

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**DIKEY BÜTÜNLEŞME UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ
VE TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ONUR AKINCI

İstanbul,2011

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**DIKEY BÜTÜNLEŞME UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ
VE TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

ONUR AKINCI

DANIŞMAN:

PROF. DR. İBRAHİM ANIL

İstanbul,2011

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi ONUR AKINCI nın DİKEY BÜTÜNLEŞME UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ VE TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 26.01.2011 tarih ve 2011-1/28 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : ...6.6.2011...

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. İBRAHİM ANIL
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. NEVİN DENİZ
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. ŞAHAMET BÜLBÜL



ŞEKİLLER VE ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa No

ŞEKİLLER

ŞEKİL 1: Örgütsel Performans Ölçütleri.....	36
ŞEKİL 2: Örgütsel performans Değerlendirme Yaklaşımları.....	46
ŞEKİL 3: İşletme Performans Kriterleri İle İlgili Literatür.....	47
ŞEKİL 4: Makro- Mikro Performans Değerleme Çatısı.....	48
ŞEKİL 5: Örgütsel Performans Yaklaşımında Disiplinlerin Üç Yapısı.....	49

ÇİZELGELER

ÇİZELGE 1: Örgütsel Performans Değişkenleri.....	35
ÇİZELGE 2: İş Zekası Ve Örgütsel Performans Yönetimi Arasındaki Farklılıklar.....	41
ÇİZELGE 3: Geleneksel Performans Değerleme Ve Çağdaş Performans Değerlemenin Karşılaştırılması.....	42

TABLolar

TABLO 1: 1. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu.....	78
TABLO 2: 2. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu	79
TABLO 3: 3. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu.....	80
TABLO 4: 4. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu.....	81
TABLO 5: 5. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu.....	82
TABLO 6: 6. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu.....	83
TABLO 7: 7. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu.....	84
TABLO 8: 8. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu.....	85
TABLO 9: Bulguların Analizi.....	86

İÇİNDEKİLER

Sayfa no:

ŞEKİLLER VE ÇİZELGELER LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DİKEY BÜTÜNLEŞME

1.1. Dikey Bütünleşme Stratejisinin Evrimleşmesi	3
1.1.1 Dikey Bütünleşme Kavramı.....	3
1.1.2 Dikey Bütünleşmenin Teorik Çerçevesi.....	5
1.1.3 Dikey Bütünleşmenin Sanayide Gelişme Aşamaları.....	7
1.1.4 Dikey Bütünleşme Alanları.....	10
1.2. Dikey Bütünleşik Yapının Yararları.....	12
1.2.1 İşlem Maliyetlerini Düşürmek.....	12
1.2.2 Hammadde Arz Güvenliğini Sağlamak.....	14
1.2.3 Yatırım Riskini Azaltıcı.....	16
1.2.4 Sermaye Maliyetlerini Azaltarak Yatırım Karlılığını Arttırmak.....	17
1.2.5 Mevcut Pazarı Korunmak ve Geliştirilmek.....	18
1.2.6 Üretim Maliyetlerini Azaltmak.....	18
1.2.7 Uzun Vadeli Anlaşmalardan Kaynaklanan Sorunları Azaltmak.....	19
1.2.8 Güvenilir Girdi Temini ve Uzun Vadeli Plan Yapabilme Olanağı Sağlamak.....	20
1.3. Dikey Bütünleşik Yapının Sakıncaları.....	23
1.3.1 Rekabeti Engelleyici Etkisi.....	23
1.3.2 Piyasadaki ve Potansiyel Rakipleri Dışlayıcı Etkisi.....	24
1.3.3 Pazara Giriş Engellerini Arttırıcı Etkisi.....	25
1.3.4 Şirket İçi Kontrol Verimliliğini Azaltıcı Etkisi.....	25
1.4. Dikey Bütünleşmenin Tercih edilmediği Durumlar.....	28

1.5. Şirketlerin Dikey Bütünleşme Seviyesinin Ölçülmesi.....	30
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

DİKEY BÜTÜNLEŞME VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMLARI

2.1. Performans Kavramı.....	32
2.2. Örgütsel Performans	33
2.2.1 Örgütsel Performans Kavramına Genel Bir Bakış.....	33
2.2.2 Örgütsel Performansı Değerlendirme Yöntemleri.....	37
2.2.3 Örgütsel Performans Faktörleri.....	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI

