalıp vb. üretim yatırımları işleme özel varlıklardır. Bu bağlamda beyaz eşya sektöründe yer alan örnek vaka için üretme veya satın alma karar sürecinde varlık özgüllüğü derecesinin önemli bir unsur olduğu görülmektedir.

Varlık özgüllüğü teması ile ilgili bulgular, üretme veya satın alma karar sürecini açıklamada işlem maliyeti kuramının varlık özgüllüğü derecesinin önemli bir etmen olduğu önermesi ile uyumludur.

2.4.1.2. Sıklık Teması İle İlgili Bulgular

Varlık özgüllüğü temasından sonra sıklık teması ile ilgili bulgular değerlendirilecektir:

Otomotiv sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için işlem sıklığı derecesinin diğer girdilerle karşılaştırıldığında benzer olduğu ve üretme veya satın alma karar sürecinde önemli bir unsur olarak ele alınmadığı görülmektedir.

Gıda sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için işlem sıklığı derecesinin diğer girdilerle karşılaştırıldığında yüksek olması ile beraber üretme veya satın alma karar sürecinde önemli bir unsur olarak ele alınmadığı görülmektedir.

Beyaz eşya sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için işlem sıklığı derecesinin diğer girdilerle karşılaştırıldığında benzer olduğu ve üretme veya satın alma karar sürecinde önemli bir unsur olarak ele alınmadığı görülmektedir.

Sıklık teması ile ilgili bulgular, üretme veya satın alma karar süreci için işlem sıklığının önemli olmadığını göstermektedir. Bu durum karar sürecini açıklamada işlem maliyeti kuramının işlem sıklığının önemli bir etmen olduğu önermesi ile uyumlu değildir. Bu durumun olası nedenleri hakkında sonuçlar kısmında bilgi verilecektir.

2.4.1.3. Belirsizlik Teması İle İlgili Bulgular

İşlem maliyeti kuramı ile ilgili son olarak belirsizlik temasına yönelik bulgulara yer verilecektir:

Otomotiv sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için hacim belirsizliği ve teknoloji belirsizliği önem arz etmektedir.

Gıda sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için davranışsal belirsizlik önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Beyaz eşya sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için teknoloji belirsizliği önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Belirsizlik teması ile ilgili bulgular, alt boyutlarında farklılaşma görülse de üretme veya satın alma karar sürecini açıklamada işlem maliyeti kuramının işleme dair belirsizlik düzeyinin önemli bir etmen olduğu önermesi ile uyumludur.

İşlem maliyeti kuramı ile ilgili bulgular özetlendiğinde, varlık özgüllüğü ve belirsizlik temalarının üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınan önemli etmenler olduğu görülmektedir.

2.4.2. Üretme veya Satın Alma Kararlarını Açıklamada Kaynak Bağımlılığı Kuramı İle İlgili Bulgular

Kaynak bağımlılığı kuramı temaları olarak kaynağın önemi, kaynak kontrol yoğunluğu ve kaynak tahsisi boyutları analiz edilmiştir. İlk olarak kaynağın önemi ile ilgili analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

2.4.2.1. Kaynağın Önemi Teması İle İlgili Bulgular

Otomotiv sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için girdinin önemi ile ilgili olarak sorulara verilen tüm yanıtlar ve getirilen açıklamalar maliyet büyüklüğü ve kritiklik derecesi anlamında kaynağın öneminin karar sürecinde etkili olduğunu göstermektedir.

Gıda sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için girdinin önemi ile ilgili olarak sorulara verilen tüm yanıtlar ve getirilen açıklamalar maliyet büyüklüğü ve kritiklik derecesi anlamında kaynağın öneminin karar sürecinde etkili olduğunu göstermektedir.

Beyaz eşya sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için girdinin önemi ile ilgili olarak sorulara verilen tüm yanıtlar ve getirilen açıklamalar maliyet büyüklüğü ve kritiklik derecesi anlamında kaynağın öneminin karar sürecinde etkili olduğunu göstermektedir.

Kaynağın önemi teması ile ilgili bulgular, üretme veya satın alma karar sürecini açıklamada kaynak bağımlılığı kuramının kaynağın öneminin etkili bir unsur olduğu önermesi ile uyumludur.

2.4.2.2. Kaynak Kontrol Yoğunluğu Teması İle İlgili Bulgular

Kaynağın önemi temasından sonra kaynak kontrol yoğunluğu teması ile ilgili bulgular değerlendirilecektir:

Otomotiv sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için tedarikçi sayısı firma yöneticileri tarafından yeterli görülmekle beraber üretme veya satın alma karar sürecinde önemli bir unsur olarak görülmemektedir.

Gıda sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için tedarikçi sayısı firma yöneticileri açısndan yeterli değildir. Bu bağlamda üretme veya satın alma karar sürecinde kaynak kontrol yoğunluğu önemli bir unsurdur.

Beyaz eşya sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için tedarikçi sayısı firma yöneticileri tarafından yeterli görülmekle beraber üretme veya satın alma karar sürecinde önemli bir unsur olarak görülmemektedir.

Tema analiz sonuçları, kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kaynak kontrol yoğunluğunun üretme veya satın alma karar süreci için dikkate alınma derecesinin sektörel olarak farklılaştığını göstermektedir.

2.4.2.3. Kaynak Tahsisi Teması İle İlgili Bulgular

Kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili son olarak kaynak tahsisi temasına yönelik bulgulara yer verilecektir:

Otomotiv sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için tedarikçilere karşı bağımlılık algısı bulunmaktadır. Yapılan yorumlar ve verilen

örnekler üretme veya satın alma karar sürecinde bu algının önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

Gıda sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için tedarikçilere karşı bağımlılık algısı bulunmaktadır. Yapılan yorumlar ve verilen örnekler üretme veya satın alma karar sürecinde bu algının önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

Beyaz eşya sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için tedarikçilere karşı bağımlılık algısı bulunmaktadır. Yapılan yorumlar ve verilen örnekler üretme veya satın alma karar sürecinde bu algının önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

Kaynak tahsisi teması ile ilgili bulgular, üretme veya satın alma karar sürecini açıklamada kaynak bağımlılığı kuramının kaynak tahsisinin etkili bir unsur olduğu önermesi ile uyumludur.

Analiz sonuçları, kaynak bağımlılığı kuramında yer alan kaynağın önemi ve kaynak tahsisi temalarının üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınan önemli etmenler olduğunu göstermektedir.

2.4.3. Üretme veya Satın Alma Kararlarını Açıklamada Yeni Kurumsal Kuram İle İlgili Bulgular

Yeni kurumsal kuram kapsamında öykünmeci eşbiçimlilik teması bulgularına yer verilmiştir:

Otomotiv sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için ana rakiplerin tercihlerinin ve sektörde öne çıkan uygulamaların firma özelinde üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınan bir etmen olduğu görülmektedir.

