

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KAYNAK BAĞIMLILIĞI PARAMETRELERİ İLE  
FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE ÜRETİCİ-  
TEDARİKÇİ ARASI İLİŞKİSEL NORMLARIN ARACI  
ETKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Kudret ÇELTEKLİGİL**

İstanbul, 2018

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KAYNAK BAĞIMLILIĞI PARAMETRELERİ İLE  
FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE ÜRETİCİ-  
TEDARİKÇİ ARASI İLİŞKİSEL NORMLARIN ARACI  
ETKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:  
**Kudret ÇELTEKLİGİL**

Öğrenci No:  
120781010

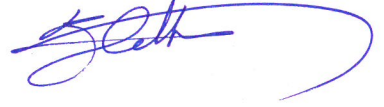
Danışman:  
Doç. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI

İstanbul, 2018

## YEMİN METNİ


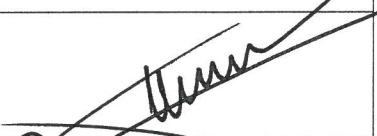
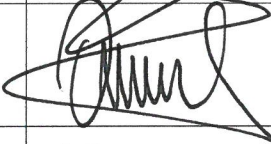
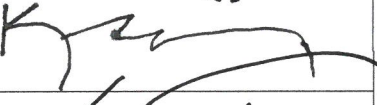
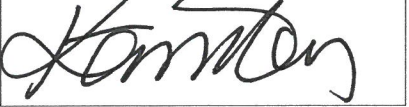
Doktora Tezi olarak sunduğum “Kaynak Bağımlılığı Parametreleri İle Firma Performansı İlişkisinde Üretici-Tedarikçi Arası İlişkisel Normların Aracı Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 06.06.2018

**Kudret ÇELTEKLİGİL**



## TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme Yönetimi Doktora** öğrencisi **120781010** no'lu **Kudret ÇELTEKLİGİL**'in hazırladığı "**Kaynak Bağımlılığı Parametreleri İle Firma Performansı İlişkisinde Üretici-Tedarikçi Arası İlişkisel Normların Aracı Etkisi**" konulu **DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI** Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 06/06/2018 günü saat 17:30'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin .....**Kabula**.....'ne OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~'yla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI (Beykent Üniversitesi) (Danışman)	Başarılı	
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Beykent Üniversitesi) (Üye)	Başarılı	
Prof. Dr. Cemal ZEHİR (Yıldız Teknik Üniversitesi) (Üye)	Başarılı	
Prof. Dr. Halit KESKİN (Yıldız Teknik Üniversitesi) (Üye)	Başarılı	
Doç. Dr. Kamil USLU (İzmir Kavram MYO) (Üye)	Başarılı	

Adı ve Soyadı : Kudret ÇELTEKLİGİL  
Danışmanı : Doç. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI  
Türü ve Tarihi : Doktora, 2018  
Alanı : İşletme Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Kaynak Yoğunluğu, Kaynak Belirsizliği, Kaynak Bağımlılığı, İlişkisel Normlar.

## ÖZ

### **KAYNAK BAĞIMLILIĞI PARAMETRELERİ İLE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE ÜRETİCİ-TEDARİKÇİ ARASI İLİŞKİSEL NORMLARIN ARACI ETKİSİ**

Bu çalışmanın temel amacı, kaynak bağımlılığı ve işlem maliyetleri teorilerinden hareketle işletmelerin kaynak bağımlılığı parametrelerinin üretici-tedarikçi ilişkisine nasıl etki ettiğini ve kaynak bağımlılığı parametreleri ile üretici tedarikçi arasındaki ilişkisel normlar ve firma performansı arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Çalışma hem işlem maliyetleri hem de kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında bazı örgütsel parametrelerin firma performansına nasıl etki ettiğini incelemektedir. Literatürde benzer çalışmalarda kaynak bağımlılığı parametreleri ile üretici tedarikçi arasındaki ilişkisel normları nasıl etkilediğine yönelik çalışma bulunmaktadır. Ancak kaynak bağımlılığı ve işlem maliyetleri teorisinin parametrelerinin performansını nasıl etkilediği bu parametreler ile ilk kez bu araştırma ile çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini; üretim sektöründe farklı alt sektörlerde görev yapan işletme yöneticileri; örneklemini ise 2017 yılı Mayıs ve Aralık ayları arasında bu sektörlerde çalışmakta olan toplam 314 yönetici oluşturmuştur. Araştırma verilerinin toplanmasında yüz yüze ve bireysel anket yönteminden faydalanılmıştır. Araştırma gözlenen değişkenlerinin teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerine ayrışmasını incelemek, ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerini ortaya koymak adına Keşifsel ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri gerçekleştirilmiştir. Ardından araştırma modeli ve ilgili hipotezler Yapısal Eşitlik Modellemesi tekniği yardımı ile test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, kaynak

bağımlılığı parametrelerinden özgün varlıklar ve teknolojik belirsizlik ile firma performansı arasındaki ilişkide üretici tedarikçi arası ilişkisel normların aracı rolü olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç, genel ve operasyonel düzlemde özgün varlıklar geliştiren firmaların üretici ve tedarikçileri ile etkin ve faydalı ilişkiler geliştirmesi yolu ile firma performansının arttırılabileceğini göstermiştir. Ayrıca teknolojik belirsizliğin hâkim olduğu sektörlerde firmalar arası ilişkilerin güçlendirilmesinin kazan-kazan stratejisi etkisi ile firma performansını geliştirebileceği de açığa çıkarılmıştır. Sonuçlar detaylı olarak çalışmada sunulmuştur.



Name and Surname : Kudret ÇELTEKLİGİL  
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI  
Degree and Date : PhD, 2018  
Major : Business Management  
Key Words : Resource Concentration, Resource Uncertainty, Resource  
Dependency, Relational Norms.

## **ABSTRACT**

### **THE INTERMEDIARY EFFECT OF THE PRODUCER-SUPPLIER RELATIONAL NORMS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN RESOURCE DEPENDENCE PARAMETERS AND COMPANY PERFORMANCE**

The main purpose of this research is to investigate how the resource dependency parameters of the firms influence the producer-supplier relationship, and to investigate the relationship between the resource dependency parameters and the relational norms and the firm performance between the producer and the supplier, based on the theories of resource dependence and transaction costs. The study examines how some organizational parameters affect firm performance in terms of both transaction costs and resource dependency theory. In the literature, there is a study on how resource dependency parameters affect the relational norms between producer and supplier in similar studies. However, this study investigates how parameters of resource dependency and transaction costs theory affect performance, for the first time with this research. The universe of research constitutes business managers who work in different sub-sectors in the manufacturing sector while its sample constitutes 314 executives working in these sectors between May and December 2017. Face-to-face and individual questionnaire methods were used to collect research data. Exploratory and Confirmatory Factor Analyzes were conducted to investigate the separation of the observed variables into the theoretically predicted factor components and to demonstrate the validity and reliability of the scales. Then the research model and related hypotheses were tested by means of Structural Equation Modeling technique. As a result of the study, it has been observed that the

relationship norms between the producer-supplier have an intermediary role in the relationship of original assets and technological uncertainty with firm performance. This result has shown that firm performance can be improved by developing effective and useful relationships with manufacturers and suppliers of companies that develop unique assets on the general and operational level. It is also emphasized that strengthening the relations between firms in sectors where technological uncertainty prevails can improve firm performance by the effect of win-win strategy. In the study, these results are presented in detail.



# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar LİSTESİ .....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vi
KISALTMALAR .....	vii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ

1.1. Kavramsal Çerçeve ve Tanım .....	4
1.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisinin Ana Değişkenleri Olarak Örgütsel Çevre, Bağımlılık ve Kaynak Bağımlılığı .....	7
1.2.1. Örgütsel Etkililik .....	8
1.2.2. Örgütsel Çevre.....	9
1.2.3. Kısıtlar Kavramı .....	9
1.2.4. Güç Kavramı .....	10
1.2.5. Belirsizlik .....	11
1.2.6. Bağımlılık.....	11
1.3. Kaynak Bağımlılığı Teorisi ve Temel Bileşenleri .....	12
1.3.1. Etki ve Kontrol Stratejileri .....	14
1.3.2. Dışsal Bağlantılar Kurma .....	15
1.3.3. Örgütsel Tasarım Stratejileri .....	16
1.4. Kaynak Bağımlılığı Teorisinin Öngörülen Diğer Göze Çarpan Teorik Perspektiflerle Entegre Edilmesi .....	17
1.4.1. Kaynak Temelli Yaklaşım .....	17
1.4.2. İşlem Maliyeti Yaklaşımı .....	19
1.4.2.1. Varsayımlar.....	22
1.4.2.1.1. Sınırlı Rasyonellik.....	22
1.4.2.1.2. Fırsatçılık.....	23
1.4.2.2. İşlem Maliyeti Ekonomisi İçinde İşlem Ölçüleri.....	24

1.4.2.2.1. Varlık Özgünlüğü (Asset Specificity) .....	24
1.4.2.2.2. Belirsizlik (Uncertainty).....	26
1.4.2.2.3. Sıklık (Frequency).....	27
1.5. Kaynak Bağımlılığı Teorisine Göre Değer Yaratan Kaynakların Özellikleri ve Kullanılan Kaynakların İncelenmesi .....	27
1.5.1. Değer Yaratan Kaynakların Özellikleri.....	28
1.5.1.1. Özgün Varlıklar .....	28
1.5.1.2. Teknolojik Belirsizlik .....	29
1.5.1.3. Kaynak Yoğunluğu .....	29
1.5.1.4. Kaynak Bulmada Belirsizlik.....	30
1.5.1.5. İç İlişkililik.....	30
1.5.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi Açısından Kullanılan Kaynakların İncelenmesi.....	30
1.5.2.1. Güç Kullanımında Kısıtlama .....	30
1.5.2.2. Dayanışma .....	31
1.5.2.3. Rol Bütünlüğü.....	31
1.5.2.4. Karşılıklılık .....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ BİRLİKLERİ

2.1. Stratejik İş Birliğinin Tanımı ve Önemi.....	33
2.2. Stratejik İş birliklerini Açıklayan Teoriler.....	35
2.2.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve Stratejik İş Birliği .....	35
2.2.2. İşlem Maliyeti Yaklaşımı ve Stratejik İş Birliği.....	36
2.2.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı ve Stratejik İş Birliği .....	37
2.3. Stratejik İş Birliği Oluşturma Nedenleri .....	40
2.3.1. Dışsal Nedenler .....	40
2.3.1.1. Küreselleşme.....	40
2.3.1.2. Ekonomilerin Serbestleşmesi.....	42
2.3.1.3. Teknolojinin Dünyaya Yayılması.....	44
2.3.1.4. Rekabet Baskısı.....	45
2.3.1.5. Ürün ve Hizmetlere Olan Müşteri Talepleri .....	45
2.3.1.6. Birleşme ve Devralmalarda Yaşanan Sorunlar .....	46
2.3.2. İçsel Nedenler .....	47
2.3.2.1. Ölçek Ekonomisinden Yararlanmak.....	48

2.3.2.2. Rakipleri Etkisiz Hale Getirmek.....	49
2.3.2.3. Stratejik Hedeflere Ulaşmak.....	51
2.3.2.4. Daha Fazla Değer Yaratma.....	51
2.3.2.5. Öğrenme ve Adapte Etme.....	53
2.4. Stratejik İş Birliği Özellikleri.....	54
2.4.1. Sermaye Temelli ve Sermaye Temelli Olmayan Stratejik İş Birliği.....	54
2.4.2. Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Stratejik İş Birliği .....	55
2.5. Stratejik İş Birliği Türleri.....	55
2.5.1. Franchising .....	57
2.5.2. Sözleşmeli Üretim .....	59
2.5.3. Ortak Girişim.....	60
2.5.4. Montaj Operasyonları.....	60
2.5.5. Lisans Verme.....	61
2.5.6. Yönetim (Know- How) Sözleşmesi.....	62
2.5.7. Yap- İşlet-Devret (YİD) Sözleşmesi .....	64
2.5.8. Anahtar Teslim Projeler .....	64
2.5.9. Yönetim Sözleşmesi .....	66
2.5.10. Konsorsiyum.....	67

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETME PERFORMANSI

3.1. İşletme Performansı .....	68
3.2. İşletme Performansının Belirleyicileri .....	68
3.2.1. Mevcut Müşterilerin Portföyü İçindeki İşletme Payı .....	69
3.2.2. Pazar Payı .....	71
3.2.3. Satış Hacmi.....	71
3.2.4. Net Kâr .....	72
3.2.5. Nakit Akışı.....	73
3.2.6. Finansal Başarı Düzeyi.....	74
3.2.7. Kârlılık Düzeyi .....	75
3.2.8. Rekabetçi Güç/Konum .....	76

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

4.1. Amaç ve Özgünlük.....	80
4.2. Hipotezler ve Araştırma Modeli.....	81
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	88
4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	89
4.5. Verilerin Analizi.....	90
4.5.1. Faktör Analizleri, Geçerlik ve Güvenirlikleri .....	90

**BEŞİNCİ BÖLÜM**

**BULGULAR**

5.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular .....	96
5.2. Doğrudan İlişkilere Yönelik Bulgular.....	98
5.3. Aracı İlişkilere Yönelik Bulgular .....	104
<b>SONUÇ .....</b>	<b>112</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>115</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>130</b>
<b>Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket.....</b>	<b>130</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>137</b>

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1.</b> Ölçek Madde Adetleri.....	90
<b>Tablo 2.</b> Keşifsel Faktör Analizi .....	91
<b>Tablo 3.</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	92
<b>Tablo 4.</b> Korelasyonlar ve Geçerlik, Güvenilirlik Değerleri.....	94
<b>Tablo 5.</b> Firmalarla İlgili İstatistikler .....	96
<b>Tablo 6.</b> Katılımcılarla İlgili İstatistikler .....	97
<b>Tablo 7.</b> Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve Dayanışma İlişkisi.....	98
<b>Tablo 8.</b> Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve İlişki Odaklılık İlişkisi .....	99
<b>Tablo 9.</b> Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve Güç Kullanımında Kısıtlama İlişkisi.....	99
<b>Tablo 10.</b> Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve Rol Bütünlüğü İlişkisi .....	100
<b>Tablo 11.</b> Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve Karşılıklı İlişkisi .....	101
<b>Tablo 12.</b> Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, İlişkisel Normlar ve Firma Performansı İlişkisi .....	101
<b>Tablo 13.</b> Aracılık İlişkilerinin Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modelleri .....	107
<b>Tablo 14.</b> Dolaylı Etkilerin İncelenmesi .....	108

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 1.</b> Finansal Başarı Düzeyini Etkileyen İç Faktörler .....	74
<b>Şekil 2.</b> Finansal Başarı Düzeyini Etkileyen Dış (Çevresel) Faktörler .....	75
<b>Şekil 3.</b> Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	88
<b>Şekil 4.</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	95
<b>Şekil 5.</b> Doğrudan Etki Hipotezlerini Test Eden Yapısal Eşitlik Modeli.....	103
<b>Şekil 6.</b> Araştırma Sonuçları.....	109



## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>BOT</b>	: Build – Operate – Transfer
<b>ÇUŞ</b>	: Çok Uluslu Şirket
<b>DTÖ</b>	: Dünya Ticaret Örgütü
<b>GATT</b>	: Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>KBT</b>	: Kaynak Bağımlılığı Teorisi
<b>MAKS</b>	: Maksimum
<b>MDA</b>	: Müşteri Değer Analizi
<b>MED</b>	: Medyan
<b>MİN</b>	: Minimum
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
<b>OGŞ</b>	: Ortak Girişim Şirketi
<b>ORT</b>	: Ortalama
<b>S. HATA</b>	: Standart Hata
<b>SD</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>Sİ</b>	: Stratejik İttifak
<b>SİB</b>	: Stratejik İş Birliği
<b>SPSS</b>	: Sosyal Bilimciler için İstatistik Paketi
<b>SS</b>	: Standart Sapma
<b>YİD</b>	: Yap – İşlet – Devret

## GİRİŞ

Kaynak Bağımlılığı Teorisi (KBT), Amerikan iş teorisyeni Jeffrey Pfeffer ve Amerikan organizasyon teorisyeni Gerald R. Salancik tarafından 1978 yılında Stanford Üniversitesi'nde geliştirilen ve temel amacı organizasyonları dışarıdan nasıl tasarlayacağınıza ve yöneteceğinize ilişkin kılavuz sunan bir teoridir. Tüm organizasyonların hayati kaynaklarının sağlanması için diğer organizasyonlara eleştirel olarak bağımlı olduğu ve bu bağımlılığın çoğunlukla karşılıklı olduğu fikrini savunan bu teoride bağımsız kuruluşların neden yönetim kurulu kilitleri, ittifaklar, müşterek girişimler, iç tedarik, birleşmeler ve satın almalar gibi farklı türdeki örgütler arası düzenlemelere girdiklerini açıklamak için bu tür örgütler arası bağımlılıklara işaret edilmektedir.

Stratejik yönetimde, rekabet avantajı sağlayacak temel yetenek ve kaynaklara sahip olmak çok önemli olmakla birlikte, örgütler gereksinim duydukları kaynakları karşılamada ve akışı sürdürmede tek başlarına yeterli olamamakta, ihtiyaçlarını karşılamak için diğer örgütlerle ilişki kurmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütler pazar dinamikleri ve güç dengelerinin yaratacağı fırsat ve tehditleri de kaynakların akışının korunması açısından sürekli takip etmek durumundadır. KBT'nin temel varsayımlarının başında; çevrenin, örgüt tarafından gereksinim duyulan kısıtlı ve değerli kaynakları ve ayrıca örgüt tarafından gereksinim duyulan bu kaynaklara erişip erişemeyeceğine ilişkin belirsizlikleri bünyesinde bulundurmasıdır. İkincisi ise çevresel belirsizlik ortamında çok az örgütün içsel olarak kendi kendine yettiğidir. Bu nedenle örgütler, çevresel belirsizliklerini yönetmek için ve içsel kaynak ihtiyacını karşılamak amacıyla diğer firmalarla karşılıklı ilişki içinde olurlar ve bu da bir ilişkinin kurulmasını başlatır.

Örgütler, koordinasyon düzeyini ve kontrol sürecini artırma eğilimindedirler. Bu nedenle, belirsizlikleri azaltmak ve bağımlılıklarını bilinçli bir şekilde yönetmek ve diğer örgütlerle bağlantılar kurmak suretiyle bağımlılıklarını yönetme fırsatları aramaktadırlar. KBT'nin unsurlarından birisi olan kaynak yoğunluğu; örgütlerin içinde buldukları çevrede mevcut olan otorite ve gücün bir boyutu olarak tanımlanabilir. KBT'nin temel unsurlarının ve örgütlerce karşılaşılan en büyük sorunların da başında gelen kaynak belirsizliği, zor bulunan kaynaklardaki azlık ya

da çokluk şeklinde; kaynakların bağımlılığı ise örgütler arasındaki ilişkilerde azlık ya da çokluk olarak tanımlanabilir (Pfeffer and Salancik 2003).

KBT ve ‘Stratejik İş Birlikleri’ (SİB) arasındaki ilişkinin oldukça yakın olması nedeniyle, ortaklıkların ve ortaklıklara yönelik ilişkilerin anlaşılmasında temel birimlerin ‘örgütler’ olduğunu söylemek mümkündür. Örgütler arasındaki bağımlılıkların, örgütlerin varlıklarını sürdürebilme ve belirsizliklerle başa çıkabilme durumlarını etkilediği görülmektedir (Pfeffer 1987’den akt. Hillman vd. 2009).

Üretici-tedarikçi arasındaki ilişkisel normlardan en önemlileri ise gücün kullanılmasında sınırlamalar, dayanışmalar, rol bütünlüğü ve karşılıklı olma durumları şeklinde sıralanabilir. İşletmeler, stratejilerini gerçekleştirmek ve yönlendirmek için diğer işletmeler üzerinde baskı kurmaktadır. Ayrıca, dayanışma ve rol bütünlüğü ilişkisine girmektedirler. Dolayısıyla, kaynak yoğunluğu teorisi ve ilişkisel normlar işletmeler için önemli bir konu olma özelliği göstermektedir.

Kaynak bağımlılığı ve İşlem Maliyetleri teorilerinden hareketle işletmelerin kaynak bağımlılığı parametrelerinin üretici tedarikçi ilişkisine nasıl etki ettiğini ve kaynak bağımlılığı parametreleri ile üretici tedarikçi arasındaki ilişkisel normların firma performansı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde kaynak bağımlılığı teorisinin kavramsal çerçevesi ve gelişim süreci üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda teorinin ana değişkenleri ve temel bileşenleri, diğer göze çarpan perspektiflerle entegre edilmesi, değer yaratan çeşitli kaynaklara dayalı olarak incelenmesi gibi başlıklara değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, Stratejik İş Birliği (SİB) ele alınmıştır. Bu kapsamda, stratejik iş birliğinin tanımı ve önemi, stratejik iş birliklerini açıklayan teoriler, stratejik iş birliği oluşturma nedenleri, stratejik iş birliği özellikleri ve türleri bu bölümde yer verilen çeşitli başlıklar olmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde, işletme performansı ele alınmıştır. Bu kapsamda, performans kavramının tanımı ve önemi, işletme performansının önemi ve işletme performansının belirleyicilerine değinilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, yapılan araştırmanın metodolojisi anlatılırken, sonraki bölümlerde bulgular ve sonuçlara yer verilmiştir.

“İşletmelerin kaynak bağımlılığı parametreleri, üretici-tedarikçi ilişkisine nasıl etki etmektedir?” ve “Kaynak bağımlılığı parametreleri ile üretici-tedarikçi arasındaki ilişkisel normlar ve firma performansı arasındaki ilişkiler nelerdir?” temel araştırma sorularını oluşturmaktadır.

Araştırmanın temel hipotezleri ise şunlardır:

**H<sub>1</sub>:** Kaynak Bağımlılığı parametreleri ile Üretici-Tedarikçi arası İlişkisel Normlar arasında anlamlı ilişkiler vardır.

**H<sub>2</sub>:** Üretici-Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar, Firma Performansını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, Firma Performansını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ

Araştırmanın bu bölümünde; kaynak bağımlılığı teorisi ve gelişimi sürecine ilişkin literatür bilgilerine yer verilmiştir.

### 1.1. Kavramsal Çerçeve ve Tanım

Kaynak bağımlılığı teorisi (KBT) Amerikan iş teorisyeni Jeffrey Pfeffer ve Amerikan organizasyon teorisyeni Gerald R. Salancik tarafından 1978 yılında Stanford Üniversitesi'nde geliştirilmiş ve kavram ilk olarak Örgütlerin Dış Kontrolü, Bir Kaynak Bağımlılığı Perspektifi (1978) çalışmalarında ortaya çıkmıştır. Kaynak bağımlılığının amacı ise organizasyonların nasıl tasarlanacağı ve yönetileceğine ilişkin bir kılavuz sunmaktır.

KBT, kavramsal olarak Jacobs (1974), Blau (1974) ve Emerson (1962)'un çalışmalarını da içeren daha önceki bazı bilim adamlarının çalışmaları üzerine kurulmuştur. Nitekim örgütsel davranışı KBT'nin bir parçası olan örgütsel bağlam perspektifinden analiz etme düşüncesi önceki araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır (Delke 2015, 2). Ancak, Pfeffer ve Salancik kaynak bağımlılığı kavramını dış sosyal kısıtlama ve örgütsel uyum perspektifinden de ele almışlardır (Pfeffer ve Salancik 2003, 13). Dolayısıyla, Pfeffer ve Salancik'in çalışmaları alternatif bir perspektif sağlayarak KBT'nin gelişmesini sağlamıştır.

Emerson tarafından yazılmış “Güç Bağımlılığı İlişkileri” kitabı (1962), Pfeffer ve Salancik tarafından kullanılmış ve Blau'nun (1964) çalışmaları, KBT'de örgütsel katılımcılar arasındaki ortaya çıkan güç farklılıkları temel bir kavram olarak sunulmaktadır. Pfeffer ve Salancik 2003). KBT için temel oluşturan daha ileri çalışmalar, Jacobs'un farklı organizasyonların çevreleriyle olan değişim ilişkisi yoluyla nasıl kontrol edildiğini araştıran çalışmalar içermektedir.

Buna ek olarak, Kaynak bağımlılığı teorisi önceki mikro-perspektif dahil Pfeffer ve Salancik'in çalışmaları Kuruluşlar ve Pfeffer'ın daha önceki yayınları ile desteklendi (Pfeffer 1972a, 1972b, 1972c; Aldrich ve Pfeffer 1976). KBT üzerinde yapılan çalışmaların sonucu, temel kavrama KBT'nin, yani bir örgüt, açık bir sistem, dış ortamdaki ihtimallere bağlıdır (Pfeffer ve Salancik 2003). Bir organizasyonun ekolojisini anlamak, bir organizasyonun davranışı bağlamında fikir verir. 1978'deki tanıtımdan bu yana Kaynak bağımlılığı teorisi örgütsel çevre ilişkilerinin anlaşılmasında birinci derecede bir perspektif olarak kullanılmaktadır.

KBT'nin köken varsayımlarının çoğu bugün hala değişmemiş ve günümüz bilim adamları tarafından kullanılmaktadır. Bir organizasyonun temel varsayımı bir yöneticinin örgütsel hayatta kalmayı sağlamaya çalışmasıdır. KBT'ye göre, örgütsel hayatta kalmanın anahtarı, kaynakları elde etme ve sürdürme yönündeki örgütsel beceridir. Bununla birlikte, KBT'ye ek birkaç varsayım vardır (Pfeffer ve Salancik 2003). Emerson tarafından geliştirilen örgütler arası bağımlılık politik ve güç odaklı görüşle başlamaktadır (Delke 2015, 3).

Bir örgütün başarılı olabilmesi için gücü elde edebilmesi gerekmektedir. Emerson (1962) tarafından tanımlanan ilişkiyi anlamak için iki önemli değişkenin anlaşılması gerekir: bağımlılık ve güç. Bir paydaşın bağımlılığı şu şekilde tanımlanır: Paydaş A'nın paydaş B'ye bağımlılığı, (1) A'nın B tarafından arabuluculuk edilen hedeflere yönelik motivasyonel yatırımına orantılıdır ve (2) bu hedeflerin A-B ilişkisinin dışına çıkmasıyla ters orantılıdır. Güç şu şekilde tanımlanır: "Paydaş A'nın gücü B üzerinde potansiyel olarak A tarafından üstesinden gelinebilir direnç miktarıdır" (Delke 2015).

Emerson'un tanımlarından (1962) türeyen bireycilik, KBT'nin altında yatan bir varsayımı temsil etmektedir. Organizasyonlar çevreyle bireyler olarak etkileşim kurarlar. Her organizasyon gücü elde edebiliyor ve başka bir organizasyonla rekabet edebiliyor ve bu da örgütsel hayatta kalmanın çevre içindeki diğer organizasyonların faaliyetleriyle sınırlandırılmasına neden oluyor (Delke 2015). Bu özellik KBT tarafından organizasyonların çevreye olan bağımlılığı olarak tanımlanır ve KBT'nin temel bir kavramı olarak sonraki bölümde de değinilecektir.

Bununla birlikte, örgütlerin kendileri örgütsel davranışları etkileyen bireyler tarafından yönetilen ilgi gruplarının koalisyonları olarak görülebilirler. Örgütlerin bir koalisyon içinde çalışan bireylerin eylemlerine ve yöneticinin eylemlerine dayandığı gerçeği, yöneticinin eylemlerinin öznel algıları ve çevrenin yorumlanması üzerine kurulacağı varsayımıyla sonuçlanır. Ancak, Pfeffer ve Salancik (2003) bu bireysel algılamaların etkilerinin örgütsel davranış üzerinde nispeten küçük bir etkiye sahip olacağına dikkat çekmektedir (Pfeffer ve Salancik 2003).

Bununla birlikte, Kısıtlar kavramı, örgütlerin davranış ve eylemlerinde nispeten farklılık oluşturduğu anlamına gelmektedir. Yine de bireyin eylemleri, KBT’de kullanılan bir sonraki varsayıma, yani paydaşların bağımlılıklarını azaltmak isteğine götürür. Çevredeki her paydaşın bağımlılığını azaltmak veya başkalarına güçlerini arttırmak istediği varsayılır. Dahası, bireylerin eylemlerinin sınırlanmış rasyonellik kavramına bağlı olduğu varsayılmaktadır. Sınırlı rasyonellik kavramının, örgütsel davranış üzerinde bireysel aktörlerin çevreyle ilişkilerini ele alan bir etkisi olduğu varsayılmaktadır. Sınırlı rasyonelite, bilgiyi işleme yoluyla karmaşık problemleri formüle etmek ve çözmek için paydaşların sınırlarını ele alır. Çevre algısından sorumlu olan bilişsel yapının yönetilmesi ve filtrelenmesi sorununu ifade eder. Belirsizliği azaltmak için işlem bilgileri gereklidir. Bununla birlikte, sınırlı rasyonellik varsayımı, bilişsel kapasitelere dayanan sosyalleşme yoluyla öğrenilen bilişsel yapılara bağlı olarak bilgiyi işleme koymanın sınırlandırılmasına atıfta bulunmaktadır. Bilgileri işlemek için sınırlı yetenek, örgüt ortamındaki belirsizliğe atıfta bulunarak, organizasyon için belirsizliğe neden olur. Özetlemek gerekirse, Kaynak bağımlılığı teorisi örgütler arası bağımlılık üzerine güç odaklı görüş için gerekli güç ve bireycilik varsayımları da dahil olmak üzere çeşitli varsayımlardan ve belirsizlik için bir kaynak olarak hizmet eden sınırlı rasyonelite kavramından oluşmaktadır (Delke 2015, 3).

Belirsizlik ve bağımlılık kavramları KBT’nin ana değişkenleri olarak aşağıdaki bölümde açıklanacaktır. Buna ek olarak, Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından kullanılan kavramsal bakış açısı KBT’nin temel bir modeli olarak ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

## 1.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisinin Ana Değişkenleri Olarak Örgütsel Çevre, Bağımlılık ve Kaynak Bağımlılığı

Pfeffer ve Salancik (1978), organizasyonların dış denetimi adlı yayınlarında, örgütler arası bağımlılıkların yönetimi hakkında önceden var olan fikirler üzerinde durmuşlardır (Emerson 1962; Pfeffer 1972a, 1972b, 1973c; Pfeffer ve Salancik 1974; Thompson 1967). Bu yayınlarda, KBT'yi örgüt kuramı ve stratejik yönetimdeki en etkili teorilerden biri olarak nitelendirdiklerini belirtmişlerdir. KBT, tüm organizasyonlara kritik kaynaklar sağlanması için diğer organizasyonlara eleştirel olarak bağımlı olduğu ve bu bağımlılığın çoğunlukla karşılıklı olduğu fikrindedir. Teori resmi olarak bağımsız kuruluşların neden yönetim kurulu kilitleri, ittifaklar, müşterek girişimler, iç tedarik, birleşmeler ve satın almalar gibi farklı türdeki örgütler arası düzenlemelere girdiklerini açıklamak için bu tür örgütler arası bağımlılıklara işaret etmektedir.

Örgütlerarası düzenlemeler özerkliklerini (veya dış müdahale olmadan karar verme özgürlüğünü) (Oliver 1991a) ve meşruiyetini (ya da sosyal yönergelere uygunluğun yol açtığı uygunluk varsayımını) (Suchman 1995) sağlayarak organizasyonların karşılıklı bağımlılıklarla baş etmesine yardımcı olabilir. Bu fikirlerin çekiciliği, sayısız akademisyenin KBT'yi çeşitli türler arası örgütler arası düzenlemelerin oluşturulması için merkezi açıklayıcı bir çerçeve olarak kullanmış olması gerçeğidir. KBT organizasyon-çevre ilişkilerini anlamak için önde gelen bir teori olmasına rağmen, yeteri kadar araştırılmamış ve test edilmemiştir (Pfeffer ve Salancik 2003, 34).

Daha belirgin olarak, KBT hem ampirik hem de kavramsal gerekçeler üzerine tartışmaya açıktır. Ampirik olarak, KBT araştırmacılarının çalışmaları her zaman tutarlı sonuçlar vermez. Birçok çalışma (Dussauge vd. 2000; Park, Chen ve Gallagher 2002; Peng 2004; Pfeffer 1972b 1972c; Pfeffer ve Nowak 1976a) kaynak bağımlılıklarının gerçekten örgütler arası düzenlemelerin oluşumuna neden olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, diğer çalışmalar (Koka ve Prescott 2008; Paruchuri vd. 2006; Vermeulan ve Barkema 2001) karşıt hipotezli bulguları bildirmektedir (Drees ve Heugens 2013, 1667).

Kavramsal olarak, KBT'nin güç dengesizliğinin teorik olarak ayrı boyutlarını ya da (Emerson 1962) karşılıklı bağımlılığını tek yapıda birleştirdiği belirtilmiştir. Casciaro ve Piskorski'ye göre, bu gibi kafa karışıklığı bugüne kadar KBT'nin test edilebilir ampirik araştırma için bir temel olmaktan çok daha cazip bir metafor olduğunu ortaya koymaktadır. Öyküleyici incelemeler, önemli hassasiyet oluşturma, bütünleştirme ve gündem belirleme araçları olmakla birlikte, bir literatür bünyesinde önyargılı temsillere karşı savunmasızdır ve kolayca yanlış yönlendirmelere yol açmaktadır. Bunun nedeni, örnekleme hatası için düzeltme yapmadığı ve mevcut bulguların hepsinin çıkarımsal istatistik temelli sentezi sunmadığı olmasıdır (Drees ve Heugens 2013, 1668).

KBT'yi anlamak için KBT'nin temel modeli olarak görülen organizasyonel davranış üzerine bağlamsal perspektifin temel kavramlarının nasıl çalıştığını açıklığa kavuşturmak gerekir. Pfeffer ve Salancik (1978), üç kavram da dahil olmak üzere bağlamsal perspektif kavramının getirilmesi ile çalışmalarına başlamıştır: örgütsel etkililik, örgütsel çevre ve kısıtlamalar. Bu bölüm KBT'de kullanılan ve bağımlılık ve belirsizlik kavramlarının etkisini tartışan temel değişkenleri ele almaktadır.

### **1.2.1. Örgütsel Etkililik**

Kaynak Bağımlılığı teorisi, örgütlerdeki kaynak edinimi ve örgütlerin çevresel kısıtlamalarla baş etmesi üzerine odaklanmaktadır. Çünkü kaynaklara odaklanarak, hem çevre ile olan değişim ilişkilerini hem de organizasyon içindeki politik süreçleri incelemek için kullanılmaktadır. Teorinin temel bir varsayımı örgütlerin ihtiyaç duydukları kritik kaynaklara erişebilmek için diğer örgütlerle iş birliği yapacaklarıdır. Bu bağlamda örgütler arasındaki ilişkiler, bir örgütün başka bir örgütün kaynakları üzerine bağımlılığı ile tanımlanan değişim ilişkileri olarak anlaşılabilir (Amalou-Döpke ve SüB 2014, 447). Bağlamsal perspektifin ilk kavramı, örgütsel etkililiktir; kabul edilebilir sonuç ve eylemler oluşturma kabiliyeti olan bir organizasyonun etkinliği olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel etkililik organizasyonun faaliyetleri ile ilgili çeşitli gruplar ve organizasyonlar dahil paydaşlarının taleplerini ne ölçüde karşılayabildiğine bakarak, bir dış standart olarak tanımlanabilir. Bir organizasyonun etkililiğinin en önemli faktörü, örgütsel

faaliyetlerin dışsal değerlendirmesidir. Örgütsel bir etkililiği tanımlamak için harici bir perspektif kullanılması gerekirken içsel bir perspektif, bir organizasyonun verimliliğini tanımlayacaktır (Delke 2015, 3).

### **1.2.2. Örgütsel Çevre**

Kaynak bağımlılığının temel amacı, bir organizasyonun kendi çevresinde yaşamını sürdürebilmesi çevresi ile etkileşim içinde olmasıdır. Kaynak bağımlılığına göre, bir şirketin davranışı, çevresinde ihtiyaç duyduğu kritik kaynaklara temelde nasıl eriştiğinden etkilenmektedir (Chiambaretto 2015, 207). Bağlamsal perspektifin ikinci kavramı örgütsel çevredir. Çevre faaliyetlerini etkileyen her olay bir örgütsel eylemin sonucunu içermektedir. Bununla birlikte, Pfeffer ve Salancik bazı organizasyonların çevredeki farklı olaylardan neden daha az etkilenip etkilenmediğini sorgulayan bazı hususlara değinmektedir. Bunun nedeni bazı organizasyonların olaydaki etkiyi azaltarak çevredeki belirli olaylardan izole edilmesi veya kısa süreli hafızaya almaması gerektiği şeklindedir. Sonuç olarak, bazı organizasyonlar çevredeki olaylara cevap vermezler. Bazı organizasyonların çevredeki değişikliklere veya olaylara cevap vermemesi konusundaki ikinci bir husus, bazı organizasyonların olaylardan haberdar olmadığı ve değişikliklere neden olduğu gerçeğidir. Bununla birlikte, Pfeffer ve Salancik'e göre (2003) örgütsel ortamlar her bir şirketin dikkat ve yorum sürecinde oluşturulur. Bir başka etki, bir organizasyonun kendi çevresi ile olan gücü arasındaki bağlantıdır. Sonuç olarak, bir organizasyonun çevresi hakkında nasıl bilgi sahibi olduğu, çevreye nasıl davrandığı ve onun bilgiyi nasıl seçtiği ve işlediği yönleri, bir organizasyonun bağlamının eylemlerini nasıl etkilediği önemli faktörlerdir (Delke 2015).

### **1.2.3. Kısıtlar Kavramı**

Örgütsel-çevre ilişkilerini anlamak için bağlamsal perspektifte kullanılan son kavram kısıtlar kavramıdır. Kısıtlar kavramı bir eylemin belirli bir duruma cevap vermek için kullanılmasının muhtemel olduğunu açıklamaktadır. Bir yanıt bir duruma verilen başka bir yanıtta daha olasıysa, bu eylem kısıtlanır. Bir başka deyişle, bir duruma verilen cevap tesadüfi değilse de iyi tartışılmış bir seçim

olduğunda kısıtlama mevcuttur. Davranışı kısıtlamaya ilişkin bazı örnekleri şunlardır: fiziksel gerçekler, sosyal etki, bilgi, bilişsel kapasite ve kişisel tercihler. Kısıtlar kavramı örgütsel davranış üzerindeki bireysel etkilerin sıklıkla durumsal olasılıklar tarafından sınırlandırıldığını varsayar. Bağlamsal perspektifin üç kavramı KBT'nin temel bir modeli olarak hizmet eder. Dahası, KBT'nin temel modeli iki önemli değişken kullanmaktadır. Bunlar bağımlılık ve belirsizliktir (Delke 2015). İlk temel değişken, altta yatan bağımlılık kavramının bir sonucu olarak bir kuruluşun başka bir kuruluşun faaliyetlerine bağımlılığını içerir. Pfeffer ve Salancik (1978) birbirine bağımlılığı, bir şeyin birisinin istediği şekilde ortaya çıkarmamasının nedeni olarak tanımlamaktadır. İki paydaş arasındaki karşılıklı bağımlılığı sınıflandırmanın bir yolu, sonuç ve davranışsal bağımlılığı birbirinden ayırmaktır. Karşılıklı bağımlılık, A tarafından elde edilen sonuçların B tarafından elde edilen sonuç ile birbirine bağlı olduğunu varsaymaktadır. Davranışsal bağımlılık durumunda, faaliyetler başka bir sosyal paydaşın eylemlerine bağlıdır (Delke 2015).

Pfeffer ve Salancik'e göre (1978) karşılıklı bağımlılığın derecesine ilişkin kritik faktörler şunlardır: "Kaynağın önemi, çıkar grubunun onun üzerinde ne kadar takdir yetkisine sahip olduğu ve sınırlı alternatiflerin ne derece olduğudur" (Pfeffer ve Salancik 2003). Bir örgütün bir başkasına bağımlılığı üç unsur tarafından şekillenmektedir: 1. Örgüt için kaynağın kritikliği. 2. Diğer önemli kaynakları kontrol etme ve 3. Bu kaynaklar için alternatif kaynakların bulunması. Bu üç faktörden hiçbir kaynak bağımlılığı için yeterli değildir (Amalou-Döpke ve SüB 2014, 447).

#### **1.2.4. Güç Kavramı**

Güç dengesizliklerini ve karşılıklı değişimleri anlamak için, önce güç tanımını incelemek gerekmektedir. 1960'lı yıllara kadar, güç herhangi bir gerçek anlamda tanımlanmamıştır. Weber, gücü; bir örgütün iradesini diğer örgütlerin iradesine karşı gerçekleştirme kabiliyeti olarak tanımlamıştır. Emerson (1962); "güç, toplumsal bir ilişkinin bir malıdır; bir örgütün bir özelliği değildir" demiştir (Chiambaretto 2015, 208). KBT tarafından kaynakların artmasının örgüt ortamında iktidar yoğunlaşmasına neden olacağı varsayılmaktadır. Karşılıklı bağımlılık

kavramını kullanarak, çevredeki birçok paydaş arasındaki etkileşim iki paydaş arasındaki karşılıklı bağımlılığa yol açmaktadır. Dolayısıyla bir paydaş başka bir paydaşın ihtiyaç duyduğu kaynakları kontrol edebilir. Bu durumda, paydaş A, paydaş B tarafından ihtiyaç duyulan kaynakları kontrol eder; paydaş A'nın, paydaş B'nin üzerindeki güce sahip olduğu ve paydaşlar B'nin paydaşa bağımlı olarak görüldüğü varsayılır. Güç seviyesi paydaş B'ye olan kaynağın değerine bağlıdır. Ancak, kaynak değişiminin önemi iki boyuttadır: değişimin göreceli büyüklüğü ve değişimin kritikliği. Pfeffer ve Salancik'e göre, "bir kaynağın kritikliği, kaynağın yokluğunda veya çıktı için pazarın yokluğunda bir organizasyonun çalışma kabiliyeti olarak ölçülebilir" (Amalou-Döpke ve SüB 2014). Sonuç olarak, çevredeki her kaynak ortamdaki her bir kuruluş için farklı bir güçsüzlük veya kritikliğe sahiptir. Nienhüser, KBT'deki merkezi bir hipotez kaynakları kontrol edenlerin, bu kaynaklara ihtiyaç duyan paydaşların üzerinde gücü olduğunu söylemektedir. Çevredeki diğer paydaşlara bağımlılığın bir sonucu olarak bağımlı bir paydaşın durumu kritik kaynakların temini konusunda belirsiz olarak görülür (Delke 2015, 4).