3.1. Araştırmanın Amacı.....	50
3.2. Araştırmanın Önemi.....	50
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	50
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	51
3.5. Veri Toplama ve Analiz Sürecinde İzlenen Yöntemler.....	52
3.6. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	52
3.7. Bulguların Aktarımına İlişkin Açıklama.....	54
3.8. İncelenen Örnek Olaylar.....	54
3.8.1. Örnek Olay 1: Collezione.....	55
3.8.2. Örnek Olay 2: Sabra Tekstil.....	57
3.8.3. Örnek Olay 3: Ayka Tekstil.....	60
3.8.4. Örnek Olay 4: Ekici Tekstil.....	63
3.8.5. Örnek Olay 5: Şenler Giyim.....	66
3.8.6. Örnek Olay 6: Miray Triko.....	71
3.8.7. Örnek Olay 7: Özgür Deri.....	74
3.9. Bulguların Analizi ve Yorumlanması.....	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ

4.1. Araştırmanın Sonucu.....	88
4.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalara Öneriler.....	90
EKLER.....	92
KAYNAKÇA.....	93

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Onur AKINCI

Anabilim Dalı : İşletme

Tez Danışmanı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Türü ve Tarihi : Prof. Dr. İbrahim ANIL

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans- Ocak 2011

Anahtar Kelimeler : Dikey Bütünleşik Yapı, Performans Kriterleri, Performans Ölçümü, Örgütsel Performans

ÖZET

DIKEY BÜTÜNLEŞME UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

VE TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dikey bütünleşmenin mamul yaşam eğrisinin hangi aşamasında yapıldığı da performans üzerinde etkilidir. Başlangıç, gelişme, olgunlaşma ve gerileme aşamalarının her birinde yapılan dikey bütünleşme aynı performans katkısını sağlayamaz. Taylorist üretim örgütlenmesinin hakim olduğu 20. Yüzyılın başından son çeyreğine kadarki süreçte, dikey bütünleşme uygulamaları çok yaygındır. Ölçek ekonomisinin firma karlılıklarının en önemli belirleyicisi olduğu Taylorist dönem uygulamaları, hammadde kaynaklarını kontrol altında tutmak ve tüm girdileri örgüt kontrolünde üretmek, üretimin aksamaması için çok önemlidir. Optimum ölçeğin küçüldüğü tekstil işletmelerinde, dikey bütünleşme eski önemini korumakta mıdır sorusu anlamlı hale gelmiştir. Çalışmamızda ülkemizdeki tekstil sektörünün dikey bütünleşme uygulamaları, karlılık ölçütü üzerinden değil algılanan performans düzeyleri üzerinden incelenmeye çalışılacaktır. Dikey bütünleşme uygulamalarının (ileri – geri) hangi yönde yapıldığı, hangi amaçla yapıldığı, hangi dönemde yapıldı ve sonuçlarının nasıl algılandığı ölçülmeye çalışılarak, aralarında ne tür bir ilişkinin var olduğu saptanmaya çalışılacaktır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Onur AKINCI

Field : Business Administration

Programme : Management and Organization

Supervisor : Prof. Dr. İbrahim ANIL

Degree Awarded and Date : Master Januar 2011

Keywords : Vertical Integrative Structure, Performance Criteria, Performance Measurement, Organizational Performance

ABSTRACT

THE EFFECTS OF VERTICAL INTEGRATION PRACTICES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY ON TEXTILE SECTOR

The stage of product life cycle at which vertical integration is implemented is also of importance to the performance. Vertical integration implemented at the initial, development, maturity and declining stages cannot yield the same contribution to performance. Vertical integration implementations were very prevalent from the beginning to the final quarter of the 20th century, during which the Taylorist production organization was dominant. Taylorist period practices, according to which scale economies were the main determinant of firm profitability, maintaining control over raw materials and production of all inputs within the organization are very important for production not to be delayed. In textile production facilities where the optimum scale became smaller, the question of whether vertical integration maintains its former importance has become meaningful. In our study we will examine Turkish textile sector's vertical integration implementations from the point of view of perceived performance levels as opposed to profitability. By examining the direction, purpose, period and perception of results related to vertical integration (forward or backward) implementations we will attempt to discover the nature of the relationship among them.

Giriş

İşlem maliyetleri kuramı, örgütsel yapıların işlemlerin nerede daha verimli yapıldığına bağlı olarak şekillendiğini öne sürmektedir. Kurama göre maliyetlerin hangi yapı içinde daha düşük olduğu faaliyetlerin nerede yapılacağına da belirleyicisidir.

