

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**GERİYE BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ VE  
BELİRLEME YAKLAŞIMLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Y. Müh. Mine İZCİ**

**Anabilim Dalı: Endüstri Mühendisliği  
Programı: Mühendislik Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Prof.Dr. Seçkin Polat**

**EKİM - 2008**

**GERİYE BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ  
VE BELİRLEME YAKLAŞIMLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Y. Müh. Mine İZCİ  
(507041211)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 15 Eylül 2008**

**Tezin Savunulduğu Tarih : 8 Ekim 2008**

**Tez Danışmanı : Prof.Dr. Seçkin Polat  
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Yasemin Erensal  
Doç Dr. Tufan Vehbi Koç**

**EKİM - 2008**

## ÖNSÖZ

Firmalar, rakiplerine karşı farklılık yaratmak ve pazarda daha iyi bir yere sahip olmak amacıyla farklı stratejiler geliştirmekte ve bunları uygulamaktadırlar. Günümüzde yaygın olarak kullanılan stratejilerden bir tanesi de geriye bütünleşme stratejisidir. Burada amaç, firmanın karlılığını arttıran ve pazarda rakiplerine karşı üstün olduğu ürünlerin hammaddelerinin firma içinde üretilmesi ve bu şekilde çevreden gelebilecek risklerden kaçınılması ve yeni fırsatlar yaratılmasıdır.

Geniş bir ürün portföyü ile farklı alanlarda faaliyet gösteren firmaların ne şekilde geriye bütünleşme kararı alabileceğini bu çalışmada incelemeye çalışacağız. Çalışmanın ilk kısmında, firmaların hangi alanlarda geriye bütünleşme uygulayabileceği irdelenmiştir. Bunun belirlenmesi amacıyla BCG matrisi hazırlanmıştır. Daha sonraki kısımlarda ise, günümüzde yaygın olarak kullanılan geriye bütünleşme teorileri ayrı ayrı ele alınmış ve karşılaştırmalı olarak geriye bütünleşme kararları irdelenmiştir.

Genel olarak geniş bir ürün portföyü ile farklı alanlarda faaliyet gösteren firmaların hangi alanlarda geriye bütünleşme uygulayabileceğinin araştırıldığı ve geriye bütünleşme stratejilerinde uygun bir metodun belirlenmesini amaçlayan çalışmamın planlanması ve düzenlilik içerisinde kaleme alınmasında yol gösterici olan değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Seçkin POLAT'a; önerileriyle bana yardımcı olan Ar. Gör. Sezi ÇEVİK'e; yoğun çalışmaları arasında benden yardımlarını esirgemeyen ve tezimin uygulanmasında hiçbir destekten kaçınmayan ABC çalışanlarına ayrı ayrı teşekkür ederim. Ayrıca bu çalışmanın hazırlanması ve yazımı aşamasında bütün sıkıntılarımı paylaşan ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen AİLEME ve Arkadaşlarıma göstermiş oldukları anlayış ve destekten ötürü teşekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b>	v
<b>TABLO LİSTESİ</b>	vi
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b>	vii
<b>ÖZET</b>	ix
<b>SUMMARY</b>	x
<b>1. GİRİŞ</b>	1
<b>2. GERİYE BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ VE BELİRLEME YAKLAŞIMLARI</b>	4
2.1. Yap-ya da-Satın Al Kararı	4
2.1.1. Firmalar neden dış kaynak kullanımına yönelirler?	10
2.1.2. Firmalar neden dış kaynak kullanımından kaçınmaya başladılar?	11
2.2. Stratejik Bakış - Dikey Bütünleşme	12
2.2.1. Dikey bütünleşme belirleyicileri	12
2.2.1.1. Satıcıların azlığı ve varlık özgüllüğü	12
2.2.1.2. Ölçek ekonomisi ve ürün çeşitliliği	13
2.2.1.3. Ürünün pazar payı ve pazarın büyümesi	13
2.2.1.4. Belirsizlik	13
<b>3. GERİYE BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ</b>	14
3.1. İşlem Maliyetleri Teorisi	14
3.1.1. Sözleşmelerin Avantajları	17
3.1.1.1. Dikey zincirde üretim akışının koordinasyonu	17
3.1.1.2. Özel bilgilerin sızmasının engellenmesi	18
3.1.2. İşlem maliyetlerini etkileyen faktörler	18
3.1.3. İşlem maliyetleri değişkenleri	19
3.1.4. İşlem maliyetleri değişkenlerinin geriye bütünleşme kararlarına etkisi	22
3.2. Acenta Teorisi	24
3.3. Mülkiyet Hakkı Teorisi	26
3.4. Kaynak Temelli Bakış	28
3.4.1. Kaynaklar ve yetenekler	28
3.4.2. Dış kaynak kullanımı ve kaynak temelli bakış	32
3.4.3. Kaynak temelli bakış stratejisi basamakları	38
3.4.3.1. Kaynakları belirleme	38
3.4.3.2. Rakipleri belirleme	38
3.4.3.3. Kaynakların değerini belirleme	39
3.4.3.4. Strateji geliştirme	40
3.4.3.5. Kaynak açığını kapatma	42
3.5. İşlem Maliyetleri Teorisi ile Kaynak Temelli Bakış Arasındaki İlişki	42
<b>4. GERİYE BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİNİN UYGULANACAĞI ALANLARIN BELİRLENMESİ İÇİN ÖNERİLER</b>	47
4.1. Geriye Bütünleşme Stratejilerinin Uygulanacağı Alanların Belirlenmesi (BCG Matrisi Kullanılarak)	47
<b>5. MODELİN UYGULANMASI</b>	50

5.1. ABC Firması	51
5.1.1. Ürünler	52
5.1.2. Rakipler	53
5.1.3. Tedarikçiler	57
5.1.3.1. Kahverengi su yosunu tedarikçileri	58
5.1.3.2. Xanthan gum tedarikçileri	58
5.1.3.3. Karagenan tedarikçileri	59
5.1.3.4. Gum tragacanth tedarikçileri	60
5.1.3.5. Tara gum tedarikçileri	60
5.1.3.6. Guar gum tedarikçileri	61
5.1.3.7. Kalsiyum sülfat tedarikçileri	61
5.1.3.8. Tetrasodyum difosfat tedarikçileri	62
5.1.3.9. Disodyum difosfat tedarikçileri	62
5.1.3.10. Şeker tedarikçileri	62
5.1.3.11. Potasyum klorit tedarikçileri	63
5.1.3.12. Sodyum klorit tedarikçileri	63
5.1.4. Hammaddeler	63
5.1.5. ABC'nin dikey zinciri	64
5.2. BCG Matrisi Uygulaması	64
5.2.1. Stratejik iş birimleri (SİB) ve stratejik iş alanları (SİA)	64
5.2.2. 2007 yılı BCG matrisi	68
5.2.2.1. Seçilen SİB'lerinin ve rakiplerin 2007 ve 2006 satışları	68
5.2.2.2. 2007 yılında rakiplere göre göreceli pazar payı (GPP) ve pazar büyüme oranları (PBO)	68
5.2.2.3. 2007 yılı için BCG matrisi	70
5.2.3. 2006 yılı için BCG matrisi	73
5.2.3.1. Seçilen SİB'lerinin ve rakiplerin 2006 ve 2005 satışları	73
5.2.3.2. 2006 yılı için BCG matrisi	74
5.2.4. SİB'deki değişimlerin değerlendirilmesi ve geriye bütünleşme yapılacak ürünlerin belirlenmesi	75
5.3. Geriye Bütünleşme Stratejilerinin Uygulanması	78
5.3.1. İşlem maliyetleri teorisi bakışına göre geriye bütünleşme	78
5.3.1.1. Ölçek ekonomisi	78
5.3.1.2. Varlık özgüllüğü	81
5.3.1.3. Belirsizlikler	90
5.3.1.4. İlişkiye özel varlıklar	98
5.3.1.5. Rant ve rant benzeri	102
5.3.1.6. Durdurma problemleri	108
5.3.1.7. İşlem maliyetleri teorisine göre geriye bütünleşme kararları	115
5.3.2. Kaynak temelli bakışa göre geriye bütünleşme	116
5.3.2.1. Kaynakların değerlendirilmesi	117
5.3.2.2. Kaynak temelli bakışa göre geriye bütünleşme kararları	127
<b>6. SONUÇLAR VE TARTIŞMA</b>	<b>128</b>
<b>KAYNAKLAR</b>	<b>131</b>
<b>EK 1</b>	<b>136</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>141</b>

## KISALTMALAR

<b>İMT</b>	: İşlem Maliyetleri Teorisi
<b>İME</b>	: İşlem Maliyetleri Ekonomisi
<b>KTB</b>	: Kaynak Temelli Bakış
<b>SRA</b>	: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı
<b>IT</b>	: Bilgi Teknolojisi
<b>ÖYSO</b>	: Özgüllüğü Yüksek Stratejik Olmayan Kaynaklar
<b>ÖDSO</b>	: Özgüllüğü Düşük Stratejik Olmayan Kaynaklar
<b>ÖYS</b>	: Özgüllüğü Yüksek Stratejik Kaynaklar
<b>ÖDS</b>	: Özgüllüğü Düşük Stratejik Kaynaklar
<b>BCG</b>	: Boston Consulting Group
<b>PBO</b>	: Pazar Büyüme Oranı
<b>GPP</b>	: Göreceli Pazar Payı
<b>SİB</b>	: Stratejik İş Birimleri
<b>SİA</b>	: Stratejik İş Alanları

## TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Tablo 3.1</b>	Acenta Teorisi, Mülkiyet Hakkı Teorisi ve İşlem Maliyeti Teorisi Karşılaştırması ..... 27
<b>Tablo 3.2</b>	KTB'ye göre dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimi..... 33
<b>Tablo 3.3</b>	İMT ve KTB'ın karşılaştırılması ..... 43
<b>Tablo 3.4</b>	İMT ve KTB'a göre iç ve dış kaynak kullanımı..... 46
<b>Tablo 5.1</b>	Hidrokolloid üreticileri ve ürün portföyleri..... 54
<b>Tablo 5.2</b>	2007 Türkiye hidrokolloid pazarı ve ABC satış rakamları ..... 56
<b>Tablo 5.3</b>	Ürün bazında tedarikçi firmalar ..... 57
<b>Tablo 5.4</b>	ABC ve rakiplerinin karşılaştırılmalı 2006-2007 satış değerleri..... 68
<b>Tablo 5.5</b>	2007 yılı için ABC'nin rakiplerine göre pazar payları ve 2006 yılına göre pazar büyüme oranları..... 69
<b>Tablo 5.6</b>	Ürünlerin toplam pazar değerleri ve ABC'nin 2007 yılı pazar payı 69
<b>Tablo 5.7</b>	ABC ve rakiplerinin karşılaştırılmalı 2006-2005 satış değerleri..... 73
<b>Tablo 5.8</b>	2006 yılı için ABC'nin rakiplerine göre pazar payları ve 2006 yılına göre pazar büyüme oranları..... 73
<b>Tablo 5.9</b>	Ürünlerin toplam pazar değerleri ve ABC'nin 2006 yılı pazar payı. 74
<b>Tablo 5.10</b>	İşlem maliyetleri teorisine göre SPSS analiz sonuçları ..... 116
<b>Tablo 5.11</b>	Kaynak temelli bakışa göre SPSS analiz sonuçları ..... 127
<b>Tablo 6.1</b>	Anket başlıkları ve SPSS analiz sonuçları ..... 129

## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 : Stratejik tedarik modeli.....	6
Şekil 2.2 : Yap-ya da-satın al bakışına göre karar akış şeması.....	10
Şekil 3.1 : Müşteri değerine kaynak temelli bakış ve sürdürülebilir rekabet avantajı ile ilişkisi.....	32
Şekil 3.2 : Kaynaklara dayalı strateji geliştirme.....	37
Şekil 3.3 : Özgül varlıklar ile stratejik kaynaklar arasındaki ilişki.....	44
Şekil 4.1 : BCG Matrisi.....	49
Şekil 5.1 : Uygulama Modeli.....	50
Şekil 5.2 : ABC firmasına ait ürünler (2007).....	53
Şekil 5.3 : ABC firmasının dikey zinciri.....	64
Şekil 5.4 : ABC ürünlerinin gruplanması.....	65
Şekil 5.5 : SİB ve SİA'lar ve belirlenme kriterleri.....	66
Şekil 5.6 : SİB ve SİA'lar arasındaki ilişki.....	67
Şekil 5.7 : 2007 yılı BCG matrisi.....	70
Şekil 5.8 : 2006 Yılı BCG matrisi.....	75
Şekil 5.9 : Ölçek ekonomisi güvenilirlik analizi sonucu 1. kısım.....	79
Şekil 5.10 : Ölçek ekonomisi güvenilirlik analizi sonucu 2. Kısım .....	80
Şekil 5.11 : Ölçek ekonomisi veri ortalamaları ve genel ortalama .....	80
Şekil 5.12 : Ürüne özel bilgi güvenilirlik analizi sonucu 1. Kısım .....	82
Şekil 5.13 : Ürüne özel bilgi güvenilirlik analizi sonucu 2. Kısım .....	82
Şekil 5.14 : Ürüne özel bilgi veri ortalamaları ve genel ortalama .....	83
Şekil 5.15 : Firmaya özel bilgi güvenilirlik analizi sonucu 1. Kısım .....	84
Şekil 5.16 : Firmaya özel bilgi güvenilirlik analizi sonucu 2. Kısım .....	84
Şekil 5.17 : Firmaya özel bilgi verilerinin ortalaması ve genel ortalama.....	85
Şekil 5.18 : Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması güvenilirlik analizi 1. Kısım.....	86
Şekil 5.19 : Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması güvenilirlik analizi 2. Kısım.....	87
Şekil 5.20 : Müşteri ilişkileri veri ortalamaları ve genel ortalama .....	87
Şekil 5.21 : Özel bilgilerin korunması güvenilirlik analizi 1. Kısım.....	88
Şekil 5.22 : Özel bilgilerin korunması güvenilirlik analizi 2. Kısım.....	89
Şekil 5.23 : Özel bilgilerin korunması-verilerin ortalaması ve genel ortalama..	89
Şekil 5.24 : Talep belirsizliği güvenilirlik analizi sonucu 1. Kısım .....	91
Şekil 5.25 : Talep belirsizliği güvenilirlik analizi sonucu 2. Kısım .....	91
Şekil 5.26 : Talep belirsizliği verilerin ortalaması ve genel ortalama .....	92
Şekil 5.27 : Fiyat belirsizliği güvenilirlik analizi sonucu 1. Kısım .....	93
Şekil 5.28 : Fiyat belirsizliği güvenilirlik analizi sonucu 2. Kısım .....	93
Şekil 5.29 : Fiyat belirsizliği düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonucu 1. Kısım.	94
Şekil 5.30 : Fiyat belirsizliği düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonucu 2. Kısım.	94
Şekil 5.31 : Fiyat belirsizliği verilerin ortalamaları ve genel ortalama.....	95
Şekil 5.32 : Kahverengi su yosunu üretim şeması.....	96



Şekil 5.33	: Teknoloji belirsizliği güvenilirlik analizi 1. Kısım.....	97
Şekil 5.34	: Teknoloji belirsizliği güvenilirlik analizi 2. Kısım.....	97
Şekil 5.35	: Teknoloji belirsizliği veri ortalamaları ve genel ortalama.....	98
Şekil 5.36	: Firmanın tedarikçiye özel yatırımları güvenilirlik analizi 1. Kısım	99
Şekil 5.37	: Firmanın tedarikçiye özel yatırımları güvenilirlik analizi 2. Kısım	99
Şekil 5.38	: Firmanın tedarikçiye özel yatırımları veri ortalamaları.....	100
Şekil 5.39	: Tedarikçinin firmaya özel yatırımları güvenilirlik analizi 1. kısım	101
Şekil 5.40	: Tedarikçinin firmaya özel yatırımları güvenilirlik analizi 2. kısım	101
Şekil 5.41	: Tedarikçinin firmaya özel yatırımları veri ortalamaları.....	102
Şekil 5.42	: Firmanın rant değeri güvenilirlik analizi 1. Kısım.....	103
Şekil 5.43	: Firmanın rant değeri güvenilirlik analizi 2. Kısım.....	104
Şekil 5.44	: Firmanın rant değeri-düzeltilmiş güvenilirlik analizi 1. Kısım.....	104
Şekil 5.45	: Firmanın rant değeri-düzeltilmiş güvenilirlik analizi 2. Kısım.....	105
Şekil 5.46	: Firmann rantı veri ortalamaları ve genel ortalama.....	105
Şekil 5.47	: Tedarikçinin rant değeri - güvenilirlik analizi 1. Kısım.....	106
Şekil 5.48	: Tedarikçinin rant değeri - güvenilirlik analizi 2. Kısım.....	107
Şekil 5.49	: Tedarikçinin rantı veri ortalamaları ve genel ortalama.....	107
Şekil 5.50	: Firmanın durdurma yapması – güvenilirlik analizi 1. Kısım.....	109
Şekil 5.51	: Firmanın durdurma yapması – güvenilirlik analizi 2. Kısım.....	109
Şekil 5.52	: Firmanın durdurması – düzeltilmiş güvenilirlik analizi 1. Kısım...	110
Şekil 5.53	: Firmanın durdurması – düzeltilmiş güvenilirlik analizi 2. Kısım...	110
Şekil 5.54	: Firmanın durdurma yapması veri ortalamaları ve genel ortalama..	111
Şekil 5.55	: Tedarikçinin durdurma yapması – güvenilirlik analizi 1. Kısım.....	112
Şekil 5.56	: Tedarikçinin durdurma yapması – güvenilirlik analizi 2. Kısım.....	113
Şekil 5.57	: Tedarikçinin durdurması-düzeltilmiş güvenilirlik analizi 1. Kısım	113
Şekil 5.58	: Tedarikçinin durdurması-düzeltilmiş güvenilirlik analizi 2. kısım	114
Şekil 5.59	: Tedarikçinin durdurma yapması veri ortalamaları.....	114
Şekil 5.60	: Kahverengi su yosunlarının değeri – güvenilirlik analizi 1. Kısım	118
Şekil 5.61	: Kahverengi su yosunlarının değeri – güvenilirlik analizi 2. Kısım	118
Şekil 5.62	: Değer – düzeltilmiş güvenilirlik analizi 1. Kısım.....	119
Şekil 5.63	: Değer-düzeltilmiş güvenilirlik analizi 2. Kısım.....	119
Şekil 5.64	: Değer veri ortalamaları ve genel ortalama.....	120
Şekil 5.65	: Kahverengi su yosunlarının kıtlığı – güvenilirlik 1. Kısım.....	121
Şekil 5.66	: Kahverengi su yosunlarının kıtlığı – güvenilirlik 2. Kısım.....	121
Şekil 5.67	: Kıtlık veri ortalamaları ve genel ortalama.....	122
Şekil 5.68	: Taklit edilebilirlik-güvenilirlik 1. Kısım.....	123
Şekil 5.69	: Taklit edilebilirlik-güvenilirlik 2. Kısım.....	124
Şekil 5.70	: Taklit edilebilirlik veri ortalamaları ve genel ortalama.....	124
Şekil 5.71	: İkame edilebilirlik-güvenilirlik 1. Kısım.....	125
Şekil 5.72	: İkame edilebilirlik-güvenilirlik 1. Kısım.....	126
Şekil 5.73	: İkame edilebilirlik veri ortalamaları ve genel ortalama.....	126

# GERİYE BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ VE BELİRLEME YAKLAŞIMLARI

## ÖZET

Firmalar rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü yaratabilmek için çok çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar. Günümüzde yaygın olarak kullanılan stratejilerden bir tanesi geriye bütünleşme stratejisidir. Bu stratejiye göre firmalar, kendilerine rekabet üstünlüğü yaratan ürünlerin/alanların hammaddelerini firma içinde gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceklerine karar vermektedirler. Tek bir ürün üreten firmalar için hangi alanlarda geriye bütünleşilebileceğinin belirlenmesi kolaydır. Ancak, geniş bir ürün portföyü ile farklı alanlarda faaliyet gösteren firmaların, hangi alanlarda/hangi ürünler için geriye bütünleşme yapabileceğinin belirlenmesi için bazı analizlerin yapılması gerekmektedir. Bu amaçla kullanılacak portföy analiz metodlarından daha nesnel olan ve yaygın olarak kullanılan BCG matrisidir. BCG matrisi ile firmalar, rakiplerine karşı piyasada güçlü oldukları yıldız ürünleri belirleyip bu alanlarda geriye bütünleşme yapıp yapamayacaklarına karar verebilirler. Geriye bütünleşme ile ilgili geçmişten günümüze çok çeşitli metodlar öne sürülmüştür. Bunlar; İşlem Maliyetleri Teorisi, Acenta Teorisi, Mülkiyet Hakkı Teorisi ve Kaynak Temelli Bakış'tır. Bu teoriler, firmaların geriye bütünleşme kararlarında farklı faktörlerin incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bu nedenle her bir teori, geriye bütünleşme kararlarında farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmada, çok geniş bir ürün portföyü ile farklı sektörlerde hizmet veren bir firma için yıldız ürünler belirlenmiş ve bu yıldız ürünler için geriye bütünleşme kararları irdelenmiştir. Temel olarak işlem maliyetleri teorisi ve kaynak temelli bakış esas alınmış ve bu iki teori ayrı ayrı değerlendirilerek karşılaştırılmıştır. Neticede, işlem maliyetleri teorisine göre firmanın geriye bütünleşmesi tavsiye edilmektedir. Ancak, kaynak temelli bakış uygulandığında, firmanın belirlenen girdiyi dış kaynaklardan temin etmesi gerektiği görülmüştür. Buna göre firmalar, geriye bütünleşme kararı vermeden önce, geriye bütünleşme teorilerini ayrı ayrı uygulayarak bunları karşılaştırmalı ve ona göre karar vermelidir. Diğer taraftan, bu teorileri birleştiren hibrit modeller kullanılabilir ve sonuca göre firma kendisi için en uygun kararı verebilir.

## **BACKWARD INTEGRATION STRATEGIES AND DETERMINATION APPROACH**

### **SUMMARY**

Companies apply many different strategies to create competitive advantage against their competitors. One of the most common strategies is backward integration strategy. According to this strategy, companies should produce the ingredients of the products/fields that creates competitive advantage in the firm. To determine in which fields company should integrate backwardly, is easy for the companies which manufacture just one type of product. But for the companies, which acts with broad product portfolio in different areas, you should make some analysis to determine the fields/products that compay should make backward integration. For this purpose, the most practical and common portfolio analysis method is BCG Matrix. With BCG matrix, companies can determine their star products that they are strong in the market against their competitors and decide whether they should integrate backwardly or not. From past to present, many methods were suggested regarding backward integration. These are; Transaction Cost Theory, Agency Theory, Property Rights Theory and Resource-based View. These theories defend that in backward integration decisions, different factors should be evaluated. Therefore, each theory can give different results in backward integration decisions.

In this research, the star products of the company, that serve different sectors with broad product portfolio, are determined and backward integration for these star products is explicated. Basically, transaction cost theory and resource-based view are predicated on this research. These two theories are applied seperately and results are compared at the end. As a result, according to transaction cost theory, it is suggested to integrate backwardly. However, when the resource-based view is applied, it is seen that company should outsource the specified ingredient. According to this, before making a decision on backward integration, companies should make evaluation by applying backward integration theories seperately and comparing them to make decision on backward integration. On the other hand, they may use a hybrid method that combines all these theories and choose the most suitable decision according to the result.

## 1. GİRİŞ

Firmalarda endüstriyel bir ihtiyaç ortaya çıktığında, bu ihtiyaç, ürün ya da malzemenin dış kaynaklardan alınması ya da gereksinim duyulan parça ya da ürünün firma içinde yapılması şeklinde tedarik edilir. Bir ürünü/faaliyeti dış kaynaklardan satın alma ya da firma içinde gerçekleştirme bir bütünleşme kararıdır. Bütünleşme kararları ile ilgili iki farklı yaklaşım vardır. Bunlardan ilki “yap-ya da-satın al” bakışı, diğeri ise stratejik bir bakış olan “dikey bütünleşme” bakışıdır.

Yap ya da satın al kararında “Yap”, firmanın ihtiyaç duyulan aktiviteyi firma içinde gerçekleştirmesi kararıdır. “Satın al” kararı ise, belirlenen aktiviteyi, firmanın kendisinden bağımsız bir dış kaynağa belki bir sözleşmeyle yaptırmasıdır. Yap ya da satın al kararlarında etken olan faktörler rekabet avantajı, talep esnekliği, süreç yeterliliği, süreç olgunluğu ve stratejik risktir. Bu modeli temel alan ve günümüzde oldukça yaygın olarak kullanılan diğeri bir model ise “dikey bütünleşme” modelidir.

Hammaddenin alımı ile başlayıp dağıtım ve son ürün ya da servisin satılması ile son bulan süreç dikey zincir olarak bilinir. Bu dikey zincirde işlemleri organize etmek için üç karardan söz etmek mümkündür: Her iki birimin birbirinden bağımsız ve kendi varlıkları üzerinde söz sahibi olduğu bütünleşmeme (nonintegration) kararı; Hammadde satan bir firmanın, müşterisinin işini satın alarak ya da kendi firmasını kurarak üretim yapmaya başlamasının söz konusu olduğu ileriye bütünleşme (forward integration) kararı; Bir firmanın, hammaddelerini üretmeye karar vermesi, dolayısı ile tedarikçisini satın alması ya da bu işi gerçekleştirmek için yatırım yapması ile ortaya çıkan geriye bütünleşme (backward integration) kararı. Bu çalışmada geriye bütünleşme kararı modelleri irdelenmiştir.

Geriye bütünleşme kararlarında kullanılan stratejik metodlar temel olarak “İşlem Maliyetleri Teorisi” (İMT) ve “Kaynak Temelli Bakış”tır (KTB). Bunlar haricinde kullanılan stratejik modellerden diğeri ikisi “Acenta Teorisi” ve “Mülkiyet Hakkı Teorisidir”. Bu modellerde de işlem maliyetleri teorisi modelinde olduğu gibi sözleşmeler esas alındığından işlem maliyetleri teorisi içinde kısaca bahsedilmiştir.

Stratejik modellerden ilki olan İMT, 25 yıldan daha uzun bir süredir dış kaynak kullanımını tanımlamakta kullanılan teorik açıklamaların en yaygın olanıdır. İlk olarak 1937 yılında Coase, belirsizliklerin olduğu durumlarda, pazara yönelmekle maruz kalınacak yüksek maliyetler yerine, işlemi firma içinde gerçekleştiriminin çok daha etkili olduğunu göstermiştir. İşlem maliyetleri, araştırma, seçme, pazarlık, izleme ve uygulama gibi ekonomik değişimleri yönetmek ile ilgili maliyetlerdir. İşlem maliyetleri iş ortakları ile imzalanacak sözleşmelerin hazırlanması sırasında ortaya çıkan (ex-ante) ya da daha sonrasında meydana gelen (ex-post) maliyetlerdir. İMT’de kararı etkileyen faktörler varlık özgüllüğü, belirsizlikler, ilişkiye özel varlıklar, rant ve rant benzeri kavramları ile durdurma problemleridir.

Özgül varlıklar firma için belirgin şekilde daha değerlidir, bu nedenle bu varlıklarla ilgili faaliyetler firma içinde gerçekleştirilmelidir. Belirsizlikler geleceğin tahmin edilememesinden kaynaklanmaktadır ve talep belirsizliği, fiyat belirsizliği, teknoloji belirsizliği... v.s. şeklinde ortaya çıkar. Belirsizliklerin yüksek olduğu durumlarda işlemler firma içinde gerçekleştirilmelidir. Firmalar bazı durumlarda iş ortakları (tedarikçileri ya da müşterileri) için özel yatırımlar yaparlar ve bu yatırımlar onları iş ortaklarına bağlar. Yatırımı yapan tarafın en iyi alternatifi olan ortağından olan getirisi ikinci en iyi alternatife göre yüksektir. İkinci en iyi alternatife geçilmesi ile oluşan fark (rant benzeri) yüksekse bu durumda ortaklar fırsatçı davranarak alım ya da satışı durdurabilir. Bu da durdurma problemlerine neden olur. Tüm bu faktörler dikkate alındığında durdurma problemlerine neden olacak faaliyetler firma içinde gerçekleştirilmelidir.

Diğer bir bakış olan KTB, özel karakteristikler sergileyen temel kaynakların, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan stratejiler uygulanmasına yardımcı olduğunu, böylece sürdürülebilir rekabet avantajının (SRA) korunmasını sağladığını ileri sürmektedir. Bu modelde firmanın ve rakiplerinin kaynakları ve yetenekleri incelenmekte ve buna göre faaliyetin firma içinde gerçekleştirilmesi ya da firma dışında tedarik edilmesine karar verilmektedir. Firma için rekabet üstünlüğü (RÜ) yaratan kaynaklar firma içinde bulunmalıdır. Bu kararı etkileyen faktörler kaynakların/yeteneklerin değeri, kıtlığı, taklit edilebilirliği ve ikame edilebilirliğidir. Kaynaklar, değer yarattıkları ölçüde değerlidir. Kaynaklar sadece değerli oldukları zaman RÜ kaynağı olabilirler. Kıtlık, bir kaynağın rakip işletmelerde yaygın olarak bulunmaması anlamındadır Bir kaynağın RÜ üretme potansiyeli olabilmesi için, hem değerli hem de kıt olması

gerekir. Taklitsiz olma veya taklit edilememe, işletmenin kontrolünde bulunan bir kaynağın, bu kaynağa sahip olmayan işletmeler tarafından kolayca edinilememesi anlamındadır. Değerli ve kıt kaynaklar ancak rakipler tarafından taklit edilemedikleri sũrece SRA'ya yol açabilirler. İkamesiz olma, bir kaynağın yerine kolayca aynı etkileri yaratabilen farklı bir kaynağın konulamaması anlamındadır. Bir kaynağın SRA ¼retme potansiyeli olabilmesi için, değerli, kıt ve taklit edilemez olma ¼zelliklerinin yanında ayrıca ikamesiz olması gerekir.

Çok geniş bir ¼r¼n portf¼y¼ ile farklı sekt¼rlere hizmet veren firmaların, faaliyet g¼sterdikleri her alanda geriye b¼t¼nleřmeleri m¼mk¼n değildir. Bunun için ¼ncelikle firmaların hangi alanlarda geriye b¼t¼nleřeceđinin belirlenmesi gerekir. Bu amaçla kullanılabilir portf¼y modelleri arasından daha nesnel olan BCG matrisinde, ¼r¼nlerin pazar payı ve pazar b¼y¼me oranları esas alınarak firmanın geriye b¼t¼nleřebileceđi yıldız ¼r¼nler belirlenir. Seçilen yıldız ¼r¼nler için geriye b¼t¼nleře kararı yukarıda belirtilen iki model esas alınarak verilir. Ancak bu modeller her zaman aynı sonucu vermemektedir.

Bu çalışmada amaç, geniş bir ¼r¼n portf¼y¼ ile çeşitli alanlarda faaliyet g¼steren firmaların hangi alanlarda geriye b¼t¼nleřeceđinin ve uygulanacak geriye b¼t¼nleře modelinin belirlenmesidir.

Bu alışma kapsamında firmaların hangi alanlarda geriye b¼t¼nleře yapabileceğine dair bir metod ¼nerilmiř ve yukarıda bahsi geçen iki farklı bakış açısına g¼re geriye b¼t¼nleře kararları irdelenmiştir.

## **2. GERİYE BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ VE BELİRLEME YAKLAŞIMLARI**

Kaset kaydından kanser tedavisine tüm ürün ya da servislerin üretilmesi pek çok aktivite gerektirir. Hammaddenin alımı ile başlayıp dağıtım ve son ürün ya da servisin satılması ile son bulan süreç dikey zincir olarak bilinir. İş stratejilerinde asıl mesele bu dikey zincirin ne şekilde organize edileceğidir. AOL Time Warner'ın yaptığı gibi tüm aktiviteleri tek bir firmada mı organize etmek gerekir, yoksa marketteki bağımsız firmalara güvenmek mi gerekir? Başarılı bir şekilde dikey bütünleşmiş firmalara pek çok örnek verilebilir. Scott Paper, kendi kerestesini kesmekte, öğütmekte, kâğıt ürünleri yapmakta ve bu ürünleri markete dağıtmaktadır. Bunun yanında Nike, Benetton, Crysler gibi birçok başarılı firma dikey olarak parçalara ayrılmıştır: dikey zincirde pek çok görevi sözleşme imzaladıkları bağımsız dış kaynaklara yönlendirmişlerdir (Besanko ve diğ., 2003).

Bütünleşme kararları ile ilgili iki farklı yaklaşım vardır. Bunlardan ilki “yap-ya da satın al” bakışı, diğeri ise stratejik bir bakış olan “dikey bütünleşme” bakışıdır.

### **2.1. Yap-ya da-Satın Al Kararı**

Firmalarda endüstriyel bir ihtiyaç ortaya çıktığında, bu ihtiyaç, ürün ya da malzemenin dış kaynaklardan alınması ya da gereksinim duyulan parça ya da ürünün firma içinde yapılması şeklinde tedarik edilir. Yeni bir ürün alınması ya da mevcut üründe önemli bir değişiklik yapılması söz konusu olduğunda, firmalar “yap ya da satın al” analizi yapmak zorundadır (Öncü ve diğ., 2006). Firmanın bir aktiviteyi kendi içinde gerçekleştirmesi veya kendinden bağımsız bir dış kaynaktan satın alması “yap ya da satın al” kararı olarak bilinir. “Yap” kararı, firmanın ihtiyaç duyulan aktiviteyi firma içinde gerçekleştirmesi kararıdır. “Satın al” kararı ise, belirlenen aktiviteyi, firmanın kendisinden bağımsız bir dış kaynağa belki bir sözleşmeyle yaptırmasıdır (Besanko ve diğ., 2003).

İç kaynak kullanımı / dış kaynak kullanımı kararları, organizasyonların toplam performansında önemli bir role sahiptir. Bu, özellikle tedarik zincirinde rekabet gücü sağlamak ve devam ettirmek için ana yetkinliklere (core competences) yönelmesi ve diğer aktivitelerin dış kaynaklardan temin edilmesini öngören yeni yönetim trendleri için doğrudur (Sislian ve Satir, 2000).

Quinn ve Hilmer'a göre, tedarik kararlarında en önemli stratejik kavram ana yetkinliktir (Sislian ve Satir, 2000). Quinn ve Hilmer, firmaların ana yetkinliklerine odaklanmaları gerektiğini ve esas olmayan diğer yetkinlikler için dış kaynaklara yönelmeleri gerektiğini savunmuşlardır (Moschuris, 2007). Ana yetkinliğin karakteristiklerini şu şekilde sıralamışlardır (Sislian ve Satir, 2000);

1. Firmanın bir aktiviteyi rakiplerinden daha iyi yapmasını sağlayan beceri veya bilgidir.
2. Müşterinin kısa süreli ihtiyaçlarını karşılayan özellikli ürünler yerine, uzun dönemli ve esnek bir platformdur.
3. Taklit edilmesi zor, benzersiz kaynaklardır.
4. Firmanın market lideri olduğu aktivitelerdir ve firma liderliğini korumak için yönetsel ve finansal kaynaklarına odaklanabilir.
5. Firmanın düşük maliyetle ya da yüksek verimle sağlayabileceği ve müşterilerini anlamak ya da onlara servis vermekle direkt alakalı unsurlardır.
6. Birkaç yetenekli bireye bağlı olmayan ve firma değeri, yapısı ve yönetim sisteminde saklı olan aktivitelerdir.

Quinn ve Hilmer'ın geliştirmiş olduğu tedarik çatısı şu temellere dayanan bir karar matrisi üzerine kurulmuştur;

- Aktiviteden elde edilen rekabet üstünlüğü
- Dış kaynak kullanımının neden olduğu stratejik savunmasızlık
- Dış kaynak kullanımından kaynaklanan işlem maliyetleri

Bu bakışın avantajları şu şekilde sıralanabilir: firmalar en iyi yaptıkları şey üzerine odaklandıklarından iç kaynakları maksimize olur; ana yetkinlikler iyice gelişir ve rakiplere karşı bariyer oluşturur; tedarikçilerin yatırımlarından faydalanılabilir; çevrim süresi (cycle time) düşer. Bu faydalardan yararlanmak için yöneticiler analitik



seçim yapmalı ve ana yetkinliklerini geliştirmelidir. Bu sayede firmalar eşsizlik, rekabet avantajı ve değer yaratma temelleri kazanırlar (Moschuris, 2007).

Welch, Little ve Ranganath (1992) farklı bir tedarik çatısı oluşturmuştur. Stratejik tedarik modeli adını verdikleri bu çalışmada 3 faktör incelenmiştir;

- Rekabet avantajı sağlamada süreç teknolojisinin önemi
- Süreç teknolojisinin olgunluğu
- Rakiplerin süreç teknolojilerinin pozisyonları

Buradan yola çıkarak dört karara varılmaktadır; yap, marjinal yap, marjinal satın al ve satın al (Bakınız Şekil 2.1).

Endüstriler arası süreç teknolojisinin olgunluğu	Rakiplere göre Süreç Teknolojisi								
		Zayıf	Orta	Güçlü	Zayıf	Orta	Güçlü	Zayıf	Orta
Yeni çıkan	SATIN AL			Marjinal yap	YAP				
Büyümekte olan									
Olgun					Marjinal satın al				
	Bugün düşük olan			Bugün yüksek olan			Gelecekte yüksek olan		

**Şekil 2.1:** Stratejik tedarik modeli (Welch ve diğ., 1992)

Yap ve marjinal yap kavramları, olgun olmayan ancak firmanın rekabet avantajı yaratmasında belirgin şekilde etkili olan teknolojiler için geçerlidir. Teknoloji olgun olmadığı için piyasada kolayca bulunmaz. Bu nedenle tercih edilen, teknolojinin dışardan alınması ve firma içinde geliştirilmesidir. Bu sayede rekabet avantajı sağlanmış olur. Ancak firma teknolojik olarak zayıfsa, teknolojiyi içselleştirmek sadece marjinaldir. Sonuç olarak, firma kendi kapasitesini geliştirmek için yatırım yapabilir ya da teknolojiyi dış kaynaktan temin edebilir. Teknolojinin firmaya sağladığı rekabet avantajı düşükse, teknolojinin dış kaynaklardan satın alınmasına karar verilebilir. Rekabet avantajına etkisi yüksek ve farklı bir endüstri için geliştirilmiş olgun teknolojiler için ise marjinal satın alma söz konusudur. Örneğin, fermentasyon teknolojisi biracılık için geliştirilmiştir, ancak günümüzde

biyoteknoloji alanında da kullanılmaktadır. Eğer lisans alma işlemi ekonomik olarak mümkünse ve firma dışarda geliştirilen bu teknolojiyi alıp kendi ihtiyaçlarına uydurabilecek yeteneklere sahipse firma bu teknolojiyi satın almalıdır (marjinal satın alma). Welch ve Nayak'a göre, eğer süreç teknolojisinin rekabet avantajına etkisi yüksekse ve süreç olgunsa, teknoloji marjinal satın alınmalıdır. Aynı şartlarda teknolojisinin olgunluğu gelişmekte ise, satın alma kararı verilmelidir (Welch ve diğ., 1992).

Apte ve Mason, servislerin dağıtılmasına dayanan bir çatı oluşturmuştur. Dağıtımına uygun olan aktiviteler şu kıstaslara bağlı olarak belirlenmektedir; *Bilgi yoğunluğu ihtiyacı*, *müşteri ile iletişim ihtiyacı* ve *fiziksel varlık ihtiyacı*. Sigorta konusu ele alındığında, bilgi yoğunluğu ihtiyacı çok ve müşteri iletişim ihtiyacı ile fiziksel varlık ihtiyacı az ise, dağıtım tercih edilmektedir. Bunun yanında hastabakıcılık söz konusu olduğunda her üç faktör de yüksektir ve bu nedenle dağıtım söz konusu olamaz (Sislian ve Satir, 2000).

Dağıtım kararı alındıktan sonra, aktivitenin tedarik kararının verilmesi gerekmektedir. Bu karar ise şunlara bağlıdır;

- Aktivitenin stratejik önemi
- Firmanın rakiplerine göre aktiviteyi yerine getirme yeterliliği

Örneğin, yüksek stratejik önem ve düşük göreceli yeterlilik, firmanın tedarikçisi ile stratejik ortaklık yapma kararı almasına ya da gerekli yetkinliği edinmek için yatırım yapmasına yol açar (Sislian ve Satir, 2000).

Walker, şu verilere dayanan farklı bir stratejik tedarik çatısı oluşturmuştur.

- Aktivite ile ilişkili stratejik risk (Kendine mal etme riski, teknoloji difüzyonu... vs.)
- Tedarikçinin yetkinliğine karşılık firmanın bir aktiviteyi yerine getirmek için sahip olduğu yetkinlik (Sislian ve Satir, 2000)

Yukarıda kısaca açıklanan 4 modelden üçü (Walker istisna olarak kabul edilmiştir), rekabet avantajının, tedarik kararlarında çok önemli bir faktör olduğunu öne sürmüştür. Diğer bir faktör ise, firmanın rakiplerine ya da tedarikçilerine göre bir aktiviteyi yerine getirme kapasitesi yani süreç yeterliliğidir. İlgili diğer faktörler ise, talep esnekliği, stratejik risk, süreç olgunluğu olarak belirtilmiştir. Bu faktörlerden

rekabet avantajı ve talep esnekliği birincil faktörlerdir ve tedarik kararları bu faktörlere bağlıdır. Süreç yeterliliği, süreç olgunluğu ve stratejik risk ise ikincil faktörler olarak tanımlanmışlardır. Bu faktörler, tedarik kararlarını takip eden yönetsel aktivitelerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Sislian ve Satir, 2000).

- **Rekabet avantajı;** Bir firmanın rekabet avantajı yakalaması için rakipleri ile aynı ya da daha fazla pozitif değer yaratmalıdır. Rekabet avantajı müşteriye süper bir değer sunarak elde edilebilir. Bu değer, yüksek fiyatla sunulan benzersiz faydalar olabilir ya da rakiplerle eşit bir değer için düşük bir fiyat olabilir. Her iki durumda da çeşitlilik stratejisi ya da maliyet liderliği rekabet avantajı sağlamaktadır (Wagner, 2006). Porter'a göre rekabet avantajı ile sonuçlanan üç rekabet stratejisi vardır. Bunlar; maliyet liderliği, ürün çeşitliliği ve odaklanmadır. Maliyet liderliği, yeniden yapılanma aktiviteleri, süreç inovasyonu ve ürün tasarımlarının değiştirilmesi sayesinde maliyetlerin düşürülmesi ile elde edilebilir. Ürün çeşitliliği, müşterilerin özel ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar. Ürün çeşitliliği sayesinde firmalar daha fazla fiyat talep edebilirler ve pazar payı elde edebilirler. Odaklanma ise belirlenmiş niş bir pazarda uzmanlaşma ve daha iyi olmayı sağlar ve bu sayede pazar payı yakalanması sağlanır. Rekabet avantajını geliştiren herhangi bir aktivite kritik olarak tanımlanmalı ve firma içinde yapılmalıdır (Sislian ve Satir, 2000).
- **Talep esnekliği;** Müşteri ihtiyaçları çoğu zaman organizasyonların operasyonel stratejilerini yönlendirir. Rekabet baskısı, organizasyonları müşterilerin teslimat ihtiyaçlarındaki değişimlere uymaya zorlar. Esneklik ihtiyacı, bu değişimlerin miktar ve çeşitliliğine bağlıdır. Talep esnekliğinin seviyesi, bu değişimlere cevap verebilmek için gerekli olan üretim yeterliliği seviyesini göstermektedir. Talep esnekliği, ürün, hacim, teslimat esnekliği şeklinde düşünülebilir (Sislian ve Satir, 2000).

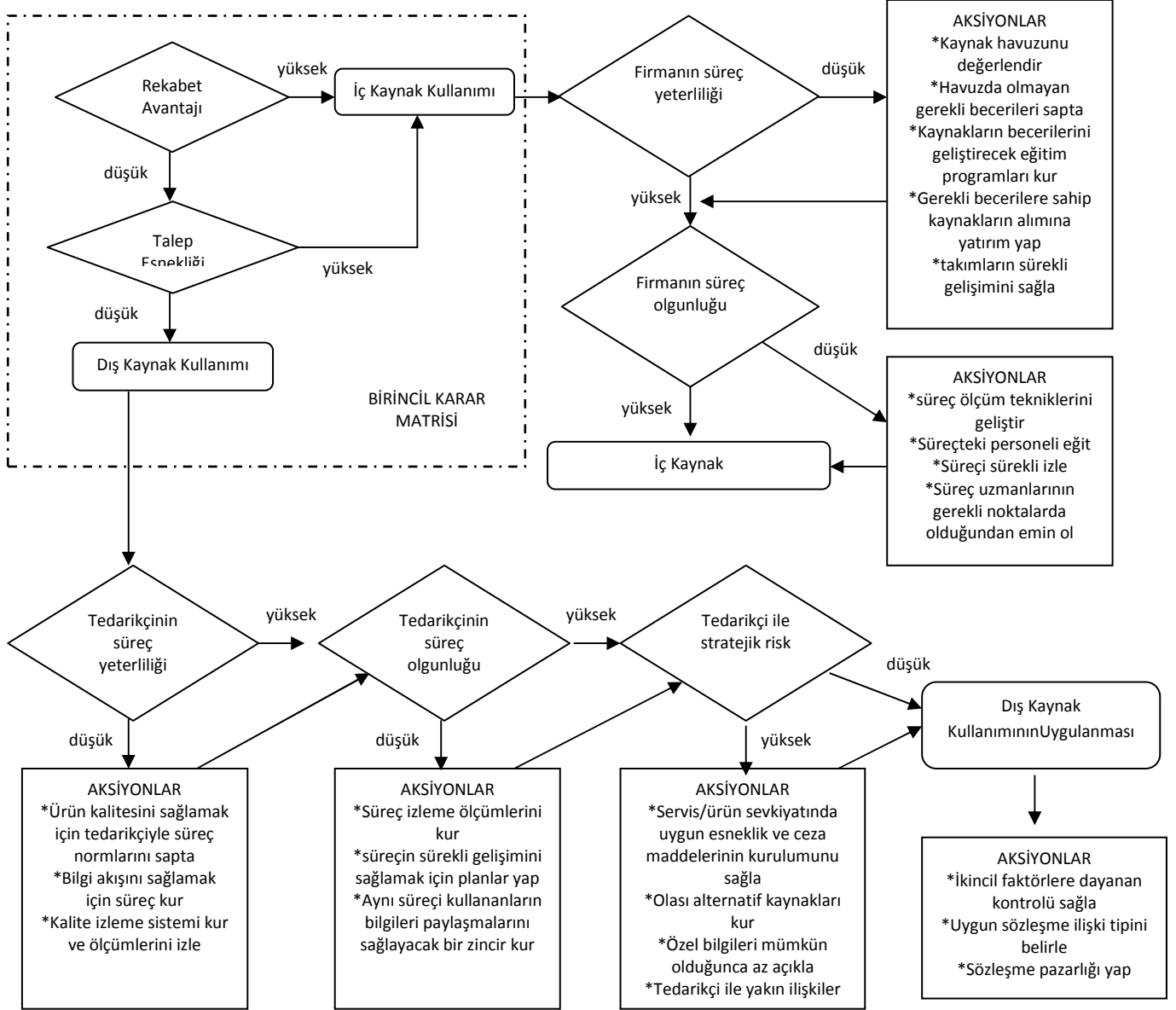
Talep esnekliği ihtiyacı farklı şekillerde ölçülebilir;

- ✓ Teslimat tarihinden itibaren farklı sürelerde alınan sipariş yüzdesi; Eğer bir ürünün üretilmesi için gereken süre 1 hafta veya daha azsa ve teslimat tarihinden itibaren bir hafta içinde yeni sipariş alınıyorsa, talep esnekliği yüksektir. Ancak 1 haftada üretilen bir ürün için sipariş süresi 3 hafta ise talep esnekliği düşüktür (Sislian ve Satir, 2000).

- ✓ Diğer bir ölçme yöntemi, talep tahminlerinin doğruluğu olabilir. Talep tahminlerinin doğruluğu yüksekse, talep esnekliği düşüktür. Tahmin doğruluğu düşük olan bir ürün dışardan tedarik edilirse, sonuçta zayıf bir tedarik servisi ile karşılaşılabilir ya da servis ücretleri çok yüksek olabilir (Sislian ve Satir, 2000).
- **Süreç yeterliliği;** Süreç yeterliliği araştırmaları, göz önüne alınan süreçte beklenen değerlerin karşılanma yeterliliğini belirlemek için yapılmaktadır (Ahmed, 2005). Süreç yeterliliği, organizasyonların aktiviteleri yerine getirme yeterliliğidir. Aktivitenin tipine göre bu yeterliliği ölçmenin çeşitli yolları vardır. Örneğin, bir montaj sürecinde milyonda ne kadar hatalı montaj yapıldığı, bu sürecin yeterliliğini ölçmek için kullanılabilir. Müşteri hizmetleri söz konusu olduğunda, yanıtlama ve bekletme süresi ölçü olarak kullanılabilir. Kıyaslama da endüstri standartlarının karşılanıp karşılanmadığının ölçülmesinde kullanılabilir (Sislian ve Satir, 2000). Süreç yeterliliğini sayısal olarak ölçmek için kullanılan en popüler kavram yeterlilik indeksidir. Bu indeks üretim sürecinin ürünleri belirli tolerans sınırları içerisinde üretip üretmediğini belirlemek için kullanılır (Ahmed, 2005).
- **Süreç olgunluğu;** Süreç olgunluğu, bir süreci yerine getirmenin kolaylığının seviyesi ve sürecin tedarik pazarında ne kadar yaygın olduğu ile ilgilidir. Servis aktivitesinde bu faktör uygulanamaz. Ancak servisin yerine getirilmesi için yüksek seviyede tecrübe ve uzmanlık gerekiyorsa, o zaman süreç olgunluğundan bahsedilebilir. Bu nedenle, süreç olgunluğu daha çok üretim süreçlerini içeren tedarik kararlarında dikkate alınmalıdır (Sislian ve Satir, 2000). Stratejik tedarik kararlarında yöneticilerin, bahsi geçen süreç teknolojisinin olgunluğunu sadece kendi endüstrileri değil, tüm endüstrilerde dikkate almaları gerekmektedir. Örneğin, çok parçalı sistemler(composites), implant endüstrisinde çok yeni olmasına rağmen, uzay ve spor eşyaları endüstrisinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Welch ve diğ., 1992).
- **Stratejik risk;** İki tip riskten söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki, tahsis etme riski (appropriation risk), yani bir tedarikçiden istenen miktar ya da kalitede ürün alınamaması riski ya da bir servisi yerine getirmek için gerekli iş gücünü bulamama riskidir. Diğer bir risk ise, yayılma riski (diffusion risk), yani bir organizasyonun tedarikçisine ürün ya da servisiyle ilgili özel bilgileri yaymasıyla

ortaya çıkan risktir. Tedarikçi rakip firmalardan biriyle çalışıyorsa, bu risk daha yüksektir (Sislian ve Satir, 2000)

Tüm bu faktörler göz önüne alındığında Şekil 2.2'deki stratejik tedarik kararları çatısı ortaya çıkmaktadır;



**Şekil 2.2:** Yap-ya da-satın al bakışına göre karar akış şeması (Sislian ve Satir, 2000)

### 2.1.1. Firmalar neden dış kaynak kullanımına yönelirler?

Eğer esas ve esas olmayan diye bir ayrım söz konusu değil ise, yöneticiler neleri dış kaynaklardan temin edeceklerine nasıl karar verirler? Porter'a göre, firmanın aktivitelerinin koordinasyonunu ve yapılanışını anlamak için, firmanın değer zincirini ve endüstri değer zincirindeki yerini incelemek gerekir. Firmanın değer

zincirinin analizi, değer zincirindeki çeşitli aktivitelerin yarattığı değeri gösterir. Aynı zamanda aktivitelerin birbiriyle ve tüm değer sistemindeki diğer aktivitelerle bağlantılı olduğunu gösterir. Aktiviteler arasındaki bağlantıların yönetimi, rekabet avantajı yaratma ve devam ettirme açısından önemlidir (Heikkila ve Cordon, 2002).

Yapılan pek çok araştırmaya göre, dış kaynak kullanımının belirleyicileri şunlardır;

*Sermaye kıtlığı;* oğunlukla, hızlı büyüyen firmalarda, tüm aktivitelere yatırım yapacak kadar sermaye yoktur. Dış kaynak kullanımı, sermaye ihtiyacını azaltır.

*Teknik bilgi eksikliği;* Bazı firmalar, belirli aktiviteleri diğerlerinden daha iyi yerine getirir. Teknik bilgi eksikliği, çoğunlukla bir yetkinliği firma içinde gerçekleştirmenin güçlüğü ve ya yavaşlığı ile ilgilidir.

*Esneklik ve hızlı yanıt verme ihtiyacı veya küçük ölçekli retim;* Bazı firmalar, pazarı desteklemek için hızlı üretim kapasitesini arttıracak durumdadır.

*Pazar hızı ve zamanı;* Bazı durumlarda, bir aktiviteyi dış kaynaklardan temin etmek, firmanın pazara hızla ürün sunmasını ya da yeni bir coğrafik alana hızla girmesini sağlar.

*Varlık kullanımı;* oğu kimyasal firması, bir yatırımı haklı çıkarmak için minimum seviyede varlık kullanımına ihtiyaç duyar. Eğer bu minimumu sağlayamıyorsa da dış kaynak kullanımına yönelir.

*Ölçek ekonomisi;* Firmalar kendi içlerinde ölçek ekonomisinden faydalanamıyorsa dış kaynak kullanımına yönelebilirler (Heikkila ve Cordon, 2002).

### **2.1.2. Firmalar neden dış kaynak kullanımından kaçınmaya başladılar?**

İlk başta dış kaynak kullanımı popüler olsa da zaman içerisinde firmalar çeşitli sebeplerle i kaynaklara yönelmişlerdir. Firmaların dış kaynak kullanımından çekilme nedenleri;

- *Teknik bilgilerin yayılması:* 1980’lerde üretim maliyetlerini düşürmek için Amerikan reticileri Asya’ya yöneldiler ancak bir süre sonra en sıkı rakiplerinin Asyalı üreticiler olduğunu gördüler.
- *Endüstride g dengelerinin değişmesi:* 1980’lerde IBM mikroişlemcilerini Intel’den, işletim sistemlerini Microsoft’tan almayı uygun görmüştü ancak zaman içerisinde g dengeleri değişti.

- *Bağlılık, gizlilik konuları:* Gizli bilgilerin açığa çıkması rekabet avantajını tehlikeye atmaya başladı. Bunun yanında bağlılık önem kazandı. Yıllar önce petrol üreticileri kendi petrol tankerlerine sahip değillerdi ve dış kaynak kullanımına yönelinmişti. Ancak yaşanan birkaç kaza firmaların iç kaynaklara yönelmesine ve kendi personelinin sorumluluklarını anlayacak şekilde eğitmelerine itmiştir.
- *Fırsatçılık korkusu:* Tarafların beklentilerini anlamak dolayısı ile sözleşmeleri hazırlamak giderek daha zor olmaktadır. Bu nedenle ortaya çıkan problemler tarafları fırsatçılığa yönlentmektedir. Bu da dış kaynak kullanımına yönelmeyi etkilemektedir (Heikkila ve Cordon, 2002).

## 2.2. Stratejik Bakış - Dikey Bütünleşme

Hammaddenin alımı ile başlayıp dağıtım ve son ürün ya da servisin satılması ile son bulan süreç dikey zincir olarak bilinir. Bu dikey zincirde işlemleri organize etmek için üç alternatiften söz etmek mümkündür;

- *Bütünleşmesiz (nonintegration);* Her iki birim birbirinden bağımsızdır ve kendi varlıkları üzerinde söz sahibidir.
- *İleriye bütünleşme (forward integration);* Hammadde satan bir firmanın, müşterisinin işini satın alarak ya da kendi firmasını kurarak üretim yapmaya başlaması örnek olarak verilebilir.
- *Geriye bütünleşme (backward integration);* Bir firmanın, hammaddelerini üretmeye karar vermesi, dolayısı ile tedarikçisini satın alması ya da bu işi gerçekleştirmek için yatırım yapması buna örnektir (Besanko ve diğ., 2003).

### 2.2.1. Dikey Bütünleşme Belirleyicileri

#### 2.2.1.1. Satıcıların azlığı ve varlık özgüllüğü

Alıcı ya da satıcıların azlığı dikey bütünleşmeyi pozitif yönde etkiler, çünkü az sayıdaki firmanın pazarlık esnasında fırsatçı davranmasından kaçınmak için firmalar bütünleşme yoluna giderler (Bhuyan, 2005). “Özgül” varlıklar belirgin şekilde daha değerlidir. Bu nedenle, kilitlenme (lock-in) etkisiyle durdurma problemlerine (hold-up problems) neden olur. Firmalar durdurma problemlerinden korunmak için işlemleri firma içerisinde gerçekleştirmeye yönelmektedir (Williamson, 1975).

### **2.2.1.2. Ölçek ekonomisi ve ürün çeşitliliği**

Ölçek, General Motors ve IBM gibi başarılı firmaların rakiplerinden düşük maliyetlerden faydalanmalarına yardımcı olur. Ölçek ekonomisi, hakim olan iş modellerinde, değişken maliyetlere karşılık sabit maliyetlerin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkar. Büyük organizasyonlar, yüksek hacimlerin üzerinde bu sabit maliyetleri amorti edebilirler. 1960-1970'li yıllarda, ölçek ekonomisi sayesinde rekabet avantajı elde edilebileceği kabul edilmekteydi. Rekabet avantajında ikinci kaynak ise, ölçek ekonomisi ile birlikte ürün hattının genişlemesidir (Christensen, 2001).

Pazar dışında ölçek ekonomisi ve ürün çeşitliliğinden faydalanabilecek uzmanların olması durumunda firmalar dikey bütünleşmede daha az kazanırlar. Bir girdiyi üretmek için başlangıçta belirgin bir kurulum masrafı ödemek gerekiyorsa ve dışarda bu girdi için büyük bir pazar varsa firma dışındaki pazar uzmanlarından tedarik etmek tercih edilmelidir (Besanko ve diğ., 2003).

### **2.2.1.3. Ürünün pazar payı ve pazarın büyümesi**

Firmalar, ürünlerinin pazar payı arttıkça, dikey bütünleşme sayesinde daha fazla kazanırlar. Bunun sebebi firmanın fazla ürettikçe daha fazla hammaddeye gereksinim duyması, bunun sonucu olarak da firma içerisinde ölçek ekonomisinden faydalanabilecek duruma gelmesidir. Bunun yanında, çoklu üretim hattına sahip firmalar bu ürünler için gerekli hammaddelerin üretilmesinde dikey bütünleşmeden daha fazla faydalanabilirler, çünkü ölçek ekonomisini kullanma şansları olacaktır (Besanko ve diğ., 2003).

### **2.2.1.4. Belirsizlik**

Pazardaki talep ya da tedariklerde yaşanan belirsizlikler nedeniyle firmaları olasılıkları önceden tahmin edemezler ya da bu işlem yüksek maliyetli olabilir. Bu da firmaların pazara daha çok güvenmesine ya da dikey bütünleşmeyi de içine alan pazar harici koordinasyon metodları kullanmalarına neden olmaktadır. Lieberman'a göre, her ne kadar talep değişkenlikleri tek başına dikey bütünleşmeye neden olmasa da, pek çok çalışma dikey bütünleşmenin talep belirsizliği ya da değişkenliğinden etkilendiğini göstermektedir. Örneğin, Carlton, firmaların talep değişkenliklerinin neden olduğu toplam maliyetleri düşürmek için bütünleşme yoluna gittiklerini savunmuştur (Bhuyan, 2005).



### 3. GERİYE BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ

#### 3.1. İşlem Maliyetleri Teorisi

İşlem maliyetleri teorisi (İMT), 25 yıldan daha uzun bir süredir dış kaynak kullanımını tanımlamakta kullanılan teorik açıklamaların en yaygın olanıdır. İlk olarak 1937 yılında Coase, belirsizliklerin olduğu durumlarda, pazara yönelmekle maruz kalınacak yüksek maliyetler yerine, işlemi firma içinde gerçekleştirmenin çok daha etkili olduğunu göstermiştir. Coase tarafından geliştirilen bu tez, İMT'nin ortaya çıkmasına yardımcı olmuştur (Rodriguez ve Robaina, 2006).