#### **1.2.5. Belirsizlik**

Bununla birlikte, kaynak bağımlılığı aşırı belirsizdir çünkü ayırt edilmesi gereken farklı boyutları bir araya getirmektedir. Aslında, çoğu ikili ilişkide örgütlerden biri diğerinden daha güçlüdür. Casciaro ve Piskorsi (2005) kaynağın iki boyutunu ayırt etmemizi önermektedir (Chiambaretto 2015, 208). Belirsizliğin ilk kaynağı örgütlerin özerk olmadığı gerçeğidir; çünkü bunlar diğer organizasyonlarla olan bağımlılık ağı tarafından sınırlandırılmıştır. Belirsizliğin seviyesinin çevredeki kaynakların yoğunlaşmasıyla birlikte arttığı varsayılmaktadır. Paydaşlar başkalarına bağımlılığını azaltarak veya artan gücü kullanarak belirsizliği azaltmak için önlemler alacaklardır. Bir başka belirsizlik kaynağı çevredeki rekabetin varlığını da içermektedir (Delke 2015).

#### **1.2.6. Bağımlılık**

Kaynaklar üzerindeki karar yetkisinin kontrolüne yoğunlaşılması ve kaynakların organizasyon için önemi, merkez organizasyonun herhangi bir diğer

grup veya kuruluşa bağımlılığını belirlemektedir. Bağımlılık daha sonra, verilen bir girdi ya da çıktının bir organizasyon için önemi ve nispeten az sayıda örgüt tarafından kontrol edilme derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Pfeffer ve Salancik 2003, 51). Kaynak bağımlılığı teorisine göre; örgütler, kritik kaynaklar olarak sınıflandırılan kaynaklara bağımlıdır. Kaynaklara bağımlılık organizasyonun kendi çevresi içinde hayatta kalma ihtiyacı ile ortaya çıkmaktadır. Örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların tek kaynağı sonuç olarak diğer örgütlerin bir parçası olduğu örgüt ortamından kaynaklanmaktadır.

March ve Simon'a göre (1958), bir organizasyon şöyle tanımlanır: "Örgütlerin en kritik faaliyetlerinin hayatta kalmasını sağlayacak şekilde kurulmuş bir koalisyonudur". Birden fazla organizasyonun bir ortamda görünmesi, bir organizasyonun ihtiyaç duyduğu bazı kaynakların başka bir organizasyon tarafından kontrol edilmesi sorununa yol açar. Kaynakların gücün temelini oluşturabileceği varsayımı da dahil olmak üzere, bu organizasyonlar yasal olarak bağımsız organizasyonlar olsalar bile, birbirlerine bağımlı olacaklardır. Bu durumda güçler ve kaynaklar doğrudan birbirine bağlıdır; kuruluşların A kuruluşunun B kuruluşu üzerindeki gücü, kuruluş B'nin A kuruluşlarının kaynakları üzerindeki bağımlılığına eşittir (Delke 2015, 5).

### **1.3. Kaynak Bağımlılığı Teorisi ve Temel Bileşenleri**

Kaynak bağımlılığı teorisi, tüm organizasyonların hayatta kalma şartı olarak çevreyle kaynak alışverişinde bulunduğunu ve organizasyonlar ile dış birimler arasındaki bağımlılıkların bu gibi kritik kaynakları elde etme ihtiyacından kaynaklandığını belirtmektedir (Raol vd. 2007, 13). KBT'nin temel varsayımlarının başında; çevrenin, örgüt tarafından gereksinim duyulan kısıtlı ve yüksek değere sahip kaynakları ve ayrıca örgüt tarafından gereksinim duyulan bu kaynaklara erişip erişemeyeceğine ilişkin belirsizlikleri bünyesinde taşımasıdır. İkincisi ise çevresel belirsizlik ortamında çok az örgütün içsel olarak kendi kendine yettiğidir. Bundan dolayı örgütlerin, çevreden kaynaklı belirsizliklerden kurtulmada ve iç kaynak ihtiyaçlarını karşılamada başka örgütlerle karşılıklı ilişki içinde oldukları ve yeni bir ilişki başlattıkları görülür (Özkoç ve Batman 2012, 20).

Örgütler arasındaki kaynaklara dayanan ilişkilerin zaman içinde taraflardan birinin diğer tarafa nazaran gücünün açık bir şekilde artmasıyla sonuçlanması mümkündür. Kaynak bağımlılığı teorisyenlerine göre güç; ‘başkalarının bağımlı olduğu kaynakların kontrolünün bir aktör tarafından elde edilebilme düzeyi’ şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durumda, kaynakla ilgili ilişkiler sonucunda oluşan orantısız güç ilişkilerinin bir örgütün diğerine olan bağımlılığının artmasıyla sonuçlanması; görece olarak gücü azalan örgütün karar verebilme özgürlüğünü kaybederek, güce sahip ya da görece olarak aşırı derecede gücü olan örgüt tarafından kendisine uygulanacak talep ve her türlü baskıya boyun eğme mecburiyetiyle karşı karşıya kalması muhtemeldir. Bu gibi durumlarla karşılaşmamak için örgütlerdeki üst yönetim birimleri, kaynak bağımlılıklarını asgari düzeye indirirler ve bunun için de bazı stratejik faaliyetlerin planlanması ve uygulanmasına önem verirler. KBT, örgütlerin dışsal bağımlılıklarını yönetebilmelerinde iki seçeneğin olduğunu belirtir (Özkoç ve Batman 2012). Buna göre örgüt;

1. Dışsal unsurlardan kendilerine gelen talepleri, bunlara olan bağımlılık düzeyini azaltma ya da bunları dengeleyecek bazı güçler kazanma yoluyla önlemeye çalışabilir.
2. Dışsal unsurlardan kendilerine gelen bu talepleri kabul etmeleri halinde oluşacak maliyetleri asgari düzeye indirmeye çalışabilir.

KBT’ye ilişkin birçok strateji geliştiren Pfeffer ve Slancik (1978), Kotter (1979), Carroll ve diğerleri (1990) ve Frooman (1999), örgütlerin dışsal bağımlılıklarını yönetilebilmelerinde geçmiş ve güncel verileri kullanarak bazı stratejiler belirlemişlerdir. Frooman tarafından oluşturulan “etki stratejileri”, Carroll ve diğerleri (1990) tarafından oluşturulan “köprü kurma ve savunma stratejileri” ve Pfeffer ve Salancik (1978) ile Kotter (1979) tarafından oluşturulan “dışsal bağımlılığı yönetme stratejileri”, kaynak bağımlılığının yönetilmesinde ortaya atılan başlıca strateji biçimlerindedir. Pfeffer ve Salancik (1978) ile Kotter (1979), kaynak bağımlılığını yönetmeye ilişkin stratejileri belirlemek için daha önce bu konu üzerine yapılmış olan çalışmaları sentezlemişlerdir. Bu stratejiye göre örgütler; dışardan gelen taleplerin azaltılmasında bir etki alanı seçme, seçtikleri etki alanında kimlerin ne gibi faaliyetlerde bulunduğunu kontrol etme ya da dışsal unsurlar ile örgüte yararlı

ilişkiler kurmayı seçebildikleri gibi; örgütsel tasarım aracılığı ile dışsal unsurların getirdiği talepleri kabul etmenin örgüte yaratacağı maliyetleri asgari düzeye indirgeyebilmeyi de seçebilirler (Özkoç ve Batman 2012, 20).

Bu yazarlar, bir organizasyonun dış denetime ne ölçüde dahil olduğunu etkileyen bazı koşulların yanı sıra, organizasyonların dış baskılardan ve taleplerden kaçınma girişiminde bulunduğu çeşitli mekanizmaları incelemektedirler. Kaynak bağımlılığı teorisi doğrusya, belirtilen koşullara tabi olan firmalar birbirleri ile daha fazla ve kısıtlamalara uygun olarak çalışmalıdırlar. Bununla birlikte, kaynak bağımlılığı teorisi, standart piyasa rekabet kuramlarınıniki kadar basit veya tek boyutlu tahminlerde bulunmaz. Sınırlandırmalar kısıtlamanın sağlanması taleplerine uymak zorundadır, ancak bu gruplar hükümet kuruluşlarını, işçi örgütlerini, hissedarları, müşterileri, tedarikçileri veya finansal sermayenin sağlayıcılarını içerebilir (Mizruchi ve Schwartz 1987, 35).

### **1.3.1. Etki ve Kontrol Stratejileri**

Örgütlerin dışsal bağımlılıklarını yönetebilmelerinin yollarından biri, malların/hizmetlerin temininin nereden, nasıl ve kimden yapılacağını seçmeleridir. Örgütler, çevrelerinde dışsal bağımlılıklarını rahatlıkla yönetebilecekleri niş unsurlar arama yoluna giderek halihazırda sahip oldukları etki alanlarını değiştirebilirler. İşletmeler arasında yaygın olarak kullanılan ve kârlı bir strateji olarak değerlendirilen, işletmenin rekabet düzeyi yüksek bir pozisyona sahip olabilecekleri bir alan aramaları buna örnek olarak verilebilir (Özkoç ve Batman 2012). Bireyler ve organizasyonlar ölçülen veya üretilenleri göz önüne aldığında verimlilikten çok etkililikle ilgilenirler. Etkililik, bir organizasyonun çıktısına veya faaliyetlerine uygulanan harici bir standarttır (Pfeffer ve Salancik 2003, 34).

Örgütlerin kaynak bağımlılıklarını yönetmede kullandıkları tek yol yeni bir etki alanının belirlenmesi değildir. Örgütler, çeşitlendirme yoluyla da halihazırda sahip oldukları etki alanlarının genişletilmesini sağlayabilirler. Dikey bütünleşme, coğrafi genişleme, birleşme, devralma/satılma ya da içsel gelişim gibi yollarla, yeni ve/veya farklılaştırılmış ürünler/hizmetler geliştirebilirler. Başarılı olmaları durumunda çeşitlendirme, örgütlerin sadece bir ürün/hizmet/pazar ya da teknolojiye

bağımlılığını azaltmalarında yardımcı olabilir. Örgütlerin dışsal bağımlılıkları yönetmede başvurdukları bir diğer yol da halihazırda sahip oldukları etki alanlarında faaliyette bulunan rakiplerini ve faaliyet şekillerini kontrolde tutmalarıdır. Bunu sağlamak için örgütlerin genel olarak rekabet koşulları üzerine yoğunlaştıkları görülür. Bu stratejilerin aşağıdaki gibi özetlenmesi mümkündür (Özkoç ve Batman 2012, 21):

- Rekabetin ortadan kaldırılması ve bu yolla rekabete ilişkin bağımlılıkların azaltılarak müşteriler ve alıcılar üzerinde etkili olan dengeleme gücünü artırma.
- Ticarî birlikler oluşturma ve ilgili birliklere katılma.
- Rekabetin azaltılmasına yardımcı olabilecek kurulların koordinasyonunu sağlama.
- Yasalara ve yönetmeliklere başvurma (genel olarak rekabetin sınırlandırılması amacıyla).
- Genel olarak rekabetin sınırlandırılması amacıyla etik ilkelere, sosyal vicdana, sosyal normlara ve benzeri biçimsel olmayan kurallara başvurma.

### **1.3.2. Dışsal Bağlantılar Kurma**

Etki ve kontrol stratejileri dışında örgütlerin, bağımlılık gösterdikleri çevreden kaynaklı unsurlar ve sahip oldukları alanda bulunan destekleyici nitelikteki alternatif kaynaklar ile faydalı ilişkiler kurma yoluyla dışsal bağımlılıklarıyla başa çıkabilmeleri mümkündür. Levine ve White (1961), alternatif kaynaklara erişilebilirliğin değişimlerde yüksek önem arz ettiğini belirtmiştir. Buna göre bir örgütün, bir başka örgüte olan bağımlılığını, kıt kaynakları başka alternatiflerden edinerek azaltabilmesi mümkündür. Örgütler tarafından, düzenli kaynak tedariki yapılan şirketler dışında alternatif kaynak sağlayıcılarla yararlı ilişkiler kurulması, başlıca tedarikçilere olan bağımlılıklarını azaltmalarına yardımcı olabilir. Alıcılar ve tedarikçiler arasında böyle bir ilişkinin doğal sonucu, diğer birimlerin işleyişi için

gerekli şartları kontrol eden varlığa hakimiyet kazandırmasıdır (Raol vd. 2007, 13). Eğer bununla birlikte bir örgüt kritik kaynaklarını alternatif tedarikçilerden sağlayamazsa, bu örgüt özerklik derecesini kaybeder ve öncelikli tedarikçilere bağımlılığı artar (Özkoç ve Batman 2012). Böylece önceliğe sahip tedarikçinin bağımlı örgüt üzerinde sahip olduğu kontrolü kullanabilmesi ve örgütlerin bir başka örgütün kullandığı gücü-etkiyi alternatif tedarikçilerle ilişkiler kurma yoluyla azaltabilmesi mümkün olabilir (Özkoç ve Batman 2012, 21). Organizasyonların dış denetimi, kuruluşları karşılıklı bağımlılıklar ve sosyal ilişki ağlarına gömülmüş olarak görmüştür. Çevreden sağlanan mali ve fiziki kaynaklar ile bilgi de dahil olmak üzere kaynak ihtiyacı, organizasyonları potansiyel olarak bu kaynakların dış kaynaklarına bağımlı hale getirmiştir. Dolayısıyla kaynak bağımlılığı teorisi ortaya çıkmıştır (Pfeffer ve Salancik 2003, 12).

### **1.3.3. Örgütsel Tasarım Stratejileri**

Örgütsel davranışı anlamak için, örgütün çevredeki diğer toplumsal aktörlerle olan ilişkisini anlamak gerekir. Örgütler başkalarının taleplerine uyarlar veya örgütsel eylemler üzerinde kısıtlamalar yaratan bağımlılıkları yönetirler (Pfeffer ve Salancik 2003, 257). Kaynak bağımlılığı teorisi, örgütlerin öncelikle kendi içinde yoksun olan kaynakların sağlayıcıları olarak hareket ettiklerini ve davranışlarını örgütsel ve çevresel olasılıklara göre ayarladıklarını ileri sürmektedir (Pugliese vd. 2014, 1190). Örgütler, örgütsel tasarım aracılığı ile dışsal unsurların getirdiği talepleri kabul etmenin örgüte yaratacağı maliyetleri asgari düzeye indirgeyebilmeyi seçebilirler. Diğer yaklaşımlardan farklı olan bu stratejide amaç; dışsal çevreyi değiştirmekten ziyade dışsal çevreye uyum göstermektir. Örgütler, örgütsel tasarım aracılığı ile dışsal bağımlılıklarını yönetmede genel olarak şu yollara başvururlar. Örgütler dışsal bağımlılığa yol açan kaynaklarla mücadele etmede pazarlama, insan kaynakları (İK), halkla ilişkiler, satınalma gibi farklı alt birimler oluşturlar (Özkoç ve Batman 2012). Örgütler genel olarak bu alt birimlere değişik şekillerde personel temin eder ve örgütlenmesini yaparlar. Bu şekilde çevreye ilişkin oluşumları anlama ve yönetmede gerekli olan becerileri elde etmeyi amaçlarlar. Ayrıca örgütler, farklı alt birimler arasında yaşanabilecek olası çatışmaları önlemede bazı mekanizmaların kurulması yoluyla bağımlılık gösterdikleri dışsal oluşumların yarattığı taleplerin

üstesinden gelmeye çalışırlar. Örgütler buna sıklıkla başvurarak, alt çevrelerine olan bağımlılık dereceleriyle alt birimler arasındaki güç dağılımının uyumlaştırılmasına çalışırlar. Başarılı olduklarında, örgüt için çeşitli çevresel oluşumların görece önemi, içsel karar alma mekanizmasına yansımış olur (Özkoç ve Batman 2012).

Hayatta kalmak için organizasyonlara kaynak gerekir. Genellikle, kaynaklar edinmek, organizasyonun bu kaynakları denetleyen diğer kişilerle etkileşime girmesi gerektiği anlamına gelir. Bu anlamda, organizasyonlar kendi çevrelerine bağımlıdırlar. Organizasyon ihtiyaç duyduğu kaynakları denetlemediğinden, kaynak edinimi sorunlu ve belirsiz olabilir. Kaynakları kontrol eden diğerleri, özellikle de kaynak yetersiz olduğunda, güvenilmez olabilir. Organizasyonlar gerekli kaynaklar için başkalarıyla işlem yapar ve kaynakları kontrol etmek başkalarına organizasyon üzerinde güç kazandırır (Pfeffer ve Salancik 2003, 258).

#### **1.4. Kaynak Bağımlılığı Teorisinin Öngörülen Diğer Göze Çarpan Teorik Perspektiflerle Entegre Edilmesi**

##### **1.4.1. Kaynak Temelli Yaklaşım**

Gelecekteki araştırmalar için bir potansiyel olan KBT, diğer teorik görüşlerle yan yana koyularak örgütlerin karşılıklı bağımlılıkları incelenecektir. Yapılan araştırmalarda, beş alanın hiçbirinde kaynak bağımlılığı teorisi kendi başına yeterli olmamaktadır. Aksine, kaynak bağımlılığı teorisi diğer teorik bakış açıları ile uzun bir geçmişe sahiptir. Bu görüşte tartışılan her farklı araştırmada, KBT diğer teorik perspektiflerle bütünleştirilmiştir. KBT'nin birleşme ve devralmalarda ve ortak girişim çalışmalarında işlem maliyetleri teorisi tercih edilen ortak olmuştur; vekalet teorisi ise kurullarda araştırma için birincil ortaktır. Bazıları KBT'yi kurumsal teori perspektifi ile bütünleştirirken (Oliver 1990) diğerleri ise KBT'yi birden fazla teorik çerçeve ile birleştiren organizasyonların üst kurumsal görüşlerini sunmaktadır. Bu nedenle, bir organizasyon ve çevresi arasındaki ilişkiye yeni bakış açıları sunmak için KBT ile diğer teorik görüşleri bütünleştirmenin daha ümit verici olduğuna inanılmaktadır (Hillman vd. 2009).

Örneğin KBT'yi firmanın kaynak tabanlı görüşü ile entegre etmek (Barney 1986, 1991), özellikle üretken olabilmektedir. Kaynaklara tamamlayıcı bir şekilde odaklandıkları için, bu iki teorinin entegrasyonu örgütsel kaynak varlıklarına yeni bakış açıları sunabilir. Ayrıca, organizasyonların değerli, nadir, ikame edilemez, kaynakları dış ortamdan elde ederek rekabet avantajı elde ettiklerini de açıklayabilir. Bu iki teoriyi karşılaştırmak organizasyonların kaynak gereksinimlerini nasıl belirttiğine dair işletme içine odaklanmış bir bakış açısı ve organizasyonların bu değerli kaynakları nasıl elde ettiklerinin işletme dışına odaklanmış bir perspektifinin incelemesine olanak tanır (Hillman vd. 2009, 1417).

Bir başka örnek olarak, KBT ve paydaş teorisi arasında birkaç benzerlik mevcuttur ve bu teori firmanın dış ve iç ihtimallere olan karşılıklı bağımlılığını tanımlamaktadır. Paydaş teorisinde yapılan araştırmalar (Mitchell vd. 1997), KBT'nin araştırmacılar için yapıcı bir referans çerçevesi olabilecek ortamda hangi paydaşların öncelikli olduğunu açıklayacak biçimde oluşturulmaktadır. Entegrasyon için bir diğer olası teorik bakış açısı gerçek opsiyon teorisi olabilir. Bu durumda, birden fazla kaynağa bağımlılığı azaltma stratejilerini gerçek opsiyon teorisi perspektifinden incelemek üretken olabileceğini ispatlayabilmektedir. Gerçek opsiyon teorisi belirsizlik altında stratejik karar vermede rehberlik sunan teorinin geliştirilmesinde merkezi bir kavramsal konuma sahiptir. KBT ile gerçek opsiyon teorisinin uygulanması firmaların nasıl yönettiğini ve belirsizliği azaltmak için bu stratejileri nasıl kullandığı daha ayrıntılı incelenebilir. Örneğin, bir müdürden yönetim kuruluna seçim için bu bağımlılığı yönetmede bir "seçenek" sunmak üzere hizmet etmesini istiyor mu? Bir ittifak tam bir birleşme için bir seçenek uygulamadan önce potansiyel bir ortak etrafında daha fazla netlik kazanmanın bir yolu olarak kullanılabilir mi? Dış çevrenin rolü üzerine benzer odaklanmalar nedeniyle, nüfus ekolojisi KBT ile birleşme için teorik bir bakış açısını temsil edebilmektedir (Hillman vd. 2009).

Ulrich ve Barney (1984), KBT'yi diğer teorik görüşlerle bütünleştirmek için yapılan en erken çabalardan birinde bunu yaparlar. Bilim adamları, bu iki bakış açısını, organizasyonların meta teorik perspektifini geliştirmek için işlem maliyeti ekonomisi ile birlikte kullanmaktadır. Topluluk ekolojisine örgütsel seçim perspektifi önermektedirler ve hayatta kalma bir firmanın diğerleri üzerinde güç kazanırken

çevresel bağımlılığı azaltma yeteneği ile açıklanmaktadır. KBT'nin ve kurumsal entegrasyonu da aydınlatıcı olabilir. Belirsizlik ve bağımlılık kaynaklarını tanımlarken kurumsal siyasi eylemdeki araştırmaların büyük kısmı ülkenin kurumsal çevresini dikkate alır. Bu çalışma öncelikle iktisattan neo-kurumsal teoriye dayanmasına rağmen, yönetim bilginleri izomorfizmle sonuçlanan toplumdaki kurumsal güçlere dikkat çekerler. Yasallık ile birlikte atama biçimleri arasındaki teorik sinerjiyi araştırmak umut verebilir. Bir müdürün kritik bir dış bağımlılık kaynağından bir meşrulaştırma biçimi seçip seçmediği kurumsal güçlerin bağımlılık azaltma stratejilerinin firmaların hangi biçimini kullandığını etkileyip etkilemediği buna örnektir (Collins 2009, 1417).

KBT'yi diğer teorik bakış açılarıyla birleştirerek, bu bağımlılığı azaltma stratejilerinden elde edilen sonuçlar ve avantajlar daha iyi anlaşılabilir. Bağımlı organizasyonların ve çevrelerinin etkileşimi geniş bir sonuç yelpazesini açıklayabilecek sağlam perspektifleri gerektiren dinamik, karmaşık bir süreçtir. Böylece, KBT'yi diğer tamamlayıcı bakış açılarıyla bütünleştirmek bu etkileşimin daha gerçekçi bir bakış açısını sunabilir. KBT'nin tamamlayıcı teorik perspektiflerle bütünleştirilmesi yoluyla KBT'nin yeni uygulamaları gerçekleştirilebilir (Hillman vd. 2009).

#### **1.4.2. İşlem Maliyeti Yaklaşımı**

Hızla değişime uğrayan piyasa koşullarında belirgin şekilde yükselen stratejik İş birliklerinin çok çeşitli ve karmaşık yapılara sahip olmaları nedeniyle bu İş birliklerini en doğru şekilde açıklayabilecek tek bir yaklaşım yoktur. Buna göre işletmelerin yalnız başına gerçekleştirmeleri oldukça zor olan birtakım hedeflerini başarmalarına imkân sunan stratejik İş birliklerinin oluşumunun ve faaliyette buldukları koşulların açıklanabilmesi amacıyla iktisat yazınında birçok teori üretilmiş ya da uyarlanarak kullanılmıştır. Bunlar arasında; işlem maliyeti ekonomisi (Hennart 1988; Spekman vd. 2000), şebeke ilişkileri (Jarillo 1988), oyun teorisi (Parkhe 1993), gelişimsel süreçler (Ring ve Van de Ven 1994), etik perspektifi (Gaundlach ve Murphy 1983), uluslararasılaşma (Beamish ve Banks 1987), pazar gücüne ilişkin teoriler, stratejik yönetim ve örgütsel teori (Evans 2001; Child ve

Faulkner 1998), pazarlık teorisi (Yan ve Gary 1994), kaynak bağımlılığı teorisi (Pfeffer ve Salancik 1978), kaynak temelli yaklaşım (Das ve Teng 2000), stratejik davranış teorisi (Glaister ve Buckley 1996) ve sosyal yapısal bağlam (Gulati 1995) gibi farklı teorik perspektifler yer almaktadır (Simonin 2002, 238).

Çalışma konumuzu kapsayan işlem maliyet teorisinin (transaction cost theory) literatürde yer bulan çıkış noktası 1937 yılında Ronald Coase'nin "Nature of the Firm- Firmaların Doğası" isimli makalesidir. Coase'nin işlem maliyetlerinin firma ve diğer kurumlar üzerinde yapacağı etkiye dikkat çekerek pazar ve firma hiyerarşisi ilişkilendirmiş, alternatif yönetim modelleri anlatarak, fiyat mekanizmasının işletilmesiyle ilgili maliyetler ortaya koymuştur (Coase 1937, 390). İşlem maliyet teorisi hakların ekonomide nasıl tahsis edildiğinin belirlenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu yönüyle işlemler gerçekte bir mal ya da objenin aktarılması değil, birçok karmaşık hakkın aktarımıdır. Dolayısıyla işlem maliyetleri bir taraftan da hakların değişimiyle ilgilidir (Coase 1988, 13). Daha sonra Oliver Williamson (1975 1985) tarafından geliştirilen İşlem Maliyetleri Teorisi'nde, Coase tarafından yapılan çalışma detaylı olarak işlenmiş ve işletmelerin iç işlemlerinin maliyetlerinin bir takım etkenler nedeniyle piyasa alışverişlerine göre daha düşük olabileceği açıklanmaya çalışılmıştır. Coase'nin (1937) çalışmasından farklı olarak Williamson (1975) "örgüt" kavramı yerine "hiyerarşi" kavramını kullanmıştır (Coase 1988, 13).

İşlem maliyet teorisinde yaygınlığıyla bilinen bu araçlar "yönetişim mekanizmaları" (governance mechanisms) şeklinde anılmaktadır. Piyasa mekanizması genellikle rekabet, fiyat ve tarafların ticaretlerinde karşılıklı hak ve sorumluluklarını bilmelerine yardımcı olan sözleşmelere dayanır. Diğer taraftan, 'hiyerarşi' mekanizmasıyla genellikle yönetici pozisyonundaki 3. bir tarafın denetimi altında, ticaretlerini gerçekleştirmelerinde tarafları bir araya getirir (Kalemci 2013, 59). İşlem maliyeti teorisi, temelde verimlilik odaklı olup, işlemlerdeki verimliliğin işletme içinde mi yoksa piyasada mı daha fazla olacağını yanıtını arar. Buna göre ürün ya da hizmetin işletme içinde üretilmesine ya da dışarıdan satın alınmasına karar verilir. Kuramda bu durum "yapma veya satın alma kararı" (make or buy decision) şeklinde geçer (Williamson 1998, 30).

İşlem maliyeti teorisi piyasayı kullanmanın üretim ve işlem maliyetlerinin olduğunu, bir ürünü üretirken ya da bir piyasaya hizmet sunarken çıkan maliyetleri üretim maliyeti, alıcı ve satıcı arasındaki değişimi ise işlem maliyeti olarak tanımlar. İşlem maliyetlerini, piyasa araştırmasından kaynaklanan maliyetler, sözleşme sürecine ilişkin maliyetler, performansın izlenmesine ilişkin maliyetler, yasal prosedür maliyeti, fırsat maliyeti olarak sıralamak mümkündür (Williamson 1998, 30).

Uluslararası pazara giriş yönüyle de işletme varlıklarının kapsadığı patentine sahip olunan ürünler, ürünleri tüketiciye ulaştırma maliyetlerini azaltmayı sağlayan lokasyon avantajı, üretimi gerçekleştirebilmede gerekli olan fiziksel varlıklara sahip olma avantajı ve İK'nın gelişmesi sayesinde önemini artıran işgücü kaynağına sahip olma avantajı (Williamson 1998, 31), işletmelerin rakipleri karşısında rekabet gücünü artırmaktadır. Rekabet avantajı olan ancak yeterince büyük olmayan işletmeler, uluslararası pazarda hedefledikleri faaliyetler için acente ile ortak iş birliği yapma yoluna gidebilirler (Hennart 2001, 133).

İşlem maliyetleri analizi, ana işletmeyle acente arasında gerçekleşen ilişkinin yarattığı maliyetler ile ilgilenmektedir (Hennart 2001, 133). Acenteye ana işletmeyle acente arasında bir sözleşme yapılabilmesinde gerekli olan görüşmeler, performans değerlendirilme ve acenteyi izleme, işlem maliyetlerine girmektedir. İşletmenin teknik bilgi düzeyi ve bu bilginin değeri, işlem maliyetlerini etkileyen değişkenlerdendir (Hill vd. 1990).

Uluslararası pazara girişte işletmeler, yerel ülkedeki işletmeler ile rekabet edebilmek için düşük maliyetli faaliyette bulunmak zorundadırlar. İşlem maliyetleri analizi ile uluslararası pazara giren işlemlerin katlanmak zorunda olduğu maliyetler açıklanmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin maliyetleri ortak birliktelikle bulunduğu acentelerin ürettiği maliyetten dolayı ölçülemez de olabilmektedir (Hennart 2001, 133). Tüm bunlara karşın işletmelerin uluslararası pazar faaliyetlerinde ortak iş birliklerinin faydaları, birbirlerine rakip olmalarından daha kazançlıdır. Örneğin, işletmenin lisans vererek uluslararası pazara girme kararı alması durumunda kaynak üstlenme maliyetleri ortadan kalkıyor olmasına karşın, lisans verdiği işletme tarafından gelecekte rekabetçi faaliyetler sergilenme olasılığı

doğabilmektedir ve işlem maliyetleri analizinde bu durum maliyetlerin hesaplanmasında dikkate alınmaktadır (Hill vd. 1990, 124). Tüm bunlarla birlikte işlem maliyet teorisi işletme davranışlarını belirleyerek işletmeyi kısıtlayan iki varsayım ortaya koyar. Bunlar sınırlı rasyonellik ve fırsatçılıktır (Kalemci 2013, 73).

#### **1.4.2.1. Varsayımlar**

İşlem maliyet teorisi, insanların çıkarlarını, işletmelerin ise karlarını maksimize etmeye çalıştıkları varsayımına dayanır. Bu amaçlara ulaşma çabaları sırasında, vekiller/aracılar sınırlı rasyonelliğe sahiptirler ve bazen fırsatçı davranışlarda bulunurlar (Williamson 1985, 47).

##### **1.4.2.1.1. Sınırlı Rasyonellik**

Rasyonellik kavramı iktisat yazınında üç basamakta görülür. En üst basamakta maksimum rasyonellik, en alt basamakta ise organik rasyonellik yer almaktadır. Sınırlı rasyonellik ise orta seviyede yer bulunmaktadır. Bu yönüyle sınırlı rasyonellik varsayımı, işlem maliyet teorisini diğer bilginin pazarın her noktasından ulaşılabilirdiği varsayan geleneksel ekonomik modellerden ayırmaktadır (Bahli 2003, 19).

Simon'ın (1979) üzerinde durduğu işlem maliyet teorisindeki “sınırlı rasyonellik” varsayımı ekonomik aktörlerin niyet olarak rasyonel ancak bu rasyonelliklerin uygulamada sınırlı olduğuna işaret etmektedir. Bireyler, bilginin hatasız elde edilmesinde, saklanmasında, bu bilgiye yeniden erişilmesinde ve bilginin işlenmesinde sınırlı yeteneklere sahiptir. Sınırlı rasyonellik seviyesi, alıcının (örgütün) şartları belirleme, uygun tedarikçiyi seçme, sağlam bir sözleşme düzenleme, tedarikçiyi yönetme ve kontrol etmeye yönelik bilgi ve yeteneklerine bağlıdır. Örgüt şartlarının belirlenmesi sırasında, gelecekteki tüm durumları tahmin edemez (akt. Bahli 2003, 19).

Bu nedenlerden dolayı karar alma sürecinin, en iyi sonucu sunan gerçekçi bir seçme süreci şeklinde değerlendirilmesinden ziyade, sınırlı bilgi dahilinde tatmin eden sonucun elde edildiği bir seçme süreci şeklinde ele alınması daha uygundur. Tatmin etme, bir sonucun kabul edilebilmesinde gereken asgari şartların sağlanması

anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda gerçekçi yaklaşımdaki “en iyi” sonuç yerine, sınırlı rasyonellikte “tatmin eden” sonuç elde edilmektedir. Williamson, daha sonraki çalışmalarında “ileri görüşlülük” kavramını sınırlı rasyonellikle ilişkilendirmiştir. Vekiller, sınırlı rasyonelliğe sahip olabilirler ancak kendi rasyonelliklerinin sınırlarını belirleyebilmektedirler. İleri görüşe sahip vekiller sınırlı rasyonelliklerinin yaratabileceği beklenmedik durumları, gelecekteki olayların olasılıklarını düşünerek ve işlemleri buna göre düzenleyerek öngörebilirler (Koçel 2003, 103-104).

#### **1.4.2.1.2. Fırsatçılık**

Williamson’a (1985, 47) göre fırsatçılık, kişiler tarafından kurnazca, kişisel çıkarları arttırma çabaları içinde bazen yalan söylemek, hırsızlık ve aldatma gibi kötü davranışları içermekle birlikte temelinde, sözleşmeler gibi ekonomik işlemlerde bilginin diğer tarafın zararına olmak pahasına eksik ve yanlış olacak şekilde aktarılıp, bazı kişisel çıkarlar çerçevesinde eylemde bulunulmasıdır. Kişilerin fırsatçılıktan fazladan kar edeceği sonucunu doğurmamaktadır, ancak bu kabul firmaların partnerlerinin fırsatçı davranışlarını en aza indirme için çaba harcamasına neden olmaktadır (Williamson 1985, 47).

Fırsatçı davranışın yol açtığı olumlu-olumsuz sonuçlar bulunmaktadır: Bir maliyet yaratması ve bu duruma karşı yaptırımlar ortaya çıkarması başlıca olumsuz sonuçlarındandır. İşlemlerle ilgili özellikleri belirlemeyi sağlamasıysa olumlu sonuçlarındandır. Öte yandan işlem maliyeti yaklaşımı, ekonomik aktörlerin tamamının sürekli olarak fırsatçılık yaptıklarını varsaymaktan ziyade bazı aktörlerin fırsatçı yaklaşımlar sergilediğini ancak hangilerinin fırsatçı olmadığını ayırımının ise maliyetli olacağını varsaymaktadır (Kalemci 2013, 60).

İşlem maliyeti yaklaşımında, bahsi geçen bu fırsatçılık davranışları varsayımları temel alınmak üzere ekonomik aktörlerin bazı yönetim mekanizmalarına yönelik tercihleri konu edinilmektedir. Sınırlı akılcılık ve fırsatçılıkla yaratabilecek işlem sorunları karşısında bunların azaltılmasını sağlayacak pazar yönetim sisteminin hiyerarşik yönetim sistemi yerine tercih edilmesi buna örnek olarak verilebilir. Öte yandan kurulmuş olan pazar yönetim sisteminin bahsi

geçen işlem problemlerinin çözümünde etkili olamaması halinde, bu sistemden daha yüksek maliyete sahip bir hiyerarşik yönetim sistemine geçme kararı alınabilir (Kalemci 2013, 62).

#### **1.4.2.2. İşlem Maliyeti Ekonomisi İçinde İşlem Ölçüleri**

Çalışmanın önceki başlığındaki işlem maliyet teorisinin varsayımları öncelikli olarak işlem maliyet ekonomisine dair organizasyonel faaliyetlerin kısıtlarıydı. İşlem maliyet ekonomisi içindeki işlem ölçü ve nitelikleri bu teoriyi yönlendirmektedir. Williamson (1985, 1991)'a göre işlem maliyetinin temel boyutları, varlık özgünlüğü (asset specificity), belirsizlik (uncertainty) ve işlemin sıklığından (frequency) oluşmaktadır. Bu faktörler işlem maliyetlerinin oluşmasında belirleyicidir (Williamson 1985, 1991).

##### **1.4.2.2.1. Varlık Özgünlüğü (Asset Specificity)**

İşlem maliyetini etkileyen işlem ölçütleri içinde en önemlisi olarak tanımlayan Williamson (1985, 52)'a göre varlık özgünlüğü, bir işlemin gerçekleştirilmesi sırasında değer yitirmeden alternatif kullanım türlerine bağlı bir şekilde alternatif kullanıcılar için sunulabilme derecesiyle alakalıdır. Bir varlıkta özgünlüğün yüksekliği işleme özel olup başka bir işlem için değere sahip değildir. Faaliyet ya da mal, teknik/özel beceri ya da bilgi gerektiren bir yapıya sahip değilse varlık özgünlüğünün düşüklüğü söz konusudur. Aubert ve diğerleri (2004), artan varlık özgünlüğünün, işlem maliyetinde artışa yol açtığını bildirmiştir. Hizmeti sunan tarafın, özgün ekipman, personel, yer, zaman, marka yatırımı, uzun dönem sözleşme garantisi, gönderi hacmi garantisi gibi bazı sözleşme maddeleriyle garanti altına almak istediği; yüksek varlık özgünlüğüne sahip işlemlerde sözleşmede yer alan bu tür maddeler yerine getirilmediğinde, birlikteliğin zarara uğradığı bildirilmiştir. Bu gibi durumlarda hizmetten faydalanan tarafın sözleşmeden kaynaklı cezalar ile karşılaştığı, hizmeti sunan tarafın bu örgüt için yaptığı yatırım boşa gitmektedir. Bunun gibi ek işlem maliyetlerini engelleyebilmede işletmelerin yüksek varlık özgünlüğüne sahip yapıda olan işlemleri içselleştirme eğiliminde oldukları görülmektedir (akt. Varan ve Çelik 2015, 112).

Varlık özgünlüğünün yüksek olması, bir işlemde kilitlenme etkisinin (lock-in effect) ortaya çıkmasına neden olabilir. Ekonomi literatüründe, kilitlenme (lock-in), bir müşterinin ürün ve hizmetler için tedarikçiye bağımlı olmasını anlatmaktadır. Bağımlılık o kadar ileri düzeydedir ki müşteri, yüksek geçiş maliyetlerine (tedarikçi değiştirme maliyetleri – switcing cost) katlanmadan başka bir tedarikçiye yönelememektedir. Varlık özgünlüğü arttıkça, varlığın dolayısıyla işlemin ikame edilme derecesi azalır, bu durum da taraflar arasındaki iki yönlü bağımlılığı ve sözleşmeye bağlı tehlikeleri artırır. Yaklaşım, düşük varlık spesifikliğine sahip işlemlerin piyasa yapısı altında, yüksek varlık spesifikliğine sahip işlemlerin ise hiyerarşik yapılanmayla yönetilmesinin uygun olacağını öngörmektedir. Özgünlüğü yüksek varlıklarca artırılan fırsatçı davranış tehditlerinin önüne geçmede sözleşme maddelerine dikkat edilerek lehte maddeler haline getirilmeye çalışılması veya işlemlerin örgüt içerisinde yapılması gerekebilmektedir. Özgün varlıkların korunması amacıyla sağlam teminatları içinde barındıran sözleşmeler oluşturulmasının pazarlık, izleme ve sözleşme koşullarına uyulmasını sağlamanın getireceği maliyetleri de etkilemesi nedeniyle varlıkta özgünlüğün artmasıyla birlikte piyasada gerçekleştirilen işleme ilişkin maliyetlerin artması da olasıdır (Williamson 1991, 269-296).

Williamson'a göre 6 farklı varlık özgünlüğü bulunmaktadır. Bunlar; yer özgünlüğü, fiziksel özgünlük, insan kaynakları özgünlüğü, marka isimleri, adanmış varlıklar ve zamansal özgünlüktür.

*Yer Özgünlüğü:* Varlıkların bulunduğu yerin özel olması hâlidir. Bir başka deyişle, üretim ve/veya hizmet sürecini meydana getiren unsurların birbirlerini takip eden aşamalar hâlinde düzenlenmeyi gerektirmesi durumunda, işlemde yer özgünlüğü söz konusu olur.

*Fiziksel Özgünlük:* Varlıkların fiziksel yapısına ilişkin özel olma hâlidir. Bir ürün ve/veya hizmet tedarikçisinin müşterilerin belli gereksinimlerini karşılamak için özel ekipmanlara yatırım yapmaya gereksinim duyması durumunda fiziksel özgünlük söz konusu olur.

*İnsan kaynakları özgünlüğü:* Çalışanların sahip olması beklenen beceri ve bilginin özel olma hâlidir.

*Markalı varlıklar:* Bir varlığı çekici hâle getiren olumlu imajın/itibarın olma hâlidir.

*Adanmış varlıklar:* Belirli bir işlemin dışında yapılamayacak değerli yatırımlardır. Büyük bir müşteriye hizmet vermek için gerekli bir taahhüdün yerine getirilmesidir. Spesifik materyaller, çalışma prosedürleri veya sistemleri, yazılım gibi kaynaklardır.

*Zamansal Özgünlük:* Varlıkların zamanla ilgili özgün olma hâlidir. Zamansal özgünlük, oldukça kısa süre içinde tamamlanmayı gerektiren bir işlemin, tamamlanması noktasında taraflarca muhtelif nedenlerle tamamlanamayacağının anlaşılması hâlinde söz konusu olur (Özgen 2002, 53):

#### **1.4.2.2. Belirsizlik (Uncertainty)**

Bir işlemin gerçekleşme sürecinde oluşması muhtemel durumların öngörülmesindeki zorluk durumuna denir. Coase'ye (1937) göre belirsizlik; “bireylerin geleceği öngörebilme becerisine sahip olamamaları”dır. İşletmeler, belirsizliğin kontrolünde işlemleri kendi bünyelerinde içselleştirebilmekte ya da dikkatli bir çalışmayla sözleşmelerdeki belirsizliklerin asgari düzeye indirilmesine çalışmaktadırlar. Dış kaynaklara ilişkin sözleşmelerde fayda ve maliyetlerin mantıklı bir biçimde açıklanabilmesi istenmektedir. Yüksek belirsizlik durumlarında sözleşmenin gerçekleşmesindeki süreç oldukça komplike koşulları barındıran maddeleri içerebileceğinden maliyetinin çok fazla olması muhtemeldir. Sözleşmenin yapılma sürecinin yaratabileceği bunun gibi maliyetler ile uğraşmak yerine işletmeler işlemlerini kendi bünyelerinde yapmayı seçebilmektedir (Varan ve Çelik 2015, 112).