Gıda sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için ana rakiplerin tercihlerinin ve sektörde öne çıkan uygulamaların firma özelinde

üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınan bir etmen olduğu görülmektedir.

Beyaz eşya sektöründe yer alan firma bünyesinde üretim kararı verilen girdiler için ana rakiplerin tercihlerinin ve sektörde öne çıkan uygulamaların firma özelinde üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınan bir etmen olduğu görülmektedir.

Tema analiz sonuçları, yeni kurumsal kuramın öykünmeci eşbiçimlilik mekanizması ile firmaların rakiplerini veya sektörde öne çıkan uygulamaları dikkate aldığı önermesi ile uyumludur.

2.4.4. Üretme veya Satın Alma Karar Etmenleri İle İlgili Araştırma Bulguları

Örgüt kuramları temalarının yanında incelenen karar sürecinde dikkate alınan diğer temel etmenlerle ilgili bulgular, tüm vakalarda ortak olmak üzere maliyet ve stratejilerin de üretme veya satın alma karar süreci için önemli etmenler olduğunu göstermektedir.

Üretme veya satın alma karar süreci etmenlerine yönelik olarak araştırmada yer alan vaka analizlerinin ortak çıkarımları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 14. Vaka Analizleri Sonuçları

ÜRETME VEYA SATIN ALMA KARAR SÜRECİ ETMENLERİ	**İşlem maliyeti kuramı** Varlık özgüllüğü Belirsizlik
	Kaynak bağımlılığı kuramı Kaynağın önemi Kaynak tahsisi
	Yeni kurumsal kuram Öykünmeci eşbiçimlilik
	Maliyet **Strateji**

Bu sonuçlar ışığında literatür taraması kapsamında belirlenen araştırma önermeleri tartışılacaktır. Araştırmanın ilk önermesi üretme veya satın alma karar sürecinde işlem maliyeti kuramı boyutları ile ilgilidir:

1. Girdi ile ilgili olarak işlemde özel varlıkların olması, işlemin sıklıkla gerçekleştirilmesi ve işlemle ilgili belirsizlik olması durumunda firma girdiyi dışarıdan satın almak yerine kendi bünyesinde üretmeyi tercih eder.

Sonuçlar işlem sıklığının ilgili karar süreci üzerinde dikkate alınan önemli bir etmen olmadığını göstermiştir. Varlık özgüllüğü ve belirsizlik ise karar sürecinde önemli etmenler olarak bulunmuştur.

Araştırmanın ikinci önermesi üretme veya satın alma karar sürecinde maliyet unsuru ile ilgilidir:

2. Firma, girdi ile ilgili olarak üretme ve dışarıdan satın alma maliyetlerini karşılaştırır. Üretim maliyeti dışarıdan satın almaya karşı avantajlı olduğunda, firma kendi bünyesinde üretimi tercih eder. Dışarıdan satın alma maliyeti daha avantajlı olduğunda firma girdi ile ilgili olarak satın alma kararı verir.

Sonuçlar maliyetin ilgili karar süreci üzerinde dikkate alınan önemli bir etmen olduğunu göstermiştir.

Araştırmanın üçüncü önermesi üretme veya satın alma karar sürecinde kaynak bağımlılığı kuramı boyutları ile ilgilidir:

3. Girdi ile ilgili olarak kaynağın önemli olması, az sayıda tedarikçinin bulunması ve tedarikçiye olan bağımlılık algısının artması durumunda firma girdiyi satın almak yerine kendi bünyesinde üretmeyi tercih eder.

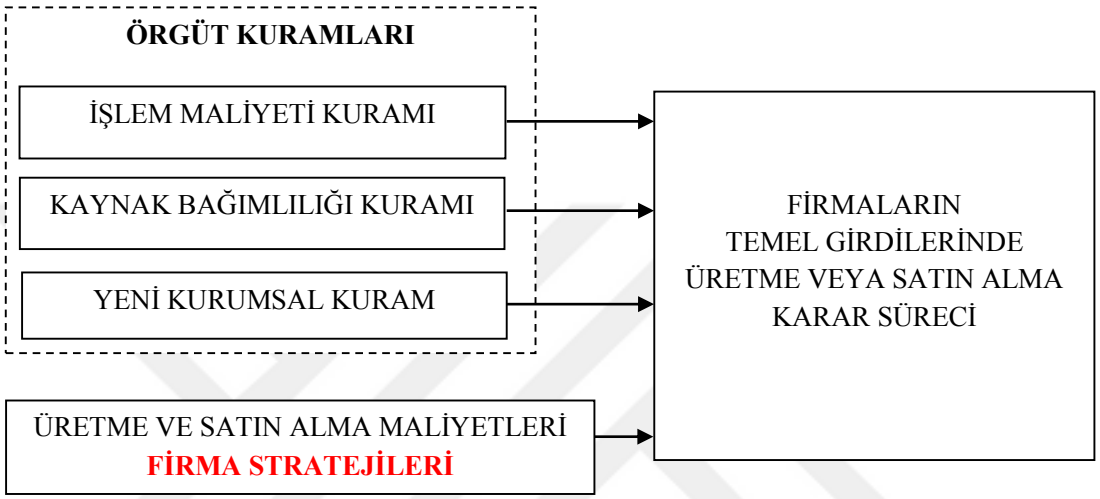
Sonuçlar tedarikçi sayısının ilgili karar süreci üzerinde dikkate alınan önemli bir etmen olmadığını göstermiştir. Kaynağın önemi ve bağımlılık algısı ise karar sürecinde önemli etmenler olarak bulunmuştur.

Araştırmanın dördüncü ve son önermesi üretme veya satın alma karar sürecinde yeni kurumsal kuramın öykünmeci eşbiçimlilik mekanizması ile ilgilidir:

4. Firma, girdi ile ilgili olarak rakip firmaların üretme veya satın alma tercihlerini ve sektörde öne çıkan uygulamaları dikkate alır.

Sonuçlar rakip firmaların ve sektörde öne çıkan uygulamaların ilgili karar süreci üzerinde dikkate alınan önemli bir etmen olduğunu göstermiştir.

Araştırma önermeleri ile birlikte bulgular değerlendirildiğinde Şekil 12.'de yer alan araştırmanın kavramsal çerçevesine araştırma sonuçları kapsamında firma stratejileri de eklenmiştir.



Şekil 14. Üretme Veya Satın Alma Karar Süreci Etmenleri

Böylece araştırma önermeleri ve araştırmanın kavramsal çerçevesi, analiz sonuçları ve bulgular doğrultusunda değerlendirilmiştir. Çalışma sonuç kısmıyla tamamlanacaktır.

SONUÇ

Araştırmanın sonuçları işlem maliyeti kuramı kapsamında varlık özgüllüğü ve belirsizliğin, kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında kaynağın önemi ve kaynak tahsisinin, yeni kurumsal kuram kapsamında öykünmeci eşbiçimlilik mekanizmasının, örgüt kuramları önermeleri ile beraber maliyet ve firma stratejilerinin, firmaların üretme veya satın alma karar sürecinde önemli etmenler olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar örgüt kuramları arasında yer alan işlem maliyeti kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuramın ilgili karar süreci hakkındaki önermeleri ile büyük oranda uyumludur. Bununla beraber araştırma sonuçlarının ilgili önermelerden farklılaşan bazı unsurları da bulunmaktadır.