Öncelikle işlem maliyetlerini tanımlamak gerekmektedir. İşlem maliyetleri, araştırma, seçme, pazarlık, izleme ve uygulama gibi ekonomik değişimleri yönetmek ile ilgili maliyetlerdir (Madhok, 2002). İşlem maliyetleri “önceden tahmin edilen” (ex ante) ve “sonradan ortaya çıkan” (ex post) maliyetler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Önceden tahmin edilen maliyetler, taslak çıkarma, pazarlık, bir anlaşmanın korunması maliyetleridir. Sonradan ortaya çıkan maliyetler ise çeşitli formlarda olabilir. Bunlar; (1) İşlemler belirlenen düzenden saptığında ortaya çıkan uyum bozukluğu maliyetleri, (2) sonradan meydana gelen uyumsuzlukları düzeltmek için iki taraflı çaba harcandığında ortaya çıkan sıkı pazarlık maliyetleri, (3) yönetim yapısı ile ilgili kurulum ve işleme maliyetleri, (4) güvence taahhütlerini etkileyen maliyetler (Williamson, 1985).

Williamson'a (1985) göre, işlem maliyetlerinin oluşmasına neden olan iki insan faktörü, üç tane de çevresel faktör vardır.

İnsan faktörleri;

1. Sınırlı rasyonalite; insanlar, ortaya çıkabilecek işlemlerle ilgili duruma-bağlı sonuçları değerlendirebilecek yetenek veya kaynaklara sahip olmayabilirler.
2. Fırsatçılık; İnsanlar kendi çıkarları doğrultusunda hareket edebilirler.

Çevresel faktörler;

1. Belirsizlik; Belirsizlik, sınırlı rasyonalite ve fırsatçılık nedeniyle ortaya çıkan problemlerin daha da artmasına neden olur.
2. Alış-veriş yapan firmaların sayısındaki azlık; Eğer pazarda az sayıda oyuncu varsa, bir taraf için, geri çekilme ve pazardaki alternatif oyuncuların kullanılması yolu ile diğer tarafları yola getirmesi zorlaşabilir.
3. Varlık özgüllüğü; Bir varlığın değeri, o varlığın desteklediği özel işlemlere bağlanabilir. Bir varlığa yatırım yapan taraf, bu yatırımı yapmayan taraf işleminden kaçınırsa, bir kayıba maruz kalabilir. Bu fırsatçılık, durdurma (hold-up) problemlerine neden olabilir.

Karar vericiler, bir işlemi firma içinde gerçekleştirmekle, firma dışından temin etmek arasındaki üretim ve işlem maliyetlerini karşılaştırmalı ve bunu değerlendirmelidir. Eğer dış kaynak kullanımı söz konusu olacaksa uygun bir sözleşme belirlenmelidir. Sözleşmeler, fırsatçı davranışlara karşı tarafları korur. Ancak, sözleşmeler her durumda eşit derecede etkili değildir. Pazara yönelen tarafı koruma gücü şu faktörlere bağlıdır (Besanko ve diğ., 2003) ;

- Sözleşmenin eksiksizliği
- Borçlar kanununun uygulanabilirliği

Bu maddeleri daha detaylı inceleyecek olursak;

**Sözleşmelerin eksiksizliği;** Ekonomik açıdan sözleşmelere baktığımızda, bir sözleşme yönetim mekanizması gibi çalışmaktadır ve işlemlerle ilişkili değerlerin, risklerin ve karar haklarının dağılım taslağını gösterir. Kısacası, sözleşme üzerinde anlaşmaya varılan “oyunun kurallarını” özetlemektedir. Sözleşmelerin, pozitif işlem maliyetleri, sınırlı rasyonalite ve bilgi asimetrisi ortamında tamamlanması ya da tamamlanmamış olması üzerine çok fazla literatür çalışması bulunmaktadır. Genel olarak çıkarılan sonuç sözleşmelerin tamamlanmamış olduğudur, çünkü her iki tarafın tüm hak ve sorumluluklarını tamamen kapsayan ya da taraflardan hiçbirinin ileride fırsatçılığı kullanmasına imkân vermeyecek şekilde tüm olasılıkları içeren bir sözleşme hazırlanması imkânsızdır (Sykuta ve Parcell, 2003).

Tamamlanmış bir sözleşme fırsatçı davranışları tamamen engeller. Tamamlanmış sözleşmelerde, bir işlem sırasında ortaya çıkabilecek her tür olasılık için tarafların

sorumlulukları ve hakları tek tek belirtilmiştir. Tamamlanmamış sözleşmeler, her olasılık için hakları, sorumlulukları ve faaliyetleri belirtmez. Tahmin edilebileceği gibi, gerçek-dünyada sözleşmeler tamamlanmamıştır. Tamamlanmamış sözleşmeler belirli bir seviyede açık uçluluk ve belirsizlik içerir; bazı durumlar için her iki tarafın da hak ve sorumlulukları açık olarak belirtilmemiştir (Besanko ve diğ., 2003).

Tamamlanmış sözleşmeleri engelleyen üç faktör vardır (Besanko ve diğ., 2003);

1. Sınırlı rasyonalite; Yöneticilerin bir şeyi bilme ya da kavrama yeteneklerinin ve akıllarının sınırlı olduğuna dair bir varsayımdır. Yöneticilerin bir eylemin olası tüm yönlerini hesaba katamayacaklarını veya karar verirken olası her bir veri parçasını analiz edemeyeceklerini öngörür (Calantone ve Stanko, 2007). Sınırlı rasyonalite, bireyin bilgiyi işleme, karmaşıklık ile uğraşma ve akılcı hedefleri izleme kapasitesinin limitlerine dayanmaktadır. Sınırlı rasyonelliğe sahip taraflar, bir işlem sırasında ortaya çıkabilecek her durumu tasarlayamazlar. Sonuç olarak da tamamlanmış bir sözleşme yazamazlar (Besanko ve diğ., 2003).
2. Performansın belirlenmesi veya ölçülmesindeki zorluklar; Eğer bir performans karmaşıksa ya da hemen göze çarpmıyorsa, o zaman en iyi şekilde tamamlanmış bir sözleşme bile her iki tarafın hak ve sorumluluklarını açıkça ortaya koyamaz. Bu nedenle sözleşme dili genellikle açık-seçik değildir ve açık-uçlu ifadelere yer verilir. Performans ile ilgili diğer bir problem ise performansın ölçülmesindeki belirsizlik ve zorluklardır (Besanko ve diğ., 2003).
3. Asimetrik bilgi; Her ne kadar taraflar acil durumları öngörebilse ve performans ölçülerini tanımlayıp ölçebilse de sözleşme hala tamamlanmamış olabilir, çünkü taraflar sözleşme ile ilgili bilgilere eşit derecede ulaşamazlar. Bu asimetrik bilgi varlığını gösterir. Eğer bir taraf, diğer tarafın bilmediği birşeyi biliyorsa, bu bilgiye sahip taraf, bilgiyi değiştirebilir veya yanlış beyanda bulunabilir. Örneğin, üretici ile yapılan bir sözleşmede, ürünün dayanıklılığını temin eden sıkı kalite kontrolün sağlanması durumunda, üreticinin bonus alacağı belirtilsin. Kalite kontrolden üretici sorumlu olduğu için, uygun kalite kontrol ölçümlerinin yapılıp yapılmadığını üretici doğrulayabilir. Üretici yapmasa bile, dayanıklılığı sağlamak için gerekli

adımları yerine getirdiğini iddia edecektir. Bu durumda, eğer karşı taraf üreticinin kişisel çıkarlarına göre hareket ettiğini anlarsa, bu iddiayı kabul etmeyecektir. Bunu teyit etmek için de mahkemeye başvuracaktır. Ancak üretilen ürün karmaşık ya da benzersiz ise kalite değerlendirmesini yapmak çok zor olacaktır (Besanko ve diğ., 2003).

**Borçlar kanununun uygulanabilirliği;** İyi geliştirilmiş bir borçlar kanunu (contract law), sözleşmeler tamamlanmasa da işlemlerin sorun çıkmadan yapılmasını sağlar. Borçlar kanununun öğretileri, çok geniş bir işlem sınıfına uygulanabilecek bir grup standart karşılık tanımlar. Bu öğretiler sayesinde taraflar, her işlem için bu karşılıkları tanımlamak zorunda kalmazlar. Ancak borçlar kanunu, tamamlanmış sözleşmelerin tam karşılığı değildir. Öncelikle, borçlar kanununda öğretiler geniş bir dille yazılmıştır (makul zaman, makul fiyat... v.s. gibi) ve bu sayede özel bir işleme uygulandığında değişik yorumlara açıktır. Öğretilerdeki ve bu öğretilerin nasıl uygulanacağı konusundaki belirsizlikler, tamamlanmış bir sözleşmenin mümkün olduğu ideal şartlara göre masrafları arttırır (Besanko ve diğ., 2003).

İkinci olarak, dava açmak, bir sözleşmeyi tamamlamak için seçilen maliyetli bir yoldur. Davalar çok uzun sürdüğü gibi, neticede aldığını karşılık sözleşme karşılığında kazanacağınızdan daha az olabilir. Bunun haricinde, dava açmak iş ilişkilerini zayıflatır veya yıkar (Besanko ve diğ., 2003).

### **3.1.1. Sözleşmelerin Avantajları**

Sözleşmelerin firmalara sağladığı bazı avantajlar vardır. Bunlar;

#### **3.1.1.1. Dikey zincirde üretim akışının koordinasyonu**

Koordinasyon, firmanın tedarik zinciri ortağı ile, işlemlerle ilgili aktivitelerini düzenleme kabiliyetidir. Tedarik zinciri ortağı ile koordinasyon, siparişin alınmasından siparişin takibine ürünlerin, paranın, işgücü ve ekipmanın koordinasyonunu içermektedir. Koordinasyonun geliştirilmesi işlem maliyetlerinin azalmasına yardımcı olur ve operasyonel verimliliği arttırır (Wu ve diğ., 2006).

İki bağımsız firma arasındaki sözleşmeler çoğunlukla üretim koordinasyonu sağlar. İyi bir koordinasyon olmadan darboğazlar meydana gelir. Bir tedarikçinin programa göre tedarik yapamaması fabrikanın kapanmasına neden olabilir. Ya da pazarlamada yapılacak bir koordinasyon hatası, marka imajının zedelenmesine ya da satışların

kaçırılmasına neden olabilir. Firmalar çoğunlukla koordinasyonu sağlamak için sözleşmelere güvenirlir. Sözleşmelerde tedarik zamanı, tasarım toleransları ve performans hedefleri belirtilir. Eğer tedarikçi belirlenen hedefleri yerine getiremezse, ceza ödemek zorunda kalır. Ya da beklentileri fazlasıyla karşılırsa bir bonus alabilir. Tamamlanmamış sözleşmeler koordinasyonu garanti edemez (Besanko ve diğ., 2003).

### **3.1.1.2. Özel bilgilerin sızmasının engellenmesi**

Firmalar için özel bilgiler, firma haricinde kimsenin bilmediği bilgilerdir. Bu bilgiler firmalara pazar avantajı sağlar. Bu bilgiler, üretimle ilgili teknik bilgiler, ürün tasarımı veya tüketici bilgisi olabilir. Firmalar ürünleri tedarik etmek ya da dağıtmak için pazara yöneldiklerinde, bu özel bilgilerin kontrolünü kaybetme riski ile karşı karşıya kalırlar. Koordinasyon problemlerinin yanısıra, firmalar kritik bilgilerin dışarı sızması riskine karşılık sözleşmelere güvenirlir. Buna en iyi örnek “rekabet etmeme” maddesidir. Birçok profesyonel, bir firmada işe başlamadan önce bu maddenin altına imza atar. Bu madde sayesinde kişi, firmadan ayrıldıktan sonra belirli bir süre, çalıştığı firmanın direk rakibi olan firmalarda çalışamaz (Besanko ve diğ., 2003)

### **3.1.2. İşlem maliyetlerini etkileyen faktörler**

Borçlar kanunu, tamamlanmamış sözleşmelerden kaynaklanan fırsatçılığa karşı bir iyileştirme sağlasa da, tam olarak ortadan kaldırmaz. Bu nedenle tamamlanmamış sözleşmelerin işlem maliyetlerine neden olması kaçınılmazdır. İşlem maliyetlerinin doğasını anlamak için işlem maliyet ekonomisindeki üç teorik kavrama bakmak gerekir; ilişkiye-özel varlıklar, sermaye mallarına yapılan yatırımdan elde edilen verim (rant ve rant benzeri), durdurma problemleri (Besanko ve diğ., 2003).

*İlişkiye özel varlıklar;* Belirli bir işlemi desteklemek için yapılan yatırımlardır. Başka bir işlem için kullanılması durumunda, veriminde bir azalma ya da maliyetlerinde bir artış söz konusu olacaktır.

*Sermaye mallarına yapılan yatırımdan elde edilen verim (rant ve rant benzeri);* Bir firmaya özel üretilen ürün, hiçbir sorun çıkmadan o firmaya satılıyorsa, firmanın karı “rantını” verir. Bir firmaya özel ürettiğiniz ürünü satabileceğiniz başka alternatif firmalar olduğunu varsayalım. Bu ürünü gerçek alıcısına satmakla elde edilecek kar

ile, ikinci en iyi alternatifte satmakla elde edilecek kar arasındaki fark “rant benzerini” verir (Besanko ve diğ., 2003).

*Durdurma problemleri*; Eğer bir varlık ilişkiye özel değilse, o zaman firmanın en iyi alternatifi ile ikinci en iyi alternatifi arasındaki fark sıfır olacaktır. Ancak ilişkiye-özel varlık yatırımı yapılıyorsa, rant benzerinin pozitif olması gerekmektedir, yani firma her zaman en iyi alternatifinden, ikinci en iyi alternatifine göre daha fazla kazanmalıdır. Eğer rant benzeri değeri yüksekse, firma ikinci alternatifine dönmek zorunda kaldığında büyük bir kayba uğrar. Bu durumda, ticaret partneri, rant benzeri farkının büyüklüğünden durdurma (hold-up) yardımıyla faydalanmaya çalışabilir (Besanko ve diğ., 2003). Klein, Crawford ve Alchian (1978), ilişkiye özel yatırımların kontrat sonrası durdurma potansiyeli yarattığını savunmuştur. Durdurma problemleri organizasyonel ekonominin merkezi problemi olarak kabul edilir. Milgrom ve Roberts, durdurma problemini şu şekilde tanımlamıştır: “ilişkiye özel yatırım yapan kişi diğer kişinin ilişkiyi durdurması tehdidine karşı savunmasızdır. Bu tehdit, tarafların başlangıçta anlaşılan şartlardan daha iyisini elde etmesine izin verir” (Karantininis ve Graversen, 2005)

Bu bağılıktan kaçınmak için şu mekanizmalar geliştirilebilir;

- i. İlişkiye özel yatırımlardan kaçınmak
- ii. İlişki sayısını arttırmak ve bunların hacmini azaltmak
- iii. Sadakati arttırmak (Karantininis ve Graversen, 2005)

### **3.1.3. İşlem maliyetleri değişkenleri**

Williamson, işlemlerin üç boyutunun, işlem için seçilen yönetim yapısının tipini etkilediğini iddia etmektedir. Bu üç boyut varlık özgüllüğü, işlem sıklığı ve belirsizliktir;

1. *Varlık özgüllüğü*; bir işleme destek olan varlıkların transfer edilebilirliğini göstermektedir. “Özgül” varlıklar belirgin şekilde daha değerlidir. Bu nedenle, kilitlenme (lock-in) etkisiyle durdurma problemlerine (hold-up problems) neden olur (Barney, 1999, Williamson, 1975). Firmalar durdurma problemlerinden korunmak için işlemleri firma içerisinde gerçekleştirmeye yönelmektedir (Williamson, 1975). Diğer taraftan, yüksek özgüllüğe sahip olmayan varlıklar herhangi bir durdurma problemine neden olmaz. Bu

nedenle firmalar, bu varlıkları pazardan düşük maliyetle tedarik etmeye çalışır (Barney, 1999).

Varlık özgüllüğünü ölçülmesine yardımcı olan dört ölçek vardır: Ürüne özel bilgi, firmaya özel bilgi, müşteri ilişkilerinin önemi ve özel bir bilgilerin korunması.

*Ürüne özel bilgi;* işe yeni alınan bir elemanın, işini iyi şekilde yapabilmesi için ürün veya servisler hakkında etkin bilgiyi edinebileceği süre ve enerjinin ölçülmesine dayanmaktadır.

*Firmaya özel bilgi;* işe yeni alınan bir elemanın, verimli şekilde çalışabilmesi için gerekli süreç, işlem ve tecrübelerle ilgili bilgileri edinmesi için gerekli zaman ve enerjinin ölçülmesine dayanmaktadır.

*Müşteri ilişkilerinin önemi;* işin başarılı olması için çalışan/müşteri ilişkilerinin ne kadar önemli olduğunun ölçülmesine dayanmaktadır. Bu ilişkiler özgül varlıklardır çünkü böyle bir ilişkinin yaratılması için zaman ve enerji harcanması gerekmektedir.

*Özel bilgilerin korunması;* çalışanlar için özel bilgilerin korunması ne derece önemli olduğunun ölçülmesi esasına dayanmaktadır (Chandler ve diğ., 2008).

Dikey bütünleşme ile direk ilişkili varlık özgüllüğü, farklı içerikler ortaya çıkarmıştır;

- a. Mevki özgüllüğü (site specificity); satıcı ve alıcı yakın ilişki içerisinde ve stok ve nakliye masraflarının minimize edilmesine yönelik önceden verilen kararları etkiler. Mevki taşınmaz varlıklar arasındadır (Joskow, 2006). Bazı elektrik tesisleri, kendilerine tedarik yapan kömür madenlerine yakın yere yerleşmişlerdir (Chiappori ve Salanie, 2000)
- b. Fiziksel varlık özgüllüğü (physical asset specificity); bir veya her iki taraf, alternatif uygulamalarda düşük değere sahip işlemlere özel tasarlama karakteristiğine sahip donanım ve makineler için yatırım yaptığında ortaya çıkar. Örneğin belirli bir tip kömürü yakmak için tasarlanan kaynakıcı (Joskow, 1985).

- c. İnsana ait varlık özgüllüğü (human asset specificity); ilişkiye özel insan sermayesi, çalışanların bu özelliğe sahip olmayan işçilere nazaran, bir ürün ya da servisi üretmede daha verimli olmalarını sağlar. Bir uçak ya da otomobil parçasını tasarlamak için bir tasarım mühendisinin geliştirdiği özel beceriler buna örnek olarak verilebilir (Monteverde ve Teece, 1982).
- d. Tahsis edilmiş varlıklar (dedicated assets); özel bir müşteriye belirli bir miktar ürünü satmak amacıyla yapılan genel yatırımlardır (Joskow, 1985). Yüksek miktarlar için yıllık anlaşmalar yapıldığında ortaya çıkar (Chiappori ve Salanie, 2000). Büyük bir müşteriye ürün tedarikinde bulunmak için uzak bir lokasyona büyük bir doğal kaynak birikimi yapmak örnek olarak verilebilir (Joskow, 1985).
- e. Somut olmayan varlıklar (intangible assets); her ne kadar özel yatırımlar, fiziksel ya da ilişkiye özel insan sermayesi olarak kavramsallaştırılsa da, marka ismi ve bağlılık gibi maddi olmayan varlıklar da ilişkiye özel sıfatlara sahip olabilir. Örneğin, McDonalds, şimdiye kadar ürün kalitesi, reklam ve promosyonlara yaptığı yatırımlar sayesinde belirli bir marka ismine sahip olmuştur. Bu üç yatırımın değeri tamamen McDonalds marka ismi ile bağlantılıdır. McDonalds, ürünlerinin satılması için, kendi sahip olduğu ya da bağımsız dağıtım mağazalarına bu değerli marka ismini götürmelidir (Williamson, 1975).
2. *İşlem sıklığı*; İşlem sıklığı, işlemin yenilenme frekansını göstermektedir. Williamson'a (1985) göre, yüksek seviyede işlem sıklığı firmaların hiyerarşik yönetim modeli kullanmalarına teşvik etmektedir ve bu sayede büyük işlemler rahatlıkla kontrol edilebilecektir. Ancak işlem maliyetleri konusunda araştırma yapan bilim adamları, işlem sıklığı ile yönetim yapısı arasındaki bu pozitif ilişkiyi kanıtlayamamışlardır (Teo ve diğ., 2004). Bu çalışmada da işlem sıklığı ihmal edilmiştir.
3. *Belirsizlik*; Williamson'a göre, gelecekte farklı olabileceği ve sonuç olarak geleceğin tahmin edilemeyeceği gerçeği belirsizliklere yol açar. Williamson, belirsizlikleri (1) çevresel/dış belirsizlikler, (2) organizasyonel/iç



belirsizlikler ve (3) stratejik belirsizlikler olarak sınıflandırmaktadır (Krickx, 2000).

- ✓ Çevresel/dış belirsizlikler; talebi etkileyen market faktörlerindeki (fiyat... v.s. gibi) değişimler veya teknolojideki değişimlerdir. Talep belirsizliği, pazarın bir ürün ya da servisi ne kadar isteyeceğini tahmin etme yetersizliğidir. Gelecekte bir ürün ya da servisin üretilmesi için kullanılacak kaynak, beceri ve sürecin öngörülememesi ise teknoloji belirsizliği ile sonuçlanmaktadır (McNally ve Griffin, 2004). Çevresel belirsizlikler, firmanın geleceği tahmin edememesinden kaynaklanan belirsizliklerdir (Klein ve diğerleri, 1990). Bu nedenle organizasyonların değişen çevreye ayak uyduran sözleşmeler yazmaları çok zordur. Sonuç olarak firmalar değişen çevreye göre fırsatçı davranmaktadır. Çevresel belirsizlikler yüksekse firmalar işlemleri firma içinde gerçekleştirmeyi tercih etmelidir (Williamson, 1985 ve Klein ve diğerleri, 1990)
- ✓ Organizasyonel/iç belirsizlikler; kısmi bilgilere sahip karar vericilerin, zamanında iletişim kurmasındaki eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Bunun sonucunda da etkisiz ya da yanlış yönlendirilmiş kararlara neden olan koordinasyon eksiklikleri oluşmaktadır (Krickx, 2000).
- ✓ Stratejik belirsizlikler; Stratejik yanlış tanıtım, patent hakkı bildirimini yapılmaması, bilgi gizlemek ya da çarpıtmak, firmaların tedarikçileri, müşterileri ve rakipleri ile ilişkilerinde belirsizliklere yol açar. Bu belirsizlikler stratejik belirsizlikler olarak değerlendirilmektedir (Krickx, 2000).

#### **3.1.4. İşlem maliyetleri değişkenlerinin geriye bütünleşme kararlarına etkisi**

İşlem maliyetleri ekonomisi (İME), varlık özgüllüğü ve belirsizliğin, geriye bütünleşme ile ilişkisine odaklanmıştır (Ellram, 1991). Başarılı bir alışverişin sonucu tehlikeye girdiğinde yöneticiler genellikle işlemler üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmak isterler (Rindfleisch ve Heide, 1997; Shelanski ve Klein, 1995). Eğer bir firma özel bir varlığa yatırım yapıyorsa (Örneğin, sadece bir tedarikçinin sağlayabildiği bir girdinin kullanılacağı bir üretim cihazı tasarlıyorsa), tedarikçi ticareti tehlikeye düşürebilir, çünkü tedarikçi satın alan firmanın kendisine bağlı olduğunu bilir. Firma

bu özel cihaza yatırım yaptıktan sonra, tedarikçi tedarikini geciktirebilir ve girdinin fiyatını arttırabilir. Kısa zamanda satın alan firmanın başka bir şansı olmadığından bu duruma razı olur. Bu nedenle, satın alan firma koordinasyonu arttırmak isteyecektir. Çünkü bu sayede, tedarikçinin alış-veriş anlaşmasında sözünden dönmesini engelleyebilecek bir mekanizmaya sahip olacaktır. Bu nedenle İME, varlık özgüllüğünün, alternatif yönetim yapılarının işlem maliyetlerini ayırt eden kilit faktör olduğunu kuramsallaştırmıştır. Özel bir varlık gerekmediğinde, saf pazar işlemi ile sonuçlanır (Williamson, 1996) . Bu nedenle;

**H1:** Varlık özgüllüğü arttığında geriye bütünleşme artar (McNally ve Griffin, 2004).

Yukarıda da belirtildiği üzere İME iki tip belirsizlik üzerinde durur; çevresel belirsizlik ve davranış belirsizliği. Genellikle, davranış belirsizliği arttığında geriye bütünleşme artar, çünkü yöneticiler belirsizliği azaltmak için tedarikçilerinin aktivitelerini gözlemlemek ister (McNally ve Griffin, 2004). Ayrıca, hem varlık özgüllüğü hem de davranış belirsizliği arttığında, yöneticiler, yatırımlarını korumak ve belirsizliğin etkilerini hafifletmek için geriye bütünleşmeyi daha fazla telaffuz ederler (Rindfleisch ve Heide, 1997). Bu da, şu iki hipotezin ortaya çıkmasına neden olur;

**H2:** Davranış belirsizliği arttığında geriye bütünleşme artar.

**H3:** Varlık özgüllüğü ve davranış belirsizliği arttığında geriye bütünleşme artar (McNally ve Griffin, 2004).

Davranış belirsizliğinde olduğu gibi talep belirsizliğinde de, belirsizliğin etkilerini azaltmak için geriye bütünleşme artar (McNally ve Griffin, 2004). Buna ek olarak, hem varlık özgüllüğü hem de talep belirsizliği arttığında, daha fazla geriye bütünleşme kararı alınır (Rindfleisch ve Heide, 1997). Bu nedenle;

**H4:** Talep belirsizliği arttığında geriye bütünleşme artar.

**H5:** Varlık özgüllüğü ve talep belirsizliği arttığında geriye bütünleşme artar (McNally ve Griffin, 2004).

Williamson, işlem sıklığının hiyerarşik yönetim modelini teşvik ettiğini, dolayısıyla önemli olduğunu savunmuştur. Ancak İME araştırmacıları, işlem sıklığı ile

hiyerarşik yönetim arasında pozitif bir ilişkiye rastlamamıştır (Teo ve diğ., 2004). Bu nedenle bu çalışmada işlem sıklığı ihmal edilmiştir.

### 3.2. Acenta Teorisi

Jensen ve Meckling, acente ilişkisini şu şekilde tanımlamıştır; Vekâlet veren kişi veya kişilerin, bir servisi kendileri adına yerine getirmesi için bir vekil ile yapmış olduğu sözleşmetir. Burada bazı kararlar vekile delege edilmiştir (Guilding ve diğ., 2005).

Arrow şöyle bir tanım yapmıştır; İki birey vardır. Bunlardan bir tanesi (acenta-vekil) çok sayıdaki alternatif arasından bir eylem (action) seçmelidir. Bu eylem, hem vekilin hem de diğer bireyin yani vekâlet verenin refahını etkiler. Vekalet veren, hesaplaşma kurallarını belirlemek gibi bir ek fonksiyona sahiptir (Saam, 2007).

Vekil teorisi, vekilin kendi çıkarları ile vekâlet verenin çıkarlarının ayrıldığı noktada, vekilin fırsatçı davranması şeklinde ortaya çıkan sözleşme problemlerini ana hatları ile açıklamaktadır. Bu problemler, vekilin neden olduğu asimetrik bilgi sayesinde daha da şiddetlenir (Guilding ve diğ., 2005).

Vekâlet veren ile vekil arasındaki ilişkide üç ana farklılık vardır. Vekil teorisi, her iki birey arasındaki işbölümünün dağılımını bu farklılıklarla açıklar;

- Bilgi asimetrisi; Vekil, bir işi yerine getirmek için gerekli tüm yetkinliklere sahipken, vekâlet veren bu yetkinliklere sahip değilse; ya da her iki taraf da bu yetkinliklere sahip ancak vekil bu görevi daha az maliyetle yapacak durumda ise, vekâlet veren ile vekil arasında bir vekil ilişkisi olması mantıklıdır. Vekâlet veren vekilin yetkinliklerini (gizli karakteristikler), niyetini (gizli niyet), bilgisini (gizli bilgi) ve eylemlerini (gizli eylem) izleyemediği için ya da çok yüksek bir maliyetle izleyebileceği için bilgi asimetrisi ortaya çıkar. Vekâlet veren, vekile emeği karşılığında ödeme yapmak için bu bilgilere ihtiyaç duyar. Buna ek olarak, vekâlet veren, vekilin çalışma performansını etkileyen çevresel durum ve süreçlerle ilgili de bilgiye ihtiyaç duyar. Bu nedenle, standart bir vekil teorisi senaryosunda bu asimetrik bilgiler için varsayımda bulunulur (Saam, 2007).
- Farklı risk durumları; Standart senaryoda vekilin riskle karşı karşıya olduğu kabul edilir. Vekâlet verene kıyasla vekilin kazancı düşüktür. Gelirdeki

düşüşler vekilin varlığını tehlikeye atar. Vekâlet veren çeşitliliğe yönelebilecekken, vekilin böyle bir şansı yoktur. Bu nedenle vekâlet veren için risk olmadığı varsayılır (Saam, 2007).

- Hedef çelişkileri; Vekâlet veren ile vekilin farklı tercihlerinin olmasından kaynaklanır. Her ikisi de bireysel faydasını maksimize etmek ister. Vekil gelirini maksimize etmek isterken, vekâlet veren karını arttırmak ister. Ancak gelir ve kar, vekilin çabalarına ve dış kaynaklı rastgele elemanlara bağlıdır. Vekil teorisi, yüksek getirinin, vekilin daha fazla çabalaması ile mümkün olacağını savunmaktadır. Buna karşılık, vekilin fazla çaba sarfetmesinin kendisine bir faydası yoktur. Sonuç olarak, vekil kendi gelirini arttırmak isterken, fazla çaba göstermekten kaçınır. Vekâlet veren ise, vekilin çabalarını maksimize etmesi ile karını arttırmak ister. Bu nedenle ortaya çıkan hedef çelişkilerine vekil problemleri denir. Optimum bir vekil sözleşmeyi hazırlamak için vekil problemlerinin çözülmesi gerekir (Saam, 2007).

Vekil teorisi “menfaate aykırı seçim” (adverse selection) ve “manevi zarar” (moral hazard) varsayımlarını temel almaktadır (Saam, 2007) . Bir etkileşim başlamadan önce (ex-ante), vekâlet veren tam olarak şunları yargılayamaz;

- Vekilin üretkenlik, becerileri, eğitimi... v.s. ile gösterilen “kalitesi” (gizli karakter)
- Vekilin, kendi karını avantajlar, hile ya da değerli bilgileri toplamak yolu ile maksimize edip etmeyeceği ve ne şekilde edeceği (gizli niyet)

Bu da vekâlet verenin, vekilin gerçek pazar değerinden daha fazla bedel ödemesi riski anlamına gelen kalite belirsizliği yaratır.

Bir kontrat imzalandıktan sonra ise (ex-post) vekâlet veren, vekilin aktivitelerini tamamen kontrol edemez ya da pozitif bilgi maliyetleri altında kontrol edebilir (gizli eylem). Ayrıca, vekâlet veren eylemleri tamamen kontrol edebiliyorsa ancak bunları yargılama yeteneğine sahip değilse yine manevi risk ortaya çıkar. Buradaki problem, vekilin girdi ve çıktılarla ilgili nitelik ve nicelik bilgisi avantajına sahip olmasıdır (gizli bilgi). Tüm bunlar vekile bir özgürlük sağlamak ve ücreti dışında gelir elde etme, çabalarını azaltma veya gereksiz yüksek bütçeler sayesinde karını maksimize etme fırsatı yaratır (Keil, 2005).

Arrow, manevi zararı “gizli eylem” (hidden action), merfaate aykırı seçimi ise “gizli bilgi” (hidden information) başlıkları altında toplamıştır. Gizli bilgiyi ise, gizli karakter, gizli niyet ve gizli bilgi olarak çeşitlendirmiştir (Saam, 2007).

1. Gizli karakter; Sözleşme imzalamadan önce vekâlet veren, vekil hakkında tüm bilgilere sahip değildir. Vekil, kendisinin çok özel bilgilere sahip olduğunu iddia edebilir. Burada bir problem ortaya çıkmaktadır, çünkü vekâlet veren, vekilin bu iddiasını tam olarak doğrulayamaz (Saam, 2007).
2. Gizli niyet; Sözleşmeyi imzaladıktan sonra vekil, gizli niyetini ortaya koyabilir ve vekâlet verene karşı adil olmayacak bir şekilde davranabilir. Bu vekil problemi, durdurma problemi olarak da bilinir. Bu problem karşısında vekâlet veren kolayca sözleşmeden vazgeçemez, çünkü sözleşmeyi imzaladıktan sonra bazı yatırımlar yapmıştır (Saam, 2007).
3. Gizli bilgi; Vekil, sadece kendisinin bildiği ve neticede işinin çıktılarını etkileyecek bilgiye sahiptir. Bu bilgi, vekilin profesyonelliği ile ilişkilidir ve vekil buna bağlı olarak fırsatçı davranabilir (Saam, 2007).
4. Gizli eylem; Sözleşmeyi imzaladıktan sonra vekil değişik eylemler yapabilir; işten kaytarabilir ve az çalışmasına rağmen çok çalışıyormuş gibi gösterebilir. Bu, daha önceki tanımlamalardaki manevi zarara karşılık gelmektedir (Saam, 2007).

### **3.3. Mülkiyet Hakkı Teorisi**

Furuboth ve Pejovich'e göre ticaret ve üretimi içeren tüm ekonomik aktiviteler, mülkiyet hakkının değişimidir (Kim ve Mahoney, 2005). Mülkiyet hakkı, bir su ya da karaparçası gibi çok özel kaynakların sahiplerine verilen yetkileri tanımlayan ya da sınırlayan sosyal kurumlardır (social institutions). Bu kaynakların özel mülkiyeti bazı mülkiyet hakları içerir. Bu haklar; mülkiyet sahibi olmayanların kaynağa ulaşmasını men etmek, kaynak kullanımından gelecek kirayı tahsis etmek, kaynağa yatırım yapmak, kaynağı satmak ya da başkasına transfer etmek gibi hakları içermektedir. Mülkiyet hakkı kurumları, anayasal koşullar, tüzükler ve hukuki kararları içeren resmi düzenlemeler olabileceği gibi, bu hakların dağıtım ve kullanımı ile ilgili resmi olmayan düzenlemeler de olabilir. Bu kurumlar, kaynak kullanımı ile

ilgili kararları etkiler ve bu nedenle ekonomik davranış ya da ekonomik performans üzerinde de etkilidir (Mahoney, 2005).

Modern mülkiyet hakkı teorisi için mülkiyet önemlidir, çünkü tamamlanmamış sözleşmelerde geriye kalan kontrol hakları üzerinde bir güç kaynağıdır. Geriye kalan kontrol hakları, sözleşmede belirtilmeyen durumlarda kaynakların nasıl kullanılacağını belirten haklardır. İşlem maliyetleri pozitif olduğunda, kaynak dağıtımının verimi için mülkiyet hakkının devri uygundur (Coase, 1960 ve Demsetz, 1966). Bu durumda, işlem maliyetleri, sözleşmelerdeki tüm şartları belirlemeye engel olacak kadar yüksek olduğunda, vekiller sözleşmeleri sonuçlandıramazlar. Sözleşmelerin tamamlanmaması ise, sözleşmede olmayan bazı hakların kalacağını gösterir (Hadfield, 1990). Sözleşmede belirtilmeyen tüm varlık hakları hak talep eden kişiye düşmektedir (Fama ve Jensen, 1983).

Buraya kadar üç farklı teoriden bahsettik: İşlem Maliyetleri Teorisi, Acenta Teorisi ve Mülkiyet Hakkı Teorisi. Tablo 3.1'de bu teorileri birbirinden ayıran genel farklılıklar ortaya konmuştur.

**Tablo 3.1:** Acenta Teorisi, Mülkiyet Hakkı Teorisi ve İşlem Maliyeti Teorisi Karşılaştırması (Kim ve Mahoney, 2005)

	<b>ACENTA TEORİSİ</b>	<b>MÜLKİYET HAKKI TEORİSİ</b>	<b>İŞLEM MALİYETİ TEORİSİ</b>
<b>Analiz Birimi</b>	Vekâlet veren-vekil sözleşmesi	Kurumlar	İşlem
<b>Boyut odağı</b>	Teşvikler	Mülkiyet hakları	Farklı varlık özgüllükleri
<b>Maliyet odağı</b>	Net değer kaybı	Yan etkiler Kira arayışı	Çevreye ya da topluma uyum sağlayamama Durdurma problemleri
<b>Sözleşme odağı</b>	Önceden bilinen teşvikler İzleme mekanizmaları	Önceden bilinen ve mülkiyet hakkı dağılımı Sonradan ortaya çıkan ve dağıtım çelişkileri	Sonradan ortaya çıkan ve yönetim mekanizmasının seçimi
<b>Teorik oryantasyon</b>	Zorlanmış optimizasyon	Karşılaştırmalı değer	Karşılaştırmalı değer
<b>Stratejik amaç</b>	Hissedar bakışı	Paydaş bakışı	Hissedar bakışı
<b>Pazar anlaşmazlığı kaynakları</b>	Bilgi asimetrisi, fark edilememe, vekilin riskten kaçınması	Dışsal sorunlar, mülkiyet hakkını tanımlamanın ve yürütmenin zorluğu, edinilmiş çıkarlar	Sınırlı rasyonelite, belirsizlik, bilgi asimetrisi, fırsatçılık ve varlık özgüllüğü

### 3.4. Kaynak Temelli Bakış

Kaynak temelli bakış (KTB), firmanın kaynak/yeterliliği ile performans veya karlılığı arasındaki ilişkiyi anlamak için son 20 yıldır kullanılmaktadır (Desarbo ve diğ., 2007). KTB'nin ana prensibi müşteri değeri, rekabet avantajı ve üstün performans arasındaki ilişkidir. KTB, özel karakteristikler sergileyen temel kaynakların, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan stratejiler uygulanmasına yardımcı olduğunu, böylece sürdürülebilir rekabet avantajının (SRA) korunmasını sağladığını ileri sürmektedir (Clulow ve diğ., 2007).

Hoopes ve Makadok'un da belirttiği gibi, Wernerfelt (1984) ve Barney'in (1986, 1991) kaynak temelli bakış ile ilgili yayınlarından bu yana kaynak ve yetenekler birbirinden ayrılmıştır. Bu durumda kaynak ve yetenekleri tanımlamak gerekir. Makadok'a göre kaynak, değer verilebilen ve ticarileştirilebilen gözlemlenebilen (somut olması gerekmez) varlıklardır. Yetenek ise görülemez (somut olması gerekmez) ve değer verilemez (Desarbo ve diğ., 2007). Daha detaylı olarak incelemek gerekirse;

#### 3.4.1. Kaynaklar ve Yetenekler

İşletme kaynakları değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Kaynaklar, bir işletmenin güçlü veya zayıf tarafı olarak düşünülebilecek her şeydir veya işletmeye kısmen bağlı olan somut ve soyut varlıklardır (Wernerfelt, 1984). Kaynaklar, işletmenin sahip olduğu veya kontrol ettiği mevcut faktörler stokudur (Amit ve Schoemaker, 1993). Kaynaklar, bir işletmenin strateji geliştirmek ve uygulamak için kullandığı somut ve soyut varlıklardır (Barney, 2001).

Yetenekler, firmaların varlıklarını kullanmasını ve aktivitelerini koordine etmesini sağlayan bilgi ve becerilerin karmaşık kümesidir. Bu bilgi ve beceriler, firmalar için ekonomik değer ve rekabet avantajı yaratır (DeSarbo ve diğ., 2007).

Collis ve Montgomery (1995), kaynaklar ve yetenekleri kaynaklar başlığı altında toplamış ve kaynakları somut varlıklar, soyut varlıklar ve yetenekler olmak üzere üç temel gruba ayırmıştır;

1) *Somut varlıklar*; varlıkları fiziksel olarak gözlemlenebilen kaynaklardır. Bu tür kaynakları ve değerlerini belirlemek kolay olduğu için, genellikle ticarete konu olan ve bilançoda gözüken varlıklardır (Grant, 1991). Somut varlıklara örnek olarak;

binalar, üretim tesisleri, nakit para miktarı gösterilebilir. Somut varlıkların rakipler tarafından taklit edilmeleri göreceli olarak daha kolay olduğu için, SRA potansiyelleri oldukça düşüktür (Collis ve Montgomery, 1995).

2) *Soyut varlıklar*; varlıkları fiziksel olarak gözlemlemeyen kaynaklardır. Bu tür kaynakları ve değerlerini belirlemek nispeten zor olduğu için, daha az ticarete konu olan ve genellikle bilançoda gözükmeyen varlıklardır. Soyut varlıklara örnek olarak; marka adı, işletme ünü, patentler, lisanslar gösterilebilir. Soyut varlıkların rakipler tarafından taklit edilmeleri göreceli olarak daha zor olduğu için, SRA potansiyelleri kısa dönemlidir (Fahy, 2000).

3) *Yetenekler*; bir işletmenin belirli faaliyetleri rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme veya kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesidir (Collis, 1994). Yetenekleri ve bu yeteneklerin değerlerini belirlemek oldukça zor olduğu için, ticarete konu olmaları ve bilançoda gözükmeleri de oldukça zordur (Hoopes ve diğ., 2003). Firmaların yeteneklerine örnek olarak; hızlı yeni ürün geliştirme becerisi, yönetim kapasitesi ve firma kültürü gösterilebilir. Yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmesi çok zor olduğu için, SRA potansiyeli en yüksek kaynaklardır (Collis, 1994). Son zamanlarda yapılan pek çok çalışma, sürdürülebilir rekabet ve uzun süreli başarıyı 5 yeteneğe bağlamaktadır; teknoloji, pazar bağlayıcılığı, pazarlama, bilgi teknolojileri (IT) ve yönetimle ilgili yetenekler (DeSarbo ve diğ., 2007).

- ✓ *Teknoloji yetenekleri*; süreç verimliliği, maliyetlerin düşürülmesi, dağıtımların uyumu ve rekabet edebilirlik ile ilgili yeteneklerdir. Örnek olarak teknoloji gelişimi, yeni ürün geliştirme, üretim süreci, lojistik...v.s. verilebilir (DeSarbo ve diğ., 2007).
- ✓ *Pazar bağlayıcılığı yetenekleri*; organizasyon dışında pazarı hissetmek ve bağlamak ile ilgili yeteneklerdir. Pazarı hissetmek, kanal ve müşteri bağlayıcılığı ve teknolojinin gözlemlenmesi örnek olarak verilebilir. Bu yetenekler sayesinde pazardaki değişimler önceden tahmin edilebilir ve rekabet gücü arttırılabilir (DeSarbo ve diğ., 2007).
- ✓ *Pazarlama yetenekleri*; firmanın müşterileri ve rakipleri hakkında bilgi sahibi olması, pazarlama aktivitelerinin geliştirilmesi, fiyatlandırma ve reklam çalışmalarının başarısı bu yetenekler içerisinde sayılabilir (DeSarbo ve diğ., 2007).



- ✓ *Bilgi Teknolojisi (IT) yetenekleri*; firmaya teknik ve pazar bilgisi yaratmada ve fonksiyonel alanlar arasında bilgi akışının kolaylaştırılmasında yardımcı olur. IT'nin yaratıcı kullanımı sayesinde stratejik esneklik, firmanın yeni ürünlerde daha başarılı olması ve finansal performansın iyileştirilmesi sağlanır (DeSarbo ve diğ., 2007).
- ✓ *Yönetim yetenekleri*; yukarıda sıralanan yeteneklerden avantaj elde etmeyi sağlayan yeteneklerdir. Bunun yanında insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim, kar ve gelir tahminlerini de içermektedir (DeSarbo ve diğ., 2007).

KTB'de SRA yaratan kaynaklar önemlidir. Avantaj yaratan kaynakların karakteristikleri şu şekilde tanımlanmıştır;

Barney (1991)'e göre avantaj yaratan kaynakların özellikleri; değer, nadir olma, taklit edilememe ve ikame edilememedir. Collis ve Montgomery (1995) bu özellikleri taklit edilememe, dayanıklılık, kendine mal edilebilirlik, ikame edilebilirlik ve rekabet üstünlüğü şeklinde tanımlamıştır. Amit ve Shoemaker'ın (1993) belirlediği sekiz kıstas; tamamlayıcılık, kıtlık, düşük ticarileştirilebilirlik, taklit edilememe, limitli ikame edilebilirlik, kendine mal edilebilirlik, dayanıklılık ve stratejik endüstri faktörleri ile örtüşmedir. Yakın zamanda avantaj yaratan bu karakteristikler 3 temel kıstasa indirilmiştir; değer, kopyalama bariyerleri ve kendine mal edilebilirlik (Fahy, 2000).

Bu çalışmada Barney'in kıstasları temel alınmıştır. Buna göre kaynak karakteristikleri;

1) *Değer*: Kaynaklar, değer yarattıkları ölçüde değerlidir (Fahy, 2000). Baska bir tanımla, kaynaklar, maliyetleri düşürdükleri veya ürünü farklılaştırdıkları ölçüde değerlidirler (Bowman ve Ambrosini, 2003). Kaynaklar sadece değerli oldukları zaman rekabet üstünlüğü kaynağı olabilirler (Barney, 1991).

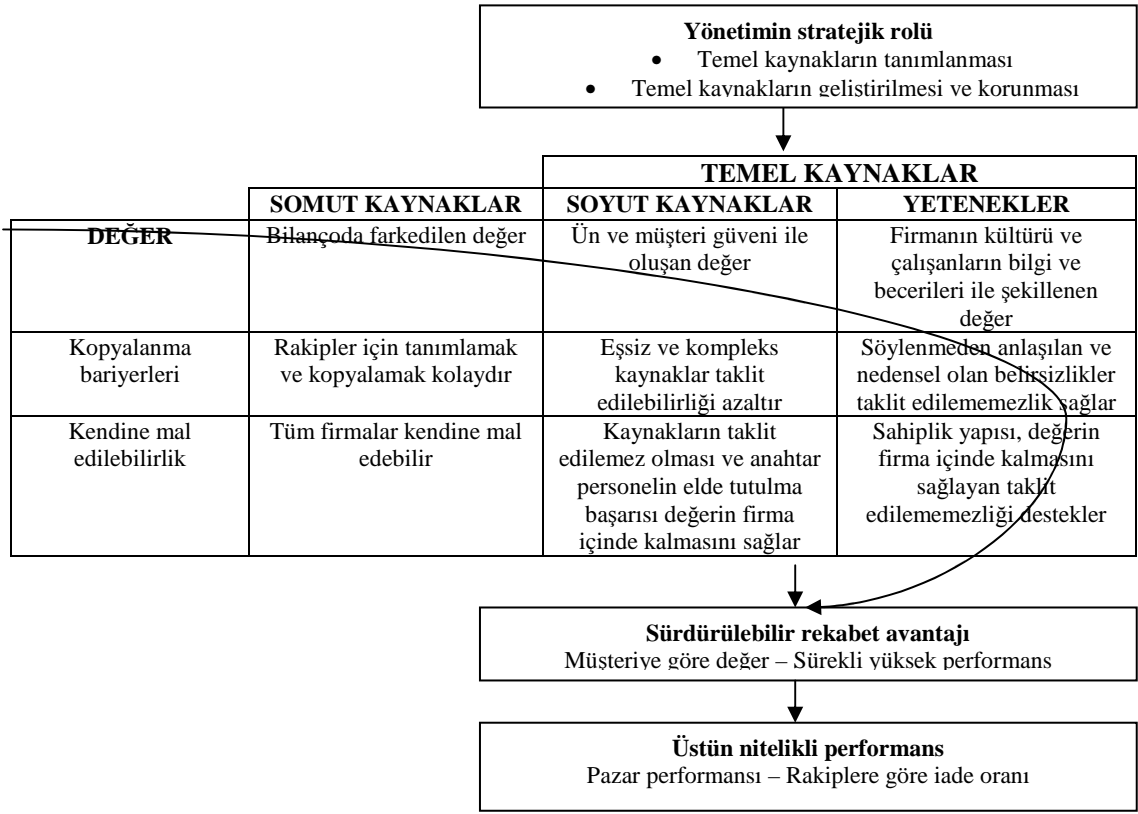
2) *Kıt Olma*: Kıtlık, bir kaynağın rakip işletmelerde yaygın olarak bulunmaması anlamındadır (Barney, 1991). Başka bir tanımla kıtlık, bir kaynağın arzının o kaynağın talebinden daha az olması durumudur (Hoopes ve diğ., 2003). Bir kaynağın rekabet üstünlüğü üretme potansiyeli olabilmesi için, hem değerli hem de kıt olması gerekir (Barney, 1991).

3) *Taklit edilememe*: Taklit edilememe, işletmenin kontrolünde bulunan bir kaynağın, bu kaynağa sahip olmayan işletmeler tarafından kolayca elde

edinilememesi anlamındadır. Değerli ve kıt kaynaklar ancak rakipler tarafından taklit edilemezlerse sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne yol açabilirler (Barney, 1991). İşletmeleri rakiplerin taklitçiliğinden koruyan mekanizmalar “yalıtım mekanizmaları (isolating mechanisms)” olarak adlandırılmaktadır (Peteraf, 1993). Bir kaynak “nedensel bulanıklık”, “benzersiz tarih” ve “sosyal karmaşıklık” içeriyorsa taklit edilemezdir (Barney 1991).

4) *İkamesiz Olma*: İkamesiz olma, bir kaynağın yerine kolayca aynı etkileri yaratabilen farklı bir kaynağın konulamaması anlamındadır (Bowman ve Ambrosini, 2003). Başka bir tanımla, eğer bir strateji iki değişik kaynaktan herhangi birisiyle uygulanabiliyorsa, bu kaynaklar birbirinin ikamesidir. Bir kaynağın SRA üretme potansiyeli olabilmesi için, değerli, kıt ve taklit edilemez olma özelliklerinin yanında ayrıca ikamesiz olması gerekir (Barney, 1991).

Finansal servis endüstrisindeki üstün performans sağlayan firmalardaki çalışmalar sonucunda, soyut kaynakların (müşteri güveni, ün, ağ ve entellektüel özellikler) ve yeteneklerin (bilgi, organizasyonel kültür, beceri ve deneyim) değerli, eşsiz ve kompleks kaynaklar olduğu ve bu kaynakların taklit edilemez olduğu ortaya çıkmıştır (Clulow ve diğ., 2003). Bu soyut kaynakların ve yeteneklerin değerleri firmaya mal edilmiş olabilir, çünkü firma filozofisi, çalışanların bilgi ve becerisi ve firmaya özel diğer yetenekleri ayırmak ya da transfer etmek zordur. Buna karşılık, somut kaynaklar firma için değerli olsa da temel kaynaklar iskeletine uymaz, çünkü bu kaynaklar çok açıktır ve kolayca taklit edilebilirler. SRA sağlanmasında etkili değillerdir. Yönetimin stratejik rolü, temel kaynakların tanımlanması, geliştirilmesi ve korunması ve bunların rekabet avantajı ve üstün performansa etkisi şeklinde tanımlanabilir (Bakınız Şekil 3.1).



**Şekil 3.1:** Müşteri değerine kaynak temelli bakış ve sürdürülebilir rekabet avantajı ile ilişkisi (Clulow ve diğ., 2007)

Şekil 3.1’de “değer”, temel kaynakların, kaynak temelli bakışa göre nasıl değer yarattığını tanımlamaktadır. “Değer” ile “SRA” ve “müşteriye göre değer” arasındaki ilişki firmalarda temel kaynakların yayılması ile ortaya çıkan değer, müşterilerin biçtiği değer ile uyduğu varsayımını göstermektedir (Clulow ve diğ., 2007).

### 3.4.2. Dış kaynak kullanımı ve kaynak temelli bakış

Dış kaynak kullanımı (outsourcing), bir ürün ya da servisin üretilmesi için gereken süreçlerin ya da stratejik olmayan aktivitelerin, sözleşme yapılarak dış kaynaklardan temin edilmesine yönelik stratejik kararlardır. Bu sayede, daha iyi yeteneklere sahip dış firmalar bu aktiviteleri üstlenir ve firmaya rekabet avantajı sağlar (Rodriguez ve Robaina, 2006).

Kaynak temelli bakışa göre dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimi Tablo 3.2’de özetlenmiştir (Rodriguez ve Robaina, 2006);

**Tablo 3.2:** KTB'ye göre dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimi (Rodriguez ve Robaina, 2006)

YAZAR (YIL)	Dikkate alınan değişkenler	Çalışma türü	Sonuçlar
Quinn ve Hilmer (1994)	Dış kaynak kullanımı seviyesi aşağıdaki maddelere bağlıdır; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temel yeterlilik</li> <li>• Stratejik savunmasızlığın derecesi</li> </ul>	Tez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temel yeterlilik gerektiren aktivitelerin firma içinde gerçekleştirilmesi</li> <li>• Dönemsel haklar veya uzun süreli sözleşmeler sayesinde stratejik savunmasızlığın azaltılması ve bu aktivitelerin dış kaynaklardan temin edilmesi</li> </ul>
Murray ve diğerleri (1995)	Dış kaynak kullanımı ve organizasyonel performans arasındaki ilişki şunlara bağlıdır; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaynak özgüllüğü</li> <li>• İşlem sıklığı</li> <li>• Tedarikçilerin pazarlık gücü</li> <li>• Ürün ve süreç inovasyonları</li> </ul>	Deneysel araştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaynak özgüllüğü arttığında firmanın aktiviteyi firma içinde gerçekleştirme dış kaynak kullanımına nazaran daha yüksek pazar ve finansal performans sağlar.</li> <li>• İşlemleri sıklığı arttığında, dış kaynak kullanımının getirisi daha yüksektir.</li> <li>• Tedarikçilerin pazarlık gücü arttığında, dış kaynak kullanımı ile finansal performans arasında negatif ilişki yoktur.</li> <li>• Ürün ve süreç inovasyonu arttığında, dış kaynak kullanımı ile finansal performans arasında negatif ilişki yoktur.</li> </ul>
Teng ve diğerleri (1995)	Aşağıdaki etkenlere bağlı dış kaynak kullanımının seviyesi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonuçlardaki uyumsuzluk</li> <li>• Performansın (kalite, servis, maliyet...vs.) mevcut ve istenilen seviyelerinin karşılaştırılması</li> <li>• Stratejik rol</li> </ul>	Deneysel araştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgi kalitesi açısından sonuçlardaki çelişkiler ve bilgi sistemleri kararlarına destek, dış kaynaklara eğilimle pozitif ilişkilidir.</li> <li>• Dış kaynaklara yönelimde maliyet, kalite bilgisi elde etme ve iyi servisin tedariği söz konusu olduğunda o kadar da önemli değildir. Beklentilerin arttığı ve teknolojik karmaşanın olduğu ortamlarda kaynak performansı düştüğünde, dış kaynak kullanımı önemli bir stratejik tepkidir.</li> <li>• IT'nin stratejik rolü, dış kaynak kullanım kararı ile ilişkilidir.</li> </ul>
Argyres (1996)	Aşağıdaki etkenlere bağlı dış kaynak kullanımının seviyesi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma yetenekleri</li> <li>• Tedarikçi yetenekleri</li> <li>• Bilgi</li> </ul>	Deneysel araştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek işlem maliyetleri yüzünden veya firmanın uzun süreli firma yeteneklerini geliştirmek istemesi sebebiyle aktivitenin firma içinde gerçekleştirilmesi.</li> <li>• Bazen işlem maliyetleri yüksek olsa da tedarikçi üstün yeteneklere sahipse dış kaynak kullanımı söz konusu olabilir</li> <li>• Aktivite ile ilgili bilgi kısmen sözsüz anlaşıldığında ve takım çalışmasına bağlı olduğunda, bilginin alınması zaman alacağından dış kaynaklardan tedarik edilir.</li> </ul>
Poppo ve Zenger (1998)	Dış kaynak kullanımı ve performans arasındaki ilişki şunlara bağlıdır; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaynakların özgüllüğü</li> <li>• Ölçmenin zorluğu</li> <li>• Becerilerin önemi</li> <li>• Ölçek ekonomisi</li> </ul>	Deneysel araştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaynak özgüllüğü fazlaysa, outsourcing maliyeti, kalitesi ve uyumu yöneticileri firma içinde üretime göre daha az tatmin eder.</li> <li>• Bir aktivitenin sonucunu ölçmek zor ise, aktiviteyi firma içinde gerçekleştirilmenin maliyeti, kalitesi ve uyumu yöneticileri daha az tatmin eder.</li> <li>• Belirli rutinler gerektiren aktiviteler dış kaynaklardan temin edilebilirken, özel beceriler gerektiren aktiviteler firma içinde gerçekleştirilmelidir.</li> <li>• Firma ölçek ekonomisinden faydalanan durumda ise işlemleri firma içinde gerçekleştirmelidir.</li> </ul>
Mclvor (2000)	Teorik çatı şunları içeriyordu; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Değer zinciri</li> <li>• Temel ve temel olmayan</li> </ul>	Tez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Önerilen outsourcing iskeleti değer zincirinin kilit elemanlarını, esas aktivite düşüncelerini ve karar alma sürecini etkileyen tedarik tabanını</li> </ul>

	<p>aktiviteler</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İç ve dış yeteneklerin karşılaştırılması</li> <li>• Outsourcing denemeleri ve tedarikçilerin yönetimi</li> </ul>		<p>birleştirir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir işletmenin esas ve esas olmayan elemanlarını ve bunların ortak stratejilerle ilişkilerini tanımlamak için deneysel çalışmalara ihtiyaç vardır.</li> <li>• Çok önemli stratejik bilgi, iç ve dış yeteneklerin kıyaslanması ile elde edilebilir.</li> <li>• Batılı firmalarda outsourcing alıştırmaları ile tedarikçilerin yönetimi arasındaki ilişki önemli hale gelmiştir. Anlaşmalar vasıtasıyla yapılan outsourcing, outsourcingden gelen riskleri azaltır.</li> </ul>
Gilley ve Rasheed (2000)	<p>Aşağıdaki maddelere dayanarak outsourcing ve performans arasındaki ilişki</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyonların stratejisi</li> <li>• Çevresel dinamizm</li> </ul>	Deneysel araştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maliyet liderliği stratejisi izleyen organizasyonlarda outsourcing firma performansı ile pozitif ilişkili iken çeşitlilik stratejisi izleyenlerde negatif ilişkilidir.</li> <li>• Outsourcing'in firma performansı üzerindeki etkisi çevresel dinamizmin seviyesine göre değişir. Stabil çevrelerde hissedarların performansı outsourcing ile pozitif ilişkilidir.</li> </ul>
Klaas ve diğerleri (2001)	<p>Aşağıdaki maddelere bağlı olarak outsourcing seviyeleri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İK'nın kişisel özellikleri</li> <li>• İK'nın stratejik rolü</li> <li>• Ödemelerin öncülük yaptığı stratejiler</li> <li>• Promosyon fırsatları</li> </ul> <p>Outsourcing ve performans arasındaki ilişki</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genel ve rutin aktiviteler</li> </ul>	Deneysel araştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan kaynakları yönetiminde kendine özel ve benzersiz yaklaşımları kullanan organizasyonlarda ik'nın outsourcing'i düşüktür.</li> <li>• İK'nın stratejik rolünü vurgulayan firmalarda beşeri sermaye (human capital) aktiviteleri, personel alımı ve seleksiyonu aktivitelerinde outsourcing'e daha fazla güvenilir.</li> <li>• Ödemelerin öncülüğü stratejisini kullanan organizasyonlarda eğitim, uzmanların seçimi gibi aktiviteler dışardan temin edilir. Ancak bu durum rutin yönetim aktiviteleri için geçerli değildir.</li> <li>• Promosyon fırsatlarına önem veren firmalarda beşeri sermaye, personel işe alımı ve seleksiyonu aktivitelerinde outsourcing daha az kullanılır.</li> <li>• İK performansı ile beşeri sermaye, personel işe alımı ve seleksiyonu aktivitelerinin dışardan temin edilmesi arasında negatif ilişki vardır. Pozitif sonuçlar elde eden firmalarda transactional ve rutin aktivitelerin dış kaynaklardan temini daha düşüktür.</li> </ul>
Leiblein ve Miller (2003)	<p>Aşağıdaki maddeleri bağlı outsourcing seviyeleri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Özgüllük</li> <li>• Belirsizlik</li> <li>• Üretimde uzmanlık</li> <li>• Outsourcing uzmanlığı</li> <li>• Ürün-Pazar çeşitliliği</li> </ul>	Deneysel araştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spesifik kaynaklar ve talep belirsizliği satın alma riskini artırır bu da outsourcing aktivitelerini azaltır.</li> <li>• Bir süreç teknolojisine hakkında deneyim sahibi firmalar üretim aktivitelerini kendi içlerinde yapıyı tercih ederler. Bu bilgiden yoksun firmalar ise outsourcing yapmaya yatkındır.</li> <li>• Outsourcing deneyimi yüksek olan firmalar, bu deneyime sahip olmayan firmalara göre, üretimi outsource etmeye daha yatkındırlar.</li> <li>• Ortak strateji ve ürün-Pazar çeşitliliği ölçüsü düşük outsourcing ihtimali ile ilişkilidir.</li> </ul>
Auberts ve diğerleri (2004)	<p>Aşağıdaki maddeleri bağlı outsourcing seviyeleri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Özgüllük</li> <li>• Belirsizlik</li> <li>• Teknik beceriler</li> <li>• İş becerileri</li> </ul>	Deneysel araştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beklenilenin aksine çok özel kaynaklar ve outsourcing seviyeleri pozitif ilişkilidir.</li> <li>• Belirsizlik seviyesi düşükse firmalar daha kolay dış kaynak kullanırlar. Diğer bir deyişle, aktiviteler ne kadar az karmaşık ve ölçümü ne kadar kolaysa, outsourcing seviyesi o kadar yüksektir.</li> <li>• Performans için teknik beceriler ne kadar önemliyse, dış kaynak kullanımı o kadar artar.</li> <li>• Outsourcing kararlarında iş becerileri önemli bir rol oynamaz.</li> </ul>

Rekabet stratejisi geliştirmenin amacı SRA elde etmektir. Bu bölümde teorik temellerin, rekabet stratejisi geliştirme açısından sonuçları üzerinde durulacaktır. KTB, şirket stratejisi ile ilgili konulara işaret etmekte, bunun yanında temel olarak da rekabet stratejisiyle ilgilenmektedir (Bowman ve Ambrosini, 2003). Bu nedenle, "rekabet stratejisi teorisi" olarak da adlandırılabilir.