Williamson (1991, 269-296), iki çeşit belirsizlikten söz etmektedir. Birincil tip belirsizliği, partnerler arasındaki öngörülmemiş davranış değişikliklerini kapsayan ve faydacılıkla ilişkilendirilmek suretiyle stratejik olarak maskeleyme ve bilgiyi saptırma şeklinde tanımlamıştır. Eğer işletme partnerini gözlemleyebiliyorsa bu tip belirsizlik düşük, eğer işletme partnerinin davranışlarını gelecek durumlar için öngörüle bulnamıyorsa birincil tip belirsizlik yüksektir. İkinci tip belirsizlik daha ziyade çevresel faktörlere bağlı olarak kazara oluşan ve stratejik önemi bulunmayan

enflasyon, talep belirsizliği gibi durumları içine almaktadır. İşlem maliyeti kuramında belirsizliğin arttığı durumlarda işlemlerin i kaynaklarla sağlanma durumunun daha muhtemel olacağı, bir diğer deyişle dış kaynak kullanımına başvurulmayacağı ya da daha az başvurulacağı) varsayılmaktadır.

#### **1.4.2.2.3. Sıklık (Frequency)**

İşlemlerin ne kadar sıklıkta gerçekleştirildiğini belirten sıklık, ölçek ekonomileriyle ilgilidir. İşlemlerin sıklık düzeyinin birçok etkisi bulunmaktadır. İşlemlerdeki sıklığın artması, bir işletmenin tedarik ettiği ürün/hizmeti değerlendirmede, tedarikçiler üzerinde istediği davranışları oluşturmada ve işletme risklerini azaltmada fırsatlar sunar. Bir başka etkisiyse, örgütün büyüklüğü ve formuna ilişkindir. Bu noktada, teori şunları öngörür: Tedariği yapılacak ürün/hizmetlerin miktarının artması, işletme içindeki üretime ilişkin verim düşüklüğü ve maliyet yüksekliğini azaltır. Pazar büyüklüğüyle kıyaslandığında gereksinimlerinin yüksek düzeylere ulaşması halinde işletmeler tarafından ölçek ekonomisi göz önünde bulundurulmalıdır. Sonuçta, unsurların büyük işletmeler tarafından entegre edilmesi, küçük işletmelerinkinden daha olasıdır (Özgen 2002, 53). Bu doğrultuda; işlem maliyeti yaklaşımında, sıklığın arttığı durumlarda işlemlerin i kaynaklarla sağlanma durumunun daha muhtemel olacağı, bir diğer deyişle dış kaynak kullanımına başvurulmayacağı ya da daha az başvurulacağı) varsayılmaktadır.

### **1.5. Kaynak Bağımlılığı Teorisine Göre Değer Yaratın Kaynakların Özellikleri ve Kullanılan Kaynakların İncelenmesi**

Kaynak Bağımlılığı Kuramı çerçevesinde örgütler arası ilişkiler kapsamında örgütlerin özerk olmadığı ve birbirlerine olan bağımlılıkları sebebiyle güç dengesini kurmakta zorlandıkları söylenebilir. Stratejik iş birliklerinin temeli stratejik ihtiyaçlar ve fırsatlar olduğundan birbirlerinin girdi ve çıktılarını kullanan örgütler tarafından oluşturulan tedarikçi-alıcı ilişkisinde de işlem maliyetleri yaklaşımı çerçevesinde, bağımlılık, belirsizlik ve buna bağlı olarak güç ilişkileri devreye girmektedir (Eisenhardt ve Schoonhoven 1996). Müşteri-tedarikçi / üretici-tedarikçi ilişkilerinin çoğunda bu asimetrik güç dağılımının ortaya çıkabileceğinin belirtilmesi önemlidir.

Genellikle ilişkinin doğası olarak görülür. Değişim stratejilerine göre, her ortak kendi özel hedeflerini yerine getirmeyi ve tedarikçilerine bağımlılıklarını sınırlamayı veya yönetmeyi amaçlamaktadır (Fink vd. 2006, 504).

Müşteri-tedarikçi / üretici-tedarikçiyi yönetmek için, işletme ile ilgili süreçler, ticari değişim ilişkilerini düzenleyen, sözleşmeye dayalı davranış normları bağlamında incelenmektedir (Fink vd. 2006, 502). Üretici-tedarikçi arasındaki ilişkiyel normlar özellikle bağımlılık ve belirsizlik ile belirlenmektedir ve altı boyutu kapsamaktadır. Bunlar; (i) ilişkiyel odaklanma, (ii) güç kullanımında kısıtlama, (iii) dayanışma, (iv) rol bütünlüğü, (v) karşılıklılık ve (vi) esneklik.

### **1.5.1. Değer Yaratan Kaynakların Özellikleri**

#### **1.5.1.1. Özgün Varlıklar**

Varlık özgünlüğü, özellikle belli bir işlem için hazırlanmış varlıklardır. Varlık özgünlüğü kaynağın ilgili işlem dışındaki ekonomik değerini ifade etmektedir. Varlık özgünlüğü, özgün olduğu işlem haricinde nadiren rastlanan ya da başka bir işlem için mevcut olmayan önemli yatırımları gösterir (Anderson ve Dekker 2005, 1741). Faaliyet ya da mal, teknik/özel beceri ya da bilgi gerektiren bir yapıya sahip değilse varlık özgünlüğünün düşüklüğü söz konusudur. Varlık özgünlüğü arttıkça, örgütün işlem maliyeti artar; örgütün iş birliği yaptığı ticari ortak sayısı ve pazarlık gücü azalır (Bunduchi 2005, 323). Williamson; kredilerin uygulanabilirliğinin, teminatın varlığın özelliğine ne ölçüde bağlı olduğunu savunmaktadır. Bunun önemli bir faktör olduğu doğruysa da borç ve öz sermaye arasındaki seçimin tamamen bu kavrama dayanan bir açıklaması, borç verenler ile borç alanlar arasındaki bilgi asimetrisinin rolünü ve borç işlemenin uygulanmasında itibara dayalı rolü oynayacaktır. Borç verenlerin bütünlüğüne ve yeteneklerine güvenmeleri ve iyi bir teminat olmaması durumunda bile projeleri iyi anlamaları halinde kredi verenler olabilmektedir. Benzer şekilde, itibar etkileri, mahkemeye başvurmanın mümkün olmadığı ve teminatın geri alınmasının zor olduğu durumlarda önemli bir rol oynayabilir. Bu borç verenler ile borç alanlar arasındaki bilgi asimetrisinin, tasarruf ve yatırım arasındaki hiyerarşik bağları güçlendirmede varlık özgünlüğü kadar önemli olabileceğini

düşündürmektedir. Williamson, bu sayede iç sermaye piyasalarının etkinliğini açıklamaktadır (Hennart 2010, 262).

#### **1.5.1.2. Teknolojik Belirsizlik**

İşlem Maliyeti Teorisi ve Kaynak bağımlılığı Teorisi'nin altında başka bir kritik unsur olan çevresel belirsizlik, gelecekteki olayların ve durumların tahmin edilemeyeceği ve öngörülmediği bir unsurdur (Pfeffer ve Salancik 2003). Bu unsurun önemi açıktır: Çevresel belirsizlik; ürünün teknolojik belirsizliği ve kaynak belirsizliği olmak üzere iki bileşenle temsil edilebilmektedir (Perrow 1967). Ürün teknolojik belirsizliği, gelecekteki ürün değişikliklerinin teknik yönlerini ve müşterinin teknik gereklilikleri ve değişiklikleri tahmin etmede yetersizliğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, çevresel belirsizlik yapısının anlamı hakkında literatürde herhangi bir görüş birliği bulunmamaktadır. Poppo ve Zenger (2002) ile Walker ve Weber (1984), belirsizliği ürün teknolojik değişimine dayanarak tanımlamışlardır (Fink vd. 2006).

#### **1.5.1.3. Kaynak Yoğunluğu**

Pfeffer ve Salancik (2003) kaynak yoğunluğunu, örgütlerin içinde buldukları çevrede mevcut olan otorite ve gücün bir boyutu olarak tanımlamaktadır (Fidanboy ve Alan 2013, 133). Yoğunluk, bir anlamda, Hawley'in güç yoğunlaşmasıyla ilgili ölçütler ile ilgilidir, çünkü bu çıkarım, bir pazarın daha yoğunlaştığı, daha ekonomik bir gücün birkaç baskın örgütün elinde olduğu şeklindedir. Bununla birlikte, Yoğunluk bir belirsizlik ölçüsüdür. Örgüt sistemlerinde yoğunlaşma, o sistemdeki organizasyonlar tarafından istenen sonuçlara ulaşma yeteneği ile ilişkilendirilmiştir. Yoğunluk, koordine edilmesi gereken ayrı sosyal birimlerin sayısını azaltarak, örgütsel paydaşlar için karşılıklı bağımlılık sorunlarının bir kısmını azaltmaktadır. Kaynak yoğunluğunun yüksek olduğu ortamlarda tedarikçilerden satın alan müşterilerin koordinasyon için daha az tedarikçinin olması nedeniyle örgütler arası çatışmanın azalması ve belirsizliğinin azalması beklenmektedir (Fink vd. 2006).

#### **1.5.1.4. Kaynak Bulmada Belirsizlik**

KBT'nin temel unsurlarının ve örgütlerce karşılaşılan en büyük sorunların da başında gelen kaynak belirsizliği, zor bulunan kaynaklardaki azlık ya da çokluk şeklinde tanımlanabilir (Pfeffer and Salancik 2003). Fink ve diğerleri (2006) tarafından kaynak belirsizliğinin kaynak bağımlılığı teorisiyle ilişkilendirildiği araştırmalar yapılmış; kaynak belirsizliğine ilişkin alt boyutlar kaynak yoğunlaşması, kaynak bulmada belirsizlik ve kaynak bağlantılandırılması şeklinde sınıflandırılmıştır. Pfeffer ve Salancik (2003), kaynak yoğunluğunu, örgütlerin içinde buldukları çevrede mevcut olan otorite ve gücün bir boyutu şeklinde; kaynak bulmada belirsizliği zor bulunan kaynaklardaki azlık ya da çokluk şeklinde, kaynak bağlantılandırılmasını ise örgütler arasındaki ilişkilerde azlık ya da çokluk olarak tanımlamaktadır. Araştırmada Noordewier ve diğerlerinin (1990) kaynak kullanılabilirlik belirsizliğinin işlemeleştirilmesi kullanılmıştır. Piyasadaki ürünün ulaşılabilirliği oldukça belirsizdir. Ürünün üretim veya dağıtımındaki belirsizlikler bir sorun teşkil etmektedir. Ürünü (ham madde, malzeme, araç, gereç) aldığımız pazarın yapısı karmaşıktır. Ürün fiyatları değişkendir (Fink vd. 2006).

#### **1.5.1.5. İç İlişkililik**

İç İlişkililik, örgütler arasındaki bağlantıların sayısı ve şekli olarak tanımlanmaktadır. Örgütler arası birbirine bağlılık, örgütsel karşılıklı bağımlılığı ve belirsizliği artırmaktadır, çünkü öngörülemeyen çevresel değişiklikler organizasyon için beklenmedik sonuçları ortaya çıkarabilmektedir (Fink vd. 2006).

### **1.5.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi Açısından Kullanılan Kaynakların İncelenmesi**

#### **1.5.2.1. Güç Kullanımında Kısıtlama**

Güç normunun yaratılması ve sınırlandırılması, yalnızca sözleşmelerde pek çok türde gücün varlığı değil, aynı zamanda vaatler dışında birçok şekilde oluşturulduğu ve sözleşmelerin de kaçınılmaz olarak güç kısıtlaması tarafından yönetildiği fikri ile ilgilidir (Prim-Allaz ve Perrien 2000). Tarafların sözleşme uyarınca yasal haklarını ne ölçüde yerine getireceğini yansıtmaktadır. İlişkisel

değişimde beklenti, güç kullanımında kısıtlamanın uygulanması olacaktır (Macneil 1980). Örgütler Stratejilerini gerçekleştirmek ve yönlendirmek için birbirlerine baskı kurarlar. Örgütler İş birliği sürecinde stratejilerini gerçekleştirirken birbirlerini yönlendirmeye çalıştıklarında sahip oldukları güçlü tarafları birbirlerine karşı kullanırlar. Örgütler İş birliği sürecinde stratejilerini gerçekleştirmek için birbirlerine nadiren güç taktikleri uygulamaktadır. Örgütler Stratejilerini gerçekleştirmek için iş birliği sürecinde sahip oldukları kuvvetli yönler olsa bile bunları baskı uygulamak için kullanmaya isteksiz davranırlar (Fink vd. 2006).

#### **1.5.2.2. Dayanışma**

Dayanışma bir değişim ilişkisinin yaratılıp sürdürülmesi sürecidir. Örgütler İş birliklerini gerçekleştirdikleri işletme ile ilişkilerini yol arkadaşlığı olarak tanımlamaktadır (Macneil 1980). Örgütler dayanışmayı uzun vadeli bir girişim olarak tanımlamaktadır. Örgütler İş birliklerini gerçekleştirirken paydaşlarla olan ilişkilerini kısa bir dizi girişim olarak tanımlamaktadır. Örgütler İş birliklerini gerçekleştirirken paydaşlarla olan ilişkilerini kısa bir dizi girişim olarak tanımlamaktadır (Fink vd. 2006).

#### **1.5.2.3. Rol Bütünlüğü**

Rol bütünlüğü İlişkisel değişimler, katılımcıların oldukça istikrarlı kalmaları gereken çok karmaşık, çok boyutlu rolleri içermektedir. Örgütler Satın alma/ satış ötesine geçen konuları karşılıklı olarak düzenli bir biçimde tartışırlar. Örgütlerin iş birliği kapsamında birbirlerinden bekledikleri roller oldukça karmaşıktır, çünkü hem ticari hem ticari olmayan konuları kapsamaktadır. Örgütlerin iş birliği kapsamında rolleri basittir: alıcı ve satıcı ilişkisi. Örgütlerin iş birliği kapsamında ilgilendiği şeyler: fiyat teklifi teslimat süreçleri ve miktara yönelik talepleridir (Fink vd. 2006).

#### **1.5.2.4. Karşılıklılık**

Karşılıklılık her iki taraf için de değiş tokuş sağlayan olumlu bir teşvik şartını kapsamaktadır. İlişkisel değişimlerde, taraflar devam eden ilişkiden kaynaklanan karşılıklılık beklemektedir. İş birliği kapsamında örgütlerin ilişkilerinde her iki tarafında haklarının olduğu kabul edilmektedir. İş birliği kapsamında örgütler

sergiledikleri performansla orantılı olarak fayda sağlamaktadır. Belli bir zaman aralığında maliyetler ve faydalar eşit olarak paylaşılmasa da zaman içerisinde dengelenmektedir (Fink vd. 2006).



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ BİRLİKLERİ

Araştırmanın bu bölümünde; stratejik iş birliğine ilişkin literatür bilgilerine yer verilmiştir.

#### 2.1. Stratejik İş Birliğinin Tanımı ve Önemi

Stratejik ittifak, göreceli olarak kalıcı olan taraflar arası iş birliği düzenlemelerinin çok geniş bir alanını tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Lammi 2012, 1). Geçtiğimiz çeyrek yüzyılın endüstriyel organizasyonundaki en önemli eğilimden biri, bağımsız şirketler arasındaki iş birliğinin büyümesidir. Büyük şirketler dış kaynak kullanımı ve 'temel olmayan' faaliyetlerin tasfiyesiyle kurumsal sınırlarını geri çektiğinden, faaliyetlerini yürütmek ve kendi sınırları dışındaki kaynaklara erişmek için diğer şirketlerle daha fazla iş birliği yapmaktadırlar. Bu ara birimler arasındaki ittifaklar, resmi sözleşmeler ya da sahiplikle tam olarak tanımlanmayan iş birliği ilişkilerini içermektedir. Dolayısıyla, ekonomik organizasyon teorisi açısından, bunlar kutupsal piyasa modelleri ile hiyerarşiler arasında yer alırlar. Sonuç olarak, işletmeler arasındaki iş birliğine dayalı ilişkiler, 'ara' ya da 'karma' örgütsel formlar olarak görülmektedir (Grant ve Baden-Fuller 2004, 61).

Uzun vadeli daha önemli iş birliği ile firmalar arasındaki daha rahat kooperatif düzenlemelerinden ayrılması için, 'stratejik ittifak' terimi, birden fazla işletmenin kaynak ve faaliyetlerini bir araya toplarken ortak bir hedefe ulaşma taahhüdünde bulunan "anlaşmalara" başvurmak için kullanılmıştır. Bu tür ittifaklar içinde taraflar özerkliğini sürdürürler ancak ikili olarak önemsiz derecelere bağımlıdırlar (Grant ve Baden-Fuller 2004, 62).

Stratejik İttifaklar (Sİ), çeşitlilik gösteren iş birlikçi yapıları benimser. Kapsanan faaliyetler arasında, tedarikçi-alıcı ortaklıkları, dış kaynak anlaşmaları,

teknik iş birliği, ortak araştırma projeleri, paylaşılan yeni ürün geliştirme, ortak imalat düzenlemeleri, ortak dağıtım anlaşmaları, çapraz satış düzenlemeleri ve franchising bulunmaktadır.

Tanımlayıcı yönetim biçimi gayri resmi “ilişkisel sözleşme” iken, stratejik ittifaklar sözleşmeli anlaşmaları (ör. Franchising ve çapraz lisans anlaşmaları) ve sahiplik bağlantılarını (örneğin, çapraz sıralama varlıkları ve ortak girişimler) gerektirebilir. Ortak stratejik ittifaklara örnek olarak ortak girişimler, ürün ve teknoloji lisanslaması, dış kaynak kullanımı anlaşmaları, müşterek pazarlama ve ortak pazarlama ve ortak Ar-Ge bulunmaktadır (Lamni 2012). Stratejik ittifakların giderek artan önemi, sebepleri ve sonuçları hakkında kuramlaştırmaya olan ilginin artmasına neden olmuştur (Grant ve Baden-Fuller 2004).

İttifak kurma teorileri arasında, pazar gücünün oluşturulması için kaynak bağımlılığı teorisi opsiyon stratejileri, ürün tamamlayıcıları ve işletme dışı şebeke yapıları (Rotemberg ve Saloner 1991) ve işlem maliyet teorisi (Oxley 1997; Ring ve Van De Ven 1992; Williamson 1991) bulunmaktadır. Bununla birlikte, kaynak tabanlı yaklaşımların ortaya çıkışı, özellikle de bilgi rolünü vurgulayan konular işletmeler arası iş birliği teorisinin oluşturulması için daha geniş bir alan sağlamıştır. Aynı zamanda bilgi temelli yaklaşımların stratejik ittifakların analizine olan yararı, ittifak ilişkilerindeki bilginin rolü ve ittifakların örgütsel öğrenimini kolaylaştırma olduğu yönündeki yaygın varsayımlar kısıtlı bir şekilde incelenmiştir (Grant ve Baden-Fuller 2004).

Bölüm dört kısma ayrılmıştır. İlk kısımda, bir işlem-maliyeti perspektifi ile karşılaştırıldığında, kaynak perspektifinden stratejik ittifaklara girmenin mantığı incelenmektedir. Daha sonra, ittifak oluşumunun öncülerinden olan bireysel firmaların kaynak özellikleri tanımlanmıştır. Üçüncü kısımda, ortak şirketlerin kaynak türlerine göre belirlenen ittifaklar için yapısal tercihleri tartışılmıştır. Dördüncü kısımda ise, kaynak temelli stratejik ittifaklar teorisinin dört temel bileşeni belirlenmiştir: Mantık, oluşum, yapı ve performans. Bu dört bileşen ittifakların genel teorisinin ayrılmaz bir parçasıdır, çünkü ittifak araştırmalarının ana odağı olmuştur. Birlikte ele alındığında, dört yönden kaynak tabanlı bakış açısından kapsamlı ve entegre bir stratejik ittifaklar teorisine katkıda bulunmuştur.

## **2.2. Stratejik İş birliklerini Açıklayan Teoriler**

Literatürde çoğunlukla Stratejik İş birliklerini açıklayan teorilerden bahsedilmektedir. İşlem maliyeti teorisi, oyun teorisi, stratejik davranış modeli, sosyal değişim teorisi, güç bağımlılığı teorisi ve kaynak temelli teori stratejik iş birliklerini açıklayan teori ve modellerden başlıcalarıdır. Bu teorilerden özellikle işlem maliyeti teorisi, stratejik iş birliklerini açıklamaktadır. Bu bölümde sırasıyla kaynak tabanlı teori, işlem maliyeti teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi incelenmiştir.

### **2.2.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve Stratejik İş Birliği**

Stratejik ittifaklar, ortaklar için rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan gönüllü kooperatif firmalar arası anlaşmalardır. Son yıllarda stratejik ittifakların yaygınlaşması, artan bir şekilde sürekli teknolojik yenilikler ve yeni pazarlara hızlı giriş ile karakterize edilen rekabetin özünde bulunan doğa anlayışında bir değişime işaret etmektedir. Diğer faktörlerin yanında, yeni rekabetçi uygulamada teknoloji ve hızla oynanan kritik rolün ve önümüzdeki yıllarda başarıya ulaşmanın anahtarının stratejik ittifaklar vasıtasıyla ortak bir avantaj yaratmada yattığı iddiasına yol açmıştır. Stratejik ittifakların ortaya çıkışı ve faaliyetleri hakkında bir takım teori ve modeller önerilmiştir. Bunlar; işlem maliyet ekonomisi (Hennart 1988; Williamson 1985), oyun teorisi (Parkhe 1993), stratejik davranış (Das ve Teng 1996a, 1996b, 1997a, 1998a, 1998b, 1999b, 1999c; Tyler ve Steensma 1995, 1998), sosyal değişim teorisi (Blau 1964; Axelrod 1984) ve güç bağımlılığı teorisi (Chisholm 1989; Pfeffer ve Salancik 1978; Schmidt ve Kochan 1977; Van de Ven ve Walker 1984) olarak sıralanabilir (Das ve Teng 2000, 34).

Özellikle işlem maliyeti görüşünün, stratejik ittifaklar kuramının anlaşılmasında yararlı olduğu kanıtlanmıştır. Bununla birlikte, stratejik ittifaklar kuramında kuramsal ortaklık yapmak için önemli bir rol üstlenmemişlerdir. Stratejik ittifaklar temel olarak firmalar arasında kaynak entegrasyonunun bir sonucudur, kaynak tabanlı bir bakış açısı, ittifakları daha iyi anlamamıza yardımcı olma potansiyeline sahiptir. Kaynak tabanlı bir perspektiften, Eisenhardt ve Schoonhoven ittifakları “stratejik kaynak ihtiyaçları ve sosyal kaynak fırsatları mantığıyla

yönlendirilen iş birliği ilişkileri” olarak görmüşlerdir. Bu Akademisyenler, stratejik ittifakları, bir yandan içselleştirmeye diğer yandan da piyasa değiş tokuşlarına alternatif olarak ileri sürmüşlerdir (Das ve Teng 2000).

Örneğin, belirli bir faktör (ürün veya hizmet) için bir firma; (1) kendi üretme, (2) spot piyasalardan satın alma, ya da (3) ortak firmalarla iş birliği yapma yolunu seçebilir (Das ve Teng 2000, 34). Son zamanlarda kaynak temelli bakış açısında, stratejik yönetim alanında endüstri temelli teoriden sonra gelişen ve onu tamamlayıcı özelliğe sahip bir paradigma olduğunu ileri sürmektedir. Endüstri temelli teori açısından, firmaların verimli, kendine özgü kaynaklara, aynı zamanda diğer firmaların da farklı kaynaklara sahip olduklarını; her firmanın farklı tarihsel gelişim gösterdiği doğrulanmıştır. Kaynakların aynı endüstrideki firmalar arasında asimetrik (bakışsızlık) ve heterojen dağılım gösterdiği varsayılmaktadır. Endüstri temelli teori bu varsayım ve sürdürülebilir rekabet avantajı için firma içi kaynaklara ve firmaların benzersizliğini vurgulaması nedeniyle, kaynak tabanlı teori olarak bugün bilinen temelini oluşturur (Barney ve Hesterly 2012).

Geleneksel strateji araştırmalarında, işletmelerin güçlü ve zayıf yönler gibi içsel özellikleriyle fırsatlar ve tehditler gibi dış çevre arasında stratejik açıdan uygunluk arayışı içinde olmaları gerektiği önerilmektedir. Genelde bir işletmenin çevresindeki rekabetçiliğin ve işletmenin bu çevredeki pozisyonunun ön planda olduğu görülmektedir. Kaynak tabanlı yaklaşımda dış çevreden ziyade, içsel özellikler ön planda olduğundan diğer yaklaşımlardan farklı bir bakış açısı ortaya çıkmaktadır. İşletmenin elindeki kaynakların, rekabet stratejisinin belirlenmesinde büyük önem arzemesi, bir diğer deyişle işletmenin elindeki kaynaklarla kendi başarısını belirlemesi nedeniyle işletmelerin yüksek rekabet ortamından çok ellerindeki kaynaklara önem vermeleri daha uygun olacaktır (Ulubaşoğlu 2002, 15-16).

### **2.2.2. İşlem Maliyeti Yaklaşımı ve Stratejik İş Birliği**

İşlem maliyetleri yaklaşımının odak noktası ekonomik değişimlerin yönetilme şeklidir. Analiz düzeyinde iktisadi işlemlerin esas alındığı işlem maliyeti yaklaşımı sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık üzerine kuruludur (Meydan 2011, 27).

İşlem maliyeti teorisi maddi olmayan sermayeyi, duran varlıkları ve hatta sermaye yapısını içeren zor karmaşık durumlara odaklanmaktadır. Maliyet değişkeni, bir işletmenin rutin ve rutin olmayan kararlarında muazzam bir fayda sağlamaktadır. Bunun başlıca avantajı, maliyet değişkeninin gerçekçi bir temelini oluşturarak masrafların nereye girildiğini tam olarak göstermesidir (Shah 2007, 51).

İçselleştirme, işlem maliyetlerini etkin bir şekilde kontrol ettiği için, bir takasın işlem maliyeti yüksek olduğunda bu tercih edilmiştir. Buna karşılık, piyasa değişimleri işlem maliyetlerine yönelir ancak üretim maliyetlerinden kaçınır, böylece işlem maliyetleri düşük olduğunda ve üretim maliyetleri yüksek olduğunda kullanılacaktır. Stratejik ittifaklar iç değişim ve piyasa değişimlerinin özelliklerini birleştirmiştir, çünkü bir değişimi kısmen içselleştirmişlerdir. Sonuç olarak araştırmacılar, “bir dövizle ilişkili işlem maliyetleri orta ve dikey entegrasyonu haklı çıkaracak kadar yüksek olmadığına ittifakların tercih edileceğini” önermektedir. İttifaklar yarı içselleşmeyi yansıttığı düşünülürse, içselleştirme daha maliyet etkin olduğunda “ittifakların haklı gösterilebileceği” ancak farklı türden kısıtlamalar tam içselleştirmeyi yasaklayan biraz farklı bir anlayışa sahip olmuştur (Das ve Teng 2000, 36).

İşlem maliyetleri, sözleşme maliyetleri gibi örgütler arası işlemlerin gerçekleştirilmesinde katılan bir maliyeti ifade etmekte ancak üretim için gerekli olan hammadde de dâhil olmak üzere stoklama, koordine etme ve öğrenme gibi maliyetleri de içermektedir (Das ve Teng 2000). Örgütler bu maliyetleri düşürmek için ittifaka girmektedir. İşlem maliyetleri ekonomisi içinde ittifaklar piyasa ve hiyerarşiyi birleştiren ara formlar olarak görülmektedir ve buna göre örgütler üretim ve işlem maliyetlerinin kombinasyonunu ekonomik hâle getirmek için ittifak yapmaktadır. Tedarikten, üretim süreçlerinden kaynaklanan maliyetler, piyasanın kullanımının sınırlandırılması ve ilişkilere dayalı alım satım yapılabilmesi örgütleri ittifaka götüren nedenler arasında sayılabilir (Meydan 2011, 28).

### **2.2.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı ve Stratejik İş Birliği**

Kaynak bağımlılığı, kurumların kaynak elde etmek için çevreleriyle alışveriş yapması gerektiğini savunan açık bir sistem çerçevesinde olan bir teoridir. Kaynak

bağımlılığı teorisi, bir organizasyonun hayatta kalması veya gelişmesi için harici kaynaklardan edinilmesi gereken kaynaklara özel olarak odaklanmalıdır. Kaynakları kazanma ihtiyacı, kuruluşlar ve dış birimler arasında bağımlılık yaratır. Bu dış birimler tedarikçi, rakipler, alacaklılar, hükümet ajansları veya bir şirket ortamındaki diğer herhangi bir varlık olabilir (Barringer ve Harrison 2000, 372).

Kaynak bağımlılığı ve buna bağlı olarak stratejik ittifaklar, üç şekilde olabilir. Birincisi rekabetçiler arasındaki yatay bağımlılıktır. Burada düşünülen ittifaklar aynı kaynakların peşinde olan örgütler tarafından oluşturulur. Yatay ittifaklarda örgütler sahip oldukları kaynakları değişir veya bir havuz oluşturarak ortak kullanımını sağlamaktadır. İkinci bağımlılık türü dikey bağımlılıktır. Dikey ittifaklar, birbirinin girdi veya çıktılarını kullanan örgütler tarafından oluşturulmaktadır. Bunlar tedarikçi-alıcı ilişkisi türünde ittifaklardır. Üçüncü bağımlılık türü ise karşılıklı bağımlılıktır. Hem girdilerini hem de çıktılarını birbirlerine veren örgütler tarafından oluşturulan ittifaklar bu durum içinde değerlendirilebilir. Örgütlerin, fikir, çalışan, malzeme, teçhizat değişimleri karşılıklı ittifaklar ile gerçekleşmektedir (Meydan 2011, 23).

Bu açılarından bakıldığında, kaynak bağımlılığı kuramı ile stratejik iş birlikleri arasında yakın bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, KBT ve ‘Stratejik İş Birlikleri’ (SİB) arasındaki ilişkinin oldukça yakın olduğunu söylemek mümkündür.

Kaynak bağımlılığı teorisinin geleneksel uygulamasının stratejik iş birliği oluşumuna ilginç bir uzantısı Barney tarafından sağlanmaktadır. Barney’e göre, kaynaklar nadir, piyasada değerli, kusurlu olarak taklit edilip ve ikame edilemiyorsa, sürekli rekabet avantajı sağlamaya neden olabilir (Barringer ve Harrison 2000, 373). Das ve Teng’e (2000) göre örgütlerin kaynak özelliklerini kusurlu hareketlilik, kusurlu taklit edilebilirlik ve kusurlu ikame edilebilirlik alt boyutları ile incelemiştir (Das ve Teng 2000). Kusurlu hareketlilik, kaynakları sahiplerden temin etmek için karşılaşılan engellerle ilgiliyken; kusurlu taklit edilebilirlik ve kusurlu ikame edilebilirlik benzer kaynakları herhangi bir yerden elde etme durumunda karşılaşılan engellerle ilgilidir. Bahsedilen alt boyutların özellikleri şöyledir:

Örneğin; kusurlu hareketlilik, belirli kaynakları bir alandan diğerine taşımanın zorluğu ve aynı zamanda önemli olmayan maliyetleri ifade eder. Dierickx ve Cool (1989)'a göre, faktörlü pazarlar genellikle eksik ve kusurludur, bu nedenle birçok kaynak ticarete elverişli değildir ya da kusursuz bir şekilde satılabilmektedir (Das ve Teng 2000, 40). Firmanın kaynaklarının kusurlu hareketliliği, kusurlu taklit edilebilirliği ve kusurlu ikame edilebilirliği yalnızca kaynakların heterojen olması için gerekli değildir, aynı zamanda stratejik ittifaklar oluşturulmasında da faydalıdır (Das ve Teng 2000).

Diğer yandan, kaynak bağımlılığı teorisi; güç kavramını örgütler arasındaki ilişkiler ve ittifaklar arasındaki ilişkilerin çalışmasına entegre etmektedir. Güç dengesizlikleri, bir stratejik ittifak ağında, kritik kaynaklara sahip olmaktan veya ittifakın çok az stratejik öneme sahip olduğuna inanan bir ortaktan benzersiz bir konuma getirilmesinden kaynaklanabilmektedir. Bu durumu önlemek için, zayıf firma bir dizi eylemi uygulayabilir: Stratejik ittifaklara uygulandığında bu "güç dengeleme işlemleri" güçlü ortağın tehdidini hafifletmek için (Emerson 1962) veya üçüncü bir taraf kullanarak diğer ortakların bu kaynaklara erişmesini sağlamak için (Bae ve Gargiulo 2004) kullanılabilir (Chiambaretto 2015, 208).

Literatüre yapılan son katkılar, stratejik ittifakların öngörülemeyen değişkenliğini ve risk özelliğini, ortakların ikame edilebilirliğinin ana rolünü vurgulamıştır. Dış ittifakların varlığı, bir ittifak başarısız olduğunda diğer firmalarla ortak olma imkânı nedeniyle ortaklar arasındaki ilişkileri açıkça ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çoğu makale, aynı pazardaki soruları sınırlamakla birlikte, firmalar farklı pazarlardaki ortakların gerçekçi seçeneklerine sahip olabilirler (Chiambaretto 2015, 209). Kaynak bağımlılığı teorisinin temel bir görüşü, ittifakların karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olması ve bir güç dengesizliği içermesidir. Birbirlerinin kaynaklarına duyulan ihtiyaç bir örgütler arası ilişkide olan her bir ortak için eşdeğer olmayabilir. Karşılıklı bağımlılık, iki ortak arasındaki değişim ilişkisinde bakışsız olabilir (Jun vd. 2014, 710).

### **2.3. Stratejik İş Birliği Oluşturma Nedenleri**

Stratejik İş Birliği, uluslararası işletmelerin genel olarak küresel rekabet döneminde yürüttüğü iş modeli haline gelmiştir. Bununla birlikte, Çok Uluslu Şirketler (ÇUŞ) iş birliği yaparken değişen küresel çevre ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Küreselleşme ve hızlı teknolojik ilerleme ile kendini gösteren bir çağda firmalar, pazar fırsatlarını etkili bir şekilde sürdürmek için dış kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Stratejik ittifaklar, ortak firmaların kaynaklarını bir araya getirmek için popüler bir strateji olarak ortaya çıkmıştır. İttifakların yaygınlaşması gelişmekte olan ülkelerdeki birçok endüstride belirgindir (Contractor vd. 2002).

#### **2.3.1. Dışsal Nedenler**

Dünya ekonomisini temelden etkileyen çok önemli değişiklikler olduğu ve değişimin devam etmekte bulunduğu artık herkes tarafından kabul edilmektedir. Günümüzde dünya ekonomisinin küreselleşme ile beraber bir diğer konusu da hızla oluşan değişimlerin ve bu değişimler sonucu ekonomik faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabalarının meydana getirdiği kaos diyebileceğimiz değişken ve belirsiz ortamdır (Eren 2004, 122). Pazarlar arasındaki sınırlar kaybolmakta ve pazarlar global pazarlar haline gelmektedir. İşletmeler artık global şirketlerle rekabet etmek durumundadırlar. Pazarların, tüketici zevk ve ihtiyaçlarının ve bilginin globalleşmesi, işletmeleri rekabet edebilmek ve büyümeyi sürdürmek amacıyla diğer işletmelerle stratejik bağlantılar oluşturacak yeni örgüt yapılarına yönlendirmektedir. İşletmeler açısından düşünüldüğünde, global rekabet ve global rekabetin etkilerine hazırlıklı olmak için stratejik ortaklıklar bir zorunluluktur (Ulubaşoğlu 2002, 24).

##### **2.3.1.1. Küreselleşme**

Theodor Lewitt'in 1983 yılında yayımlanan "The Globalization of Markets" başlıklı makalesiyle literatüre giren küreselleşme kavramı, sosyal ve kültürel düzenlemelerin üzerinde coğrafi sınırların ortadan kalktığı bir sosyal süreç olarak tanımlanmıştır. Yazar, iyi yönetilen şirketlerin öğeleri özelleştirme vurgusundan gelişmiş, işlevsel, güvenilir düşük fiyatlı, küresel standartlı ürünler sunmaya geçtiğini iddia etmiştir. Sadece küresel şirketler, herkesin ne düşündüğünün ayrıntıları hakkında endişelenmek yerine, herkesin istediğine odaklanarak uzun

vadeli bir başarı elde edecektir. Kuvvetli bir güç, dünyayı birbirine yakın bir ortak noktaya doğru yönlendirmiştir ve güç teknolojidir. Neredeyse herkes, yeni teknolojiler ile ilgili olarak duyduğu, gördüğü veya deneyimlediği her şeyi istemiştir. Sonuç, yeni bir ticari gayrimenkul- önceden hayal edilmemiş büyüklük ölçeğinde standartlaştırılmamış tüketici ürünleri için küresel pazarların ortaya çıkmasıdır. Bu yeni gerçekliğe yönelik şirketler, üretim, dağıtım, pazarlama ve yönetim alanlarında muazzam ekonomi ölçeklerinden yararlanmaktadır (Levitt 1983, 445-447).

Günümüzün rekabetçi küresel piyasalarında, sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemleri, işletmelerini yeniden yapılandırma fırsatlarının yanı sıra çok arzulan büyüme modu sunmaktadır. Sınır ötesi birleşmeler ve satın almalar, günümüzün küreselleşen iş alanlarında önemli bir büyüme ve stratejik gelişme aracı olmayı sürdürmektedir (Zakaria vd. 2017, 186). 1990'lı yıllarda, sınır ötesi birleşmeler ve satın almalar artışına paralel olarak uluslararası stratejik ittifaklarda önemli bir büyüme kaydetmiştir. Ortak girişimler ve kooperatif araştırmaları, üretim ve pazarlama da dahil olmak üzere çok sayıda görüşme ekibini kapsayan uluslararası ittifakların sayısı 1989-1999 yılları arasında beş kattan fazla büyümüştür. Ve bunlar ölçek ve değer açısından önceki ortaklıklardan çok daha büyük olma eğilimindedir (Kang ve Sakai 2000, 5).

1990'lı yıllarda Çin de dahil olmak üzere üye olmayan Asya ülkeleriyle ittifak faaliyetlerinde artış olmasına rağmen, uluslararası ittifakların çoğunluğu OECD ülkelerinin firmalarını içermektedir. İttifaklar, kimyasallar ve ilaçlar, bilgisayarlar ve elektronik cihazlar, finansal ve ticari hizmetler gibi geniş bir sektör yelpazesinde oluşturulmuştur. Üretimden çok ortak pazarlama ve Ar-Ge için çok sayıda ortaklık vardır. Bu, kısmen hizmet şirketlerinin uluslararası ittifaklara olan artan rolünü yansıtmıştır. İşletmelerin küresel ölçekte olabilmesi için işletmeler, birleşme ve satın alım ve yeşil alan yatırımlarıyla birlikte uluslararası ittifaklar seçilmiştir (Kang ve Sakai 2000).

Uluslararasılaşmanın diğer biçimlerinden çok daha fazla olan uluslararası stratejik ittifaklar, firmalara değişen piyasa koşullarına ve yeni rakiplerin ortaya çıkmasına cevap verebilecek stratejik esneklik sağlar. Üretim ve araştırma maliyetlerini düşürmek, piyasa varlığını güçlendirmek ve yönetim becerileri ve

piyasa bilgisi gibi maddi olmayan varlıklara erişmek de dahil olmak üzere birtakım güdüler tarafından teşvik edilmiştir (Kang ve Sakai 2000).

### **2.3.1.2. Ekonomilerin Serbestleşmesi**

II. Dünya Savaş'ından 1960'lara, şu anda "kalkınma ekonomisi" olarak adlandırdığımız oluşum döneminde, yoğun tartışmalar bazı ülkelerin neden zengin olduklarını, diğerleri ise neden zayıfladığı üzerine yoğunlaşmışlardır. İç ve dış pazardaki serbest ticarete dayanan geleneksel on dokuzuncu yüzyıl liberal yaklaşımı bir şekilde gözden düşmüştür. Bunun yerine, etkili ekonomistler, piyasa başarısızlığının ve ekonomik veya teknik geriliğin üstesinden gelmek için bilgilendirilmiş resmi müdahaleye (ithalat vergileri veya ev içi önlemlerle) ihtiyaç olduğunu vurgulama eğilimindeydiler. Ayrıca 1950'li ve 1960'lı yıllarda, Doğu Avrupa'nın merkezi olarak planlanan ekonomileri aşırı hızlı bir şekilde büyümüştür; eski Sovyetler Birliği genel olarak etkileyici teknik başarılar göstermiştir. Böylece, Latin Amerika, Afrika ve Asya'nın her yerinde az gelişmiş ülkelerdeki hükümetler, iç ekonomilerinde oldukça yoğun bir şekilde müdahale etmek üzere cesaretlendirilmiştir (McKinnon 1993, 1-2).