İncelenen tüm vakalar için örgüt kuramları bağlamında üretme veya satın alma karar süreci üzerinde etkisi görülmeyen tek unsur işlem maliyeti kuramında yer alan sıklık boyutudur. Bu sonucun olası nedenleri uygulama ve teoride karşılığını bulmaktadır.

Araştırmada incelenen vakalar özelinde çok sayıda girdi tedarik edilmektedir. Bu girdilerin çoğu benzer sıklıkla satın alınarak satın alma sözleşmeleri yapılmaktadır. Bu sözleşmeler satın alma bölümlerinin işi olarak görülmekte, diğer girdilerle sıklık açısından majör bir farkın olmaması nedeniyle, firma yöneticileri tarafından üretme veya satın alma karar süreci bağlamında önemli bir unsur olarak görülmemektedir.

Bienstock ve Mentzer, işlem maliyeti üzerine yapılan araştırmalarda, çoğunlukla varlık özgüllüğünün incelendiğini belirtmektedir. Belirsizlik varlık özgüllüğüne göre daha az görülmektedir. Sıklık üzerine çalışmalar ise çok daha az sayıdadır. Araştırmacılara göre varlık özgüllüğü ve belirsizlik arasındaki etkileşimi inceleyen az sayıdaki çalışma istisnai kabul edilirse, işlem maliyetleri boyutları arasında öngörülen etkileşimler literatürde yeterli derecede incelenmemiştir (1999: 44).

Mathien'in lojistik sektöründe yaptığı araştırmanın sonuçları, işlem sıklığı ile yönetim yapısı arasındaki ilişkiyi desteklememiştir. Sıklık, belirsizliğin düşük veya orta seviyede olduğu koşullarda yönetim yapısı tercihini etkilemektedir. Yüksek belirsizlik durumunda ise varlık özgüllüğü ve belirsizlik kombinasyonu, sıklık boyutunu etkisiz kılmaktadır (2012: 41).

Bu araştırmanın sonuçları, varlık özgüllüğü ve belirsizliğin üretme veya satın alma karar süreci üzerinde etkili olduğunu, işlem sıklığının ise bu süreçte önemli bir etmen olarak dikkate alınmadığını göstermektedir. Bienstock ve Mentzer'in (1999) işlem maliyetleri boyutları arasında öngörülen etkileşimlerin literatürde yeterli derecede incelenmediği yorumu ve Mathien'in (2012) yüksek belirsizlik altında sıklık boyutunun etkisiz kalacağı varsayımı, işlem sıklığının karar sürecinde önemli bir unsur olmadığını gösteren araştırma sonucuna açıklama getirmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre vakalara göre değişim gösteren unsurlar da bulunmaktadır. Bu unsurlar kaynak kontrol yoğunluğu ve belirsizlik tipleridir.

Kaynak kontrol yoğunluğu üretme veya satın alma karar sürecinde gıda sektörü vakasında önemli bir etmen olarak dikkate alınırken, otomotiv ve beyaz eşya sektörü vakalarında önemli bulunmamıştır. Bu durum ilgili karar sürecinde kaynak kontrol yoğunluğu önem derecesinin sektörel olarak farklılaştığını göstermektedir.

Gıda sektöründeki firma ürettiği birçok ürün için ortak hammadde veya girdiler kullanırken, özellikle otomotiv sektöründeki firma her bir araç modeli için çoğunlukla farklı girdiler kullanmaktadır. Gıda sektöründeki firma yıllık alımlar planlarken, otomotiv sektöründeki firma proje süresi kapsamında araç modeli üretimden kalkana kadar alımlar planlamaktadır. Gıda sektöründeki firma ihtiyaç duyduğu dönemde girdiyi tedarik etmek ve fiyat avantajı elde etmek amacı ile çok sayıda tedarikçi tercihinde bulunurken, otomotiv sektöründeki firma ölçek ekonomisini ve kalite izlenebilirliğini sağlamak için tek tedarikçi tercihinde bulunmaktadır. Bu kriterler araştırma sonuçları kapsamında kaynak kontrol yoğunluğu ile ilgili sektörel farklılaşmanın nedenlerini açıklamaktadır.

Belirsizlik boyutu ile ilgili sonuçlar ise tüm vakalar için ortaktır. Üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate alınan önemli bir etmen olarak araştırma önermesi

ve literatürde yer alan birçok araştırma sonucu ile uyumludur. Bununla beraber alt boyutları ile vakalar özelinde farklılaşmaktadır.

Gıda sektörü vakasında davranışsal belirsizlik öne çıkarken, beyaz eşya sektörü vakasında teknolojik belirsizlik kendini göstermektedir. Otomotiv sektöründe ise hacim ve teknoloji belirsizliği bir aradadır. Sonuçlar vaka analizleri özelinde girdi karakteristiklerine göre belirsizlik tipleri önem derecesinin değişebildiğini göstermektedir.

İşlem maliyeti kuramı literatüründe belirsizlik boyutu bağlamında araştırma sonuçları ile uyumlu görüşler vardır. Krickx, belirsizlik ve dikey entegrasyon ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda, belirsizliğin farklı araştırmacılarca birbirinden farklı boyutlara ayrılarak ölçüldüğünü vurgulamaktadır (2000: 316-317). Bu bağlamda araştırma sonuçları, literatürde belirsizlik tipleri ile ilgili bir uzlaşma olmadığı yorumunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Bu kapsamda farklı sektörlerde yer alan firma karar süreçlerinin inceleneceği vakalarda çalışmanın tekrarlanmasında ve araştırma sonuçlarının altında yatan nedenlerin anlaşılmasında fayda bulunmaktadır. Böylece işlem maliyeti kuramı için sıklık boyutu ve belirsizlik tipleri, kaynak bağımlılığı kuramı için kaynak kontrol yoğunluğu ile ilgili bazı temel varsayımların tekrar ele alınması sonucu örgüt kuramı literatürüne katkı sağlanabilecektir.

Çalışmada öne çıkan bir diğer unsur ise yeni kurumsal kuram kapsamında yer alan öykünmeci eşbiçimlilik mekanizmasının üretme veya satın alma karar sürecinde önemli bir etmen olarak dikkate alınmasıdır. Literatürde ilgili karar süreci hakkında öykünmeci eşbiçimlilik mekanizması özelinde çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Araştırma sonuçları tüm vakalarda ortak bir çıkarımla bu mekanizmanın karar sürecindeki etkisini göstermektedir. Sonuçlar yeni kurumsal kuram literatürü için gelecekte nedensellik ilişkisine yönelik yapılacak çalışmalara yönelik olarak tetikleyici bir öngörü oluşturmaktadır.