KTB, daha çok, belirli bir endüstride bireysel bir işletmenin nasıl başarılı olacağını açıklamaya çalışır ve bu konuda yöneticilere önemli görüşler sunar. Bu model, SRA'nın kaynağını temel olarak işletme içerisinde gördüğü için, rekabet stratejisi geliştirmeye "içerden-dışarıya (inside-out)" bir yaklaşım sunar (Connor, 2002). Ayrıca, strateji geliştirme sürecinde verimlilikle ilgili faktörleri, rakiplerin seçimini etkilemeye yönelik taktiklerden daha önemli gördüğü için, aynı zamanda strateji geliştirmeye ekonomik bir yaklaşım sunar (Peteraf ve Barney, 2003).

KTB yöneticiler için önemli sonuçlar çıkarmaktadır ancak bazı uygulama sınırlılıkları da vardır. Bunlardan birisi, "zenginlik için kural (rule for riches)" paradoksudur. Bu kurala göre, SRA yaratmaya yönelik herhangi bir tavsiye, kısa süre içerisinde bütün işletmelere yayılacak ve SRA üretme yeteneğini kaybedecektir (Mosakowski, 1998). Diğer taraftan, KTB'ye göre bir işletme, SRA kazanmak için stratejik kaynaklarını belirlemeli, kullanmalı, korumalı ve geliştirmelidir (Amit ve Schoemaker, 1993). Ancak, kaynakların nasıl stratejik hale geldiği veya belirli bir kaynağın gelecekte stratejik hale gelip gelmeyeceği, başka bir deyişle yöneticilere stratejik kaynakların nasıl yaratılacağı konusunda çok az şey söyler (Connor, 2002). Bu nedenle, modelin uygulama açısından sonuçları halen stratejik kaynaklara sahip işletmelerle sınırlıdır. Başka bir deyişle, model, stratejik kaynaklara, dolayısıyla SRA potansiyeline sahip olan ancak bu potansiyeli tam olarak kullanamayan işletmelerin yöneticilerine bu potansiyeli daha iyi kullanmaları için yardımcı olabilir (Barney, 2001).

Bilindiği gibi zengin olmak için genel kurallar yoktur ve KTB böyle bir kural önermez (Barney, 2001). Ancak, stratejik olarak dezavantajlı durumda olan işletmeler, stratejik denklik kazanmak için kontrollerinde bulunmayan değerli ve kıt kaynakları belirleyerek, bu kaynakları taklit veya ikame yoluyla elde edebilirler. Böylece, KTB, işletmelerin girişebileceği kıyaslama sürecine teorik bir alt yapı oluşturabilir (Barney, 2001). Sonuç olarak, model herkese açık olmakla birlikte,

modelin stratejik sonuçları işletmenin çok özel kaynak temeline bağlıdır (Peteraf, 1993). Buna göre KTB, uygulandığı her koşulda SRA'na yol açmaz.

KTB için bir diğer önemli uygulama sınırlılığı da kaynakların nedensel bulanıklık özelliği taşıması durumudur. SRA, nedensel bulanıklık taşıyan kaynaklara dayandığı ölçüde, hem rakip işletmelerin hem de işletmenin kendi yöneticilerinin hangi kaynakların SRA ürettiğini tam olarak bilmeleri zorlaşacaktır (Barney, 2001). Bu durumda, yöneticilerin tam olarak bilmedikleri bir kaynağı ve değerini belirlemeleri ve yönetmeleri de zorlaşacaktır. Bu tür kaynaklar SRA yaratabilirler, ancak strateji geliştirmek çok zordur (Peteraf, 1993). Diğer taraftan, tarihsel özgüllük veya sosyal karmaşıklık özellikleri taşıyan kaynaklar kolayca belirlenebilir, fakat bunların yeniden üretilmeleri oldukça zor olabilir. Bu tür kaynakları rakiplerin taklit etmeleri zor olacağı için, bu kaynaklara sahip olmak SRA için önemli bir temel oluşturur. Yöneticilerin bu tür kaynakların önemini kavramaları ve zorluklara rağmen bu kaynaklardan daha fazla yararlanmanın yollarını araştırmaları gerekir (Peteraf, 1993).

KTB, yöneticilerin SRA elde etme çabalarına yardımcı olacak şekilde, "kaynak-strateji-SRA" ilişkilerini açıklamaya çalışır. Strateji, genel olarak, işletmenin dış çevresindeki fırsat ve tehditler ile iç çevresindeki güçlü ve zayıf taraflarının rekabet üstünlüğü yaratacak şekilde uyumlaştırılması olarak tanımlanır. Kaynaklara dayalı strateji anlayışı, SWOT yaklaşımını kabul etmekle birlikte, SRA'nın kaynağı olarak dış çevredeki fırsatlardan ziyade, iç çevredeki güçlü tarafları görür. Başka bir deyişle, işletmenin dış çevredeki fırsatlardan yararlanma potansiyelini belirleyen en önemli faktörün işletme kaynakları olduğunu ileri sürer. Buna göre, kaynaklara dayanan strateji anlayışının özünü, işletmenin kaynaklarına dayanarak neler yapabileceği oluştururken (Juga, 1999), strateji seçiminin özünü de, mevcut kaynakların en iyi kullanım şeklini belirlemek oluşturur (Grant, 1991).

KTB'ye göre, kaynaklar bir şey yapmada kullanılmadıkları sürece, kendiliğinden SRA üretmezler. Bu nedenle, kaynakların SRA potansiyellerini tam olarak gerçekleştirebilmeleri için, yöneticilerin kaynakları belirlemeleri, kullanmaları, korumaları ve geliştirmeleri gerekmektedir. Başka bir deyişle, işletmenin çevresiyle uyumu kendiliğinden değil, yöneticilerin bilinçli ve tutarlı seçimleri sonucu gerçekleşir. Dolayısıyla, işletmenin yönetim yeteneğinin kendisi de bir SRA kaynağı olabilir (Fahy, 2000). Ancak, KTB açısından, yöneticilerin yapacakları bütün

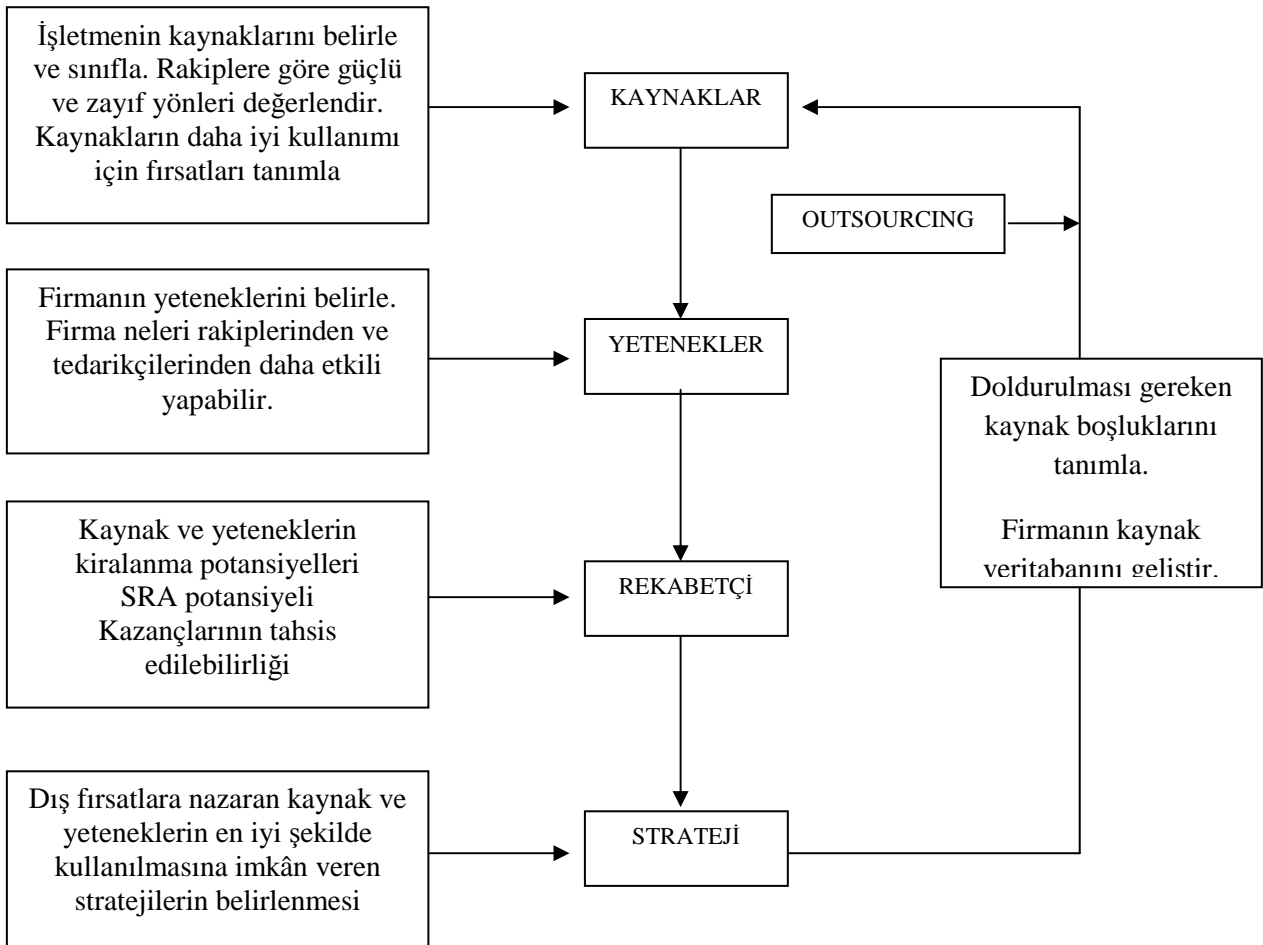
değerlemelerin ve seçimlerin temel belirleyicisi, onların endüstriyi nasıl gördükleri değil, işletmeyi nasıl gördükleridir (Connor, 2002).

Stratejinin temeli olarak işletme kaynaklarını görmek iki varsayım üzerine dayanır;

Bunlardan birincisi, stratejinin temel yönünü işletme kaynakları belirler. Yöneticiler, strateji geliştirmenin başlangıç noktasında, "bizim işimiz nedir" sorusuna tüketicileri göz önüne alarak değil, işletme kaynaklarını göz önüne alarak cevap verilmelidir. İşletmenin misyonu, işletme kaynakları, başka bir deyişle işletmenin neler yapabileceği açısından tanımlanmalıdır.

İkinci varsayım, işletme karlılığının temel belirleyicisinin endüstriden çok işletme kaynakları olduğudur (Grant, 1991).

KTB'yi esas alan bir strateji geliştirme süreci şekil 3.2'de gösterilmiştir. Bu sürecin başlıca aşamaları kaynakları belirleme, rakipleri belirleme, kaynakları değerlendirme, strateji geliştirme ve kaynak açığını kapatmaktır (Grant, 1991).



Şekil 3.2: Kaynaklara dayalı strateji geliştirme (Grant, 1991)



### **3.4.3. Kaynak temelli bakış stratejisi basamakları**

#### **3.4.3.1. Kaynakları belirleme**

KTB'ye göre, bir işletmenin SRA kazanma potansiyelinin değerini belirlemek için öncelikle işletmenin kaynaklarına bakmak gerekir. İşletme kaynaklarının analizine başlarken ilk olarak kaynaklar sınıflandırılır (Kaynakların sınıflandırılması daha önceki bölümlerde açıklanmıştı). İşletmeler kendi özelliklerine göre değişik sınıflamalar yapabilirler. Sınıflandırmanın derinliği isteğe bağlıdır fakat SRA'nın daha net görülmesine izin verecek derinlikte olmalıdır.

Kaynaklar, kullanılmadıkları sürece, kendi başlarına SRA kaynağı olamazlar. Kaynakların kullanıldıkları yer ise işletme faaliyetleridir. Bir faaliyetin yerine getirilmesi, çoğunlukla değişik kaynakların birlikte ve uyum içerisinde kullanılmasını gerektirir. Bu durumda kaynakların işletme performansına olan bireysel katkılarını belirlemek zorlaşır. Kaynakların SRA potansiyelinin tam olarak ortaya çıkması için, faaliyetler verimli bir şekilde organize edilmelidir. Bu sayede stratejik kaynakların kullanıldığı faaliyetler, SRA yaratacaktır (Ray ve diğ., 2004).

Ancak, bir işletmenin belirli faaliyetleri yerine getirme yeteneği onun mevcut kaynakları tarafından sınırlanabileceği gibi, yerine getirdiği faaliyetler de onun mevcut kaynak temelinin önemli bir belirleyicisi olabilir. Buna göre, mevcut kaynak temelinin değiştirmek veya faaliyetleri yeniden organize etmek farklı seçenekler olarak ortaya çıkabilir. Dolayısıyla, hem “kaynak” hem de “faaliyet” perspektiflerinin birleştirilmesi, başka bir deyişle hem faaliyetlerin hem de bu faaliyetlerde kullanılan kaynakların incelenmesi, yöneticilerin değerleri belirleme işlemini daha sağlıklı yapmasını sağlar (Ray ve diğ., 2004). İşletme faaliyetlerinin incelenmesinde sistematik bir yaklaşım olarak “değer zinciri analizi” kullanılabilir. Değer zincirindeki faaliyetler ve bu faaliyetlerin birbiriyle bağlantıları değer, kıtlık, tam olarak taklit edilemezlik ve ikamesiz olma açısından incelenebilir ve temel yeteneklerin olduğu faaliyet alanları belirlenebilir (Barney, 1997).

#### **3.4.3.2. Rakipleri belirleme**

Rekabet stratejilerini belirlemek için öncelikle rakipleri incelemek gerekir. Bu nedenle, rakipleri belirlemek rekabet stratejisi geliştirme sürecinin önemli bir aşamasını oluşturur. KTB açısından, işletmenin mevcut kaynaklarının SRA

potansiyel değerini belirleyebilmek için, bu kaynakların özelliklerinin rakip işletmelerin kaynaklarının özellikleri ile karşılaştırılması gerekir. Daha özel olarak, eğer SRA yaratan kaynaklar değerli ve özgün ise, kaynağın önemi sadece rakiplerin kaynaklarıyla karşılaştırılarak bulunabilir (Collis, 1991).

Bunun için öncelikle işletmenin yakın ve uzak rakiplerinin belirlenmesi gerekir. Ancak, rakip adaylarının hem çeşitli hem de değişken olması bu süreci bir ölçüde zorlaştırır. KTB'nin temel varsayımlarından birisi işletmeler arasındaki rekabetin kaynaklara dayalı olduğudur (Collis ve Montgomery, 1995). Dolayısıyla, rakip işletmeler sadece ürün benzerliklerine göre değil, kaynak ve kaynak kullanım unsurlarının benzerliklerine göre de belirlenebilir. Bunun için "kaynaklara dayalı stratejik grup analizi" kullanılabilir. Buna göre, bir endüstride benzer kaynaklar kullanarak rekabet eden işletmeler stratejik bir grup oluşturur (Mehra, 1994). Grup içerisindeki rekabet, gruplar arası rekabetten daha yoğundur (Noel ve Aime, 2002). Dolayısıyla, aynı grupta yer alan işletmeler birbirinin yakın rakibi, farklı gruplardaki işletmeler ise uzak rakipleridir. Yöneticiler, kaynaklarının değerlerini belirlerken yakın rakiplerine uzak rakiplerinden daha çok dikkat etmelidir.

#### **3.4.3.3. Kaynakların değerini belirleme**

İşletmenin kaynakları ve rakipleri belirlendikten sonra, sıra mevcut kaynakların SRA yaratma potansiyelleri açısından değerlenmesine gelir. Bu değer belirleme sürecinde kaynakların; değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma özelliklerini ne ölçüde taşıdıklarını belirlenmelidir (Barney, 1997). Kaynaklar bu özellikleri ne kadar çok taşıyorlarsa işletme o derece güçlüdür. Bu dört özelliği aynı anda taşıyan kaynaklar işletmenin en önemli varlıklarıdır ve SRA yaratmada temel oluştururlar.

Yöneticiler, değer belirleme aşamasında, işletmelerinin ne tür stratejik ve stratejik olmayan kaynaklara sahip olduklarına, dolayısıyla SRA için gerekli koşulları taşıyıp taşımadıklarına daha kolay karar verebilirler (Peteraf, 1993). Kaynakların SRA potansiyelinin değerlemesi yapılırken sorulacak başlıca sorular şunlardır (Barney, 1997):

- 1) Değer sorusu: Kaynak işletmenin değer yaratmasına ne ölçüde katkıda bulunuyor?
- 2) Kıtlık sorusu: Firma için değerli olan bir kaynağa şimdiden kaç rakip işletme sahiptir?

3) Taklit ve ikame sorusu: Belirli bir kaynağı, bu kaynağa sahip olmayan rakipler taklit veya ikame etmeye çalıştığında, işletmeye göre, bir maliyet dezavantajıyla karşılaşılıyor mu?

4) Organizasyon sorusu: İşletme, kaynaklarının rekabet potansiyelini tam olarak kullanabilecek şekilde örgütlenmiş midir?

İşletme kaynaklarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkabilecek muhtemel durumlardan bazılarını SWOT ile ilişkilendirilerek örneklendirecek olursak:

- Eğer bir kaynak değerli değilse, o kaynağı kullanmak işletmenin maliyetlerini arttıracak için işletme için bir zayıflık oluşturacaktır.
- Eğer bir kaynak değerli ancak kıt değilse, bu kaynağı kullanmak rekabetçi eşitliğe, kullanmamak da rekabetçi dezavantaja yol açar. Bu kaynakları kullanmak işletme için güçlü, kullanmamak da zayıf taraf oluşturur.
- Eğer bir kaynak değerli ve kıt ancak taklidi zor değilse, bu kaynağı kullanmak rakipler taklit edinceye kadar geçici rekabet üstünlüğüne yol açar ve işletmenin güçlü tarafını oluşturur.
- Eğer bir kaynak değerli, kıt, taklidi zor ve ikamesiz ise, bu kaynağı kullanmak SRA'ne yol açar. Rakiplerin bu tür kaynakları taklit etmeleri ya çok zor ya da çok maliyetlidir. Bu kaynaklar işletmenin en önemli kaynaklarıdır ve işletmenin güçlü yanlarını oluşturur (Barney, 1997).

İşletmenin kontrolünde bulunan kaynakların bu şekilde değerlendirilmesi, işletme kaynaklarının daha iyi kullanılmasına yardımcı olur ve kaynak kullanımını açısından daha az stratejik hata yapılmasına sağlar.

#### **3.4.3.4. Strateji geliştirme**

Kaynakların SRA yaratma potansiyeli değerlendirildikten sonra, sıra bu değerlendirmeye dayalı olarak bir strateji geliştirmeye gelir. KTB'ye göre, stratejilerin temel belirleyicisi, dış çevredeki değişiklikler değil, işletmenin kaynak temelidir (Connor, 2002). Strateji, bir değer yaratma arayışıdır ve kaynaklara dayalı olduğundan stratejinin değer yaratma kapasitesi, dayandığı kaynakların değer yaratma kapasitesine bağlıdır (Spanos ve Lioukas, 2001). Değer yaratma kapasitesi yüksek olan kaynaklar, işletme için stratejik kaynaklardır. Daha önce de belirtildiği gibi, kaynaklar soyutlaştıkça taklit edilmeleri zorlaşacağı için, SRA potansiyelleri de

artacaktır. Dolayısıyla, örgütsel yeteneklerin strateji seçimini etkileme potansiyeli oldukça yüksektir. Sonuç olarak, strateji, SRA yaratma potansiyeline sahip stratejik kaynaklar üzerine inşa edilir ve bu kaynakların en verimli şekilde kullanılmasına yardımcı olur (Grant, 1991).

KTB açısından strateji geliştirmenin temeli, stratejik kaynakların en iyi nasıl kullanılacağını belirlemektir. Buna göre, strateji geliştirme aşamasında yöneticiler şunlara dikkat etmelidir (Grant, 1991):

- 1) İşletmenin stratejik kaynaklarını kullanan stratejileri seç.
- 2) İşletmenin stratejik kaynaklarının potansiyelinin tam olarak kullanılmasını sağla.
- 3) Gelecek için, işletmenin stratejik kaynak temelini geliştir.

İşletmenin mevcut kaynak temeli onun strateji seçimini önemli ölçüde etkiler. Seçilen strateji ise, işletmenin mevcut kaynak temelini iyileştirerek veya kötüleştirerek gelecekteki strateji seçimi için bir temel oluşturur. Bugünün etkili stratejileri bir taraftan işletmenin mevcut kaynak temelini geliştirirken, diğer taraftan da gelişen bu kaynak temeli, gelecekte izlenecek stratejinin gerektireceği kaynak temelinin gelişmesini sağlar. Dolayısıyla, işletmenin mevcut kaynak temeli bir taraftan strateji seçimini etkilerken, diğer taraftan da strateji seçimi işletmenin mevcut kaynak temelini etkiler. Bu durum "dinamik kaynak uyumu" olarak adlandırılır (Grant, 1991).

İşletmenin kontrolünde bulunan stratejik kaynaklar ile stratejik seçenekler arasında her zaman açık bir ilişki yoktur. Çoğunlukla işletmenin kaynakları aynı anda birden fazla stratejik seçenekle uyumlu olabilir. Kaynaklar belirli bir stratejiyle uyumlu olsa bile, işletme aynı kaynakları çok farklı şekilde kullanarak farklı bir strateji izleyebilir. Bu nedenle strateji seçimi yaratıcı, hatta girişimci bir eylemdir (Barney, 2001). Strateji geliştirmeyi zorlaştıran, onun algoritmalara indirilemeyecek kadar karmaşık bir süreç olmasıdır. Stratejik analizlerin temelinde rasyonellik vardır ancak örgütlerdeki davranışsal, sosyal ve politik faktörler de strateji seçimini önemli ölçüde etkilemektedir (Connor, 2002). KTB, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olarak, işletmenin karşılaşılabileceği farklı stratejik seçeneklerin daha sağlıklı değerlendirilmesini sağlamaktadır.

### **3.4.3.5. Kaynak açığını kapatma**

Strateji, yöneticilerin geleceğe bakmasını gerektirir. KTB'yi esas alarak geliştirilen stratejiler bir taraftan mevcut kaynakların etkin kullanımını gerektirirken, diğer taraftan da işletmenin uzun dönemdeki başarısını güvence altına almak için kaynak temelini geliştirmesini gerektirir. Kaynak temelinin geliştirilmesi, hem mevcut kaynakların korunmasını hem de yeni kaynakların eklenmesini gerektirir (Grant, 1991). Çünkü işletmelerin geçmişte yaptıklarını yapmaya devam etmeleri, gelecekteki başarıyı yakalayabilmeleri için yeterli olmayacaktır. Gelecekteki rekabet mevcut kaynakların önemlerini yitirmelerine ve/veya yeni kaynakların edinilmesi gerekliliğine yol açabilir (Collis ve Montgomery, 1995). Bu durumda kapatılması gereken bir kaynak açığı ve yapılması gereken önemli yatırımlar oluşur.

Zaman içerisinde bütün kaynaklar yıpranacağından, kaynak açıklığı sürekli olacak ve SRA'nü korumak için sürekli yatırım yapmak gerekecektir. Aksi halde işletme hayatta kalmak için mücadele ediyor olacaktır. Yatırımların, temel olarak stratejik kaynakların güçlendirilmesi ve yenilerinin eklenmesine yönelik olması gerekmektedir. Başka bir deyişle, taklidi zor, kıt kaynaklar üzerine yoğunlaşması gerekmektedir. Ancak, yatırımların sadece stratejik kaynaklara yapılması yeterli değildir. Bu kaynakların etkin kullanılması için gerekli olan ve stratejik eşitlik sağlayan tamamlayıcı kaynaklara da yatırım yapılması önemlidir (Collis ve Montgomery, 1995). Ayrıca, işletmenin kaynak temelini geliştirmek için yapacağı yatırımlar da önemlidir ve bu yatırımlar yapılırken işletmenin, içinde bulunduğu endüstrideki rekabetçi dinamikleri, bu endüstrideki rekabetçi pozisyonunu ve rakiplerinin muhtemel kaynak yatırımlarını göz önünde bulundurması gerekir (Collis ve Montgomery, 1995).

### **3.5. İşlem Maliyetleri Teorisi ile Kaynak Temelli Bakış Arasındaki İlişki**

Kaynak Temelli Bakış (KTB), bir firmanın kendisine rekabet avantajı sağlayan benzersiz kaynaklara sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Bu benzersizlik özgüllük ya da dış pazarlardaki azlık, başka bir deyişle az bulunurluk olabilir. İşlem Maliyetleri Teorisi (İMT) ve Kaynak Temelli Bakış perspektifine göre benzersiz aktiviteler firma içinde geliştirilmelidir (Rodriguez ve Robaina, 2006). Genel olarak İMT ile KTB arasındaki ilişkiye bakacak olursak (Bakınız Tablo 3.3);

**Tablo 3.3:** İMT ve KTB'nin Karşılaştırılması (Rodriguez ve Robaina, 2006)

	<b>İşlem Maliyeti Teorisi</b>	<b>Kaynak temelli bakış</b>
<b>Analiz birimi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşlemler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaynaklar ve yetenekler</li></ul>
<b>Davranışsal tahminler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fırsatçılık ve limitli rasyonallite</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Limitli rasyonallite</li></ul>
<b>Dış kaynak kullanımı analizi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Özel kaynaklar ve işlemlerle ilgili küçük sayılar</li><li>• İşlemlerin sadece bireysel analizi</li><li>• İşlemlerin sıklığı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Özel kaynaklar</li><li>• Kaynakların bir bütün olarak analizi</li><li>• Beceri ve yetenekler</li><li>• Tedarikçilerin deneyimleri</li><li>• Tamamlayıcı yetenekler</li></ul>
<b>Dış kaynak kullanımı kriterleri</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşlem ve üretim maliyetlerini düşürmek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Değer yaratmanın gözlenmesi</li></ul>
<b>Organizasyon üzerinde beklenen etki</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verimlilik</li><li>• Daha iyi ekonomik strateji</li><li>• Taktiksel ve operasyonel kararlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rekabet avantajı</li><li>• Stratejik kararlar</li><li>• Organizasyonel sınırlar boyunca yeteneklerin geliştirilmesi</li></ul>
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tedarikçiye bağlılık</li><li>• Gizli maliyetler</li><li>• Sözleşme sonrası tehditler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kritik beceri ve yeteneklerin kaybedilmesi</li><li>• Servis sağlayıcıların önemli yeteneklerden yoksun olması</li></ul>

İMT altındaki “varlık” değer verilebilen herhangi bir taraftır. Bu bir mevki, fiziksel varlık, insan varlığı veya tahsis edilmiş varlık olabilir (Williamson, 1985). Buna karşılık KTB altındaki “kaynak” daha geniş bir tanım olup, firmanın bir şeyi kavramasını ve verimlilik ve yararlılığını geliştirecek stratejiler uygulamasını sağlayan varlıkları, yetenekleri, bilgi ve organizasyonel süreçleri içerir. Wernerfelt, firmaların kaynaklarının somut ve somut olmayan varlıklar olarak tanımlanabileceğini savunmuştur. Foss ise, kaynakların stratejik varlıklar olarak göeüldüğünü savunmuştur. (Watjatrakul, 2005). Varlık/kaynaklar stratejik ve/veya özgül olabilir. İMT altındaki özgül varlıklar yeniden düzenlenemez veya başka kullanıcılara değerinde gözle görülür bir azalma olmadan transfer edilemez ve durdurma problemlerine neden olur (Roodhooft ve Warlop, 1999). KTB altındaki stratejik kaynaklar, pazardaki fırsatlardan yararlanmayı sağlayarak veya rakiplerden gelen tehditleri nötrleştirerek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar (Wernerfelt, 1984). Sonuç olarak özgül varlıklar ile stratejik kaynaklar birbirinden farklıdır. Bu tanımlara dayanarak Şekil 3.3'te gösterilen dört kaynak tipi ortaya çıkmıştır;

- 1) Özgüllüğü yüksek-stratejik olmayan kaynaklar (ÖYSO)
- 2) Özgüllüğü düşük-stratejik olmayan kaynaklar (ÖDSO)
- 3) Özgüllüğü yüksek-stratejik kaynaklar (ÖYS)
- 4) Özgüllüğü düşük-stratejik kaynaklar (ÖDS) (Watjatrakul, 2005).

		<b>STRATEJİK KAYNAKLAR</b>	
		<b>STRATEJİK OLMAYAN</b>	<b>STRATEJİK</b>
<b>ÖZGÜL VARLIKLAR</b>	<b>ÖZGÜLLÜĞÜ YÜKSEK</b>	Özgüllüğü yüksek-stratejik olmayan kaynaklar (ÖYSO)	Özgüllüğü yüksek-stratejik kaynaklar (ÖYS)
	<b>ÖZGÜLLÜĞÜ DÜŞÜK</b>	Özgüllüğü düşük-stratejik olmayan kaynaklar (ÖDSO)	Özgüllüğü düşük-stratejik kaynaklar (ÖDS)

**Şekil 3.3:** Özgül varlıklar ile stratejik kaynaklar arasındaki ilişki (Watjatrakul, 2005)

Bu teoriler arasındaki ilişkiye dayanarak, bu iki teori altında organizasyonların tedarik kararları ile ilgili farklı beklentilere neden olan dört durumun tanımlanması için Tablo 3.4'te gösterilen çatı geliştirilmiştir.

#### *Durum 1; ÖDSO ve yüksek belirsizlik*

İMT'ye göre yüksek davranış belirsizliği altında firmalar ortaklarının performansını izlerken ve değerlendirirken güçlük çekerler. Bu da, özgüllük düşük olduğundan durdurma maliyetleri küçük olsa da, ortakların fırsatçı davranmasına neden olabilir. Organizasyonlar, ortakların fırsatçı davranışlarından korunmak için iç yönetim yapısını seçebilirler. Buna ek olarak, yüksek çevresel belirsizlik altında sınırlı rasyonalite firmaların geleceği tahmin etmesini limitler. Bir işlem, sonradan ortaya çıkan olasılıklarla baş edebilmek için uyarlanmalıdır. Partnerler belirtilmemiş olasılıklardan avantaj elde etmeye kalkıştığında maliyetler ortaya çıkar. İşlemlerle alakalı yüksek adaptasyon maliyetlerini minimize etmek için organizasyonlar iç yönetim yapısını kullanabilirler. Sonuç olarak; stratejik olmayan kaynaklar düşük özgüllüğe sahipse, yüksek davranışsal veya çevresel belirsizlikler altında;

H1: organizasyonlar işlemleri firma içinde gerçekleştirir (İMT)

H2: organizasyonlar işlemleri dış kaynaklardan temin ederler (KTB) (Watjatrakul, 2005)

*Durum 2; ÖDS ve düşük belirsizlik*

İMT, varlık özgüllüğü ve belirsizlik düşük olduğunda, organizasyonların tedarik kararlarını etkileyen iki durumun olduğunu öngörür. İlki, düşük varlık özgüllüğü ve düşük davranışsal belirsizliğin etkilerini içerir. İkinci durum ise, düşük varlık özgüllüğü ve düşük çevresel belirsizlik içermektedir. İMT'ye göre, düşük varlık özgüllüğü ve düşük belirsizlik altında, düşük özgüllüğe sahip stratejik kaynaklar düşük işlem maliyetine sahiptir. Organizasyonlar pazarda ölçek ekonomisinden ve çeşitlilikten faydalanabilirler. Bu nedenle, organizasyonlar dış yönetim yapılarına yönelirler. Diğer taraftan, KTB altında düşük özgüllüğe sahip stratejik kaynaklar rekabet avantajı sağlar. Bu nedenle, iç yönetim yapıları tercih edilir. Sonuç olarak, düşük özgüllüğe sahip stratejik kaynaklar, düşük davranışsal veya çevresel belirsizlik altında;

H3: organizasyonlar işlemleri dış kaynaklardan temin eder (İMT)

H4: organizasyonlar işlemleri iç kaynaklardan temin eder (KTB) (Watjatrakul, 2005)

*Durum 3; ÖYSO ve düşük belirsizlik*

İMT'ye göre yüksek varlık özgüllüğü ve düşük belirsizlik altında iki durum söz konusudur. İlkinde yüksek varlık özgüllüğü ve düşük davranışsal belirsizlik söz konusudur. Organizasyonlar ortaklarının performansını değerlendirebilir ve ölçebilir ancak varlıklar özgül olduğundan durdurma problemlerinden kurtulamaz. Durdurma problemlerinden kaçınmak için iç kaynak kullanımı tercih edilebilir. İkinci durumda ise, yüksek varlık özgüllüğü ve düşük çevresel belirsizlik vardır. Düşük çevresel belirsizlik altında organizasyonlar gelecekteki olasılıkları tahmin edebilirler. Bir kontrat hazırlandığında bu olasılıkları belirtebilirler, bu da adaptasyonla ilgili işlem maliyetlerine neden olur. Varlıklar özgül olduğundan yine durdurma problemleri söz konusudur. Stratejik olmayan kaynaklar yüksek özgüllüğe sahip olduğunda, düşük çevresel veya davranışsal belirsizlik varsa;

H5: organizasyonlar işlemleri iç kaynaklardan temin eder (İMT)



H6: organizasyonlar işlemleri dış kaynaklardan temin eder (KTB) (Watjatrakul, 2005)

*Durum 4; ÖYSO ve yüksek belirsizlik*

Varlık özgüllüğü ve belirsizlik yüksek olduğunda, İMT, organizasyonların tedarik kararlarını etkileyen iki durum öngörür. Bunlardan ilki, yüksek varlık özgüllüğü ve davranışsal belirsizliğin olduğu durumdur. Davranışsal belirsizlik yüksek olduğunda organizasyonlar ortaklarının performansını ölçemeyebilirler. Bu durumda ortaklar fırsatçı davranabilirler. Bunun yanında, yüksek varlık özgüllüğü, yüksek durdurma maliyetlerine neden olur. İkinci durumda ise, yüksek varlık özgüllüğü ve yüksek çevresel belirsizlik söz konusudur. Yüksek çevresel belirsizlik altınsa organizasyonların geleceği görmesi mümkün olamaz. Bu durumda;

H7: organizasyonlar işlemleri iç kaynaklardan temin ederler (İMT)

H8: organizasyonlar işlemleri dış kaynaklardan temin ederler (KTB) (Watjatrakul, 2005)

**Tablo 3.4:** İMT ve KTB'a göre iç ve dış kaynak kullanımı (Watjatrakul, 2005)

<b>Davranışsal ya da çevresel belirsizlikler</b>			
		<b>Düşük</b>	<b>Yüksek</b>
<b>ÖDSO</b>	<b>İMT</b>	Dış kaynak kullanımı	İç kaynak kullanımı
	<b>KTB</b>	Dış kaynak kullanımı	Dış kaynak kullanımı
<b>ÖDS</b>	<b>İMT</b>	Dış kaynak kullanımı	İç kaynak kullanımı
	<b>KTB</b>	İç kaynak kullanımı	İç kaynak kullanımı
<b>ÖYSO</b>	<b>İMT</b>	İç kaynak kullanımı	İç kaynak kullanımı
	<b>KTB</b>	Dış kaynak kullanımı	Dış kaynak kullanımı
<b>ÖYS</b>	<b>İMT</b>	İç kaynak kullanımı	İç kaynak kullanımı
	<b>KTB</b>	İç kaynak kullanımı	Dış kaynak kullanımı

#### **4. GERİYE BÜTÜNLEŞME STRATEJİSİ UYGULANACAK ALANLARIN BELİRLENMESİ İÇİN ÖNERİLER**

Çok farklı alanlarda, geniş bir ürün portföyüyle çalışan firmaların hangi ürünlerinde geriye bütünleşme yapacağını belirlemek için öncelikle firmanın karlı ürünleri belirlenmelidir.

Stratejik karar vermede portföy planlama metodları 20 yıldan daha uzun süredir kullanılmaktadır. Bu metodlar stratejik opsiyonların seçimlerinde yerleşik kılavuzlardır ve tanı yardımcıları olarak bilinirler. Amaç, market çekiciliği ve ürünün pazarda rekabet edebilirliğini dikkate alarak ürünlerin pozisyonlarını bu iki boyuta göre belirlemektir (Armstrong ve Brodie, 1994). 70'lerde, BCG matrisi uluslararası firmalar tarafından uygulanan ve öncelikleri belirleyip, yatırım ve kaynak dağıtım kararlarını tayin eden popüler bir stratejik araçtı. Buna benzer olarak McKinsey matrisi, kritik iç ve dış faktörleri de gözönünde bulundurarak kaynak dağıtımına öncelik verilmesi gerektiğini savunan bir araçtır (Mikkola, 2001).

Portföy modelleri, stratejik iş birimleri arasında kaynak dağıtım kararlarını desteklemek için kullanılan stratejik karar verme araçlarıdır. Pek çok tartışmaya rağmen en çok kullanılan model BCG matrisidir (Olsen ve Ellram, 1997).

Bu çalışmada portföy analizi metodu olarak BCG matrisi tercih edilmiştir. BCG matrisinde pazar çekiciliği, pazar büyüme oranı (PBO) ile rekabet edebilirlik ise göreceli pazar payı (GPP) ile ölçülmektedir (Armstrong ve Brodie, 1994).

##### **4.1. Geriye Bütünleşme Stratejilerinin Uygulanacağı Alanların Belirlenmesi (BCG Matrisi Kullanılarak)**

Boston Consulting Group'un (BCG) kurucularından biri olan Bruce D. Henderson tarafından formüle edilen bir matristir. Henderson, pazar büyüme oranı ve göreceli pazar paylarından yararlanmıştır – iş biriminin (ya da firmanın) pazar payını en büyük rakibinin pazar payına bölerek göreceli pazar payını hesaplamıştır - ve

günümüzde BCG matrisi diye bilinen matrisi oluşturmuştur (Calandro ve Lane, 2007). BCG matrisi, pazarlayıcıların, düşük ve yüksek potansiyelli iş birimi veya ürünlerini seçmelerine yardımcı olur (McDonald ve Roberts, 1992). Bu matriste Şekil 4.1’de de gösterildiği gibi nakit inekleri, yıldızlar, soru işaretleri ve köpekler diye adlandırılan 4 kutu bulunmaktadır (Calandro ve Lane, 2007);

*Nakit inekleri* (Büyüme az, pazar payı yüksek); büyük miktarda nakit üretir ancak gelecekteki büyümesi sınırlıdır. Hasat stratejisi tavsiye edilir, firma alabileceğinin hepsini almalı (ekini biçmeli) ancak yeni yatırımlar yapmamalıdır (yeni tohumlar ekmemelidir). Çok fazla sayıda nakit ineği, firmanın kendi kendine yetmesine yardımcı olur. McDonalds, nakit ineği pazarındaki liderlere iyi bir örnektir. Firma hala yeni teknoloji ve ürünlere yatırım yaparak pazar payını büyütme ve pozisyonunu korumaktadır (McDonald ve Roberts, 1992).

*Yıldızlar* (Büyüme fazla, pazar payı yüksek); baskın bir pazar payına sahip olduğu hızlı büyüyen bir pazarda, büyük miktarda nakit üretir. 3M tarafından üretilen “post it” buna en iyi örnektir. Açık bir şekilde yatırım ve büyüme stratejileri tavsiye edilir, çünkü bu marka ile direkt rekabet zayıftır (McDonald ve Roberts, 1992).

*Soru işaretleri* (yüksek büyüme, düşük pazar payı); ürünler karlıdır ancak toplam pazarda düşük bir paya sahiptir. Genellikle yapıcı strateji (build strategy) tavsiye edilir, ancak hızlı bir büyüme “büyük silahların” dikkatini çekebilir. Bu durumda büyük silahlar, oldukça karlı olan niş pazarı tamamen gelişmiş, yüksek hacimli bir pazara dönüştürebilirler. Bu da daha küçük firmaların çabalarına engel olmaktadır. Büyük silahlar, sıklıkla büyük bir üretime sahiptirler, bu nedenle pazar ekonomisinden faydalanabilirler ve bu küçük rakiplerin pazar payı elde etmesini zorlaştırmaktadır (McDonald ve Roberts, 1992).

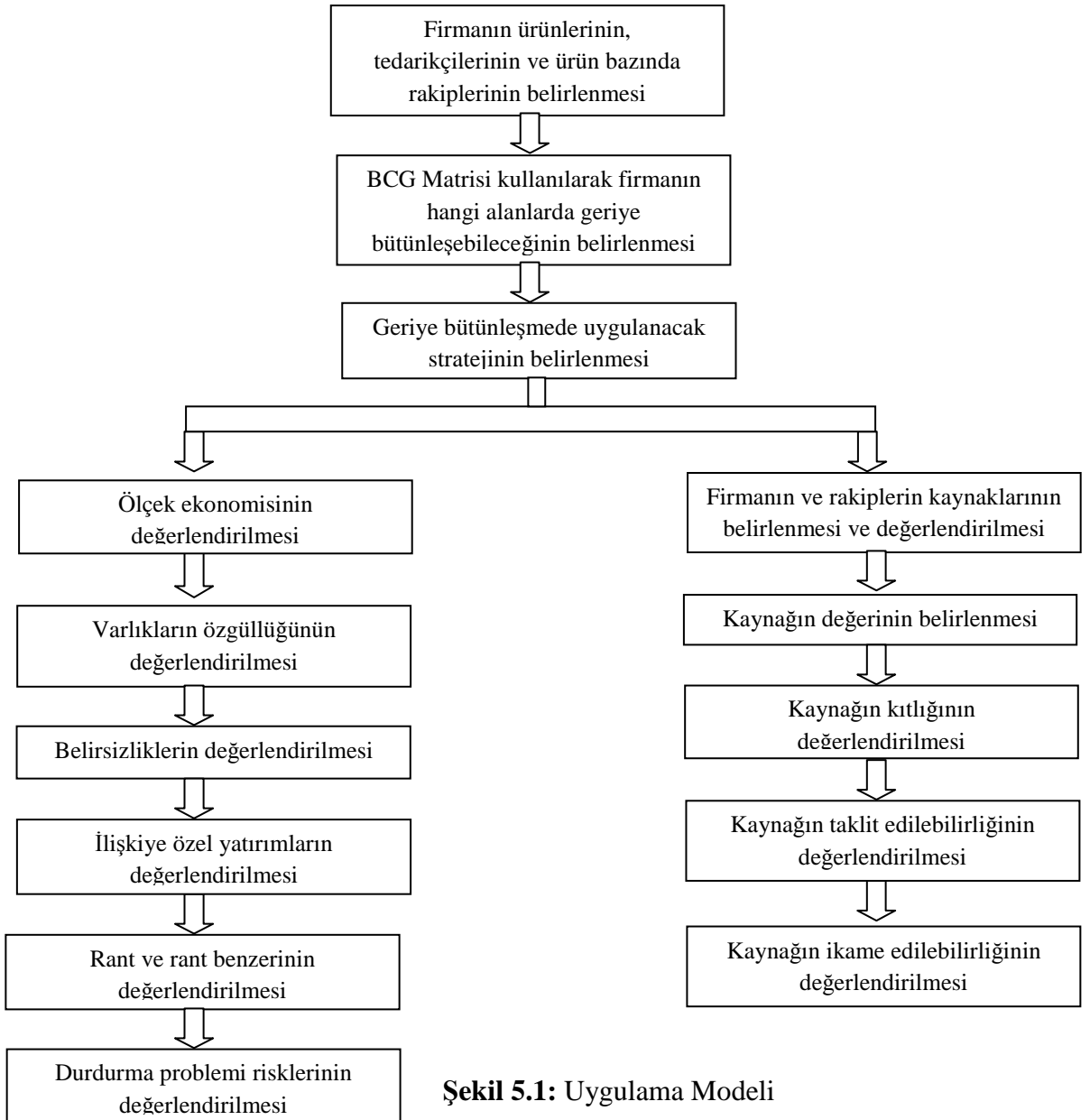
*Köpekler* (düşük büyüme ve düşük pazar payı); düşük pazar payı ve düşük büyüme nedeniyle köpekler bölümündeki ürünler çok fazla gelir sağlamazlar. Tipik olarak uygulanacak strateji, köpekleri satmak ve burdan elde edilen gelir ile soru işaretlerine yatırım yapmaktır (McDonald ve Roberts, 1992).

		Göreceli Pazar Payı (GPP)	
		YÜKSEK	DÜŞÜK
Pazar Büyüme Oranı (PBO)	YÜKSEK	<p><b>YILDIZLAR</b></p> <p>Büyük gelir kaynağıdır</p> <p><b>Strateji:</b> Gelecekte daha fazla büyümek için yatırım yapılması gerekir</p>	<p><b>SORU İŞARETLERİ</b></p> <p>Yıldız ya da nakit ineği olma potansiyeli vardır</p> <p><b>Strateji:</b> Büyümeyi sağlamak için daha fazla yatırım yapılabilir ya da yatırımlar durdurulabilir</p>
	DÜŞÜK	<p><b>NAKİT İNEKLERİ</b></p> <p>Güçlü bir nakit akışı sağlar</p> <p><b>Strateji:</b> Buradan gelecek kar ile soru işaretlerine yatırım yapılmalıdır</p>	<p><b>KÖPEKLER</b></p> <p>Çok düşük karlılığa sahiptir</p> <p><b>Strateji:</b> Çekilme kararı alınmalıdır</p>

**Şekil 4.1:** BCG Matrisi

## 5. MODELİN UYGULANMASI

Firmalar, geriye bütünleşme kararı almadan önce hangi alanlarda geriye bütünleşebileceklerini belirlemeli (bu çalışmada BCG matrisi kullanılarak belirlenecektir) ve daha sonra uygulanacak modeli seçerek geriye bütünleşme kararı alıp almayacağını belirlemelidir. Çalışmanın adımları Şekil 5.1’de gösterilmiştir.



Şekil 5.1: Uygulama Modeli

Bu çalışma için geniş bir ürün portföyü ile çok farklı sektörlere hizmet veren ABC firması seçilmiştir. ABC firmasının hangi alanlarda geriye bütünleşme yapabileceğini belirlemek için BCG matrisi kullanılmıştır. Daha sonra seçilen alanlarda geriye bütünleşme kararı alınıp alınmayacağına belirlenmesi için İMT ve KTB ayrı ayrı uygulanacak ve sonuçlar karşılaştırılarak uygun olan metod seçilecektir.

## **5.1. ABC FİRMASI**

ABC, dünya çapında ürün performansını iyileştiren özel hammaddeler üreten, geliştiren ve tedarik eden bir Amerikan firmasıdır. 160 yıllık deneyimiyle ABC, 90'dan fazla ülkede 6000'den fazla üreticiye hizmet vermektedir. Genel olarak kişisel bakım ürünleri, farma ve ağız bakım ürünleri, gıda ve içecek sektörü, kaplama ve yapıştırıcılar, endüstriyel ve ev temizlik ürünleri ve tarım ürünleri üreten firmalara teknik destek sağlayan ve satış yapan ABC, müşteri temelli ürün geliştirme çalışmaları yapmaktadır. Dört kıtada yer alan teknoloji merkezleri yüksek standartta servis sağlamak için çalışmaktadır.

ABC yeni iş ortaklıkları ve satın alınan firmalar sayesinde ürün portföyünü her geçen gün geliştirmekte ve müşterilerine çok daha iyi hizmet sunma adına çalışmalarına devam etmektedir.

ABC teknik destek sağlamak ve müşterilerine yeni formülasyon geliştirmelerinde yardımcı olmak için Hindistan ve Çin'de teknik araştırma merkezleri kurmuştur.

ABC Türkiye Şubesi genel olarak Ortadoğu ve Afrika Bölgesi'nde 4 ana sektöre hizmet vermektedir. Bunlar;

- Kişisel bakım ürünleri
- Farma ve ağız bakım ürünleri
- Endüstriyel ve ev temizlik ürünleri
- Gıda ürünleri ve içecekler

ABC Food olarak gıda bölümü Türkiye, Mısır, Güney Afrika, İsrail, Lübnan, Ürdün başta olmak üzere tüm Ortadoğu ve Afrika bölgesinde 4 ana sektöre yönelik ürün geliştirme çalışmaları yapmakta ve müşterilerine teknik destek sağlamaktadır. Bu sektörler;

- Süt sektörü (Süt ürünleri ve sütlü tatlılar)
- Et sektörü (Sosis, salam, jambon, köfte, hamburger tipi işlenmiş ürünler, donuk et ürünleri, birleştirilmiş et ürünleri... v.s.)
- Pastacılık ürünleri sektörü (Kek, pasta kremaları, meyveli ve nötr dolgular, şanti tipi ürünler... v.s.)
- Sos sektörü (Ketçap, mayonez, acı sos, çeşitli salata sosları... v.s.)

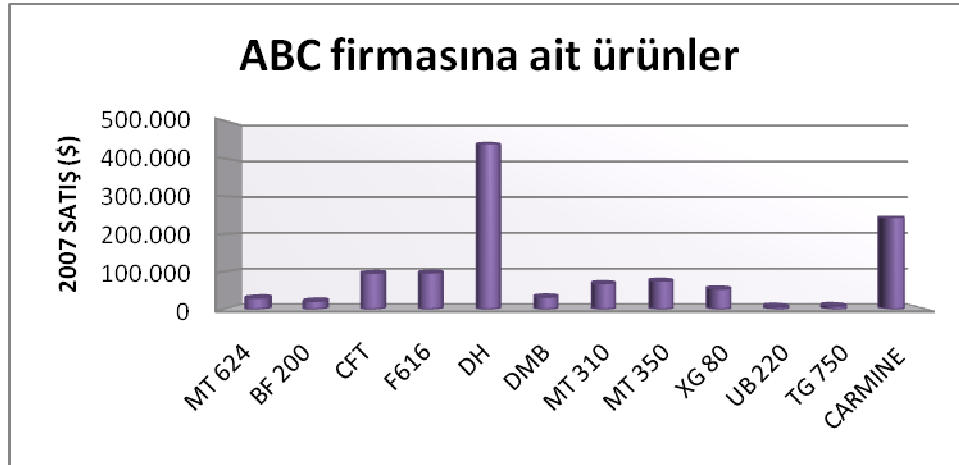
### 5.1.1. Ürünler

ABC ürünleri son ürüne kıvam artışı, jel oluşumu, köpük stabilitesi, yapı stabilitesi gibi özellikler katmaktadır. Daha çok ürün bazında fonksiyonel karışımlar sunulmakta ancak bunun yanında bazı ürünler de saf halde satılmaktadır. Hazırlanan karışımlar hidrokolloidlerin yanı sıra protein, karbonhidrat gibi ürünler de içerebilmektedir.

ABC ürün portföyünde saf halde ya da karışım halinde satılan yüzlerce ürün bulunmaktadır. Türkiye pazarına hitap eden ve satışı gerçekleşen ürün sayısı şuan için 12'dir. Bu ürünler aşağıdaki gibidir (Bakınız Şekil 5.2);

- MT 624: Aljinat temelli bir karışım olan bu ürün et sektörü için özel olarak geliştirilmiştir. Salam, sosis, jambon, köfte, burger, birleştirilmiş et... v.s.'de kullanılmaktadır.
- BF 200: Aljinat temelli olan bu ürün pastacılık sektörü için geliştirilmiştir. Şarlot tip kremalarda tavsiye edilmektedir.
- CFT: Pastacılık sektörü için geliştirilen aljinat temelli bir üründür. Özellikle krem şanti, mousse, cheesecake gibi ürünler için tavsiye edilmektedir.
- F616: Pastacılık sektörüne önerilen diğer bir aljinat temelli üründür. Pasta kremalarında kullanılmaktadır.
- DH: Süt sektörü için geliştirilmiş aljinat temelli üründür. Krem peynir, labne, kaşar peyniri, yoğurt gibi ürünlerde başarı ile kullanılmaktadır. Aynı zamanda acı soslar için de önerilmektedir.
- DMB: Aljinat temelli bir üründür. Süt sektörüne ve pastacılık sektörüne önerilmektedir.

- MT 310: Karagenan temelli bir üründür. Et, süt ve pastacılık sektöründe kullanım alanları vardır.
- MT 350: Et sektörüne yönelik olarak geliştirilmiş karagenan temelli bir üründür.
- XG 80: Xanthan gum'dan oluşan bu ürün özellikle soslar, pastacılık ürünleri, süt ürünleri, et ürünleri, içecekler, ilaç ve temizlik maddelerinde kullanılmaktadır.
- UB 220: Xanthan gum temelli olan bu ürün özellikle ketçap ve mayonez için tavsiye edilmektedir. Bunun yanında pastacılık, et ve süt sektöründe de kullanım alanları vardır.
- TG 750: Gum tragacanth içeren bu ürün pastacılık sektöründe pasta kaplama hamurları için tavsiye edilmektedir.
- CARMINE : %52'lik carmine olan bu ürün özellikle et sektörü için Türkiye pazarına getirilmiştir. Bunun yanında pastacılık, şekerleme ve içeceklerde de kullanılmaktadır.



**Şekil 5.2:** ABC firmasına ait ürünler (2007)

### 5.1.2. Rakipler

ABC'nin rakiplerini incelemek için öncelikle Dünya'da bu işi yapan firmaları ve hangi marketlere yönelik hizmet verdiklerini incelemek gerekmektedir. Çünkü sektörel bazda ya da ürün bazında inceleme yapıldığında çok farklı rakiplerle karşılaşmaktadır. Dünya'da bu işi yapan firmaları incelediğimizde karşımıza Tablo 5.1 çıkmaktadır;



**Tablo 5.1:** Hidrokolloid üreticileri ve ürün portföyleri (Batchelor, 2007)

FİRMA	OUTSOURCING	URETİM	PAZAR	PAZAR YAKLAŞIMI
<b>HAHN</b>	Hidrokoloidler Emülgatörler Proteinler Nişastalar		Hazır yemek Salata sosları Süt ürünleri Soslar	Orta ve küçük ölçekli firmalar; Çözüm/servis mentalitesi
<b>CFS</b>	Hidrokoloidler Emülgatörler Proteinler Nişastalar		Süt Ürünleri Salata sosları Soslar	Sadece limitli sayıda uygulamaya yönelik çalışmalar; Bir segmentteki tüm müşterileri ziyaret
<b>DEGUSSA-Cargill</b>	FOSFAT Şeker Guar Nişasta Emülgatör	Aljinat Pektin karagenan Xanthan LBG Lesitin	Süt ve pastacılık ürünlerinde güçlü	Fonksiyonel hidrokolloid karışımları Agresif / tek ürünler için ticari mantık Dondurmada Danisco'ya rakip
<b>DANISCO</b>	Nişasta Proteinler Xanthan Fosfat	Emülgatörler Aromalar Enzimler Kültürler Tatlandırıcı Hacim veren ajanlar Yağ ikameleri Pektin Karagenan Aljinat LBG Guar	Dondurma Margarin Ekmek Reçel İçecekler Süt sektörü Et sektörü Şekerleme Pastacılık Soslar	"One stop shop" Global müşterilerle sözleşme dayalı iş Matrix: uygulama / ürünler / Bölgeler Hammadde üreten firmalar
<b>RHODIA FOODS</b>	Aljinat Pektin	Xanthan Fosfat Karagenan Kültürler Enzimler Antioxidantlar LBG Guar	Saf gum satmakta; Özel uygulamalar için sistemler geliştirmekte	Tamamlayıcı ürün grubu
<b>FMC</b>	Fosfatlar LBG PGA	Selüloz Karagenan Aljinat	Süt ürünleri Salata sosları Et Pastacılık ürünleri	Saf gum Yeni gum karışımları hazırlamaya çalışmak
<b>CP-KELCO</b>	Guar	Xanthan Karagenan Pektin LBG	Salata sosları Şekerleme Süt sektörü Et sektörü	Daha çok saf gum satışı
<b>CNI</b>	Xanthan Carrageenan	gum arabic	İçecek Şekerleme Lif	Yeni uygulamalara yatırım (örn. lif)

<b>ABC</b>	Xanthan Selüloz Fosfat Nişasta Karagenan Guar Gum arabic Gum tragacanth	Aljinat PGA Renklendiriciler	Et ürünleri Süt ürünleri Salata sosları Pastacılık ürünleri İçecekler Şekerleme Dondurma Margarin	Saf gumlar Gum karışımları
------------	--	------------------------------------	--	-------------------------------

ABC dört tip rekabet ile karşı karşıyadır;

- *Diğer hidrokolloid ve aljinat üreticileri:* FMC Biopolymer, Danisco-Cultor, Cargill-Degussa, Kibun ve Kimica Corporation, Ceamsa, Hispanagar, Dera, Van Hees, CP Kelco, Rhodia, Jungbunzluer ve Çin başta olmak üzere Kore, Pakistan, Hindistan gibi ülkelerde üretim yapan firmalar (Batchelor, 2007).
- *Hidrokolloidleri ve/veya aljinatları satın alıp karışım hazırlayan firmalar;* Kerry Ingredients, Bakels, DSM, Ihlamur Gıda, GMT, Maya Gıda, Özselamoğlu ve küçük çaplı kombi üreticileri (Bu firmalar aynı zamanda ABC için potansiyel müşteri konumundadır) (Batchelor, 2007).
- *Hidrokolloidleri ve/veya aljinatları ithal edip satış yapan firmalar;* Türkiye’de pek çok dağıtıcı firma ABC’ye rakip olarak çalışsa da belli başlı rakipler Yılmaz Kimya başka olmak üzere Veser, Kartal Kimya, Özsezen ve Çağdaş Kimya’dır (Batchelor, 2007).
- *Hidrokoloid ve/veya aljinat muadili ürünler üreten ya da satan firmalar;* Lif üreticisi firmalar (Jelu – Brenntag Kimya, Watson Inc... vs. ) ve nişasta üreticileri (Cargill, Amylum, National Starch... vs.) bu grup içinde sayılabilir (Batchelor, 2007).
- *Renklendirici üreten ya da ithal edip satan firmalar;* Peyma Hansen, Montana ile Şili ve Peru’dan direk ithal eden dağıtıcı firmalar (Batchelor, 2007).

Rekabette ürün bazında ya da sektörel temelde incelemeler yapıldığında farklı firmalar göze çarpmaktadır.

Türkiye’de aljinat sektöründe rekabet daha çok sektörel temelde farklılık göstermektedir. Danisco özellikle dondurma sektöründe lider konumdayken ABC süt, et ve pastacılık sektöründe lider konumdadır. Süt sektörü için en yakın rakip FMC, et sektörü için Danisco ve FMC’dir. Pastacılık sektörü’nde yine Danisco ve FMC en yakın rakipler olarak düşünülebilir.