Dış ticarete korumacılık, fiyat kontrolleri, iç ticarete sübvansiyonlar (karşılıksız devlet destekleri) ve parastatallar (devlete ait işletmeler) için özel bayilikler endüstrinin tüm dallarında çoğalmıştır. Açık bir sermaye piyasası yerine, para ve kredi aşkıyla ilgili ayrıntılı denetimler bastırılmıştır. Bu durum, finansal piyasaların pasif olarak hükümetlere hizmet etmesini sağlamıştır. Gerçekten merkezi olarak planlanan sosyalist ekonomilerle bankacılık sistemi tamamen pasif olmuştur, sıfır krediler veya dengesizlik planının gerçekleşmesini sağlamak için gerekli olduğu takdirde düşük faiz oranları otomatik olarak sağlanmıştır. Bununla birlikte 1980'lerin ortalarında, bu aşırı ekonomik gelişme ideolojisinde şaşkırtıcı bir değişim meydana gelmiştir. 1970'lerin sonlarındaki fikirler pazarında azınlık, merkezileştirilmiş ekonomi liberalizmi ilkesinin 1990'lı yıllarda merkezi planlama ve kontrolün ötesinde tamamen zafere ulaşabileceğini öngörmüştür (McKinnon 1993).

Sosyalist ekonomilerin ortadan kalkmasıyla Sovyetler Birliği (şimdi Rusya), Polonya, Çekoslovakya (şimdi Çek ve Slovakya Cumhuriyetleri), Macaristan,

Romanya ve Bulgaristan gibi birçok eski Sosyalist ülke, komuta ekonomisinden, yabancı yatırım, mal ve hizmetler için sınırlarını açan bir piyasa ekonomisine geçmiştir. Sovyetler Birliği'nin çöküşüyle eski doğu bloku ülkelerinin pazar ekonomisine geçiş süreçlerinde bu ülkeler çeşitli düzenlemeler yapmak zorunda kalmışlar, sınırlarını yabancı yatırıma, ithal mal ve hizmetlere açmışlardır. Yine bu ülkelerden çoğu AB'ye girmek amacıyla bir dizi özelleştirme, liberalizasyon ve deregülasyon faaliyetlerine girişmişlerdir (Culpan 2002, 6). Benzer şekilde, sosyalist ekonomik sistemini uzun yıllar koruyan Çin Halk Cumhuriyeti de DTÖ'yle giriştiği müzakerelerin etkisiyle özel girişime ve mülkiyete karşı daha açık bir yaklaşım sergilemeye başlamıştır. Bu ülkelerde yaşanan sektörel deregülasyon ve özelleştirme süreci, ÇUŞ'lere daha önce giremedikleri pazarlara girip rekabet edebilme olanağını sağlamıştır. Bu ülkelerin çoğunda ÇUŞ'ler yerel firmalarla stratejik İş birliklerine girmişlerdir. Özelleştirilmiş teşebbüsler, küresel rekabette yer edinebilmek için dünya çapında lisanslama, ortak girişim, pazarlama ve üretim ortaklıklarına girişmişlerdir. Örneğin İngiliz Telekom ve havayolu şirketleri olan British Telecom ve British Airlines, özelleştirilmelerinin ardından Avrupa ve Amerika'da stratejik ortaklıklar kurmuşlardır. Benzer şekilde, Meksikalı ve Hintli telekom şirketleri, Avrupalı şirketler ile iş birliğine gitmişlerdir (Uzun 2007, 29). Küreselleşmenin gelişiminde en önemli etkenlerden biri de ülkeler arasındaki gümrük duvarlarını kaldırarak sermaye, emek ve malların serbest dolaşımını sağlama çabaları olmuştur. Uluslararası ticaretin serbestleşmesi açısından, bu sistemin savunucusu DTÖ'nün 15 Nisan 1994'te kurulması ve 1948'de yürürlüğe giren, DTÖ'nün kurulmasıyla yetkilerini DTÖ'ye devreden GATT ve GATTS Anlaşmaları (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması ile Hizmetler Üzerine Genel Anlaşma) önemlidir (Uzun 2007).

Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde özelleştirme stratejik İş birliklerine neden olmuştur. Özelleştirilen şirketler, lisanslama, ortak girişimler, pazarlama ve üretim ortaklıkları gibi etkin ve rekabetçi kalabilmek için global olarak stratejik iş birliğine girmiştir. Bu tür eski devlet kuruluşlarının birçok çalışanı için müşteri beklentileri, maliyet kontrolü ve stratejik avantajlar için çekirdek yetkinliklerinin oluşturulması geçmişte garip kavramlardır. İş planlamalarını ve

uygulamalarını, ortaklarıyla olan etkileşimleri yoluyla çabuk öğrenmişlerdir (Culpan 2002, 9).

### **2.3.1.3. Teknolojinin Dünyaya Yayılması**

Teknoloji, giderek artan iletişim kolaylığı, araştırma maliyeti ve uluslararası standartlara duyulan ihtiyacı yansıtan, stratejik ittifaklar oluşumunu uluslararası düzeyde birkaç farklı yolla birbirine karıştırmaktadır. İnternet, elektronik posta ve elektronik veri değişimi (EDI) gibi yeni iletişim araçlarının ortaya çıkması, beş yıl öncesine kıyasla sınır ötesi iş birliğini eskisinden çok daha pratik hale getirmiştir. Bu bilgi teknolojileri, pek çok sektörde iş yapma biçimini değiştirmiş ve firmaların aynı anda farklı konumlarda bilgi, bilgi paylaşımı ağları ve diğer varlıkları paylaşmasına olanak tanımıştır. Bir firmanın yeni ürün tasarımı ve fikirleri gibi bilgi varlıkları, uzak bir ülkedeki firmalar tarafından gecikmeden geliştirilebilir ve benimsenebilir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, ortaklıklar için daha elverişli bir iş ortamı sağlamış ve uluslararası stratejik ittifaklarda ve sınır ötesi patentleme gibi olgulardaki büyümeyi hızlandırmıştır. Aynı zamanda, ittifaklar, araştırma masraflarının çarpılarak ve kaynakların ve risklerin paylaşılması ihtiyacını doğuran ürün yaşam döngüsünün kısaltılması ile sağlanmaktadır. Firmalar arasında teknoloji ile ilgili ittifaklar genellikle araştırma ve geliştirme alanlarında ölçek ekonomisi ve kapsam ekonomisi kazanmayı amaçlamaktadır (Kang ve Sakai 2000, 33-34).

Stratejik ittifaklar, teknolojik değişimin çeşitli kaynaklardan kaynaklandığı ve süreç veya ürün üzerinde odaklanılabilecek durumlarla başa çıkmak için kullanılmaktadır. Elektronik, bilgisayar, yazılım ve üretim tasarımında, bir kuruluşun belirli bir anda karşılaştığı çok seçenek bulunmaktadır. Zorluk, minimum maliyet ve riskle uzun vadeli rekabet avantajları sağlayacak olanı seçmektir. Bu durumda örgütler, henüz onaylanmamış çeşitli teknolojik alternatiflere karşı risklerini korumak için ittifaklara girmektedirler. Japonya'dan çip pazarını geri almak için yedi üreticiden (diğerleri arasında IBM, Dijital ve Hewlett-Packard'ın da bulunduğu) yakın geçmişte ABD'de yapılan ittifaklar etkinliği, çok sayıda teknolojik değişim kaynağıyla uğraşmak için bir girişimin bir örneğidir (Murray ve Mahon 1993, 107).

#### **2.3.1.4. Rekabet Baskısı**

Şirketler, siyasi sosyal ve teknolojik gelişmeler nedeniyle hızla değişen küresel bir iş ortamında artan rekabet baskısı altında çalışırlar. Hiçbir şirket geçmişte uzun yıllardır yararlandığı geleneksel avantajlarına güvenemez. Teknoloji ve ürün geliştirme alanlarındaki yeni atılımlar, kısa ürün döngüsü, karşılaştırma ve taklit uygulamalar, küresel pazardaki rekabet seviyesini artırmıştır. Çok uluslu ve yerli bir şirket arasındaki ayırım, müşteriler ve rakipler sınırları aştığından bulanıklaşmıştır. Hiçbir yerli şirket uluslararası rekabette korunaklı değildir; bunun tersi de çokuluslu bir firma için geçerlidir. Bu yoğun rekabet baskısı göz önüne alındığında, şirketler rekabet avantajlarını kazanmak ve sürdürmek için bir takım yenilikçi stratejiler kullanmaktadır (Culpan 2002, 12).

Küresel rekabete odaklanan bir araştırmacı olan Karnani, şirketlerin üç yoldan genişleme ısısı altında olduğunu savunmuştur: hissedarlar, çalışanlar ve rakipler. Pay sahiplerinin büyümeyle yakından ilişkili değer yaratma talebinde bulduklarını ileri sürmüştür. Çalışanlar kariyer gelişimi, finansal kazançlar, iş güvenliği ve iş doyumunu talep etmektedir. Rakiplerin, özellikle bankacılık, ilaç, otomotiv, savunma, havayolu şirketleri ve konsolidasyona tabi tutulan kişisel bilgisayarlar gibi endüstrilerde bir baskı vardır. Burada, teknoloji geliştirme, operasyonlar, kapasite kullanımı, pazarlama, dağıtım ve ağ dışsallıklarındaki ölçek ekonomileri yakalanırsa büyüme önemlidir. Rakipler kadar hızlı bir şekilde genişlemeyi başaramayan şirketler rekabet avantajını kaybedecek ve aşağı yönlü bir ivmeye girecektir. Bu kadar yoğun rekabet baskısı altında, şirketler dünya genelinde piyasa güçlerini ve rekabetçi konumlarını oluşturmak veya güçlendirmek için ortaklıklar ararlar. Bu tür ortaklıklar, üreticiler ve tedarikçiler ile hatta iki rakip şirket arasındaki iş birliğine kadar uzanmaktadır (Culpan 2002, 13).

#### **2.3.1.5. Ürün ve Hizmetlere Olan Müşteri Talepleri**

Gelişmiş iletişim teknolojilerinin bir sonucu olarak, dünya genelindeki insanlar, kaliteli mallar ve hizmetler tüketirken diğerlerinin yaşam standartlarını duyabilir ve izleyebilir. Daha iyi ürünlere ve hizmetlere anında maruz kalma bu tür daha önce bulunmayan ya da imkânsız olan tüketici taleplerini uyarmıştır. Çok yönlü

tüketici taleplerinin bir sonucu olarak, dünyanın dört bir yanındaki birçok şirket üretim ve pazarlama süreçlerinde müşterilere yer vermiştir. Müşteriler, müşterilerin ihtiyaç ve taleplerine dikkat eden şirketlerin stratejik ortakları haline gelmiştir. Örneğin; Dell Bilgisayarları ve Gateway, müşteri özelliklerini edinmek ve bilgisayarları müşteri memnuniyetine hızla monte ederek kişisel bilgisayarları imal ederken sıralı sipariş stratejisini etkin bir şekilde kullanmıştır. Elektronik ticaretin hızla artan oranı, tüketicileri bilinçli seçimler yapma ve ürün ve hizmetleri karşılaştırmada yetkilendirmiştir (Culpan 2002, 11).

Tüm bu e-ticaret hareketi, pazarlamacılar ile BT teknolojisi firmaları arasında büyük miktarda ticaret, kesintisiz hizmet ve çevrimiçi güvenlik sağlamak için yakın iş birliği gerektirmektedir. İttifak organizasyonlarından yeni ürünlerin teknoloji transferi ve ticareti, daha geniş kanal olasılığını artırmaktadır (Sompong vd. 2014, 521). Bir sanal şirket, müşterilere istedikleri her bilgiye erişmelerini sağlamalı ya da sipariş durumu raporlarından güncel ürün sunumuna ve sorun giderme kılavuzlarına kadar sorulara ihtiyaç duyulan sorularını doğrudan şirketteki doğru kişilere yönlendirmelidir. Ayrıca sanal şirket, şirketin pazarlama çabalarını daha iyi hedefleyebilmesi için müşteri satın alma alışkanlıklarını analiz etmelidir. Sanal iş dünyası için benzer, daha pürüzsüz işlemlere ihtiyaç duyulmaktadır. IBM, Siebel ve Cisco gibi şirketler bu sanal şirketlere BT hizmetleri sunmaya yardımcı olmuşlardır. Dahası, BT sağlayıcıları bile aralarında ittifaklar kurmaya başlamışlardır. Örneğin, IBM yakın zamanda, bir sanal şirket için yüksek performanslı çözümler üretmek için müşteri ilişkileri yazılımının lider tedarikçilerinden Siebel ile ortaklık kurmuştur (Culpan 2002).

#### **2.3.1.6. Birleşme ve Devralmalarda Yaşanan Sorunlar**

Devralmalar, iki dezavantaj türü sunmaktadır. Satın alındığında, hedef şirketin gündelik yönetimi, yeni şirket tarafından sık sık bozulmaktadır. Büyük şirketlerin devraldığı çok sayıda yenilikçi küçük ve orta ölçekli şirket, alıcıların bürokrasisine kapılmıştır ve en iyi mühendislerini kaybetmezlerse, değerlerinin çoğunun temel alındığı esneklik ve yenilikçi kapasiteyi kaybetmiştir. Yöneticiler; bu özellikle, ilaç devleri tarafından edinilen çok sayıda küçük biyoteknoloji firması olmuştur. Birleşmeler ve satın almalarla ilgili ikinci sorun, elde edilen şirketlerin

daha çok devralıcı firmaya az veya hiç değer verilmeyen faaliyet veya varlıkları içermemesidir. Şirketin değerinin önemli bir bölümünü yok etmeden onları elden çıkarmak her zaman kolay olmamaktadır (Dassuage ve Garrette 1999, 32).

Sınır ötesi birleşme ve satın alma şirketleri, firmaları satın almak için daha fazla değer yaratan fırsatlar sunarken, birçok kuruluşun ekonomik kazanç arayışında üstesinden gelmesi zor birtakım zorluklar da sunmaktadır. Dış piyasalardaki belirsizlik ve bilgi asimetrisi, firmaların ülke ve hedef piyasa koşulları arasında uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır. Aynı zamanda siyasi, ekonomik ve kültürel farklılıklar artan karmaşıklık ve koordinasyon maliyetlerine katkıda bulunmaktadır ve bu da hem durum tespiti hem de sonrasındaki olumsuzlukları olumsuz yönde etkileyebilir. Ülkeler arasındaki siyasi düşmanlık ya da sadece uluslararası bir ekonomik iş birliği anlaşmasının olmaması, sınır ötesi birleşme ve satın alma müzakerelerini zorlaştırabilmektedir (Zakaria vd. 2017, 188).

### **2.3.2. İçsel Nedenler**

İş dünyasında örgütlerin stratejik iş birliği yapmak için pek çok nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler genel çevre koşulları açısından durumdan duruma değişebildiği gibi, iş birliği yapan işletmelerin kendilerine özgü yapılarına bağlı olarak da değişiklik gösterebilmektedir. Sözü edilen nedenleri genel olarak pazar payının artırılması, rekabet avantajı, ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşma ve birlikte öğrenme başlıkları altında toplamak mümkündür. İşletmelerin SİB uygulamalarına gitme nedenlerini içsel ve dışsal büyüme sebebiyle finansal olanaklar ve vergi avantajlarından daha fazla yararlanabilmek, daha yetenekli bir yönetim sistemine sahip olmak olarak açıklarken Spekman ve diğerleri (1998, 847) İşletmelerin SİB yapma nedenlerini, global pazarlarda faaliyette bulunmak, ekonomilerin serbestleşmesi, rekabet baskısı, ürün ve hizmetlere olan müşteri talepleri, statik bir çevrede olan işletmeler için rekabet avantajı sağlamak, yeni yetenekler ve teknolojiler elde etmek, yenilik yaratmak, üretimde kalite ve uzmanlık kazanmak, ortaklarının yeteneklerinden faydalanmak, kaynak bağımlılığını azaltmak ve tamamlayıcı kaynaklara ulaşmak olarak sıralamaktadır. Schuler ve Jackson'a (2001, 243) göre işletmelerin SİB uygulama amaçlarının temelinde içsel nedenler olarak;

ölçek ekonomilerinden yararlanma, rakipleri etkisiz hale getirmek, stratejik hedeflere ulaşmak, daha fazla değer yaratmak ve öğrenme ve adapte etme olduğunu belirtmişlerdir (Taner ve Akdağ 2008, 363).

### **2.3.2.1. Ölçek Ekonomisinden Yararlanmak**

Küçük ve orta ölçekli firmalar, ortak girişimleri daha büyük rakiplerinin eriştiği ölçek ekonomilerini yakalamak için kullanırlar. Ortak girişimler, ana firmalara hammadde ve girdi sağlama, araştırma ve geliştirme, pazarlama ve dağıtım konularında ölçek ekonomisinden yararlanma fırsatı sunar. Ölçek ekonomisinin maliyet avantajıyla büyüyen şirketler, pazar paylarını arttırdıktan sonra, yaratmış oldukları imaj sayesinde ölçek ekonomisinden yararlanarak yeni ürünler piyasaya sunabilmektedirler. Firma, mevcut ürünlere yeni ürünler ilave ettiğinde, ilk ürünlerdeki evreleri (ürün yaşam eğrisi) tekrar geçirmeyeceği için önemli bir avantaj yakalamış olmaktadır (Ergün 2007, 48).

Örneğin, Aerospatiale ve Alenia, ATR nakil uçağını 1980 yılında üretmeye karar verdiklerinde, iki firmanın her biri, böyle bir uçağı kendi başlarına üretmek için gerekli yeterliliklere ve olanaklara sahipti. Aslında gelecekteki ortakların her ikisi de, yalnızca, bu tür bir uçak geliştirmek ve üretmek isteyen tek başına planlar geliştirmiştir. Bu zamanlar, iki şirketin birlikte çalıştıkları düşünülen benzer projeleri olduğunu fark ettikleri zamanlardır. Bu bağlamda, ATR projesindeki Aerospatiale ile Alenia arasındaki iş birliği, bir kez birleştirildikten sonra projeyi gerçekleştirmeyi mümkün kılacak olan tamamlayıcı uzmanlığı veya kaynakları bir araya getirmek için hazırlanmamıştır. Aksine ortaklık, ölçek ekonomileri üretmek için benzer yeterliliklere bilgi ve varlıklara sahip firmaları bir araya getirmektedir. Daha genel anlamda yarı yoğunluklu ittifaklar, ortak bir ürünü geliştirmek, üretmek ve pazarlamak için benzer yetenek ve varlıklara katkıda bulunan şirketleri ittifak ile ilişkilendirir (Dussauge ve Garrette 1999, 152-153).

Stratejik ittifaklar firmaların yeni ürün veya süreç geliştirme masraflarını paylaşmalarına izin vermektedir (Hill ve Jones 2008, 273). Diğer bir örnek; Peugeot ve Fiat ortaklığıyla üretilen minivan, dört markanın Peugeot, Citroen, Fiat ve Lancia'nın dağıtım ağlarından, marka hisse senetlerinden ve pazar paylarından

yararlanmıştı. Üretim ve satış hacmi, Fiat ya da Peugeot'un tek başına başlatmayı umduğu benzer bir aracın performansını önemli derecede aşmıştır. Ortaklığın pazardaki yaygınlığı ile üretilen ölçek ekonomileri, ortak ürünün daha büyük rakiplerin tanıtıldığı ürünlerle buluşmasını sağlayacaktır (Dussauge ve Garrette 1999).

### **2.3.2.2. Rakipleri Etkisiz Hale Getirmek**

Stratejik İttifaklar, bağımsız şirketler arasında yapılan bir sözleşmeye (kontrata) dayanır. Bu sözleşmenin yazılı olup olmaması, açık veya zımni olması önemsizdir. Bu sebeple hukuki açıdan, bütün Sİ'ler bir anlaşma sayılır. Rekabet hukukunda da anlaşma terimine vurgu yapılmakta bir sözleşmenin anlaşma sayılabilmesi için yazılı olma şartı aranmamaktadır. Meurling (2002)'in aksine, Dussauge ve Garrette (1999, 11), Sİ'lerin çoğunun ortaklar arasında yapılan bir veya birden çok anlaşma baz alınarak ve herhangi bir hukuki varlık (legal entity) kurulmadan yapılmakta olduğunu ileri sürmektedir. Ancak kimi durumlarda Sİ'ye, ortaklardan bağımsız hukuki bir statü verilmesi kararlaştırılabilir ve sermaye katkılı ortak girişim (equity joint venture) kurulur (Uzun 2007, 35).

Stratejik ittifakların tanım ve kapsamı üzerindeki bu sis tabakası, Sİ'lerin tam olarak ne olduklarını anlamayı zorlaştırmaktadır. Bu durum, bu tür ortaklıkların şirketlerce rekabete aykırı birtakım gizli hedefler için de kullanılabilme riskini içinde barındırmaktadır. Bu sebeple, çeşitli ülkelerdeki rekabet otoriteleri Sİ'lerin gözetim ve kontrol altında tutma zorunluluğunu hissetmişlerdir. Sİ'lar Amerika, Avrupa, Kanada ve Japonya gibi belli başlı ülkelerde rekabete olumlu ve olumsuz yönleri bakımından ele alınmıştır (Uzun 2007).

Khemani ve Waverman, bazı Sİ'lerin şu amaçlarla kurulduklarını saptamışlardır:

- Pazarı kapatmak ve rakipleri engellemek.
- Pazar gücünü oluşturmak için ortam yaratmak.
- Gizli anlaşmaları/İş birliklerini ve rekabete aykırı eylemleri kolaylaştırmak.

- Potansiyel rekabeti kaldırmak.
- Giriş engellerini yaratmak ve rakiplerin maliyetlerini yükseltmek.

Rekabet otoritelerince en çok şüpheyle yaklaşılan Sİ'ler, rakip firmalar arasında yapılanlardır. Bu bakımdan, fiyat tespiti, arz kısıtı veya pazar paylaşımı içeren Sİ'lar yasaklanmaktadır. Dikey İş birliklerinde ise pazarı kapatma ve taşma etkileri (spillover effects) ile ayrımcı eylemler (discriminatory practices) yasaklanmaktadır (Uzun 2007, 36).

Stratejik ittifaklar, iki temel motivasyona karşılık olarak ortaya çıkmaktadır: “savunma” içgüdüğü hayatta kalma veya “saldırgan” rekabet avantajı elde etme arzudur. İç ve dış baskıların etkisine bağlı olarak, birçok türde stratejik ittifak meydana gelebilmektedir. Porter, bir endüstrinin dinamikleri ve karlılığının, endüstri rakipleri, tedarikçiler, müşteriler, ikame ürün üreticileri ve yeni giren firmalar arasındaki zamanla değişen ilişkilere dayandığını iddia eden bir model sunmaktadır. Belirli bir endüstrideki katılımcılar, potansiyel ittifak ortakları olarak açıkça tanımlanabilir aktörler arasından seçim yapılabilir ve bu stratejik ittifaklar, endüstri içinde herhangi bir kombinasyon halinde oluşturulabilmektedir. Örneğin, ikame ürünlerin tedarikçileri ve üreticileri bir ittifak oluşturabilir veya endüstri rakipleri bir ittifak kurabilir veya bir endüstri rakibi arasında bir ittifak oluşturabilir (Murray ve Mahon 1993, 104).

Marcom, bu belirli stratejik ittifakın neden bu kadar sık ortaya çıktığını göstermektedir. İttifaklar, ortakların bir süre müşterileri veya tedarikçileri olarak birbirlerini tanıdıklarında en iyi şekilde çalıştığı görülmektedir. ABC Video Enterprise, Inc. Başkanı Herbert Granath, “Bu sesler kulübeye benziyor, ancak başarılı bir ortaklık için en önemli unsur kimya” demiştir (Murray ve Mahon 1993, 104).

Porter'ın modelinin ittifaklara bakmak için bir çerçeve olarak kullanılması, bunların çoğunun belirli endüstrinin yapısal özelliklerinden kaynaklanan yakınlık ve anlayışa dayanma derecesini vurgulanmaktadır. Örneğin, hangi ittifaklar türlerinin en sık ortaya çıktığı ve sektörün tiplerine göre ne kadar başarılı oldukları konusu hem teorik hem de pratik değer olmalıdır (Murray ve Mahon 1993, 104-105).

### **2.3.2.3. Stratejik Hedeflere Ulaşmak**

Peter Dickens (1992), Sİ'ların temel hedefinin 'şirketin kendi başına ulaşamayacağını düşündüğü spesifik bir amaca erişirmek' olduğunu ileri sürmüştür. Fiebig'e (1996) göre Sİ, 'pazarın aynı yatay seviyesinde faaliyet gösteren, yasal olarak bağımsız iki firma arasındaki sözleşme bazlı iş birliği anlaşmalarını' kapsamaktadır. Bu iş birliğinin amacı, stratejik rekabet avantajları elde ederek ilgili tarafların rekabet güçlerini arttırmaktır (Uzun 2007, 8-9).

Stratejik İş Birlikleri, karşılıklı yarar sağlayan stratejik olarak önemli hedef ve hedefleri gerçekleştirmek için iki veya daha fazla kuruluştan oluşan bir koalisyonudur. Bu hedefler ekonomik veya politik arenada takip edilebilir ve zaman yönünde esnek olabilmektedir. Karşılıklı yararlılıklar yardımların eşitliği anlamına gelmez, ancak ittifakın tüm taraflarının yaptığı katkılarla orantılı olarak faydalanması anlamına gelmektedir. Üstelik, stratejik ittifakların sürekliliği, bu faydaların alternatif düzenlemelerden daha önemli bir sonucunu doğuracaktır. Bu tanım çerçevesinde, ittifaklar, herhangi bir sayıda bir tarafın katılımıyla, bu tür etkinlik için asgari kriterlere uyduğu sürece çeşitli ortamlarda oluşabilmektedir. Bu ölçütler şunlardır:

- (1) Stratejik olarak önemli hedeflerin varlığı;
- (2) karşılıklı (fakat mutlaka eşit değildir) yardımlar;
- (3) elde edilen faydalar diğer araçlardan veya eylemlerden türetilen faydalardan daha ağır basmaktadır (Mahon ve Murray 1993, 103).

### **2.3.2.4. Daha Fazla Değer Yaratma**

Yeni stratejik ittifaklarda, yöneticiler geleneksel ortaklıklardaki durumlardan çok geniş kapsamlı ekonomik ve stratejik sonuç odaklı bir bakış açısına sahip olmalıdırlar. Bu sonuçlardan bazıları ortaklara tahsis edilen seçeneklerdir; onların değerleri kolayca ölçülememektedir. Stratejik fırsatlar öne sürülüyorsa, bu sonuçları üreten ittifaklara bir değer yerleştirmek zor olmaktadır. Burada, girdilerin karşı çıktılarının basit maliyet-fayda analizinden stratejik değere ilişkin olasılıklı bir değerlendirmeye geçilmesi gerekmektedir. Geleneksel ortaklıklar, stratejik ittifakların değer yaratması için yöneticiler için en iyi eğitim zemini değildir. Bu, karmaşık ve heterojen becerilerin bir araya getirilmesinin ve farklı organizasyonlar

arasındaki etkileşimin, değer yaratmanın temelleri olduğu yeni ortamlarda özellikle geçerli olmaktadır (Doz ve Hamel 1998, 10).

Birçok ittifak için değer yaratma, ortak katkıları arasındaki ortaklığın bir fonksiyonudur; diğer bir deyişle, diğer ortakların katkılarıyla birleştirildiğinde, her ortağın değeri artırılmıştır. Burada iki kimyasal şirketin kapasitesinin paylaşımına ya da Peugeot, Renault ve Volvo'nun ortak olarak motor ürettiği anlaşmaya değil, çok farklı türdeki ortakların bir araya getirildiği düzenlemelere kesinlikle farklılaşmış ancak çok uzmanlaşmış katkılardan bahsedilmemektedir. Bugünkü ittifaklar sıklıkla, çok farklı ve çoğu zaman çok uzak olan ortaklardan farklı yetenek grupları karıştırmaktadır. Çoğu durumda, her ortağın beceri grubu yalnızca diğer ortakların yabancı değil aynı zamanda nispeten yeni olabilmektedir. Bu becerinin bir araya getirilmesinin başarısı, ortakların ittifaktan gerçekçi olarak bekleyebilecekleri değeri belirlemektedir (Doz ve Hamel 1998, 13).

Beceri birleşimleri kabul edilemez. Örneğin; Alza ve Ciba-Geigy, tedavi maddesinin yavaş yavaş cildin veya bağırsak yolunun kan dolaşımına salınımını düzenleyen gelişmiş ilaç dağıtım sistemlerinin (ADDS) geliştirilmesine başladığında, ortakların çok farklı yetenekler ve beceriler geliştirmeleri gerekiyordu. Alza, ortaya çıktıkları teknik zorluklara plansız ve yaratıcı yollarla cevap veren çok disiplinli ekiplerle çalışmıştır. Buna karşın Ciba-Geigy, ilaç geliştirmede son derece disiplinli ve yapılandırılmış bir sürece sahiptir; bu süreçte uzmanlar ardı ardına müdahale etmektedirler (Doz ve Hamel 1998, 14).

İki şirket arasındaki derin tarihsel, kültürel ve örgütsel farklılıklar, kendi uzmanlık becerilerini ve kaynaklarını özellikle zorlaştırmıştır, buna piyasa, teknoloji ve rekabetçi istikrarsızlık yükü eklenmiştir. Bununla birlikte, ortakların her biri beraber çalışma güçlüklerinin beraberinde getirdiği zorluklardan daha büyük olduğunu görmüştür. Bir ittifaka girmenin gerekçelerinden biri, teknoloji lisanslama anlaşmalarını veya ürün tedarik anlaşmalarını edinmek yerine, bir hedef elde etmek için saklı becerileri uyarlama ve bunlara uyma ihtiyacı ile ilgilidir (Doz ve Hamel 1998).

### 2.3.2.5. Öğrenme ve Adapte Etme

Child ve Faulkner (1998), stratejik ittifakların örgütsel öğrenmenin temel amacı ile yaratıldığı için diğer kooperatif anlaşmalarından farklı olduğunu iddia etmektedir. Stratejik bir ittifakta, tarafların birbirlerinin sağladığı beceriler konusunda yetkin olmaya çalışacakları konusunda önemli bir varsayım bulunmaktadır. Stratejik bir ittifakın etkinliğini en üst düzeye çıkarabilmesi için, tüm ortakların, birbirlerinden yeteneklerini öğrenerek geliştirmeleri gerekmektedir (Shchpanova 2009, 30).

Hamel, Doz ve Prahalad; stratejik ittifaklarda öğrenmenin önemini vurgulamışlardır ve bu öğrenme bir kere başarılı olduğunda, rakiplerin başlangıçta sahip olmadıkları bir eşitlik elde etmeleri ya da eşitlik kaybını önlemek için birbirlerinden öğrenme mekanizması olduğunu söylemişlerdir. Toyota ve General Motors arasındaki Nummi Corporation kurma ittifakı bu tip ittifakın bir örneğidir. Ancak bu tür ittifaklarda, şirketleri örgütsel yeteneklerini kendi ortaklarına teslim etmeye karşı uyarılmaktadırlar. Gerçekten de GM-Toyota ittifakı, tartışılan tüm motivasyonların birçoğu olmasa bile birçok şeyi somutlaştırabilir. Genel bir kural olarak, bu mantıksal özüm bağımsız veya birlikte yürütülebilir. Açıkçası, bir ittifak için motivasyon ne kadar büyük olursa, bir örgütün böyle bir düzenlemeyi sürdürme ihtimali o kadar yüksektir (Mahon ve Murray 1993, 106).

İttifaklar ayrıca, yeni becerileri öğrenmek ve içselleştirmek için, özellikle de örtülü, kolektif ve gömülü olanlar için bir yol olabilmektedir. Temel yeterlilikler, açık bir pazarda satılmamaktadır. Bu beceriler bir ortaktan öğrenilebilir, içselleştirilebilir ve ittifakın sınırlarının ötesinde kullanılırsa, bunlar daha da değerli hale gelmektedir. Böylece, bir ittifak ortağından kazanılan öğrenme, çoğunlukla, ittifakın kapsamı dışındaki diğer etkinliklere ve işletmelere geniş ölçüde yararlanılabilir (Doz ve Hamel 1998, 5). Strateji araştırmalarında bilgiye dayalı odaklanma ile bunu geliştirecek bilgi ve yollar önemli bir stratejik konu haline gelmiştir. Stratejik ittifaklarda, ortaklar arasındaki bilgi paylaşımı, bir ittifak firması tarafından mevcut bilginin oluşturulması ve ortak firmaların bilgi tabanlarını genişletmesi ve nispeten daha düşük maliyetle yeni bilgi geliştirmesi için etkili bir yoldur (Jiang vd. 2016, 106).

## 2.4. Stratejik İş Birliği Özellikleri

### 2.4.1. Sermaye Temelli ve Sermaye Temelli Olmayan Stratejik İş Birliği

Stratejik ittifaklar çeşitli şekillerde olabilir. Ortaklıktaki sermaye katılımına göre sınıflandırılabilirler. Bazı ittifaklar eşitlik iş birliğidir, bazıları herhangi bir öz sermaye girişi içermemektedir. Eşitlik ittifakları, sırayla, iki form alabilir: Birincisi, en iyi bilinen stratejik türü olan uluslararası ortak girişimdir. İkincisi, bir şirketin kontrol veya etki amacı taşıyan başka bir şirketin belirli paylarına sahip olduğu hisse katılımıdır. Öte yandan, öz sermaye dışındaki ittifaklar arasında, teknoloji anlaşması, Ar-Ge ortaklığı, pazarlama anlaşmaları, tedarikçi anlaşmaları, franchising, lisanslama ve üretim paylaşımı gibi çeşitli sözleşme anlaşmaları bulunmaktadır.

Culpan (2002, 67), stratejik ittifakların sermaye katkılı olup olmamalarına göre ikiye ayırmaktadır. Buna göre, sermaye ittifaklarında ortakların öz sermaye yatırımını gerektirir ve iki ana biçim alabilir: ortak girişim veya hisse katılımı. Müşterek girişimlerde, iki ana şirket kendi varlıklarını sırasıyla tahsis ederek yeni bir şirket yaratmaktadır; bir şirket ise sermaye payına sahip olmak için bir sermaye sahipliği yapar (Culpan 2002, 67). Öz sermaye katılımında bir ortak başka bir firmada belirli bir yüzde hisse senedi bulundurmaktadır. Bazen, ortakların birbirlerinin hisse senetlerinin belirli oranlarda tuttuğu çapraz tutma olabilir. Bir şirkette önemli bir sermayenin mülkiyetinin, o şirketin stratejileri ve işlemleri üzerinde fikir sahibi olmasını ve bu şirketin kontrolünü ele aldığı düşünülmektedir. Eşitlik ilişkisine sahip olan şirketler, bu tür bağları olmayan şirketlere kıyasla mülkiyet kaldırmaçlarını kullanarak birbirlerine daha yakın hissedecektir.

Örneğin; GM, Japon otomobil pazarına ortak üretim ve ortak pazarlama yoluyla girmek için Isuzu ve Suzuki'ye olan sermaye katılımını etkili bir şekilde kullanmıştır. GM ayrıca diğer Japon otomobil üreticileriyle girişimde Japon ortaklarını kullanmıştır. Aynı şekilde, DaimlerChrysler, Japonya'nın Mitsubishi Motors'unda yüzde 34'lük bir payı elinde tutmaktadır ve Japon ortakları ve Güney Kore'nin Hyundai Motors ile birlikte bir "Dünya otomobili" planlamasının ilk aşamalarında bulunmaktadır ve burada DaimlerChrysler'in yüzde 10 hissesi bulunmaktadır (Culpan 2002, 83).

Sermaye katkısız ittifaklar ise uluslararası sermaye ortak girişimleri veya başka bir şirketteki öz sermaye yatırımlarının yanı sıra firmalar hala herhangi bir sermaye sahipliği olmadan ittifaklar kurabilmektedirler. Bu tür iş birliğine öz sermaye olmayan bir ittifak denmektedir. Başlıca formlar, lisanslama, franchising, yönetim, sözleşmeler, anahtar teslimi operasyonlar, taşeronluk, alıcı koalisyonları, tedarikçi ortaklığı, Ar-Ge ortaklığı, pazarlama anlaşmaları, teknoloji ortaklığı ve müşterek üretimdir. Öz sermaye olmayan ittifaklar firmalar arasında sözleşmeli anlaşmalar (piyasa işlemleri) olmakla birlikte, daha önce belirttiğimiz gibi, tipik sözleşmelerden yapıp yönetilenlerle farklıdır. Başka bir deyişle, stratejik bir ittifak olarak değerlendirilmek üzere, sözleşmeli bir girişim, firmanın değer zinciri faaliyetini etkileyen ve firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı için fayda sağlayan uzun vadeli bir anlaşma olmalıdır (Culpan 2002, 87).

#### **2.4.2. Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Stratejik İş Birliği**

Stratejik ittifaklar, iki veya daha fazla bağımsız firmanın kaynaklarını karşılıklı yarar sağlayan bir faaliyet üzerinde yoğunlaştırması için bir araya getiren kurumlar arası anlaşmalardır. Stratejik ittifaklar, firmaların yeni pazarlara girmesine, yatırım riskini azaltmasına ve daha verimli dağıtım kanalı kurmalarına yardımcı olabilmektedir (Owen ve Yawson 2015, 1).

#### **2.5. Stratejik İş Birliği Türleri**

Stratejik ittifaklar ortak girişimlerle karıştırılmamalıdır. Ortaklığın bitiş noktası, satın alma biçiminde dikey bütünleşme olarak düşünülürse, hemen öncesindeki adım bir ortak girişim olarak düşünülebilir. Genellikle bir ortak girişimde ayrı bir organizasyon kurulur. Bu organizasyonun tamamı veya bir kısmı sponsor kuruluşların çalışanları ile çalışabilir, ancak genel olarak ayırıcı özelliği sponsorlar tarafından müşterek mülkiyetin varlığıdır. Bu, ortak hisse sahibi olma, sitenin leasingi veya diğer sermayenin şekli olabilir, hepsi de bol yasal ve sözleşme yükümlülükleri tarafından desteklenmektedir. Stratejik ittifakların tanımları çoktur, ancak genel görüş birliği, taktik özelliklerinden ziyade stratejik ve diğer

ortaklıklardan daha uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmalarıdır (Gibbs ve Humphries 2009, 50).

Stratejik ittifaklar yeni bir işletme oluşumunu içermez. Söz konusu işletmeler, tıpkı normal ortaklıklar için olduğu gibi, know-how ve işgücü gibi bir dizi özel girdi ile düzenlemeyi desteklemektedir (öz sermaye yatırımları emsal değildir). Bununla birlikte, stratejik ittifakın hırsı tipik olarak ilgili firmalar için kritik öneme sahiptir ve birlikte getirdiği kaynaklar ve karşı koydukları dış güçler nedeniyle önemli risk oluşturmaktadır. Tarihsel olarak, ittifaklar iki kutuplu olmuştur: Yani, iki firma stratejik bir ittifak oluşturacaktır. Bununla birlikte, en yaygın biçimi olmaya devam ederken, örneğin, ortak bir hedefe ulaşmak için bir konsorsiyumda rekabetçi olmayan çeşitli birkaç şirketle birleşen fiiller içeren ittifaka dayalı ağlar giderek çok yönlü hale gelmiştir (Gibbs ve Humphries 2009).

Boston Danışma Grubu tarafından dört ittifak türü açıklanmıştır:

*Uzmanlık ittifakları:* yeni ilaç bileşimlerinin biyolojik kökenli tıbbi madde lisanslanmasında olduğu gibi işletmelerin uzmanlık ve yeteneklerini paylaştığı yerler.

*Yeni ticari ittifaklar:* rakip olmayan firmaların yeni bir iş veya piyasadan yararlanmaya çalıştıkları ortaklıklardır.

*Kooperatif İttifakları:* rakiplerin kritik kitleye ulaşmak için bir araya gelen gruplar, ticaret ve sanayi dernekleri veya siyasi lobi grupları satın alma gibi.

*Birleşme ve Devralma:* ittifak yasal veya ticari faktörler tarafından engellenen bir birleşmenin yerini tutmaktadır (Gibbs ve Humphries 2009).

En yaygın olan iki tip, teknolojik ve pazarlama ittifaklarıdır. Teknolojik ittifaklar Ar-Ge, mühendislik, bilgi sistemleri ve imalat gibi faaliyetlerde iş birliğini içermektedir. İki veya daha fazla firmanın entelektüel cesaretini bir araya getirirler ve maliyet ve risk paylaşımı, ürün geliştirme, öğrenme ve pazara artı hıza ulaşma konularında meşgul olabilirler. Yeni teknolojiler ve üretim imkân ve becerileri elde etmektedirler (Eren 2010).

Ar-Ge birlikleri genellikle belirli teknik becerilere sahip küçük firmaları ve geliştirme ve imalat deneyimi olan daha büyük firmaları bir araya getirmektedir. Pazarlama ittifakları genellikle, bir ürünün veya hizmetin satışını artırmaya çalışan başka bir şirkete çekici bir dağıtım sistemi olan bir şirketle eşleşmiştir (Gibbs ve Humphries 2009, 51).

İttifaklar nadiren basit, tek tanımlı hedeflere sahiptir. En iyi ihtimalle, firmaların birtakım olarak bir araya getirdikleri yetkinlikleri ve kaynakları iş birliğiyle kullanmalarını sağlamıştır. Sonuç olarak, birden fazla yetenek seti ve yenilik gerektiren karmaşık sistemlere ve çözümlere giderek yoğunlaşmıştır. Diğer ortaklık biçimlerinin aksine, taraflar arasındaki ilişkiler belirsiz olabilir. Pazarlama kanallarında ‘kanal kaptanı’ hakkında konuşmak veya bir tedarik zinciri veya tedarikçi/müşteri ortaklığında çeşitli aktörler tarafından gerçekleştirilen rolleri tanımlamak mümkün olsa da bir Ar-Ge ittifakı üyeleri arasındaki ilişkiler daha hiyerarşik veya bölümlendirilebilir. Kısmen bu ittifakların yönetilmesi zor olduğu bilinmeyen bu özgür biçim doğasının bir sonucu olarak ortaya çıkıyor ve yine de çoğu kez firmalar arasında bir ilişki kurulması için en çekici ve yapıcı faydalar üretmiştir (Gibbs ve Humphries 2009, 52).

### **2.5.1. Franchising**

Bir franchise, franchise sahibi ve birçok franchise şirketi arasındaki dikey bir ilişkidir. Combs ve diğerleri (2004, 907) “Franchising yaparken bir firma (franchise sahibi) marka adı altında mal veya hizmet pazarlama ve işletme uygulamalarını ikinci bir firmaya (Franchising alan) kullanma hakkı satmaktadır” diye tanımlar (Cliquet vd. 2007, 13). Franchising, bir firmanın (franchise sahibi) kaynakların ve yeteneklerini ortaklarıyla paylaşmasını tanımlamak ve kontrol etmek için bir sözleşme ilişkisi olarak bir franchise kullandığı bir şirket düzeyi kooperatif stratejisidir (Hitt vd. 2007, 280).