Bu araştırma üretme veya satın alma karar sürecini örgüt kuramları bakış açısıyla anlamaya yöneliktir. Bununla birlikte araştırma süreci içerisinde karar sürecinde öne çıkan diğer unsurlar da keşfedilerek analiz sürecine dahil edilmiştir. Bu unsurların başında maliyet ve firma stratejileri gelmektedir.

Maliyet konusu işlem maliyeti kuramında incelenen bir unsurdur. İşlem maliyeti kuramının temel önermelerine göre firma kararına esas olan, üretim maliyeti ve işlem maliyetinden oluşan toplam maliyettir. Bununla birlikte, işleme dair özel varlıkların veya varlık özgüllüğü derecesinin yüksek olması durumunda, firma hiyerarşisi içerisindeki üretim maliyetleri ile piyasa kapsamındaki satın alma maliyetleri eşitlenecek ve böylece üretme veya satın alma karar sürecinde temel unsur işlem maliyetleri olacaktır.

Bu temel varsayım kapsamında işlem maliyeti kuramı literatürü toplam maliyet yaklaşımı yerine çoğunlukla işlem maliyetleri üzerine odaklanmıştır. Bununla birlikte üretme veya satın alma karar süreci etmenleri ile ilgili olarak maliyet odaklı yapılan araştırmalarda üretim maliyetinin önemli bir unsur olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır.

Bu araştırmanın sonuçları örgüt kuramları önermeleriyle beraber maliyet unsurunun da firmalarca yüksek oranda dikkate alındığını göstererek maliyet ekseninde yapılan araştırma sonuçlarının anlaşılmasına yardımcı olmuştur. Çalışmanın işlem maliyeti ve üretim maliyeti odağında farklı vakalar için tekrar edilmesi ve altta yatan nedenlere açıklama getirilmesi ile işlem maliyeti kuramının toplam maliyet unsuru ile ilgili temel varsayımı özelinde kuramın gelişimine katkı sağlanabilecektir.

Maliyet unsuru ile beraber karar sürecinde dikkate alınan bir diğer unsur firma stratejileridir. Çalışmanın kavramsal çerçevesi ve araştırma önermeleri örgüt kuramları bakış açısı ile örgüt kuramları literatürü incelenerek oluşturulmuştur. Maliyet konusu işlem maliyeti kuramı literatüründe çalışılan bir unsur olarak araştırma önermelerine ilave edilmiştir.

Firma stratejilerinin önemi ise vaka analizlerinde ortak çıkarımlarla belirlenmiştir. Sonuçlar üretme veya satın alma karar süreci bağlamında strateji literatüründe yer alan kaynak tabanlı görüş veya temel yetkinlikler yaklaşımını konu alan araştırma sonuçları ile uyumludur. Bu bulgu konuyla ilgili gelecekte yapılacak çoklu kuramsal çalışmalarda veya uygulama için oluşturulacak karar modellerinde stratejik yönetim unsurlarının da dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Çalışma, Türkiye'de firmaların üretme veya satın alma kararlarını örgüt kuramları bakış açısıyla anlamaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Örgüt kuramlarının karar öncülleri olarak önerdiği iktisadi veya sosyal etmenler birbirinden ayrı ve bir arada incelenerek örgüt kuramı bazında bir çözümlemenin yanında çoklu kuramsal bir bakış açısı ortaya konulmuştur. Sonuçlar nedensellik ilişkisine yönelik gelecekte konuyla ilgili yapılacak araştırmalar için önemli çıkarımlar sağlamıştır.

Otomotiv, gıda ve beyaz eşya sektörlerinde yer alan üç farklı firmanın karar süreçleri bazında yapılan araştırma ile tek bir sektör veya firma özelinde yapılan araştırmalardan örneklem olarak farklılaşmıştır. Mevcut karar mekanizmasının altında yatan etmenlerin kuramsal ilişkileri ortaya çıkartılarak, uygulamaya yönelik karar modelleri için temel oluşturulmuştur. Benzer araştırma sonuçlarının Türk firmalarında ve farklı sektörlerde anlaşılabilmesi sağlanmıştır.

Araştırma sorunsalına yönelik olarak tercih edilen nitel araştırma yöntemi kapsamında çoklu vaka analizi ve mülakat tekniği kullanılarak tamamlanan çalışma, konuyla ilgili literatürde ağırlıklı olarak nicel yöntem kullanan çalışmalardan yöntemsel derinlik olarak farklılaşmıştır.

Bulgular konuyla ilgili birçok araştırma sonucu ile uyumlu olup karar süreci bağlamında altta yatan nedenlerin anlaşılmasına yardımcı olmuştur. Literatürden farklılaşan sonuçlar ise paylaşılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın yöntem bölümünde bahsedilen çeşitli kısıtlarına rağmen, araştırma sonuçlarının özellikle örgüt kuramları literatüründe yer alan bazı temel varsayımların tartışılmasına ve ilgili kuramların bu anlamda gelişim göstermesine katı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Aldrich, H. (2006). *Organizations and environments*, Stanford University Press.

Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). "Environments of organizations", *Annual review of sociology, C:2, ss.79-105.*

Anderson, E., & Weitz, B. A. (1986). "Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity", *Sloan Management Review (1986-1998), C:27, No:3, 3.*

Ang, S., & Cummings, L. L. (1997). "Strategic response to institutional influences on information systems outsourcing", *Organization science, C:8, No:3, ss.235-256.*

Appold, S. J. (2004). "Research parks and the location of industrial research laboratories: an analysis of the effectiveness of a policy intervention", *Research Policy, C:33, No:*2, *ss.225-243.*

Arrow, K. E. (1974). *The limits of organization*, New York, Norton.

Ashworth, R., Boyne, G., & Delbridge, R. (2007). "Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector", *Journal of Public Administration Research and Theory, C:19, No:1, ss.1-23.*

Barnard, C. (1938). *The functions of the executive,* Cambridge, Mass.

Barnard, C. I. (1958). "Elementary Conditions of Business Morals", *California Management Review, C:1, No:1.*

Barney, J. B., & Ouchi, W. G. (1986). *Organizational economics*, Jossey-Bass.

Barney, J. B., & Hesterly, W. (1996). *Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. ss. 115–147.* London & Thousand Oaks, CA: Sage.

Barthelemy, J. (2011). "Agency and institutional influences on franchising decisions", *Journal of Business Venturing, C:26, No:1,* ss.*93-103.*

Beckert, J. (2010). "Institutional isomorphism revisited: Convergence and divergence in institutional change", *Sociological Theory, C:28, No:2, ss.150-166.*

Benders, J., Batenburg, R., & Van der Blonk, H. (2006). "Sticking to standards; technical and other isomorphic pressures in deploying ERP-systems", *Information & Management, C:43, No:2, ss.194-203.*

Berg, Bruce L., (2001). *Qualitative research methods for the social sciences,* Pearson Education Inc, United States of America.