Hidrokolloidler incelediğinde ürünlere göre rakip firmalar değişmektedir; Xanthan gum için Jungbunzlauer ve Çin'den direk ithal eden dağıtıcılar; Karagenan için CNI ve Rhodia, Gum Tragacanth için Veser Kimya rakip firmalar arasındadır.

Yakın zamanda ürün portföyüne carmine'i de ekleyen ABC, pazarda hızla yerini almaktadır. Bu anlamda iki büyük üretici, Peyma Hansen ve Montana ABC'nin ciddi rakipleri arasındadır. Bunun yanında Şili ve Peru'dan direk ithal eden dağıtıcı firmalar da piyasada rekabet yaratmaktadır.

Bunun yanında karışım hazırlayan firmalar aslında ABC için rakip gibi gözükseler de aynı zamanda potansiyel birer müşteri konumundadırlar. ABC Türkiye'de bu alanda hizmet veren pek çok büyük çaplı blend üreticisi ile çalışmaktadır.

Hidrokolloidlerin yerine tavsiye edilebilecek nişasta, lif... vs. gibi ürünler de ABC için rekabet oluştursa da birebir olarak muadil ürünler olmadığından ciddi olarak rekabet yaşanan bir firma yoktur (Batchelor, 2007).

Türkiye'de ürün bazında rakipler incelendiğinde Tablo 5.2 ortaya çıkmaktadır;

**Tablo 5.2:** 2007 Türkiye hidrokolloid pazarı ve ABC satış rakamları

ÜRÜN	RAKİP	2007 ABC SATIŞI (\$)	2007 RAKİP SATIŞI (\$)	2007 TOPLAM PAZAR (\$)
MT 624	VAN HEES	30.000	51.000	300.000
BF 200	FMC	22.000	15.000	125.000
CFT	DANISCO	97.000	85.000	500.000
F616	DANISCO	98.000	70.000	450.000
DH	FMC	440.000	215.000	1.000.000
DMB	FMC	33.000	18.000	90.000
MT 310	CNI	69.000	85.000	450.000
MT 350	CNI	76.000	65.000	500.000
XG 80	Jungbunzlauer (Yılmaz Kimya)	55.000	150.000	750.000
UB 220	Yılmaz Kimya	7.500	13.000	60.000
TG 750	VESER	9.000	12.000	50.000

CARMINE	MONTANA	245.000	600.000	2.500.000
---------	---------	---------	---------	-----------

### 5.1.3. Tedarikçiler

ABC üretici bir firma olarak aljinat üretmekte ve bunun için hammadde olarak kahverengi su yosunu işlemektedir. Bunun haricinde üretici firmalardan hidrokolloidler ve çeşitli kimyasallar tedarik ederek bunlardan bazılarını saf halde satmakta bazılarını ise proje temelli fonksiyonel karışımlarında kullanmaktadır. Xanthan gum, gum arabik, karagenan, tara gum, agar, guar gum gibi ürünler tek başına satılabildiği gibi hazırlanan bazı fonksiyonel ürünlerin içeriğinde de yer almaktadır. Bunun haricinde kalan bütü kimyasal ürünler ise karışımların içerisinde fonksiyonelliği arttırmak amacıyla kullanılmaktadır.

Türkiye pazarındaki ürünler için kullanılan hammaddeler ve tedarikçi firmalar Tablo 5.3'te gösterilmiştir;

**Tablo 5.3:** Ürün bazında tedarikçi firmalar (Batchelor, 2007)

HAMMADDE	TEDARİKÇİ 1	TEDARİKÇİ 2	TEDARİKÇİ 3	TEDARİKÇİ 4	TEDARİKÇİ 5
<b>Kahverengi su yosunu</b>	Kelp Industries	Thorverk	Prodalmar		
<b>Xanthan Gum</b>	Deosen	CP Kelco	Univar Food Ingredients		
<b>Karagenan</b>	Marcel	Hispanagar	IndoGums	Danisco	CP Kelco and Cargill
<b>Gum Tragacanth</b>	Monomedi				
<b>Tara Gum</b>	Koenig&Wiegand				
<b>Guar Gum</b>	Dabur	Danisco	Koenig&Wiegand	Thew Arnott	
<b>Kalsiyum Sülfat</b>	USG Interiors				
<b>Tetrasodyum Difosfat</b>	Thermphos				
<b>Disodyum Difosfat</b>	Thermphos	B K Giulini			
<b>Sukroz/şeker</b>	Napier Brown	Tan International			
<b>Potasyum Klorit</b>	Klinge Chemicals				
<b>Sodyum Klorit</b>	British Salt				

### **5.1.3.1. Kahverengi su yosunu tedarikçileri**

#### **Kelp Industries Pty Ltd, Tazmanya-Avustralya**

Kelp Industries 16 Nisan 1975 yılında kurulmuştur. was established on the 16th April 1975. 1975 yılında ABC Alginates (UK) Ltd of London ile Webster Ltd., of Hobart ortaklığı buna dahil edildi. Burası Bull Kelp'in elde edildiği, kurutulduğu ve öğütüldüğü fabrikadır. Buradan öncelikli olarak İskoçya'ya ithalat yapılmaktadır. 1976'dan beri firma 80,000 ton kurutulmuş Bull Kelp ithal etmiştir. Bu yaklaşık ıslak olarak yarım milyon ton ürün demektir. Üretimin büyük çoğunluğu aljinatlar konusunda Dünya'nın en büyük aljinat üreticisi olan ve %30 pazar payına sahip ABC içindir. [www.kelpind.com.au](http://www.kelpind.com.au)

#### **Thorverk, Kuzeybatı İzlanda**

Thorverk, 1986 yılında kuzeybatı İzlanda'da kurulmuştur. Breidafjordur'un kirlenmemiş sularında bolca bulunan yosunların toplanması sonucu elde edilir. Thorverk her yıl binlerce ton temiz ve kuru yosun üretebilecek durumdadır. [www.thorverk.is](http://www.thorverk.is)

#### **Prodalmar**

Prodalmar, deniz yosunu üreten bir firmadır. İlk olarak Prodalmar Tala Ltda ismiyle 1974 yılında ticari operasyonlara başlanmıştır. Esas pazarları Japonya, İskoçya ve Amerika'dır. 1980 yılından 1994 yılına kadar diğer marketlerden çıkılarak sadece İskoçya pazarına yönelinmiştir. Bu süre zarfında yılda yaklaşık 60 ton ürün İskoçya'ya gönderilmiştir. Bu da yaklaşık 600.000\$'lık bir iş demektir. [http://www.prochile.cl/documentos/libro\\_pymex\\_casos/15\\_prodalmar.pdf](http://www.prochile.cl/documentos/libro_pymex_casos/15_prodalmar.pdf)

### **5.1.3.2. Xanthan gum tedarikçileri**

#### **Shandong Deosen Corporation Ltd.**

1992 yılında Çin'in Zibo şehrinde kurulan Deosen, xanthan gum üretim lideridir. ISO 9002 standartlarına uygun olarak yüksek kapasiteli xanthan gum üretimi yapan Deosen müşterilerine düşük fiyat ve yüksek kaliteli ürün sunmaktadır. Ürünler food, farma ve kozmetik ürünlerine özel olarak üretilmektedir. [www.deosen.com](http://www.deosen.com)

## **CP Kelco**

CP Kelco, 100'den fazla ülkede 2000'den fazla müşteriye özel hidrokolloidler alanında hizmet veren bir firmadır. Kuzey Amerika, Asya, Avrupa ve Latin Amerika'da üretim yapılmaktadır. CP Kelco farma, gıda, kozmetik, endüstriyel ürünler gibi pek çok alana ürün tedarik etmektedir. Ürün portföyü şu şekildedir; xanthan gum, lbg, pektin, karagenan, gellan gum, diuan gum, welan gum, Peynir altı suyu protein konsantresi ve yeni polimerler. <http://www.cpkelco.com>

## **Univar Food Ingredients**

Dünya'nın lider kimyasal dağıtım firması olarak Univar, gıdadan farmaya kadar pek çok alanda hizmet vermektedir. Avrupa, Amerika ve Kanada'da üretim yapan lider üreticilerin ürünlerini satmaktadırlar. <http://www.univareurope.com>

### **5.1.3.3. Karagenan tedarikçileri**

#### **Marcel**

1969 yılında Filipinler'de kurulan firma o yıllarda deniz kabuğu, Manila Hemp (manila keneviri lifi) ve deniz yosunu ihracatı yapmıştır. 1979 yılı itibari ile karagenan üretimine başlayan Marcel, yosun ithalatından karagenan üretimine geçen ilk firmadır. Dört ana uygulama alanına yönelik ürün üretimi yapmaktadır; kakaolu süt stabilizeri, jöle tarzı ürünler için jel ajanları, et ürünleri bağlayıcıları ve doğal hayvan yemi bağlayıcıları. [www.marcel.com.ph](http://www.marcel.com.ph)

#### **Hispanagar**

Hispanagar 1940 yılında gıda ürünlerine uygun agar üreten 7 firmanın birleşmesi ile İspanya'da kurulmuştur. İlk karagenan üretimi 1970 yılında gerçekleşmiş ve bakteriyolojik ve saf agar üretimi ile devam etmiştir. Daha sonra çeşitli çalışmaların sonucunda agaroz tozu üretimine başlanmıştır. Firma şu anda gıda üretimine uygun agar, bakteriyolojik agar, çeşitli agarozlar, karagenan ve peptoz üretimi yapmaktadır. [www.hispanagar.net](http://www.hispanagar.net)

#### **PT. Gumindo Perkasa Industry**

1997 yılında kurulan Gumindo, 1998 yılında karagenan üretimine başlamıştır. Batı Cava Adası'na bulunan fabrika tam kapasite ile üretim yapmaktadır. Saf ve/veya

karişim halinde satılan karagenanlar çoğulukla Avrupa, Kanada, Hong Kong, Çin ve Amerika'ya ihraç edilmektedir. [www.indogum.com](http://www.indogum.com)

### **Danisco**

Danisco 1989 yılında kurulmuştur. 9700 çalışanı ile 47 ÷lkede hizmet vermektedir. Kopenhag ve Danimarka'da merkez ofisleri bulunmaktadır. Dondurmadan peynire, deterjandan diğ macununa pek çok ürüne özel sistemler sunmaktadır. Bunun yanında Danisco şeker alanında Avrupa'nın en büyük ve en güçlü üreticisidir. [www.danisco.com](http://www.danisco.com)

### **CP Kelco**

CP Kelco, 100'den fazla ÷lkede 2000'den fazla müşteriye özel hidrokolloidler alanında hizmet veren bir firmadır. Kuzey Amerika, Asya, Avrupa ve Latin Amerika'da üretim yapılmaktadır. CP Kelco farma, gıda, kozmetik, endüstriyel ürünler gibi pek çok alana ürün tedarik etmektedir. Ürün portföyünde; xanthan gum, lbg, pektin, karagenan, gellan gum, diuan gum, welan gum, Peynir altı suyu protein konsantresi ve yeni polimerler yer almaktadır. <http://www.cpkelco.com>

### **Cargill**

Cargill gıda, tarım ürünleri, risk yönetimi ürün ve servisleri alanında hizmet vermektedir. 66 ÷lkede yaklaşık 158.000 çalışanı ile müşterilerine özel ürünler sunmaktadır. Degussa'nın alınması ile firma hidrokolloid sektörüne girmiştir. [www.cargill.com](http://www.cargill.com)

#### **5.1.3.4. Gum tragacanth tedarikçileri**

##### **Monomedi Korea Co., Ltd**

Firma Güney Kore'de bulunmaktadır. 1 milyon dolara yakın cirosu vardır. [www.monomedi.com](http://www.monomedi.com)

#### **5.1.3.5. Tara gum tedarikçileri**

##### **Koenig&Wiegand**

Koenig &Wiegand, 1920'den beri işlenmemiş doğal ürünler ve toz kimyasallar alanında hizmet vermektedir. Genel olarak gıda, farma, kozmetik, seramik, kâğıt ve kaplama alanına hammadde tedarik etmektedir. Ürün portföyleri arasında gum ve

reçineler, balmumu, balsam ve aloe vera, esassiyel yağlar gibi özel ürünler bulunmaktadır. <http://www.koenig-wiegand.de/>

#### **5.1.3.6. Guar gum tedarikçileri**

##### **Dabur**

Dabur lider guar gum üreticilerinden biridir ve gıda, tekstil, kozmetik, kişisel bakım ürünleri, kâğıt sektörü gibi pek çok sektöre yönelik ürün sağlamaktadır. 1981 yılında Alwar'da başlayan üretim hergeçen gün artmış ve yıllık üretimleri yaklaşık 7,5 milyon tonu bulmuştur. [www.dabur.com](http://www.dabur.com)

##### **Danisco**

Danisco 1989 yılında kurulmuştur. 9700 çalışanı ile 47 ülkede hizmet vermektedir. Kopenhag ve Danimarka'da merkez ofisleri bulunmaktadır. Dondurmadan peynire, deterjandan diğ macununa pek çok ürüne özel sistemler sunmaktadır. Bunun yanında Danisco şeker alanında Avrupa'nın en büyük ve en güçlü üreticisidir. [www.danisco.com](http://www.danisco.com)

##### **Koenig&Wiegand**

Koenig &Wiegand, 1920'den beri işlenmemiş doğal ürünler ve toz kimyasallar alanında hizmet vermektedir. Düsseldorf'ta bir stokları vardır. <http://www.koenig-wiegand.de/>

##### **Thew Arnott**

1864 yılında İngiltere'de Shellac (gomalak) üretimi ile başlamıştır. Bu ürün daha çok meyve, şekerleme ve tabletleri kaplamakta kullanılmaktaydı. Thew şu anda gıda, farma ve kozmetik üreticilerine gum, emülgatör, gomalak, lesitin, renklendirici, bitkisel yağ, mineral, wax ve vitamin, mineral miksleri tedarik etmektedir. [www.thewarnott.co.uk](http://www.thewarnott.co.uk)

#### **5.1.3.7. Kalsiyum sülfat tedarikçileri**

##### **USG Interiors**

Bir Amerikan firması olan USG 100 yıldan uzun süredir özel ürünler üretmektedir. Merkezi Şikago'dadır. 30 ülkede yaklaşık 14000 çalışanı ile 3 milyar dolarlık ciroya sahiptir. [www.usg.com](http://www.usg.com)



### **5.1.3.8. Tetrasodyum difosfat tedarikçileri**

#### **Thermphos International**

Themphos dünyanın en büyük fosfor, fosforik asit, fosfat ve fosfor türevleri üreticisidir. Toplamda 1200 çalışanı ile 550 milyon Euro'luk ciroya sahiptir.

[www.thermphos.com](http://www.thermphos.com)

### **5.1.3.9. Disodyum difosfat tedarikçileri**

#### **Thermphos International**

Themphos dünyanın en büyük fosfor, fosforik asit, fosfat ve fosfor türevleri üreticisidir. Toplamda 1200 çalışanı ile 550 milyon Euro'luk ciroya sahiptir.

[www.thermphos.com](http://www.thermphos.com)

#### **B K Giulini**

Giulini 1823 yılında kurulmuştur. Sülfürik asit üretimine başlayan firma daha sonra fosfat gübresi, fosforik asit ve alüminyum bileşenleri üretmeye başlamıştır. 1977 yılında ICL-Israel Chemicals Ltd. firması Giulini'yi bayi olarak satın almıştır. 1967 yılında Benckiser Knapsack GmbH kurulmuş ve fosfat üretimine başlamıştır. 1996 yılında Rotem-Amfert-Negev Ltd. ICL'li satın almış, 1997 yılında da Benckiser ve Giulini birleşerek BK Giulini GmbH'yi kurmuşlardır. BK Giulini aynı zamanda Rotem firmasıdır. [www.bk-giulini.com](http://www.bk-giulini.com)

### **5.1.3.10. Şeker tedarikçileri**

#### **Napier Brown**

1982 yılında anonim şirket haline gelen Napier Brown, 2004 yılında 2 farklı firmayı bünyesine katmıştır. İngiltere'de bulunan firma İngiltere başta olmak üzere Avrupa ülkeleri'nden şeker toplamakta ve işlemektedir. Ürünleri, şeker kamışı, şeker pancarı, beyaz ve kahverengi şeker, granüllü, özel ve organik şekerlerdir. 250'den fazla çalışanı bulunan Napier, 200 milyon pound ciroya sahiptir. [www.napierbrown.com](http://www.napierbrown.com)

#### **Tan International**

1996 yılında İskoçya'da kurulan firma kimyasal madde dağıtımını yapmaktadır. Pek çok üretici ile irtibat halinde olan firma geniş bir ürün portföyüne sahiptir.

[www.taninternational.com](http://www.taninternational.com)

### 5.1.3.11. Potasyum klorit tedarikçileri

#### Klinge Chemicals

İskoçya'da bulunan firma potasyum klorit üretmektedir. [www.klinge-chemicals.co.uk](http://www.klinge-chemicals.co.uk)

### 5.1.3.12. Sodyum klorit tedarikçiler

#### British Salt

British Salt, İngiltere'de bulunan ve tamamen US Salt Holdings LLC firmasına ait olan bir firmadır. Yılda 800.000 tondan fazla tuz üretimi yapmaktadır. [www.british-salt.co.uk](http://www.british-salt.co.uk)

### 5.1.4. Hammaddeler

ABC genel olarak aljinat ve propilen glikol aljinat üretimi yapmaktadır. Bunun yanında hazırlamış olduğu özel karışımlarda kullanmak, işlemek ya da direk satmak için pek çok üreticiden de hammadde tedarik etmektedir.

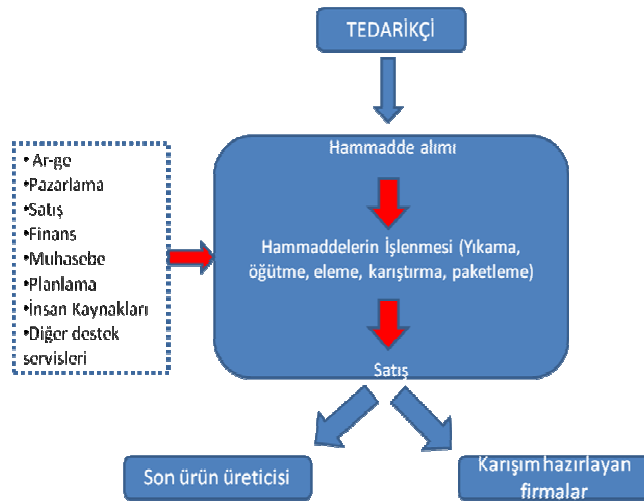
ABC'nin ana girdilerine bakacak olursak;

- Kahverengi su yosunu (Aljinat'ın hammaddesi)
- Karagenan (Saf olarak satılmakta ve karışımlarda kullanılmakta)
- Xanthan gum (Saf olarak satılmakta ve karışımlarda kullanılmakta)
- Gum Tragacanth (Saf olarak satılmakta ve karışımlarda kullanılmakta)
- Kalsiyum sülfat (Karışımlarda kullanılmaktadır)
- Tetrasodyum Difosfat (Karışımlarda kullanılmaktadır)
- Disodyum Difosfat (Karışımlarda kullanılmaktadır)
- Sukroz/şeker (Karışımlarda kullanılmaktadır)
- Potasyum Klorit (Karışımlarda kullanılmaktadır)
- Sodyum Klorit (Karışımlarda kullanılmaktadır)
- Tara gum (Saf olarak satılmakta ve karışımlarda kullanılmakta)
- Kalsiyum Sülfat Dihidrat (Karışımlarda kullanılmaktadır)

- Guar Gum (Saf olarak satılmakta ve karışımlarda kullanılmakta)

### 5.1.5. ABC'nin dikey zinciri

Hammaddenin alımı ile başlayıp dağıtım ve son ürün ya da servisin satılması ile son bulan süreç dikey zincir olarak bilinir (Besanko ve diğ., 2003). ABC firmasının dikey zincirinde tedarikçilerden alınan hammaddeler işlenir ve karışım halinde ya da tekil halde son ürün üreticilerine ya da karışım hazırlayan firmalara satılır. (Bakınız Şekil 5.3)



Şekil 5.3: ABC firmasının dikey zincir

ABC firmasının geriye bütünleşmesi için tedarikçilerden almış olduğu hammaddelerin üretimine başlaması gerekmektedir. Peki, bunu hangi ürünler için yapmalıdır?

Bu ürünlerin belirlenmesi için portföy analizlerinden daha nesnel olan BCG matrisi tercih edilmiştir.

## 5.2. BCG Matrisi Uygulaması

### 5.2.1. Stratejik iş birimleri (SİB) ve stratejik iş alanları (SİA)

Stratejik iş birimleri (SİB) belirlenirken belirli kıstaslar gözönüne alınmaktadır. Bu kıstaslar;

- ✓ Teknik olarak birbirinden farklı ürünler
- ✓ Kullanım alanları birbirinden farklı ürünler

- ✓ Endüstriyel değer zincirinde farklı yerlere sahip ürünler
- ✓ Marka yada pazarlama olarak birbirinden ayrılan ürünler
- ✓ Müşteri tipine göre birbirinden ayrılan ürünler
- ✓ Market segmentine göre birbirinden ayrılan ürünler

Bazı ürünler birden fazla alanda kullanılabilmektedir. Farklı sektörlere aynı ürünlerin önerilebilmesi sebebiyle müşteri tipi ya da kullanım alanlarına bağlı bir çalışma yapılamamaktadır. Ancak bu ürünler içerdikleri hammaddeler nedeniyle farklı teknik özelliklere sahiptirler. Şekil 5.4'te ürünlerin nasıl gruplandığı gösterilmiştir.

Market	Ma+Mb	Mb	Mb	Ma+Mb+ Mc+Md	Ma	Mc+Md	Ma+Mc	Ma	Ma	Ma+Mb+ Mc+Md	Ma	Ma+Mb
Ürün	MT 310	MT 350	MT 624	UB 220	BF 200	DH	DMB	CFT	F616	XG 80	TG 750	Carmine
Kaynak	Karagenan	Karagenan	Ajimat	Xanthan	Ajimat	Ajimat	Ajimat	Ajimat	Ajimat	Xanthan	Gum Tragacanth	Carmine

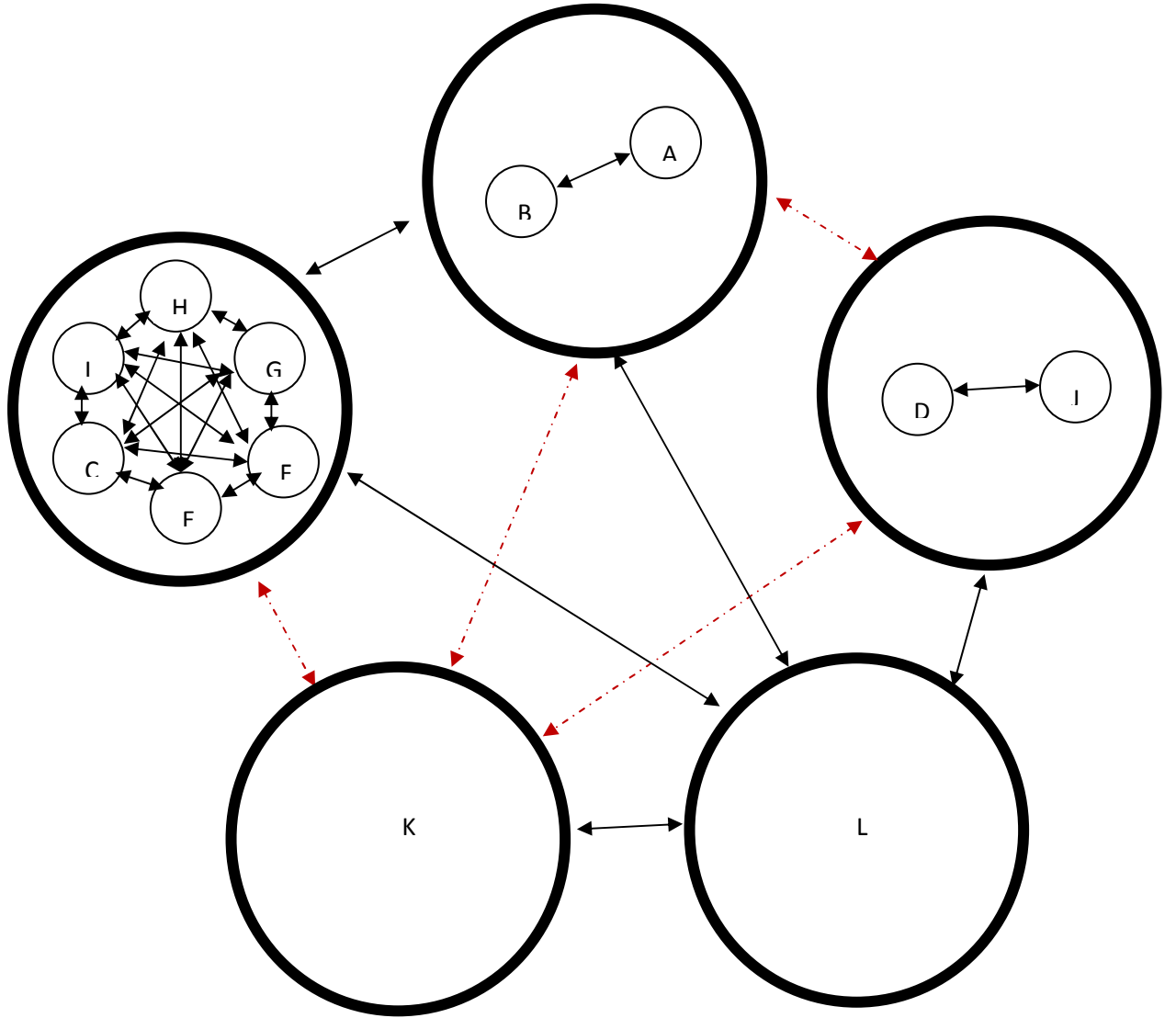
Şekil 5.4: ABC ürünlerinin gruplanması

Ma: Pastacılık ürünleri  
Mb: Et ürünleri  
Mc: Süt ürünleri  
Md: Soslar





Aynı hammaddelerden oluşan ürünler benzer teknik özelliklere sahiptir. Bu çalışmada ABC ürünleri benzer teknik özellikleri taşıyan ürünlerin aynı grupta toplanması mantığı ile sınıflandırılmıştır. Buna göre oluşturulan stratejik iş birimleri (SİB) ve stratejik iş alanları (SİA) Şekil 5.5'te, SİB ve SİA arasındaki ilişkiler ise Şekil 5.6'da gösterilmiştir.

<b>SİB</b>	<b>SİB OLUŞTURMA KRİTERLERİ</b>	<b>SİA</b>
MT 310	Karagenan içeren ürünlerdir. Her ikisinde sıcakta çözünür ve soğurken jel oluşturur. Özellikle et ve süt sektöründe kullanılabilir.	KARAGENAN
MT 350		
MT 624	Aljinat içeren ürünlerdir. Soğukta çözünüp, kalsiyumlu ortamlarda jel oluştururlar. Bu özellikleri nedeniyle özellikle pastacılık ve süt sektörü başta olmak üzere et ve sos sektöründe de kullanılabilirler.	ALJİNAT
DH		
DMB		
CFT		
F616		
BF 200		
XG 80	Xanthan gum içermektedir. Sadece kıvam veren ürünlerdir. Özellikle sos sektöründe kullanılan bu ürünler, pastacılık sektörü, et sektörü ve süt sektöründe de kullanılabilirlerdir.	XANTHAN GUM
UB 220		
TG 750	Gum tragacanth içeren bir üründür. Sadece pastacılık sektöründe kullanılmaktadır.	GUM TRAGACANTH
CARMINE	Carmin içermektedir. Renklendirici olarak et sektörü başta olmak üzere şekerleme ve pastacılık sektöründe de kullanılmaktadır.	CARMINE

**Şekil 5.5:** SİB ve SİA'lar ve belirlenme kriterleri



Şekil 5.6: SİB ve SİA'lar arasındaki ilişki

	SİB		SİA		Güçlü bağlı		Zayıf bağlı			
MT 310 – A		MT 624 – C		BF 200 – E		DMB – G		F616 – I		TG 750 – K
MT 350 – B		UB 220 – D		DH – F		CFT – H		XG 80 – J		Carmine – L

## 5.2.2. 2007 yılı BCG matrisi

### 5.2.2.1. Seçilen SİB'lerinin ve rakiplerin 2006 ve 2007 satışları

ABC firmasının satış değerleri ABC firmasından elde edilmiştir. Pazarda rakiplerin satış değerlerine ilişkin çok net bilgiler olmadığından bu çalışmada gıda üreticilerinden elde edilen bilgiler esas alınmıştır. Firmalarla yapılan birebir görüşmelerde firmaların potansiyelleri öğrenilmiş ve tedarikçi isimleri alınmıştır. Buna göre rakiplerin satış değerleri belirlenmiş ve aşağıdaki tablolar ortaya çıkarılmıştır (Bakınız Tablo 5.4, Tablo 5.5, Tablo 5.6);

**Tablo 5.4:** ABC ve rakiplerinin karşılaştırmalı 2006-2007 satış değerleri

SİA	ÜRÜNLER	RAKİP	RAKİP 2007 SATIŞLAR (\$)	2007 SATIŞLAR (\$)	2006 SATIŞLAR (\$)
ALJİNAT	MT 624	VAN HEES	30.000	30.000	0
	BF 200	FMC	22.000	22.000	13.000
	CFT	DANISCO	97.000	97.000	105.000
	F616	DANISCO	98.000	98.000	35.000
	DH	FMC	440.000	440.000	300.000
	DMB	FMC	33.000	33.000	23.000
KARAGENAN	MT 310	CNI	69.000	69.000	25.000
	MT 350	CNI	76.000	76.000	0
XANTHAN GUM	XG 80	Yılmaz Kimya (Jungbunzlauer)	55.000	55.000	77.000
	UB 220	Yılmaz Kimya	7.500	7.500	3.500
GUM TRAGACANTH	TG 750	VESER	9.000	9.000	7.000
CARMINE	CARMINE	MONTANA	245.000	245.000	0

### 5.2.2.2. 2007 yılında rakiplere göre göreceli pazar payı (GPP) ve pazar büyüme oranları (PBO)

Henderson, iş biriminin (ya da firmanın) pazar payını en büyük rakibinin pazar payına bölerek göreceli pazar payını (GPP) hesaplamıştır (Calandro ve Lane, 2007). Pazar büyüme oranı (PBO) ise bir önceki yıla göre belirlenir ve şuanki toplam pazar

değerinden bir önceki seneki pazar değeri çıkarılır ve şuan ki toplam pazar değerine bölünerek hesaplanır.

**Tablo 5.5:** 2007 yılı için ABC'nin rakiplerine göre pazar payları ve 2006 yılına göre pazar büyüme oranları

SİB	GPP			PBO		
	Rakip satış rakamları	SİB'nin satış rakamları	GPP	2007 Toplam Pazar	2006 Toplam Pazar	PBO
MT 624	51.000	30.000	0,59	300.000	225.000	+33,33
BF 200	15.000	22.000	1,47	125.000	95.000	+31,58
CFT	85.000	97.000	1,14	500.000	400.000	+25,00
F616	70.000	98.000	1,40	450.000	370.000	+21,62
DH	215.000	440.000	2,05	1.000.000	750.000	+33,33
DMB	18.000	33.000	1,83	90.000	70.000	+28,57
MT 310	85.000	69.000	0,81	450.000	350.000	+28,57
MT 350	65.000	76.000	1,17	500.000	375.000	+33,33
XG 80	150.000	55.000	0,37	750.000	625.000	+20,00
UB 220	13.000	7.500	0,58	60.000	50.000	+20,00
TG 750	12.000	9.000	0,75	50.000	42.000	+19,05
CARMINE	600.000	245.000	0,41	2.500.000	1.900.000	+31,58

**Tablo 5.6:** Ürünlerin toplam pazar değerleri ve ABC'nin 2007 yılı pazar payı

	SİB Satış Rakamları	2007 Toplam Pazar	Yarıçap	Pazar Payı
MT 624	30.000	300.000	1,78	10,00
BF 200	22.000	125.000	2,36	17,60
CFT	97.000	500.000	2,48	19,40
F616	98.000	450.000	2,63	21,78
DH	440.000	1.000.000	3,74	44,00
DMB	33.000	90.000	3,41	36,67
MT 310	69.000	450.000	2,21	15,33

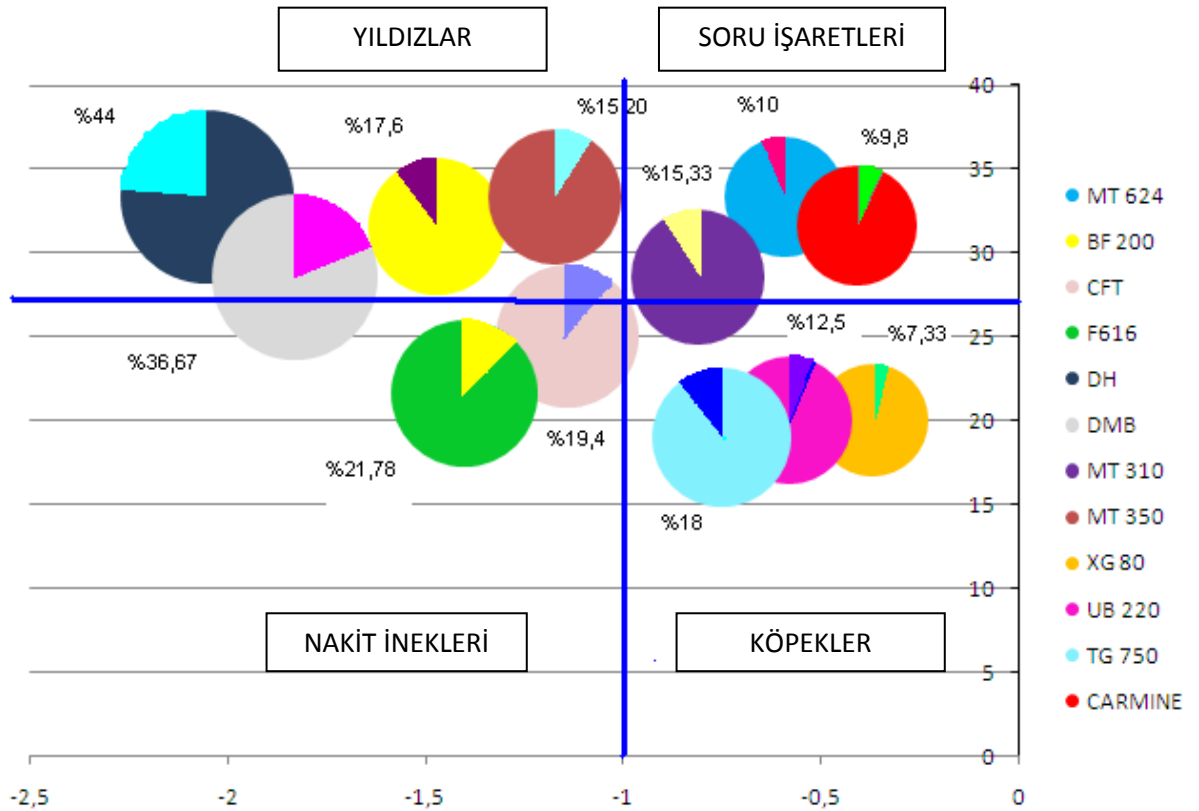


MT 350	76.000	500.000	2,20	15,20
XG 80	55.000	750.000	1,53	7,33
UB 220	7.500	60.000	1,99	12,50
TG 750	9.000	50.000	2,39	18,00
CARMINE	245.000	2.500.000	1,76	9,80

### 5.2.2.3. 2007 yılı için BCG matrisi

Çok kesin kurallar olmamasına rağmen genel olarak göreceli pazar payının (RMS) kesme noktası 1 veya 1,5 seçilir. Bu çalışma kapsamında kesme noktası 1 olarak belirlenmiştir.

Ürünlerin hepsi gıda pazarına sunulduğundan pazardaki büyüme ekseninde kesme noktası ortalama bir değer olan 27,16 olarak belirlenmiştir (Bakınız Şekil 5.7).



Şekil 5.7: 2007 yılı BCG matrisi

### 2007 BCG Matrisine Göre Strateji Belirlenmesi

**Köpekler (sağdan sola):** XG 80, UB 220, TG 750

**Soru işaretleri (sağdan sola):** Carmine, MT 624, MT 310

**Yıldızlar (sağdan sola):** MT 350, BF 200, DMB, DH

**Nakit İnekleri (sağdan sola):** CFT, F616

*Köpekler (Dogs):* Bu ürünler düşük pazar payına sahiptirler ve pazar gelişimi de küçüktür. Stratejiler şöyle olabilir;

- Bu ürünlerin bazılarında ya da hepsinden vazgeçilerek, bu ürünlere yapılacak yatırımlar soru işaretleri bölümündeki ürünlere aktarılabilir ve bu sayede soru işaretleri yıldızlara çevrilebilir.
- Her üç ürün için pazar gelişimi yaklaşık olarak aynı, ancak göreceli pazar payları incelenecek olursa en yüksek pazar payına TG 750'nin sahip olduğu, en azına ise XG 80'in olduğu görülür. Bu durumda öncelikle vazgeçilmesi gereken ürün XG 80 olabilir. Bu ürün yerine yapılacak yatırım ile TG 750 için ar-ge yatırımı yapılabilir ve bulunabilecek yeni uygulama alanları ile ürünün pazar payı arttırılabilir.
- XG 80 için ürünün pazar gelişimi de pazar payı da düşüktür. Ancak ürünün pazar payı arttırılarak ürün nakit ineklerine çevrilebilir.
  - Bu amaçla ürün tedarikçisi değiştirilerek, daha ucuza kaliteli üretim yapan bir firma ile anlaşılabilir, bu sayede daha fazla ürün piyasaya sürülerek pazar payı arttırılabilir.
  - Ürün Türkiye pazarına daha yüksek miktarlarda getirilebilir, bu sayede maliyetler düşürülerek pazar payı ve karlılık arttırılabilir.

*Soru İşaretleri (Question Marks):* Bu bölümdeki ürünler düşük pazar payına sahiptirler ancak pazar büyüme oranı yüksektir. Bu nedenle pazara tutunma, yeni ürünler ya da yeni uygulama alanları geliştirmek önemlidir. Bu sayede bu bölümdeki ürünler yıldız ürünler haline getirilebilir. Önerilebilecek stratejiler;

- Köpekler kısmında yer alan ürünlerden herhangi birinin piyasadan çekilmesi ile o ürün ya da ürünler için yapılan yatırımlar soru işaretleri bölümündeki ürünlere aktarılabilir. Bu durumda MT 624, MT 310 ya da carmine için yapılan yatırımlar arttırılabilir.

- MT 624 için yeni uygulama alanları geliştirilebilir. Bunun için ar-ge çalışmalarına yatırım yapılabilir.
  - MT 310 için yeni uygulama alanları geliştirilip ürünün pazar payı arttırılabilir.
  - ABC şuanda piyasaya tek tip carmine getirmektedir. Pazar payını arttırmak için piyasada tüketilen diğer carmine tipleri de Türkiye pazarına getirilebilir.
- Pazar payları dikkate alındığında en yüksek pazar payı MT 310'a aitken en düşük pazar payı da carmine'e aittir. Dolayısı ile MT 310 için daha fazla yatırım yapılarak ürünün pazar payı daha da arttırılabilir ve ürün yıldız ürünler arasına katılabilir. Bu ürünlerde fiyat çok önemlidir, o nedenle ürünün ithalat miktarı arttırılarak maliyetleri düşürülebilir. Dolayısı ile fiyatlar biraz aşağı çekilerek pazar payı daha da arttırılabilir.

*Nakit İnekleri (Cash Cows):* Bu ürünlerin pazar payı yüksek olmasına rağmen pazar gelişimleri yavaştır. CFT ve F616 bu grupta yer almaktadır. Yeni uygulama geliştirmek burada uygulanabilecek bir stratejidir.

- Bu ürünler pastacılık sektörüne hitap eden ürünlerdir. Pazar payını arttırmak için yeni bir uygulama alanı geliştirmek iyi bir strateji olabilir.
- CFT ve/veya F616 Türkiye pazarına daha yüksek miktarlarda getirilebilir, böylece maliyetler aşağı çekilerek karlılık arttırılabilir.

*Yıldızlar (Stars):* Burada gerçekten oldukça karlı olan, pazar payı ve pazar gelişimi yüksek ürünlerden söz edilmektedir. ABC için DH, DMB, BF 200 ve MT 350 yıldız ürünlerdir. Firmanın uygulayabileceği stratejiler;

- Bu ürünler için yeni uygulama alanları geliştirilebilir ve pazar payları arttırılabilir.
- Özellikle süt sektörü başta olmak üzere pastacılık ve et sektörü için yeni ürünler geliştirilebilir ve pazar payları arttırılabilir.
- Ürünler daha yüksek miktarlarda Türkiye pazarına getirilebilir, bu sayede maliyetler düşürülür. Dolayısı ile firmanın karlılığı arttırılabilir.

### 5.2.3. 2006 yılı için BCG matrisi

2006 yılı verileri Tablo 5.7, 5.8 ve 5.9’da özetlenmiştir.

#### 5.2.3.1. Seçilen SİB’lerin ve rakiplerin 2006 ve 2005 satışları

**Tablo 5.7:** ABC ve rakiplerinin karşılaştırmalı 2006-2005 satış değerleri

SİA	ÜRÜNLER	RAKİP	2006 SATIŞLAR (\$)	2005 SATIŞLAR (\$)
ALJİNAT	BF 200	FMC	13.000	0
	CFT	DANISCO	105.000	72000
	F616	DANISCO	35.000	30000
	DH	FMC	300.000	251000
	DMB	FMC	23.000	0
KARAGENAN	MT 310	CNI	25.000	22000
XANTHAN GUM	XG 80	Yılmaz Kimya (Jungbunzlauer)	77.000	52000
	UB 220	Yılmaz Kimya	3.500	0
GUM TRAGACANTH	TG 750	VESER	7.000	0

**Tablo 5.8:** 2006 yılı için ABC’nin rakiplerine göre pazar payları ve 2006 yılına göre pazar büyüme oranları

SİB	GPP			PBO		
	Rakip Satış Rakamları	SİB Satış Rakamları	GPP	2006 Toplam Pazar	2005 Toplam Pazar	PBO
BF 200	12.000	13.000	1,08	95.000	75.000	+26,67
CFT	75.000	105.000	1,40	400.000	325.000	+23,08
F616	30.000	35.000	1,17	370.000	300.000	+23,33
DH	175.000	300.000	1,71	750.000	600.000	+25,00
DMB	16.000	23.000	1,44	70.000	55.000	+27,27
MT 310	70.000	25.000	0,36	350.000	285.000	+22,81
XG 80	125.000	77.000	0,62	625.000	520.000	+20,19

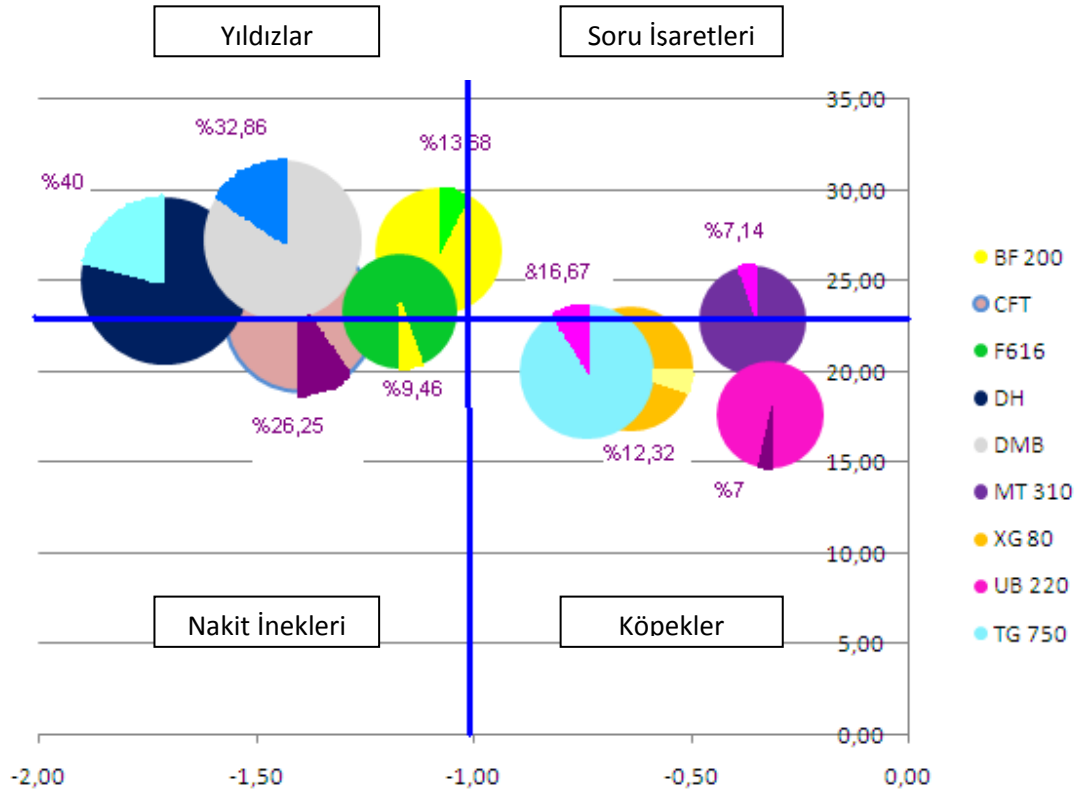
UB 220	11.000	3.500	0,32	50.000	42.500	+17,65
TG 750	9.500	7.000	0,74	42.000	35.000	+20,00

**Tablo 5.9:** Ürünlerin toplam pazar değerleri ve ABC'nin 2006 yılı pazar payı

	SİB Satış Rakamları	2006 Toplam Pazar	Yarıçap	Pazar Payı
BF 200	13.000	95.000	2,08	13,68
CFT	105.000	400.000	2,89	26,25
F616	35.000	370.000	1,73	9,46
DH	300.000	750.000	3,56	40,00
DMB	23.000	70.000	3,23	32,86
MT 310	25.000	350.000	1,51	7,14
XG 80	77.000	625.000	1,98	12,32
UB 220	3.500	50.000	1,49	7,00
TG 750	7.000	42.000	2,30	16,67

### 5.2.3.2. 2006 yılı için BCG matrisi

Göreceli pazar payının (RMS) kesme noktası 1, ürünlerin hepsi gıda pazarına sunulduğundan pazardaki büyüme ekseninde kesme noktası ise ortalama bir değer olan 22,89 olarak belirlenmiştir. Neticede ortaya çıkan BCG matrisi Şekil 5.8'de gösterilmiştir.



Şekil 5.8: 2006 Yılı BCG matrisi

**Köpekler (sağdan sola):** UB 220, MT 310, XG 80, TG 750

**Soru İşaretleri:** YOK

**Yıldızlar (soldan sağa):** BF 200, F616, CFT, DMB, DH

**Nakit İnekleri:** YOK

#### 5.2.4. SİB'deki değişimin değerlendirilmesi ve geriye bütünleşme yapılacak ürünlerin belirlenmesi

2007 ve 2006 yılı verileri dikkate alınarak hazırlana BCG matrisleri incelendiğinde ürünlerin zaman içinde farklı yerlere geldiği görülmektedir. Ürün bazında bir inceleme yapacak olursak;

**XG 80;** 2006 yılında xanthan gum'ın pazar gelişimi ve ABC için pazar payı düşüktü. 2007 yılında da ürünün pazar gelişimi ya da ABC'nin pazar payında büyük bir gelişme olmadı ve ürün köpekler bölümünde kaldı. Bu nedenle bu ürün için yapılacak yatırımlardan vazgeçilebilir.

*UB 220*; 2006 yılında pazar payı ve pazar gelişimi düşük olan bu ürün 2007 yılında da bir gelişim kaydedememiştir. Bu nedenle ürünün piyasadan çekilmesi düşünülebilir ya da ürüne yeni bir pazar yaratılabilir.

*TG 750*; 2006 yılında düşük pazar payı ve pazar gelişimine sahip ürün, 2007 yılında da pazarda istenilen yerlere gelememiştir. Ürüne yeni bir uygulama alanı bulunarak ya da maliyetler düşürülerek pazar payı geliştirilebilir, bu sayede ürün ABC için nakit ineği olabilir.

*MT 310*; 2006 yılında pazar gelişimi ve pazar payı düşük olan ürün köpekler bölümünde yer almasına rağmen soru işaretleri sınırındadır. 2007 yılında MT 310 pazarı büyümüş ancak ABC'nin göreceli pazar payı artmamıştır. Bu nedenle ürün soru işaretleri bölümüne doğru kaysa da hala köpek bölümü sınırındadır. Ürüne yeni uygulama alanları bulunarak pazar payının geliştirilmesi hedeflenebilir.

*CFT*; 2006 yılında yıldız bir ürün olan CFT, 2007 yılında nakit ineği haline gelmiştir. Ürünün paar gelişimi giderek zayıflamıştır. Bu durumda şuan ABC için büyük bir gelir kaynağı olan CFT bir süre sonra elden çıkarılması gereken ürünler arasındadır. Ancak bir süre daha üründen faydalanılabilmesi için ürüne yeni uygulama alanları geliştirilebilir.

*F616*; CFT gibi 2006 yılında yıldız olan bu ürün 2007 yılında nakit inekleri arasında yerini almıştır. Her iki ürün için de yeni bir uygulama alanı bulunarak ürünün bir süre daha karlılığını koruması sağlanabilir, ancak uzun vadede ABC'nin bu üründen de çekilmesi gerekebilir.

*DH*; 2006 yılında yüksek bir pazar payına sahip olan ve pazar gelişimi yüksek olan bu ürün 2007 yılında da ABC için yıldız ürünler arasındadır. Bu ürün için daha fazla uygulama alanı geliştirilebilir, ya da maliyetler düşürülerek ürünün pazar payı arttırılabilir.

*DMB*; DH gibi 2006 yılında yıldız olan bu ürün 2007 yılında da ABC için yıldız ürünler arasındadır. Ancak ürün 2007 yılında nakit ineği sınırına gelmiştir. Ürünün uzun bir süre daha yıldız ürünler arasında yer alabilmesi için şimdiden yeni uygulama alanları geliştirilebilir ve ürünün pazar payı da bu sayede arttırılabilir.

*BF 200*; 2006 yılında pazar payı ve pazar gelişimi yüksek olan bu ürün 2007 yılında da yerini korumuştur. Bu ürün için de yeni uygulama alanlarının bulunması ürünün uzun bir süre daha yıldız ürünler arasında kalmasına yardımcı olacaktır.

ABC, 2006 yılında karagenan pazarında istediği pazar payını elde edememiştir. O nedenle pazarda daha fazla yer almak için yeni bir ürün olan MT 350'yi Türkiye pazarına sunmuştur. Bu ürün 2007 yılında istenilen pazar payını elde etmiş ve ilk yılında yıldız ürünler arasında yerini almayı başarmıştır.

Bunun yanında aljinat pazarının Türkiye'de büyümesi ABC'nin yeni ürünlerinden bir tanesini daha Türkiye pazarına getirmesinde etkili olmuştur. Geniş bir uygulama alanına sahip olan MT 624 pazara sunulmuş, yılın ortasında bu kararın alınması sebebiyle yılsonuna kadar istenilen pazar payı yakalanamamıştır. Bu nedenle 2007 yılında ürün soru işaretlerinde kalmıştır. Ancak ürünün pazar gelişiminin yüksek olması göz önüne alınırsa ve pazara sunulan üründen gelen müşteri memnuniyeti dikkate alınırsa, ürünün 2008 yılında yıldız ürünler arasında yer alabileceği öngörülmektedir.

Son olarak 2007 ortasında pazara sunulan carmine, 6 ayda iyi bir satış rakamı yakalamasına rağmen istenilen pazar payını yakalayamamış ve soru işaretleri bölümünde kalmıştır. Ancak pazar gelişimi ve müşteri memnuniyetleri dikkate alınırsa, ürünün 2008 yılında daha yüksek bir pazar payına sahip olması beklenmektedir.

ABC firmasının geriye bütünleşme yapabileceği ürünler yıldız ürünlerdir. Bu durumda ABC firması, DH, DMF, BF 200 ve MT 350 için geriye bütünleşme yapabilir.

Peki, bu ürünlerin girdileri nelerdir?

*DH için hammaddeler; kahverengi su yosunu*

*DMF için hammaddeler; kahverengi su yosunu*

*BF 200 için hammaddeler; kahverengi su yosunu, kalsiyum sülfat, tetrasodyum difosfat*

*MT 350 için hammaddeler; kırmızı su yosunu, tara gum, şeker, potasyum klorit*

Burada geriye bütünleşmenin aljinat üretiminde kullanılan kahverengi su yosunu için yapılabileceği öngörülmüştür. Firmanın aljinat alanında rakipleri FMC ve Danisco'dur. Yıldız ürünler için rakip FMC olarak belirlenmiştir.



### **5.3. Geriye Bütünleşme Stratejilerinin Uygulaması**

Geriye bütünleşme kararı, daha önce detaylı olarak incelenmiş iki temel bakış açısı (İMT ve KTB) dikkate alınarak incelenmiştir. Bu stratejik metodlar ayrı ayrı incelenecektir.

Bunun için bir anket hazırlanmış (Bakınız ek1) ve her bir bakış açısına göre değerlendirilmesi gereken veriler için sorular sorulmuştur. Anket farklı departmanlarda çalışan kahverengi su yosunları konusunda bilgi sahibi 25 ABC çalışanına uygulanmıştır.

Katılanlardan okuduğu anlatıma ne derecede katıldıklarına dair ilgili seçeneklerden birini işaretleyerek belirtmesi istenmiştir. İlgili seçenekler şunlardır; “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “biraz katılmıyorum”, “kararsızım”, “biraz katılıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum”. İlgili seçenekler kesinlikle katılmıyorum “1”, kesinlikle katılıyorum “7” puan olacak şekilde puanlama yapılmıştır.

Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS 14 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anket verilerinin güvenilirliği cronbach alfa katsayısı sayesinde hesaplanmış, verilerin analizi için ise ortalama değerleri kullanılmıştır.

#### **5.3.1. İşlem maliyetleri teorisi bakışına göre geriye bütünleşme**

İMT'ye göre, geriye bütünleşme kararı verebilmek için ölçek ekonomisi, varlık özgüllüğü, belirsizlik, ilişkiye özel varlıklar, rant ve rant benzeri ile durdurma problemleri kavramları incelenmelidir.

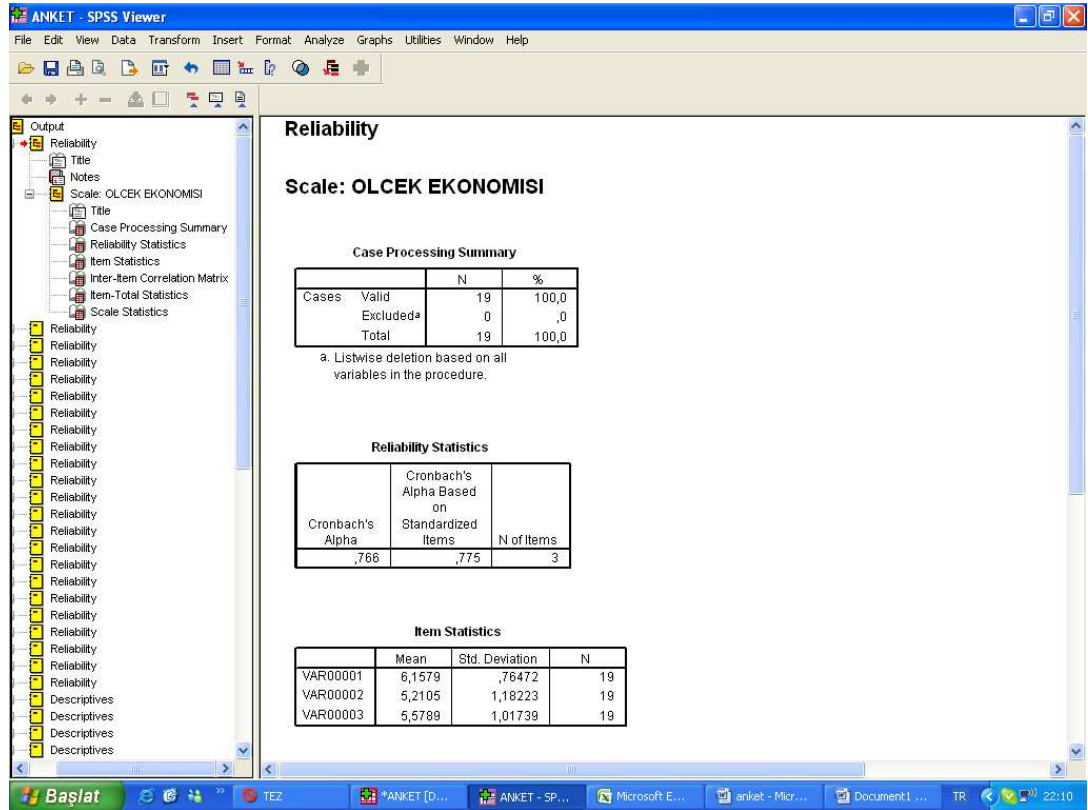
##### **5.3.1.1. Ölçek Ekonomisi**

Bir firmanın üretim kapasitesi arttıkça maliyetleri düşüyorsa bu firma ölçek ekonomisinden faydalanmaktadır. Bu durumda ABC'nin ölçek ekonomisini değerlendirmek için üretim kapasitesine karşılık maliyetler değerlendirilmelidir.