Bir franchise, yasal olarak bağımsız iki şirket arasındaki sözleşmeli bir sözleşmedir; franchise alan tarafın franchise alan kişiye franchise alanının ürününü satması veya belirli bir süre için belirli bir yerde kendi markaları altında ticari faaliyet göstermesi söz konusudur. Franchising popüler bir stratejidir; Bunu kullanan

şirketler yıllık ABD perakende satışlarında 1 trilyon ABD doları tutarında ve 75'in üzerinde sektörde rekabet etmektedir. Gelişmiş ülkelerde zaten sıklıkla kullanılan franchising'in 21. yüzyılın ilk yirmi yıldaki gelişmekte olan ekonomilerdeki önemli büyüme paylarını hesaba katması beklenmektedir. En başarılı franchising stratejisinde, ortaklar (franchise sahibi ve bayiler) yakından birlikte çalışır. Franchise verenin başlıca sorumluluğu, yerel düzeyde başarılı bir şekilde rekabet etmek için gerekli olan bilgi ve becerileri franchise alanlarına aktarmak için programlar geliştirmektedir (Hitt vd. 2007).

Franchise ağlarında yatay ve dikey dışsallıklar mevcuttur. Bu dışsallıklar da olumsuz veya olumlu olabilir. Olumsuz bir dışsallığın en önemli örneği bayiliklerde serbest dolaşmaktır. Serbest dolaşım, çeşitli franchise şirketleri tarafından ortak marka ismini fırsatçı bir şekilde kullanarak ortaya çıkmıştır. Örneğin, bir franchise sahibi diğer franchisee'lerin çabalarını yatay olarak serbest bırakabilir ve diğer yandan franchise alanının sistem çapında tanıtım çabalarını dikey olarak serbest bırakabilir. Örgütsel öğrenme ve yenilik gibi olumlu dışsallıklar da vardır. Bu dışsallıklar, tek veya çoğul franchising seçeneğine bağlıdır (Hitt vd. 2007). Bradach (1998), şirkete ait ve franchise edilen birimler arasındaki tamamlayıcılıkları incelemiştir. Çoğul formun, franchise ağlarının dört stratejik zorluğun üstesinden gelmesine yardımcı olabileceğini savunmuştur: (1) Büyüme; Yeni franchise edilen birimler eklemek franchise alanlarının büyüme kısıtlamalarını aşmasına yardımcı olabilir, (2) Tekdüzelik; Franchising zincirlerinde, şirkete ait birimler ile franchise edilen birimler arasında performans kriterleri belirlendiğinde, (3) Yerel cevap verme yeteneği; Yerel müşterilere yerel pazarın tepkisi ve pazar baskısı süreçleri ile geliştirilen, (4) Sistem çapında değişime adaptasyon; Çoğul form daha çeşitli fikirler üretebildiğinden karşılıklı öğrenme süreci ile geliştirilmiştir (Cliquet vd. 2007, 14).

Diğer yandan, işlem maliyeti ekonomisi, varlık özgünlüğü, sıklığı ve belirsizliği ile ölçülen maliyet farklılıklarının, birimlerdeki farklı mülkiyet yapısını açıklayabileceğini savunmaktadır. Brickley ve diğerleri (1991), Gallini ve Lutz (1992), Mathewson ve Winter (1994) ve Lutz (1995) mülkiyetin farklı yapılarıdaki teşvikleri belirlemedeki önemine dikkat çekmiştir. Öncelikle, varlıkların özelliklerinin şirkete ait birimler tarafından dikey entegrasyon eğilimi üzerindeki

etkisi araştırılmıştır. Franchise sahibi tarafından oportünizm riski franchise sahibinin satışa özel yatırımlarıyla azaltılır. Sonuç olarak, şirkete ait birimlerin yüzdesi azalmıştır (Hendrikse ve Jiang 2007, 16).

### **2.5.2. Sözleşmeli Üretim**

Sözleşmeli üretimde uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan işletmelerin dış pazarda bir üretim birimi kurması gerekmemektedir. Bir ülkede sözleşmeli olarak üretilen ürünler üretimin gerçekleştirildiği ülke pazarına sunulabildiği gibi diğer ülkelere de satılabilir (Aydoğan ve Şensözlü 2015, 63). Sözleşmeli üretimde uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan işletmelerin dış pazarda bir üretim birimi kurması gerekmemektedir. Sözleşmeli üretim, yerel koşullara uyum esnekliği, maliyet avantajları, üreticinin uzmanlığından yararlanma, ortağın deneyimlerinden yararlanma gibi birçok avantaj sağlar. Sözleşmeli üretimin sakıncaları ise, karın paylaşımı konusundaki anlaşmazlıklar ve yüksek teknolojinin transfer edilme olasılığı üretim yapan işletmenin davranışlarından sorumlu olma durumu, iş birliğinden öğrenme teknolojinin transferi sonucu sözleşmeli üretim yapan işletmenin potansiyel bir rakip olarak ortaya çıkmasıdır (Mamaoğlu 2014, 57).

Bir ülkede sözleşmeli olarak üretilen ürünler üretimin gerçekleştirildiği ülke pazarına sunulabildiği gibi diğer ülkelere de satılabilir. Sözleşmeli üretimde genellikle üretilen birim başına anlaşma sağlanmaktadır. Adet olarak ücret anlaşılrsa da kalitede önemli bir unsurdur. Bu nedenle sözleşmeli üretim yoluyla dış pazara açılma stratejisini uygulayan bir işletme, üretim yaptıracığı yerel işletmenin kalite standartlarına uygunluğuna, finansman ve iş gücü yapısına dikkat etmelidir. Sözleşmeli üretim yöntemi, genellikle düşük hacimli bir pazar potansiyeline sahip ve yüksek tarifelerle korunan ülke pazarlarına girmek için tercih edilir. Bu durumda yerel olarak yapılan üretim yüksek tarife engellerini aşmak konusunda avantaj sağlamakta, ancak pazar hacmi doğrudan yatırım yapmayı gerektirecek boyutlarda değildir. Genellikle sözleşmeli üretimin tercih edildiği ülkeler, teknolojik yeterliliğe sahip, pazarlama faaliyetlerinin, ürün içinde çok önemli bir yer tuttuğu ülkelerdir. Örnek olarak Amerika kıtasındaki küçük ülkeler, Afrika ve Asya ülkelerinin bazıları verilebilir (Mamaoğlu 2014, 58).

### 2.5.3. Ortak Girişim

Bir ortak girişim, iki veya daha fazla tarafın, genellikle işletmelerin, piyasa, fikri mülkiyet, varlık, bilgi ve tabii ki kar paylaşmak için ortaklık kurdukları stratejik bir ittifaktır. Müşterek teşebbüsler, büyük şirketler tarafından hız kazanmak ve yeni pazarlara ve endüstrilere girerek karlarını büyütme için kullanılan bir yöntemdir. İki şirket, kendi kaynaklarının ve yeteneklerinin birleşimini bir araya getirmeyi ve yeni bir ürünü geliştirmek için yeni bir iş birimi kurmayı ve yeni ürünü başarıyla piyasaya sunacak bir iş modeli oluşturmayı kabul ettiğinde ortak bir girişim meydana gelmiştir. Bu şirketler, iş birliği yoluyla, örneğin geliştirilmiş bir ürün geliştirmek için teknoloji veya pazarlama becerilerini paylaşarak inandıklarına inanıyorlarsa, yeni endüstride “tek başına başarmaya” karar verildikten daha fazla değer ve kar oluşturabileceklerdir (Orsoni-Vauthey 2006, 5).

### 2.5.4. Montaj Operasyonları

İşletmeler, uluslararası pazara girmeye karar verdiğinde, yatırımının hepsini değil, belirli bir kısmını yabancı ülke pazarında gerçekleştirmeyi seçebilir (Akat 2009, 156). Üretilen parçaların birbiriyle uyumlaştırılması ya da bir araya getirilmesi anlamına gelen bu uluslararası pazar stratejisi literatürde montaj operasyonu olarak isimlendirilmektedir

Yarı yarıya ihracatı ve doğrudan yatırımı içermekte olan bu yöntemde ana firmadan dış pazara yarı mamul gönderilmesi ve ana firmadan gönderilen parçaların gidilen pazarda nihai mamule dönüştürülmesi amaçlanmaktadır (Walsh 1993, 122)

Montaj yoluyla üretimin işletmelerce uygulamayı tercih etmeleri için üç önemli neden bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akat 2009, 156):

*Parçaların taşıma giderlerinin mamul taşıma giderlerinden düşük olması:* Taşıma giderleri esas alındığında şayet mamulü oluşturan parçaların taşıma maliyeti mamul taşıma maliyetinden düşük olursa, montaj yoluyla üretim tercih edilebilmektedir.

*Uygulanan Gümrükler:* Mamul bu şekilde ihracata konu olduğunda maliyet tasarrufu gerçekleştirilir (Sarı 2007, 11). Taşıma masrafları değişik yabancı ülkelerin bürokratik harcamalarından daha düşüktür ve bazı mamullerin gümrük masrafları mamulü tamamlamak için gerekli parçaların getirilmesinden yüksektir. Bu durumda montaj operasyonları tercih edilebilmektedir.

*Bulunulan yerde üretim yapılmasının maliyet tasarrufu:* Bulunulan yerde üretim yapılmasıyla, maliyetler otomasyon ve ölçek ekonomisi yoluyla düşürülür. Diğer yandan, montaj yoluyla üretimde, yoğun işçilik ve daha az dalgalanma olmasından dolayı maliyet tasarrufuna imkân tanır (Karafakioğlu 2000, 202).

Sıklıkla sanayisi gelişmekte olan ülkelerin hükümetlerince, ülke içindeki hem üretimi arttırmak ve ülkede istihdam yaratmak adına, ithal edilen girdilere düşük tarifeler uygulama yoluna gidilmektedir. Bu yolla yabancı sanayi yatırımlarının kendi ülke pazarlarına girmelerinin önü açılmış olmaktadır. Türkiye’de de özellikle otomotiv sektöründe montaj operasyonu kullanılan bir uluslararası pazar stratejisidir. Pazar talebine göre üretim (montaj) yapılabileceği için ihracat yöntemine göre üretim esnekliği yüksektir. Yatırım yapılan ülkedeki yerel işletmelerin sahip olduğu pazar imajından faydalanılarak pazarlama kolaylaşmaktadır (Karafakioğlu 2000, 202).

İşletme montaj operasyonları ile tecrübe edindiği pazarda doğrudan yatırım için hazırlık yapabilmektedir. Bu avantajlarının yanında, montaj operasyonlarının yapıldığı ülkelerdeki düzenlemeler zaman içerisinde işletme üzerinde doğrudan yatırım yapması için baskılar oluşturabilmektedir (Walsh 1993, 122).

#### **2.5.5. Lisans Verme**

Lisans verme uluslararası pazarlara giriş stratejileri içinde en fazla başvurulan yöntemlerden biridir. Bir anlaşma üzerine kurulan bu pazarlama yönteminde taraflardan biri lisans hakkı veren lisansörden ve lisans hakkını alan lisansiyeden oluşmaktadır. Lisans verme, bir işletmenin lisans, markanın ticari teknolojisinden faydalanılması veya özel bir mal ya da hizmetin üretilip satılması hakkını, belli bir coğrafyada ve kısıtlanmış bir süre içinde, belli bir ücret karşılığında karşı tarafa devretmesidir (Rugman ve Hodgetts 2003, 41).

Lisans anlaşmalarında lisansör, lisansiyeye belirtilen bu haklardan bazılarını kullandırılabildiği gibi tümünü de devredebilmektedir. Genellikle patentler, formüller, ticari isimler, marka isimlerinden oluşan bu lisans vermenin akabinde lisansör belirlenen lisans anlaşması kapsamında ürünlerin üretimini, belirlenen bölgede pazarlamasını yapmayı ve bu satış hasılatının bir miktarını lisansöre ödemeyi kabul etmektedir. Yeterli finansal ve yönetsel kaynağı elinde bulundurmayan bununla birlikte uluslararası pazarda da var olmak isteyen işletmeler, lisans verme ile ürünleri için bir pazarlama kaynağı oluşturarak yabancı bir ortak edinmiş olmaktadır. Böylelikle lisansör firmalar lisans verme şeklinde girdikleri pazar hakkında hızlı ve sağlıklı bilgi edinebilmekte doğru imaj ve ürünün kabulünde hızlı hareket edebilmektedir (Rugman ve Hodgetts 2003, 41).

Lisans verme ile işletmeler, büyük ölçekli yatırımlardan kaçınabilmekte, ekonomik ve siyasal belirsizliklerin olduğu pazarlarda sabit varlık yatırımlarından doğabilecek risklerden korunabilmektedir. Lisans anlaşmalarının stratejik açıdan en büyük sakıncalı yönü, lisansör firmanın gelecekteki rakibini kendi eliyle oluşturmasıdır. Lisans anlaşması boyunca lisansör firma lisansiyeyi teknik ve üretim açısından destekleyecektir. Fakat lisanslaşması bittiğinde, lisansör firma yabancı ülke pazarlarını ve hatta bu ülkeye komşu pazarlarını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir (Göksu ve Cantez 1999, 17).

#### **2.5.6. Yönetim (Know- How) Sözleşmesi**

Know-how sanayi devrimi ile yeni üretim tekniklerinin gelişmesi ve pazarlanması ile ortaya çıkan bazı teknik bilgi, becerilerin ve tecrübeleri ifade eden bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. İşletmelerin elinde bulunan bilgi ve becerilerin para karşılığında bir işletmeden diğerine açıklanmasını ve devredilmesini olan know-how sözleşmeleri 1980'li yıllara kadar "patent lisans sözleşmeleri" ile birlikte yapılmış, bu tarihten sonra bağımsız bir sözleşme olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Know-how'ın üzerinde net bir görüş birliğine bir tanımı bulunmamakla birlikte pek çok ülkede bu kavram (know-how) olarak karşılık bulmaktadır (Köselioğlu 2007, 135).

Know-how'ın geniş ve dar olmak üzere iki anlamı bulunmaktadır. Geniş anlamda know-how, belirli bir sınai faaliyetin yürütülebilmesi için gerekli olan tüm bilgi ve tecrübeleri ifade eder ki, bu şekilde teknik ve ticari unsurlar ile patent verilmiş ihtiraları da kapsar. Bununla birlikte know-how genellikle dar anlamı olan “bir ticari işletmenin ekonomik faaliyetinde (malların üretiminde, satımında, hizmetlerin sunulmasında, organizasyon ve yönetiminde) kullanılan, bir patent ile korunmamış bulunan, genellikle gizli olmakla birlikte böyle bir nitelik taşıması zorunlu olmayan, teknik, ticari, idari, mali veya başka bir alana ait bilgi” olarak kullanılmaktadır (Karakaş 2003, 3).

Uluslararası pazarlarda yönetim sözleşmeleri (know-how), geçiş ekonomileri için (know-how) büyük bir üstünlük sağlamaktadır. Uluslararası firmalar yalnız teknoloji değil aynı zamanda eksikliği duyulan yönetim know-how'ın transferini gerçekleştirmektedirler. Sözleşme belli bir ücret karşılığın gerçekleştirilebileceği gibi kâr payı alma, belirlenen bir fiyatla gelecekte işletmenin ortaklarından biri olma veya bu üç durumun birleşimi şeklinde de olabilmektedir (Cengiz vd. 2007, 120).

Yönetim sözleşmelerinin, işletme sahibi taraf açısından malın mülkiyetinin elde tutulması, yönetsel ve teknik uzmanlık sağlanması, politik yönlendirme hakkının saklı tutulması, yönetim ve beceriyi içeren teknolojinin transfer edilmesi, uluslararası finans alanında yeni pazarlarda başarı elde edilmesi gerek yönetim ve teknik yeterlilik gerekse de uzun dönemde daha büyük karlar elde edilmesi gibi avantajları bulunmaktadır. İşletmenin kontrolünün kaybedebilmesi, kar ne olursa olsun yönetici tarafa bedel ödeme zorunluluğunun olması, harcamalar ve borçlarda sorumluluğun üstlenilmesi, diğer seçimlere göre daha pahalı olması ve uzun zaman alarak karmaşık bir yapıya sahip olması gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Cengiz vd. 2007, 120).

Yönetici işletme açısından avantajları ise, yönetim ödentisi yoluyla gerçekleşen kabul edilebilir bir gelir sağlanması, yeni pazarlara girebilme imkânları, doğrudan yatırıma kapalı ülke pazarlarına girebilme, hammadde sağlama imkânları, uluslararası pazardaki değişimlere ticari stratejilerin adapte edilebilmesidir. Yönetici işletme açısından dezavantajları olarak da performans ücretlerinin-kazançlarının önlenmesi durumunda finansal riskin ortaya çıkması, işletme sahibinin finansal

gücüne bağımlılık, politik alanlarda kontrol sınırlılığı, hükümet etkileri gibi içsel faktörlerin kontrol sınırlılığı ve sözleşmenin erken iptali riski sayılabilir (Cengiz vd. 2007, 120).

### **2.5.7. Yap- İşlet-Devret (YİD) Sözleşmesi**

İngilizce "Build-Operate-Transfer" (BOT) sözcüğünden Türkçeye çevrilen YİD modeli, kamu altyapı yatırımlarının yüksek finansman yükünden kurtulmak için hükümetlerin izlediği bir finansman modelidir. YİD projeleri sayesinde, altyapı projelerinin gerçekleştirilmesindeki devletin riskleri ve kazanımları özel sektöre devredilmektedir.

YİD modeli; devletin bütçe olanaklarıyla karşılanamayan yol, su, elektrik, havaalanı, liman vb. alt yapı projelerinin maliyetlerinin özel bir şirket ya da ortak girişim şirketi tarafından karşılandığı, belirli süre boyunca (imtiyaz süresi) proje şirketinin tesisi işleterek yatırım maliyetlerini karşıladığı ve kâr elde ettiği, süre sonunda altyapı tesisini işler durumda devlete devrettiği bir finansman modelidir (Durucasu ve Acar 2015, 296-313).

YİD modelinde amaç kamunun üreteceği bir mal ya da hizmetin yine kamunun sağlayacağı satın alma garantisi kapsamında özel sektör tarafından üretilmesidir. Bu modelle kurulan Ortak Girişim Şirketi (OGŞ)'nin proje finansmanını kendi bünyesinden sağlayarak projenin yapımı, işletimi, belirlenmiş sözleşme süresi boyunca bakım ve giderlerini üstlenmesi varsa aldığı kredileri geri ödemesi, belirli bir program çerçevesinde sermayesini geri alması, yatırımı karşılıksız olarak kamuya devretmesi esastır. Bu modelin temel amacı özellikle sermaye kıtlığı çeken ülkelerde büyük sermaye gerektiren bazı hizmetleri yabancı sermayeye açmaktır. Özel sektör işletmeleri de bu yöntem ile büyük ses getiren projeler ile uluslararası pazara yüksek prestij ile girebilmektedir (Karluk 2014, 333).

### **2.5.8. Anahtar Teslim Projeler**

Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden biri olan anahtar teslim projeler (turnkey projects) yönetim sözleşmeleri ile benzerlik göstermektedir. Bu proje

kapsamında uluslararası pazardaki ana firma yabancı pazardaki yerel bir üretici için bir üretim tesisinin inşaatı ve kurulması, personelin eğitimi ve işletmenin ilk faaliyete geçiş sürecini kapsayan bir hizmet sunar. Müşteri böylece sistemin kurulması ve ilk işletim tecrübelerinden sonra, bütün bir operasyonel sistemi ve bu sistemin çalıştırılması için gerekli bilgileri ve becerileri edinmiş olur (Albaum vd. 1998, 287).

Anahtar teslimi projelerin en belirgin özelliği, ana firmanın özel ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına ürün ve hizmetlerin yenilikçi yollarla birleştirilerek kullanımını sağlamaktır. Sistem alımı sözleşmesi sona erdiğinde kurulmuş olan sistem, ana firmanın mülkiyetine geçmektedir. Diğer bir ifadeyle projenin anahtarı teslim edilmektedir. Anahtar teslim projeleri, yoğunluklu olarak üretim alanlarının karmaşık olan bulunduğu sektörlerde (ilaç, petrol rafinerileri, kimya vb.) kullanılan bir yöntemdir (Ahola vd. 2007, 87-88).

Anahtar teslim projeler karlıdır ve rekabet ortamında uygun zaman sabırla beklenmelidir. Bu nedenle, satıcı son teknolojiyi, uzmanlığı ve kaliteyi içeren çekici bir paket teklif etmek zorundadır. Örneğin, Japon ve Avrupa firmaları, daha iyi finanse edilmiş paket teklif etme yeteneğine sahip oldukları için anlaşmaları genellikle onlar kazanır. Bununla birlikte ucuz işçilik ücretine sahip Hindistan, Kore ve Türkiye gibi ülkeler çok ileri teknoloji gerektirmeyen projelerde avantaj elde etmektedir (Mutlu 2008, 121).

Yukarıda da bahsedildiği gibi yoğunluklu olarak petrol ihracatçısı ülkelerin kendi yatırımları yapmakta yeterli teknolojiye sahip olmadıklarında bu yöntemi kullanarak yabancı işletmelerin teknoloji ve nitelikli işgücünden faydalanmaktadırlar. Çok karmaşık üretim süreçleri için gerekli olan bilgi ve becerinin nispeten daha ekonomik olarak elde edilmiş olması bu yöntemi talep eden ülkeler için de bir avantaj olarak ortaya çıkmaktadır. Doğrudan yatırıma göre daha az riskli olması, alıcının her ürünün alımı ile ayrı ayrı ilgilenmesi yerine projeyi bir bütün olarak satın alması diğer avantajlar olarak sıralanabilir. Tüm bu avantajlı taraflarının yanında bu projelerin üç temel dezavantaj vardır. Bunlardan ilki; dış pazara açılan işletmenin proje bitiminde girilen ülkeyle ilişkisi kesilmekte ve işletme bu pazarda istediği kadar kalamamaktadır. İkinci dezavantaj olarak; anahtar teslim proje satın alan işletmenin, zamanla satıcı işletmeye önemli bir rakip haline

gelebilmesi sayılabilir. Üçüncü olarak da eğer işletme anahtar teslim proje ile kendine ait bir rekabetçi üstünlüğünü satıyorsa aktif veya potansiyel rakiplerine karşı avantaj yitirmektedir (Hill 2001, 435).

### **2.5.9. Yönetim Sözleşmesi**

Yönetim sözleşmesi (management contracting), uluslararası pazara giren bir firmanın yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin tamamını veya bir bölümünü yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları anlaşma olarak tanımlanabilir (Cengiz vd. 2007, 115). Belli bir bedel karşılığında yönetimi üstlenen şirket ile karşılıklı imzalanan bu sözleşme ile yerel yatırımcı girişim için gerekli sermayeyi sağlarken uluslararası şirket girişiminin yönetilmesi için gerekli iş yapma bilgisini (know-how) ortaya koyar. İki şirket arasında yapılan anlaşma uluslararası şirkete yeni girişimin bir kısmını veya tamamını satın alma tercihi de sunabilmektedir. Hilton otel sistemi yönetim sözleşmesinin uygulandığı en iyi örneklerden biridir. Hilton otel işletmeleri, bu yöntem ile uluslararası pazarda çok sayıda oteli yönetmektedir. Benzer şekilde İngiltere’de Londra’nın South East Commuter tren yolu hizmeti Fransız Générale des Eaux şirketi tarafından işletilmektedir (Albaum vd. 1998, 287).

Yönetim sözleşmesinin uygulamalarında genellikle, uzun vadeli yatırım ve borçlar gibi ya da mülkiyetlerin yönetimi konularında yönetimin devredildiği firma yetki verilmemekte olup, yönetim alanları genel yönetsel fonksiyonlardan oluşmaktadır. Uluslararası pazara girişteki yönetim sözleşmeleri de diğer sözleşmeler gibi avantaj ve dezavantajları içinde barındırmaktadır. Sözleşmeli yönetim ile uluslararası şirketin dış pazardaki şirketi yasal sorumluluklar olmadan yönetebilecek ve kontrol edebilecek olması güçlü bir avantajdır. Bu strateji ile ortak yapılan iş sonucu kazanılan garanti bir minimum gelir vardır. Yönetim sözleşmesi yönetimde ve karar almada açıklık sağlar. Böylece, başka ortak iş yapma yöntemlerinde sık karşılaşılan bazı anlaşmazlıklar en aza indirilmiş olur (Albaum vd. 1998, 287).

Tüm bu olumlu yönlerinin dışında yönetim sözleşmesi karmaşık ve maliyetli bir yasal belgedir ve duruma göre uyarlanması gerekmektedir. Birçok potansiyel sorunlu alan önceden görülemeyebilir ve bu nedenle anlaşmazlıklar ve yasal problemler ortaya çıkabilir. Yönetim sözleşmesi gelecekteki yönetim ve yatırım

kararlarını sınırlandırabilir ve bundan dolayı çatışmalar çıkabilir. Uluslararası şirket sözleşme ile kısıtlanabilir ve ileride pazarda kendi faaliyetlerini kurması engellenebilir. Eğer yeterli sayıda nitelikli yönetim personeli kıtlığı varsa uluslararası şirketin diğer operasyonları zora girebilir çünkü uluslararası şirket yöneteceği yerel şirkete personel temin etmek zorundadır. Yönetim sözleşmesinin sermaye gerektirmediği ve düşük risk taşıdığı için tercih edilmesi gerektiği düşüncesi tehlikelidir, çünkü sermaye yatırımı mevcut olmasa da kaynak yatırımları mevcuttur: zaman, personel ve iş yönetimi bilgisi (know-how) yatırımı yapılmaktadır. Bir yönetim sözleşmesi teklifi, uluslararası şirketin uzun vadeli hedefleri doğrultusunda değerlendirilmelidir. Eğer uluslararası şirket belirli bir yabancı pazara uzun vadeli ilgi duyuyor ise bu konu daha da önem kazanmaktadır. Çünkü satın alma seçeneğinin mevcut olmadığı bir yönetim sözleşmesi, rakipler yaratması nedeniyle uzun vadede uluslararası şirket için sıkıntı oluşturacaktır (Albaum vd. 1998, 287).

#### **2.5.10. Konsorsiyum**

Konsorsiyum kelimesi köken itibarıyla Latince'deki '*consortium*' veya '*consortio*' kelimelerinden gelmekte olup birlik, katılım, ortak mülkiyet gibi anlamlara gelen bir kavramdır.<sup>1</sup> Konsorsiyum, iki veya daha çok işletmenin her birinin belli bir işi yapmak maksadı ile ortaklaşa taahhüt etmiş oldukları işin bir bölümünün yerine getirilmesinin sorumluluğunu diğerlerinden bağımsız olarak yüklenmek suretiyle katkılarını birleştirmeleridir (Şahin 2011, 452). Konsorsiyumda işletmeler bağımsızlıklarını kaybetmezler. Uluslararası pazara girişteki bu stratejik sözleşme, pazarın çeşitlenmesi ve riskin azaltılması, pazarlık gücü elde ederek karı yükseltme gibi avantajları ile yararlı bir yöntem olarak görülmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETME PERFORMANSI

#### 3.1. İşletme Performansı

Performans kelimesi, yönetimin tüm alanlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Yönetimde kontrol alanı, performans yönetimi, ölçme değerlendirme veya tahmin için kullanılmaktadır. Genellikle performans etkinlik ve verimlilik ile tanımlanmıştır. Performans iletişim sağlayan bir sayı veya ifade ile ölçülebilir (Neely vd. 2002). Daft (2000), işletme performansını, kurumun kaynaklarını etkin ve etkili bir şekilde kullanarak hedeflerine ulaşma yeteneği olarak tanımlamıştır. Richardo (2001) işletme performansını, kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşma yeteneği olarak tanımlamıştır. Hefferman ve Flood (2000), işletme performansının yalnızca bir tanım probleminde değil, aynı zamanda kavramsal bir problemde etkilendiğini ileri sürmüştür. Performans dönemi zaman zaman üretkenlikle karıştırılmıştır. Ricardo (2001) performans ve üretkenlik arasında bir farklılığın olduğunu vurgulamıştır (Ajagbe vd. 2016).

#### 3.2. İşletme Performansının Belirleyicileri

Literatürde yapılan sayısız araştırma sonucunda organizasyonel performans, kurumsal performans, işletme performansı, operasyonel performans, finansal ve finansal olmayan performans, inovasyonel performans ve kalite performansı gibi çeşitli performans türleri ve sınıflandırmaları ortaya çıkmıştır (Salaheldin 2009, 219). Ampirik bulgular, işletme performansını belirlemek için önceki araştırmacılar tarafından çeşitli boyutların benimsenmiş olduğunu göstermiştir. Bu boyutların bazıları; kârlılık, brüt kar, varlık geri dönüşü, yatırım getirisi, özkaynak kârlılığı, satış kârlılığı, satış büyümesi, ihracat büyümesi, gelir artışı, pazar payı, hisse senedi olarak sıralanabilir. Bununla birlikte, işletme performansının oluşumu için evrensel olarak kabul edilebilir tek bir ölçüm değişken seti bulmak zordur. Bazı araştırmacılar, çoğu işletme performansını belirlemek için yatırım getirisi, satış

getirisi ve benzeri gibi niceliksel verileri kullanmasına rağmen, işletme performansının çelişkili ölçümlerinin literatürde var olduğunu savunmaktadır. Bununla birlikte, performansın anlamı, girdi/çıktı bağlantısı ile ilişkili etkinliğe bağlı unsurları ve iş büyümesi ve çalışanların memnuniyeti gibi konuları ele alan etkililiğe bağlı unsurları içermektedir. Stratejik yönetim araştırmalarında işletme performansı algısı genellikle mali göstergelerin uygulanması etrafında dönmüştür. Bu nedenle, karlılık, satış büyümesi ve hisse başına kazanç gibi finansal belirleyicilere dayanan göstergeler önceki yazarlar tarafından kullanılmıştır. Günümüzde ünlü yönetim bilimci Peter Drucker, performansın aslında iki önemli boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür ve bunlarında kalite ve verimlilik olduğunu belirtmiştir (Ajagbe vd. 2016, 65).

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin performansa ilişkin kısmında yer alan işletme performansı kavramı finansal performans boyutunda ele alınmış olup, sekiz alt boyutta incelenmektedir. Bunlar; mevcut müşterilerin portföyündeki işletme payı, işletmenin pazar payı, işletmenin satış hacmi, işletmenin net kârı, işletmenin nakit akışı, işletmenin finansal açıdan genel başarı düzeyi, işletmenin genel olarak kârlılık düzeyi ve işletmenin genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumudur (Griffin ve Page, 1993, 1996; Alam 2003; Matear vd. 2004; Nakata vd. 2006; Akroush, 2012; Wong ve Tong 2012; Healy vd. 2014; Menguc vd. 2014; Awwad ve Akroush 2016).

### **3.2.1. Mevcut Müşterilerin Portföyü İçindeki İşletme Payı**

Mevcut müşterilerin portföyündeki işletme payını arttırmak, müşterilerle sağlam ve uzun ilişkiler kurmayı gerektirir. Pazarlama literatüründe de çeşitli nedenlerle mevcut müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmanın önemi vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, günümüz pazarlarında müşterileriyle sürekli, etkileşimli ve uzun vadeli ilişkiler kurmayı öneren modern pazarlama felsefesi zordur. Çünkü şirketin kaynakları sınırlıdır, piyasada bulunan ürün ve hizmetlerin sayısı çoktur ve tüketici eğilimleri her zamankinden daha karmaşıktır. Diğer bir deyişle, müşteri kazanımını ve satışlarını vurgulayan pazarlama faaliyetleri artık günümüzün dinamik ve yüksek rekabet ortamında yeterli kalmamaktadır. Bu nedenle, mevcut müşterileri korumak ve bu müşterilerin toplam alımları içindeki

işletme payını arttırmak için müşteri koruma programları ve savunma stratejileri, işletmeler için müşteri kazanımlarından ve satış stratejilerinden daha önemli hale gelmektedir (Yolbulan Okan 2007, 1). Bununla birlikte işletmelerin müşterilerle temasta buldukları kanalların her biri için mevcut müşteri hizmetinin yeterliliğinin müşterinin bulunduğu segmente göre araştırılması ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Tüm bu uğraşlar, işletmenin müşteri ilişkilerini etkin bir biçimde yönetebilmesiyle başarılı olabilir. Müşteri ilişkilerini yönetmek, pazarlama yöneticilerinin halen en çok başvurduğu görevlerden biridir. Günümüzde mevcut müşterilerle ilişkilerin yürütülmesi ve potansiyel müşterilerle ilişkilerin yürütülmesi rolleri, neredeyse eşit önemde ele alınmaktadır (Gök ve Hacıoğlu 2010, 301). Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) sayesinde, müşteri memnuniyeti, sadakati ve savunuculuğunu arttırabilir, yeni ve kârlılığı yüksek müşteriler kazanılabilir, mevcut müşteriler korunabilir ve bu müşterilerin satın alma miktarları arttırılabilir, müşteri değeri ve en değerli müşteriler belirlenebilir, satış/çapraz satış fırsatları yaratılabilir, hileli durumlar ve daha fazlası tespit edilebilir (Şatır 2011).

İşletmedeki profesyonellerin müşterilerine yardımcı olmak için daha fazla zaman harcaması sayesinde idari görevlerde daha başarılı olabilmeleri ve idari işler için harcayacakları zamandan tasarruf etmeleri mümkün olabilir. Mevcut müşterilerin sistematik olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi, şirketlerin mevcut müşteri karmasının pazarlama hedeflerini ne ölçüde yerine getirdikleri, müşterilerin satıcının teklifleri ve satış faaliyetlerinden ne ölçüde memnun oldukları gibi bilgilere erişmelerini sağlar. Mevcut müşterilerin elde tutulması da bu değerlendirmelere bağlıdır (Şatır 2011, 21). Mevcut müşterilerin elde tutulması ve işletmeden satın alma miktarlarını arttırması için işletmenin ürün ve hizmetlerinden memnun olmaları ve işletmeye bağlılık göstermeleri gerekmektedir. Bu noktada da müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramları ön plana çıkmaktadır. Sadık müşteriler, başkalarına işletme, işletmenin ürün ve hizmetleri konusunda tavsiyelerde bulunarak ve ağızdan ağıza olumlu aktarımlarda bulunarak, daha geniş çeşitlilikte ürün satın alarak ve sık sık yüksek fiyatlarla alım yaparak işletmenin pazarlama gücünü arttırmaktadır. Mevcut müşterilerin portföyü içindeki işletme payının arttırılmasında

istikrar ve başarı sağlanması için, şirketlerin mevcut müşterilerini koruması ve sadık hale getirmesi gerekmektedir (Baykal 2009, 87).

### **3.2.2. Pazar Payı**

Pazar payı (Jaworski ve Kohli 1993) ve pazar payındaki büyüme (Matsuno vd. 2002), işletme performansının önemli belirleyicilerindendir (Kam Sing Wong ve Tong 2012, 102). Jayaram ve Narasimhan (2007), müşteri ihtiyaçlarını karşılamadaki başarının, Akroush (2012, 358) ise ürün ve hizmet kalitesinin, işletmelerin pazar paylarını arttırmalarına yardımcı olacağını belirtmiştir.

İşletmelerin müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerde yüksek pazar payına sahip olmalarında, o ürün ve hizmeti ilk kez piyasaya sunmuş olmaları oldukça önemlidir. Carbonell ve Rodriguez'e göre (2010) yeni bir ürün ya da hizmeti pazara ilk sunan işletmeler piyasadaki liderlik konumunu elde ederler. Bu işletmeler genellikle büyük bir pazar payına sahip olurlar ki bu da müşterilerin yeni ürün ya da hizmetin kalitesinden memnun olduklarını gösterir (Carbonell ve Rodriguez 2010). Ayrıca, piyasaya ilk giren işletmeler, genellikle daha iyi bir finansal performansa sahip olurlar (Cooper ve Kleinschmidt 1994). Nakata ve diğerlerine (2006, 31) göre de bir işletmenin diğer işletmelere göre konum avantajına sahip olması, rakiplerine göre daha yüksek pazar payı ve/veya kârlılık sağlar. Müşteriler, konum avantajına sahip işletmelerin ürün ve hizmetlerinde daha fazla değer sunduğunu algılar ve işletmenin rakiplerinden alımı azaltır ya da durdurur. Bu nedenle, ürün ve hizmetlere inovatif özellikler eklendiğinde performans artmakta, bu da işletmenin bu ürün ve hizmetlere yönelik pazar payını arttırmasını sağlamaktadır (Nakata vd. 2006, 31).

### **3.2.3. Satış Hacmi**

İşletme performansının belirleyicilerinden biri de işletmenin satış hacmidir. Satış hacminde ilk olarak işletmenin satış personeli önem kazanmaktadır. Bambang Supriyono'ya göre (2015, 1063) satış hacminin arttırılmasında işletme yöneticilerinin çalışanlarının yakından takip etmesi oldukça önemlidir. Bu; çalışanların özellikle artan satış hacmi, kâr ve müşteri memnuniyeti konularındaki performanslarının artmasına yardımcı olacak önemler almayı sağlayacaktır (Bambang Supriyono 2015,

1063). Satış personeli için performans hedefleri genellikle hacim bazlıdır ve satış hacminde farklı derecelerdeki ücrete bağlıdır (Suff vd. 2007, 22). Bununla birlikte, Ryals ve Rogers (2005), satış işinin, satış sürecine katılan çalışanların görevlerinin yalnızca küçük bir kısmını oluşturduğunu, asıl önemli olanın müşterilerin tüm ihtiyaçlarının karşılanması olduğunu belirtmektedir.

İşletmelerin satış hacimlerini, dolayısıyla finansal performanslarını arttırmalarında önem arz eden bir diğer unsur da Müşteri Değer Analizi (MDA)'dir. MDA, bir işletme pazarlamacısının mevcut müşteri tabanını değerlendirmede kullandığı bir tekniktir. İşletme satış personelinin her bir müşteri için sahip olduğu satış hacmi, üretilen kâr, büyüme eğilimlerin vb. mevcut bilgilere dayanılarak oluşturulan veri tabanı sayesinde hangi müşterilerin daha önemli olduğu, daha yüksek kâr getirdiği, bu tür müşterilerin temel özellikleri gibi önemli bilgilere erişilebilmekte, bu da işletmenin gerek mevcut müşteriler gerekse yeni müşteriler için satış hacmini arttırabilmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle de satış personeli için uygun ücretlendirme stratejileri oluşturulurken müşteri hizmetleri ile ürün/hizmet çağrı merkezi personeli arasındaki ilişkiyi etkileyen hususların da dikkate alınması gerekmektedir (Suff vd. 2007, 22).

Nakata ve diğerlerine (2006, 36) göre, rakip işletmelere göre daha iyi bir satış hacmine sahip olmak, yüksek işletme performansını göstermektedir. Ayrıca ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilmesinin de işletmelerin satış hacimlerini arttırmalarına yardımcı olacağı belirtilmiştir (Akroush 2012, 358). Dolayısıyla yukarıdaki bilgilerden hareketle; satış personeline adil bir ücretlendirme politikası uygulanması, çalışanların yakından izlenmesi, satış personelinin müşterilerin tüm ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hareket etmesi, müşteri değer analizinin yapılması ve ayrıca ürün ve hizmet kalitesinin arttırılması ile işletme satış hacminin arttıracağı, bunun da işletme performansını arttırmaya yardımcı olacağı görülmektedir.

#### **3.2.4. Net Kâr**

Finansal performansın değerlendirilmesinde temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilen “net kâr” (Salaheldin 2009, 219; Awwad ve Akroush 2016, 13), işletmenin tüm gelirlerinden vergiler dahil tüm giderlerin çıkarılması sonrası kalan

kârı ifade eder (Karakaya 2008; Yıldız 2013). Buna göre daha az vergi ve masraf, daha yüksek net kâr anlamına gelmekte, bu da sonuç olarak firmanın hisse değerini arttırmaktadır (Balıkçioğlu 2006, 34). Dolayısıyla da net kârın yüksek olması, işletmenin finansal performansına olumlu katkıda bulunmaktadır (Çam 2008).

Net kâr; kârlılık oranlarına dayanarak yapılan finansal performans ölçümlerinde, kâr ile sermaye arasındaki ilişkinin belirlenmesinde [Net Kâr(Zarar)/Öz Kaynaklar Oranı] (Savcı 2016) ve [Net Kâr(Zarar)/Aktif Toplamı Oranı] (Yıldız 2013) şeklinde, kâr ile satışlar arasındaki ilişkinin belirlenmesinde [Net Kâr(Zarar)/Net Satışlar Oranı] (Çabuk ve Lazol 2016) şeklinde, kâr ile finansal yükümlülükler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde [Net Kâr(Zarar)+Faiz Giderleri/Faiz Giderleri Oranı] (Alparslan 2014) şeklinde kullanılmaktadır.