Bienstock, C. C., & Mentzer, J. T. (1999). "An experimental investigation of the outsourcing decision for motor carrier transportation", *Transportation Journal, C:39, No:*1, ss.42-59.

Bolumole, Y. A. (2001). "The supply chain role of third-party logistics providers", *The International Journal of Logistics Management, C:12, No:*2, ss.*87-102.*

Bonoma, T. V. (1985). "Case research in marketing: Opportunities, problems and a process", *Journal of Marketing Research; C:22, ss.199-208.*

Bougherara, D., Grolleau, G., & Mzoughi, N. (2009). "The 'make or buy'decision in private environmental transactions", *European Journal of Law and Economics, C:27, No:1, 79-99.*

Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). *Isomorphism, diffusion and decoupling,* The Sage handbook of organizational institutionalism, ss.78-98, New York: Sage.

Brass, D. J. (2002). "Intraorganizational power and dependence", *The Blackwell companion to organizations, C:10, ss.138-157.*

Brewer, B. L. (2005). "Outsourcing Direct Materials Procurement in an Outsourced Manufacturing Arrangement", *Doctoral Dissertation, Arizona State University.*

Brown, W. A. (2005). "Exploring the association between board performance and organizational performance in non-profit organizations", *Journal of Nonprofit Management and Leadership, C:15, ss.317–339.*

Bryman, A. (2005). *Quantity and quality in social research,* Routledge.

Caniels, M. C., & Roeleveld, A. (2009). "Power and dependence perspectives on outsourcing decisions", *European Management Journal, C:27, No:6, ss.402-417.*

Cannell, C. F., & Kahn, R. L. (1968). "Interviewing", *The handbook of social psychology, C:2, ss.526-595.*

Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). "Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory", *Administrative Science Quarterly, C:50, No:2, ss.167-199.*

Castrogiovanni, G. 1996. "Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages", *Journal of Management, C:22: ss.801–822.*

Chadwick, B. A., Bahr, H. M., & Albrecht, S. L. (1984). *Social Science Research Methods,* New Jersey, Prentice Hall.

Chiu, H. C. (1995). "The linkage between hospitals and nursing homes: Alternative approaches to minimizing transaction costs", *Doctoral dissertation, Virginia Commonwealth University.*

Coase, R. H. (1937). "The nature of the firm", *Economica, C:4, No:16, ss.386-405.*

Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1988). "An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category", *Administrative Science Quarterly, ss.562-587.*

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm,* Englewood Cliffs, NJ, 2.

Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2009). "Resource dependence theory: Past and future", *Research in the Sociology of Organizations.*

Debbink, T. M. (2001). "Make-buy decision making: a multi-theoretical examination", *Doctoral dissertation, University of Cincinnati.*

Deegan, C. (2002). "Introduction: the legitimising effect of social and environmental disclosures-a theoretical foundation", *Accounting, Auditing & Accountability Journal, C:15, No:3, ss.282-311.*

Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). "An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation", *Journal of management Studies, C:42, No:2, ss.329-360.*

Dekkers, R. (2011). "Impact of strategic decision making for outsourcing on managing manufacturing", *International Journal of Operations&Production Management, C:31, No:9, ss.935-965.*

DiMaggio, P. (1986). "Structural analysis of organizational fields: A blockmodel approach", *Research in organizational behavior, C:8, 335-370.*

DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). "The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields", *American Sociological Review, C:48, No:2, ss.147-60.*

DiMaggio, P. & Powell W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis,* Chicago: University of Chicago.

Drees, J. M., & Heugens, P. P. (2013). "Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory A Meta-Analysis", *Journal of Management, C:39, No:6, ss.1666-1668.*

Dundon, T., & Ryan, P. (2010). "Interviewing Reluctant Respondents: Strikes, Henchmen, and Gaelic Games", *Organizational Research Methods, C:13, No:3, ss.562-581.*

Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research", *Academy of management review, C:14, No:4, ss. 532-550.*

Ellram, L. M. (1996). "The use of the case study method in logistics research", *Journal of business logistics, C:17, No:2, 93.*

Elsbach, K. D. (1994). "Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts", *Administrative science quarterly, C: 39, ss.57-88.*

Emerson, R. M. (1962). "Power-dependence relations", *American sociological review, C: 27,* ss.*31-41.*

Fallan, L. (2000). "Understanding governance structures of accounting: Trust relationships, transaction costs, and the make-or-buy decision", *Journal of Applied Accounting Research, C:6, No:1, ss.52-84.*

Fill, C., & Visser, E. (2000). "The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision", *Management decision, C:38, No:1, ss.43-50.*

Finkelstein, S. (1997). "Interindustry merger patterns and resource dependence: A replication and extension of Pfeffer (1972)", *Strategic Management Journal, C:18, No:10, ss.787-810.*

Fligstein, N. (1985). "The spread of the multidivisional form among large firms, 1919–1979", *American Sociological Review, C:50: ss.377-391.*

Fligstein, N. (2001). "Social skill and the theory of fields", *Sociological theory, C:19, No:2, ss.105-125.*

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). *Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions, ss.232-267.* Chicago, University of Chicago Press.

Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. (2004). "Institutional isomorphism and public sector organizations", *Journal of public administration research and theory, C:14, No:3, ss.283-307.*

Galbraith, C. S., & Stiles, C. H. (1984). "Merger strategies as a response to bilateral market power", *Academy of Management Journal, C:27, No:3, ss.511-524.*

Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbon, K. A. (2015). "Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature", *The Qualitative Report, C:20, No:11, 1772.*

Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., & Kumar, N. (2006). "Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis", *Academy of management journal, C:49, No:3, ss.519-543.*

Giardina, C. W. (1999). *An analysis of environmental adaptation in the nursing home industry,* UMI Dissertation Services.

Gifford, S. (2004). "To make or buy: an allocation of attention", *Contributions in Theoretical Economics, C:4, No:1.*

Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). "Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups", *British Dental Journal, C:204, No:6, ss.291-295.*

Granovetter, M. (1994). *Business groups, ss.453-475.* The handbook of economic sociology, New York, Russell Sage Foundation. Princeton, Princeton University Press.

Gray, J. V. (2006). *Essays on manufacturing outsourcing,* The University of North Carolina at Chapel Hill.

Greenwood, R., & Meyer, R. E. (2008). "Influencing ideas a celebration of DiMaggio and Powell (1983)", *Journal of Management Inquiry, C:17, No:4, ss.258-264.*

Haveman, H. A. (1993). "Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets", *Administrative science quarterly, C:38, ss.593-627.*

Hegji, C. (2004). "Fixed cost, marginal cost, and the decision to buy or make", *Managerial and Decision Economics, C:25, No:*3, ss.137-140.

Heide, J. B. (1987). *Explaining closeness in industrial purchasing relationships: The effects of dependence symmetry on inter-organizational coordination patterns,* University of Wisconsin Madison.