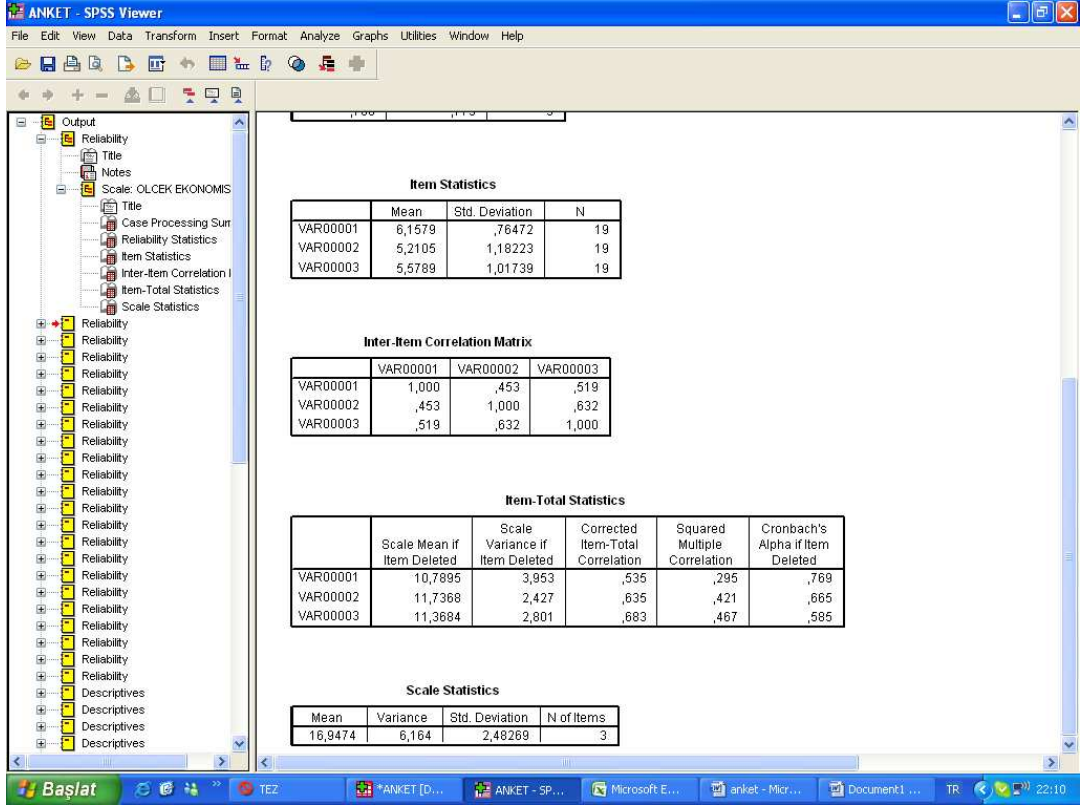
Ölçüm metodu olarak farklı üretim miktarları için oluşan maliyetler karşılaştırılmalıdır. Bunun haricinde teknolojiye bağlı değişimler de üretimde kapasite artışı ve maliyetlerin azalmasına neden olabilmektedir. Bu durumda teknolojiye bağlı değişimler de dikkate alınabilir. İlgili anket soruları;

- Kahverengi su yosunu üretiminde üretilen miktar arttıkça ürün başına düşen sabit maliyetler azalır
- İşçilerimizin kahverengi su yosunu üretimi hakkında edindiği bilgiler arttıkça verimlilikleri artar
- İşçilerimizin verimlilikleri arttıkça maliyetlerimiz düşer

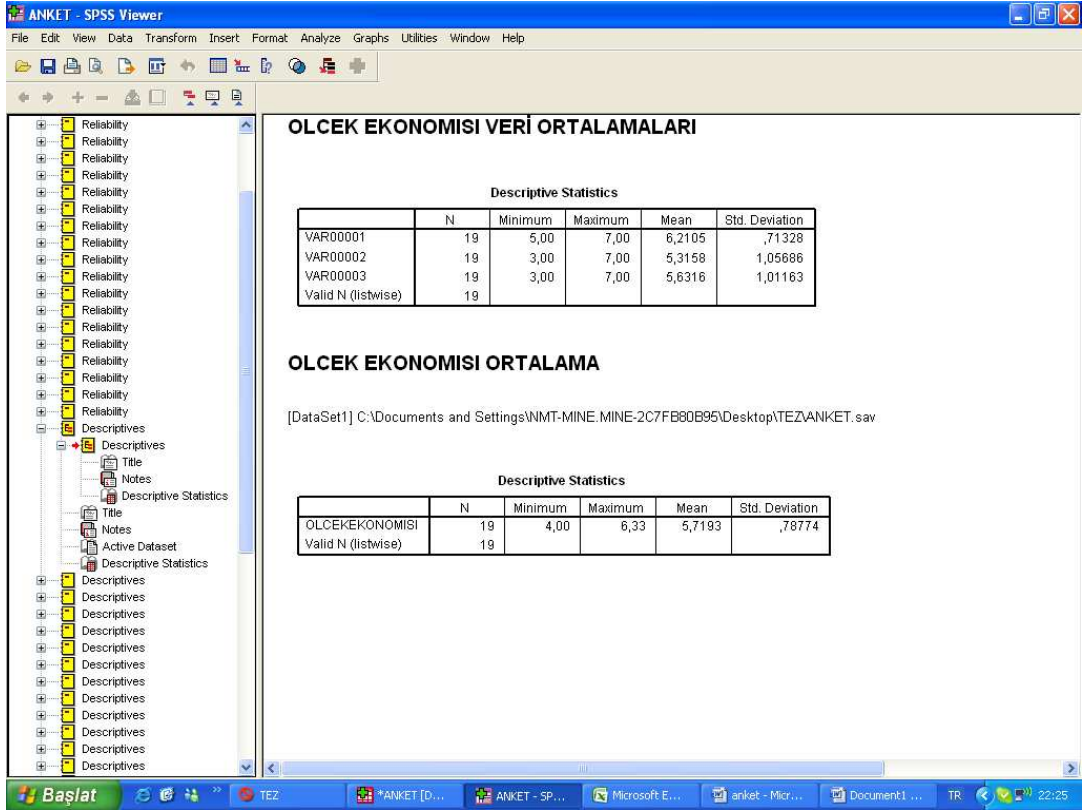
SPSS 14 yardımıyla ilk olarak sorulara verilen cevapların güvenilirliği incelenmiş ve şekil 5.9 ve şekil 5.10’da görülen tablo oluşmuştur;



Şekil 5.9: Ölçek ekonomisi güvenilirlik analizi sonucu 1. kısım



Şekil 5.10: Ölçek ekonomisi güvenilirlik analizi sonucu 2. kısım



Şekil 5.11: Ölçek ekonomisi veri ortalamaları ve genel ortalama

Bu analize göre Cronbach Alpha katsayısı 0.766 yani güvenilirlik %76 çıkmıştır. “Scale if them deleted” kısmında herhangi bir verinin çıkmasına gerek kalmadığı görülmüştür. İlk üç verinin ortalaması ise şekil 5.11’de görüldüğü gibi 5,7193 çıkmıştır. Buna göre firma, ölçek ekonomisinden faydalanabilecektir.

### **5.3.1.2. Varlık özgüllüğü**

“Özgül” varlıklar belirgin şekilde daha değerlidir. Bu nedenle, kilitlenme (lock-in) etkisiyle durdurma problemlerine (hold-up problems) neden olur (Barney, 1999, Williamson, 1975).

Varlık özgüllüğünü ölçülmesine yardımcı olan dört ölçek vardır: Ürüne özel bilgi, firmaya özel bilgi, müşteri ilişkilerinin önemi ve özel bir bilgilerin korunması.

Ürüne özel bilgi; işe yeni alınan bir elemanın, işini iyi şekilde yapabilmesi için ürün veya servisler hakkında etkin bilgiyi edinebileceği süre ve enerjinin ölçülmesine dayanmaktadır.

Firmaya özel bilgi; işe yeni alınan bir elemanın, verimli şekilde çalışabilmesi için gerekli süreç, işlem ve tecrübelerle ilgili bilgileri edinmesi için gerekli zaman ve enerjinin ölçülmesine dayanmaktadır.

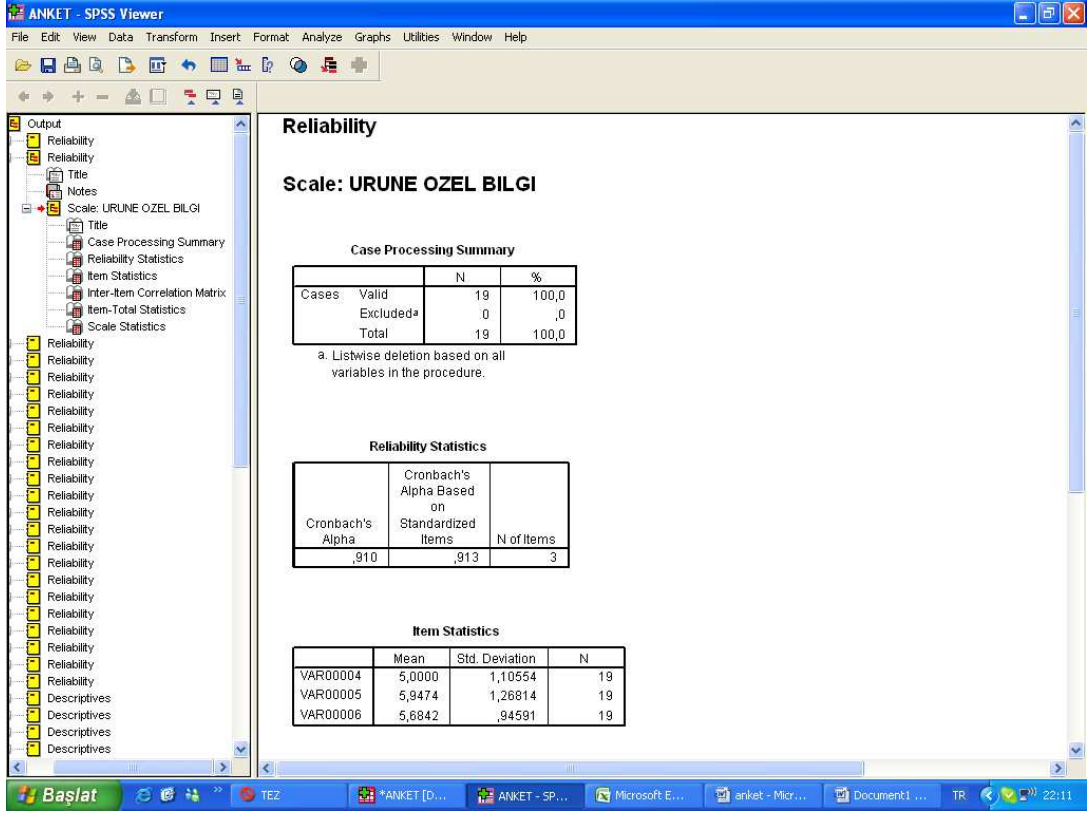
Müşteri ilişkilerinin önemi; işin başarılı olması için çalışan/müşteri ilişkilerinin ne kadar önemli olduğunun ölçülmesine dayanmaktadır. Bu ilişkiler özgül varlıklardır çünkü böyle bir ilişkinin yaratılması için zaman ve enerji harcanması gerekmektedir.

Özel bilgilerin korunması; çalışanlar için özel bilgilerin korunması ne derece önemli olduğunun ölçülmesi esasına dayanmaktadır (Chandler ve diğ., 2008).

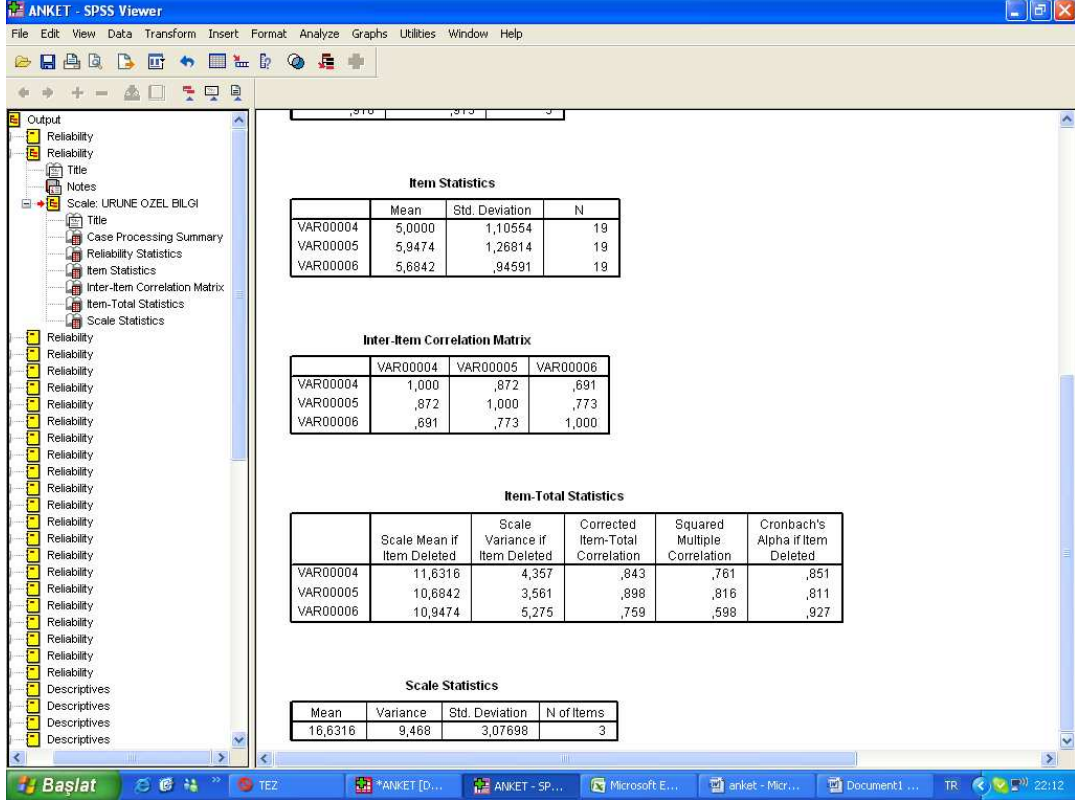
Bu şekilde ölçüm yapılması için Likert tipi anketler kullanılabilir. Sorulabilecek soruları şu şekilde sıralayabiliriz;

#### **1. Ürüne özel bilgi**

- Yeni bir elemanın, kahverengi su yosunları hakkındaki temel bilgileri edinmesi uzun bir zaman ve çok fazla enerji gerektirir
- Yeni bir elemanın müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak kahverengi su yosununa kendi başına karar vermesi için uzun süre eğitim alması gerekir
- Yeni bir elemanın kahverengi su yosunları konusunda uzman olması uzun zaman, eğitim ve çok fazla enerji gerektirir

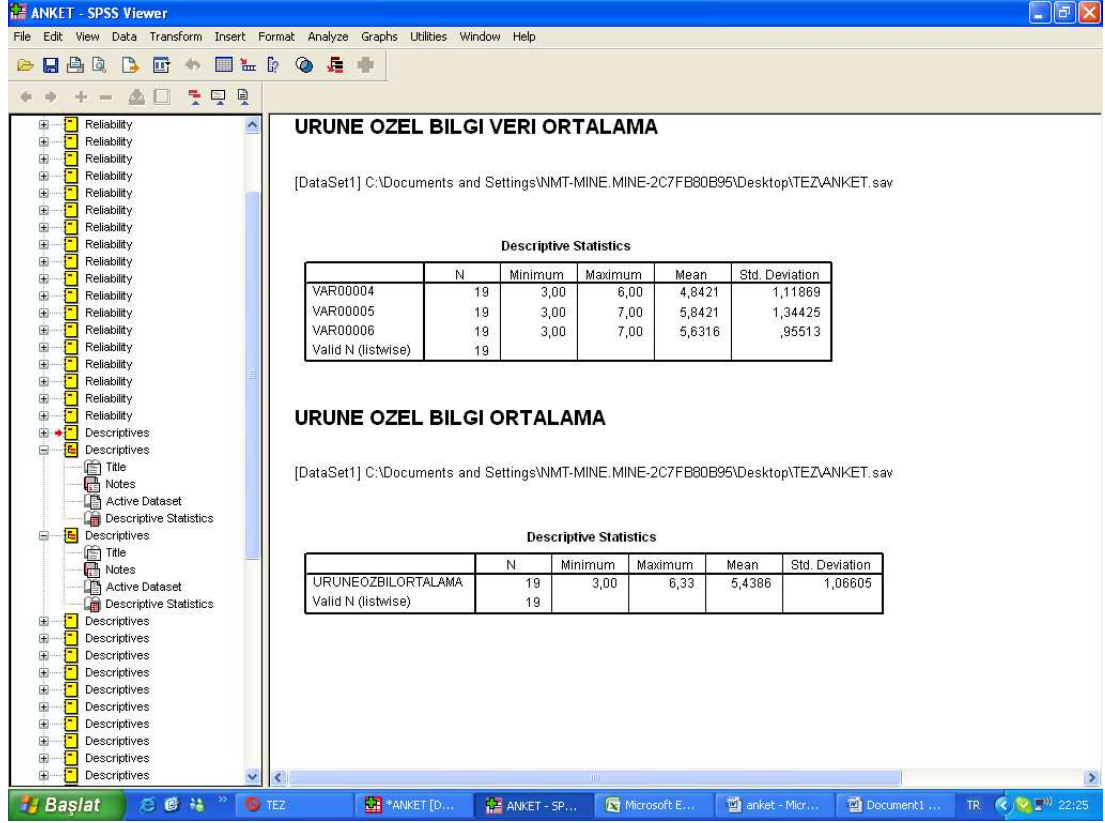


Şekil 5.12: Ürüne özel bilgi güvenilirlik analizi sonucu 1. kısım



Şekil 5.13: Ürüne özel bilgi güvenilirlik analizi sonucu 2. kısım

Şekil 5.12 ve şekil 5.13’de görüldüğü gibi Cronbach Alpha katsayısı 0.91 çıkmıştır, 3. sorunun çıkması halinde de güvenilirlik katsayısının 0,92’ye yükseleceği görülmüştür. Ancak bu artış çok büyük bir artış olmadığından 3. soru çıkarılmadan işlemlere devam edilmiştir. Anketin güvenilirliği % 91’dir.

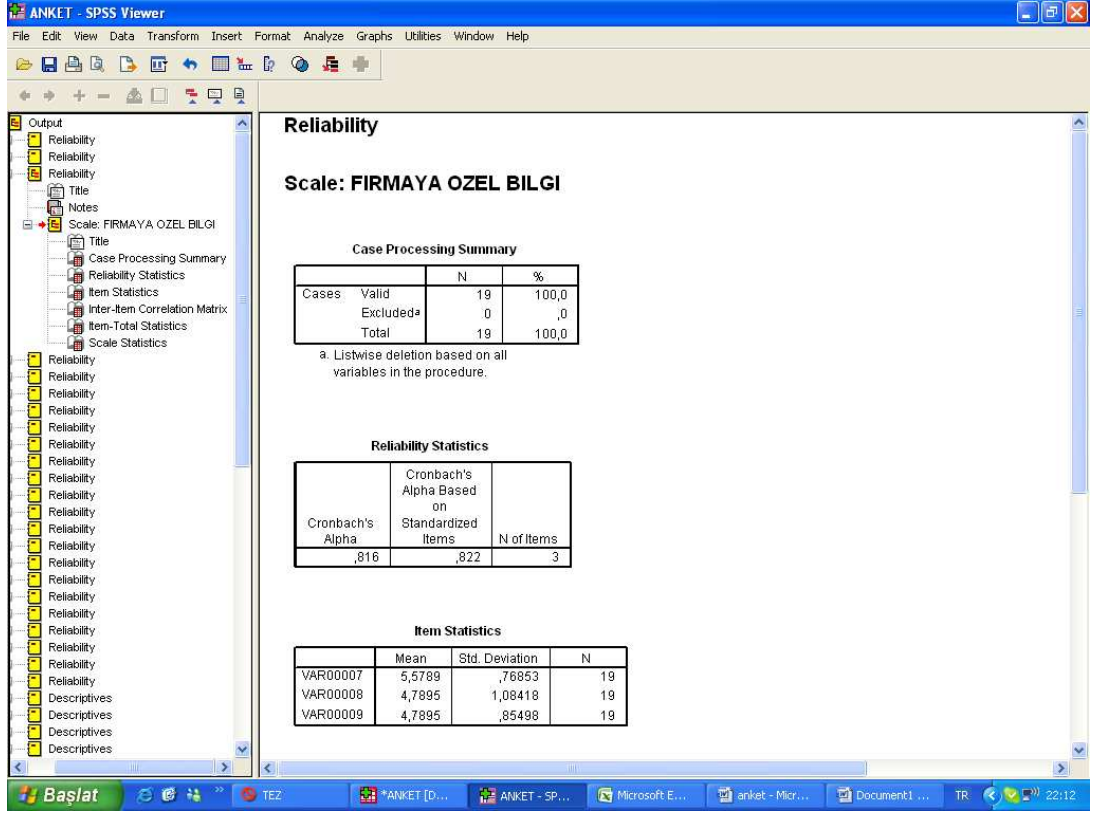


Şekil 5.14: Ürüne özel bilgi veri ortalamaları ve genel ortalama

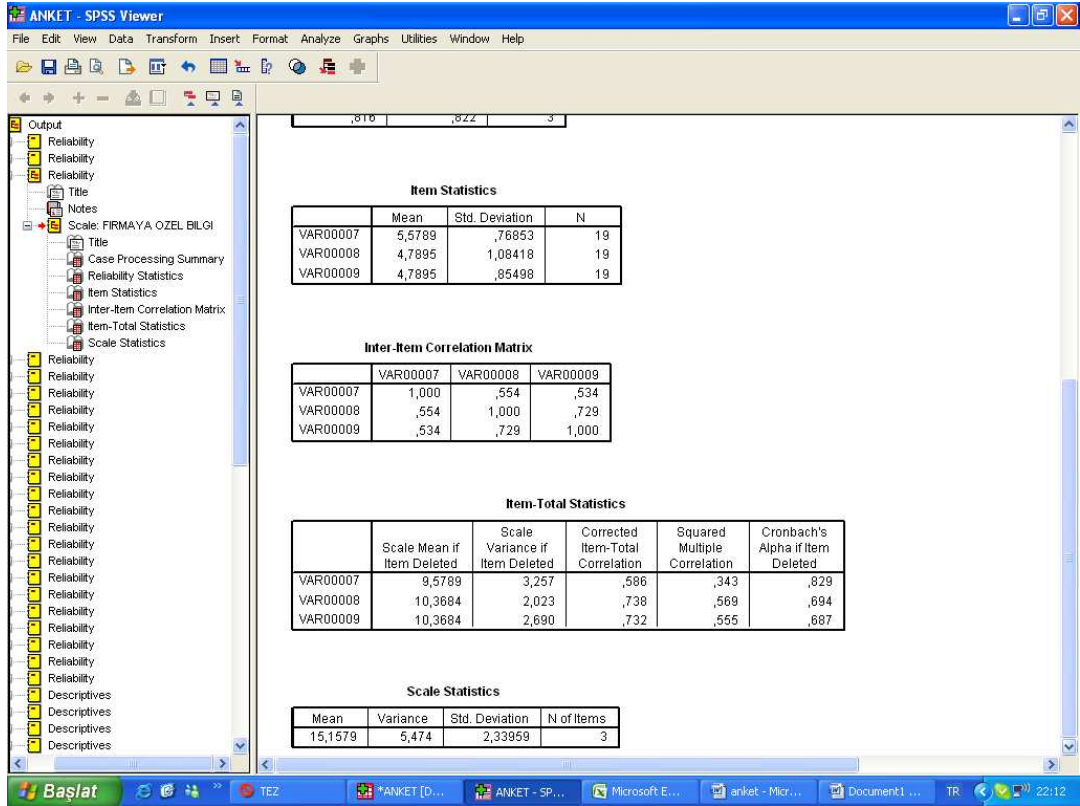
İlgili verilerin ortalaması 5,4386 çıkmıştır (bakınız şekil 5.14). Buna göre firma için ürüne özel bilgiler mevcuttur ve firma için bu bilgiler önemlidir.

## 2. Firmaya özel bilgi

- Yeni bir elemanın, firmamızın işleri yapmasına özel yollar konusunda uzman olması için uzun süre eğitim alması gerekir
- Yeni bir elemanın, firmamızın temel seviyede nasıl çalıştığını kavraması uzun süre eğitim alması ile mümkündür
- Yeni bir elemanın, firmamızın özel kural ve yöntemlerini öğrenmesi uzun sürer

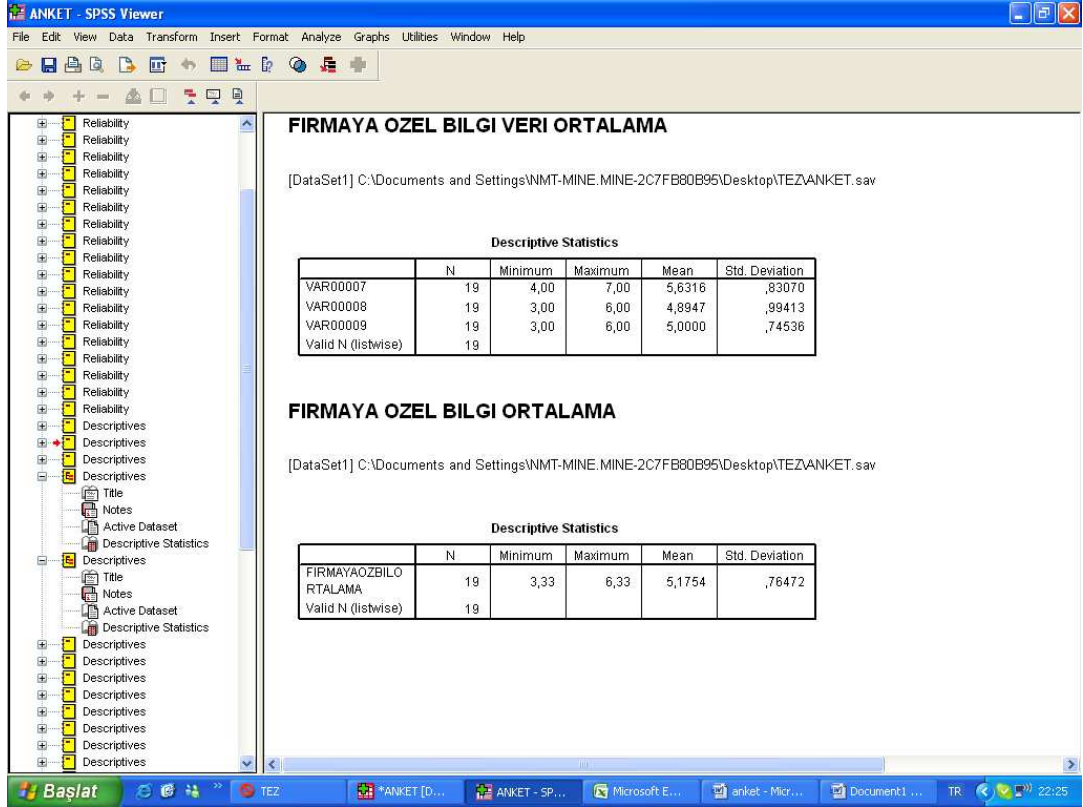


Şekil 5.15: Firmaya özel bilgi güvenilirlik analizi sonucu 1. kısım



Şekil 5.16: Firmaya özel bilgi güvenilirlik analizi sonucu 2. kısım

SPSS sonucuna göre bu başlık altında sorulan sorulara verilen cevapların güvenilirliği %81 çıkmıştır (bakınız şekil 5.15). Değerlendirme sonucuna göre 7. soruyu ankette çıkarmak güvenilirlik değerini % 82'ye çıkaracaktır (bakınız şekil 5.16). Ancak bu çok büyük bir fark yaratmadığından sorunun ankette kalmasına karar verilmiştir.



**Şekil 5.17:** Firmaya özel bilgi verilerinin ortalaması ve genel ortalama

Şekil 5.17'de görüldüğü üzere firmaya özel bilgilerin varlığına ilişkin sorulan sorulara verilen cevapların ortalaması 5,1754 olarak hesaplanmıştır. Buna göre firmaya özel bilgiler mevcuttur ve firma için değerlidir.

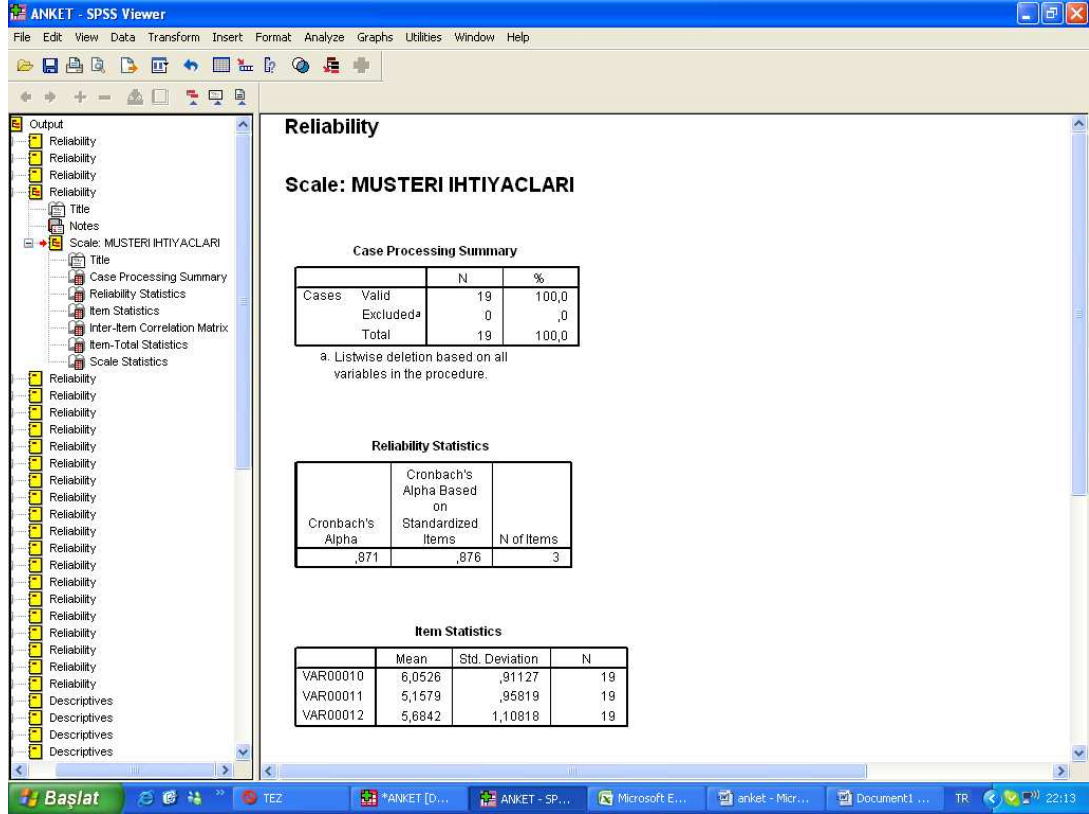
### 3. Müşteri ilişkilerinin önemi

- Müşterilerin ihtiyaçlarına göre işlenmesi gereken kahverengi su yosununun tipi değişmektedir. Bu nedenle müşterilerin özel ihtiyaçlarının elemanlarımız tarafından tamamen anlaşılması firmamız için önemlidir
- Müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması seçilecek hammaddenin tipini etkilediğinden müşteri ilişkileri bizim için önemlidir. Bu nedenle



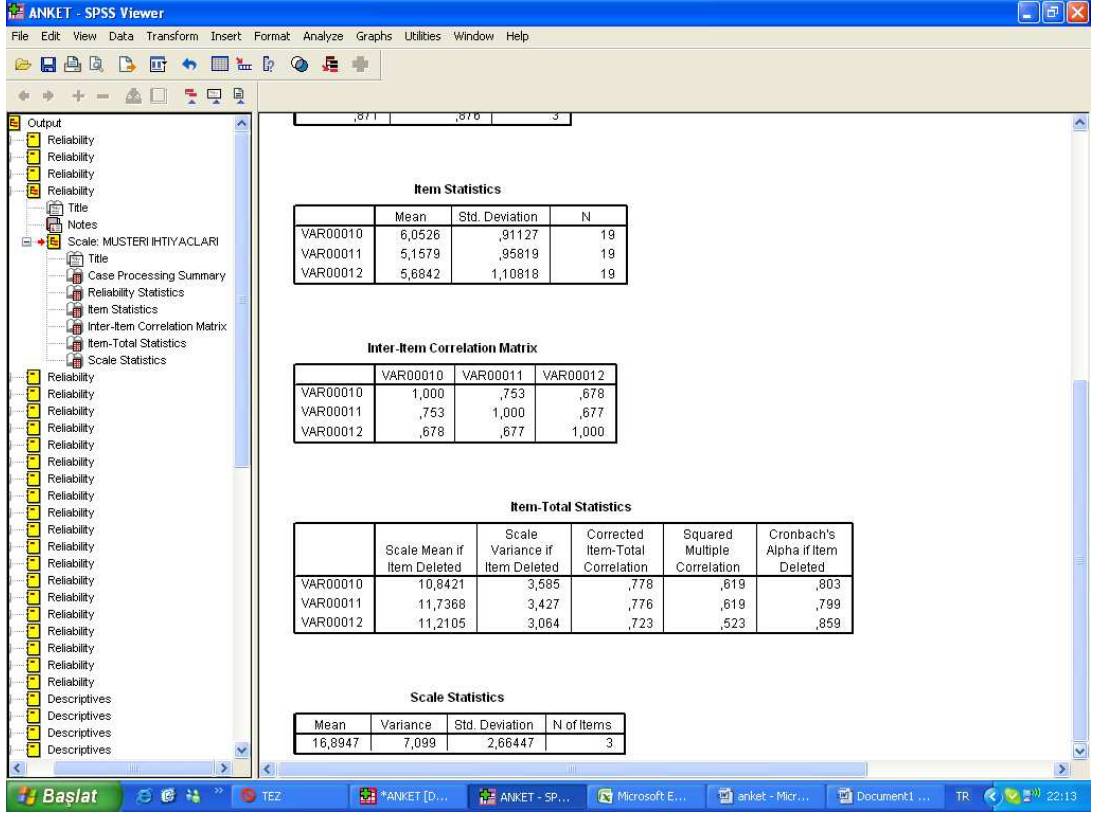
müşterilerimizle çalışanlarımız arasında bağlılık olması bizim için çok önemlidir

- Hangi tip kahverengi su yosunu kullanacağımıza karar vermemiz için elemanlarımızın müşteri ihtiyaçlarını çok iyi şekilde bilmesi önemlidir

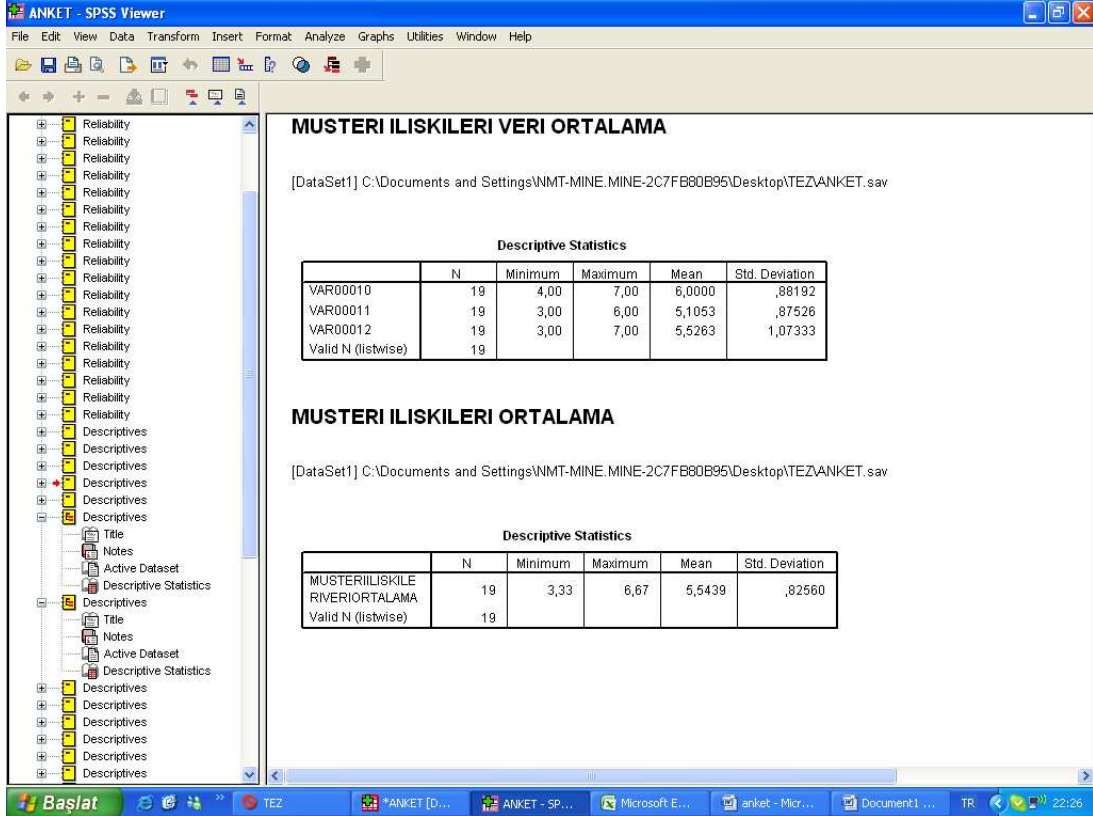


**Şekil 5.18:** Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması güvenilirlik analizi 1. Kısım

Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasının önemine ilişkin sorulara verilen cevapların güvenilirliği % 87 çıkmıştır (Bakınız şekil 5.18). Herhangi bir sorunun çıkarılması bu değeri arttırmayacaktır (Şekil 5.19). Buna göre sorulara verilen cevapların ortalaması hesaplanmış ve Şekil 5.20’de görülen sonuçlar ortaya çıkmıştır. Buna göre ortalama 5,5439’dur ve bu durumda müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve buna bağlı olarak da müşteri ilişkileri firma için önemlidir.



Şekil 5.19: Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması güvenilirlik analizi 2. kısım

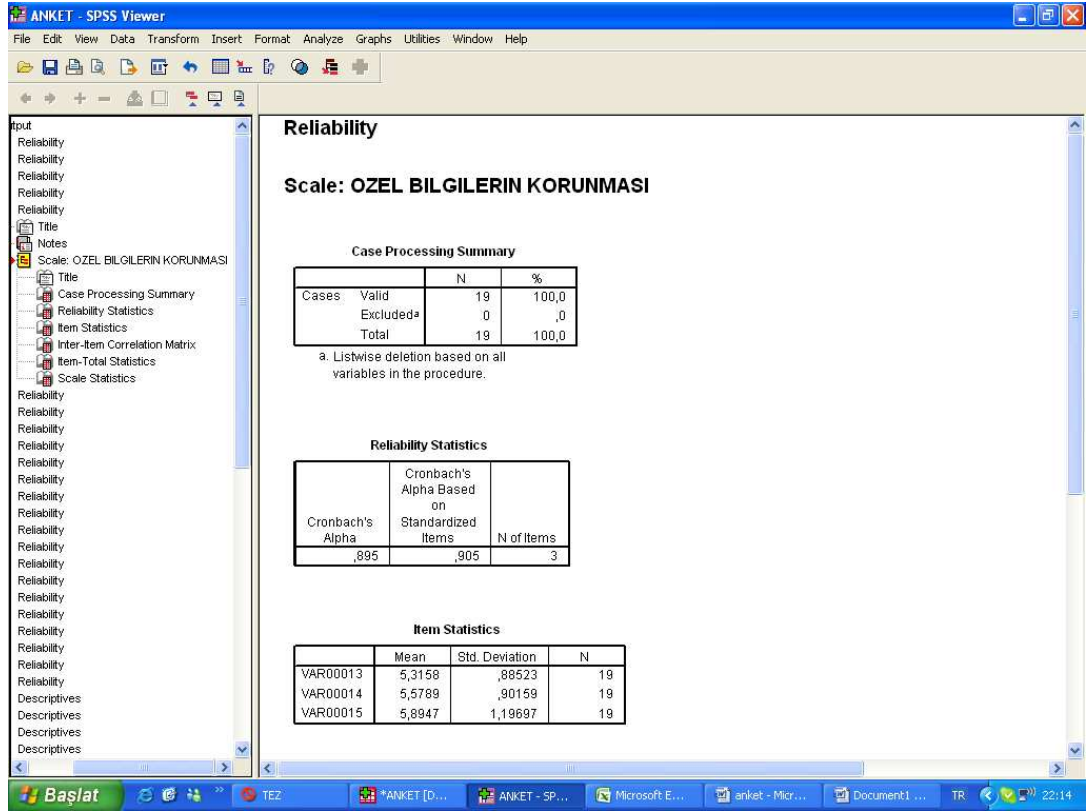


Şekil 5.20: Müşteri ilişkileri veri ortalamaları ve genel ortalama

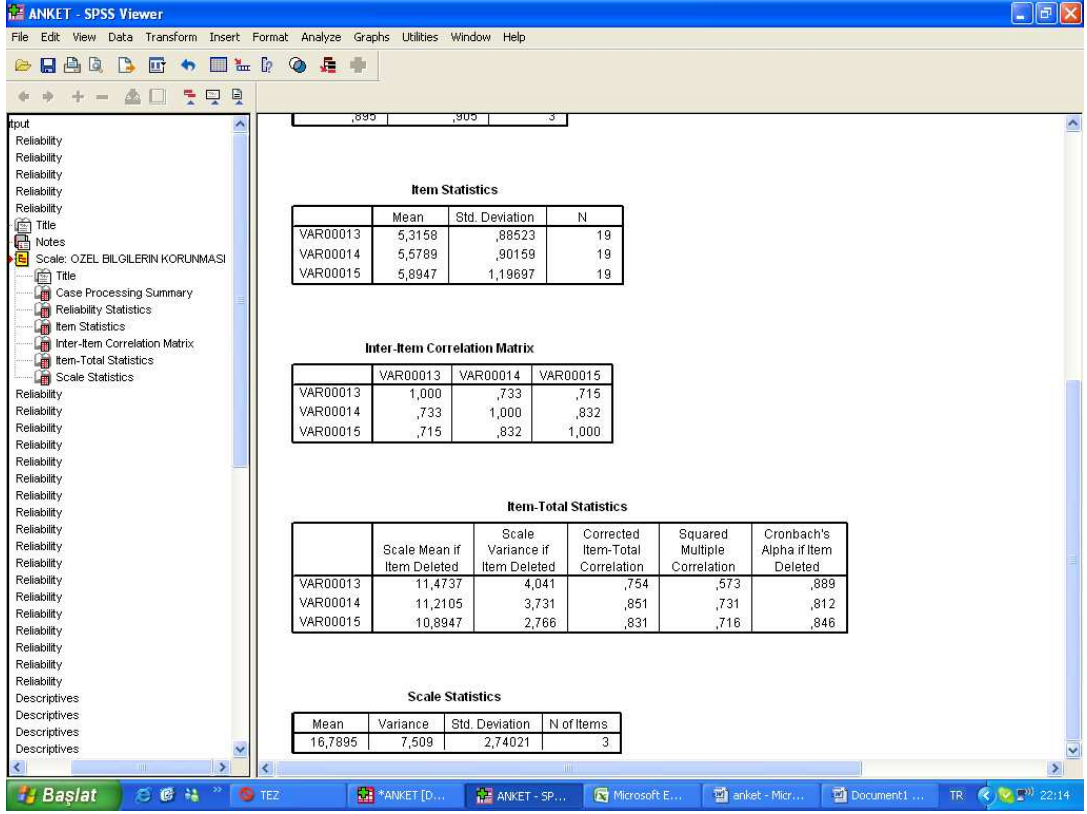
#### 4. Özel bilgilerin korunması

- Elemanlarımızın kahverengi su yosunları hakkında sahip oldukları özel bilgileri koruması çok önemlidir
- Kahverengi su yosunları konusundaki özel bilgilerin dışarı sızması bizim için çok büyük tehlike yaratır
- Çalışanlarımızla imzalayacağımız sözleşmelerde kahverengi su yosunlarına yönelik özel bilgilerin korunması için gizlilik maddesi bulunmalıdır

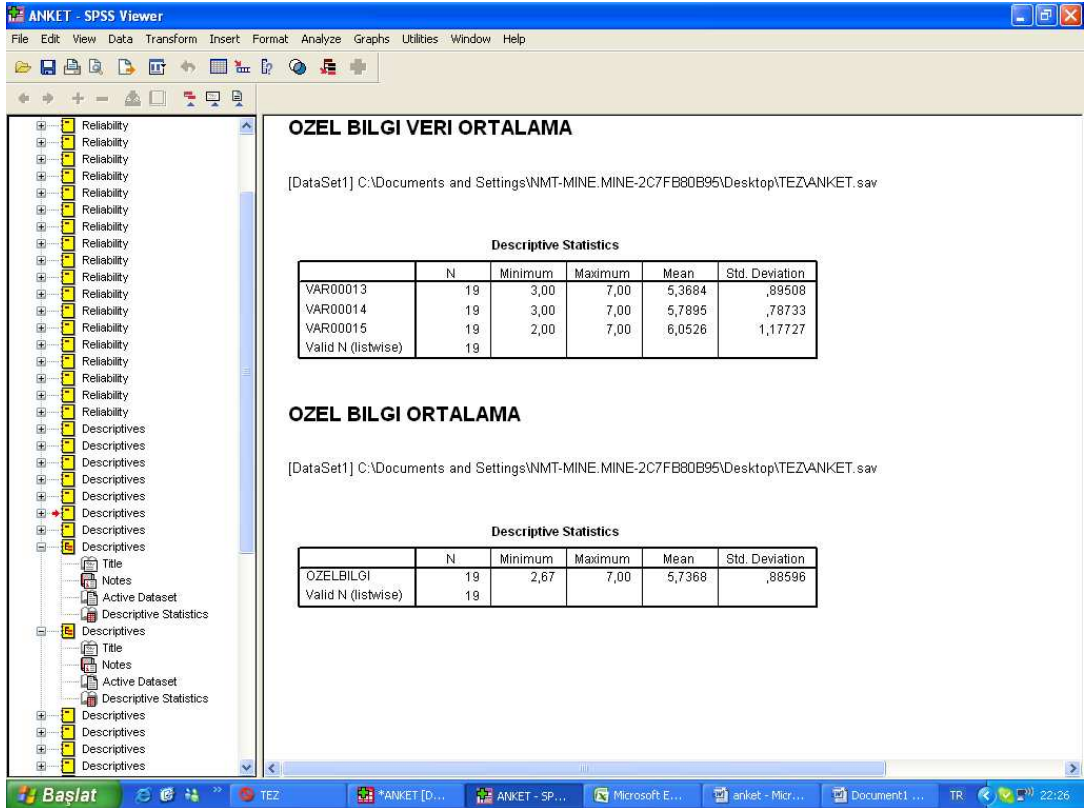
Yapılan SPSS analizi sonucunda özel bilgilerin firma için önemine ilişkin sorulara verilen cevapların güvenilirliği %89 çıkmıştır (Şekil 5.21 ve şekil 5.22).



Şekil 5.21: Özel bilgilerin korunması güvenilirlik analizi 1. kısım



Şekil 5.22: Özel bilgilerin korunması güvenilirlik analizi 2. kısım



Şekil 5.23: Özel bilgilerin korunması-verilerin ortalaması ve genel ortalama

Sorulara verilen cevapların ortalaması 5,7368 çıkmıştır (bakınız şekil 5.23). Buna göre özel bilgiler firma için önemlidir ve korunmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

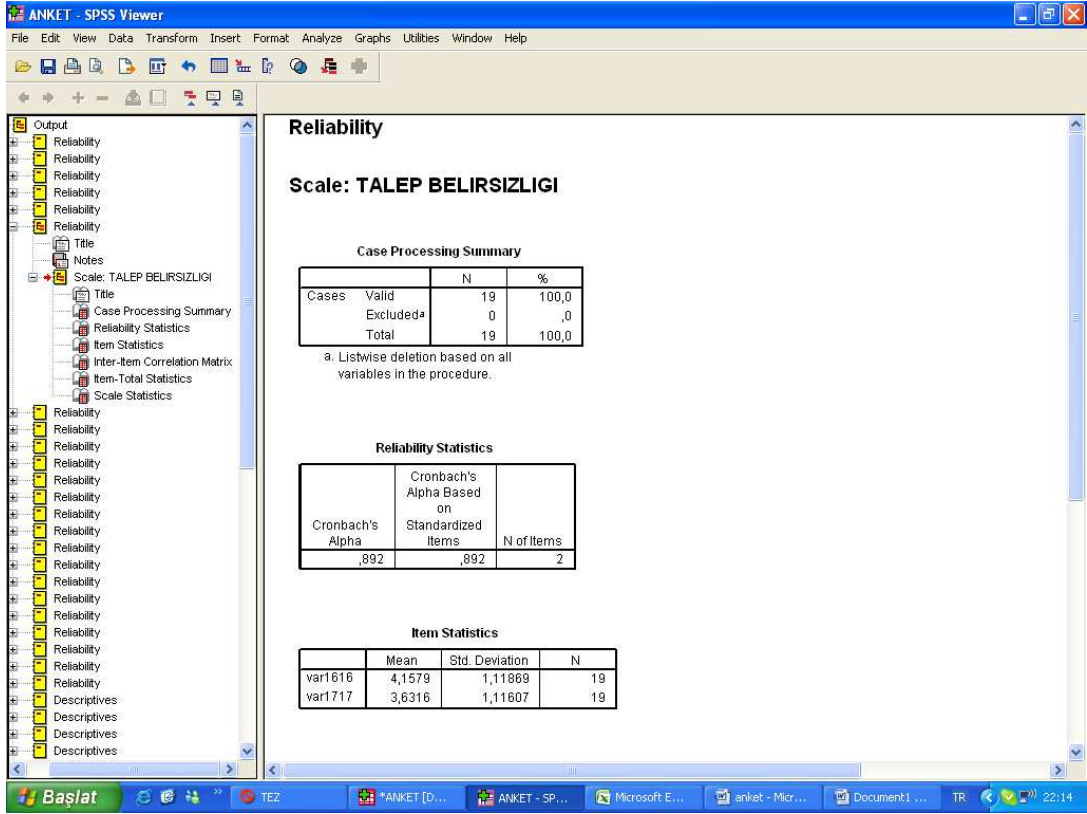
Tüm bu veriler dikkate alındığında firmanın varlıkları firma için özgül varlıklar olup firma için oldukça değerlidir. Dolayısı ile kilitlenme etkisi ile durma problemine neden olma ihtimalleri söz konusudur.

### **5.3.1.3. Belirsizlikler**

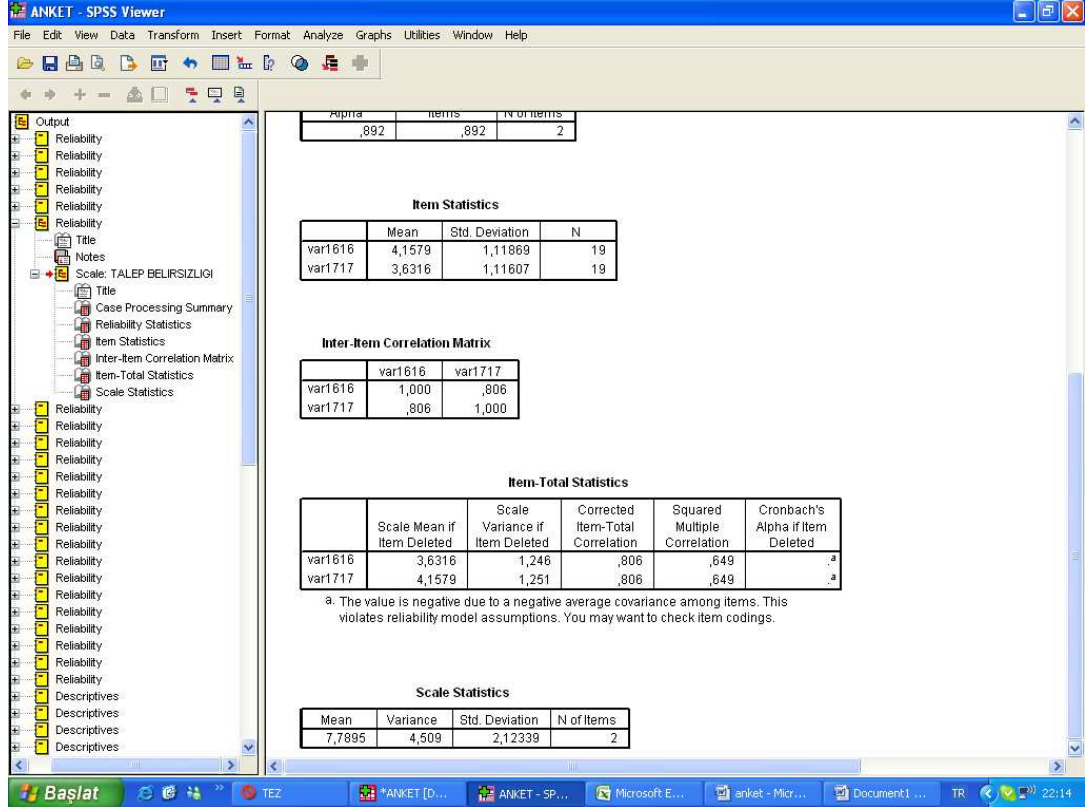
*Talep belirsizliği;* Talep belirsizliği, pazarın bir ürün ya da servisi ne kadar isteyeceğini tahmin etme yetersizliğidir. ABC için talep belirsizliğinin olup olmadığını anlamak için şu sorular sorulmuştur;

- Bir yıl boyunca ne kadar kahverengi su yosununa ihtiyacımız olacağını önceden belirleyebiliyoruz
- Firmamızda kahverengi su yosunu ihtiyacının sene boyunca artacağını veya azalacağını önceden kestirebiliyoruz

Talep belirsizliğini belirlemek için sorulan sorulara verilen cevaplar için cronbach alpha katsayısı 0.892 yani güvenilirlik %89 çıkmıştır (Bakınız şekil 5.24 ve şekil 5.25).

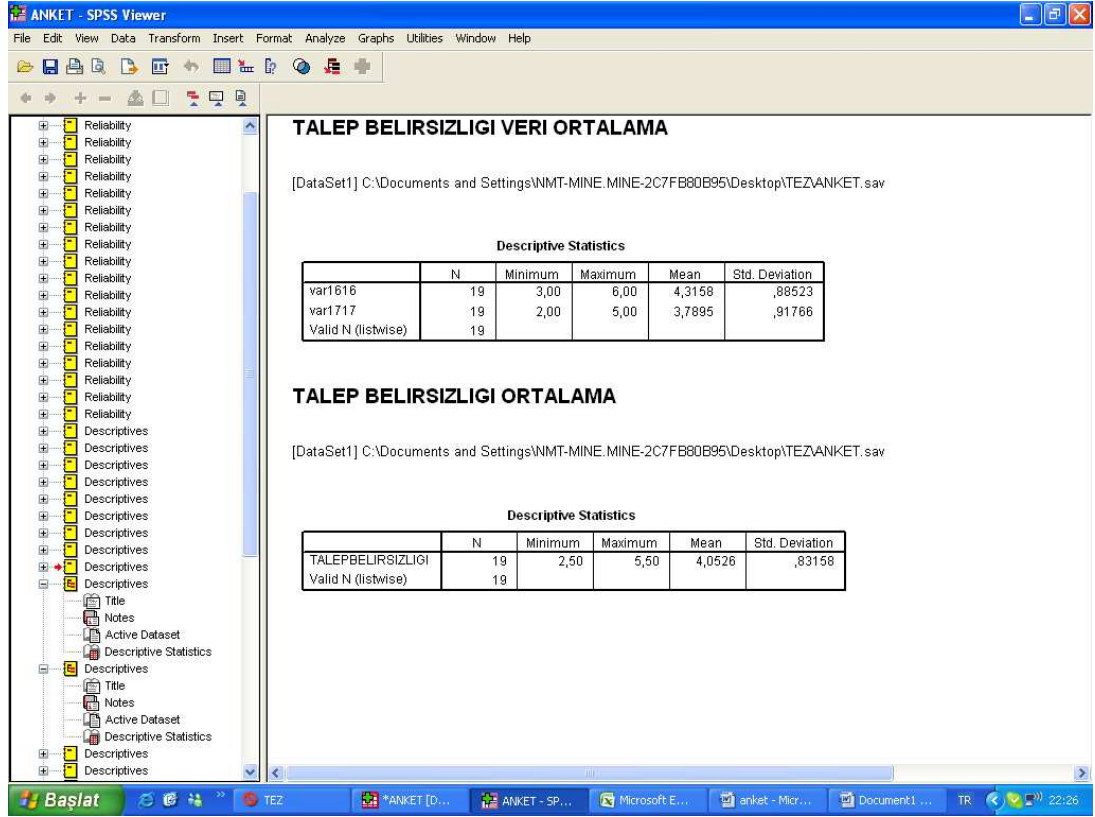


Şekil 5.24: Talep belirsizliği güvenilirlik analizi sonucu 1. kısım



Şekil 5.25: Talep belirsizliği güvenilirlik analizi sonucu 2. kısım

Talep belirsizliği için sorulan sorulara verilen cevapların ortalaması şekil 5.26'da da görüleceği üzere 4,0526 çıkmıştır. Bu veri 4 olarak değerlendirilirse talep belirsizliği yoktur denilebilir.

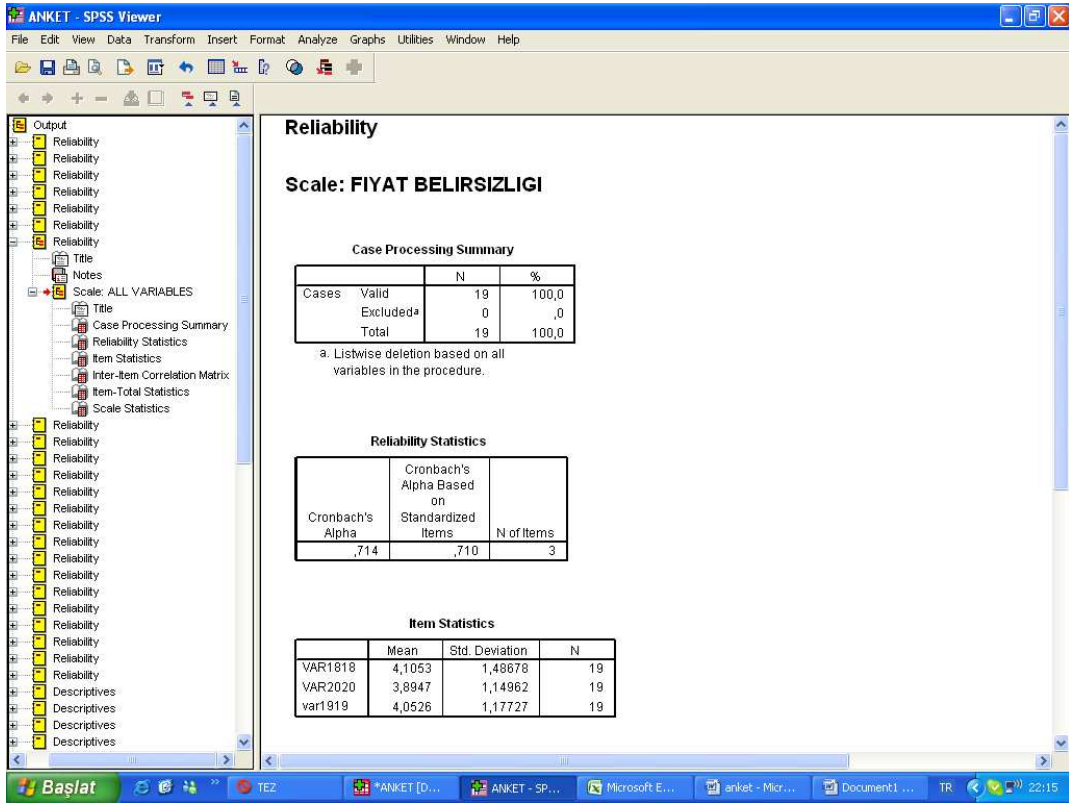


Şekil 5.26: Talep belirsizliği verilerin ortalaması ve genel ortalama

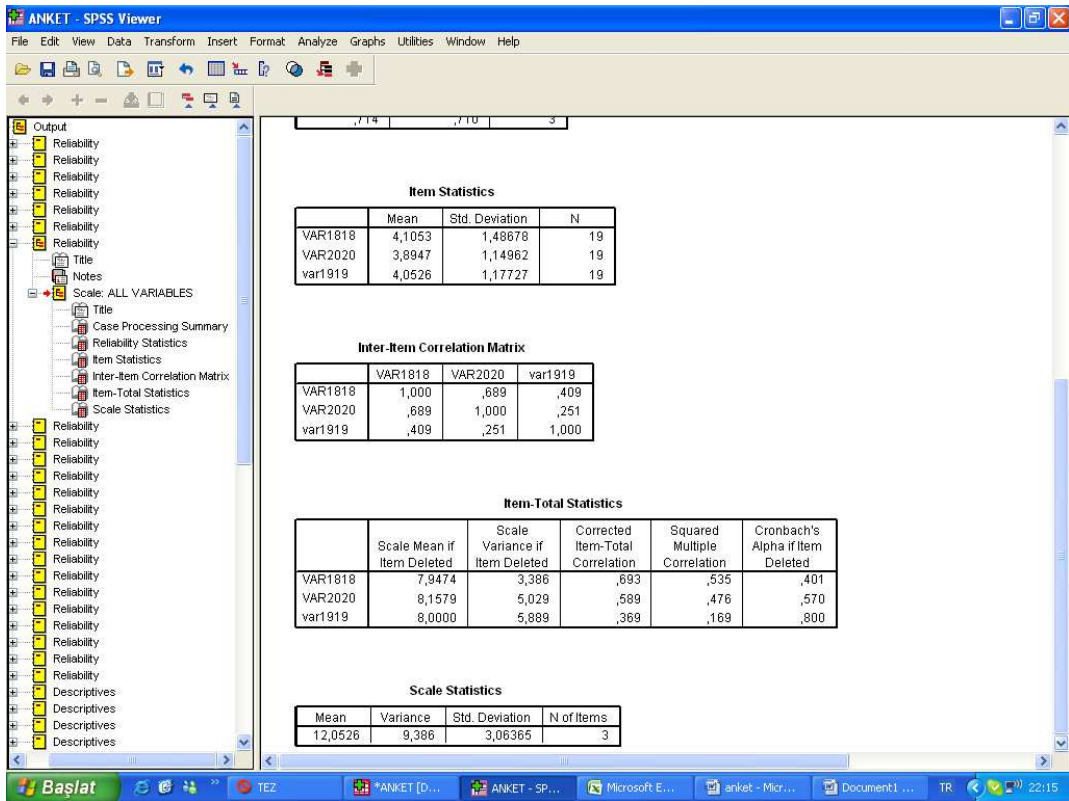
*Fiyat belirsizliği;* Bir ürün ya da servisin pazar değerinin ne olacağını tahmin etme yetersizliğidir. ABC için fiyat belirsizliği olup olmadığını anlamak için aşağıdaki sorular kullanılmıştır;

- Kahverengi su yosunlarının fiyatı sene boyunca sabittir
- Kahverengi su yosunlarının fiyatlarında mevsimsel değişiklikler olabilir
- Kahverengi su yosunu fiyatlarını önceden tahmin etmek mümkündür

Fiyat belirsizliği için sorulan sorular ters sorulmuş sorulardır, bu nedenle bu cevaplar analiz yapılmadan önce ters çevrilmiştir. SPSS güvenilirlik analizi sonucunda cronbach alpha değeri 0,714 çıkmıştır (bakınız şekil 5.27). Ancak “scale if them deleted” verileri incelendiğinde ikinci sorunun çıkarılması durumunda cronbach alpha değerinin 0,80’e çıkacağı görülmektedir (bakınız şekil 5.28). Buna göre analiz tekrarlanmıştır.