### **3.2.5. Nakit Akışı**

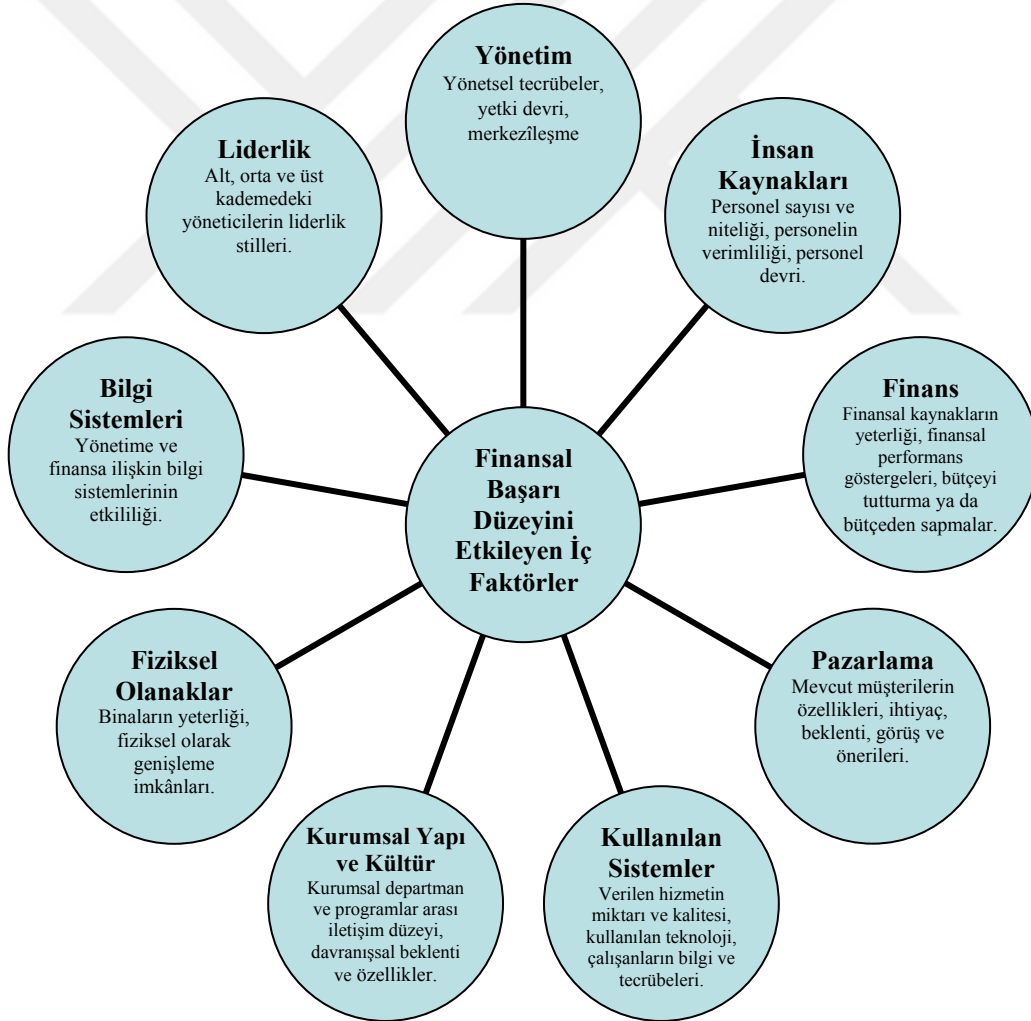
İşletme performansının en önemli belirleyicilerinden biri de işletmenin nakit akışıdır (Wong ve Tong 2012; Healy vd. 2014; Menguc vd. 2014). Nakit oranı; finansal performansın değerlendirilmesine ilişkin geliştirilmiş olan birçok yöntem arasında yaygınlığı oldukça yüksek olan ‘finansal oran analizi’ yönteminde kullanılan likidite oranlarından biridir (Çam 2008). Nakit oranı (%); [(Hazır Değerler+Menkul Kıymetler) / Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar] şeklinde hesaplanır (Alparslan 2014). Nakit oranı; işletme satışlarının azalması, durması ve alacaklarını tahsil edememesi halinde kısa vade içinde ödemek zorunda olduğu borçlarını ödeyebilme gücünü gösterir (Yıldız 2013).

Finansal performansının güçlendirilmesi yoluyla, işletmelerin gelir ve nakit sağlamada kaynaklarından ve varlıklarından etkili bir şekilde faydalanmaları sağlanır. Bu kaynak ve varlıkların işletmenin amaçlarına uygun kullanılmaması durumunda işletme, likidite problemi başta olmak üzere birçok finansal sorunla karşılaşabilir (Bayram 2006). İşletmelerin nakit akışları, nakit girişi/geliri ve nakit çıkışı/gideri şeklinde gerçekleşebilir. Nakit akışı; işletme faaliyetlerinden, finansman faaliyetlerinden ve yatırım faaliyetlerinden kaynaklanabilir. Nakit girişlerinin nakit çıkışlarından fazla olması durumunda işletme belirli bir miktarda net nakit varlığına sahip olur ve bu nakitle ana sermayesinin yetersiz olduğu durumlarda faaliyetlerini

devam ettirir. İşletmenin yeterli nakit varlığına sahip olmaması halinde işletmenin finansal istikrarı bozularak faaliyetleri durma noktasına gelebilir, hatta ek sermaye bulamaması durumunda işletme iflasa sürüklenebilir (Cheah vd. 2007). Bundan dolayı işletmelerin finansal performanslarının düzenli bir şekilde değerlendirilerek daha güçlü hale getirilmesi, pozitif yönde nakit akışı sağlanması bakımından büyük önem taşımaktadır.

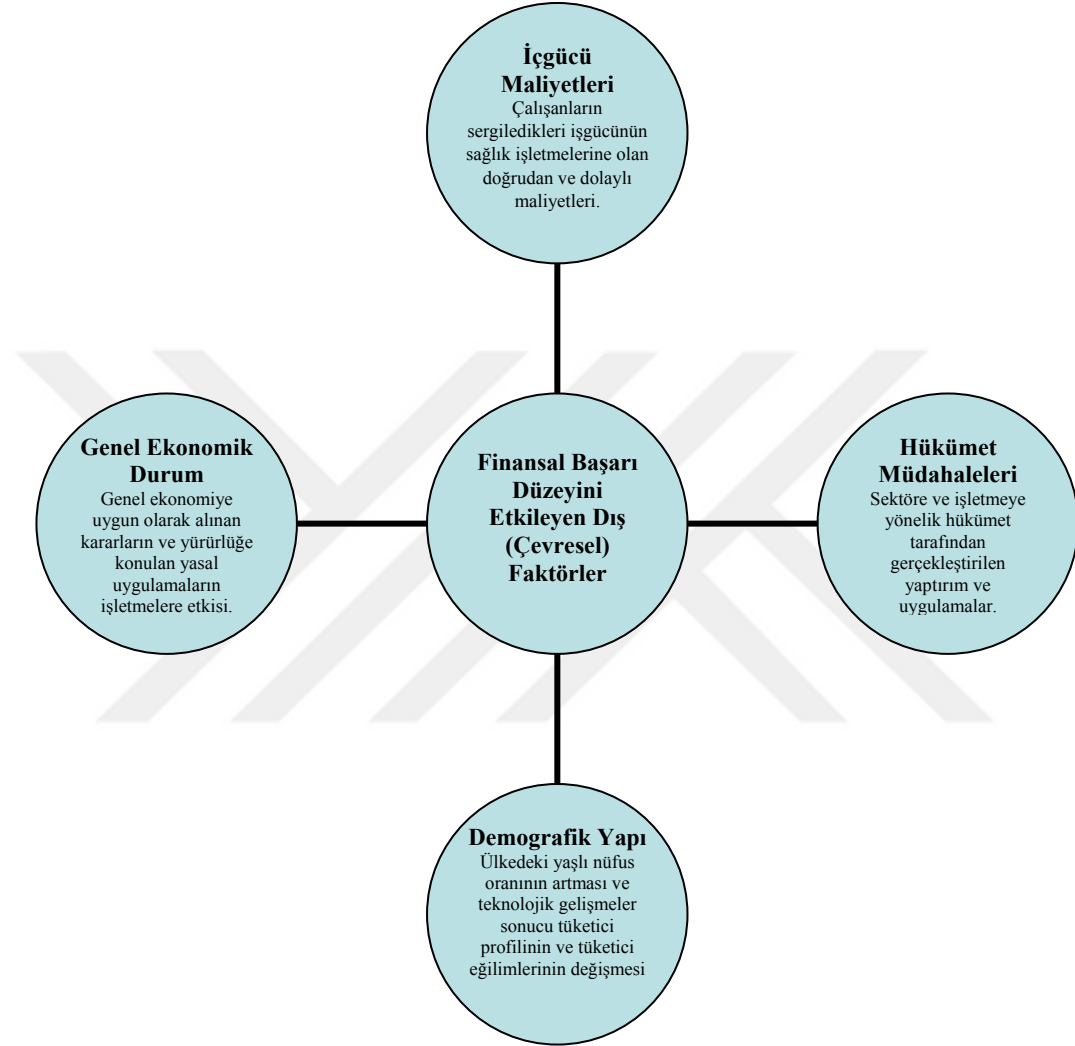
### 3.2.6. Finansal Başarı Düzeyi

İşletmelerin finansal başarı düzeylerini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerin 'iç faktörler' ve 'dış faktörler' olarak iki grupta toplanması mümkündür.



Şekil 1. Finansal Başarı Düzeyini Etkileyen İç Faktörler

Bir işletmenin finansal başarı düzeyini etkileyen iç faktörler; yöneticilerin kontrol edebildiği, değiştirebildiği, yönetebildiği ve denetleyebildiği faktörler şeklinde tanımlanabilir (Çam, 2008). Bu faktörler Şekil 1’de gösterilmiştir.



## Şekil 2. Finansal Başarı Düzeyini Etkileyen Dış (Çevresel) Faktörler

Şekil 2’de ise bir işletmenin finansal başarı düzeyini etkileyen dış (çevresel) faktörler görülmektedir. Bu faktörler; yöneticilerin müdahale edemediği, faaliyet gösterilen çevre ile ilgili olan faktörlerdir (Çam, 2008).

### 3.2.7. Kârlılık Düzeyi

Kârlılık düzeyi analizi, oran analizlerinde yaygın olarak kullanılan finansal performans ölçütlerindedir (Çam 2008). Birçok çalışmanın kârlı işletmeleri başarılı

işletmeler olarak nitelendirilmesi sebebiyle, işletmelerin finansal performanslarının ölçülmesinde 'kârlılık' öncelikli olarak ele alınmaktadır (Yıldız 2013).

Rekabet düzeyinin hemen hemen her sektörde yüksek olduğu çağımızda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kâr elde eden işletmeler olmaları gerekir (Yıldız 2013). Kârlılık düzeyi; araştırmalarda işletme performansının en büyük göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Kârlılık işletmenin belli bir dönemde elde ettiği kârın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Bir işletmenin ve stratejik iş biriminin temel amacı nakit yaratma olduğu zaman, izlenecek strateji de kâr veya harmanlama stratejisi olmaktadır. Ancak, kar ve harmanlama stratejisinin izlenebilmesi için işletmenin ürün hayat eğrisinin olgunluk çağına girmiş olması gerekmektedir. Birçok fonksiyonel stratejiler bu duruma erişmek için kullanılmışlardır. Fiyat farklılaştırması, maliyetlerde tasarruf sağlama ancak satış fiyatlarını düşürmeme gibi yöntemler kârı artırıcı araçlardır. Bu stratejileri izleyen işletmeler, stratejik iş birimi için sağladıkları destekleri sınırlandırır ve belki de belirli bir zaman sonra ilgili SİB'nin ilave nakde ihtiyaç duymadığı, bilakis nakit sağlama gücünün fazla olduğu dönemlerde uygulanmaktadır (Eren 2010, 243). Jayaram ve Narasimhan (2007), müşteri ihtiyaçlarını karşılamadaki başarının, Akroush (2012, 358) ise ürün ve hizmet kalitesinin, işletmelerin kârlarını arttırmalarına yardımcı olacağını belirtmiştir. Kârlılık düzeyi yüksek olan işletmeler de daha yüksek finansal performansa sahip olacaktır.

### **3.2.8. Rekabetçi Güç/Konum**

Rekabet, sektör ve işletmeleri canlı tutan, sürekli bir gelişim göstermedikleri takdirde hayatta kalmalarının güçleşeceğini gösteren dinamik bir faktördür. Bir işletmenin yüksek performansa sahip olabilmesinde, rekabetçi gücünün yüksek olması, bir diğer deyişle rakipleriyle karşılaştırıldığında yüksek rekabetçi bir konumda olması oldukça önemlidir. Rekabetçi gücü/konumu etkileyen/belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Ancak burada bu faktörlerden verimlilik/etkinlik, kalite ve maliyet liderliği ele alınacaktır. Verimlilik/etkinlik ve ürün/hizmet kalitesinin yüksek olması, buna karşılık ürün/hizmet maliyetlerinin ise düşük olması işletmelere yüksek rekabetçi güç sağlayacaktır.

Rekabetçi gücün/konumun belirlenmesinde en önemli faktörlerden biri verimlilik ve etkinliğin düzenli olarak ölçülmesidir. Verimlilik, fiziksel girdilerin fiziksel çıktılara dönüştürülme etkinliğinin bir ölçüsüdür. Verimlilik yavaş yavaş etkinlik analizine girmiştir ve etkinlik analizi, işletme faaliyetlerinin ve üretim yönetiminin kalitesini artırmak için yararlı bir araç sağlayabilecek stratejik planlama ve rekabet analizi için önemli bir rol oynamaktadır (Yu vd. 2017, 127). Hedeflerin veya performans düzeylerinin başarılmasında kaynakların ve etkinliğin en uygun kullanımı olarak kabul edilen verimlilik, günümüz yönetim bilimi için en çok tartışılmış ve en az anlaşılmış bir kavramdır. Verimlilik terimi, çeşitli bakış açılarına sahiptir. Verimlilik, farklı disiplinlerden gelen çok sayıdaki uzman tarafından çıktı ile girdilerin oranı olarak düşünülmüştür. Finansal analistler, verimliliğin; yatırım getirisine, kârlılığa, büyümeye, ciroya, ciro oranına, nakit girişi ve benzerlerine dayanan finansal performansı temsil ettiğini vurgulamıştır. Birçok araştırmacı verimliliğin hem çıktının niceliği hem de nitelik anlamına geldiğine inanmaktadır. Birçok araştırmacı, aynı zamanda, bir organizasyonda işçilik başına verim olarak üretkenliğe değinmektedir. Sürdürülebilir verimlilik, sürecin verimliliği ve etkililiği içindir. Verimlilik, müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı, moral ve iş doyumunu gibi ölçütleri de içermektedir (Prakash vd. 2015, 79).

Rekabetçi gücün/konumun belirlenmesinde bir diğer önemli unsur da Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'dir. TKY uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere birçok ampirik araştırma yapılmıştır (Örneğin; Sterman vd. 1997; Easton ve Jarrell 1998; Brah vd. 2002; Feng vd. 2006). Toplam kalite yönetimi terimi, genel anlamda kaliteyi yönetmek için dünya çapında kullanılan felsefelerin, kavramların, yöntemlerin ve araçların geniş bir koleksiyonunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Kalite yönetimi, yüksek kalitede çıktı elde etmek ve bunu sürdürmek için bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır. Kalite, her biri bir takım uygulama ve tekniklerle desteklenen, esasen takviye edici ilkeler setidir. Kalite sürekli olarak en rekabetçi önceliklerden biri olarak listelenmiştir ve küresel pazardaki başarı için bir ön gereklilik haline gelmiştir. Kalite, bir organizasyonun tüm işlevlerinde sürekli iyileştirmeye çalışan bütünsel bir yönetim anlayışından kaynaklanmaktadır. Sürekli gelişim üzerine odaklanan ve çalışanların kalitesini artırmak için onları motive eden şirketler, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama odaklı

olmayan firmalardan daha iyi performans gösterebilirler. Birçok yazar, kalite uygulamalarının bir firmanın müşteri memnuniyeti, yenilikçilik, imalat, mali sonuçlarının, işletme faaliyetlerini ve kalite gibi sonuçlarını olumlu etkileyebileceğini önermektedir. Ayrıca, bazı çalışmalar, kalitenin olumlu etkileri üzerine yapılan araştırmalarda işletme performansı olarak firmanın çıktılarını bir araya getirmektedir (Prakash vd. 2015, 80).

Rekabetçi gücün/konumun belirlenmesinde bir başka unsur da ürün ve hizmetlerin maliyetleridir. Önceden bir mühendis ve stratejide uzmanlaşmadan önce bir ekonomist olan Michael Porter, işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılan üç genel stratejiden oluşan bir kategori şemasını açıklamıştır. Bu üç genel strateji iki boyutta tanımlanmaktadır: Stratejik kapsam ve stratejik güç. Stratejik kapsam, bir talep tarafı boyutudur ve hedeflemeyi düşündüğünüz pazarın boyutuna ve kompozisyonuna bakmaktadır. Stratejik güç ise arz tarafı boyutudur; firmanın gücüne veya temel yetkinliğine bakmaktadır. Porter'a göre, işletmelerin rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olan üç strateji vardır. Bunlar; 'genel maliyet liderliği', 'farklılaştırma' ve 'odaklanma'dır. Hangi stratejinin kullanılacağını belirlemek için, rakiplerin ürün fiyatları ve hizmet kalitesine ilişkin müşteri algısını belirlemeye yarayan 'rakiplerin konumlandırılması' kullanılmalıdır. Bu konumlandırmada kalite-hizmet ikilileri; 'yüksek fiyat-düşük hizmet', 'düşük fiyat-düşük hizmet', 'yüksek fiyat-yüksek hizmet' ve 'düşük fiyat-yüksek hizmet' şeklindeki 4 gruptan oluşmaktadır. Rekabetçi gücü en düşük olan rakipler 'yüksek fiyat-düşük hizmet' sunanlar olurken, rekabetçi gücü en yüksek olan rakipler ise 'düşük fiyat-yüksek hizmet' grubunda yer almaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olan üç stratejiden biri olan genel maliyet liderliği; etkin ölçekli tesislerin agresif bir şekilde yapılandırılmasını, deneyimden kaynaklanan maliyet düşüşlerinin yoğun bir şekilde takip edilmesini, sıkı maliyet ve genel masrafların kontrolünü sağlanmasını, marjinal müşteri hesaplarının önlenmesinin ve Ar-Ge, hizmet, satış gücü, reklamcılık ve benzeri alanlarda maliyetin en aza indirilmesini gerektirmektedir (Porter 1980, 35). Maliyet liderliği stratejisinde hedef, SİB'in faaliyette bulunduğu sektörde maliyetlerini düşürerek rakiplerine nazaran maliyet avantajı elde etmesidir. Bu stratejiyi izleyen SİB'lerin diğer jenerik alternatifleri seçeneklere kıyasla iki önemli avantajı vardır. Birincisi, düşük

maliyetler nedeniyle ürettikleri ürünlere rakiplerinden daha ucuz fiyat koyarak ve hem aynı kârı elde etmeleri ve hem de pazar paylarını artırmalarıdır. İkincisi ise, sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılma sonucunda rakiplerin fiyatlar üzerine rekabet etmeye başlaması durumunda fiyat savaşında yeni düşünlerin de pazar paylarının düşük maliyet ve fiyat uygulayan firmalara kalması ile sağlanacak avantajdır. Bu nedenle maliyet avantajlı işletmelerin hem kazançları hem müşteri portföyleri ve hem de pazar payları genişleyecektir (Eren 2010, 259). Bu da işletmelere rakipleri karşısında daha yüksek rekabet gücü sağlayacak ve işletme performansını yükseltecektir.



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Araştırma verilerinin toplanmasında yüz yüze ve bireysel anket yönteminden faydalanılmıştır. Araştırma gözlenen değişkenlerinin teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerine ayrışmasını incelemek, ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerini ortaya koymak adına Keşifsel ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri gerçekleştirilmiştir. Ardından araştırma modeli ve ilgili hipotezler Yapısal Eşitlik Modellemesi tekniği yardımı ile test edilmiştir.

#### **4.1. Amaç ve Özgünlük**

Kaynak bağımlılığı ve İşlem Maliyetleri teorilerinden hareketle işletmelerin kaynak bağımlılığı parametrelerinin üretici tedarikçi ilişkisine nasıl etki ettiğini ve kaynak bağımlılığı parametreleri ile üretici tedarikçi arasındaki ilişkisel normların firma performansı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Özgünlük: Bu çalışma hem işlem maliyetleri hem de kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında bazı örgütsel parametrelerin firma performansına nasıl etki ettiğini incelemektedir. Literatürde benzer çalışmalarda kaynak bağımlılığı parametreleri ile üretici tedarikçi arasındaki ilişkisel normları nasıl etkilediğine yönelik bir çalışma vardır. Bu araştırma ile kaynak bağımlılığı ve işlem maliyetleri teorisinin parametrelerinin performansını nasıl etkilediği ilk defa bu parametreler ile çalışılmış olmasıdır. Ayrıca kaynak bağımlılığı parametreleri ile firma performansı arasında üretici-tedarikçi ilişkisinin nasıl bir rol oynadığının araştırılması da bu çalışmanın diğer bir özgünlüğüdür.

## 4.2. Hipotezler ve Araştırma Modeli

Robert C. Fink, Linda F. Edelman, Kenneth J. Hatten ve William L. James, yaptıkları araştırmada; işlem maliyetleri teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi kapsamında ve müşteri tedarikçi ilişkileri adlı çalışmasında, ilişkisel müşteri-tedarikçi değişimlerini anlamak için genişleyen kavramsal bir çerçeve geliştirmiş ve test etmişlerdir. İşlem maliyeti teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisinin açıklayıcı gücü ilk olarak tek başına olarak incelenmiş daha sonra bu iki teori parametreleri firmaların ilişkisel alışverişleri takip etme kararlarını anlamak için daha kapsamlı bir model sağlamak üzere bir araya getirilmiştir. 372 işletmeden alınan verilere yapılan analize göre bu ilişkileri açıklamışlardır. Etkileri ve gelecekteki araştırmaları ışık tutacak şekilde tartışmışlardır.

Özgün Varlıklar, belli bir işlem için özel hazırlanmış varlıklardır. Varlık özgünlüğü kaynağın ilgili işlem dışındaki ekonomik değerini ifade etmektedir. Williamson, kredilerin uygulanabilirliğinin, verilen teminatın özelliğine bağlı olduğunu savunmaktadır. Borç veren ile borç alan arasındaki bilgi asimetrisi olmasına rağmen, kredi alınmasında kurumların itibarları önemli rol oynamaktadır. Borç verenlerin algılarına ve yeteneklerine güvenmeleri iyi bir teminat olmasa bile bu projeleri olumlu bulmaları halinde kredi verebilirler. Firmaların itibarları özgün varlıklardır (Hennart 2010, 262).

İşlem maliyeti teorisi ve Kaynak bağımlılığı teorisi'nin altında başka bir kritik unsur olan çevresel belirsizlik, gelecekteki olayların ve durumların tahmin edilemeyeceği ve öngörülmediği bir unsurdur. (Pfeffer and Salancik, 2003). Bu unsurun önemi açıktır: Çevresel belirsizlik, ürünün teknolojik belirsizliği (Perrow 1967) ve kaynak belirsizliği olmak üzere iki bileşenle temsil edilebilmektedir. Ürün teknolojik belirsizliği, gelecekteki ürün değişiklerini teknik yönlerini ve müşterinin teknik gereklilikleri ve değişiklikleri tahmin etmede yetersizliğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, çevresel belirsizlik yapısının anlamı hakkında literatürde herhangi bir görüş birliği bulunmamaktadır. Poppo ve Zenger (2002) ve Walker ve Weber (1984) belirsizliği ürün teknolojik değişimine dayanarak tanımlamışlardır (Fink vd. 2006).

Pfeffer ve Salancik (2003), kaynak yoğunluğunu, örgütlerin içinde buldukları çevrede mevcut olan otorite ve gücün bir boyutu şeklinde tanımlamaktadır. Kaynak yoğunluğunun yüksek olduğu ortamlarda tedarikçilerden satın alan müşterilerin koordinasyon için daha az tedarikçinin olması nedeniyle örgütler arası çatışmanın ve belirsizliğin azalması beklenmektedir (Fink vd. 2006).

Kaynak bağımlılığı kuramının önemli unsuru olan kaynak belirsizliği, örgütlerin karşılaştığı en önemli problemlerden birisidir. Fink ve diğerleri (2006), kaynak belirsizliğini kaynak bağımlılığı kuramıyla ilişkilendiren çalışmalar yapmışlar ve kaynak belirsizliğinin alt boyutlarını kaynak yoğunluğu, kaynak bulma belirsizliği ve iç ilişkililik olarak sınıflandırmışlardır. Pfeffer ve Salancik (2003), kaynak yoğunluğunu, örgütlerin içinde buldukları çevrede mevcut olan otorite ve gücün bir boyutu olarak tanımlamaktadır. Aynı şekilde, kaynak bulma belirsizliği; kıt kaynakların azlığı veya çokluğu olarak açıklanmakta ve iç ilişkililik de örgütler arası ilişkilerin azlığı veya çokluğu şeklinde tanımlanmaktadır (Pfeffer ve Salancik 2003). Araştırmada Noordewier ve diğerlerinin (1990) kaynak bulunabilirliği belirsizliğinin işlemeleştirilmesi kullanılmıştır. Piyasadaki ürünün ulaşılabilirliği oldukça belirsizdir. Ürünün üretim veya dağıtımındaki belirsizlikler bir sorun teşkil etmektedir. Ürünü (ham madde, malzeme, araç, gereç) aldığımız pazarın yapısı karmaşıktır. Ürün fiyatları değişkendir (Fink vd. 2006). Bu durum kaynak bulunabilirliğinin göstergesidir.

İç İlişkililik, örgütler arasındaki bağlantıların sayısı ve şekli olarak tanımlanmaktadır. Örgütler arası birbirine bağlılık, örgütsel karşılıklı bağımlılığı ve belirsizliği artırmaktadır. Çünkü öngörülemeyen çevresel değişiklikler organizasyon için beklenmedik sonuçları ortaya çıkarabilmektedir (Fink vd. 2006). İç ilişkilik bu manada kaynak belirsizliğinin bir alt boyutudur.

Güç Kullanımında Kısıtlama, Tarafların sözleşme uyarınca yasal haklarını ne ölçüde yerine getireceğini yansıtmaktadır. İlişkisel değişimde beklenti, güç kullanımında kısıtlamanın uygulanması olacaktır (Macneil 1980). Örgütler, stratejilerini gerçekleştirmek ve yönlendirmek için birbirlerine baskı kurarlar. Örgütler İş birliği sürecinde stratejilerini gerçekleştirirken birbirlerini yönlendirmeye çalıştıklarında sahip oldukları güçlü tarafları birbirlerine karşı kullanırlar. Örgütler İş

birliği sürecinde stratejilerini gerçekleştirmek için birbirlerine nadiren g taktikleri uygulamaktadır. Örgütler Stratejilerini gerçekleştirmek için iş birliği sürecinde sahip oldukları kuvvetli yönler olsa bile bunları baskı uygulamak için kullanmaya isteksiz davranırlar (Fink vd. 2006).

Dayanışma bir değişim ilişkisinin yaratılıp sürdürülmesi sürecidir. Örgütler iş birliklerini gerçekleştirdikleri işletme ile ilişkilerini yol arkadaşlığı olarak tanımlamaktadır (Macneil 1980). Örgütler dayanışmayı uzun vadeli bir girişim olarak tanımlamaktadır. Örgütler İşbirliklerini gerçekleştirirken paydaşlarla olan ilişkilerini kısa bir dizi girişim olarak tanımlamaktadır. Örgütler iş birliklerini gerçekleştirirken paydaşlarla olan ilişkilerini kısa bir dizi girişim olarak tanımlamaktadır (Fink vd. 2006).

Rol bütünlüğü İlişkisel değişimler, katılımcıların oldukça istikrarlı kalmaları gereken çok karmaşık, çok boyutlu rolleri içermektedir. Örgütler Satın alma/ satış ötesine geçen konuları karşılıklı olarak düzenli bir biçimde tartışırlar. Örgütlerin iş birliği kapsamında birbirlerinden bekleedikleri roller oldukça karmaşıktır, çünkü hem ticari hem ticari olmayan konuları kapsamaktadır. Örgütlerin iş birliği kapsamında rolleri basittir: alıcı ve satıcı ilişkisi. Örgütlerin iş birliği kapsamında ilgilendiği şeyler: fiyat teklifi teslimat süreçleri ve miktara yönelik talepleridir (Fink vd. 2006). Karşılıklılık her iki taraf için de değiş tokuş sağlayan olumlu bir teşvik şartını kapsamaktadır. İlişkisel değişimlerde, taraflar devam eden ilişkiden kaynaklanan karşılıklılık beklemektedir. İş birliği kapsamında örgütlerin ilişkilerinde her iki tarafında haklarının olduğu kabul edilmektedir. İş birliği kapsamında örgütler sergiledikleri performansla orantılı olarak fayda sağlamaktadır. Belli bir zaman aralığında maliyetler ve faydalar eşit olarak paylaşılmasa da zaman içerisinde dengelenmektedir (Fink vd. 2006).

zgn varlıklar ve çevresel belirsizlik, müşterinin müşteri-tedarikçi ilişkileri türünü seçme şeklini net bir şekilde etkilemektedir. Bu araştırma, İşlem maliyeti teorisi ve Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin birleştirilebilir etkileri açısından belirli müşteri-tedarikçi ilişkileri tiplerinin nasıl oluştuğu konusundaki anlayışımızı geliştirmeye çalışmaktadır. İşlem maliyeti teorisi, kaynak bağımlılığı ve ilişkisel değişim teorisini bütünleştiren kavramsal bir çerçevenin açıklayıcı gücünü geliştirip

test ederek ilişkişel değişim konusundaki toplanan bilgilerimize katkıda bulunmaktadır. Regresyon analizleri, birleştirilmiş çerçevenin hem İşlem maliyeti teorisi hem de Kaynak bağımlılığı teorisi tek başına olduğundan, ilişkişel değişim hakkında daha tutarlı ve eksiksiz bir açıklama sağladığını açıkça göstermektedir. Sonuç, bu teorilerin arasındaki ilişkiye yönelik bulgular yeni araştırmalarla geliştirilmesi gereklidir (Fink vd. 2006).

Sonuçlar, birden fazla tedarikçi ortamında faaliyet gösteren firmalar ve çevresel belirsizlik nedeniyle, ilişkişel değişimin temelini oluşturan sürekli bir müşteri-tedarikçi ilişkisi, işlerine ve muhtemelen varlıklara özel yatırımlarına yönelik yüksek düzeyde koruma sağladığını göstermektedir. Son olarak, müşteri ve tedarikçi performansı ile diğer örgütsel ve çevresel yapılar arasındaki bağlantıları keşfetmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Fink vd. 2006). Bu araştırmada kaynak bağımlılığı parametrelerine bağlı olarak hangi tür müşteri tedarikçi ilişkisi sečilmesi gerektiği araştırılmıştır.

Tassilo Schuster ve Dirk Holtbrügge, düşük gelirli piyasalarda Kaynak Bağımlılığı Teorisi kapsamında Yenilikçi Stratejiler ve Firma Performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Düşük gelirli piyasalar akademisyenlerin, politikacıların ve iş dünyasının liderlerinin ilgisini çekmiştir. Son yıllarda, Unilever, Cemex, Tetrapak ve Vodafone gibi çok sayıda şirket, düşük gelirli piyasaların ticari iş fırsatları sunduğuna ve özel şirketlerin aynı zamanda fakirliğin hafifletilmesine katkıda bulunurken aynı zamanda iş faaliyetleri gerçekteştirebileceğine dair kanıtlar sağlamıştır. Bununla birlikte, zayıf altyapı, var olmayan dağıtım kanalları, okuma yazma bilmeme, yolsuzluk, uygulanabilir yasal çerçevelerin eksikliği ve bu pazarlara girerken şiddetli çatışmalar gibi zorlayıcı koşullar nedeniyle şirketler zorlanmaktadır (Schuster ve Holtbrügge 2014).

Çalışmanın temel amacı, şirketler ve çevreleri arasındaki etkileşimler, şirketlerin çevresel kısıtlamalarla nasıl başa çıktığı ve çevrenin ve farklı stratejilerin iş sonuçlarını nasıl etkilediğiyle ilgili değerli açıklamalar sağladığı için kaynak bağımlılık perspektifidir. Araştırma hipotezleri, düşük gelirli piyasalarda faaliyet gösteren 103 işletmeden alınan verilere uygulanan yapısal eşitlik modelinde test edilmiştir. Çalışma, şirketlerin yerel ortakları ürün üretmek için birleştirdiğini ve

kaynak bağımlılığını azaltmak için geleneksel olmayan ve paydaşlarla iş birliği yaptığını ortaya koymaktadır. Yerel çevrenin iyileştirilmesi anlamına gelen yerel kapasite geliştirme, sadece geleneksel olmayan ve paydaşlarla güçlü ortaklıklar kurulduğunda şirketler tarafından uygulanmaktadır. Çalışma, geleneksel olmayan ve yandaş paydaşlarla ve yerel kapasite oluşturma ile ilgili ortaklıkların örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, şirketler düşük gelirli piyasalara girmeyi hedeflediklerinde, işlem maliyeti teorisinin tavsiyelerini takip etmemeli ve kaynakları içselleştirmemeli, daha ziyade geleneksel olmayan ortaklarla iş birliği yapmalı ve yerel çevreye yatırım yapmalıdır. Sonuçlar, geleneksel olmayan ortakları olan koalisyonların ve çevresel koşulların iyileştirilmesinin, işletme performansı olumlu yönde etkilediğini, kaynakların içselleştirilmesinin olumlu bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bu strateji özellikle kaynak bağımlılığını azaltmak için ilk tercih olarak görüldüğü için özellikle ilginç bulunmuştur (Schuster ve Holtbrügge 2014).

Fabia Zona, Luis R. Gomez-Mejia, birbirine bağlı yönetimler ve Firma Performansı: Vekalet ve Kaynak Bağımlılığı Perspektifine doğru adlı çalışmalarında, vekalet-kaynak bağımlılığı perspektifini geliştirmiş ve bunları birbirine bağlı yönetimlerin çalışmasına uygulamışlardır. Firmanın göreceli kaynaklarına, güç dengesizliğine, mülkiyet yoğunluğuna ve CEO sahipliğine bağlı olarak, birbirine bağlı yönetimlerin daha sonraki firma performansı üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etki yaratabileceğini ileri sürmektedir. 145 İtalyan şirketinden oluşan bir örnek üzerinde yapılan bir test, varsayımsal etkilere destek sağlamaktadır. Bu çalışma, kurum ve kaynak bağımlılığı teorilerinin entegrasyonunun firma performansının üst düzey bir katkı sağladığını ve firma performansını olumlu etkilediğini yüksek oranda açıklamıştır (Zona vd. 2018).

Birbirine bağlı yönetimler, çeşitli örgütsel sonuçları etkileyen önemli bir etkileşimsel ilişkiler olarak kabul edilmektedir (Mizruchi, 1996). Bununla birlikte, kilit-performans ilişkisine dair ampirik kanıtlar karışık kalmıştır (Zona vd. 2018).

Yönetim kurulu kilitleri, kaynağı kısıtlı firmaların performansını artırmaktadır.

Kaynak bağımlılığı teorisi için, kaynakları kısıtlı firmalar, kaynak açısından zengin firmalarla iş birliği yaptığı zaman, kilitlemelerden elde edilen iş birliği faydaları ortaya çıkarmaktadır. Vekalet teorisi için, kaynak bakımından zengin firma mülkiyet dağılımını sergilerken, yani CEO hem kaynak sağlayıcılara hem de hissedarlara en az bağımlı olduğunda, vekalet maliyetleri daha fazladır (Zona vd. 2018).

Mark F. Thouin, James J. Hoffman ve Eric W. Ford, “Bilgi Teknolojisi dış kaynak kullanımı ve firma düzeyinde performans: Bir işlem maliyeti bakış açısı” adlı çalışmalarında düşük varlık özgünlüğü bilgi teknolojisi dış kaynak kullanım düzeyinin firma düzeyinde etkisini araştırmışlardır. Finansal performans üzerine dış kaynak kullanımı ağ ve telekomünikasyon hizmetlerinin düzeyini açıklamak için işlem maliyeti ekonomisi teorik olarak kullanılmıştır. Amerika’da 144 Entegre Sağlık Hizmeti Dağıtım Sisteminin bir analizi, daha yüksek düzeyde ağ ve telekomünikasyon hizmetlerinin dışarıdan finansa edildiğini ortaya koymuştur. Özellikle, her ek ağ ve telekomünikasyon hizmetinin dış kaynak kullanımı firma performansını artırmıştır. Ayrıca, Bilgi Teknolojisi bütçe harcamalarındaki artışların finansal performansla ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışmada, artan finansal performansla ilişkili olduğu tespit edilen ön destek sağlanmıştır. Özellikle, emtia haline gelen Bilgi Teknolojisi faaliyetlerinin, firmanın finansal performansını iyileştirmek için dışarıdan temin edilmesi gerekmektedir.

Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, Üretici-Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar ve Firma Performansı arasındaki doğrudan ilişkileri araştıran hipotezler aşağıda yer almaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Kaynak Bağımlılığı parametreleri ile Üretici-Tedarikçi arası İlişkisel Normlar arasında anlamlı ilişkiler vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, Üretici-Tedarikçi Arası Dayanışmayı istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

**H<sub>1b</sub>:** Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, Üretici-Tedarikçi Arası İlişki Odaklılığı istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

**H<sub>1c</sub>:** Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, Üretici-Tedarikçi Arası Güç Kullanımını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

**H<sub>1d</sub>:** Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, Üretici-Tedarikçi Arası Rol Bütünlüğünü istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

**H<sub>1e</sub>:** Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, Üretici-Tedarikçi Arası Karşılıklılığı istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Üretici-Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar, Firma Performansını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, Firma Performansını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normların aracı (mediator) değişken etkisi gösterip göstermediğini araştıran hipotezler aşağıda yer almaktadır.

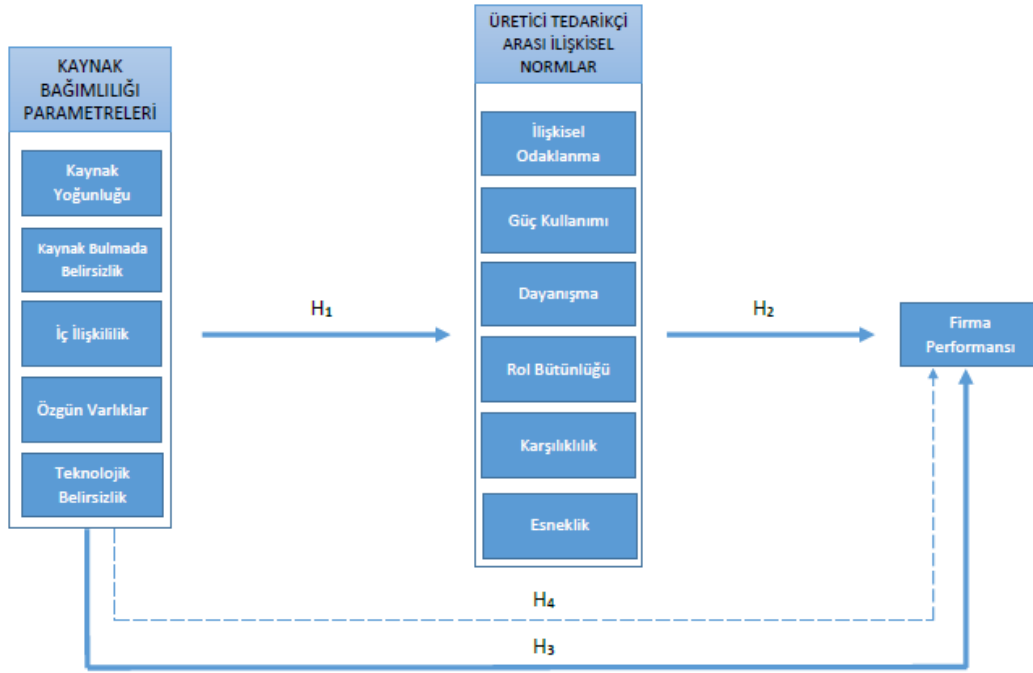
**H<sub>4a</sub>:** Kaynak Yoğunluğu ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

**H<sub>4b</sub>:** Kaynak Bulmada Belirsizlik ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

**H<sub>4c</sub>:** Özgün Varlıklar ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

**H<sub>4d</sub>:** Teknolojik Belirsizlik ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

**H<sub>4e</sub>:** İç İlişkililik ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.



**Şekil 3. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

#### 4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini; üretim sektöründe farklı alt sektörlerde görev yapan işletme yöneticileri oluşturmuştur. Araştırmamızın örneklemini ise 2017 yılı Mayıs ve Aralık ayları arasında bu sektörlerde çalışmakta olan toplam 314 yönetici oluşturmuştur.

Örnekleme olarak seçilen bireylerin seçiminde uygun (kolayda) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Uygun (kolayda) örnekleme, birimlerin seçiminin kolay ulaşılabilir ve evreni temsile uygun olduğu düşünülen birimler arasından yapıldığı örneklemedir (Tuna 2016, 14).

Bu doğrultuda araştırmacı, birimlere ulaşma kolaylığından dolayı verilerini elden ve e-posta aracılığıyla Türkiye'nin çeşitli illerinde kurulu bulunan farklı işletmelere ulaşarak toplamıştır. Örnekleme alınan birimlerin sektörler göre dağılımı ile buldukları işletmelerin ciro, faaliyet süresi ve personel sayısı özellikleri bulgular bölümünde detaylı olarak verilmiştir.

#### 4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmanın verileri, yapılandırılmış özellik gösteren veri toplama anketi aracılığıyla bizzat araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme yapılarak veya e-posta aracılığıyla toplanmıştır. Anket yöntemi, en temel veri toplama yöntemlerinden birisidir ve herhangi bir araştırma konusu ile ilgili olarak çeşitli sorulardan oluşan veri toplama araçları aracılığıyla veri toplama yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Tuna 2016, 30). Kullanılan anket (Ek-1), I-İşletme Bilgileri ve II- Kaynak Bağımlılığı ve İlişkisel Normlar Ölçeği III- Firma Performansı olmak üzere toplam üç bölümden oluşmaktadır.