Heide, J. B., & John, G. (1990). "Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships", *Journal of marketing Research, C:27, ss.24-36.*

Heide, J. B., & John, G. (1992). "Do norms matter in marketing relationships?", *The Journal of Marketing, C:56, No:4, ss.32-44.*

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). "Resource dependence theory: A review", *Journal of management, C:35, No:6, ss.1404-1427.*

Honig, B., & Karlsson, T. (2004). "Institutional forces and the written business plan", *Journal of Management, C:30, No:1, ss.29-48.*

Hoskisson, R. E., Hill, C. W., & Kim, H. (1993). "The multidivisional structure: organizational fossil or source of value?", *Journal of Management, C:19, No:2, ss.269-298.*

Hsiao, H. I., Van Der Vorst, J. G. A. J., Kemp, R. G. M., & Omta, S. W. F. (2010). "Developing a decision-making framework for levels of logistics outsourcing in food

supply chain networks", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, C:40, No:5, ss.395-414.*

Humphreys, P., McIvor, R., & Huang, G. (2002). "An expert system for evaluating the make or buy decision", *Computers & Industrial Engineering, C:42, No:2, ss.567-585.*

Jennings, P. D., & Greenwood, R. (2003). *Constructing the Iron Cage: Institutional Theory and Enactment,* Debating organization: point-counterpoint in organization studies, Malden, MA, Blackwell, ss.195–207.

Jepperson, R. L. (1991). "Institutions, institutional effects, and institutionalism", *The new institutionalism in organizational analysis, C:6, ss.143-163.*

Jonsson, B. (2007). "Does the size matter? The relationship between size and profitability of Icelandic firms", *Bifröst Journal of Social Science, C: 1, ss.43-55.*

Kang, D. K. (2002). *Ownership concentration, vertical integration, and its determinants in the Korean corporation: how does chaebol's organization affect ownership concentration and vertical integration,* University of Kentucky.

Kanter, R. M. (1972). *Commitment and community: Communes and utopias in sociological perspective, C:36,* Harvard University Press.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations,* Wiley New York.

Kim, B. K. (2006). *Markets and Firms: A Search Approach to Spot-trading and Vertical Integration* (Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University).

Koopmans, T. C. (1957). *The price system and the allocation of resources. Three Essays on the State of Economic Science.* New York, McGraw Hill.

Kostova, T., & Roth, K. (2002). "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects." *Academy of management journal, C:45, No:1, ss.215-233.*

Krickx, G. A. (2000). "The relationship between uncertainty and vertical integration", *The International Journal of Organizational Analysis, C:8, No:3, ss.309-329.*

Kuzel, A. J. (1992). *Sampling in qualitative inquiry*, Newbury Park, CA: Sage.

Lai, K. H., Wong, C. W., & Cheng, T. E. (2006). *Institutional isomorphism and the adoption of information technology for supply chain management*, Prepublished version, The Hong Kong Polytechnic University.

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). *Institutions and institutional work,* The Sage Handbook of Organization Studies, C:2, ss.213–254, London: Sage.

Lehrman, W. G. (1994). "Diversity in decline: Institutional environment and organizational failure in the American life insurance industry", *Social Forces, C:73, No:2, ss.605-635.*

Lyons, B. R. (1995). "Specific investment, economies of scale, and the make-or-buy decision: A test of transaction cost theory", *Journal of Economic Behavior & Organization, C:26, No:3, ss.431-443.*

Mathien, L. D. (2012). *An Empirical Investigation of the Antecedents and Validity of Five Theory Bases of Logistics Outsourcing Decisions*, State University of New York at Buffalo.

McKinley, W., & Mone, M. A. (2003). *Micro and macro perspectives in organization theory: A tale of incommensurability,* The Oxford Handbook of Organization Theory, ss.345-372, Oxford, UK: Oxford University Press.

McNally, R. C. (2002). *Efficiency motives and institutional considerations in make-or-buy decisions* (Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign).

Meyer, J. W.& Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology C:83, No. 2, ss.340-363.*

Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). "The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism", *Administrative science quarterly, C:44, No:4, ss.653-683.*

Mizruchi, M. S., & Yoo, M. (2002). *Interorganizational power and dependence, Companion to organizations, ss.599-620*. New York, Blackwell.

Moschuris, S. J. (2007). "Triggering Mechanisms in Make-or-Buy Decisions: An Empirical Analysis", *Journal of Supply Chain Management, C:43, No:1, ss.40-49.*

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge university press.

Occasio, W. (2002). *Organizational power and dependence, Companion to organizations, ss.363-385,* New York, Blackwell.

Oliver, C. (1991). "Strategic responses to institutional pressures", *Academy of Management Journal, C:16, ss.145-179.*

Park, H. Y., Reddy, C. S., & Sarkar, S. (2000). "Make or buy strategy of firms in the US", *Multinational Business Review, C:8, No:2, 89.*

Pfeffer, J. (1972). "Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment", *Administrative science quarterly, C:17, ss.218-228.*

Pfeffer, J. S., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Stanford University Press.

Pil, F.,&Macduffie, P. 1996. "The adoption of high-involvement work practices", *Industrial Relations, C:35, ss.423–455.*

Pisano, G. P. (1990). "The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis", *Administrative Science Quarterly, C:35, ss.153-176.*

Poppo, L., & 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, C:19, No:9, ss.853-877.*

Rao, H., & Neilsen, E. H. (1992). "An ecology of agency arrangements: Mortality of savings and loan associations, 1960-1987", *Administrative Science Quarterly, C:37, ss.448-470.*

Rodríguez, T. F., Lai, P. C., & Baum, T. (2008). "Asset specificity in make or buy decisions for service operations: An empirical application in the Scottish hotel sector", *International Journal of Service Industry Management, C:19, No:1, ss.111-133.*

Rubin, P. H. (1990). *Managing Business Transactions: Controlling the Cost of Coordinating, Communication, and Decision Making,* New York: Free Press, 1990.

Sangtani, V. (2004). *Dependence and Scarcity: A contingency perspective of structural&environmental constraints on marketing channel effectiveness* (Doctoral Dissertation, Georgia State University).

Schildt, H. A.; Laamanen, T., Keil, T. (2010). *Mergers and acquisitions as a response to intra-industry dependence, ss.105-133.* Advances in Mergers and Acquisitions, Emerald Group Publishing Limited.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations,* Thousand Oaks, CA: Sage.

Scott, W. R. (2003). *Organizations Rational, Natural and Open Systems.* Prentice Hall, Englewood Cliff.

Scott, W. R., Meyer, J. W. (1983). *The organization of societal sectors,* In Organizational Environments: Ritual and Rationality, ss.129-53, John W. Meyer and W. Richard Scott, ed. Beverly Hills, CA: Sage.

Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences,* Teachers college press.

Sheppard, J. P. (1989). *The strategy of corporate survival: A resource dependence approach* (Doctoral dissertation, University of Washington).