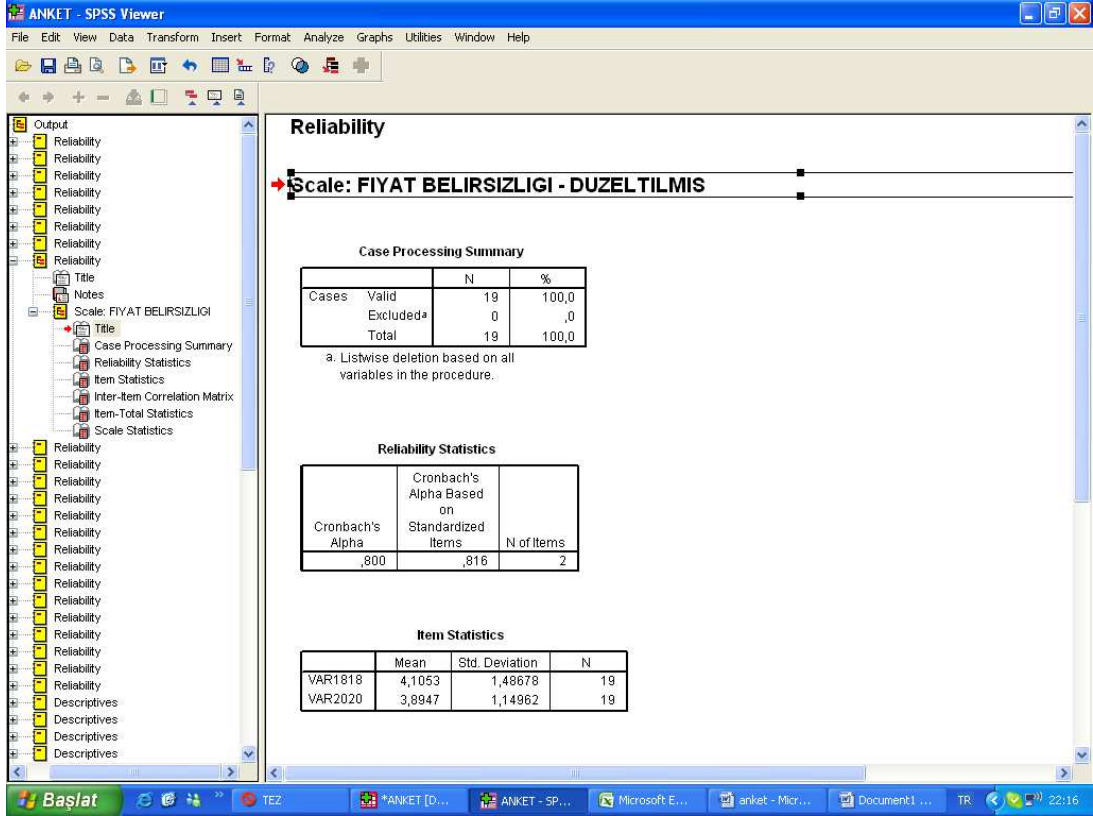


Şekil 5.27: Fiyat belirsizliği güvenilirlik analizi sonucu 1. kısım

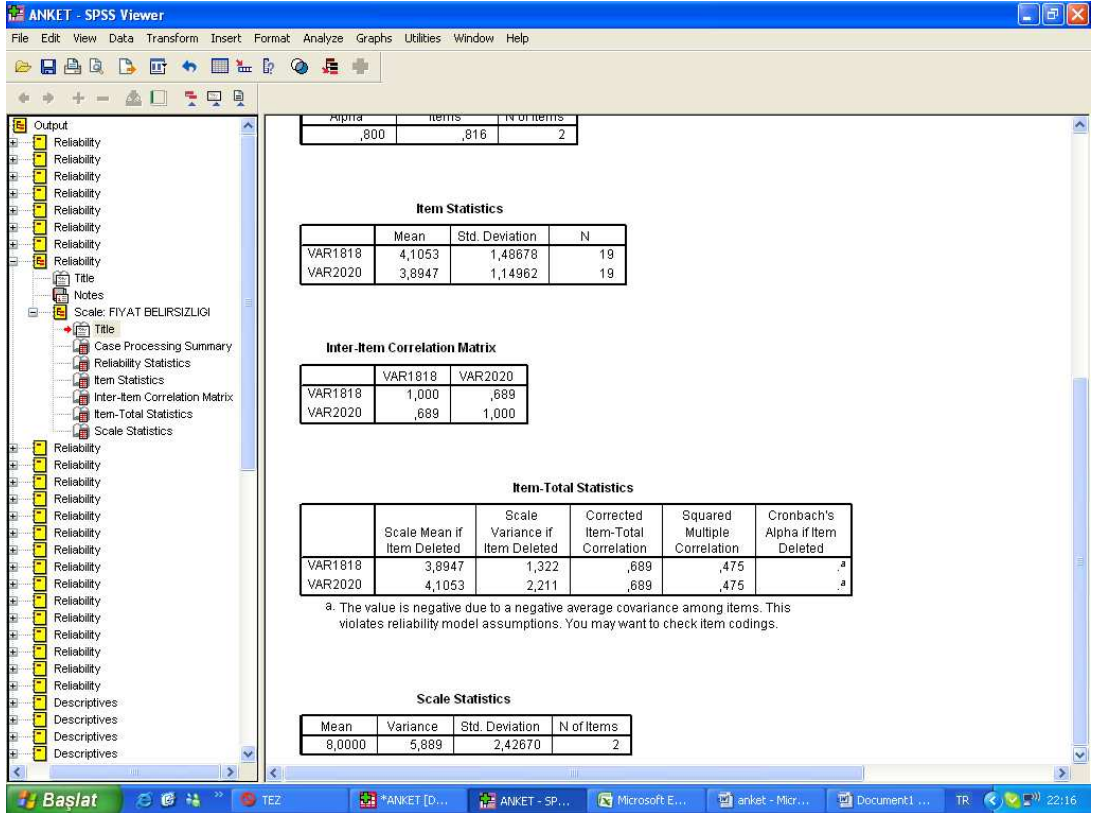


Şekil 5.28: Fiyat belirsizliği güvenilirlik analizi sonucu 2. kısım

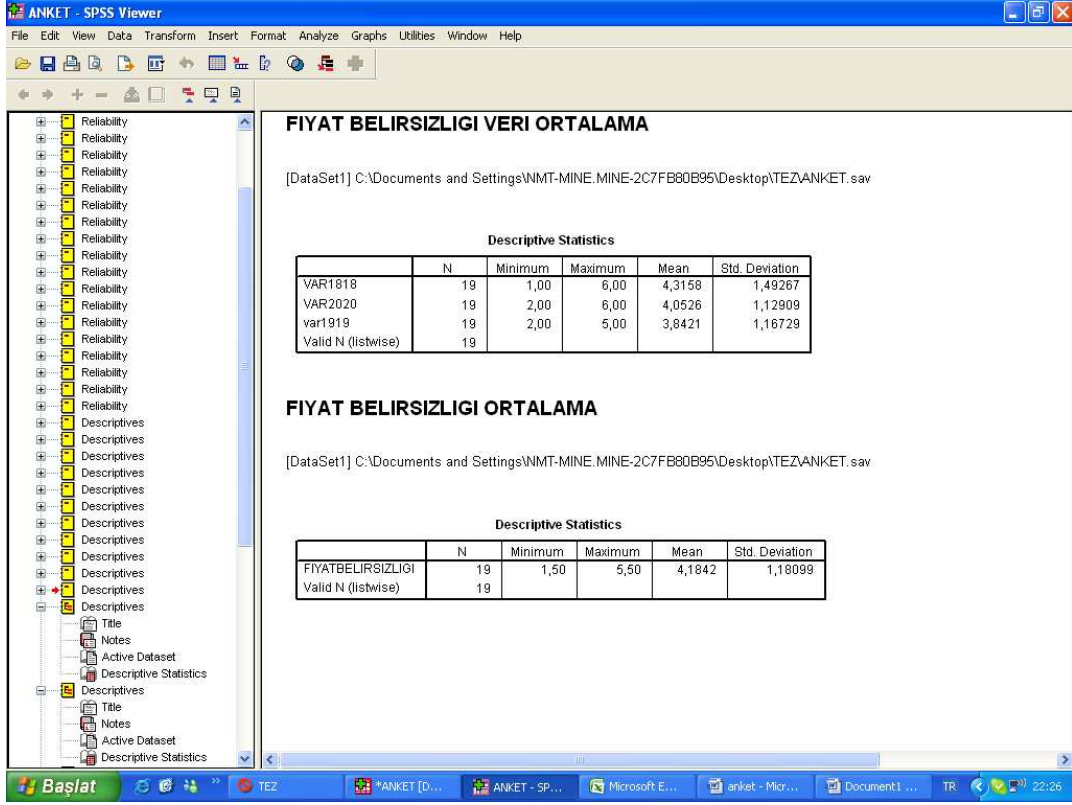




Şekil 5.29: Fiyat belirsizliği düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonucu 1. kısım



Şekil 5.30: Fiyat belirsizliği düzeltilmiş güvenilirlik analizi sonucu 2. kısım

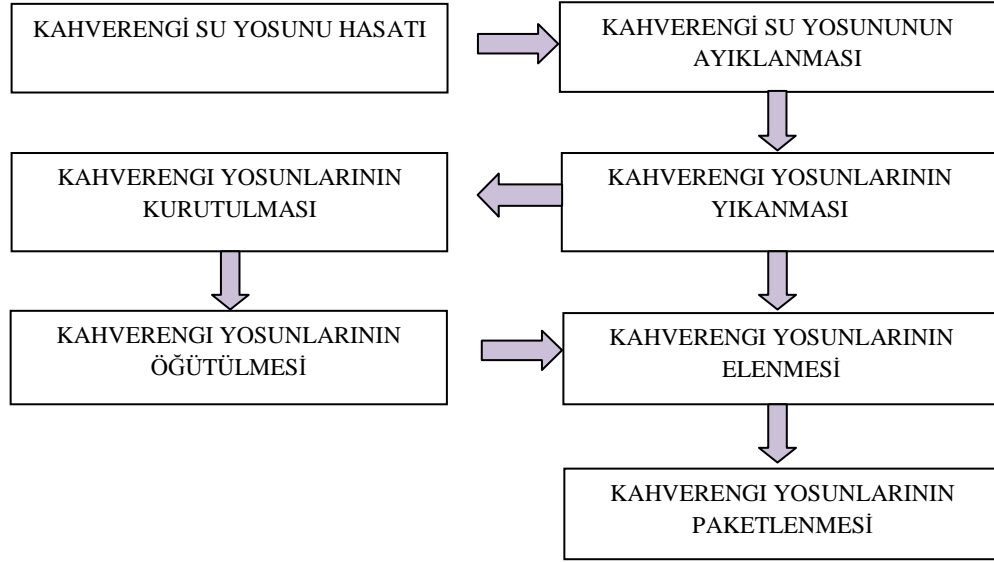


**Şekil 5.31:** Fiyat belirsizliği verilerin ortalamaları ve genel ortalama

SPSS 14’de güvenilirlik analizi 2. soru çıkarılarak yenilendiğinde güvenilirlik %80’e yükselmiştir (bakınız şekil 5.29 ve şekil 5.30).

Güvenilirlik analizine tabi tuttuğumuz iki soruya verilen cevapların ortalaması 4,1842 çıkmıştır (bakınız şekil 5.31). Buna göre fiyat belirsizliği olduğunu kabul edebiliriz.

*Teknoloji belirsizliği;* Gelecekte bir ürün ya da servisin üretilmesi için kullanılacak kaynak, beceri ve sürecin öngörülememesi teknoloji belirsizliği ile sonuçlanmaktadır. Kahverengi su yosunu üretimi Şekil 5.32’de özetlenmiştir;

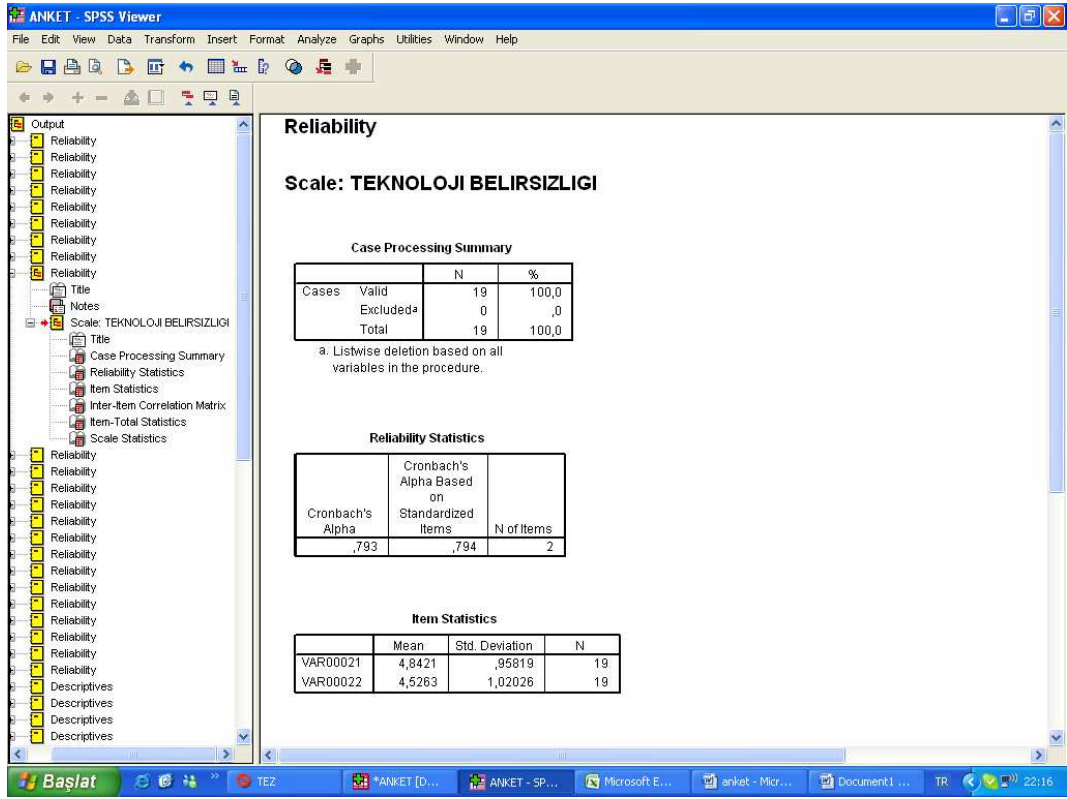


**Şekil 5.32:** Kahverengi su yosunu üretim şeması

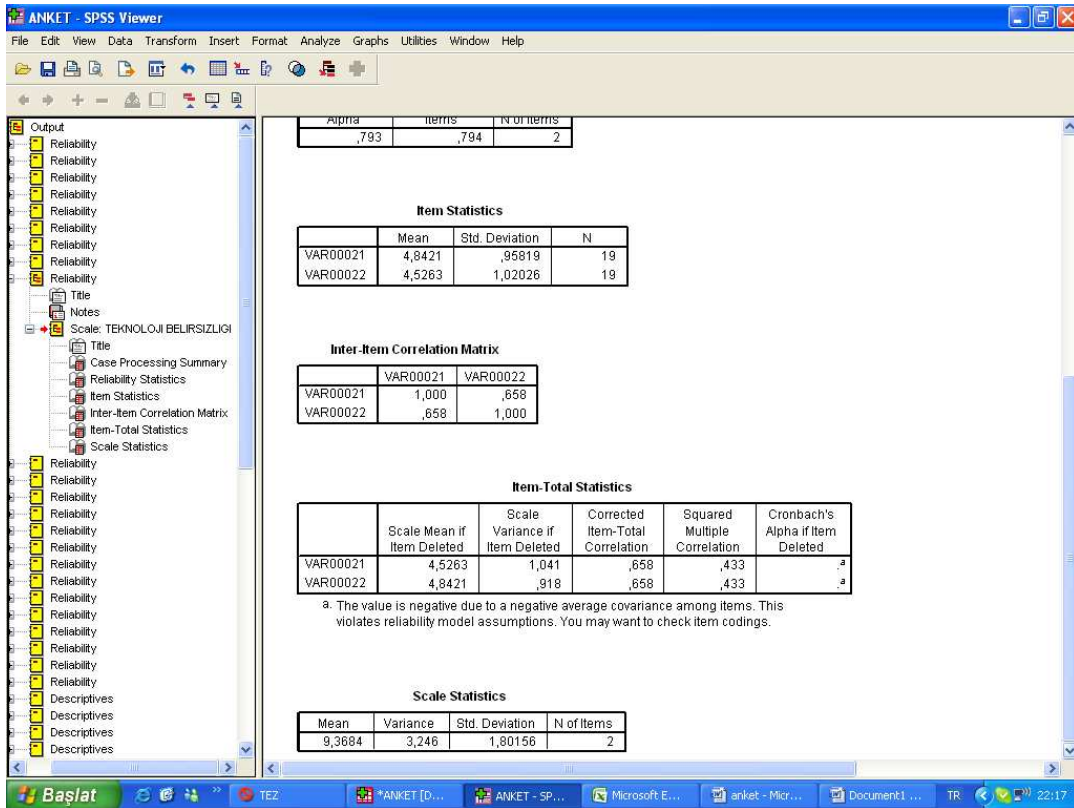
Kahverengi su yosunu üretimi teknolojileri ile ilgili olarak ankette aşağıdaki sorular sorulmuştur;

- Kahverengi su yosunu hasatındaki teknoloji sürekli değişmektedir.
- Kahverengi su yosunları toplandıktan sonra kurutulmaktadır. Kurutma teknolojileri sürekli değişmektedir.

Anket sonucunda cronbach alpha katsayısı 0,793 olarak hesaplanmıştır. Buna göre anket cevaplarının güvenilirliği %79'dur (bakınız şekil 5.33 ve şekil 5.34).

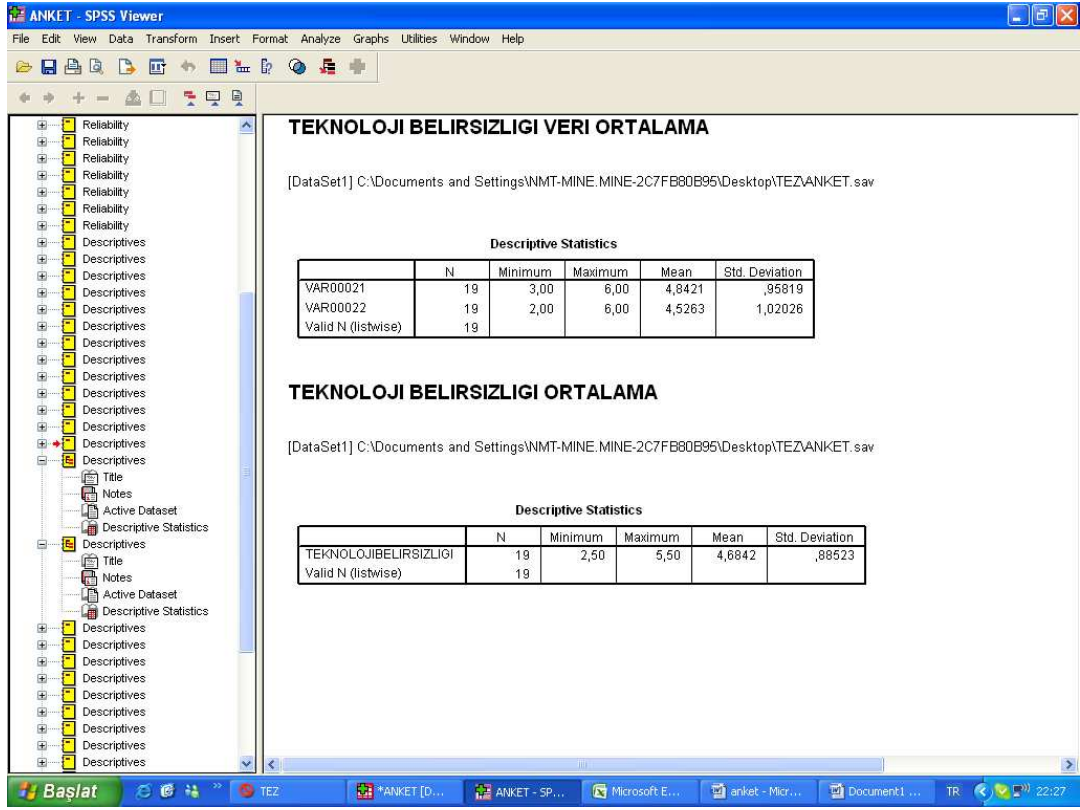


Şekil 5.33: Teknoloji belirsizliği güvenilirlik analizi 1. kısım



Şekil 5.34: Teknoloji belirsizliği güvenilirlik analizi 2. kısım

Ortalama değeri ise şekil 5.35’da görüldüğü gibi 4,6842 çıkmıştır. Buna göre firma için teknoloji belirsizliği söz konusudur diyebiliriz.



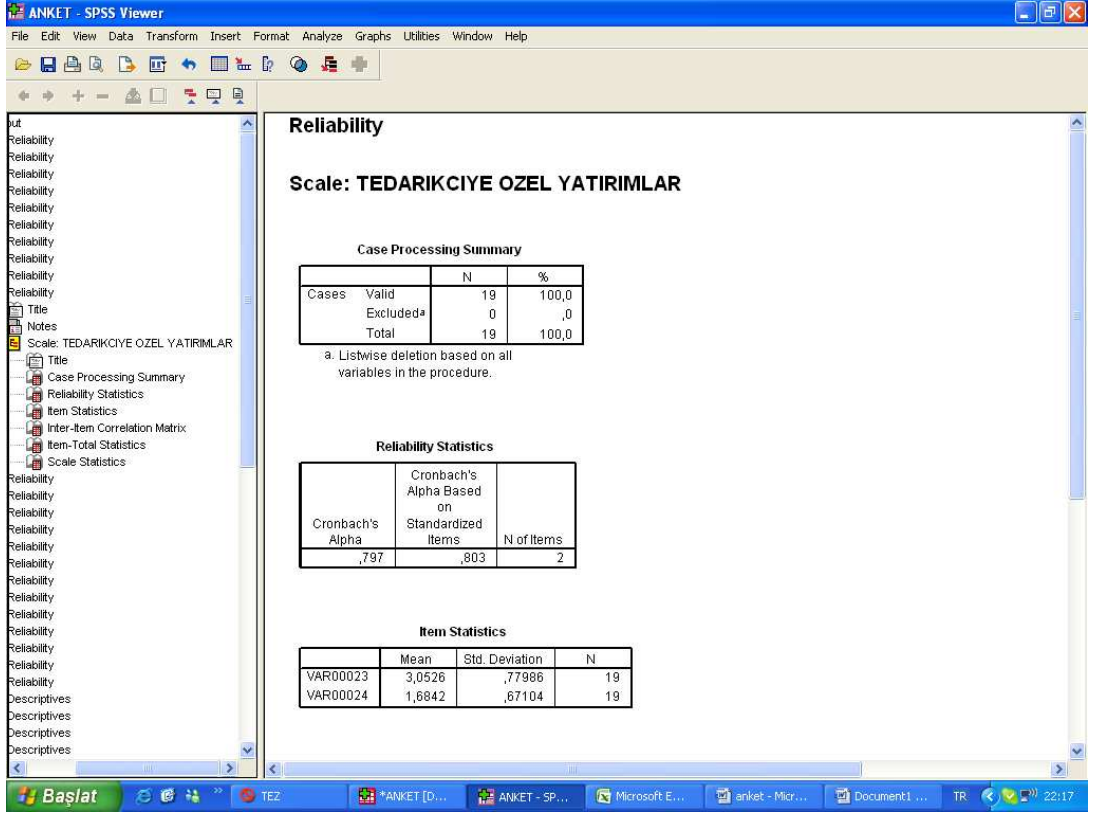
Şekil 5.35: Teknoloji belirsizliği veri ortalamaları ve genel ortalama

Yapılan analiz sonucunda firma için talep belirsizliğinin olmadığı, ancak buna karşılık firmanın teknoloji ve fiyat belirsizliği ile karşı karşıya olduğu görülmektedir. Bu nedenle firmanın belirsizliklerle karşı karşıya olduğu ve buna göre hareket etmesi gerektiği öngörülmektedir.

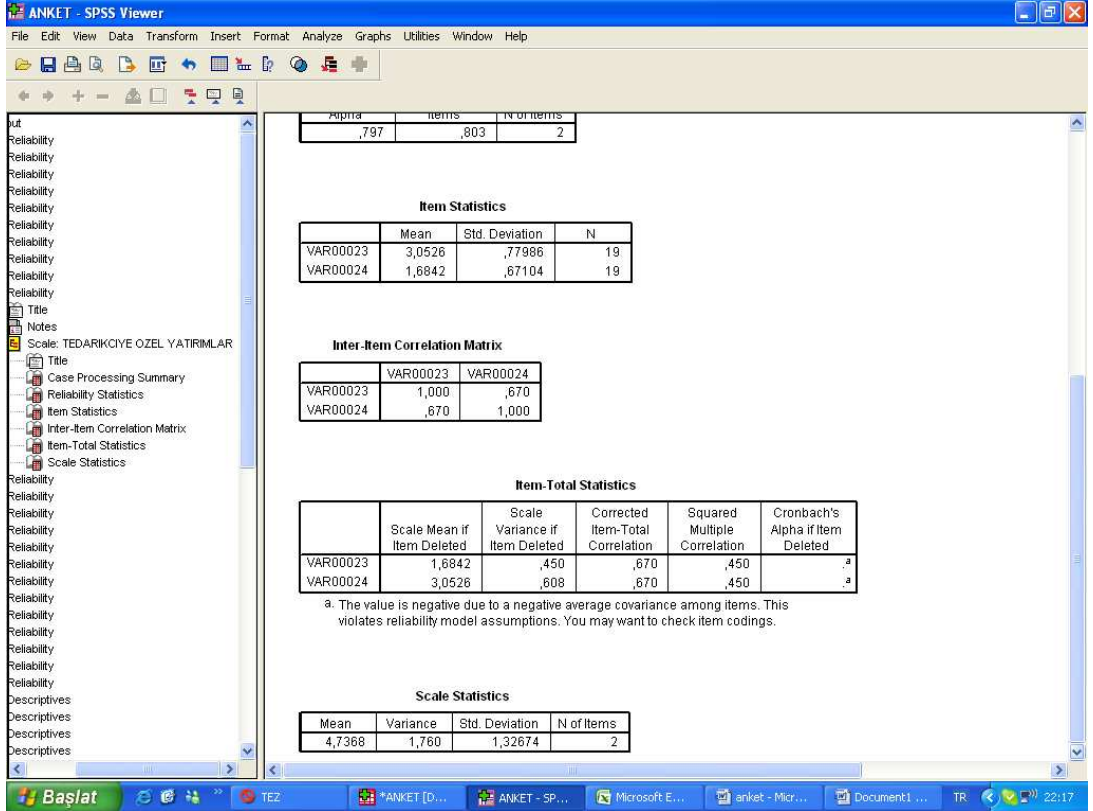
#### 5.3.1.4. İlişkiye özel varlıklar

Burada müşteri (ABC) ya da tedarikçinin (kahverengi su yosunu üreticileri) işe özel yatırımlar yapıp yapmadığı değerlendirilmiştir. Bu amaçla aşağıdaki sorular sorularak ilişkiye özel yatırımlar değerlendirilmiştir.

1. Firmanın tedarikçiye özel olarak yapmış olduğu yatırımlar
  - Firmamızda yaptığımız yatırımları tedarikçilerimizi temel alarak yapmaktayız
  - Bugüne kadar yapmış olduğumuz yatırımlar kahverengi su yosunu tedarikçilerimizi değiştirmemize engel olur

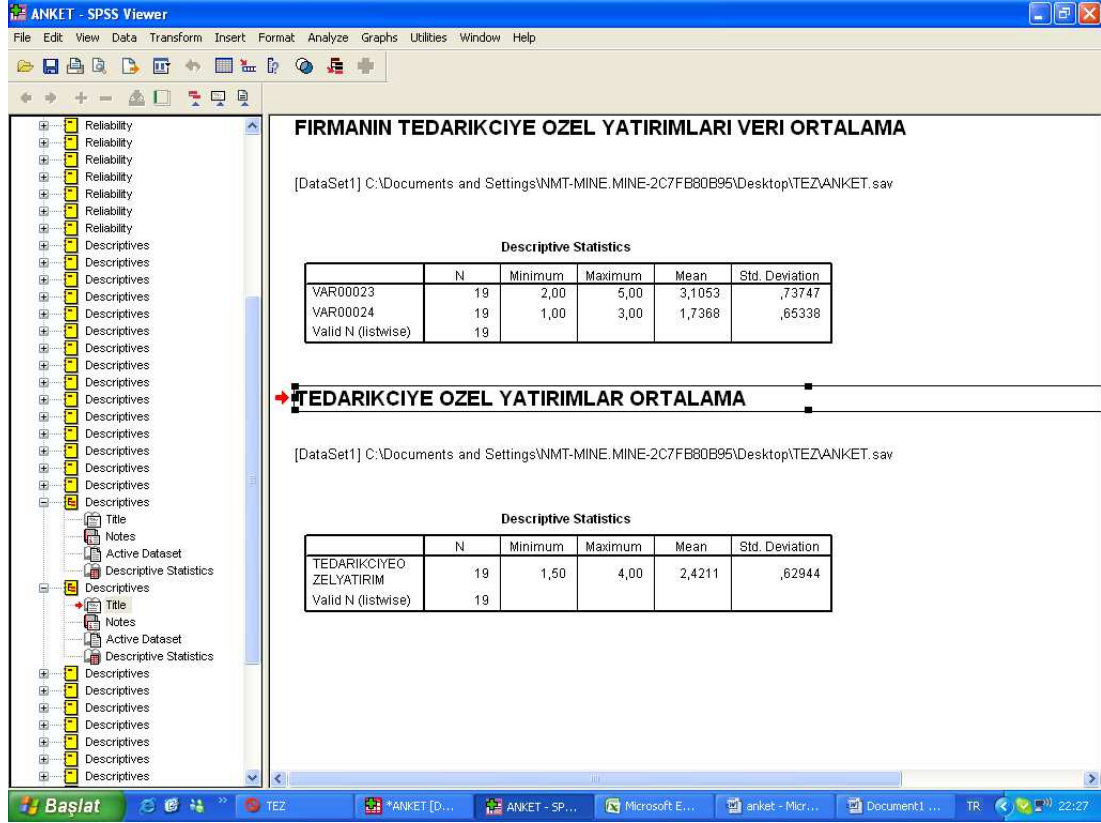


Şekil 5.36: Firmanın tedarikçiye özel yatırımları güvenilirlik analizi 1. Kısım



Şekil 5.37: Firmanın tedarikçiye özel yatırımları güvenilirlik analizi 2. Kısım

Firmanın tedarikçiye özel yatırımlarını incelemek için sorulan sorulara verilen cevapların cronbach alpha değeri şekil 5.36 ve şekil 5.37’de görüldüğü gibi 0.797 çıkmıştır. Buna göre anketin güvenilirliği %79’ dur.

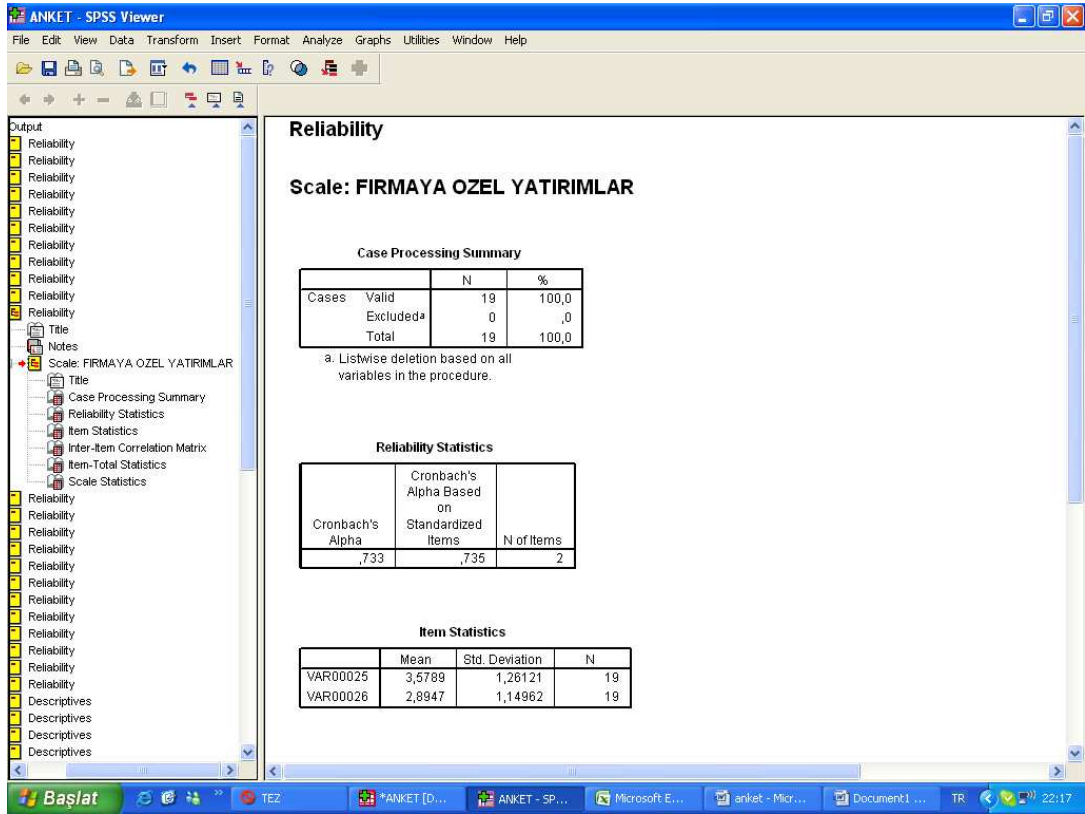


**Şekil 5.38:** Firmanın tedarikçiye özel yatırımları veri ortalamaları

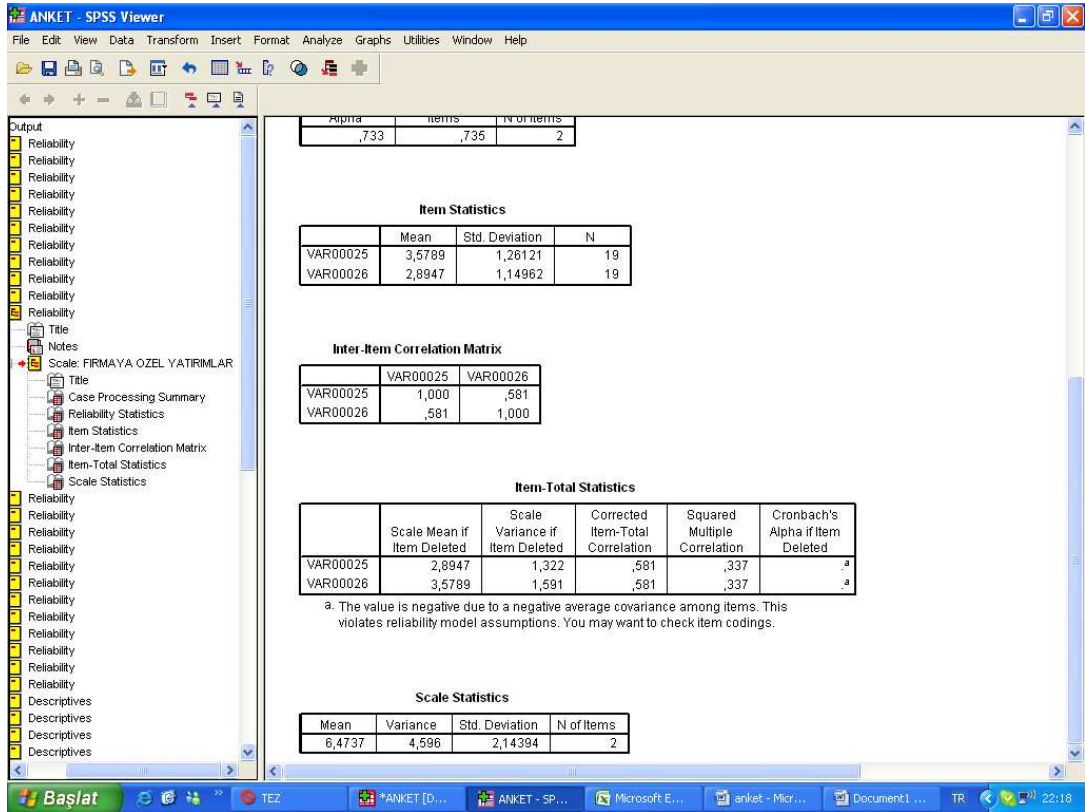
Firmanın tedarikçiye özel bir yatırım yapıp yapmadığına dair ortalama hesaplanmış ve buna göre ortalama 2,4211 çıkmıştır (bakınız şekil 5.38). Yani firma herhangi bir şekilde tedarikçiye özel yatırım yapmamıştır.

2. Tedarikçinin firmaya özel olarak yapmış olduğu yatırımlar
  - Sodyum aljinate özel ürünler olduğu için tedarikçilerimizin gerekli hammaddeleri üretmeleri belirli yatırım yapmalarını gerektirir
  - Kahverengi su yosunu tedarikçilerimizin yaptığı yatırımlar, ürettikleri ürünleri başkalarına satmalarına engel olur

Tedarikçinin firmaya özel yatırım yapıp yapmadığına dair yukarıdaki sorular sorulmuş ve her bir çalışandan farklı cevaplar alınmıştır. Cevapların güvenilirliği yapılan analiz sonucunda %73 çıkmıştır (bakınız şekil 5.39 ve şekil 5.40).

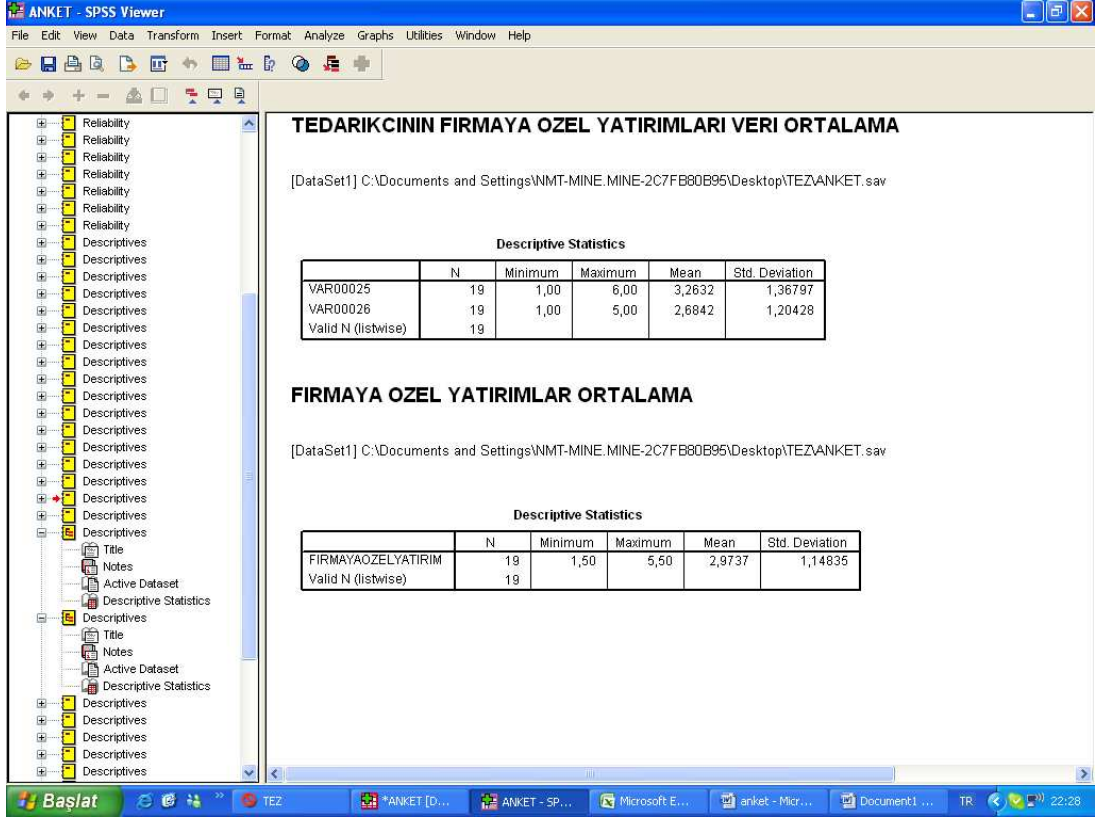


Şekil 5.39: Tedarikçinin firmaya özel yatırımları güvenilirlik analizi 1. kısım



Şekil 5.40: Tedarikçinin firmaya özel yatırımları güvenilirlik analizi 2. kısım





**Şekil 5.41:** Tedarikçinin firmaya özel yatırımları veri ortalamaları

Cevapların ortalaması alındığında 2,9737 gibi bir değer ortaya çıkmıştır (Bakınız Şekil 5.41). 4 ve altındaki değerleri “katılmıyorum” kategorisinde değerlendirdiğimiz için bu durumda tedarikçinin de firmaya özel bir yatırım yapmadığı ortaya çıkmıştır.

### 5.3.1.5. Rant ve rant benzeri

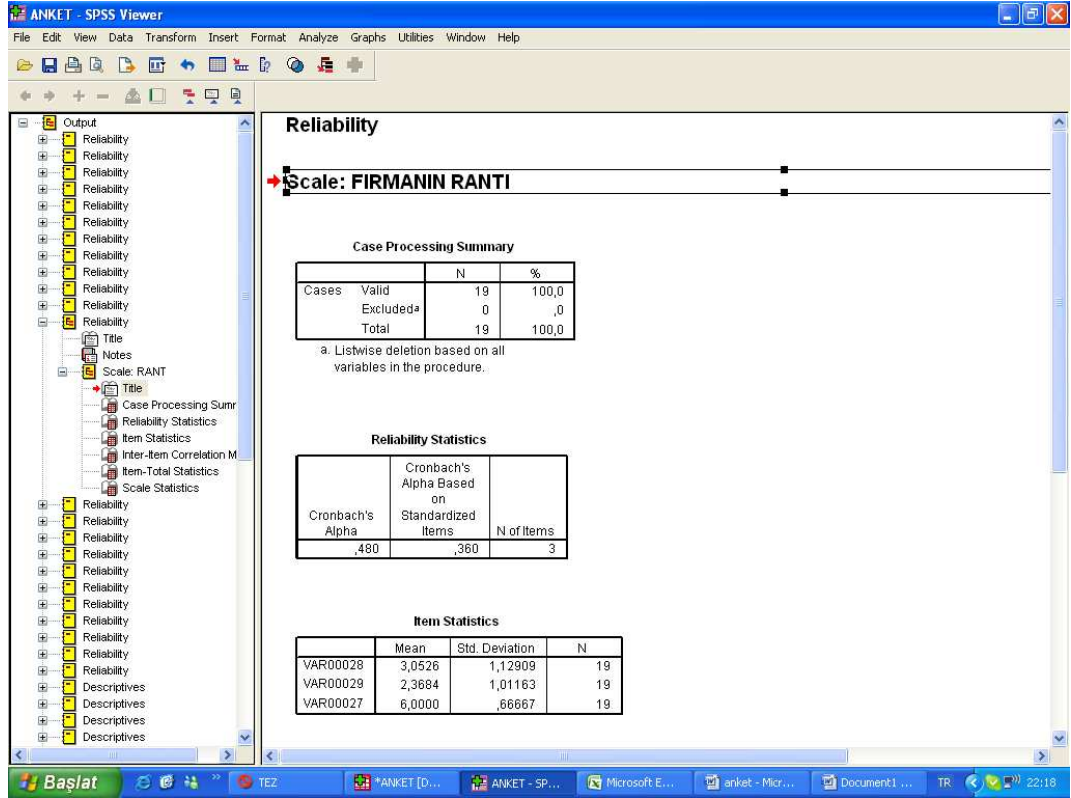
Bir firmaya özel üretilen ürün, hiçbir sorun çıkmadan o firmaya satılıyorsa, firmanın karı “rantını” verir. Bir firmaya özel ürettiğiniz ürünü satabileceğiniz başka alternatif firmalar olduğunu varsayalım. Bu ürünü gerçek alıcısına satmakla elde edilecek kar ile, ikinci en iyi alternatifte satmakla elde edilecek kar arasındaki fark “rant benzerini” verir.

#### 1. Firmanın rant ve rant benzeri değerlerinden faydalanması

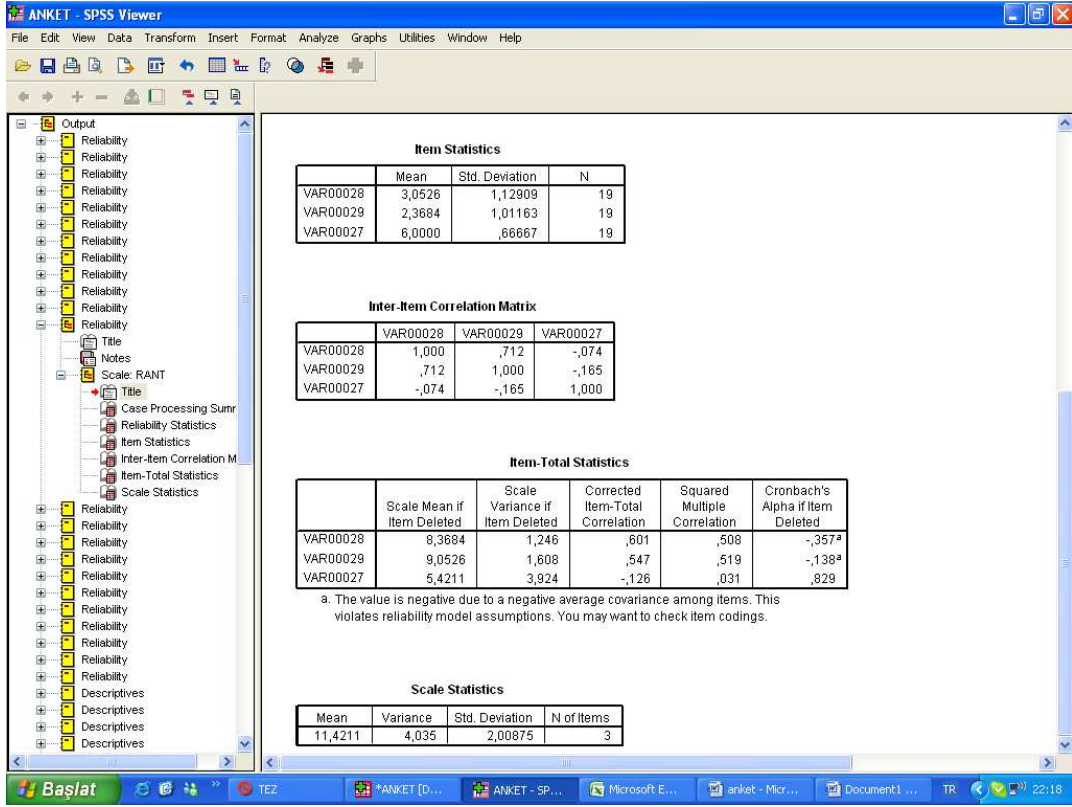
- Kahverengi su yosunlarını daha ucuza alabilmek için tedarikçilerimiz ile özel fiyat anlaşmaları yaparız
- Kahverengi su yosunu tedarikçimiz bizim için ürettiği bir ürünü başka bir müşterisine de aynı fiyatla satamaz

- Alımları durdurmamız halinde kahverengi su yosunu tedarikçimiz kendisine yeni bir müşteri bulamaz

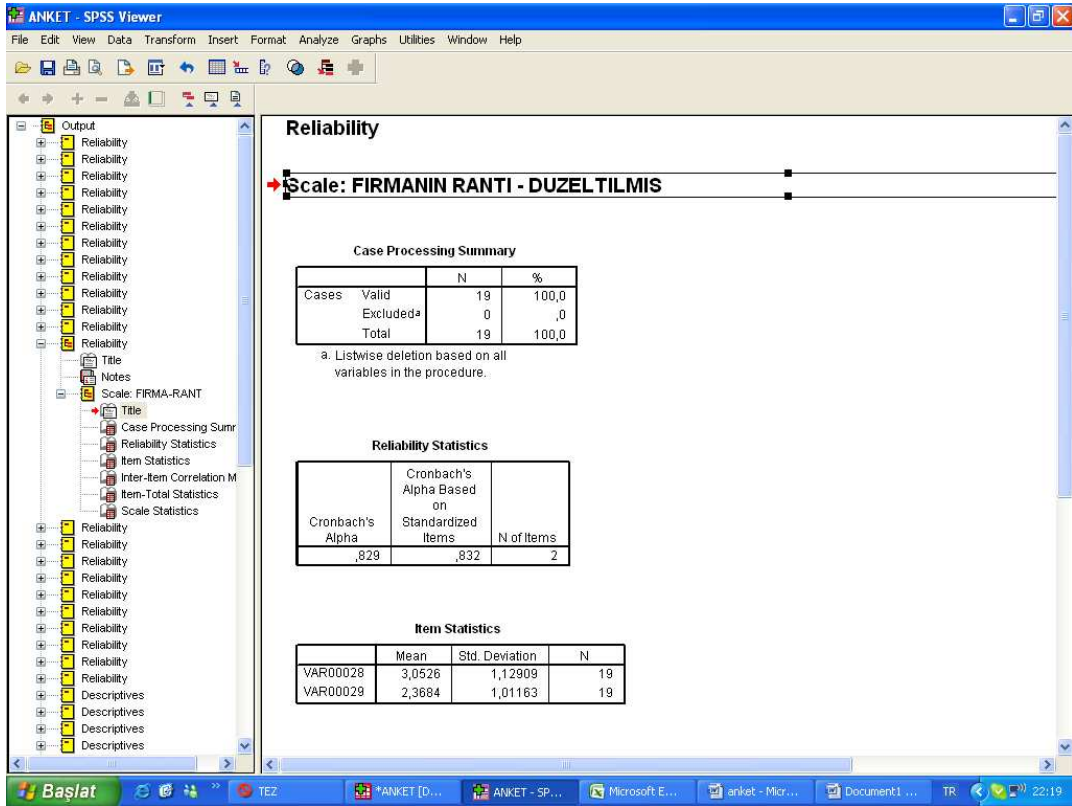
Firmanın rant ve benzeri değerlerinden faydalanıp faydalanmayacağına dair yukarıda sorular sorulmuş ve ilgili sorulara verilen cevaplar SPSS 14 programı vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye göre cevapların güvenilirliği % 48 çıkmıştır (Bakınız şekil 5.42). Scale if them deleted” kısmı incelendiğinde sorulan sorulardan ilki anketten çıkarılırsa, anketin güvenilirliği % 82’ye yükseleceği görülmektedir (Bakınız şekil 5.43). Buna göre anket tekrarlanmış ve şekil 5.44 ve şekil 5.45’de görülen sonuçlar çıkmıştır. Buna göre anketin güvenilirliği % 82 olmuştur.



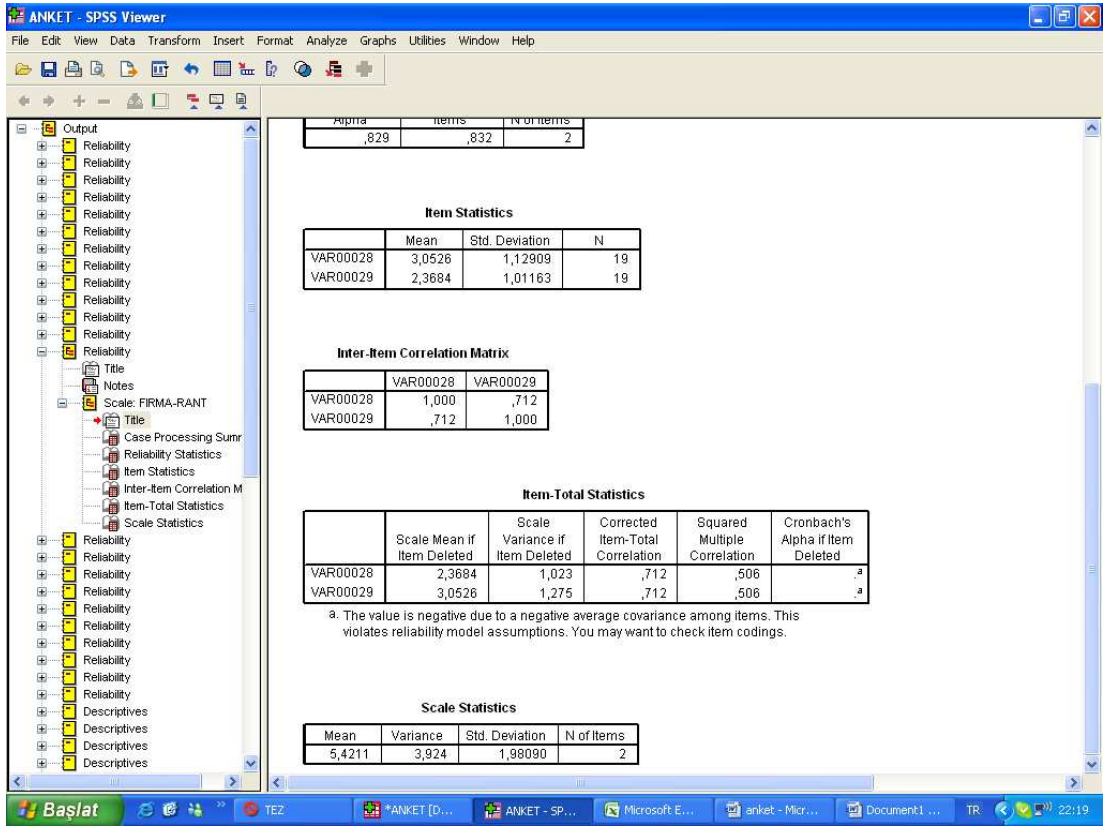
Şekil 5.42: Firmanın rant değeri güvenilirlik analizi 1. kısım



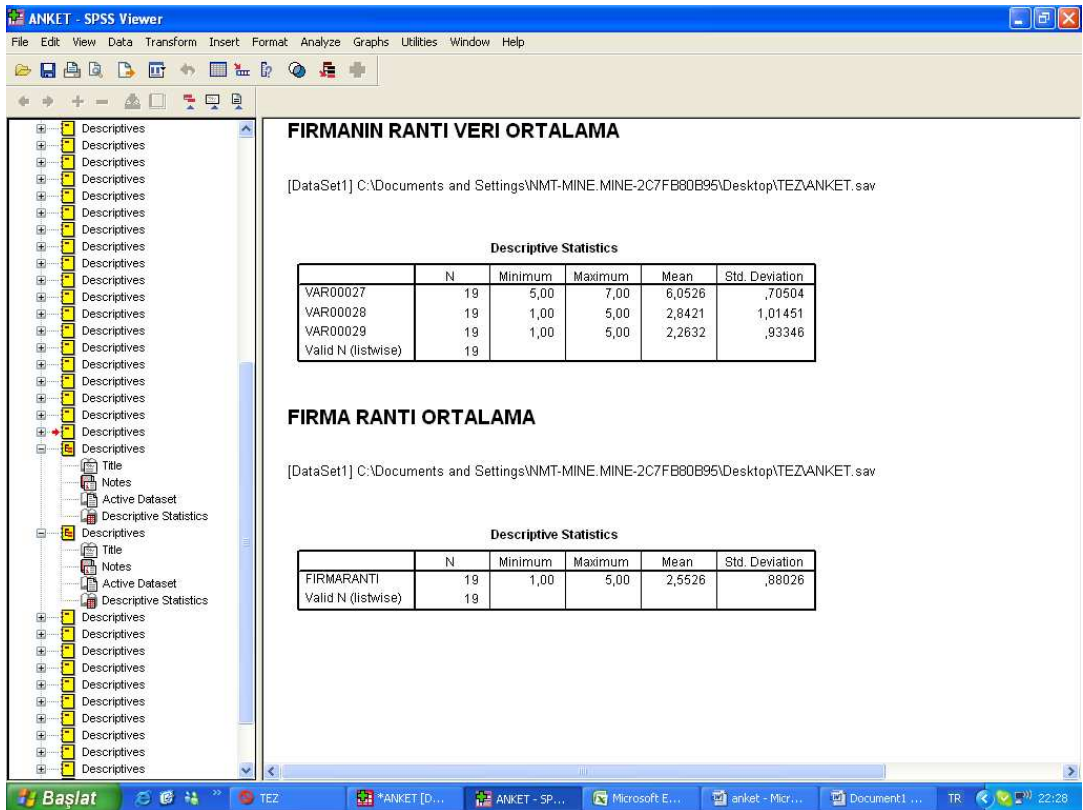
Şekil 5.43: Firmanın rant değeri -güvenilirlik analizi 2. kısım



Şekil 5.44: Firmanın rant değeri-düzeltilmiş güvenilirlik analizi 1. kısım



Şekil 5.45: Firmannın rant değeri-düzeltilmiş güvenilirlik analizi 2. kısım



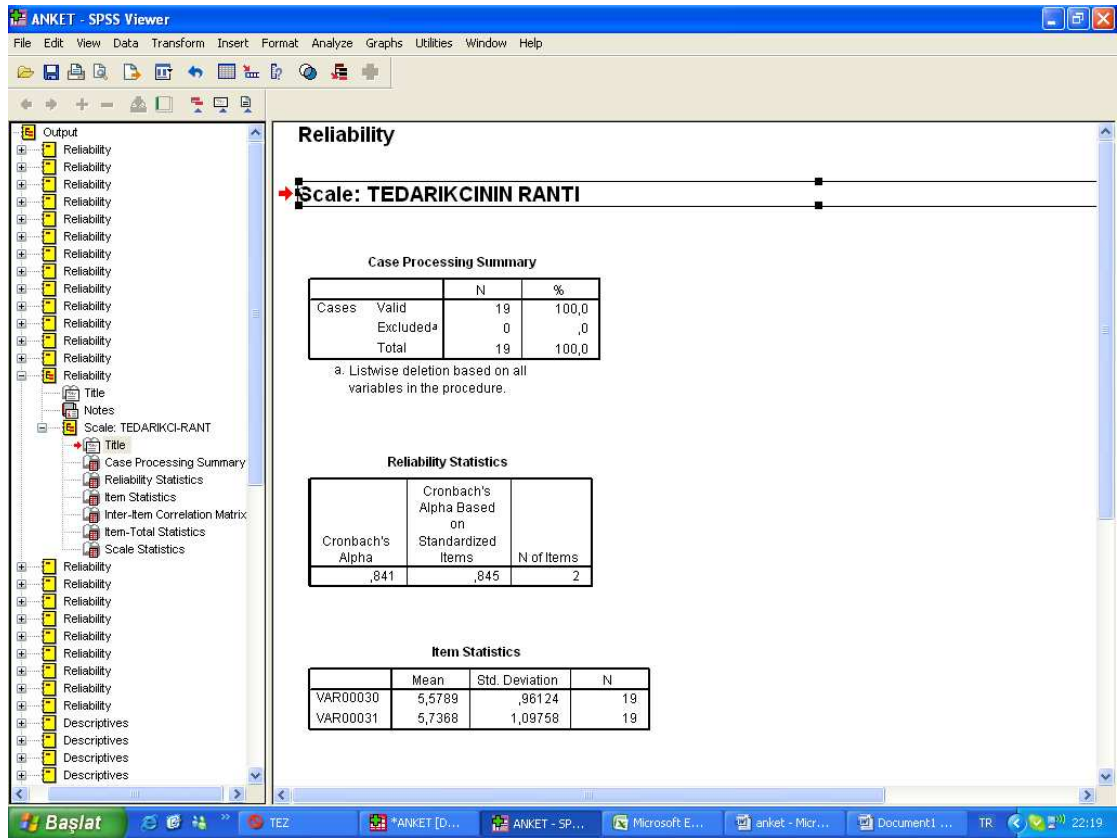
Şekil 5.46: Firmannın rantı veri ortalamaları ve genel ortalama

1 ve 2. soru için ortalama hesaplandığında ortalama 2,5525 çıkmıştır (Bakınız şekil 5.46). Buna göre firma rant değerinden faydalanamayacaktır.