Yapılan ampirik çalışmaların bir bölümünde kuramın desteklenmediği görülmektedir. Kuramı destekleyen bu çalışmaların bulguları arasında yöneticilerin; işlem maliyetleri kuramından bağımsız olarak; faaliyetlerin kendilerince önemli bulunan kısımlarının kendi plan ve kontrolleri altında yapılmasını tercih ettikleri gerçekliği ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin bazı faaliyetlerin firma planları kapsamında kendi kontrolleri altında yapılmasını talep etmeleri ya girdilerin düzenliliğini, kalitesini ve satışların sürekliliğini sağlamak amacıyla savunma; ya da rakiplerin aynı girdilere ulaşımını engellemek veya satış kanallarını özelleştirmek gibi saldırmak amacıyla yapılabilmektedir.

Yapılan çalışmalarda performans karlılık ölçütü ile ölçüldüğünden dikey bütünleşmenin yapılması veya derecesiyle performans arasında nedensellik ilişkisi saptanamamaktadır. Saldırganlık veya savunma boyutu, dikey bütünleşmenin uygulanmasında sorunlar yok ise uzun vadede performansa yansıyan faaliyetleri içermektedir.

Ayrıca dikey bütünleşmenin mamul yaşam eğrisinin hangi aşamasında yapıldığı da performans üzerinde etkilidir. Başlangıç, gelişme, olgunlaşma ve gerileme aşamalarının her birinde yapılan dikey bütünleşme aynı performans katkısını sağlayamaz. Taylorist üretim örgütlenmesinin hakim olduğu 20. Yüzyılın başından son çeyreğine kadarki süreçte, dikey bütünleşme uygulamaları çok yaygındır. Ölçek ekonomisinin firma karlılıklarının en önemli belirleyicisi olduğu Taylorist dönem uygulamaları,

hammadde kaynaklarını kontrol altında tutmak ve tüm girdileri örgüt kontrolünde üretmek, üretimin aksamaması için çok önemlidir. Optimum ölçeğin küçüldüğü tekstil işletmelerinde, dikey bütünleşme eski önemini korumakta mıdır sorusu anlamlı hale gelmiştir. Çalışmamızda ülkemizdeki tekstil sektörünün dikey bütünleşme uygulamaları, karlılık ölçütü üzerinden değil algılanan performans düzeyleri üzerinden incelenmeye çalışılacaktır. Dikey bütünleşme uygulamalarının (ileri – geri) hangi yönde yapıldığı, hangi amaçla yapıldığı, hangi dönemde yapıldı ve sonuçlarının nasıl algılandığı ölçülmeye çalışılarak, aralarında ne tür bir ilişkinin var olduğu saptanmaya çalışılacaktır.

Araştırma bölümünde tekstil sektörü evreninden seçilen yedi firma ile yapılan derinlemesine mülakatta, bütünleşme uygulamaları ve sonuçları ele alınmaktadır.

1. DİKEY BÜTÜNLEŞME

1.1. DİKEY BÜTÜNLEŞME STRATEJİSİNİN EVRİMLEŞMESİ

1.1.1 Dikey Bütünleşme Kavramı

Dikey bütünleşme bir işletmenin Belirli bir uğraş alanının birden fazla aşamasında faaliyette bulunması olarak tanımlanabilir.

Bu kavram literatürde farklı şekillerde açıklanabilmektedir. Dikey bütünleşme, üretim sürecinin birbirini takip eden aşamalarındaki girdi- çıktı alış verişinin piyasa yerine firma içinde gerçekleştirilmesi durumu olarak tanımlamakta ve ayrıca üretimde birbirini takip eden bu aşamaların, dikey bütünleşmeyi gerçekleştiren firmanın sahipliğinde ve kontrolü altında yapılması olarak tanımlandığı gibi¹,

Bağımsız iki firmanın birleşmesi, bir firmanın dikey ilişkili diğer alanlara doğru genişlemesi veya bir firmanın başka bir firma ile davranışlarının belli yönlerini koordine edebilecekleri uzun dönem sözleşmelere girmesi şeklinde tanımlayanlarda bulunmaktadır².