İşletme Bilgileri başlıklı birinci bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan işletme ve katılımcı hakkında sorular yer almıştır. Bu sorular; işletmenin bulunduğu sektör, işletmenin cirosu, işletmenin faaliyet süresi ve işletmede çalışan personel sayısı, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, unvan/statü gibi sorulardır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan ve Rol Bütünlüğü, Kaynak Yoğunluğu, Kaynak Bulmada Belirsizlik, Dayanışma, Güç Kullanımında Kısıtlama, İlişki Odaklılık, Teknolojik Belirsizlik, Özgün Varlıklar, Karşılıklılık, İç İlişkililik, Esneklik ile ilgili çeşitli kanılardan oluşan Kaynak Bağımlılığı ve İlişkisel Normlar Ölçeği, Fink vd. (2006) tarafından hazırlanmış ve yayınlanmıştır. Araştırmacı ve tez danışmanı tarafından Türkçe'ye çevrilerek araştırmacı tarafından geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılan ölçeğin Türkçe formunda Kaynak Bağımlılığı Parametreleri 5 alt boyutta 17 madde, Üretici-Tedarikçi Arasındaki İlişkisel Normlar 6 alt boyutta 24 madde olmak üzere toplam 41 madde yer almaktadır. Firma Performansı ölçeğine ait sorularda, Awwad ve Akroush (2016) tarafından literatüre dayanılarak geliştirilen New Products Development (NPD) Ölçeği'nden 8 madde alınmıştır. Araştırma değişkenlerini temsil eden ölçeklerin soru sayıları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 1. Ölçek Madde Adetleri**

Değişken		Madde Adedi	Toplam Madde Adedi
Kaynak Bağımlılığı Parametreleri	Kaynak Yoğunluğu	4	17
	Kaynak Bulmada Belirsizlik	4	
	Güç Kullanımında Kısıtlama	4	
	Teknolojik Belirsizlik	3	
	İç İlişkililik	2	
Üretici-Tedarikçi Arasındaki İlişkisel Normlar	Özgün Varlıklar	4	24
	İlişki Odaklılık	4	
	Rol Bütünlüğü	4	
	Dayanışma	4	
	Karşılıklılık	4	
	Esneklik	4	
Firma Performansı		8	8

#### 4.5. Verilerin Analizi

##### 4.5.1. Faktör Analizleri, Geçerlik ve Güvenirlikleri

Gözlenen değişkenlerin teorik olarak öngörülen faktör yapısına yüklenip yüklenmediğini araştırmak için Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) ve Promax döndürme yöntemi kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Temel Bileşenler Analizi keşifsel faktör analizinde genel olarak kullanılan ve tercih edilen analiz tekniği olması, Promax döndürme yöntemi ise değişkenler arası ilişki düzeyi yüksek olduğu durumlarda kullanılması önerildiği için tercih edilmiştir (Hair vd. 2010).

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,792 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin de 0,001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca “anti-imagecorelation” matrisindeki köşegen değerlerine bakılmış ve bu değerlerin olması gerektiği gibi 0,5'in üzerinde olduğu görülmüştür. Buna göre örneklem verisinin faktör analizine uygun olduğu ortaya çıkmıştır (Hair vd. 2010).

Keşifsel faktör analizinde faktör yükleri ve “Communality” değerleri alt sınırı 0,5 olarak kabul edilmiştir (Hair vd. 2010). Bu değerleri sağlamayan ya da teorik olarak

öngörülen faktör yapısına yüklenmeyen değişkenler faktör yapısını bozmayacak şekilde ölçek dışına çıkarılmıştır. İlgili faktör yapısı Tablo 2’de yer almaktadır. Toplam açıklanan varyans %71 çıkmıştır.

**Tablo 2. Keşifsel Faktör Analizi**

Faktör	Faktör Maddesi	Faktör Yükleri												Cronbach's Alpha	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Firma Performansı	perf_1	,881													0,878
	perf_2	,822													
	perf_3	,806													
	perf_5	,787													
	perf_4	,779													
	perf_6	,580													
Kaynak Yoğunluğu	kay_yog_2		,882											0,838	
	kay_yog_3		,852												
	kay_yog_1		,826												
	kay_yog_4		,709												
Kaynak Bulmada Belirsizlik	kaybul_bel_2			,880										0,766	
	kaybul_bel_3			,804											
	kaybul_bel_4			,738											
	kaybul_bel_1			,555											
Dayanışma	dayansma_1				,829									0,802	
	dayansma_2				,785										
	dayansma_4				,785										
Güç Kullanımında Kısıtlama	guc_kull_2					,863								0,806	
	guc_kull_1					,835									
	guc_kull_3					,811									
İlişki Odaklılık	ils_odak_1						,888							0,766	
	ils_odak_3						,777								
	ils_odak_2						,762								
Teknolojik Belirsizlik	tek_bel_2							,813						0,737	
	tek_bel_1							,766							
	tek_bel_3							,728							
Özgün Varlıklar	ozg_varl_3								,886					0,737	
	ozg_varl_4								,772						
	ozg_varl_2								,652						
Karşılıklılık	kars_4									,794				0,716	
	kars_2									,791					
	kars_3									,751					
Esneklik	esneklik_1										,948			0,739	
	esneklik_3										,817				
Rol Bütünlüğü	rol_but_3											,891		0,742	
	rol_but_4											,883			
İç İlişkililik	icilisk_1												,862	0,753	
	icilisk_2												,853		
Açıklanan Varyans		18,85	10,37	6,76	5,66	4,83	4,53	4,45	3,73	3,35	3,29	2,93	2,44		
Notlar;		(i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi													
		(ii) KMO =0,792, Bartlett Testi; p<0,001													
		(iii) Toplam Açıklanan Varyans (%); 71,19													

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının ölçülmesinde Cronbach's Alpha değeri kullanılmış olup, her bir faktörün Cronbach's Alpha değeri 0,7'nin üzerinde çıkmıştır. Buna göre faktör yapılarının içsel tutarlılıklarının olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 2).

KFA sonuçlarının doğrulanması, araştırma ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlerinin analiz edilmesi için Maximum Likelihood tahmin yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analyses) yapılmıştır (Tablo 3). Faktör yükleri incelenerek kay\_yog\_4, kaybul\_bel\_1, tek\_bel\_3, esneklik\_1 maddeleri düşük faktör yükü sebebiyle ölçek dışına çıkarılmıştır. Standardize artık kovaryans (Standardized residual covariance) değerleri incelenmiş ve perf\_4, esneklik\_3 maddeleri model uyum iyiliği indekslerinin daha iyi hale gelmesi adına ölçek dışına çıkarılmıştır. Esneklik boyutu mevcut maddelerinin ölçek haricinde kalması sebebiyle araştırma dışına çıkarılmıştır. Ayrıca modifikasyon indisleri incelenmiş ve aynı faktördeki yüksek modifikasyon değerine sahip hata değerleri kovare edilmiştir. Bu durumda fit indeksi değerleri  $\chi^2/df = 1,576$ ,  $GFI=0,890$ ,  $TLI=0,925$ ,  $CFI=0,939$ ,  $PNFI=0,697$ ,  $RMSEA=0,043$  olmuştur. Sonuç olarak, fit indekslerinin istenen düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır (Hu ve Bentler 1999; Schumacker ve Lomax 2012). İlgili faktör analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

<b>Faktör</b>	<b>Faktör Maddesi</b>	<b>B</b>	<b>Standardize B</b>	<b>t</b>
<b>Firma Performansı</b>	perf_1	1	0,838	
	perf_2	1,024	0,86	17,546
	perf_3	0,885	0,803	16,146
	perf_5	0,791	0,64	11,957
	perf_6	0,702	0,57	10,376
<b>Kaynak Yoğunluğu</b>	kay_yog_1	1	0,719	
	kay_yog_2	1,133	0,821	11,697
	kay_yog_3	0,982	0,762	11,473
<b>Kaynak Bulmada Belirsizlik</b>	kaybul_bel_1	1	0,67	
	kaybul_bel_2	1,169	0,806	10,484
	kaybul_bel_3	1,095	0,746	10,309
<b>Dayanışma</b>	dayansma_1	1	0,792	
	dayansma_2	1,091	0,809	12,959
	dayansma_4	0,913	0,683	11,413
<b>Güç Kullanımında Kısıtlama</b>	guc_kull_1	1	0,769	
	guc_kull_2	1,119	0,837	12,354
	guc_kull_3	0,853	0,687	11,202
<b>İlişki Odaklılık</b>	ils_odak_1	1	0,71	
	ils_odak_2	0,823	0,657	9,659
	ils_odak_3	1,053	0,799	10,481
<b>Teknolojik Belirsizlik</b>	tek_bel_1	1	0,873	
	tek_bel_2	0,879	0,773	11,768

Tablo 3 (devamı)

Faktör	Faktör Maddesi	B	Standardize B	t
Özgün Varlıklar	ozg_varl_2	1	0,884	
	ozg_varl_3	0,855	0,674	9,716
	ozg_varl_4	0,936	0,664	9,532
Karşılıklılık	kars_2	1	0,639	
	kars_3	1,261	0,706	7,051
	kars_4	1,268	0,774	7,416
Rol Bütünlüğü	rol_but_3	1	0,811	
	rol_but_4	0,792	0,734	6,011
İç İlişkililik	icilisk_1	1	0,707	
	icilisk_2	1,302	0,856	7,277
Tüm faktör yükleri $p < 0,001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. B; Standardize faktör yükünü ifade eder.				
X <sup>2</sup> /df = 1,576, GFI=0,890, TLI=0,925, CFI=0,939, PNFI=0,697, RMSEA=0,043				

Tüm faktör yükleri teorik olarak öngörülen faktör yapısında istatistiki olarak anlamlı (Bagozzi, Yi ve Lynn 1991) ve yapı bazında faktör yükleri ortalamaları 0,7'den yüksek olduğu için (Hair vd. 2010) yakınsak geçerlik (convergent validity), model uyum iyiliği indeksleri iyi bir seviyede olduğu için tek boyutluluk (unidimensionality) (Anderson ve Gerbing 1988) sağlanmıştır.

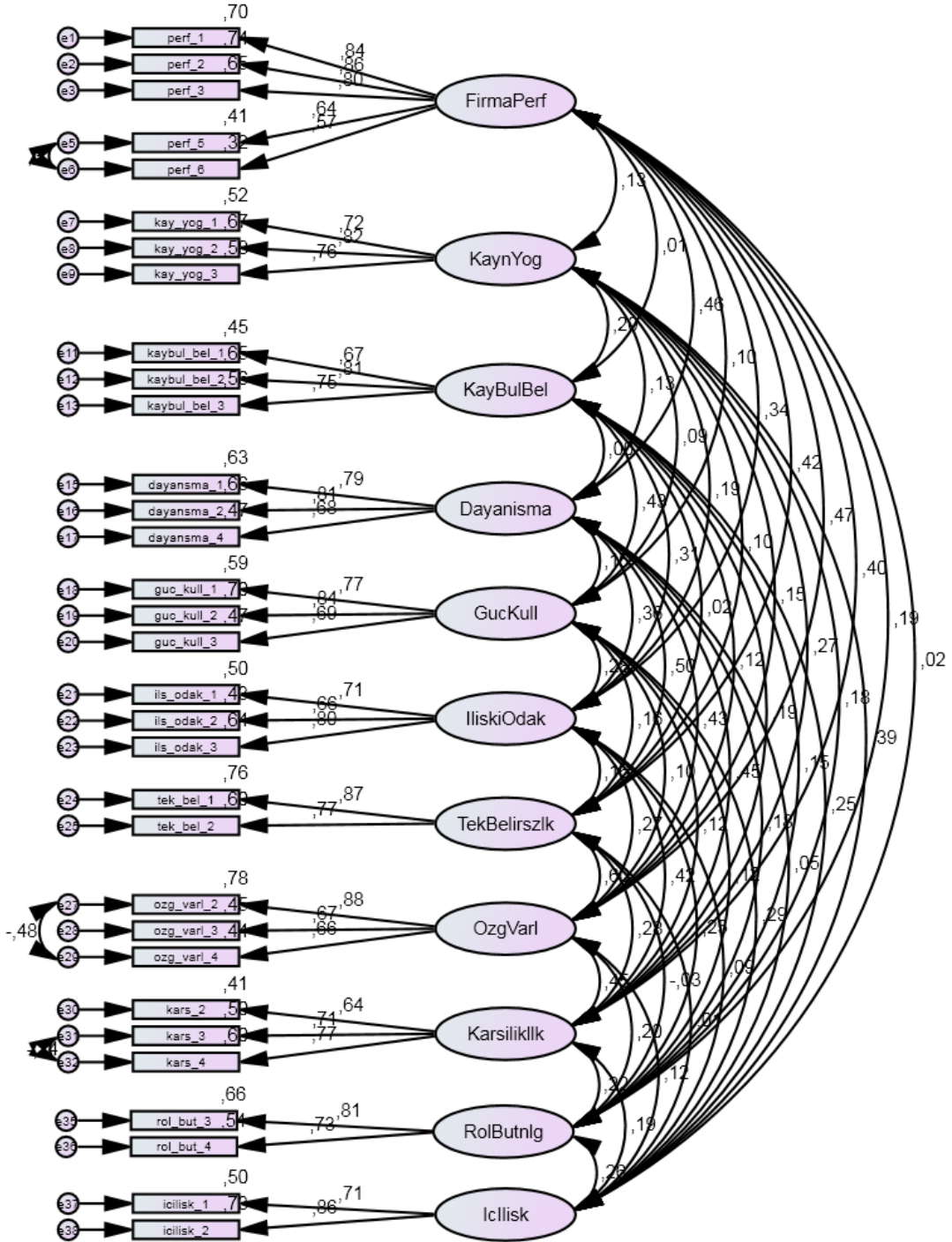
Faktör yapılarının geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek için AVE (Average Variance Extracted) (Fornell ve Larcker 1981) ve SCR (Scale Composite Reliability) (Bagozzi ve Yi 1988) değerleri kullanılmıştır. AVE değeri 0,5'in CR değeri ise 0,7'nin üzerinde olduğu zaman ilgili faktörün geçerlik ve güvenilirliğinin sağlandığını söylemek mümkün olmaktadır (Bagozzi ve Yi 1988). Araştırma faktörlerine ait AVE ve SCR değerleri Tablo 4'de yer almaktadır.

Ayrımsak geçerlik (discriminant validity) Tablo 4'de köşegenlerde yer alan ortalama açıklanan varyansın karekök değerleri ve yatay-dikey eksenindeki korelasyon katsayıları karşılaştırılarak incelenmiştir. Her bir faktör için AVE değerlerinin karekökleri yatay-dikey eksenindeki korelasyonlardan yüksek olduğu için faktörlerin ayrımsak geçerliklerinin var olduğu söylenebilmektedir (Hair vd. 2010).

**Tablo 4. Korelasyonlar ve Geçerlik, Güvenilirlik Değerleri**

Değişkenler		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	CR	AVE
1.	Rol Bütünlüğü	<b>0,773</b>											0,748	0,598
2.	Firma Performansı	,161**	<b>0,751</b>										0,863	0,564
3.	Kaynak Yoğunluğu	,144*	,118*	<b>0,768</b>									0,812	0,591
4.	Kaynak Bulmada Belirsizlik	,131*	0,023	,176**	<b>0,743</b>								0,786	0,552
5.	Dayanışma	,144*	,420***	0,107	0,008	<b>0,763</b>							0,806	0,583
6.	Güç Kullanımında Kısıtlama	0,103	0,098	0,075	,358***	,139*	<b>0,767</b>						0,810	0,588
7.	İlişki Odaklılık	,177**	,304***	,153**	,253***	,297***	,211***	<b>0,724</b>					0,767	0,525
8.	Teknolojik Belirsizlik	-0,019	,358***	0,065	0,019	,416***	,116*	,123*	<b>0,825</b>				0,809	0,680
9.	Özgün Varlıklar	,135*	,415***	,153**	,138*	,335***	0,079	,221***	,470***	<b>0,748</b>			0,789	0,559
10.	Karşılıklılık	,180***	,358***	,208***	,152**	,368***	,125*	,329***	,220***	,366***	<b>0,708</b>		0,750	0,502
11.	İç İlişkililik	,220***	0,029	,288***	,213***	0,052	,233***	0,059	0,008	0,107	,131*	<b>0,785</b>	0,761	0,616
Köşegende ilgili değişkenin AVE değerinin karekökü yer almaktadır.														
SCR; ScaleCompositeReliability, AVE; AverageVarianceExtracted														
*:p<0,05 **;p<0,01 ***;p<0,001														

Yapılan analizler neticesinde faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin istenen düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Nihai faktör yapısını gösteren yapısal eşitlik modeli çıktısı aşağıda yer almaktadır (Şekil 4).



Şekil 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 5.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Araştırmaya dâhil olan firmalara yönelik demografik verileri içeren tablo aşağıda yer almaktadır. Buna göre katılımcı firmaların %61 oranında global ölçekli, 25% oranında 10.000.000-49.999.000 arası ciroya sahip, 26% oranında 1500 ve üzeri çalışan kapasiteli ve 42% oranında 26-50 yıl arasında faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Sektör dağılımının ise Giyim/Tekstil/Deri, Mak-Tek/Metal Eşya, Otomotiv ağırlıklı olmak üzere üretim sektörünün geneline yayıldığı gözlenmektedir (Tablo 5).

**Tablo 5. Firmalarla İlgili İstatistikler**

Firmalarla İlgili İstatistikler		Frekans	Yüzde
Faaliyet Sınırı	Bölgesel	42	13,5%
	Ulusal	78	25,2%
	Global	190	61,3%
Sektör	Gıda/İçecek/Tütün	26	8,3%
	Ağaç/Kağıt/Basım	14	4,5%
	İlaç/Tıbbi Chz.	22	7,0%
	Giyim/Tekstil/Deri	32	10,2%
	Mak-Teçh/Metal Eşya	32	10,2%
	Otomotiv	36	11,5%
	Mobilya	25	8,0%
	Kimya/Petrol/Lastik	14	4,5%
	Ana Metal	10	3,2%
	Büro/Elekt. Mak. Chz.	14	4,5%
	Taşa Toprağa Dayalı	3	1,0%
	Diğer Üretim	86	27,4%

Tablo 5 (devamı)

Firmalarla İlgili İstatistikler		Frekans	Yüzde
Ciro	2.000.000-9.999.000	64	20,7%
	10.000.000-49.999.000	78	25,2%
	50.000.000-99.999.000	39	12,6%
	100.000.000-499.999.000	37	12,0%
	500.000.000 ve Üzeri	91	29,4%
	11-25 Yıl Arası	69	23,7%
	26-50 Yıl Arası	121	41,6%
	51 Yıl ve Üzeri	59	20,3%
Çalışan Sayısı	10-49 Çalışan	63	20,2%
	50-249 Çalışan	75	24,0%
	250-499 Çalışan	57	18,3%
	500-1499 Çalışan	34	10,9%
	1500 ve Üzeri	83	26,6%
Firma Yaşı	10 Yıl ve Aşağısı	42	14,4%

Araştırmaya dahil olan 314 katılımcıya yönelik demografik verileri içeren tablo aşağıda yer almaktadır. Bulgulara göre katılımcıların ağırlıklı olarak üretim ve satış/pazarlama yöneticileri oldukları gözlenmiştir (50%). Ayrıca 35% oranında orta düzey yönetici, 50% oranında 41-50 yaş aralığında, 67% oranında erkek ve 85% oranında en az üniversite mezunu oldukları görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 6. Katılımcılarla İlgili İstatistikler

Katılımcılarla İlgili İstatistikler		Frekans	Yüzde
Departman	Üretim	72	23,5%
	Finans	46	15,0%
	İnsan Kaynakları	39	12,7%
	Satış Pazarlama	82	26,7%
	Diğer	68	22,1%
Statü	İşletme Sahibi/Ortak	33	10,7%
	Üst Düzey Yönetici	58	18,8%
	Orta Düzey Yönetici	108	35,1%
	Alt Düzey Yönetici	47	15,3%
	Beyaz Yakalı Çalışan	62	20,1%
Çalışan Yaşı	30 ve Aşağısı	67	27,3%
	31-40 Yaş Arası	135	48,9%
	41-50 Yaş Arası	51	18,5%
	51 ve Üzeri	22	8,0%
Cinsiyet	Erkek	191	67,3%
	Kadın	93	36,4%

Tablo 6 (devamı)

Katılımcılarla İlgili İstatistikler		Frekans	Yüzde
Eğitim	Lise	30	9,8%
	Yüksek Okul	24	7,8%
	Üniversite	181	59,0%
	Yüksek Lisans	65	21,2%
	Doktora	7	2,3%

## 5.2. Doğrudan İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılmıştır. Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve Üretici-Tedarikçi Arası Dayanışmayı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma hipotezi ve söz konusu hipotezin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin sonuçlarını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**H<sub>1a</sub>:** Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, Üretici-Tedarikçi Arası Dayanışmayı istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

**Tablo 7. Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve Dayanışma İlişkisi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std B	t	p
Kaynak Yoğunluğu	Dayanışma	0,057	0,072	1,026	0,305
Kaynak Bulmada Belirsizlik		-0,008	-0,009	-0,143	0,887
Özgün Varlıklar		0,267	0,285**	3,172	0,002
Teknolojik Belirsizlik		0,224	0,306***	3,464	0,000
İç İlişkililik		-0,016	-0,015	-0,203	0,839
$R^2= 0,30$ *, $p<0,05$ **, $p<0,01$ ***, $p<0,001$					

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre Özgün Varlıklar ( $\beta$ ;0,285,  $p<0,01$ ) ve Teknolojik Belirsizlik ( $\beta$ ;0,306,  $p<0,001$ ) değişkenlerinin Dayanışmayı anlamlı olarak etkilediği gözlenmiştir. Buna göre H<sub>1a</sub> kısmen desteklenmiştir. Kaynak Bağımlılığı Parametreleri Dayanışmayı %30 oranında açıklamıştır.

Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve Üretici-Tedarikçi Arası İlişki Odaklılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma hipotezi ve söz konusu hipotezin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin sonuçlarını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**H<sub>1b</sub>:** Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, Üretici-Tedarikçi Arası İlişki Odaklılığını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

**Tablo 8. Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve İlişki Odaklılık İlişkisi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std B	t	p
Kaynak Yoğunluğu	İlişki Odaklılık	0,096	0,103	1,347	0,178
Kaynak Bulmada Belirsizlik		0,303	0,293***	3,854	0,000
Özgün Varlıklar		0,297	0,267**	2,765	0,006
Teknolojik Belirsizlik		-0,002	-0,002	-0,024	0,981
İç İlişkिलilik		-0,053	-0,04	-0,508	0,611
R <sup>2</sup> = 0,29 *; p<0,05 **; p<0,01 ***; p<0,001					

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre Özgün Varlıklar ( $\beta$ ;0,267,  $p<0,01$ ) ve Kaynak Bulmada Belirsizlik ( $\beta$ ;0,293,  $p<0,001$ ) değişkenlerinin İlişki Odaklılığı anlamlı olarak etkilediği gözlenmiştir. Buna göre H<sub>1b</sub> kısmen desteklenmiştir. Kaynak Bağımlılığı Parametreleri İlişki Odaklılığı %29 oranında açıklamıştır.

Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve Üretici-Tedarikçi Arası Güç Kullanımını Kısıtlaması arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma hipotezi ve söz konusu hipotezin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin sonuçlarını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**H<sub>1c</sub>:** Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, Üretici-Tedarikçi Arası Güç Kullanımını Kısıtlamasını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

**Tablo 9. Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve Güç Kullanımında Kısıtlama İlişkisi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std B	t	p
Kaynak Yoğunluğu	Güç Kullanımında Kısıtlama	-0,085	-0,09	-1,238	0,216
Kaynak Bulmada Belirsizlik		0,426	0,408***	5,357	0,000
Özgün Varlıklar		-0,093	-0,083	-0,937	0,349
Teknolojik Belirsizlik		0,187	0,213*	2,414	0,016
İç İlişkिलilik		0,304	0,229**	2,988	0,003
R <sup>2</sup> = 0,26 *; p<0,05 **; p<0,01 ***; p<0,001					

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre Teknolojik Belirsizlik ( $\beta$ ;0,213,  $p<0,05$ ), Kaynak Bulmada Belirsizlik ( $\beta$ ;0,408,  $p<0,001$ ) ve İç İlişkililik ( $\beta$ ;0,229,  $p<0,001$ ) değişkenlerinin Güç Kullanımında Kısıtlamayı anlamlı olarak etkilediği gözlenmiştir. Buna göre  $H_{1c}$  kısmen desteklenmiştir. Kaynak Bağımlılığı Parametreleri Güç Kullanımında Kısıtlamayı %26 oranında açıklamıştır.

Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve Üretici-Tedarikçi Arası Rol Bütünlüğü arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma hipotezi ve söz konusu hipotezin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin sonuçlarını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**$H_{1d}$ :** Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, Üretici-Tedarikçi Arası Rol Bütünlüğünü istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

**Tablo 10. Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve Rol Bütünlüğü İlişkisi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std B	t	p
Kaynak Yoğunluğu	Rol Bütünlüğü	0,074	0,073	0,923	0,356
Kaynak Bulmada Belirsizlik		0,078	0,07	0,935	0,35
Özgün Varlıklar		0,379	0,316**	3,033	0,002
Teknolojik Belirsizlik		-0,223	-0,238*	-2,395	0,017
İç İlişkililik		0,268	0,189*	2,251	0,024
$R^2= 0,15$ *; $p<0,05$ **; $p<0,01$ ***; $p<0,001$					

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre Teknolojik Belirsizlik ( $\beta$ ;0,-238,  $p<0,05$ ), Özgün Varlıklar ( $\beta$ ;0,316,  $p<0,001$ ) ve İç İlişkililik ( $\beta$ ;0,189,  $p<0,05$ ) değişkenlerinin Rol Bütünlüğünü anlamlı olarak etkilediği gözlenmiştir. Ancak bu etki Teknolojik Belirsizlikte zıt yönlü olarak gerçekleşmiştir. Buna göre  $H_{1d}$  kısmen desteklenmiştir. Kaynak Bağımlılığı Parametreleri Rol Bütünlüğünü %15 oranında açıklamıştır.

Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve Üretici-Tedarikçi Arası Karşılıklılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma hipotezi ve söz konusu hipotezin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin sonuçlarını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**H<sub>1e</sub>:** Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, Üretici-Tedarikçi Arası Karşılıklılığı istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

**Tablo 11. Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve Karşılıklılık İlişkisi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std B	t	p
Kaynak Yoğunluğu	Karşılıklılık	0,100	0,185*	2,502	0,012
Kaynak Bulmada Belirsizlik		0,063	0,106	1,596	0,11
Özgün Varlıklar		0,266	0,414***	3,832	0,000
Teknolojik Belirsizlik		-0,001	-0,002	-0,023	0,982
İç İlişkiler		0,028	0,037	0,523	0,601
R <sup>2</sup> = 0,27 *; p<0,05 **; p<0,01 ***; p<0,001					

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre Özgün Varlıklar ( $\beta$ ;0,414,  $p<0,001$ ) ve Kaynak Yoğunluğu ( $\beta$ ;0,185,  $p<0,05$ ) değişkenlerinin Karşılıklılığı anlamlı olarak etkilediği gözlenmiştir. Buna göre H<sub>1e</sub> kısmen desteklenmiştir. Kaynak Bağımlılığı Parametreleri Karşılıklılığı %27 oranında açıklamıştır.

Üretici-Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar ve Firma Performansı arasındaki ilişki ile Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve Firma Performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma hipotezleri ve söz konusu hipotezlerin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin sonuçlarını gösteren aşağıda yer almaktadır.

**H<sub>2</sub>:** Üretici-Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar, Firma Performansını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, Firma Performansını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

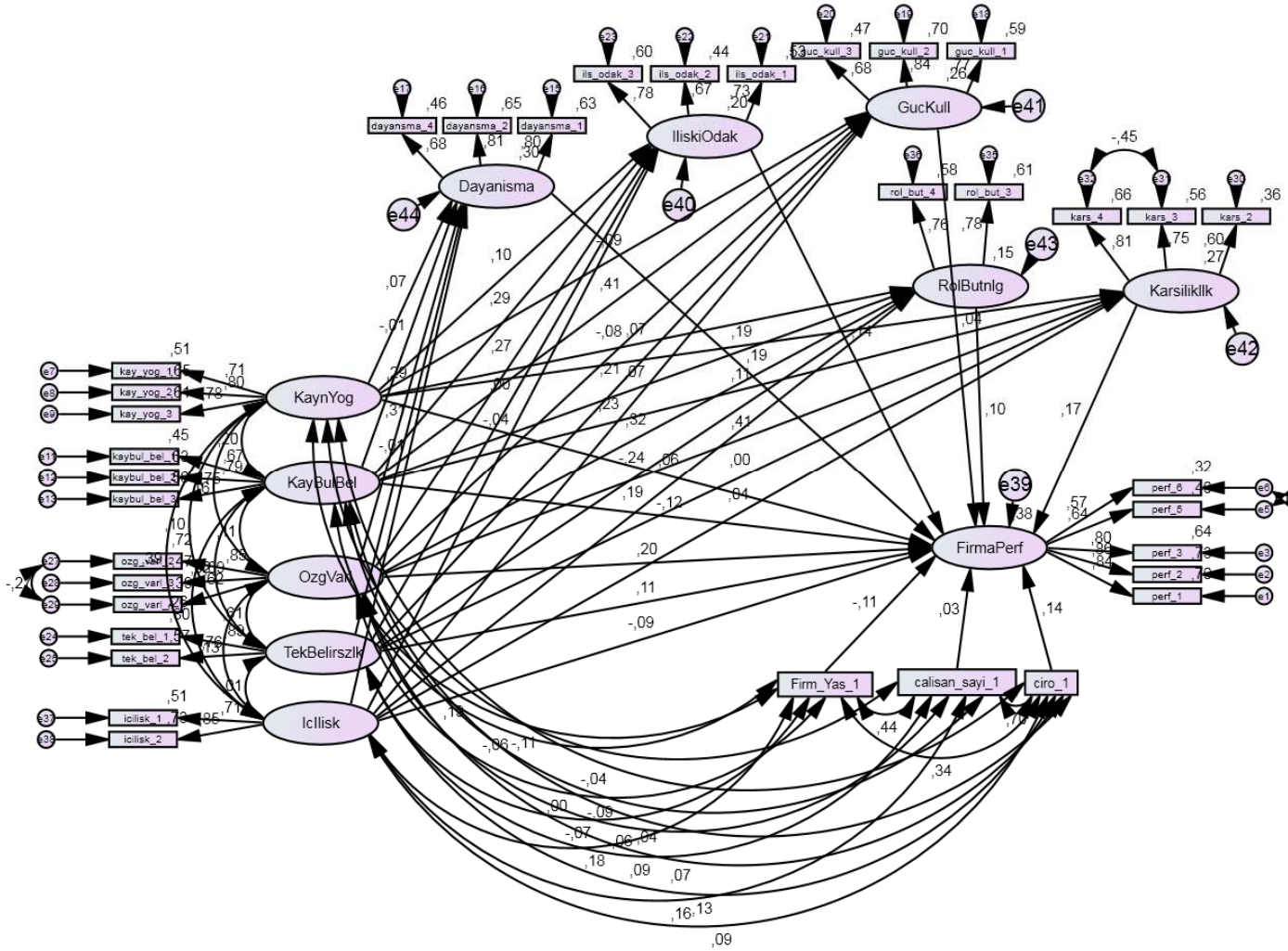
**Tablo 12. Kaynak Bağımlılığı Parametreleri, İlişkisel Normlar ve Firma Performansı İlişkisi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std B	t	p
İlişkisel Normlar	Dayanışma	0,208**	0,191	2,695	0,007
	İlişki Odaklılık	0,126*	0,138	2,05	0,04
	Güç Kullanımında Kısıtlama	0,033	0,037	0,537	0,592
	Rol Bütünlüğü	0,085	0,1	1,502	0,133
	Karşılıklılık	0,264*	0,167	2,443	0,015

Tablo 12 (devamı)

Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken	B	Std B	t	p
Kaynak Bağımlılığı Parametreleri	Kaynak Yoğunluğu	Firma Performansı	0,048	0,056	0,781	0,435
	Kaynak Bulmada Belirsizlik		-0,115	-0,122	-1,619	0,105
	Özgün Varlıklar		0,207*	0,205	2,07	0,038
	Teknolojik Belirsizlik		0,084	0,106	1,204	0,228
	İç İlişkiler		-0,103	-0,086	-1,166	0,244
Kontrol Değişkenleri	Çalışan Sayısı		0,016	0,034	0,428	0,669
	Firma Yaşı		-0,003	-0,113	-1,88	0,06
	Firma Ciro		0,065	0,136	1,893	0,058
$R^2 = 0,38$ *, $p < 0,05$ **, $p < 0,01$ ***, $p < 0,001$ $X^2 = 815,868$ , $df = 494$ , $X^2/df = 1,652$ , $GFI = 0,875$ , $TLI = 0,907$ , $CFI = 0,923$ , $PNFI = 0,688$ , $RMSEA = 0,046$ (Tüm Model)						

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre Üretici-Tedarikçi Arası İlişkisel Normlardan Dayanışma ( $\beta; 0,414$ ,  $p < 0,001$ ), Karşılıklılık ( $\beta; 0,414$ ,  $p < 0,001$ ) ve İlişki Odaklılık ( $\beta; 0,414$ ,  $p < 0,001$ ) değişkenlerinin Firma Performansını anlamlı olarak etkilediği gözlenmiştir. Buna göre  $H_2$  kısmen desteklenmiştir. Benzer şekilde Kaynak Bağımlılığı Parametrelerinden Özgün Varlıklar ( $\beta; 0,207$ ,  $p < 0,001$ ) değişkeninin Karşılıklılığı anlamlı olarak etkilediği gözlenmiştir. Buna göre  $H_3$  kısmen desteklenmiştir. Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ve Üretici-Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar Firma Performansını %38 oranında açıklamıştır. Tüm yapısal eşitlik modeli için uyum iyiliği indeksleri  $X^2/df = 1,652$ ,  $GFI = 0,875$ ,  $TLI = 0,907$ ,  $CFI = 0,923$ ,  $PNFI = 0,688$ ,  $RMSEA = 0,046$  şeklindedir. Genel olarak iyi uyum söz konusudur.



Şekil 5. Doğrudan Etki Hipotezlerini Test Eden Yapısal Eşitlik Modeli

### 5.3. Aracı İlişkilere Yönelik Bulgular

Aracılık etkisinin test edilmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemin Akgün ve diğerlerinin (2014) yapısal eşitlik modellemesinde kullandıkları şekli ile Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen yöntem birlikte kullanılmıştır.

Baron ve Kenny (1986)'ye göre aracı değişken ilişkisi, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilediği durumlarda diğer bir değişkeninin söz konusu ilişkideki aracılık rolünü ifade eder. Buna göre aracı değişken model dahil olduğunda;

- a) bağımsız değişken aracı değişkeni etkiler,
- b) aracı değişken bağımlı değişkeni etkiler,
- c) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişkenin dahil olmadığı modele nazaran ortadan kalkar ya da azalır,

aracı değişken ilişkisinden söz edilebilir. Bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkıyorsa tam aracı değişken, ortadan kalkmayıp azalıyorsa kısmi aracı değişken ilişkisi söz konusudur (Baron ve Kenny 1986).

Yapısal eşitlik modellemesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemin kullanılmasında literatürde önerilen bazı düzenlemeler mevcuttur. Bu çalışmada Little ve diğerleri (2007) ile Kalchschmidt ve diğerleri (2010) tarafından önerilen, Akgün ve diğerleri (2014) tarafından kullanılan üç yapısal eşitlik modeline dayalı yöntem kullanılmıştır. Buna göre;

- birinci modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi,
- ikinci modelde bağımsız değişkenin aracı değişkenleri etkilemesi,
- üçüncü modelde ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye aracı değişkenlerin dahil edilmesi ile birlikte, aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilerken bağımsız değişkenin bağımlı değişken

üzerindeki etkisinin ortadan kalkması ya da azalması araştırılmıştır (Akgün vd. 2014).

Preacher ve Hayes'e göre ise aracılık etkisinden söz edebilmek için aracı değişkenin modele dahil edilmesinin ardından bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde dolaylı bir etkisinin (indirect effect) var olması gerekmektedir. Bu maksatla çalışmada aracılık etkilerinin geçerliliği ölçmek için "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış, böyle bir etki söz konusu ise aracılık etkisi geçerli sayılmıştır (Preacher ve Hayes 2008).

Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normların aracı (mediator) değişken etkisi gösterip göstermediğini araştıran hipotezler aşağıda yer almaktadır. Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar, alt boyutlarından oluşan ikinci dereceden bir faktör yapısı ile temsil edilmiştir.

**H<sub>4a</sub>:** Kaynak Yoğunluğu ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

**H<sub>4b</sub>:** Kaynak Bulmada Belirsizlik ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

**H<sub>4c</sub>:** Özgün Varlıklar ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

**H<sub>4d</sub>:** Teknolojik Belirsizlik ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

**H<sub>4e</sub>:** İç İlişkiler ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar aracı (mediator) değişken etkisi göstermektedir.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezlerinin test edilmesi için üç farklı yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Birinci modelde Kaynak Bağımlılığı Parametrelerinin Nitel, Nicel ve Çalışan Performansı değişkenleri üzerindeki doğrudan etkisi

incelenmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonucuna göre Kaynak Bağımlılığı Parametrelerinden Kaynak Yoğunluğu ( $\beta;0,119$ ,  $p<0,05$ ), Özgün Varlıklar ( $\beta;0,356$ ,  $p<0,001$ ) ve Teknolojik Belirsizliğin ( $\beta;0,168$ ,  $p<0,001$ ) Firma Performansını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlenmiştir.

İkinci modelde Kaynak Bağımlılığı Parametrelerinin aracı değişkenler olan Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normları etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Model sonuçlarına göre Kaynak Bağımlılığı Parametrelerinden Kaynak Bulmada Belirsizlik ( $\beta;0,203$ ,  $p<0,05$ ), Özgün Varlıklar ( $\beta;0,425$ ,  $p<0,01$ ) ve Teknolojik Belirsizliğin ( $\beta;0,199$ ,  $p<0,05$ ) Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normları anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Üçüncü modelde ise Kaynak Bağımlılığı Parametreleri ile Firma Performansı arasındaki ilişkiye Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar aracı değişken olarak dahil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Kaynak Bağımlılığı Parametrelerinden Kaynak Bulmada Belirsizlik ( $\beta;0,201$ ,  $p<0,05$ ), Özgün Varlıklar ( $\beta;0,433$ ,  $p<0,01$ ) ve Teknolojik Belirsizlik ( $\beta;0,189$ ,  $p<0,05$ ) aracı değişken olan Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normları anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Aracı değişken, Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normlar, Firma Performansını ( $\beta;0,603$ ,  $p>0,001$ ) anlamlı bir şekilde etkilemiştir.

Yine üçüncü modelde bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişkenler dahil olmadan önceki modele nazaran incelenmiş ve Kaynak Yoğunluğu, Özgün Varlıklar, Teknolojik Belirsizlik değişkenlerinin Firma Performansı üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı gözlenmiştir. Kaynak yoğunluğu değişkeni aracı değişkeni etkilemediği için Özgün Varlıklar ve Teknolojik Belirsizlik ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Üretici Tedarikçi Arası İlişkisel Normların aracı rolü olduğu gözlenmiştir. Muhtemel aracılık etkilerinin doğrulanması ve hangi aracı değişkenden kaynaklandığının ortaya belirlenmesi için Preacher ve Hayes (2008)'e göre "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki dolaylı etkileri araştırılmıştır (Tablo 13).

**Tablo 13. Aracılık İlişkilerinin Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modelleri**

İlişkiler		Standardize B Değerleri		
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model 1	Model 2	Model 3
Kaynak Yoğunluğu	İliskisel Normlar		0,158	0,16
Kaynak Bulmada Belirsizlik	İliskisel Normlar		0,203*	0,201**
Özgün Varlıklar	İliskisel Normlar		0,425**	0,433**
Teknolojik Belirsizlik	İliskisel Normlar		0,199*	0,189*
İç İlişkililik	İliskisel Normlar		0,069	0,072
Kaynak Yoğunluğu	Firma Performansı	0,119*		0,02
Kaynak Bulmada Belirsizlik	Firma Performansı	-0,049		-0,174*
Özgün Varlıklar	Firma Performansı	0,356***		0,087
Teknolojik Belirsizlik	Firma Performansı	0,168*		0,06
İç İlişkililik	Firma Performansı	-0,05		-0,09
İliskisel Normlar	Firma Performansı			0,603***
Çalışan Sayısı	Firma Performansı	0,072		0,039
Firma Yaşı	Firma Performansı	0,075		0,125
Firma Cirosu	Firma Performansı	-0,125*		-0,117*
		$X^2(154)= 241,73$	$X^2(302)= 537,69$	$X^2(513)= 864,14$
		GFI=0,933	GFI=0,887	GFI= 0,867
		CFI=0,965	CFI=0,918	CFI=0,916
		TLI=0,952	TLI=0,905	TLI=0,903
		$X^2/df =1,570$	$X^2/df = 1,780$	$X^2/df = 1,684$
		RMSEA=0,043	RMSEA=0,050	RMSEA=0,047

\*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001 düzeyinde istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.