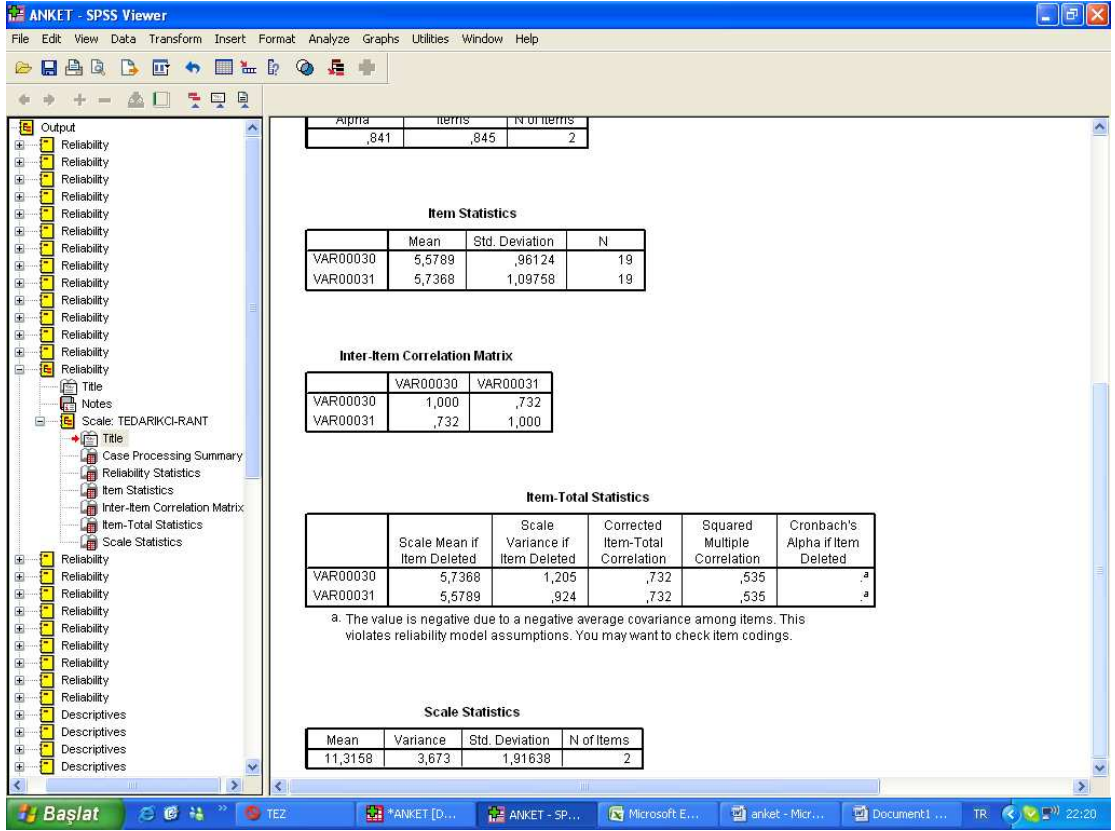
2. Tedarikçinin rant ve rant benzeri değerlerinden faydalanması

- Tedarikçimiz kahverengi su yosunu tedarikliğini keserse aynı fiyata farklı bir tedarikçi ile çalışmamız zordur
- Kahverengi su yosunu tedarikliğinin kesilmesi durumunda yüksek fiyatlarla mal almak zorunda kalabiliriz

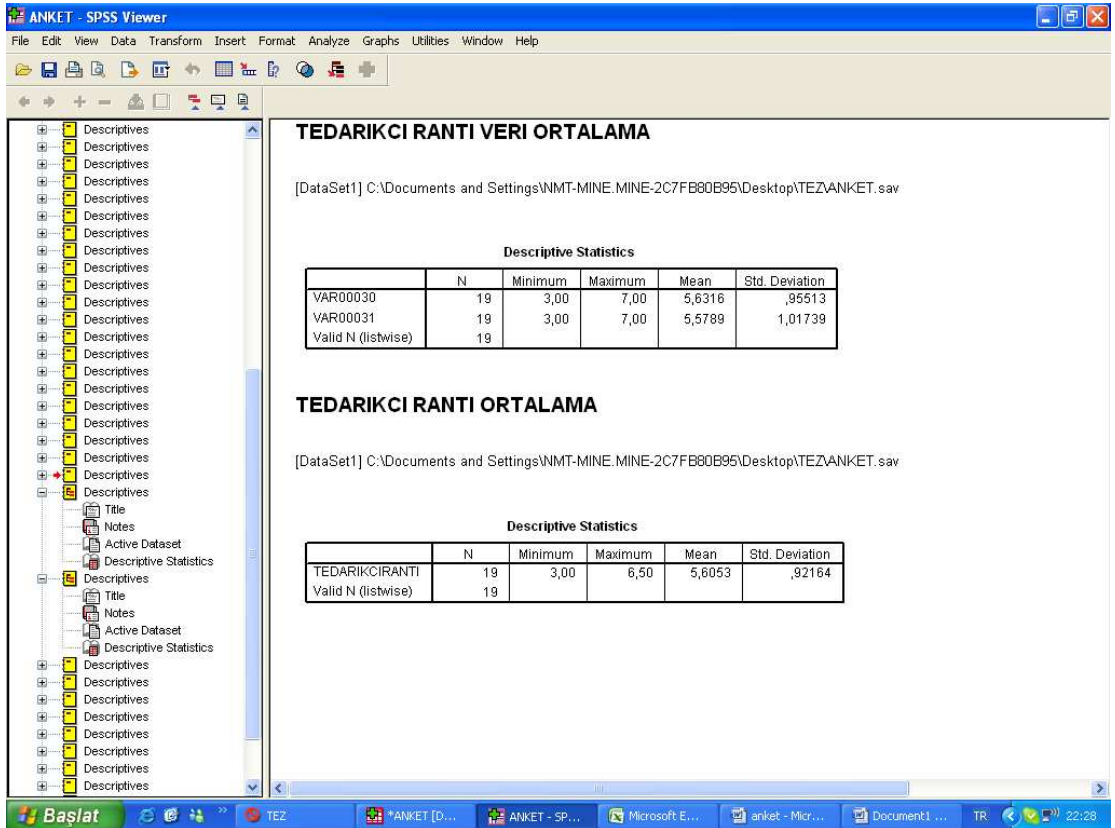
Tedarikçinin durdurma yaparak rant değerinden faydalanıp faydalanamayacağı ise yukarıdaki sorularla değerlendirilmeye çalışılmıştır. Buna göre verilen cevapların güvenilirliği % 84 olarak bulunmuştur (Bakınız şekil 5.47 ve şekil 5.48).



Şekil 5.47: Tedarikçinin rant değeri - güvenilirlik analizi 1. kısım



Şekil 5.48: Tedarikçinin rant değeri - güvenilirlik analizi 2. Kısım



Şekil 5.49: Tedarikçinin rantı veri ortalamaları ve genel ortalama

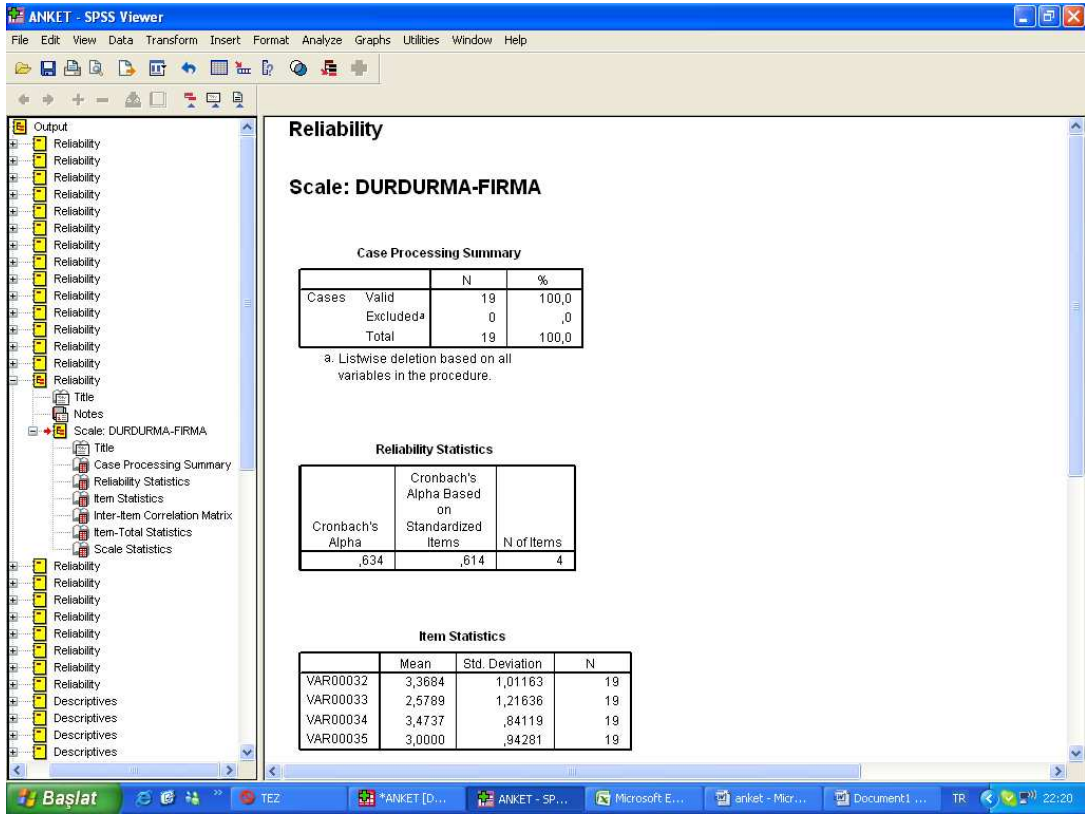
Tedarikçinin rant değerinden yararlanıp yararlanamayacağına dair sorulara verilen cevapların ortalaması şekil 5.49'da da görüldüğü gibi 5,6053 olarak bulunmuştur. Buna göre tedarikçi rant değerinden faydalanabilir. Dolayısı ile durdurma yaparak yeniden pazarlık yapma şansı yakalayabilir.

#### **5.3.1.6. Durdurma problemleri**

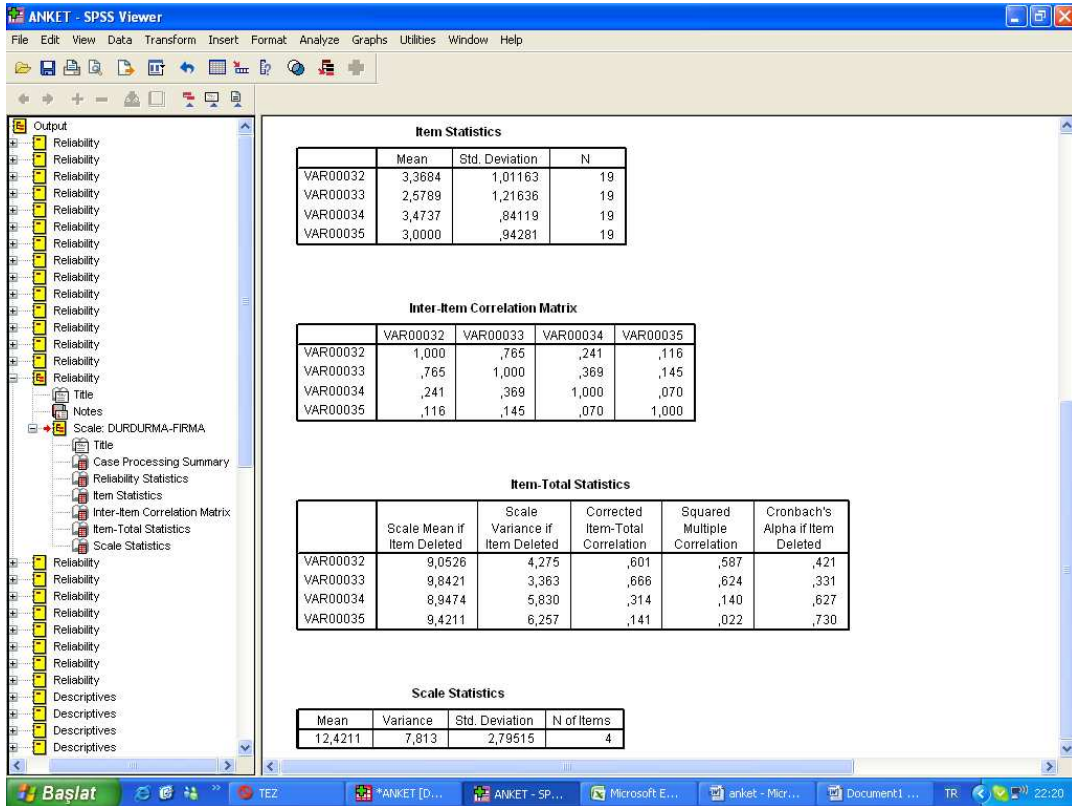
Tedarikçi ile ABC arasında herhangi bir durdurma problemi yaşanma ihtimalini değerlendirmek için aşağıdaki sorular sorulmuştur;

1. Firmanın durdurma yapması
  - Kahverengi su yosunu tedarikçimizden alımlarımızı durdurmamız onları zor durumda bırakır
  - Kahverengi su yosunu alımlarını durdurduğumuzda tedarikçimiz kendisine yeni bir müşteri bulamaz
  - Kahverengi su yosunu tedarikçimizin bizi kaybetmesi durumunda yeni bir müşteri bulması uzun bir zaman alır
  - Kahverengi su yosunu alımlarımızı durdurarak pazarlık yapma şansı yakalayabiliriz

Anket sonucunda ilgili sorulara verilen cevapların güvenilirliği % 63 çıkmıştır (Bakınız şekil 5.50).

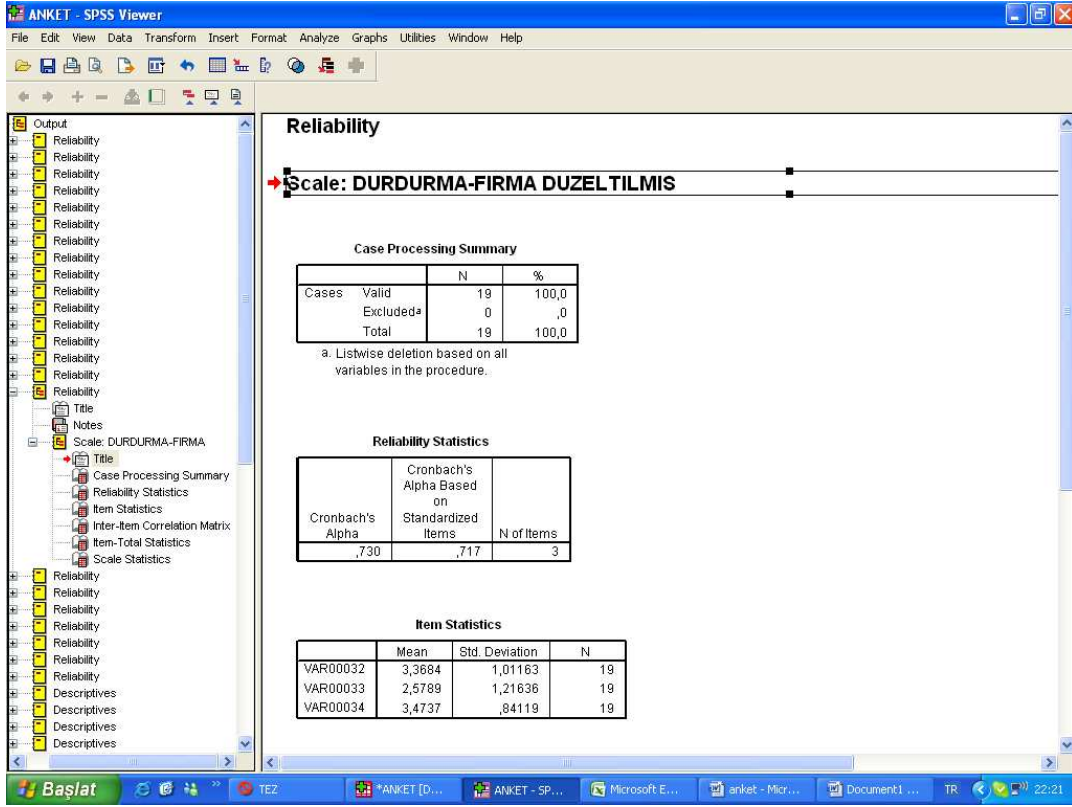


Şekil 5.50: Firmanın durdurma yapması – güvenilirlik analizi 1. kısım

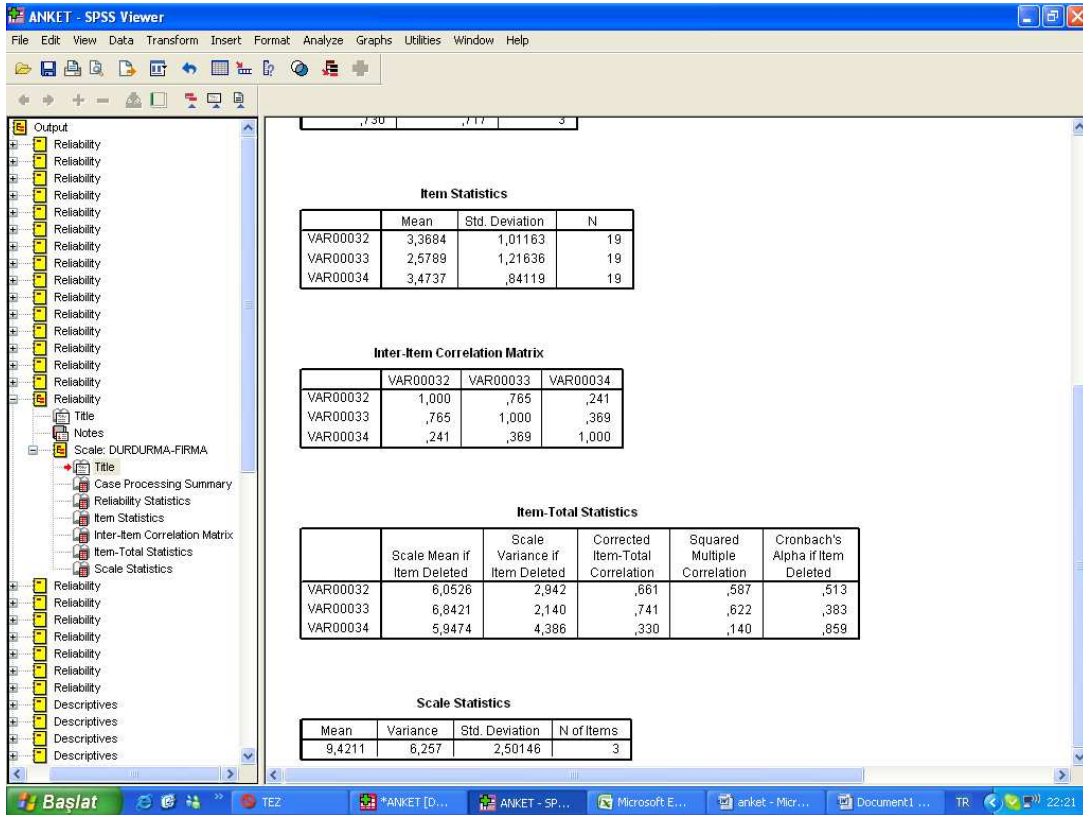


Şekil 5.51: Firmanın durdurma yapması – güvenilirlik analizi 2. kısım



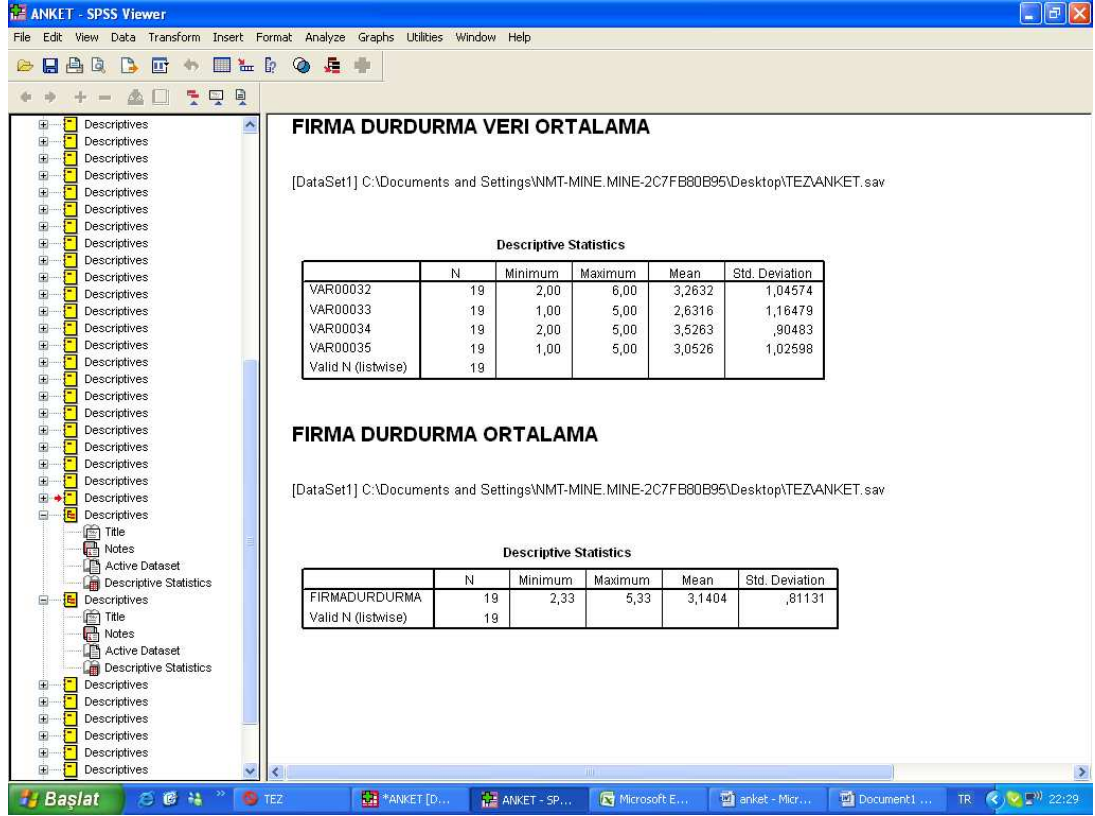


Şekil 5.52: Firmanın durdurması – düzeltilmiş güvenilirlik analizi 1. kısım



Şekil 5.53: Firmanın durdurması – düzeltilmiş güvenilirlik analizi 2. Kısım

Şekil 5.51'deki "Scale if them deleted" verileri incelenecek olursa 4. sorunun anketten çıkarılmasının güvenilirliği % 73'e çıkaracağı görülmektedir. Buna göre 4. soru anketten çıkarılmış ve analiz yenilenmiştir. Şekil 5.52 ve şekil 5.53'te görüldüğü gibi yapılan yeni analiz ile güvenilirlik % 73'e çıkarken 3. sorunun da çıkarılmasının güvenilirliği % 85'e çıkaracağı görülmektedir. Bu nedenle ilk iki soru için bu analiz yapılmış ve güvenilirlik % 85 olarak hesaplanmıştır.



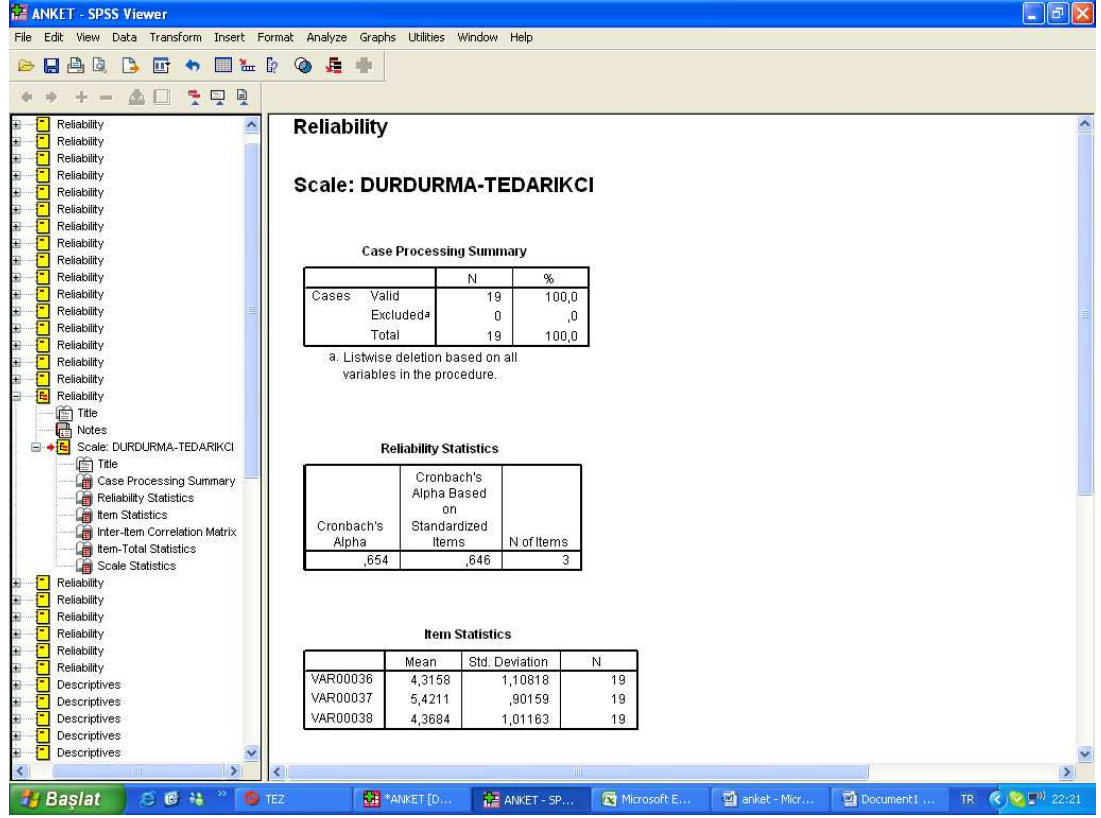
**Şekil 5.54:** Firmanın durdurma yapması veri ortalamaları ve genel ortalama

İlgili sorular için ortalama 3,1404 olarak hesaplanmıştır (Bakınız Şekil 5.54). Rant analizinde de görüldüğü gibi firma durdurma yaparak herhangi bir şekilde yeniden pazarlık yapma şansına sahip olamayacaktır.

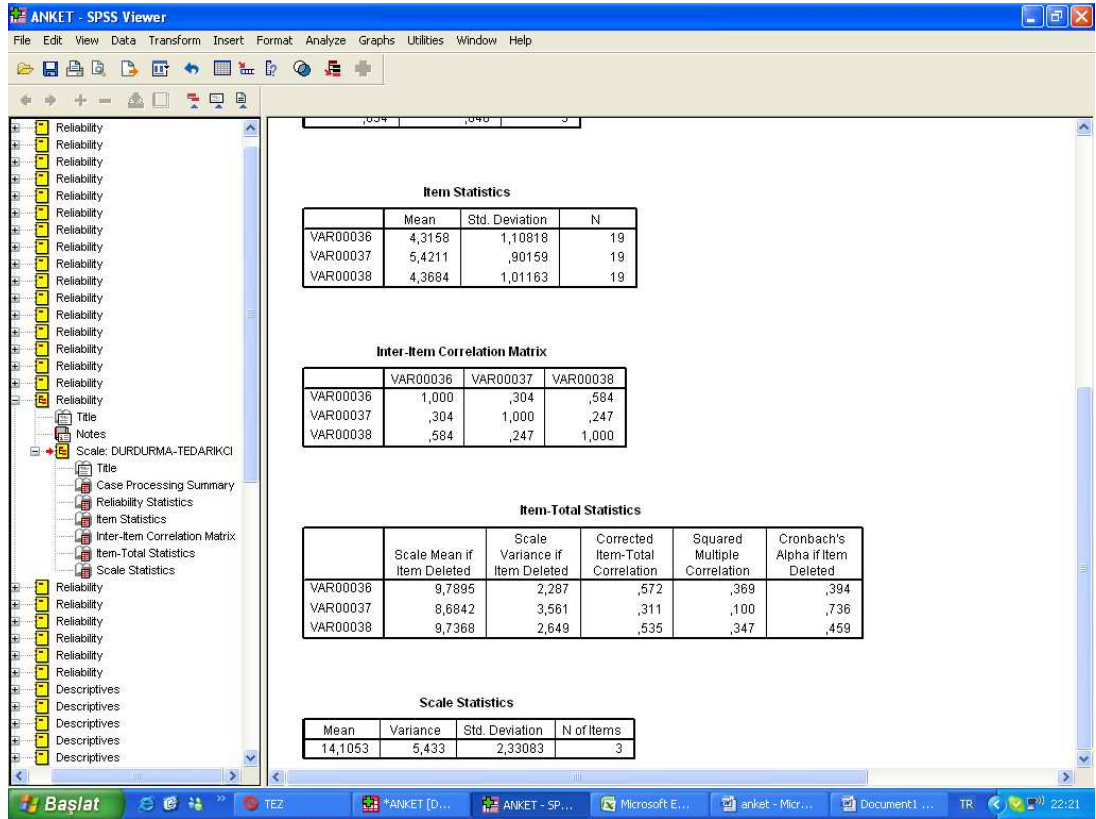
## 2. Tedarikçinin durdurma yapması

- Tedarikçimiz kahverengi su yosunu tedarikçisini durdurduğunda yeni bir tedarikçi bulma şansımız yoktur
- Kahverengi su yosunu tedarikçimizi değiştirmek maliyetlerimizi artırır
- Tedarikçimiz tedarikçi durdurduysa, fiyatı arttırarak malı almaya devam etmeyi düşünebiliriz

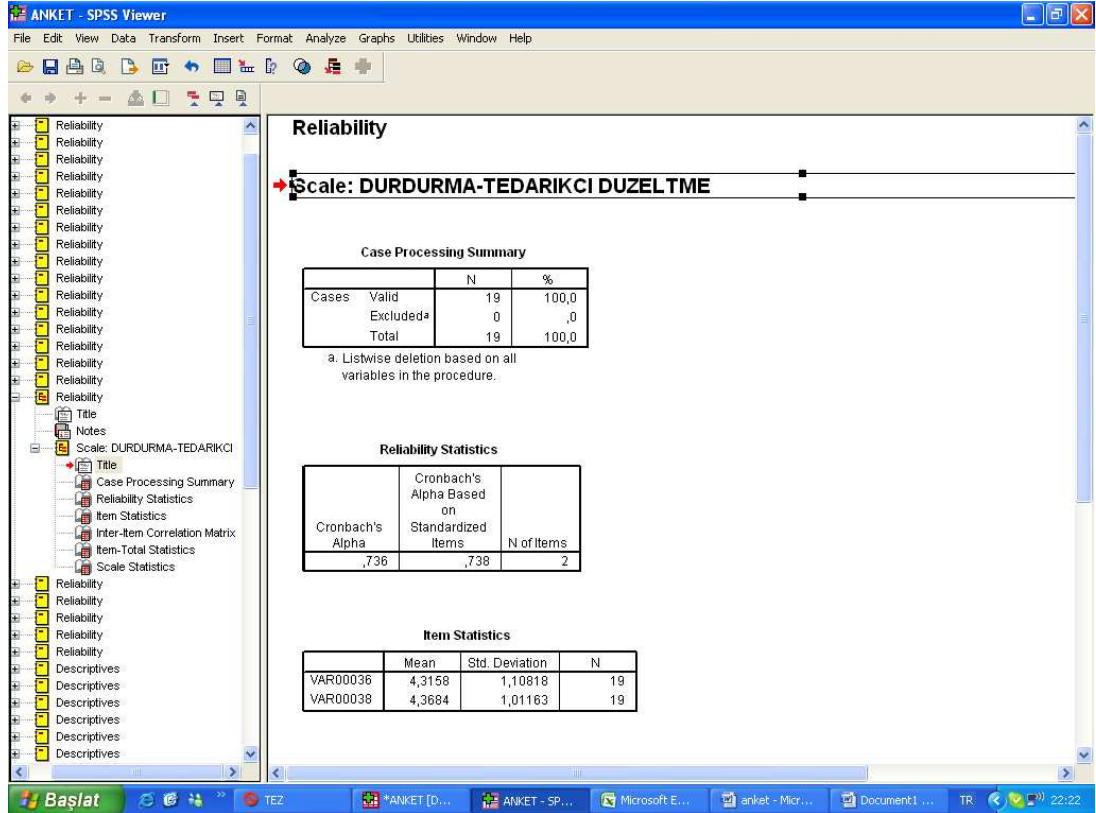
Yukarıdaki sorular için SPSS 14 ile yapılan analiz sonucunda güvenilirlik % 65 çıkmıştır (Bakınız şekil 5.55). Ancak “Scale if them deleted” değeri incelendiğinde 2. sorunun anketten çıkarılması gerektiği görülmektedir (Bakınız şekil 5.56). Bu sayede anketin güvenilirliği % 73’e yükselecektir.



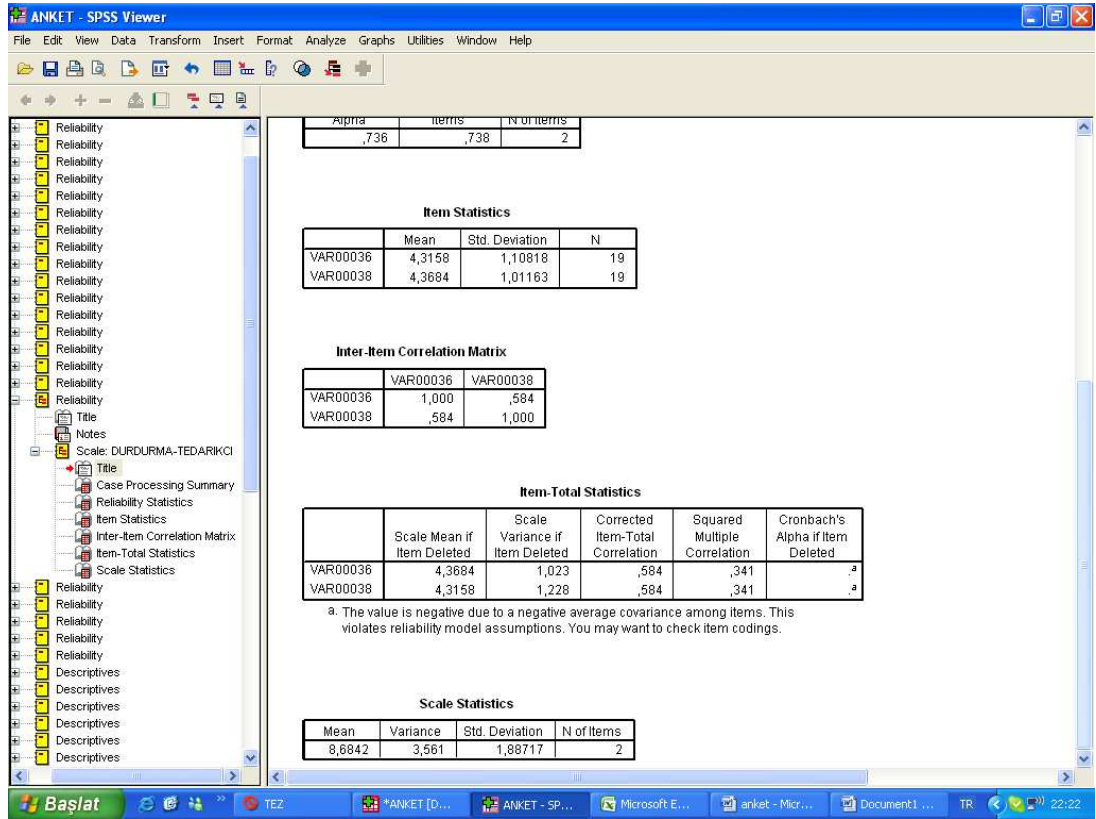
Şekil 5.55: Tedarikçinin durdurma yapması – güvenilirlik analizi 1. kısım



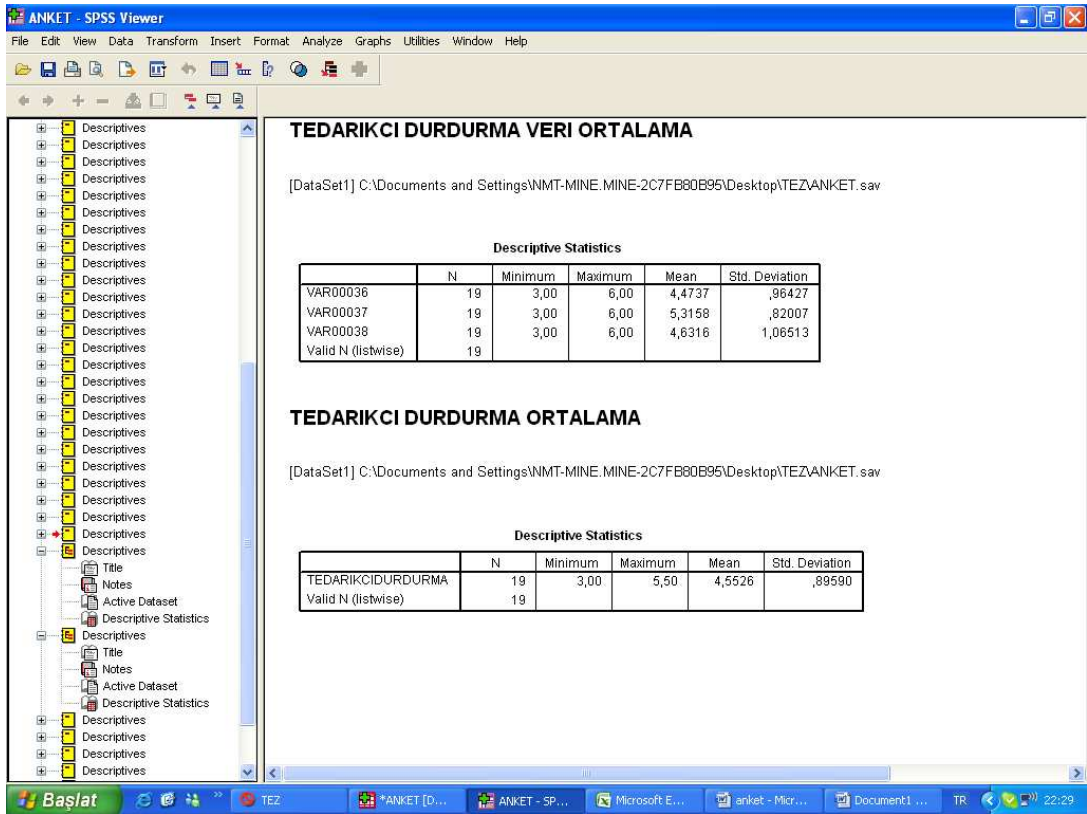
Şekil 5.56: Tedarikçinin durdurma yapması – güvenilirlik analizi 2. kısım



Şekil 5.57: Tedarikçinin durdurması-düzeltilmiş güvenilirlik analizi 1. kısım



Şekil 5.58: Tedarikçinin durdurması–düzeltilmiş güvenilirlik analizi 2. kısım



Şekil 5.59: Tedarikçinin durdurma yapması veri ortalamaları

Anketten ikinci soru çıkarılarak analiz tekrarlanmış ve sonuçta şekil 5.57 ve Şekil 5.58'de görüldüğü gibi anket güvenilirliği % 73 olmuştur.

Daha sonra verilen cevapların ortalaması alındığında ortalamanın 4,5526 olduğu görülmektedir (Bakınız şekil 5.59). Buna göre tedarikçi durdurma yaparak kahverengi su yosunu fiyatlarını arttırabilir.

### **5.3.1.7. İşlem maliyetleri teorisine göre geriye bütünleşme kararları**

Firmanın geriye bütünleşme kararını işlem maliyetleri teorisine göre yapması durumunda, öncelikle ölçek ekonomisi başta olmak üzere, varlık özgüllüğü, belirsizlik, rant ve durdurma kavramlarını değerlendirmesi gerekmektedir. Yapılan anket analizi sonucunu özet halinde Tablo 5.10'da görebilirsiniz.

ABC için yapmış olduğumuz analiz sonucunda firmanın kahverengi su yosunu üretmeye karar vermesi durumunda ölçek ekonomisinden faydalanabileceğini gördük.

ABC'nin varlıklarının özgüllüğünü analiz etmek için firmanın ürüne özel bilgileri, firmaya özel bilgileri, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasının ve müşteri ilişkilerinin önemi ile özel bilgilerin korunmasının önemi değerlendirildi. Buna göre firmanın ürüne özel bilgileri ve firmaya özel bilgileri firma için mevcuttur ve firma için önemli verilerdir. Bunun yanında firmanın müşteri ihtiyaçlarını anlaması firma için önemli bir unsurdur ve bu nedenle müşteri ilişkilerinin yakın olması ve korunması gerekmektedir. Özel bilgilerin dışarı sızması firma için tehlike yaratabilir. Tüm bu veriler incelendiğinde firmanın varlıklarının özgül olduğu görülmektedir, dolayısı ile bunların firma için bir durdurma problemine neden olması söz konusu olabilir.

Belirsizlikler incelendiğinde ABC için talep belirsizliğinin söz konusu olmadığı görülmektedir. Ancak buna karşılık fiyat ABC için belirsizdir, kahverengi su yosunu fiyatları sabit değildir ve bu da firma için sorun yaratabilir. Aynı şekilde kahverengi su yosunu üretim teknolojileri de sürekli değişmektedir, bu nedenle firma içine alınarak geliştirilmesi söz konusu olabilir.

Firmanın durdurma yaparak rant ve rant benzeri değerlerinden faydalanması söz konusu olmayacaktır, ancak tedarikçi durdurma yaparak rant benzeri değerinden faydalanabilir. Bu da ABC'yi durdurma riski ile karşı karşıya bırakmaktadır.

Tüm bu veriler incelendiğinde işlem maliyetleri teorisine göre firmanın geriye bütünleşme kararı vermesinin mantıklı olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.10:** İşlem maliyetleri teorisine göre SPSS analiz sonuçları

SORU BAŞLIKLARI	GENEL BAŞLIK	CRONBACH ALPHA	ORTALAMA
Ölçek ekonomisi	Ölçek ekonomisi	0.766	5.7193
Ürüne özel bilgi	Varlık özgülüğü	0.910	5.4386
Firmaya özel bilgi		0.816	5.1754
Müşteri ilişkileri		0.871	5.5439
Özel bilgilerin korunması		0.895	5.7368
Talep belirsizliği	Belirsizlik	0.892	4.0526
Fiyat belirsizliği		0.800	4.1842
Teknoloji belirsizliği		0.793	4.6842
Firmanın tedarikçiye özel yatırımları	Özel yatırımlar	0.797	2.4211
Tedarikçinin firmaya özel yatırımları		0.733	2.9737
Firmanın rant ve rant benzeri	Rant ve rant benzeri	0.829	2.5526
Tedarikçinin rant ve benzeri		0.841	5.6053
Firmanın durdurma yapması	Durdurma problemleri	0.859	3.1404
Tedarikçinin durdurma yapması		0.736	4.5526

### 5.3.2. Kaynak temelli bakışa göre geriye bütünleşme

Geriye bütünleşme stratejilerinde kaynak temelli bakış esas alındığında öncelikle kaynakların değeri, kıtlığı, taklit edilebilirliği ve ikame edilebilirliği değerlendirilmektedir.

Buna göre hammaddeler firmalar için değerli ise hammaddelerin firma içerisinde üretilmesine karar verilebilir, ancak değerli bir hammadde söz konusu değilse hammaddeler firma dışından temin edilmelidir.

Hammaddeler değerli ve kıt ise hammaddelerin firma içinde üretilmesi gerekmektedir. Değerli ancak kıt olmayan kaynakların dışarıdan temin edilmesi düşünülebilir.

Bir hammadde değerli, kıt ve taklit edilemez ise bu hammadde firma içine üretilebilir ancak kolaylıkla taklit edilebilen bir ürün uzun süre stratejik avantaj sağlamayacağından firma dışından temin edilmelidir.

Bir hammadde değerli, kıt, taklit edilemez ve ikamesiz ise bu hammadde kesinlikle firma içerisinde üretilmelidir. Ancak kolaylıkla ikame edilebilen bir ürün değerli olsa da firma dışından temin edilebilir.

### **5.3.2.1. Kaynakların değerlendirilmesi**

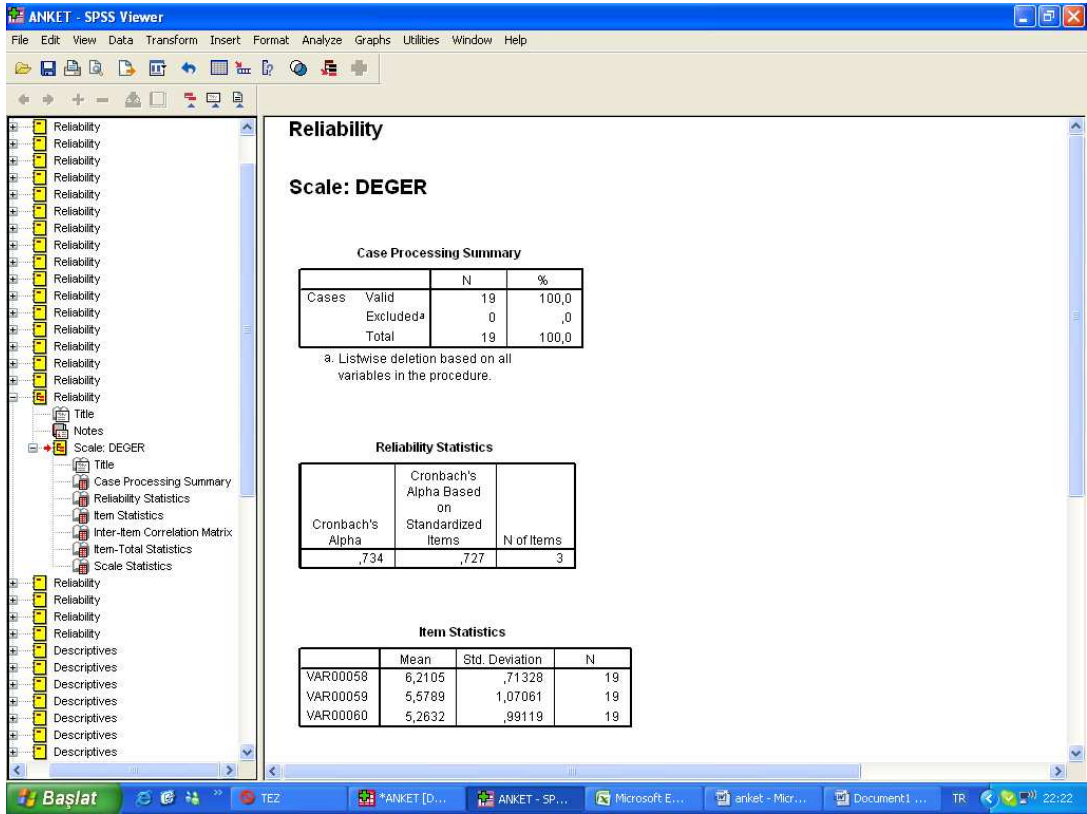
#### *Değer*

Kahverengi su yosunlarının firma için değerli olup olmadığının anlaşılması için aşağıdaki sorular sorulmuştur;

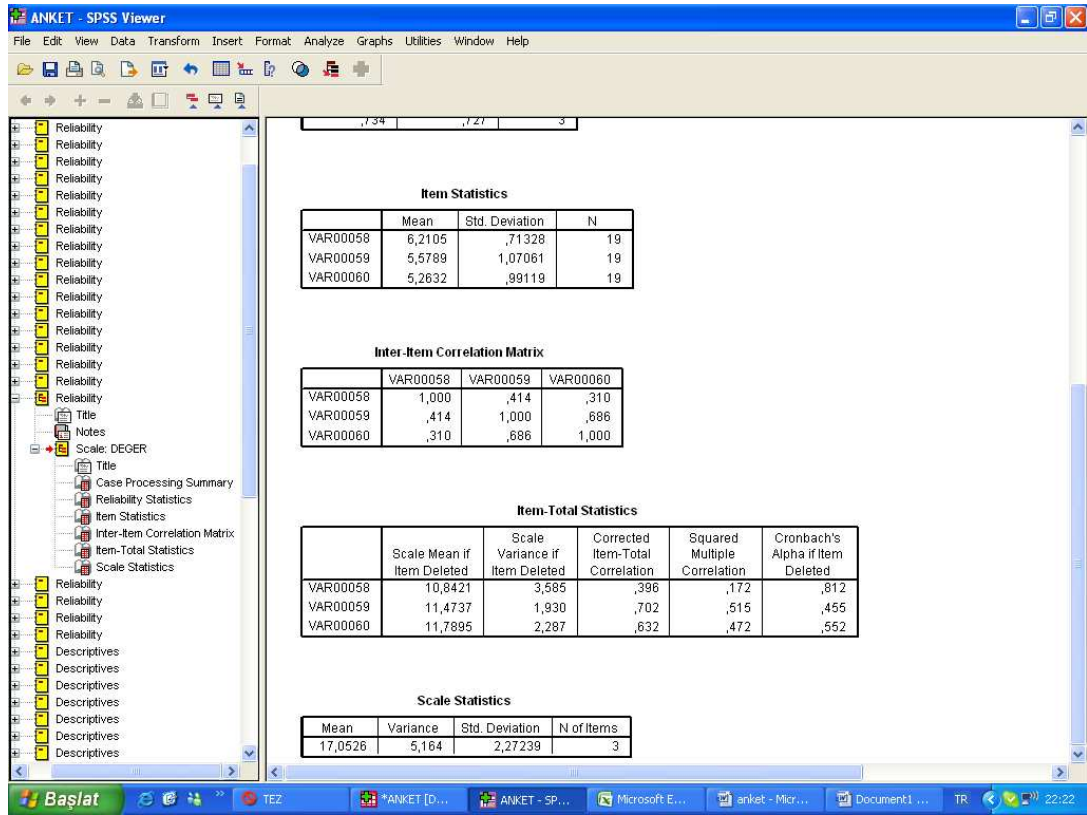
- Kahverengi su yosunu firmanız için çok önemli bir hammaddedir
- Kullandığımız kahverengi su yosunları son ürünün kalitesini etkiler
- Kullandığımız kahverengi su yosunları rakiplerimize göre farklılaşmamıza neden oluyor

Yapılan anket sonucunda verilen cevapların güvenilirliği şekil 5.60'da da görüldüğü gibi % 73 çıkmıştır. "Scale if them deleted" verileri incelenecek olursa birinci sorunun ankette çıkarılması halinde güvenilirliğin % 81'e yükseleceği görülmektedir (Bakınız şekil 5.61).

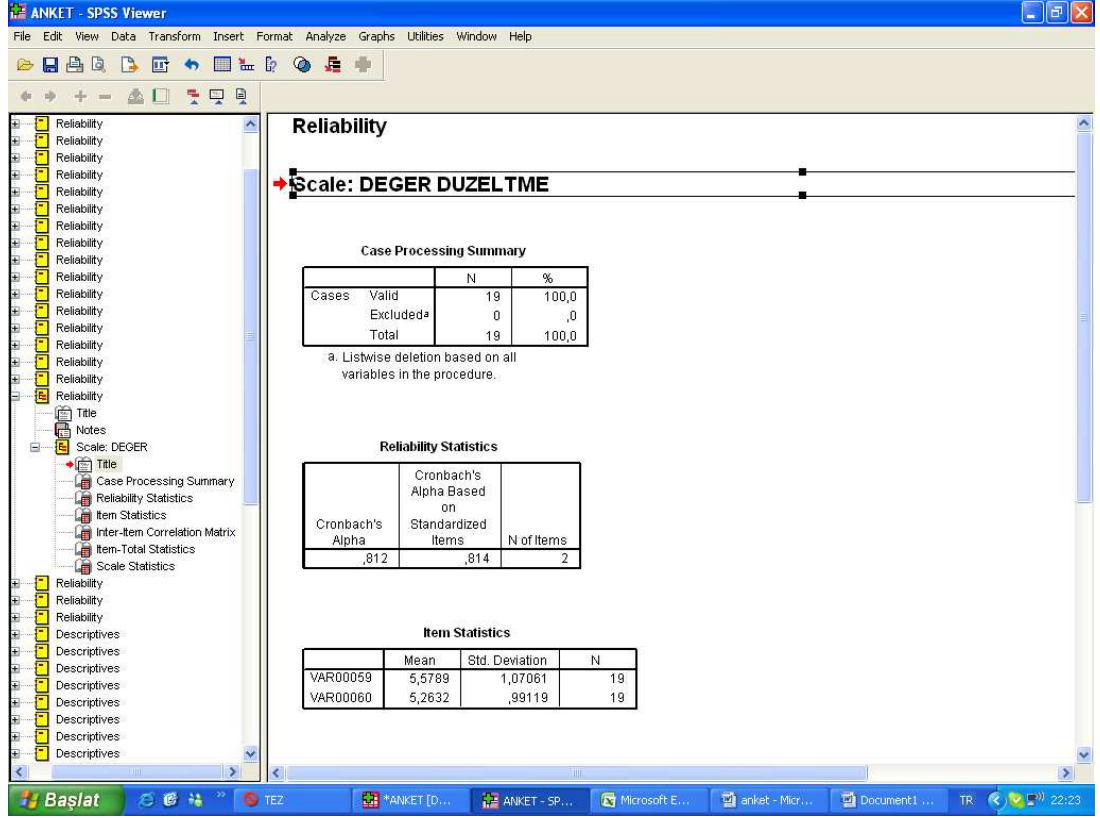




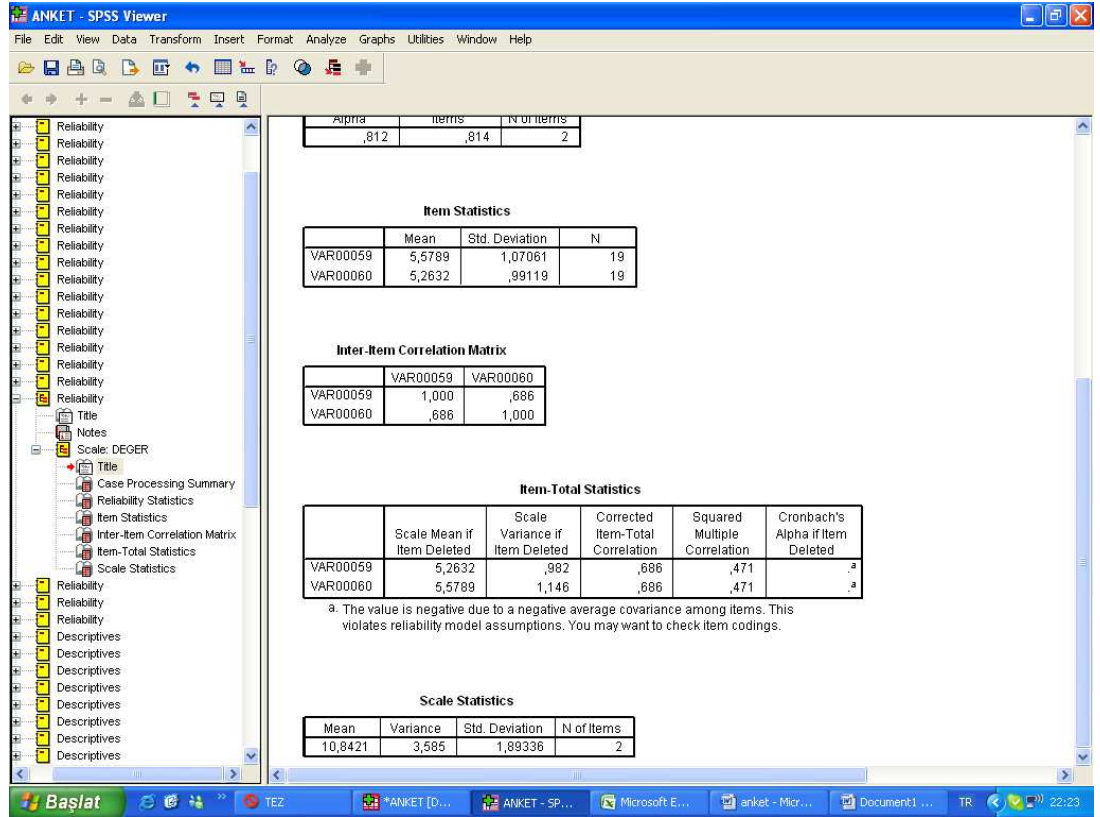
Şekil 5.60: Kahverengi su yosunlarının değeri – güvenilirlik analizi 1. kısım



Şekil 5.61: Kahverengi su yosunlarının değeri – güvenilirlik analizi 2. kısım

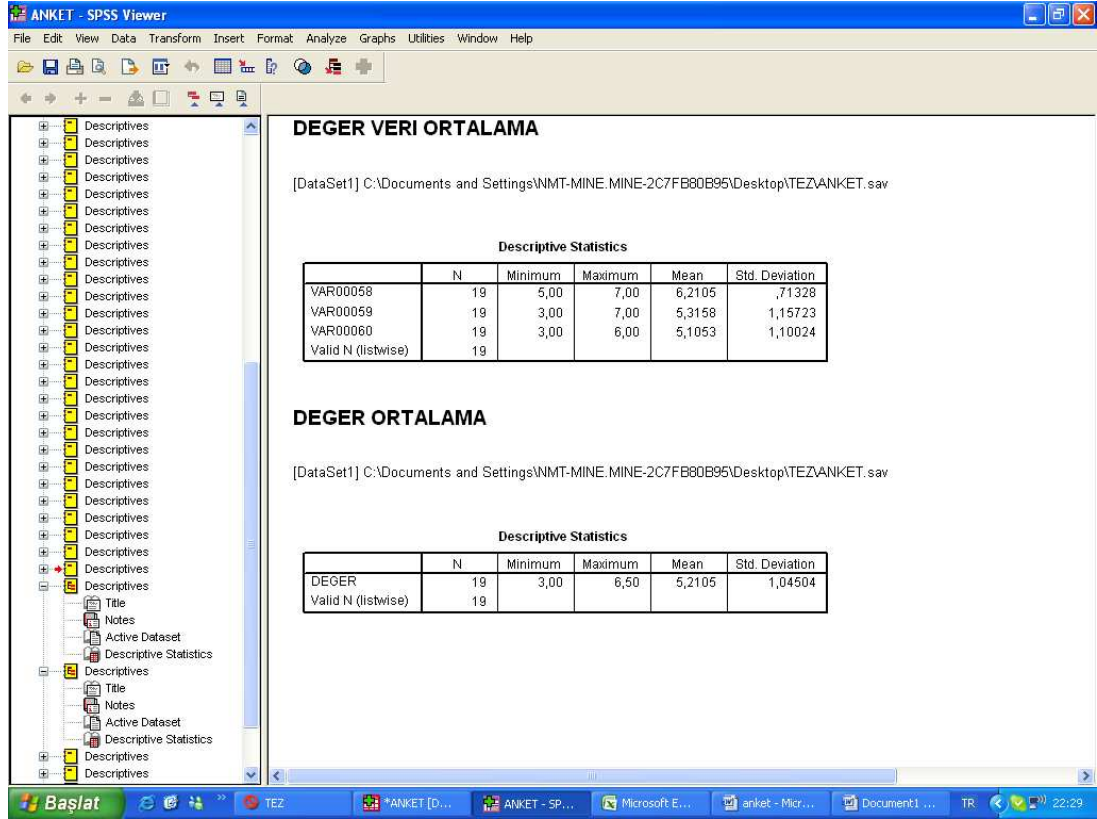


Şekil 5.62: Değer – düzeltilmiş güvenilirlik analizi 1. kısım



Şekil 5.63: Değer–düzeltilmiş güvenilirlik analizi 2. Kısım

Buna göre ilgili soru anketten çıkarılarak işlem tekrarlanmış ve cronbach alpha katsayısı 0.812 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik bu durumda % 81'e yükselmiştir (Bakınız şekil 5.62 ve şekil 5.63).