Shu-Chu Sarrina Li & Chen-Yi Lee (2010). "Market uncertainty and mimetic isomorphism in the newspaper industry: a study of Taiwan's mainstream newspapers from 1992 to 2003", *Asian Journal of Communication, C:20, No: 3, ss.367-384.*

Simon, H. A. (1978). Rationality decision making in business organizations, *8 December, Nobel Memorial Lecture, ss.343-371.*

Sleet, M.G. (2010). *Resource Dependence and Medicaid Maximization in Community Mental Health Organizations* (Doctoral Thesis, Walden University).

Stake, R. E. (1994). *The art of case study research,* Thousand Oaks: Sage.

Suchman, M. C. (1995). "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of management review, C:20, No:3, ss.571-610.*

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). "In-depth interviewing", *Introduction to qualitative research methods, C:3, ss.87-116.*

Thompson, J. (1967). *Organizations in action*, Shafritz, Jay M.; Ott, J. Steven. Classics of organization theory, Cengage Learning.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*, Institutional logics.

Todorova, T. (2010). "Vertical Integration in High-Transaction Cost Sectors: the Case of the Bulgarian Pharmaceutical Industry", *Journal of Advanced Research in Management (JARM), C:2, No:1, ss.127-138.*

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). "Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform", *Administrative science quarterly, C:28, ss.22-39.*

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). *The institutionalization of Institutional Theory*, In. S. Clegg, C. Hardy & WR Nord (Eds.). Handbook of Organization Studies, ss. 169–184, Sage Publications Ltd.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). "The institutionalization of institutional theory. Studying Organization. Theory & Method", *London, Thousand Oaks, New Delhi, ss.169-184.*

Van Maanen, J. (1998). *Qualitative studies of organizations*, C:1, Sage Publications Ltd.

Villadsen, A. R., Hansen, J. R., & Mols, N. P. (2010). "When do public managers imitate each other? Mimetic decision making in contracting decisions of danish municipalities", *Public Organization Review, C:10, No:4, ss.357-376.*

Walker, G., & Weber, D. (1984). "A transaction cost approach to make-or-buy decisions", *Administrative science quarterly, C:29, ss.373-391.*

Walter, G. A., & Barney, J. B. (1990). "Research notes and communications management objectives in mergers and acquisitions", *Strategic management journal, C:11, No:1, ss.79-86.*

Washington, M., & Patterson, K. D. (2011). "Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research", *Sport Management Review, C:14, No:1, ss.1-12.*

Weick, K. (1969). *The social psychology of organizing*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Wellington, J., & Szczerbinski, M. (2007). *Guides for the Perplexed: Research methods for the social sciences,* A&C Black.

Wilding, R., & Juriado, R. (2004). "Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, C:34, No:8, ss.628-644.*

Williamson, O. E. (1979). "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations", *Journal of law and economics, C:22, ss.233-261.*

Williamson, O. E. (1981). "The economics of organization: The transaction cost approach", *American journal of sociology, C:87, ss.548-577.*

Williamson, O. E. (1989). "Transaction cost economics", *Handbook of industrial organization, C:1, ss.135-182.*

Yin, R. K. (1981). "The case study crisis: Some answers", *Administrative science quarterly, C:26, No:1, ss.58-65.*

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods,* Sage, Newbury Park, CA.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish,* New York, The Guilford Press.

Yin, X., & Shanley, M. (2008). "Industry determinants of the "merger versus alliance" decision", *Academy of Management Review, C:33, No:2, ss.473-491.*

Zald, M. N. (1970). *Political economy: A framework for comparative analysis,* Power in organizations, ss.221-261, Nashville, TN: Vanderbilt University Press.

Zaheer, S. (1995). "Overcoming the liability of foreignness", *Academy of Management journal, C:38, No:*2, ss.341-363.

Zucker, L. G. (1977). “The role of institutionalization in cultural persistence”, *American sociological review, C:421, ss.726-743.*

Ek-1: TASLAK MÜLAKAT SORULARI

NO	ARAŞTIRMA SORULARI	ÖĞRENMEMİZ GEREKEN UNSURLAR	OLASI SORULAR
GİRİŞ SORULARI			1. Son dönemde üretme veya satın alma kararı verdiğiniz temel girdileriniz nelerdir?
			2. Bu girdilerle ilgili olarak kısaca üretme veya satın alma karar sürecinizi anlatabilir misiniz?
1	İşlem maliyeti kuramının önerdiği iktisadi etmenler, girdilerin üretimi veya satın alınmasına yönelik firma kararlarını ne ölçüde etkilemektedir?	Temel girdiler için üretme veya satın alma kararı verilirken işlem maliyetinin önerdiği varlık özgüllüğü, belirsizlik ve sıklık unsurları ne derecede dikkate alınıyor.	3. Üretim kararı verdiğiniz girdinin kendinize özel bir girdi olma derecesini açıklayınız.Diğer girdileriniz veya piyasa standartlarındaki ürünlerden farkları var ise nelerdir? 4. Üretim kararı verdiğiniz girdi ne sıklıkla satın alınıyordu? Diğer temel girdilerinizden satın alma sıklığı anlamında farkları nelerdi? Açıklayınız. 5. Üretim kararı verdiğiniz girdi ile ilgili piyasada ne derecede tedarik belirsizliği hissediyordunuz? Diğer temel girdilerle bu anlamda farkları nelerdi? Açıklayınız.
2	Kaynak bağımlılığı kuramının önerdiği sosyal etmenler, girdilerin üretimi veya satın alınmasına yönelik firma kararlarını ne ölçüde etkilemektedir?	Temel girdiler için üretme veya satın alma kararı verilirken girdi ile ilgili olarak kaynağın önemi, kaynak tahsisi, kontrol yoğunluğu ve tedarikçiye karşı hissedilen bağımlılık ne derecede dikkate alınıyor.	6. Üretim kararı verdiğiniz girdinin finansal büyüklüğü ne kadardı, diğer temel girdilerle karşılaştırıldığında finansal maliyet ne derecede önemli idi? Açıklayınız. 7. Üretim kararı verdiğiniz girdi sizin için ne derecede kritik idi? Tedarik edilemediği durumda üretiminiz üzerindeki etkilerini açıklayınız. 8. Üretim kararı verdiğiniz girdi ile ilgili olarak piyasadaki tedarikçi sayısını yeterli görüyor muydunuz? Diğer temel girdilerinizle karşılaştırarak açıklayınız. 9. Girdinin tedariği yönünde firmanızın piyasa kontrolünü güçlü buluyor muydunuz, tedarikçilere bağımlılık düzeyinizi açıklayınız.
3	Yeni kurumsal kuramın öykünmeci eşbiçimlilik yaklaşımının önerdiği sosyal etmenler, girdilerin üretimi veya satın alınmasına yönelik firma kararlarını ne ölçüde etkilemektedir?	Temel girdiler için üretme veya satın alma kararı verilirken öncü firmalar ve sektörde öne çıkan uygulamalar ne derecede dikkate alınıyor.	10. Girdiyi üretme kararı sürecinde öne çıkan rakipleriniz girdi ile ilgili olarak ne yapıyordu, açıklayınız. 11 Girdi ile ilgili olarak sektörünüzde öne çıkan uygulamalar nelerdir?Açıklayınız 12. Sektörde öne çıkan uygulamaları karar sürecinde ne derecede dikkate aldığınızı düşünüyorsunuz? Açıklayınız.
4	Üretim ve satın alma maliyetleri, girdilerin üretimi veya satın alınmasına yönelik firma kararlarını ne ölçüde etkilemektedir?	Temel girdiler için üretme veya satın alma kararı verilirken üretim ve satın alma maliyetleri karşılaştırması yapılıyor mu, karar üzerinde ne derecede önem arz ediyor.	13. Girdi ile ilgili olarak kendi bünyenizde üretim yapmak maliyeti ile dışarıdan satın alma maliyetleri karşılaştırması yaptınız mı? Bu karşılaştırma sizce nihai kararınızı ne derecede etkilemiştir?
ÖZET SORULAR			14. Sizce şimdiye kadar açıkladığınız unsurlar içerisinde üretme veya satın alma kararınızı etkileyen en önemli etmenler hangileridir? Açıklayınız.