Bir firmanın dikey bütünleşme uygulamasının nedenleri karmaşıktır. Bu nedenlerin temel sınıflandırılması defansif (savunucu)/ Offensif (saldırgan) nedenlerdir. Defansif ile ilgili nedenler malzemeyi garantilemek veya bazı hayati hammaddelerin veya girdilerin kalitesini garanti altına almak (geriye doğru entegrasyon) veya ürünün pazarını / satımını garantilemek (ileriye doğru entegrasyon) olabilir. Örneğin, bir çok tur düzenleyen şirket tatil paketinin ulaşım bölümünün olmasını ve kalitesini garanti altına almak için uçak satın alıyorlardı, bunun yanı sıra, geçmişte bira üreticileri mallarının sergileneceği dükkanları garanti altına almak için birahaneleri satın alıyorlardı³.

¹ DAVUT, L., “ Sanayi iktisadı: Piyasa yapısı unsurları”, İmaj yayıncılık, Ankara, 1994, s.18

² HOWENKAMPF, H. “Federal Antitrust Policy: The Law Of Competition and Its Practice, Second Edition, West Group, St. Paul-Minnesota, 1999,s198

³ LUFFMAN, G., SANDERSON, S., LEA, E., KENNY, B., “Business Policy: An Analytical Introduction, Blackwell Pub; 2 Sub Edition, November 1991., Çeviren: ANIL, İ, işletme Politikası Analitik Giriş, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000, S. 90

Dikey bütünleşmenin savunma ile ilgili nedenleri kendini koruma amaçlı olmakla birlikte, dikey bütünleşmenin başarı veya başarısızlığının nedenlerini açıklayacak çok az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bunun yüksek risk içeren bir strateji olduğu kabul edilir, çünkü dikey olarak bütünleşmiş firma yatay olarak dağılmış şirkete göre daha fazla tehlikeye açıktır, zira sürecin herhangi bir yerindeki kesinti bütün kuruluşu etkiler. Dikey bütünleşmenin ürün yaşam eğrisi üzerinde erken aşamalarda olduğu zaman yapılmaması gerektiğini çünkü bunun karlılığı bastıracağını savunan bir görüş vardır. Aynı şekilde bir ürün eğer düşü aşamasında ise dikey ayrılma endüstriden yavaş yavaş çıkmanın bir yoludur⁴.

Bir çok firma, birkaç alt bölümün aynı firma içinde başka alt bölümlerinin tek üreticisi (malzeme/hizmet sağlayıcısı) olması nedeni ile, hem dikey hem de yatay bütünleşmenin bir karışımıdır. Örnek olarak, karton üreten bir firma kartonları kendi limitet şirketi bünyesinde ki diğer işlere veya ana firma dışından olan başka firmalara da satabilir. Bu bağlantılarla, bunların avantajları ve dezavantajları ile ilgili bilgilere başka yerlerden ulaşılabilir⁵.

Genellikle, bir ürünün nihai tüketiciye ulaşınca kadar geçirdiği üretim süreci yukarıdan aşağıya doğru bir sıra takip edilerek gösterilir ve nihai tüketiciye daha yakın olan aşamalar alt pazar, girdiye daha yakın aşamalar ise üst pazar olarak tanımlanır⁶. Alt pazardaki firma üst pazarda da faaliyet göstermeye başlıyorsa geriye doğru, üst pazardaki firma alt pazarda da faaliyet göstermeye başlıyorsa ileriye doğru dikey bütünleşmeden söz edilir. Üretim faaliyetinde dikey bütünleşme, işin birincil faaliyetler (arama , üretim), ikincil faaliyetler (Taşıma , Depolama, , Pazarlama, Dağıtım) boyutlarının bir arada yürütülmesidir. Ayrıca arama, üretim ve kaynak geliştirme faaliyetlerde bulunan firmalarında kendi aralarında dikey bütünleşmesi söz konusu olabilmektir. Hammaddenin işlenmesi ve dağıtım faaliyetlerinin birleştirilmesi gibi⁷.

Örneğin, ham madde üretimi ile uğraşan bir işletme ile bir ham madde işleme tesisinin ve dağıtım ağı edinerek dikey bütünleşik bir yapıda faaliyetlerini sürdürme

⁴ LUFFMAN, G., SANDERSON, S., LEA, E., KENNY, B., Çeviren: ANIL, İ, A.g.e., S. .90

⁵ LUFFMAN, G., SANDERSON, S., LEA, E., KENNY, B., Çeviren: ANIL, İ, A.g.e., S. .90

⁶ HOWENKAMPF, H., A.g.e., s.199

⁷ HOWENKAMPF, H., A.g.e., s.200

kararı verebilir. Benzer şekilde, ikincil faaliyetlerle uğraşan bir şirket ve araştırma ve geliştirme yatırımlarına daha fazla kaynak ayırarak ve üretim boyutuna daha fazla destek vererek dikey bütünleşik bir yapılaşmaya gidebilir⁸.