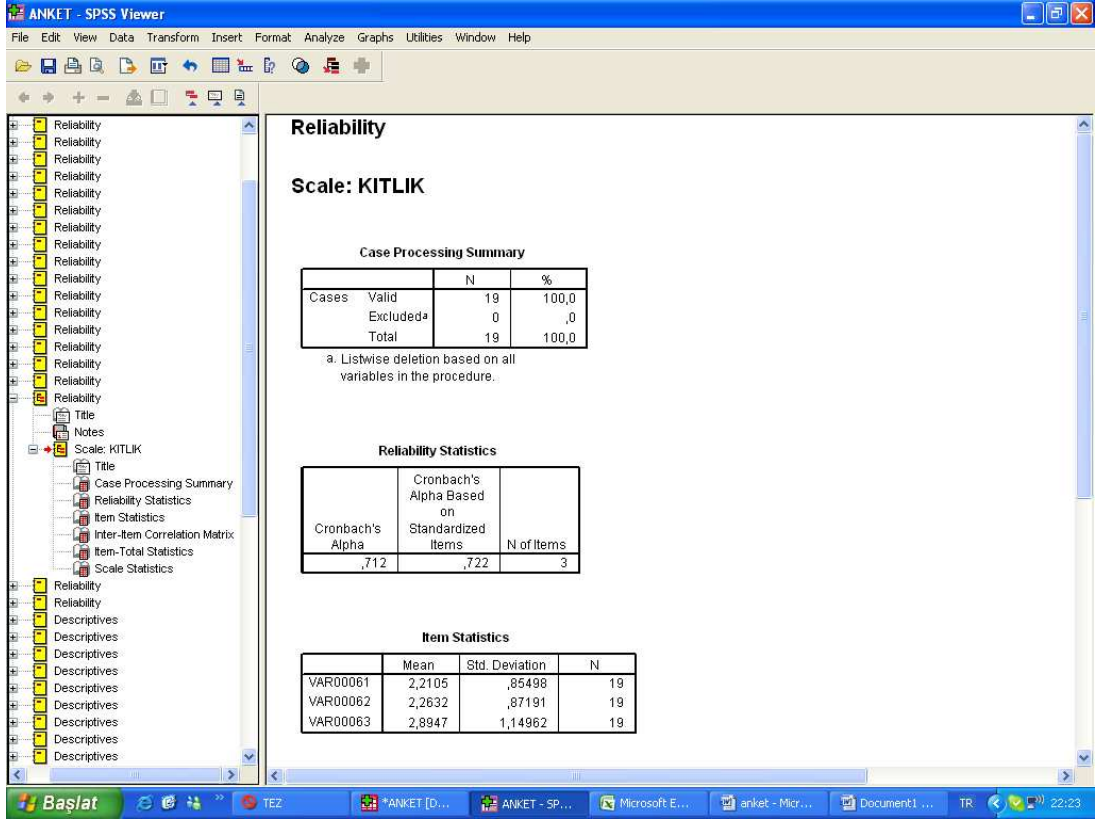
Şekil 5.64: Değer veri ortalamaları ve genel ortalama

Değer başlığının ortalaması 5.2105 çıkmıştır (Bakınız Şekil 5.64). Buna göre ABC için kahverengi su yosunları değerli hammaddelerdir.

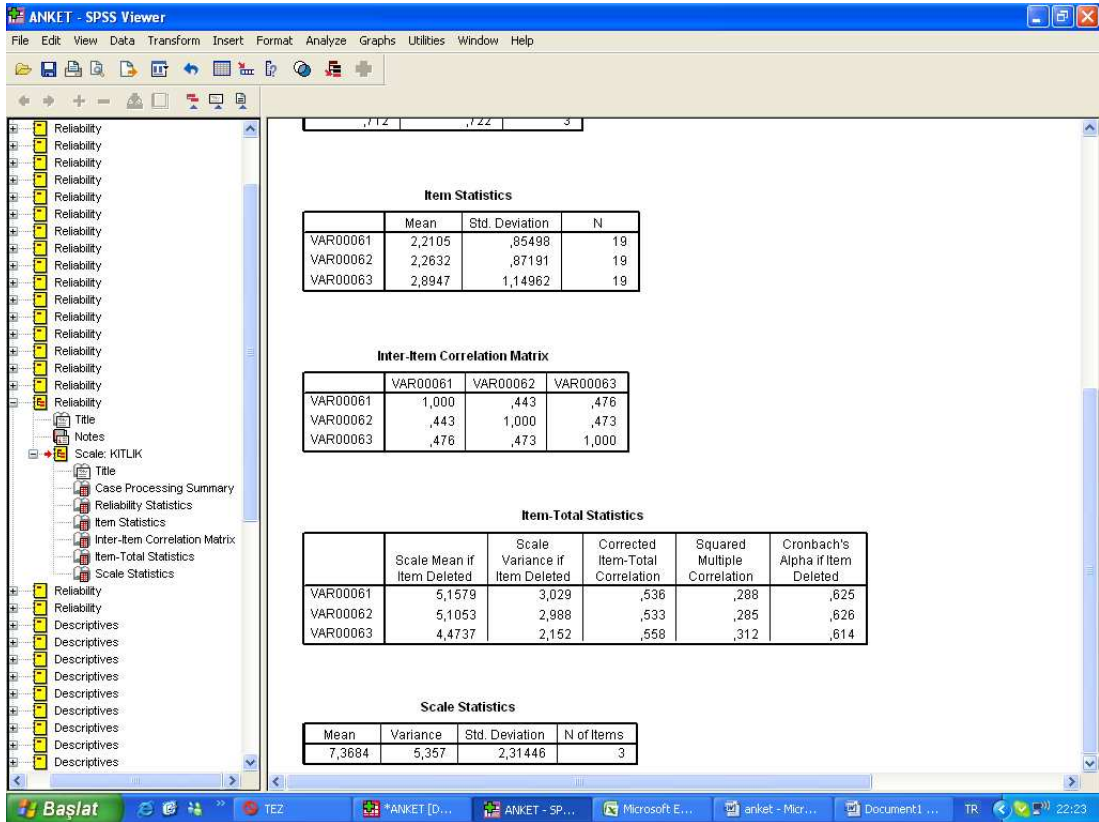
*Kıt olma:*

Kahverengi su yosunlarının ABC için ve genel olarak kahverengi su yosunu üreticileri için kıt olup olmadığını belirlemek adına ABC çalışanlarına aşağıdaki sorular sorulmuştur.

- Kahverengi su yosunu bulunması zor bir hammaddedir
- Rakiplerimizin kahverengi su yosunlarına ulaşması zordur
- Kullandığımız kahverengi su yosunları rakiplerimizin kullandığı yosunlardan farklıdır



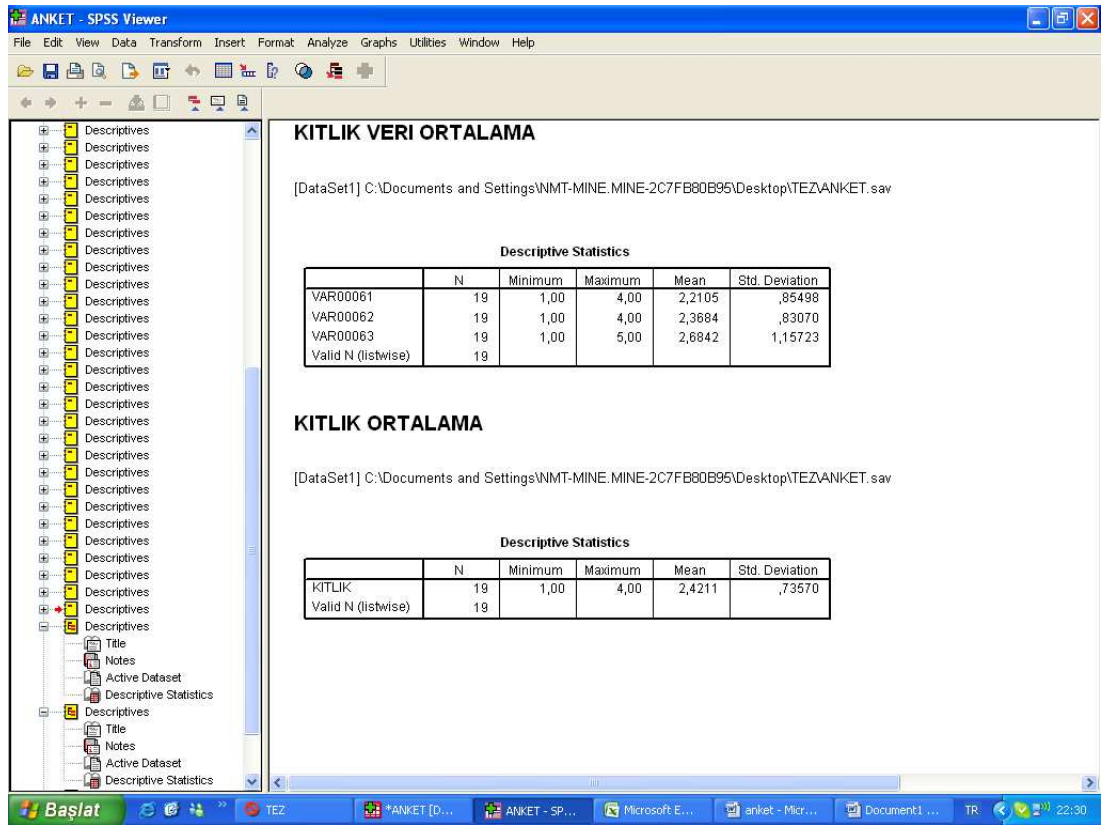
Şekil 5.65: Kahverengi su yosunlarının kılığı – güvenilirlik 1. kısım



Şekil 5.66: Kahverengi su yosunlarının kılığı – güvenilirlik 2. kısım

Ankette ilgili sorular için alınan cevapların güvenilirlik analiz sonucunda cronch alpha değeri 0,712 çıkmıştır. Buna göre anketin güvenilirliği %71'dir (Bakınız şekil 5.65). Şekil 5.66'de de görüldüğü gibi sorular tamamen başlıkla alakalıdır, dolayısı ile anketten soruların çıkarılması güvenilirliği azaltacaktır.

Buna göre ankete verilen cevapların ortalaması hesaplandığında ortalamanın 2,4211 olduğu görülmektedir (Bakınız şekil 5.67). Buna göre kahverengi su yosunları firmalar için kıt bir hammadde değildir. Firmaların kolayca erişebileceği hammaddeler arasındadır.



Şekil 5.67: Kıtlik veri ortalamaları ve genel ortalama

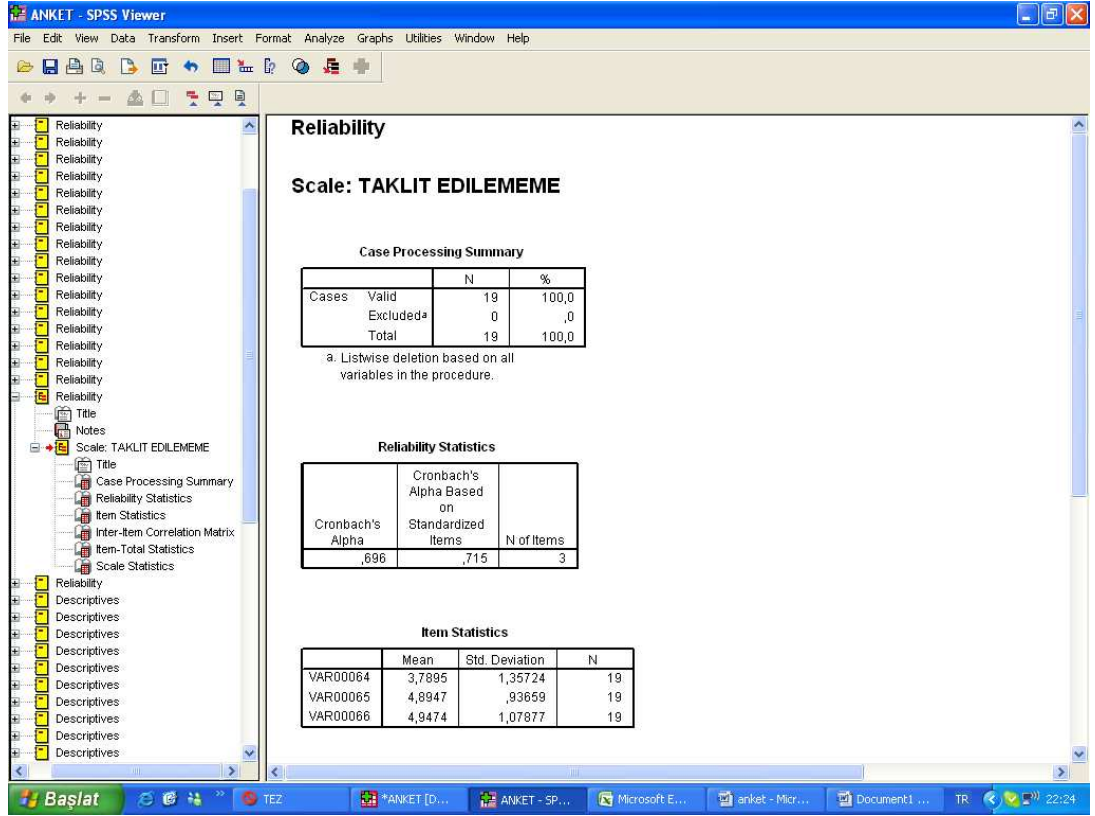
#### Taklit edilememe:

Kahverengi su yosunu üretiminin ve dolayısı ile aljinatların taklit edilebilirliği aşağıdaki sorular yardımıyla araştırılmıştır.

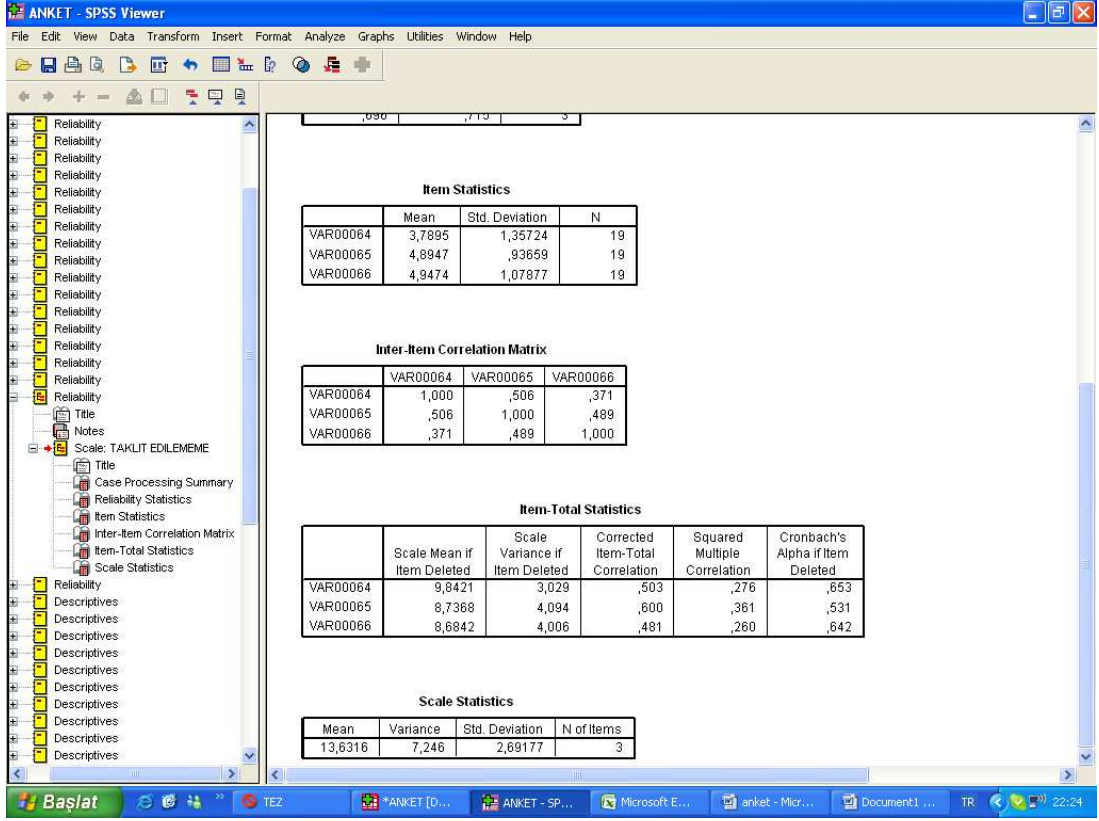
- Herhangi bir rakibimiz kahverengi su yosunlarını işleyerek kolaylıkla bizim son ürünlerimizi üretebilir
- Kahverengi su yosunu üretimi rakiplerimiz tarafından kolaylıkla taklit edilebilir

- Kullandığımız kahverengi su yosunları kolaylıkla rakiplerimiz tarafından üretilebilir

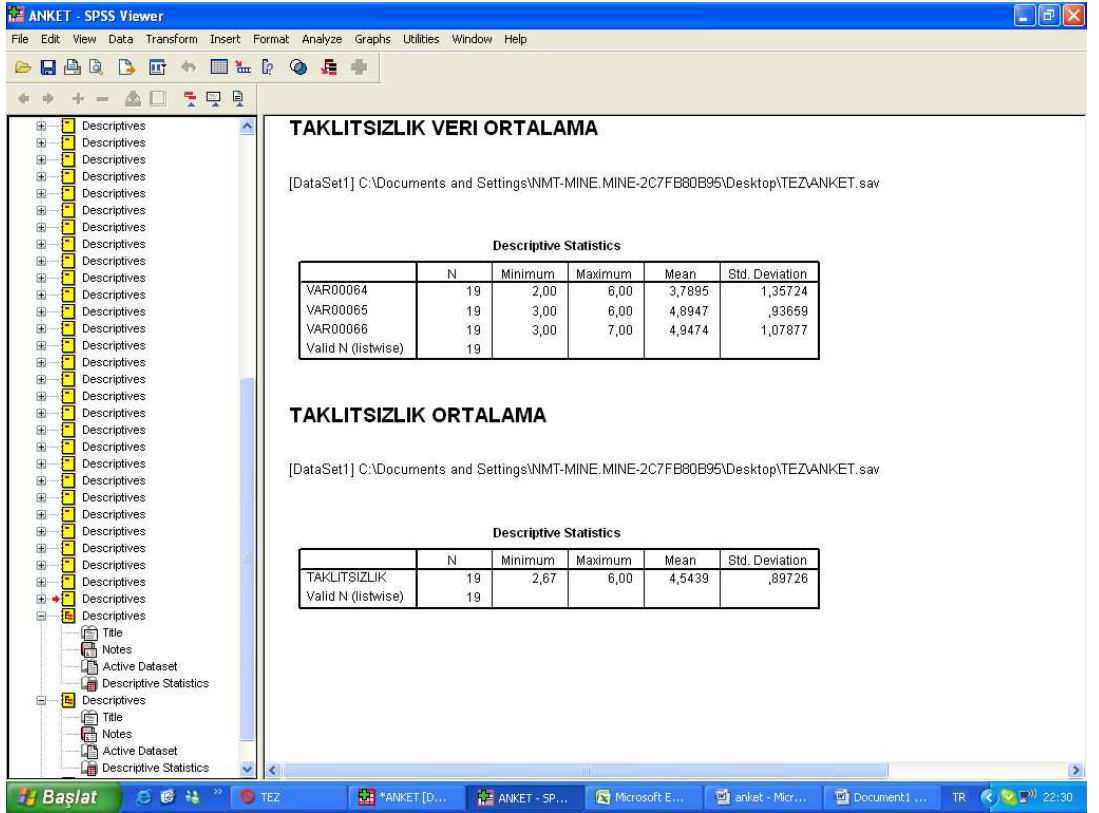
Bu soruların cevaplarının güvenilirlik katsayısı 0,696 olarak hesaplanmıştır. Buna göre anket güvenilirliği % 69'dur (Bakınız şekil 5.68). Şekil 5.69'da da görüldüğü gibi sorular başlıkla alakalıdır ve herhangi bir sorunun ankette çıkarılması güvenilirlik katsayısı yükseltmemektedir. Bu nedenle % 70'e yakın olan bu değer kabul edilebilir bir değer olduğunu düşünebiliriz .



**Şekil 5.68:** Taklit edilebilirlik-güvenilirlik 1. Kısım



Şekil 5.69: Taklit edilebilirlik-güvenilirlik 2. Kısım



Şekil 5.70: Taklit edilebilirlik veri ortalamaları ve genel ortalama

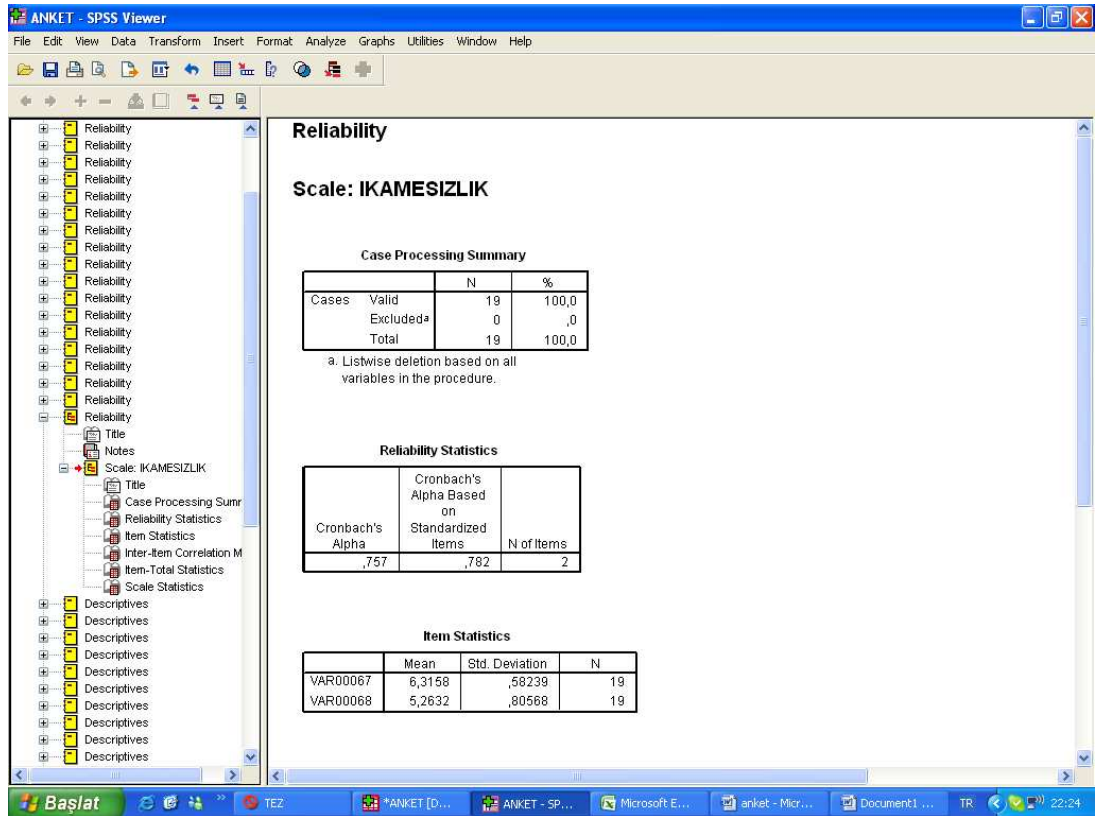
Şekil 5.70’de görüldüğü gibi ankete verilen cevapların ortalaması alındığında genel ortalamanın 4.5439 olduğu görülmektedir. Buna göre kahverengi su yosunu üretimi rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilir.

*İkamesiz olma:*

Kahverengi su yosunlarının ikamesizliği aşağıda sorulan sorular aracılığıyla araştırılmıştır.

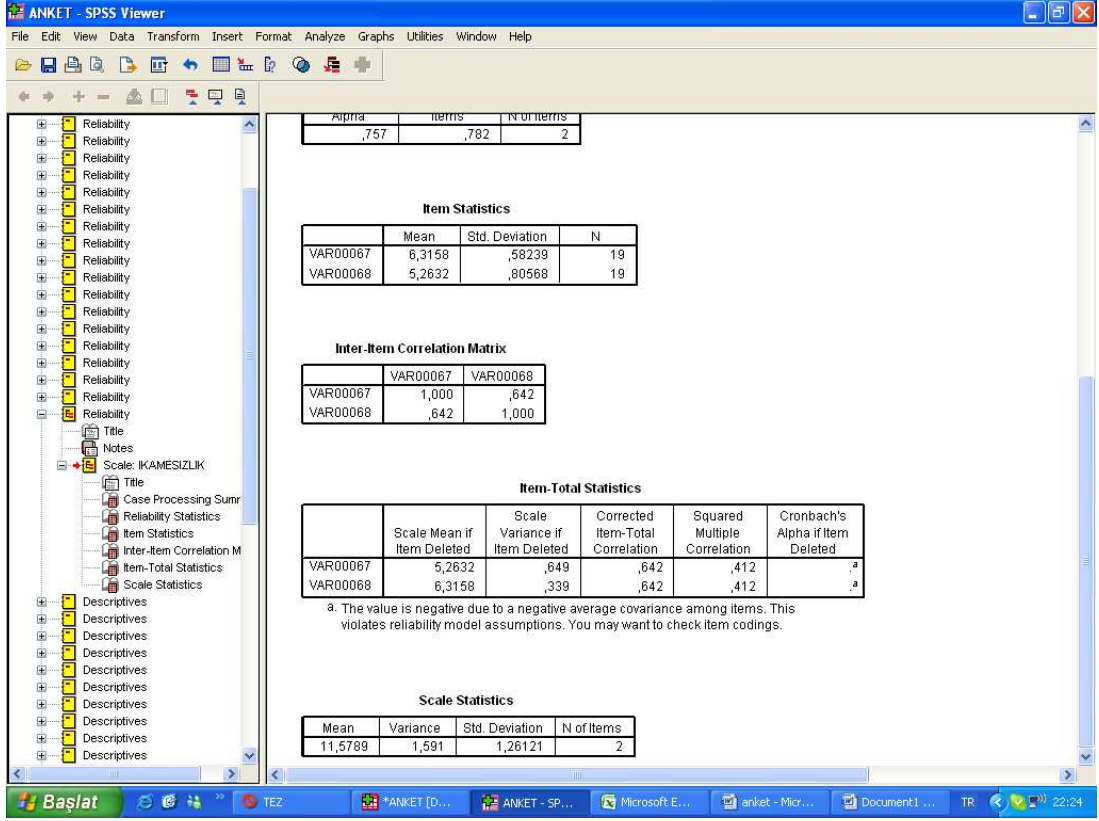
- Son ürünün kahverengi su yosunlarından farklı bir hammadde ile üretilmesi mümkün değildir
- Son ürünün fonksiyonlarını sergileyecek kahverengi su yosunları haricinde bir hammadde yoktur

Sorulara verilen cevaplar SPSS 14 aracılığı ile değerlendirildiğinde anketin güvenilirlik katsayısının 0.757 olduğu görülmektedir (Bakınız şekil 5.71, şekil 5.72). Bu durumda anket kabul edilebilir cevapları sağlamıştır.

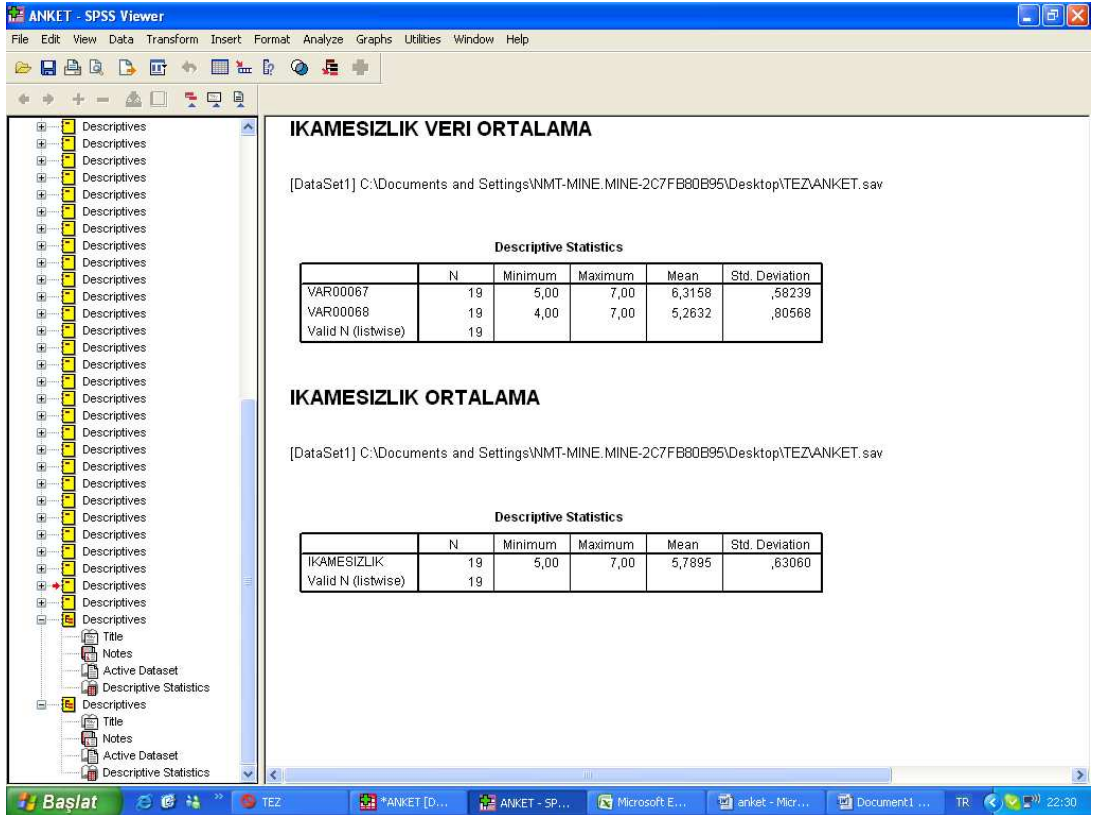


Şekil 5.71: İkame edilebilirlik-güvenilirlik 1. kısım





Şekil 5.72: İkame edilebilirlik-güvenilirlik 2. kısım



Şekil 5.73: İkame edilebilirlik veri ortalamaları ve genel ortalama

Anket verilerinin ortalaması alındığından ortalamanın 5.7895 olduğu görülmüştür (Bakınız şekil 5.73). Buna göre kahverengi su yosunları ikamesiz hammaddelerdir.

### 5.3.2.2. Kaynak temelli bakışa göre geriye bütünleşme kararları

Kaynak temelli bakışa göre yapılan anketin analiz sonuçları Tablo 5.11’de verilmiştir.

**Tablo 5.11:** Kaynak temelli bakışa göre SPSS analiz sonuçları

SORU BAŞLIKLARI	GENEL BAŞLIK	CRONBACH ALPHA	ORTALAMA
Değer	Değer	0.812	5.2105
Kıt olma	Kıtlık	0.712	2.4211
Taklit edilememe	Taklitsizlik	0.696	4.5439
İkamesiz olma	İkamesizlik	0.757	5.7895

Tablo 5.11’deki veriler dikkate alınarak kaynak temelli bakışa göre geriye bütünleşme kararları değerlendirilecek olursa;

- Kahverengi su yosunları ABC firması için değerli hammaddelerdir.
- Kahverengi su yosunları şuan üretim yapan firmalar için kıt kaynaklar arasında yer almamaktadır.
- Rakipler kahverengi su yosunu üretmeye karar verdiklerinde kolaylıkla ürün ve üretimi taklit edebilirler.
- Kahverengi su yosunları ikamesizdir.

Tüm bu veriler incelendiğinde kahverengi su yosunları değerli ve ikamesiz olmasına karşılık kıt kaynaklar arasında yer almadığından ve de kolaylıkla taklit edilebilir hammaddeler olduğundan, bu hammaddenin dış kaynaklardan temin edilmesinin mantıklı olduğu görülmektedir. Bu durumda ABC’nin kahverengi su yosunu için geriye bütünleşmesi doğru bir karar olmayabilir.

## 6. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Geriyeye bütünüleşme, son yıllarda oldukça yaygın olan ve firmaların rakiplerine karşı rekabet avantajı yaratmada kullandıkları bir stratejidir. Firmaların her alanda geriyeye bütünüleşmesi mümkün değildir. Bu nedenle öncelikle hangi alanlarda geriyeye bütünüleşileceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada bu amaçla daha nesnel bir metod olan BCG matrisinden yararlanılmıştır. BCG matrisi, firmanın ürünlerini sınıflandırmasına ve hangi ürünlerin firma için en karlı ürünler olduğunun belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Burada yıldız ürünler olarak ortaya çıkan ürünler için geriyeye bütünüleşme kararı alınabilir.

Geriyeye bütünüleşme kararları iki temel bakış açısı esas alınarak verilir. Bunlardan ilki İşlem maliyetleri teorisi ve bu bakış açısına göre önemli olan firmanın ölçek ekonomisinden faydalanıp faydalanamayacağı, varlıklarının özgüllüğü, belirsizlikler, ilişkiye özel yatırımlar, rant ve rant benzeri değerleri ile durdurma problemleridir.

Diğer bir stratejik metod ise kaynak temelli bakış metodudur. Burada esas olan firmanın sahip olduğu kaynaklar ve rakiplerin durumlarıdır. Firmanın tedarik etmek istediği kaynağın değeri, kıtlığı, taklit edilebilirliği ve ikamesiz olması durumu alınacak kararları etkilemektedir.

Bu iki bakış açısı, firmanın geriyeye bütünüleşme kararlarının farklı şekillerde ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Tablo 6.1'de SPSS 14 yardımıyla yapılan anket analizi sonucunda ortaya çıkan veriler bulunmaktadır.

**Tablo 6.1:** Anket başlıkları ve SPSS analiz sonuçları

SORU BAŞLIKLARI	GENEL BAŞLIK	CRONBACH ALPHA	ORTALAMA
Ölçek ekonomisi	Ölçek ekonomisi	0.766	5.7193
Ürüne özel bilgi	Varlık özgülüğü	0.910	5.4386
Firmaya özel bilgi		0.816	5.1754
Müşteri ilişkileri		0.871	5.5439
Özel bilgilerin korunması		0.895	5.7368
Talep belirsizliği	Belirsizlik	0.892	4.0526
Fiyat belirsizliği		0.800	4.1842
Teknoloji belirsizliği		0.793	4.6842
Firmanın tedarikçiye özel yatırımları	Özel yatırımlar	0.797	2.4211
Tedarikçinin firmaya özel yatırımları		0.733	2.9737
Firmanın rant ve rant benzeri	Rant ve rant benzeri	0.829	2.5526
Tedarikçinin rant ve benzeri		0.841	5.6053
Firmanın durdurma yapması	Durdurma problemleri	0.859	3.1404
Tedarikçinin durdurma yapması		0.736	4.5526
Değer	Değer	0.812	5.2105
Kıt olma	Kıtlık	0.712	2.4211
Taklit edilememe	Taklitsizlik	0.696	4.5439
İkamesiz olma	İkamesizlik	0.757	5.7895

Uygulama kısmında da görüleceği üzere bu değerlerden yola çıkarak, işlem maliyetleri teorisi temel alındığında firmanın geriye bütünleşmesi ve kahverengi su yosununu kendisinin üretmesi mantıklı gözükmektedir. Ancak kaynak temelli bakış esas alındığında firmanın kahverengi su yosununu kendisi üretmesi yerine dış kaynaklardan temin etmesi gerektiği görülmektedir.

Görüldüğü gibi farklı teorik yaklaşımlar farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle firmalar geriye bütünleşme kararı alırken doğru bir karar alabilmek için tek bir bakış açısını temel almamalıdır. Buna göre, işlem maliyetleri teorisini ve kaynak temelli bakışı tek tek değerlendirerek kendisine uygun olan modeli seçmeli ya da bu iki metodun birleştirildiği bir hibrit model kullanılmalıdır.

ABC firması için her iki teori değerlendirildiğinde farklı sonuçlar çıkmıştır. Ancak iki teoremi birleştirip bir değerlendirme yapacak olursak; İMT'ne göre ABC

kahverengi su yosunu üretiminde ölçek ekonomisinden faydalanabilecektir. Kahverengi su yosunları ABC için özgül varlıklar arasındadır. Kahverengi su yosunları tedarikçisinde belirsizlikler söz konusudur. Firma ya da tedarikçi için ilişkiye özel yatırımlar söz konusu değildir. ABC durdurma yaparak rant ve benzeri değerlerinden faydalanma şansına sahip değilken, kahverengi su yosunu tedarikçisi durdurma yaparak rant ve benzeri değerinden faydalanabilir. Bu nedenlerle de ABC kahverengi su yosunu üretiminde geriye bütünleşmeli ve kahverengi su yosunu tedarikçisini firma içinde gerçekleştirmelidir. Buna karşılık KTB'a göre ise kahverengi su yosunları değerlidir ve ikamesiz varlıklardır. Buna göre ABC geriye bütünleşmelidir. Ancak kahverengi su yosunlarında herhangi bir kıtlık olmadığından ve kahverengi su yosunu üretimi rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilir olduğundan ABC geriye bütünleşmeyip dışardan tedarik yoluna gitmelidir. Her iki bakış açısını birleştirecek olursak aslında ABC'nin kahverengi su yosunlarını firma içerisinde gerçekleştirmesinin doğru bir karar olacağını söyleyebiliriz. Kahverengi su yosunları mevcut durum için kıt olmasa da doğal etkenler kıtlık durumunu etkileyebileceğinden ilerleyen zamanlarda bir kıtlık olması söz konusu olabilir. Bu durumda kolay taklit edilebilir olmasına rağmen, kahverengi su yosunu üretiminin ABC içinde gerçekleştirilmesi ABC'ye rekabet avantajı sağlayacaktır.

Buna göre iki teoriyi birlikte değerlendirdiğimizde ABC'nin kahverengi su yosunu üretiminde geriye bütünleşmesinin doğru bir karar olacağı ortaya çıkmıştır.

## KAYNAKLAR

- Ahmed, S.E.**, 2005. Assessing the process capability index for non-normal processes, *Journal of Statistical Planning and Inference*, **129**, 195-206
- Amit, P. ve Schoemaker, P.J.H.**, 1993. Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, **14**, 33-46.
- Armstrong, J.S. ve Brodie, R.J.**, 1994. Effects of portfolio planning methods on decision making: Experimental results, *International Journal of Research in Marketing*, **11**, 73-84
- Arrow, K.J.**, 1969. The organization of economic activity. The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System. *Joint Economic Committee, 91st Cong.*, 1st session, 59-73.
- Aubert, B.A. ve Weber, R.**, 2001. Transaction cost theory, the resource-based view, and Information technology sourcing decisions: A re-examination of Lacity et al.'s findings, *The University of Queensland*, 1-15
- Barney, J.**, 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, **17**, 99-120.
- Barney, J. B.**, 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison- Wesley Pub.: Reading, Massachusetts.
- Barney, J. B.**, 2001. Is the Resource-Based View a Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes, *The Academy of Management Review*, **26**, 41-56.
- Batchelor, J.**, 2007. Kişisel Görüşme
- Besanko, D., Dranove, D. ve Shanley, M.**, 2003. *Economics of Strategy*, 105-167, Wiley, John & Sons, Incorporated
- Bhuyan, S.**, 2005. An Empirical Evaluation of Factors Determining Vertical Integration in U.S. Food Manufacturing Industries, *Agribusiness*, **21**, 429-445
- Bowman, C. ve Ambrosini, V.**, 2003. How the resource-based and dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy, *British Journal of Management*, **14**, 289-303.
- Calandro, J.J. ve Lane, S.**, 2007. Special section: Winning in your industry: new tools and strategies A new competitive analysis tool: the relative profitability and growth matrix, *Strategy and Leadership*, **35**, 30-38
- Calantone, R.J. ve Stanko, M.A.**, 2007. Drivers of outsourced innovation: An exploratory study, *The Journal of Product Innovation Management*, **24**, 230-241
- Chandler, G.N., McKelvie, A. ve Davidsson, P.**, 2008. Asset specificity and behavioral uncertainty as moderators of the sales growth – Employment growth relationship in emerging ventures, *Journal of Business Venturing*, 1-14

- Chiappori, P.A. ve Salanie, B.**, 2000. Testing Contract Theory: A Survey of Some Recent Work, *World Congress of the Econometric Society*, Seattle, August 2000, 1-43
- Christensen, C.M.**, 2001. The Past and Future of Competitive Advantage, *MIT Sloan Management Review*, **42**, 105-109
- Clulow, V., Gerstman, J. ve Barry, C.**, 2003. The resource-based view and sustainable Competitive advantage: the case of a financial services firm, *Journal of European Industrial Training*, **27**, 220-232
- Clulow, V., Barry, C. ve Gerstman, J.**, 2007. The resource-based view and value: the customer-based view of the firm, *Journal of European Industrial Training*, **31**, 19-35
- Coase, R.H.**, 1960. The Problem of Social Cost, *Journal of Law and Economics*, **3**, 1-44
- Collis, D.**, 1991. A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry, *Strategic Management Journal*, **12**, 49- 68.
- Collis, D. J.**, 1994. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?, *Strategic Management Journal*, **15**, 143-152.
- Collis, D. ve Montgomery, C.**, 1995. Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, July-August, 118-128.
- Commons, J.R.**, 1934. Institutional economics. Madison: University of Wisconsin Press
- Connor, T.**, 2002. The resource-based view of strategy and its value to practicing managers, *Strategic Change*, **11**, 307-316
- Demsetz, H.**, 1966. Some aspects of property rights, *Journal of Law and Economics*, **9**, 61-70
- Desarbo, W.S., Benedetto, C.A.D. ve Song, M.**, 2007. A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities, *Journal of Modelling in Management*, **2**, 103-130.
- Fahy, J.**, 2000. The Resource-based View of the Firm: Some Stumblingblocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage, *Journal of European Industrial Training*, **24**, 94
- Fama, E.F. ve Jensen, M.C.**, 1983. Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, **26**, 301-325.
- Foss, K. ve Foss, N.J.**, 2005. Resources and Transaction Costs: How Property Rights Economics Furthers The Resource Based View, *Strategic Management Journal*, **26**, 541-553
- Grant, R.M.**, 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, **33**, 114-135
- Guilding, C. Warnken, J. Ardill, A. ve Fredline, L.**, 2005. An agency theory perspective on The owner/manager relationship in tourism-based condominiums, *Tourism Management*, **26**, 409-420
- Hadfield, G.K.**, 1990. Problematic relations: Franchising and the law of incomplete contracts, *Stanford Law Review*, **42**, 927-992
- Heikkila, J. ve Cordon, C.**, 2002. Outsourcing: a core or non-core strategic management decision?, *Strategic Change*, **11**, 183-193

- Hoopes, D. G., Madsenz, T. ve Walker, G.,** 2003. Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity, *Strategic Management Journal*, **24**, 889–902.
- Joskow, P.L.,** 1985. Vertical integration and long term contracts: The case of coal-burning electric generations stations, *Journal of Law, Economics and Organization*, **1**, 33-80
- Joskow, P.L.,** 2005. Vertical integration, *Handbook of New Institutional Economics*, Springer US, Netherlands, 319-348
- Juga, J.,** 1999. Generic capabilities: Combining positional and resource based views for strategic advantage, *Journal of Strategic Marketing*, **7**, 3-18
- Karantininis, K. ve Graversen, J.T.,** 2005. Reducing appropriable quasi rents to combat the hold-up problem in contract agriculture, *International Society for New Institutional Economics, 9th Annual Conference, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona, Spain*, 1-22
- Keil, P.,** 2005. Principal Agent Theory and its application to analyze outsourcing of software development, *Proceedings of the 7<sup>th</sup> International Workshop on Economics driven Software Engineering Research, New York, NY, USA, May 1-5*
- Kim, J. ve Mahoney, J.T.,** 2002. Resource-Based and Property Rights Perspectives on value creation: The case of oil field utilization, *Managerial and Decision Economics*, **23**, 225-245
- Kim, J. ve Mahoney, J.T.,** 2005. Property Rights Theory, Transaction Costs Theory and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management, *Managerial and Decision Economics*, **26**, 223-242
- Klein B., Crawford, R. ve Alchian, A.,** 1978. Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process, *Journal of Law and Economics*, **21**, 297-326
- Kochhar, R.,** 1996. Explaining firm capital structure: The role of Agency Theory vs. Transaction Cost Economics, *Strategic Management Journal*, **17**, 713-728
- Krickx, G.A.,** 2000. The Relationship Between Uncertainty and Vertical Integration, *The International Journal of Organizational Analysis*, **8**, 309-329
- Lonsdale, C.,** 2001. Locked-in to supplier dominance: On the dangers of asset specificity for the outsourcing decision, *The Journal of Supply Chain Management*, **37**, 22- 27
- Madhok, A.,** 2002. Reassessing the fundamentals and beyond: The transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production, *Strategic Management Journal*, **23**, 535-550
- Mahoney, J.T.,** 2005. *Property Rights Theory, Economic Foundations Of Strategy*, Sage Publications, Inc.
- McDonald, G. ve Roberts, J.,** 1992. What you always wanted to know about marketing strategy, *Management Decision*, **30**, 54-60
- McNally, R.C. ve Griffin, A.,** 2004. Firm and individual choice drivers in make-or-buy decisions: A diminishing role for transaction cost economics, *The Journal of Supply Chain Management*, 4-17
- Mehra, A.,** 1994. Resource-Based View of Strategic Groups, *Journal of Socio-Economics*, **23**, 425-439



- Mikkola, J.H.**, 2001. Portfolio management of R&D projects: implications for innovation management, *Technovation*, **21**,423–435
- Monteverde, K. ve Teece, D.**, 1982. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry, *Bell Journal of Economics*, **13**, 206-213
- Mosakowski, E.**, 1998. Managerial prescriptions under the resource-based view of strategy: The example of motivational techniques, *Strategic Management Journal*, **19**, 1169–1182
- Moschuris, S.J.**, 2007. Triggering Mechanisms in Make-or-Buy Decisions: An Empirical Analysis, *The Journal of Supply Chain Management*, 41-49
- Noel, H. ve Aime H.**, 2002. The Analysis of Strategic Groups and Its Contribution to Competence Theory and Practice. [www.cbm.net/papers\\_2002/\(article-pdf\)](http://www.cbm.net/papers_2002/(article-pdf)).
- Olsen, R.F. ve Ellram, L.M.**, 1997. A Portfolio Approach to Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, **26**, 101-113
- Öncü, A.A., Öner, M.A. ve Başoğlu, N.**, 2006. A study on local manufacture or import decisions in defense system procurements in Turkey using analytic hierachy process, *Yapı Kredi Economic Review*, **17**, 39-58
- Paiva, E.L., Roth, A.V. ve Fensterseifer, J.E.**, 2008. Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis, *Journal of Operations Management*, **26**, 115-132
- Peteraf, M. A.**, 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, **14**, 179-191
- Peteraf, M. A. ve Barney, J.B.**, 2003. Unraveling the resource-based tangle, *Managerial and Decision Economics*, **24**, 309-323
- Ray, G., Barney, J.B. ve Muhanna, W. A.**, 2004. Capabilities, business process, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view, *Strategic Management Journal*, **25**, 23-37.
- Rindfleisch, A. ve Heide, J.B.**, 1997. Transaction Cost Economics: Past, Present and Future Applications, *Journal of Marketing*, **61**, 30-54
- Rodriguez, E.T.F. ve Robaina, P.V.**, 2006. A review of outsourcing from the resource-based view of the firm, *International Journal of Management Reviews*, **8**,49-70.
- Roodhooft, F. ve Warlop, L.**, 1999. On the role of sunk costs and asset specificity in outsourcing decisions: a research note, *Accounting, Organizations and Society*, **24**, 363-369
- Runyan, R.C., Huddleston, P. ve Swinney, J.L.**, 2007. A resource-based view of the small firm-Using a qualitative approach to uncover small firm resources, *Qualitative Market Research: An International Journal*, **10**, 390-402
- Saam, N.J.**, 2007. Assymetry in information versus assymetry in power: Implicit assumptions of agency theory, *Journal of Socio Economics*, **36**, 825-840
- Simon, H.A.**, 1947. Models of man. New York: John Wiley
- Spanos, Y. E. ve Lioukas, S.**, 2001. An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, **22**, 907-934

- Sykuta, M. ve Parcell, J.**, 2003. Contract structure and design in identity-preserved soybean production, *Review of Agricultural Economics*, **25**, 332-350
- Teo, T.S.H., Wang, P. ve Leong, C.H.**, 2004. Understanding online shopping behaviour using a transaction cost economics approach, *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, **1**, 62-83
- Thompson, J.D.**, 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Van Hoek, R.I.**, 2000. The purchasing and control of supplementary third-party logistics services, *The Journal of Supply Chain Management*, **36**, 14-26
- Wagner, S.M.**, 2006. A firm's responses to deficient suppliers and competitive advantage, *Journal of Business Research*, **59**, 686-695
- Watjatrakul, B.**, 2005. Determinants of IS sourcing decisions: A comparative study of transaction cost theory versus the resource-based view, *Journal of Strategic Information Systems*, **14**, 389-415
- Welch, J.A., Little, A.D. ve Ranganath, P.**, 1992. Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decision, *Academy of Management Executive*, **6**, 23-31
- Wernerfelt, B.**, 1984. A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, **5**, 171-180.
- Williamson, O.E.**, 1975. *Markets and Hierarchies; Analysis and Antitrust*, New York: Free Press
- Williamson, O.E.**, 1979. Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, **22**, 233-61.
- Williamson, O.E.**, 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, **87(3)**, 548-77.
- Williamson, O.E.**, 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press. New York
- Williamson, O.E.**, 1996. *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York, NY
- Wu, F., Yenyurt, S., Kim, D. ve Cavusgil, T.**, 2006. The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view, *Industrial Marketing Management*, **35**, 493-504.

**EK 1 - ANKET**

<b>ÖLÇEK EKONOMİSİ</b>	1	2	3	4	5	6	7
Kahverengi su yosunu üretiminde üretilen miktar arttıkça ürün başına düşen sabit maliyetler azalır							
İşçilerimizin kahverengi su yosunu üretimi hakkında edindiği bilgiler arttıkça verimlilikleri artar							
İşçilerimizin verimlilikleri arttıkça maliyetlerimiz düşer							
<b>ÜRÜNE ÖZEL BİLGİ</b>	1	2	3	4	5	6	7
Yeni bir elemanın, kahverengi su yosunları hakkındaki temel bilgileri edinmesi uzun bir zaman ve çok fazla enerji gerektirir							
Yeni bir elemanın kahverengi su yosunları konusunda uzman olması uzun zaman, eğitim ve çok fazla enerji gerektirir							
Yeni bir elemanın müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak kahverengi su yosununa kendi başına karar vermesi için uzun süre eğitim alması gerekir							
<b>FİRMAYA ÖZEL BİLGİ</b>	1	2	3	4	5	6	7
Yeni bir elemanın, firmamızın işleri yapmasına özel yollar konusunda uzman olması için uzun süre eğitim alması gerekir							
Yeni bir elemanın, firmamızın temel seviyede nasıl çalıştığını kavraması uzun süre eğitim alması ile mümkündür							
Yeni bir elemanın, firmamızın özel kural ve yöntemlerini öğrenmesi uzun sürer							
<b>MÜŞTERİ İHTİYAÇLARININ ANLAŞILMASI</b>	1	2	3	4	5	6	7
Müşterilerin ihtiyaçlarına göre işlenmesi gereken kahverengi su yosununun tipi değişmektedir. Bu nedenle müşterilerin özel ihtiyaçlarının elemanlarımız tarafından tamamen anlaşılması firmamız için önemlidir							
Müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması seçilecek hammaddenin tipini etkilediğinden müşteri ilişkileri bizim için önemlidir. Bu nedenle müşterilerimizle çalışanlarımız arasında bağlılık olması bizim için çok önemlidir							
Hangi tip kahverengi su yosunu kullanacağımıza karar vermemiz için elemanlarımızın müşteri ihtiyaçlarını çok iyi şekilde bilmesi önemlidir							
<b>ÖZEL BİLGİLERİN KORUNMASI</b>	1	2	3	4	5	6	7
Elemanlarımızın kahverengi su yosunları hakkında sahip oldukları özel bilgileri koruması çok önemlidir							
Kahverengi su yosunları konusundaki özel bilgilerin dışarı sızması bizim için çok büyük tehlike yaratır							

Çalışanlarımızla imzalayacağımız sözleşmelerde kahverengi su yosunlarına yönelik özel bilgilerin korunması için gizlilik maddesi bulunmalıdır							
<b>TALEP BELİRSİZLİĞİ</b>	1	2	3	4	5	6	7
Bir yıl boyunca ne kadar kahverengi su yosununa ihtiyacımız olacağını önceden belirleyebiliyoruz							
Firmamızda kahverengi su yosunu ihtiyacının sene boyunca artacağını veya azalacağını önceden kestirebiliyoruz							
<b>FİYAT BELİRSİZLİĞİ</b>	1	2	3	4	5	6	7
Kahverengi su yosunlarının fiyatı sene boyunca sabittir							
Kahverengi su yosunlarının fiyatlarında mevsimsel değişiklikler olmaz							
Kahverengi su yosunu fiyatlarını önceden tahmin etmek mümkündür							
<b>TEKNOLOJİ BELİRSİZLİĞİ</b>	1	2	3	4	5	6	7
Kahverengi su yosunu hasatındaki teknoloji sürekli değişmektedir.							
Kahverengi su yosunları toplandıktan sonra kurutulmaktadır. Kurutma teknolojileri sürekli değişmektedir.							
<b>FİRMANIN TEDARİKÇİYE ÖZEL YATIRIMLARI</b>	1	2	3	4	5	6	7
Firmamızda yaptığımız yatırımları tedarikçilerimizi temel alarak yapmaktayız							
Bugüne kadar yapmış olduğumuz yatırımlar kahverengi su yosunu tedarikçilerimizi değiştirmemize engel olur							
<b>TEDARİKÇİLERİN FİRMAYA ÖZEL YATIRIMLARI</b>	1	2	3	4	5	6	7
Sodyum aljinatlar özel ürünler olduğu için tedarikçilerimizin gerekli hammaddeleri üretmeleri belirli yatırım yapmalarını gerektirir							
Kahverengi su yosunu tedarikçilerimizin yaptığı yatırımlar, ürettikleri ürünleri başkalarına satmalarına engel olur							
<b>RANT VE RANT BENZERİ FİRMA</b>	1	2	3	4	5	6	7
Kahverengi su yosunlarını daha ucuza alabilmek için tedarikçilerimiz ile özel fiyat anlaşmaları yaparız							
Kahverengi su yosunu tedarikçimiz bizim için ürettiği bir ürünü başka bir müşterisine de aynı fiyatla satamaz							
Alımları durdurmamız halinde kahverengi su yosunu tedarikçimiz kendisine yeni bir müşteri bulamaz							

<b>RANT VE RANT BENZERİ TEDARİKÇİ</b>	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçimiz kahverengi su yosunu tedarikliğini keserse aynı fiyata farklı bir tedarikçi ile çalışmamız zordur							
Kahverengi su yosunu tedarikliğini kesilmesi durumunda yüksek fiyatlarla mal almak zorunda kalabiliriz							
<b>DURDURMA PROBLEMLERİ – FIRMA</b>	1	2	3	4	5	6	7
Kahverengi su yosunu tedarikçimizden alımlarımızı durdurmamız onları zor durumda bırakır							
Kahverengi su yosunu alımlarını durdurduğumuzda tedarikçimiz kendisine yeni bir müşteri bulamaz							
Kahverengi su yosunu tedarikçimizin bizi kaybetmesi durumunda yeni bir müşteri bulması uzun bir zaman alır							
Kahverengi su yosunu alımlarımızı durdurarak pazarlık yapma şansı yakalayabiliriz							
<b>DURDURMA PROBLEMLERİ- TEDARİKÇİ</b>	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçimiz kahverengi su yosunu tedarikliğini durdurduğunda yeni bir tedarikçi bulma şansımız yoktur							
Kahverengi su yosunu tedarikçimizi değiştirmek maliyetlerimizi artırır							
Tedarikçimiz tedarikliğini durdurduysa, fiyatı arttırarak malı almaya devam etmeyi düşünebiliriz							
<b>KAYNAKLAR VE YETENEKLER</b>	1	2	3	4	5	6	7
ABC bilinirliği yüksek bir markadır							
Tüm gıda üreticileri ABC firmasını ve ürünlerini tanır							
ABC firmasının patentli ürünleri vardır							
Süreç verimliliğini arttırmak için gerekli teknoloji gelişmelerini takip edip uygulayabilecek yeteneklere sahibiz							
Süreç verimliliğini arttırarak maliyetlerimizi düşürme yeteneğine sahibiz							
Üretimlerimizde maliyetleri düşürme yeteneğine sahibiz							
Müşterilerimiz bize bağlıdır ve fiyat düşük diye rakiplerimize yönelmezler							

Müşteri bağlılığını arttırmak için onlarla yakın ilişkiler kurabiliyoruz							
Pazarı takip etme yeteneğine sahibiz							
Pazardaki gelişmeleri takip etmek için satışıçılarımız sürekli pazar araştırması yapar							
Müşterilerimizin çalışmalarını takip etme yeteneğine sahibiz							
Yeni çıkan ürünleri ve üreticileri yakından takip etme yeteneğine sahibiz							
Yöneticilerimiz, firma bünyesinde kendisini geliştiren, firma ve ürünler konusunda uzman kişiler arasından seçilmektedir							
Yöneticilerinizi geliştirmek için sürekli kişisel gelişim eğitimleri alıyoruz							
Tüm elemanlarımız, iş alanında ve kişisel anlamda gelişimlerine devam etmek için sürekli eğitilirler							
Kahverengi su yosunları hakkında gerekli tüm bilgilere sahibiz							
Kahverengi su yosunu üretim teknolojilerini takip etme ve geliştirme yeteneğine sahibiz							
Kahverengi su yosununu üretmek için gerekli kaynaklara ve bilgiye sahibiz							
Kahverengi su yosunlarının hasatı için gerekli teknolojileri kullanma yeteneğine sahibiz							
<b>DEĞER</b>	1	2	3	4	5	6	7
Kahverengi su yosunu firmanız için çok önemli bir hammaddedir							
Kullandığımız kahverengi su yosunları son ürünün kalitesini etkiler							
Kullandığımız kahverengi su yosunları rakiplerimize göre farklılaşmamıza neden oluyor							
<b>KIT OLMA</b>	1	2	3	4	5	6	7
Kahverengi su yosunu bulunması zor bir hammaddedir							
Rakiplerimizin kahverengi su yosunlarına ulaşması zordur							
Kullandığımız kahverengi su yosunları rakiplerimizin kullandığı yosunlardan farklıdır							
<b>TAKLİT EDİLEMEME</b>	1	2	3	4	5	6	7
Herhangi bir rakibimiz kahverengi su yosunlarını işleyerek kolaylıkla bizim son ürünlerimizi üretebilir							
Kahverengi su yosunu üretimi rakiplerimiz tarafından kolaylıkla taklit edilebilir							

Kullandığımız kahverengi su yosunları kolaylıkla rakiplerimiz tarafından üretilebilir							
<b>İKAMESİZ OLMA</b>	1	2	3	4	5	6	7
Son ürünün kahverengi su yosunlarından farklı bir hammadde ile üretilmesi mümkün değildir							
Son ürünün fonksiyonlarını sergileyecek kahverengi su yosunları haricinde bir hammadde yoktur							

## **ÖZGEÇMİŞ**

Mine İzci 23.04.1981 tarihinde Malatya’da doğdu. Malatya Fen Lisesi’ni bitirdikten sonra İstanbul Teknik Üniversitesi Gıda Mühendisliği Bölümünden 2004 yılında mezun oldu. 2004 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Yönetimi Programında yüksek lisans eğitime başlayan Mine İzci aynı zamanda bir Amerikan Firmasında gıda hammadde satışı alanında çalışmaya başladı. Aralık 2007 tarihine kadar bu firmada hammaddeler konusunda uzmanlaşan Mine İzci 2008 Ocak ayı itibari ile bir Alman firması olan Brenntag Kimya’da Satış Müdürü olarak çalışmaya başladı.

Temel ilgi alanları; işletme yönetimi, stratejik karar verme süreçleri, geriye bütünleşme kararları ve karar verme süreçlerinde etkili analizlerdir.