Ek-2: MÜLAKAT SORULARI

1. Son dönemde üretme veya satın alma kararı verdiğiniz temel girdileriniz nelerdir?
2. Bu girdilerle ilgili olarak kısaca üretme veya satın alma karar sürecinizi anlatabilir misiniz?
3. Bu süreçte dikkate aldığınız temel unsurları açıklayınız.

Lütfen bundan sonraki soruları son dönemde dışarıdan satın almak yerine firma bünyesinde üretmeye başlamış olduğunuz temel bir girdiyi baz alarak cevaplayınız.

4.a. Üretim kararı verdiğiniz girdi, firmanıza özel mi üretilmektedir veya standart bir girdi olarak piyasadan temin edilebilir mi? Açıklayınız.

4.b. Söz konusu girdinin üretimi için yaptığınız makine, insan kaynağı vd. fiziksel yatırımlar firmanızın bu girdiyi gelecekte kullanmama durumunda değerlendirilebilir mi? Açıklayınız.

4.c. Bu durumda ilgili yatırımlar ne ölçüde değer kaybedecektir? Değerlendiriniz.

5.a. Üretim kararı verdiğiniz girdi geçmişte tedarik edilirken ne sıklıkla satın alınmaktaydı?

5.b. Söz konusu girdiyi satın alma sıklığı açısından diğer temel girdilerinizle karşılaştırabilir misiniz?

6.a. Üretim kararı verdiğiniz girdinin firmanız içindeki kullanım miktarı yıllar içerisinde ne ölçüde değişkenlik gösteriyor?

6.b. Tedarik planlaması yaparken bu konuda bir belirsizlik hissederek talep tahmini yapmakta zorlanıyor musunuz? Açıklayınız.

7.a. Söz konusu girdinin üretim teknolojisi yıllar içerisinde ne ölçüde değişmektedir?

7.b. Söz konusu girdinin üretim teknolojisinde yakın gelecekte bir değişim bekliyor musunuz? Değerlendiriniz.

8.a. Söz konusu girdi ile ilgili olarak dışarıdan satın alma sürecinde tedarikçinin kendi menfaati için girdi özelliklerinde çeşitli hileler yapma riski var mıdır? Açıklayınız.

8.b. Firmanızın talep ettiğiniz girdi özelliklerinin tümünü ölçerek olası hileleri anlayabilme düzeyini değerlendiriniz.

9.a. Üretim kararı verdiğiniz girdinin firmanızın toplam girdi maliyeti içindeki oranı nedir?

9.b. Söz konusu girdi sizce maliyet açısından firmanız için ne derecede önemlidir? Açıklayınız.

10.a. Söz konusu girdinin tedarik edilemediği durumda üretiminiz üzerindeki etkilerini değerlendiriniz.

10.b. Söz konusu girdi sizce bu anlamda firmanız için ne derecede kritiktir? Açıklayınız.

11.a. Üretim kararı verdiğiniz girdi ile ilgili olarak geçmişte taleplerinizi karşılayan piyasadaki tedarikçi sayısı hakkında bilgi verebilir misiniz?

11.b. Sizce bu sayı firmanız için tedarik sürecinde ne derecede yeterli idi? Değerlendiriniz.

12.a. Üretim kararı verdiğiniz girdi ile ilgili olarak geçmişte satın alma sürecinde iken firmanızın piyasa kontrolünü güçlü buluyor muydunuz? Açıklayınız.

12.b. Söz konusu girdi ile ilgili olarak geçmişte firmanızın tedarikçilere olan bağımlılık düzeyini değerlendiriniz.

13.a. Girdiyi üretme veya satın alma karar verme sürecinde ana rakipleriniz girdi ile ilgili olarak ne yapıyordu, açıklayınız.

13.b. Girdi ile ilgili olarak üretme veya satın alma tercihi bağlamında sektörünüzde öne çıkan uygulamalar nelerdir? Açıklayınız.

13.c. Sektörde öne çıkan uygulamaları ve ana rakiplerinizin yaklaşımlarını sizce üretme veya satın alma karar sürecinde dikkate aldınız mı? Değerlendiriniz.

14.a. Girdi ile ilgili olarak firmanız içinde üretim yapmanın maliyeti ile dışarıdan satın almanın maliyetini karşılaştırarak bir fizibilite çalışması yaptınız mı? Açıklayınız.

14.b. Bu fizibilite çalışmasında temel olarak hangi maliyet unsurlarını dikkate aldınız?

14.c. Yaptığınız fizibilite çalışması sonuçları üretme veya satın alma kararı ile ilgili olarak hangi tercihi öne çıkarıyordu? Açıklayınız.

15. Sizce şimdiye kadar açıkladığınız unsurlar içerisinde üretme veya satın alma kararınızı etkileyen en önemli etmen ya da etmenler hangileridir?

16. Konuştuğumuz unsurları üretme veya satın alma kararınızla ilgili olarak kesinlikle etkisiz, etkisiz, kararsızım, etkili ve kesinlikle etkili şeklinde değerlendirebilir misiniz?

ÜRETME VEYA SATIN ALMA KARAR SÜRECİNDEKİ UNSURLAR	*Kesinlikle etkisiz*	*Etkisiz*	*Kararsızım*	*Etkili*	*Kesinlikle etkili*
Piyasa standartları dışında firmaya özel bir girdi olması					
Çok sık satın alınması					
Talep değişkenliği ve belirsizliği					
Üretim teknolojisindeki belirsizlik					
Kalite ile ilgili olarak tedarikçi fırsatçılığı riski					
Maliyet büyüklüğü					
Tedarik edilememe durumundaki kritiklik					
Tedarikçi sayısı ve bağımlılık düzeyi					
Ana rakiplerin tercihleri ve sektördeki uygulamalar					
Üretim ve satın alma maliyeti karşılaştırması					

17. Bunların dışında eklemek istediğiniz bir etmen ya da husus var mıdır?