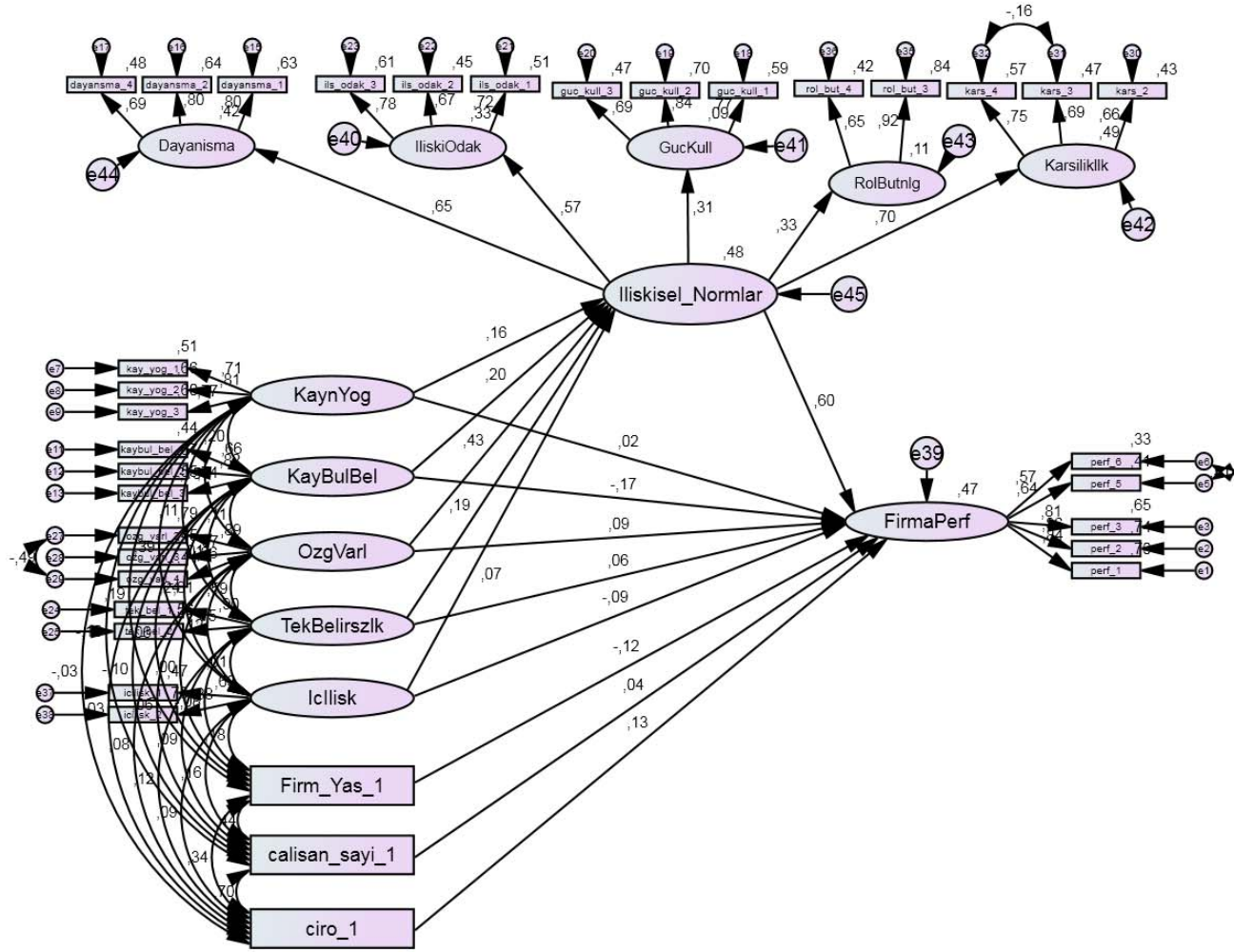
**Tablo 14. Dolaylı Etkilerin İncelenmesi**

<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Aracı Değişken</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Dolaylı Etki<sup>a</sup></b>
Kaynak Yoğunluğu	İliskisel Normlar	Firma Performansı	0,084*
Kaynak Bulmada Belirsizlik	İliskisel Normlar	Firma Performansı	0,117*
Özgün Varlıklar	İliskisel Normlar	Firma Performansı	0,257**
Teknolojik Belirsizlik	İliskisel Normlar	Firma Performansı	0,091*
İç İlişkililik	İliskisel Normlar	Firma Performansı	0,055

\*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001; ad; %95 güven aralığında anlamlı değil  
a; 5000 Bootstrap Örnekleme Düzeyi ve %95 Güven aralığı

Dolaylı etki analizi sonuçlarına göre, Özgün Varlıklar ve Teknolojik Belirsizliğin Üretici Tedarikçi Arası İlişkiyel Normların aracılığıyla Firma Performansı üzerindeki dolaylı etkileri sebebiyle söz konusu aracılık ilişkisinin varlığı doğrulanmıştır. Aracı değişken dahil olmadan önceki modele göre Özgün Varlıklar ve Teknolojik Belirsizliğin Firma Performansı üzerindeki etkisi ortadan kaybolduğu için kısmi bir aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. Buna göre  $H_{4c}$  ve  $H_{4d}$  desteklenmiştir.

Nihai araştırma modeli sonucunu gösteren diyagram aşağıda yer almaktadır.



Şekil 6. Araştırma Sonuçları

Kaynak bağımlılığı ve işlem maliyetleri teorilerinden hareketle işletmelerin kaynak bağımlılığı parametreleri, üretici tedarikçi arası ilişkisel normlar ve firma performansı arasındaki ilişkilere odaklanan bu çalışmada kaynak bağımlılığı parametreleri ve üretici tedarikçi arası ilişkisel normlar kapsamında şu bulgulara ulaşılmıştır.

- İşletmelerin kaynak yoğunluğunun üretici tedarikçi arası karşılıklılığı etkilediği,
- Kaynak bulmada belirsizliğinin üretici tedarikçi arası güç kullanımında kısıtlama, ilişki odaklılığı etkilediği,
- İşletmelerin özgün kaynaklarının üretici tedarikçi arası dayanışma, ilişki odaklılık, karşılıklılık, rol bütünlüğünü etkilediği,
- İşletmelerin iç ilişkililiğinin üretici tedarikçi arası güç kullanımında kısıtlama ve rol bütünlüğünü etkilediği,
- Teknolojik belirsizliğin üretici tedarikçi arası dayanışma, güç kullanımında kısıtlama, rol bütünlüğünü etkilediği sonuçları ortaya çıkmıştır.

Bulgular Fink vd. (2006) bulguları ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca bulgulara göre kaynak bağımlılığı parametrelerinden özgün varlıkların üretici tedarikçi arası ilişkisel normlara diğer parametrelere oranla daha fazla etki ettiği görülmektedir. Bu sonuç işletmelerin nadir ve taklidi zor kaynak ve yetenekler geliştirmesinin önemini vurgulamaktadır.

Kaynak bağımlılığı parametreleri ile üretici tedarikçi arası ilişkisel normların firma performansını nasıl etkilediği incelendiğinde ilişkisel normlardan dayanışma, ilişki odaklılık ve karşılıklılığın firma performansını olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir. Kaynak bağımlılığı parametrelerinden yalnızca özgün varlıklar firma performansını anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu durum yukarıda olduğu gibi özgün varlıkların önemini ortaya koymakla birlikte bir takım aracılık ilişkilerinin sorgulanmasını zaruri kılmıştır.

Kaynak bağımlılığı parametreleri ile firma performansı arasında üretici-tedarikçi ilişkisinin aracı bir rol oynayıp oynamadığının araştırılması amacıyla

yapılan analizlerin sonucuna göre kaynak bağımlılığı parametrelerinden özgün varlıklar ve teknolojik belirsizlik ile firma performansı arasındaki ilişkide üretici tedarikçi arası ilişkisel normların aracı rolü olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç genel ve operasyonel düzlemde özgün varlıklar geliştiren firmaların üretici ve tedarikçileri ile etkin ve faydalı ilişkiler geliştirmesi yolu ile firma performansının arttırılabileceğini göstermiştir. Ayrıca teknolojik belirsizliğin hâkim olduğu sektörlerde firmalar arası ilişkilerin güçlendirilmesinin kazan-kazan stratejisi etkisi ile firma performansının geliştirilebileceğini de açığa çıkarmıştır.



## SONUÇ

Örgütlerin örgütler arası ilişkilerde diğer organizasyonlarla iş birliği yapmaları, etkinliklerini gerçekleştirmek için gerekli olan kaynaklara sahip olmamaları ve bu nedenle de hedeflere ulaşmak için değişim ilişkilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu, organizasyonların hayatta kalmasının dış ortamdan kritik kaynakları elde etme yeteneğine bağlı olduğu fikrine dayandırılan Kaynak Bağımlılığı Teorisinin temel bir önermesidir. Kaynak bağımlılığı teorisi, organizasyonlardaki kaynak edinimi ve örgütlerin çevresel kısıtlamalarla baş etmesi üzerine odaklanmaktadır. Çünkü kaynaklara odaklanarak, hem çevre ile olan değişim ilişkilerini hem de organizasyon içindeki politik süreçleri incelemek için kullanılmaktadır. Bu nedenle organizasyonlar iş birliğine dayalı ilişkilere girmek gibi kaynak akışındaki belirsizliği azaltmak için bağımlılıklarını çeşitli taktiklerle yeniden yapılandırmaya çalışmaktadırlar.

Bağımlılık, belirli bir kaynakla ilişkili olarak bir bölümün bir başka alana gereksinim derecesi olarak anlaşılabilir. Bu ilişki, bir başkasının gücünün ölçüsünü de ifade etmektedir. Emerson (1962), bir paydaş B'nin bir paydaş B'ye bağımlılığının, A'nın istediği mal ve hizmetleri kontrol ettiği veya A'nın istediği mal ve hizmetleri etkilediği için B'nin gücünün bir temelini oluşturduğunu açıklamaktadır. Dahası, Kaynak bağımlılığı teorisi organizasyonların kendi ortamlarını yönetmek amacıyla dış etkenlere olan belirsizliği ve bağımlılığını azaltmaya çalıştıkları ve yardım etmelerinde sıklıkla kullanılmıştır. Araştırmada kaynak bağımlılığı teorisi diğer teoriler ile açıklanmıştır. Teorik bir bakış açısıyla, ittifaklarda kaynak bağımlılığının ve gücünün klasik görüşünü genişletme amaçlanmıştır.

Kaynak bağımlılığı teorisi, güç kavramını örgütler arasındaki ilişkiler ve ittifaklar arasındaki ilişkilerin çalışmasına entegre eder. Kaynak bağımlılığı teorisi güç dengesizliği sorunlarını açısından ele alınmış ve özellikle ittifaklar konusunu göz önünde bulundurulmuştur. Güç dengesizlikleri, bir stratejik ittifak ağında, kritik kaynaklara sahip olmaktan veya ittifakın çok az stratejik öneme sahip olduğuna inanan bir ortaktan benzersiz bir konuma getirilmesinden kaynaklanabilmektedir. Bu durumu önlemek için, zayıf firma bir dizi eylemi uygulayabilir; stratejik ittifaklara

uygulandığında, bu "güç dengeleme işlemleri" güçlü ortağın tehdidini hafifletmek için üçüncü bir taraf kullanarak veya diğer ortakların bu kaynaklara erişmesini sağlayabilir. Aslında, ittifakların kaynak bağımlılığı görüşü baskındır, çünkü bir firmanın ittifaklar portföyünde gücü yönetebileceğini önermektedir. Literatüre yapılan son katkılar, stratejik ittifakların öngörülemezlik ve risk özelliğini, ortakların ikame edilebilirliğinin ana rolünü vurgulamıştır. Dış ittifakların varlığı, bir ittifak başarısız olduğunda diğer firmalarla ortak olma imkânı nedeniyle ortaklar arasındaki ilişkileri açıkça ortaya koymaktadır.

İşlem maliyeti teorisi, bir firmanın piyasada satın almadığı zaman maliyetini kendisinin yaratmadığı fikrine dayanmaktadır. Bu maliyetler işlem maliyetleri olarak adlandırılmaktadır. İşlem Firmalar ve bireyler, işlem maliyetlerinde (üretim maliyetlerinde olmadığı gibi) tasarruf etmeyi amaçlamaktadır. Uzak tedarikçilerin bulunması, iletişimin izlenmesi, sigorta satın alınması ve ürün hakkında bilgi alınması gibi koordinasyon maliyetlerinden dolayı piyasaların kullanılması pahalıdır (Williamson 1985). Geleneksel olarak, şirketler daha da büyüyerek işlem maliyetlerini azaltmaya çalışmışlardır: Daha fazla çalışanı işe alma, dikey olarak bütünleştirme, kendi tedarikçilerini ve distribütörlerini satın alma, yeni pazarlara taşınarak yatay olarak büyüme, küçük şirketleri devralma ve hatta tekelleri geliştirmişlerdir. İşlem maliyetleri kuramı ekonomik değişimlerin nasıl yönetildiği üzerinde durmaktadır (Williamson 1979). Analiz düzeyinde iktisadi işlemlerin esas alındığı işlem maliyeti yaklaşımı sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık üzerine kuruludur (Meydan 2011, 27). İşlemler özelliklerine göre örgüt yapısı içine yerleşmektedir. Bu özellikler, belirsizlik, sıklık, varlık özellikleri ve uygunluk olarak belirtilmektedir.

Çalışmanın temelini kaynak bağımlılığı teorisi ve işlem maliyeti teorisi oluşturmuştur. Kaynak bağımlılığı ve İşlem Maliyetleri teorilerinden yola çıkarak işletmelerin kaynak bağımlılığı parametrelerinin üretici tedarikçi ilişkisine nasıl etki ettiğini ve kaynak bağımlılığı parametreleri ile üretici tedarikçi arasındaki ilişki normlarının firma performansını nasıl etkilediği araştırılmıştır ve şu sonuçlara ulaşılmıştır. İşletmelerin kaynak yoğunluğunun üretici tedarikçi arası karşılıklılığı etkilediği ve kaynak bulmada belirsizliğin üretici tedarikçi arası güç kullanımında kısıtlama, ilişki odaklılığı etkilediği sonucuna varılmıştır. İşletmelerin özgün

kaynaklarının üretici tedarikçi arası dayanışma, ilişki odaklılık, karşılıklılık, rol bütünlüğünü etkilediği ve işletmelerin iç ilişkililiğinin üretici tedarikçi arası güç kullanımında kısıtlama ve rol bütünlüğünü etkilediği sonucuna varılmıştır. Teknolojik belirsizliğin üretici tedarikçi arası dayanışma, güç kullanımında kısıtlama, rol bütünlüğünü etkilediği sonuçları ortaya çıkmıştır.

Araştırma, müşteriler veya tedarikçilerine yönelik değişim stratejileri veya tedarik zinciri oluşturan ilişkiler ağı ile ilgili performans faydalarını ele almıştır. Önceki keşifsel araştırmalar, müşteriler ve tedarikçiler yakın ilişkiler kurduğunda, daha iyi müşteri performansı potansiyeli olduğunu öne sürmüştür. Ancak alternatif örgütsel ve çevresel koşullar altında bu faydaların çok az ampirik testi uygulanmıştır. Bu çalışma, performans, örgütsel ve çevresel yapılar ile örgütsel ilişkisel değişim seçimleri veya stratejileri arasındaki ilişkiyi daha detaylı araştırmak için bir temel oluşturmaktadır. Üretici-tedarikçi arasındaki ilişkisel normlar potansiyel olarak önemli tedarikçi yatırımları gerektirmekte ve dolayısıyla tedarikçilerin risklerini artırmaktadır. Yöneticiler ve Araştırmacılar için bu araştırma hangi tür müşteri-tedarikçi ilişkisinin izlenmesi gerektiğine yön vermektedir. Son olarak, üretici-tedarikçi ilişkisi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

## KAYNAKÇA

- Ahola, T., Laitinen, E., ve Kujala, J. (2007). Purchasing Strategies and Value Creation in Industrial Turnkey Projects, European Academy of Management, Conference. *International Journal of Project Management*, 26(1), 87–94.
- Akat, Ö. (2009). *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi*, 4. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Akgün, A.E., Ince, H., Imamoglu, S. Z., Keskin, H., ve Kocoglu, İ. (2014). The Mediator Role of Learning Capability and Business Innovativeness Between Total Quality Management and Financial Performance. *International Journal of Production Research*, 52(3), 888-901.
- Akroush, M. N. (2012). Organizational capabilities and new product performance. *Competitiveness Review*, 22(4), 343–365. <http://doi.org/10.1108/10595421211247178>
- Alam, I. (2003). Innovation Strategy, Process and Performance in the Commercial Banking Industry. *Journal of Marketing Management*, 19(9-10), 973–999. <http://doi.org/10.1080/0267257X.2003.9728247>
- Albaum, G., Jesper, S., ve Edwin, D. (1998). *International Marketing and Export Management*, 3. Edition, Addison Wesley Longman Ltd: Harlow.
- Alparslan, D. (2014). Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde İşletme Sermayesi ile Finansal Performans Göstergelerinin Analizi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Amalou-Döpke, L., ve Süß, S. (2014). HR Measurement as An Instrument of The HR Department in Its Exchange Relationship with Top Management: A Qualitative Study Based on Resource Dependence Theory. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 444-460.

- Anderson, J. C., ve Gerbing, D.W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin* 103(3), 411-433.
- Awwad, A., ve Akroush, D.M.N. (2016). New product development performance success measures: an exploratory research. *EuroMed Journal of Business*, 11(1), 2–29. <http://doi.org/10.1108/EMJB-12-2014-0043>
- Bagozzi, R. P., ve Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y., ve Phillips, L.W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 421-458.
- Bahli, B., ve Suzanne, R. (2003). The Information Technology Outsourcing Risk: A Transaction Cost and Agency Theory-Based Perspective. *Journal of Information Technology*, 18(8), 211-221.
- Baker, M.J. (Ed.). (2001). *Marketing: critical perspectives on business and management*, 3. Taylor ve Francis.
- Bal, Y. (2012). Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi*, 23(72), 48-76.
- Balıkçioğlu, A. (2006). *Mergers and Acquisitions*. unpublished Master thesis. Marmara University, Istanbul, Turkey.
- Bambang Supriyono, T. (2015). Innovative Public Leadership (Case Study on Innovative Food Policy for SME's in Sidoarjo Regency). *2nd Global Conference on Business and Social Science*, 211(1), 1057–1063. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.141>
- Barca, M., ve Esen, Ş. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 7(2), 89-107.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B., ve Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases*. NJ: Pearson.
- Barringer, B.R., ve Harrison, J.S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Baykal, B. (2009). The Effects of Corporate Image on Customer Satisfaction and Loyalty in Istanbul in Turkish Automotive Sector. unpublished Master thesis, Marmara University, Istanbul, Turkey.
- Bayram, A. (2006). Hastane işletmelerinde finansal verilere dayalı performans ölçümü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Bell, T. (2014). Four do's and don'ts for getting quality international business translations. <http://www.tradeready.ca/2014/trade-takeaways/four-dos-donts-getting-quality-international-business-translations/>
- Brah, S.A., Tee, S.S.L., ve Madhu Rao, B. (2002). Relationship between TQM and performance of Singapore companies. *International Journal of Quality ve Reliability Management*, 19(4), 356-379. <http://doi.org/10.1108/02656710210421553>
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Carbonell, P., ve Rodríguez Escudero, A.I. (2010). The effect of market orientation on innovation speed and new product performance. *Journal of Business &*

Industrial Marketing, 25(7), 501–513.  
<http://doi.org/10.1108/08858621011077736>

Celly, K.S., Spekman, R.E., ve Kamauff, J.W. (1999). Technological Uncertainty, Buyer Preferences and Supplier Assurances: An Examination of Pacific Rim Purchasing Arrangements. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 297-316.

Cengiz E., Gegez, A., Müge, F., Pirintini, S., Tığlı, M. (2007). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. İstanbul: Der Yayınları.

Cheah, C., Kang, J., ve Chew, D. (2007). Strategic analysis of large local construction firms in China. *Construction Management and Economics*, 25(1), 25–38. <http://doi.org/10.1080/01446190600693450>

Chiambaretto, P. (2015). Resource Dependence and Power-Balancing Operations in Alliances: The Role of Market Redefinition Strategies. *Management* 18(3), 205-233.

Cliquet, G., Hendrikse, G.W., Tuunanen, M., ve Windsperger, J. (Eds.). (2007). *Economics and management of networks: Franchising, strategic alliances, and cooperatives*. Springer Science & Business Media.

Coase, R.H. (1937). The Nature of The Firm. <http://pura.ist.psu.edu/532/Readings/Coase1937.pdf>, (20.10.2017).

Coase, R.H. (1998). *The firm, the market and the law*. Chicago: The University of Chicago Press.

Cooper, R.G., ve Kleinschmidt, E.J. (1994). Determinants of timeliness in product development. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 381–396.

Culpan, R. (2002). *Global business alliances: Theory and practice*. Greenwood Publishing Group.

- Çabuk A. ve Lazol, İ. (2016). Mali Tablolar Analizi. 15.baskı, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Çam, H. (2008). Sağlık İşletmelerinde Finansal Performansın Değerlendirilmesi: Karaman Devlet Hastanesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye.
- D'Alimonte, D. (2014). Six Reasons for forming strategic global business alliances: <http://www.tradeready.ca/2014/fittskills-refresher/8-reasons-forming-strategic-global-business-alliances/>
- Das, T.K., ve Teng, B.S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Davis, G. F., ve Adam Cobb, J. (2010). Chapter 2 Resource Dependence Theory: Past and Future. In *Stanford's Organization Theory Renaissance, 1970–2000* (pp. 21-42). Emerald Group Publishing Limited.
- Dawson, C. (2015). Araştırma Yöntemlerine Giriş (A. Arı, Çev.). Konya: Eğitim Yayıncılık.
- Delke, V.F. (2015). The resource dependence theory: assessment and evaluation as a contributing theory for supply management. Bachelor's thesis, University of Twente.
- Doz, Y.L., ve Hamel, G. (1998). Alliance advantage: The art of creating value through partnering. Harvard Business Press.
- Drees, J.M., ve Heugens, P.P. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(6), 1666-1698.
- Durucasu, H., ve Acar, E. (2015). Yap İşlet Devret (YİD) Modeli, Tarafları, Önemli Sözleşme Unsurları ve Belirsizlikleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(12), 296-313.

- Dussauge, P., ve Garrette, B. (1999). Cooperative strategy-Competing successfully through strategic alliances. John Wiley & Sons.
- Easton, G. S., Jarrell, S. L., The, S., ve April, N. (1998). Investigation the Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation \*. The Journal of Business, 71(2), 253–307.
- Eren, E. (2004). Küresel stratejiler ve stratejik İş birlikleri.
- Eren, E. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. (8. Baskı) Beta, İstanbul.
- Ergün, C. (2007). Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Işığında Ortak Girişimler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi.
- Fabio Zona, F., Gomez-Mejia, L.R., ve Withers, M.C. (2018). Board Interlocks and Firm Performance: Toward a Combined Agency–Resource Dependence Perspective. Journal of Management, 44(2), 589 –618, DOI: 10.1177/0149206315579512.
- Feng, J., Prajogo, D.I., Chuan Tan, K., ve Sohal, A.S. (2006). The impact of TQM practices on performance. European Journal of Innovation Management, 9(3), 269–278. <http://doi.org/10.1108/14601060610678149>
- Fidanboy, C.Ö., ve Alan, H. (2013). Kaynak Bağımlılığı ve Stratejik İş birliği İlişkisi: Kaynak Özelliklerinin İş Birliği Oluşumuna Etkileri, The Journal of Defense Sciences, 12(1), 123-145.
- Fink, R.C., Edelman, L.F., Hatten, K.J., ve James, W.L (2006). Transaction Cost Economics, Resource Dependence Theory, And Customer–Supplier Relationships. Industrial and Corporate Change 15(3), 497-529.
- Fornell, C., ve Larcker, D.F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. Journal of Marketing Research, 382-388.

- Ghosh, S., ve Bhowmick, B. (2014). Technological Uncertainty: Exploring Factors in Indian Start-Ups. In Global Humanitarian Technology Conference (GHTC), 2014 IEEE, 425-432.
- Gibbs, R. (2009). Strategic Alliances and Marketing Partnerships: gaining competitive advantage through collaboration and partnering. Kogan Page Publishers.
- Gök, O., ve Hacıoglu, G. (2010). The organizational roles of marketing and marketing managers. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 291–309. <http://doi.org/10.1108/02634501011041435>
- Göksu, N., ve Cantez, M. (1999). Uluslararasılaşma Yolları. *Pazarlama Dünyası Dergisi* 76(4), 12-23.
- Grant, R.M., ve Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.
- Griffin, A., ve Page, A. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10, 291–308.
- Griffin, A., ve Page, A.L. (1996). PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13(6), 478– 496. <http://doi.org/10.1111/1540-5885.1360478>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., ve Tatham, R.L. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Healy, B., Ledwith, A., ve O'Dwyer, M. (2014). Perceptions of product advantage, NPD and organisational performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 49–68. <http://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0078>

- Hendrikse, G., ve Jiang, T. (2007). Plural Form in Franchising: An Incomplete Contracting Approach. In *Economics and Management of Networks* (pp. 13-29), Physica-Verlag HD.
- Hennart, J-F. (2001). Theories of the Multinational Enterprise, in Rugman, A.M. ve A. Verbeke (Edi.), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press: New York.
- Hill, C.W. (2001). *International Business, Competing in the Global Marketplaces*. 3. Edition, New York: Irwin-Mc Graw-Hill.
- Hill, C.W.L, Hwang, P., ve Kim, W.C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128.
- Hillman, A.J., Withers, M.C., ve Collins, B.J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., ve Hoskisson, R.E. (2012). *Strategic management cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Hu, L.T., ve Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jaworski, B. J., ve Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53. <http://doi.org/10.2307/1251854>
- Jayaram, J., ve Narasimhan, R. (2007). The influence of new product development competitive capabilities on project performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2), 241–256. <http://doi.org/10.1109/TEM.2007.893992>

- Jiang, X., Yang, Y., Pei, Y.L., ve Wang, G. (2016). Entrepreneurial Orientation, Strategic Alliances, And Firm Performance: Inside the Black Box. *Long Range Planning* 49(1), 103-116.
- Jun, X., Jiang, M.S., Li, S., ve Aulakh, P.S. (2014). Practice Standardization in Cross-Border Activities of Multinational Corporations: A Resource Dependence Perspective. *Management International Review* 54(5), 707-734.
- Kalchschmidt, M., Nieto, Y., ve Reiner, G. (2010). The Impact of Forecasting on Operational Performance: Mediation Effects Through Flexibility Enablers. *Operations Management Research* 3(3-4), 129-137.
- Kalemci, R.A. (2013). İşlem Maliyeti Kuramının Davranışsal Varsayımlarında Güvenin Yeri Tartışması. *İş Ahlakı Dergisi* 6(2), 55-83.
- Kam Sing Wong, S., ve Tong, C. (2012). The influence of market orientation on new product success. *European Journal of Innovation Management*, 15(1), 99–121. <http://doi.org/10.1108/14601061211192852>
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim* 21(65), 47-63.
- Kang, N.H., ve Sakai, K. (2000). International strategic alliances: their role in industrial globalization. OECD Publishing, Paris.
- Karakaş, E. (2003). Know-How Sözleşmesi. *Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Dergisi* 1(13), 1-14.
- Karakaya, Ü.Y. (2008). Hastane İşletmelerinde Finansal Performans Analizi ve Acıbadem Hastanesinde Örnek Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Karasar, N. (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Karluğ, S.R. (2014) Türkiye Ekonomisi. 13. Baskı, Beta Basım: İstanbul.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. 9. Baskı, Beta Yayınları: İstanbul.
- Kösealioğlu, E. (2007). Know-how Sözleşmesinin Tanımı, Unsurları ve Patentten Farkları. Hukuk Gündemi Dergisi 1(8), 135-138.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. Harvard Business Review, 61(3), 92-102.
- Little, T.D., Card, N.A., Bovaird, J.A., Preacher, K.J., ve Crandall, C.S. (2007). Structural Equation Modeling of Mediation and Moderation with Contextual Factors. Modeling Contextual Effects in Longitudinal Studies 1, 207-230.
- Lomax, R.G., ve Schumacker, R E. (2012). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. New York, NY: Routledge Academic.
- Macneil, I.R. (1977). Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, And Relational Contract Law. Nw. UL Rev. 72, 854.
- Mamaloğlu, Ş. (2014). İşletmelerin Stratejik Yöneliminin Stratejik İş birliği Sürecindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma: Simit Sarayı A. Ş. ve Rella Gıda A. Ş. Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Matear, S., Gray, B. J., ve Garrett, T. (2004). Market orientation, brand investment, new service development, market position and performance for service organisations. International Journal of Service Industry Management, 15(3), 284–301. <http://doi.org/10.1108/09564230410540944>
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., ve Özsoyer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. Journal of Marketing, 66(3), 18–32. <http://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.18.18507>

- McKinnon, R.I. (1993). The order of economic liberalization: Financial control in the transition to a market economy. JHU Press.
- Menguc, B., Auh, S., ve Yannopoulos, P. (2014). Customer and supplier involvement in design: The moderating role of incremental and radical innovation capability. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 313–328. <http://doi.org/10.1111/jpim.12097>
- Meydan, C.H. (2010). Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 17-40.
- Mizruchi, M.S., ve Schwartz, M. (Eds.). (1992). *Intercorporate relations: The Structural Analysis of Business* (Vol. 1). Cambridge University Press.
- Murray, E.A., ve Mahon, J.F. (1993). Strategic alliances: Gateway to the new Europe? *Long Range Planning* 26(4), 102-111.
- Musibau A.A., Nka, M.C., Ekanem, E.U.U., ve Ojochide, F.P. (2016). How organizational structure aids business performance. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 7(8), 64-68.
- Mutlu, E.C. (2008). *Uluslararası İşletmecilik*. 3.Baskı, Beta Yayınları: İstanbul.
- Nakata, C., Im, S., Park, H., ve Ha, Y. W. (2006). Antecedents and consequence of Korean and Japanese new product advantage. *Journal of Business Research*, 59(1), 28–36. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.03.008>
- Neely, A.D. (2002). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Owen, S., ve Yawson, A. (2015). R&D intensity, cross-border strategic alliances, and valuation effects. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 35, 1-17.

- Özgen, H. (2002). İşlem Maliyetleri Teorisi: Sağlık Hizmetleri Sunumunda Sözleşme mi Yoksa Örgüt İçi Yapılanma mı? *Amme İdaresi Dergisi*, (7), 49-59.
- Özkoç, A.G., ve Batman, O. (2012). Measuring the Effectiveness of The Resource Dependence Managing Strategies Applied in Hotel Managements. *Social Sciences* 7(1), 19-34.
- Pfeffer, J., ve Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Prakash, A., Jha, S.K., Prasad, K.D., Singh, A.K. (2017). Productivity, quality and business performance: an empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 78-91, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2015-0041>
- Preacher, K.J., ve Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods* 40(3), 879-891.
- Pugliese, A., Minichilli, A., ve Zattoni, A. (2014). Integrating Agency and Resource Dependence Theory: Firm Profitability, Industry Regulation, And Board Task Performance. *Journal of Business Research*, 67(6), 1189-1200.
- Rao, M.T., Brown, C.V., ve Perkins, W.C. (2007). Host Country Resource Availability and Information System Control Mechanisms in Multinational Corporations: An Empirical Test of Resource Dependence Theory. *Journal of Management Information Systems*, 23(4), 11-28.
- Rugman, A.M., ve Hodgetts, R.M. (2003). *International Business*. 3. Edition, İngiltere: Prentice Hall.

- Ryals, L.J., ve Rogers, B. (2005). Sales compensation plans — One size does not fit all. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 13(4), 354–362. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740162>
- Salaheldin, I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), 215–237. <http://doi.org/https://doi.org/10.1108/17410400910938832>
- Savcı, M. (2016). *Mali Tablolar Analizi*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Shchipanova, M. (2009). *Competing in Times of Convergence: The Use of Strategic Alliances by Nokia, Apple and Google*. Published by Copenhagen Business School, 64-69.
- Simonin, B.L. (2002). *The Nature Of Collaborative Know-How, Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., 237–263.
- Sompong, K., Igel, B., ve Lawton Smith, H. (2014). Strategic Alliance Motivation for Technology Commercialization and Product Development. *Management Research Review*, 37(6), 518-537.
- Sterman, J.D., Repenning, N.P., ve Kofman, F. (1997). Unanticipated Side Effects of Successful Quality Programs: Exploring a Paradox of Organizational Improvement. *Management Science*, 43(4), 503–521. <http://doi.org/10.1287/mnsc.43.4.503>
- Suff, P., Reilly, P., ve Cox, A. (2007). Paying for Performance New trends in performance-related pay. *Institute for Employment Studies*, 1–38.
- Şahin, T. (2011). *Konsorsiyum Sözleşmesi*. *TBB Dergisi* (92), 451-484.
- Şatır, U. (2011). *Usage of Predictive Analytics for Retail Sector and an Application Example*. unpublished Master thesis, Yeditepe University, Istanbul, Turkey.

- Taner, B., ve Akdağ, A.G.G. (2008). Stratejik İş Birlikleri: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 17(3), 359-376.
- Tuna, F. (2016). Sosyal Bilimler İçin İstatistik. Ankara: Pegem Akademi.
- Ulubaşoğlu, G. (2015). Stratejik Ortaklıklar: Türk-Alman Ortak Girişimlerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Uzun, A.Ö. (2007). Stratejik İş birlikleri ve rekabet. Rekabet Kurumu.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 6. Baskı. İşletme-Ekonomi Dizisi: 651. İstanbul: Beta Yayınları.
- Varan, S., ve Çelik, V. (2015). İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı. Muhasebe ve Denetim Bakış 14(44), 109-135.
- Walsh, L.S. (1993). International Marketing. Financial Times Pitman Publishing, 3.Edition.
- Williamson, O.E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism, The Free Press Collier Macmillan Publishers A Division of McMillan Inc., London.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. Administrative Science Quarterly (36), 1991, 269-296.
- Williamson, O.E. (1998). Transaction Cost Economics: How It Works; Where It Is Headed. Economist (146), 23-58.
- Yıldız, B. (2013). Sağlık İşletmelerinde Finansal Performansı Etkileyen Unsurlar ve Finansal Performansın Ölçülmesi: Hastanelerde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye.

- Yolbulan Okan, E. (2007). Analyzing Customer Post Complaint Behavior via Brand Switching and Word-of-Mouth Factors: An Empirical Study on E-complainers in the Turkish Retail Banking Sector. Unpublished Doctoral Thesis, Yeditepe University, Istanbul, Turkey.
- Yu, W., Ramanathan, R., Wang, X., ve Yang, J. (2018). Operations capability, productivity and business performance: The moderating effect of environmental dynamism. *Industrial Management & Data Systems*, 118(1), 126-143, <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2017-0064>.
- Zakaria, R., Fernandez, W.D., ve Schneper, W.D. (2017). Resource Availability, International Acquisition Experience, And Cross-Border M&A Target Search: A Behavioral Approach. *Multinational Business Review* 25(3), 185-205.

## EKLER

### Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket

*Sayın Yönetici,*

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ABD bünyesinde yürütölmekte olan “**Kaynak Bağımlılığı Teorisinin Unsurları ve Şirket Performansı**” değişkenlerini içeren araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut global ticaret ortamı içindeki rekabetçi yönünün gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Ayrıca birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından tüm soruların cevaplandırılması da değerlendirmenin sağlıklı olarak yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir** ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Araştırma Danışmanı: Doç. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI

Araştırma Yürütücüsü: Kudret ÇELTEKLİGİL

<b>İşletme Hakkında Genel Bilgiler</b>	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası/Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: <input type="checkbox"/> Gıda/İçecek/Tütün <input type="checkbox"/> Ağaç/Kâğıt/Basım <input type="checkbox"/> İlaç/Tıbbi Chz <input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Mak-Teç/Metal Eşya <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Kimya/Petrol <input type="checkbox"/> Ana Metal <input type="checkbox"/> Büro/Elekt.Mak.Chz. <input type="checkbox"/> Taşa Toprağa Dayalı <input type="checkbox"/> Diğer İmalat
İşletme Çironuz	: <input type="checkbox"/> 2.000.000 – 9.999.000 <input type="checkbox"/> 10.000.000 – 49.999.000 <input type="checkbox"/> 50.000.000-99.999.000 <input type="checkbox"/> 100.000.000-499.999.000 <input type="checkbox"/> 500.000.000 ve Üzeri
Çalışan Sayısı:	<input type="checkbox"/> 10 - 49 kişi <input type="checkbox"/> 50 - 249 kişi <input type="checkbox"/> 250-499 kişi <input type="checkbox"/> 500-1499 <input type="checkbox"/> 1500 ve üstü
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
<b>Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler:</b>	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil):	
Çalıştığı Departman	: <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Finans <input type="checkbox"/> İKY <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer
Unvanı/Statüsü	: <input type="checkbox"/> İşl. Sahibi/ <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici <input type="checkbox"/> Alt düzey yönetici <input type="checkbox"/> Beyaz yakalı çalışan
Yaşı	:
Cinsiyeti	:
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora

Aşağıdaki sorular işletmenizin <b>İşletme Performansı</b> ile ilgilidir. Mevcut durumunuza göre aşağıdaki stratejik tercihlere işletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; <b>(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3) Kararsızım ve (5) Kesinlikle Katılıyorum</b> seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>İşletmenizin Performansı hakkındaki görüşleriniz</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Mevcut müşterilerimizin portföyündeki payımız artıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmemizin pazar payı artıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmemizin satış hacmi artıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletmemizin net karı artıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşletmemizin nakit gelirleri artıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Genel olarak kârlılık düzeyiniz yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz güçlüdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>Aşağıdaki sorular işletmenizin <b>Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Unsurları</b> ile ilgilidir. Mevcut durumunuza göre aşağıdaki stratejik tercihlere işletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; <b>(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3) Kararsızım</b> ve <b>(5) Kesinlikle Katılıyorum</b> seçeneğini temsil etmektedir.</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>ESNEKLİK</b>					
1. Durumlar değiştiği zaman mevcut işletme faaliyetlerini kolayca adapte olabiliriz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Beklenmedik durumlarda bile mevcut faaliyetler koşullarını değiştirmek zordur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bazı öngörülemeyen durumlarda faaliyetlerimizi yeni koşullara uygun hale getirebiliriz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mevcut faaliyetlerimizin ve bağlantılarımızın koşullarının tekrardan müzakere etmek zordur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ÖZGÜN VARLIKLARIMIZ</b>					
1. Biz ana tedarikçilerimizle olan ilişkilerimiz için önemli bir eğitim ve ekipman yatırıma sahibiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sistemlerimiz ana tedarikçilerden satın alınan özellikli ürünlerin kullanımına uygun hale getirilmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmemiz tedarikçiler tarafından kapsamlı bir şekilde adapte edilmesi gereken bazı sıra dışı teknolojik standartlara ve normlara sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bizim çalışanlarımız ana tedarikçi tarafından sağlanan benzersiz ürün karakteristiklerini öğrenmek amacıyla çok zaman ve çaba harcar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>TEKNOLOJİK BELİRSİZLİK</b>					
1. Geçen iki yılda birçok ürün geliştirilmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Gelecek iki yılda ürün geliştirme olasılığı yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Beş yıldan fazladır ürünlerde çok fazla değişiklik olmamıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>KAYNAK YOĞUNLUĞU</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Pazarda hammaddeyi üreten az sayıda tedarikçi bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tedarik edilen ham madde pazarda 4 veya 5 tedarikçi tarafından üretilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Pazardaki ilk 4-5 tedarikçi hammadde üretiminin % 80 'ini gerçekleştirmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tedarik edilen hammaddenin alternatif olarak tedarik edilebileceği yalnızca 2 -3 tedarikçi bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>KAYNAK BULMADA BELİRSİZLİK</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Tedarikçi pazarında hammaddeye ulaşılabilirlik oldukça belirsizdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hammadde üretim veya dağıtımındaki belirsizlikler bir sorun teşkil etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Hammadde aldığımız pazarın yapısı karmaşıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pazarda hammadde fiyatları değişkendir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>İÇ İLİŞKİLİLİK</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Rekabet halindeki tedarikçilerin hammadde sunduğu üreticiler ortaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Rekabet halindeki üreticilerin hammadde satın aldıkları tedarikçiler ortaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>İLİŞKİSEL ODAKLANMA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. İşletmemiz için tedarikçilerle ilişkiyi sürdürmek işletmenin şahsı çıktılarında daha önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Her bir işlem pozitif sonuç doğurursa tedarikçilerle olan ilişkilerimizi sürdüreceğiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bizim için bireysel faaliyetlerde doğan sonuçlar tedarikçiler ile ilişkilerimizi sürdürmekten daha önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tedarikçilerle ilişkimiz yalnızca işletmemizin işlemlerini kolaylaştırdığı sürece önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>GÜÇ KULLANIMI</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Üretici- tedarikçi ilişkisinde, tedarikçiler bizi etkilemek için üzerimizde baskı kurar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Üretici- tedarikçi ilişkisinde, birbirimizi etkilemeye çalışırken sahip olduğumuz kozlarımızı birbirimize karşı kullanırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Üretici- tedarikçi ilişkisinde, birbirimize nadiren güç taktikleri uygularız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Üretici- tedarikçi ilişkisinde, sahip olduğumuz kozlarımız olsa bile bunları baskı uygulamak için kullanmaya isteksiz davranırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DAYANIŞMA</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Birlikte çalıştığımız tedarikçi ile ilişkimizi yol arkadaşı olarak tanımlarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Birlikte çalıştığımız tedarikçi ile ilişkimiz uzun vadeli birer girişimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Birlikte çalıştığımız tedarikçi ile ilişkimizi kısa dönemlik bir dizi girişim olarak tanımlarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Birlikte çalıştığımız tedarikçi ile ilişkimizi en iyi işbirliği çabası olarak tanımlarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ROL BÜTÜNLÜĞÜ</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Üretici tedarikçi ilişkisinde Satın alma/ satış ötesine geçen konuları karşılıklı olarak düzenli bir biçimde tartışırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Üretici tedarikçi ilişkisinde rollerimiz oldukça karmaşıktır: hem ticari hem ticari olmayan konuları kapsamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Üretici tedarikçi ilişkisinde ilişkimiz basittir: biz alıcıyız, onlar satıcıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Üretici tedarikçi ilişkisinde ilgilendiğimiz şeyler: fiyat, teslimat süresi ve miktardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>KARŞILIKLILIK</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Üretici tedarikçi ilişkisinde bir taraf hak ettiğinden daha fazla fayda sağlıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Üretici tedarikçi ilişkisinde sergilediğimiz performansla orantılı olarak fayda sağlıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Üretici tedarikçi ilişkisinde Onların bize verdiği destekten daha fazlasını sağlıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Üretici tedarikçi ilişkisinde belli bir zaman aralığında maliyetler ve faydalar eşit olarak paylaşılmasa da zaman içerisinde dengelenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**

## ÖZGEÇMİŞ

16-07-1986 tarihinde Tokat'ın Zile ilçesinde doğdum. Lise Eğitimimi Tokat Anadolu Lisesinde tamamladım. 2010 yılında Beykent Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü'nden mezun oldum. Ardından, 2010 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü'nde Pedagojik Formasyon Eğitimimi tamamladım. 2012 yılında Beykent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde Yüksek Lisans eğitimimi tamamladım. Ardından, 2012 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı'nda Doktora eğitimime başladım. Aynı zamanda, Aile işletmemizde fonksiyonel yöneticilik yapmaktayım.

**Kudret ÇELTEKLİGİL**