Dikey bütünleşme ayrıca birbirini tamamlayıcı faaliyetlerde bulunan şirketlerin kendi aralarında ortaklıklar kurması veya birleşmesi halinde de ortaya çıkmaktadır. Ancak dikey bütünleşmenin yatay bütünleşme veya piyasadaki tekelleşme ile oligapolleşmeye yönelik hareketlerle karıştırılmaması gerekmektedir. Dikey bütünleşme şirketlere bu yapıda olmayan rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir⁹.

Bir şirketin bir ürün için temelde iki seçeneği vardır;

Bir ürüne (girdiye) gereksinim duyuyorsa; satın almak yada üretmek

Elinde bir ürün bulunuyorsa; satmak yada uç ürün haline getirmek

Şirketin ihtiyaç duyduğu girdiyi piyasadan temin etmek yerine üretmeye karar vermesi veya elindeki ürünü satmak yerine işleyerek nihai ürün üretmeyi seçmesi halinde dikey bütünleşme meydana gelmektedir¹⁰.

1.1.2 Dikey Bütünleşmenin Teorik Çerçevesi

Dikey bütünleşmenin ortaya çıkma nedeni veya derecesi işlem maliyetleri teorisi (Transaction Cost Theory) ile açıklanabilmektedir. Literatürde işlem maliyetleri ile ilgili yapılan teorik çalışmalar sonucunda işlemlerin piyasalarda gerçekleştirilmesinden kaynaklanan işlem maliyetlerini şu şekilde özetlenmektedir¹¹;

1. Fiyat düzeyinin belirlenmesi ile ilgili araştırma maliyetleri;
2. Sözleşmelerin müzakere maliyetleri;

⁸ HOWENKAMPF, H., A.g.e., s.200

⁹ HOWENKAMPF, H., A.g.e., s.201

¹⁰ HOWENKAMPF, H., A.g.e., s.202

¹¹ KATHRYN Rudie Harrigan, “ Formulating Vertical Integration Strategies” , Academy of Management.; 9, 000004; ABI/INFORM Global, 1986, s. 638

3. Uzun dönemli sözleşmelerde değişen koşullara göre davranma esnekliğinin azalmasından kaynaklanan maliyetler;
4. Hükümet veya düzenleyici otoritelerin firma içi işlemlere uygulamadığı ancak piyasa işlemlerine getirdiği maliyetler. (Vergi gibi)

Dikey bütünleşmenin fırsatçı davranışlar, tedarikçiye güvensizlik veya işlem maliyetlerinin artışlarına bir çözüm olduğu ileri sürülmüştür. Firma içi işlem maliyetlerinin bazı nedenlerden dolayı piyasa alış verişlerinden daha az maliyetli olabileceğini açıklamaya çalışmıştır. Bu görüşe göre piyasada gerçekleşen işlemlerin maliyetlerini arttıran iki faktör vardır. Birincisi çevresel faktörlerdir: Bunlar, bir ara malının alıcıları ve satıcıları arasındaki sözleşmelerin müzakere edilmesini ve uygulanmasını zorlaştıran nitelikte olan piyasa belirsizliği, işlemin taraflarının sayısının azlığı ve işlemlerin sıklık derecesidir. İkincisi ise, Beşeri faktörlerdir; bunlar, sınırlı rasyonellik ve fırsatçılıktır. Çevresel ve beşeri faktörler karşılıklı etkileşim ile işlem maliyetlerini arttırmalar. Bununla birlikte, etkinliği artırma çabasının Pazar gücü nedeniyle rekabeti sınırlama etkisi olabileceğine de dikkat çekilmektedir¹².

Chicago Okulu iktisatçıları da benzer şekilde, bir firmanın piyasa da gerçekleştireceği işlemlerin maliyetleri ile iç organizasyon maliyetlerini karşılaştırdığında, işlem maliyetleri organizasyon maliyetlerinden yüksek ise, bu firmanın izleyeceği en iyi stratejinin dikey bütünleşme olacağını savunurlar. Genellikle dikey kontroller ve bu kontrol şekilleri arasında da özellikle dikey birleşmeler, iç organizasyon maliyetlerinin fiyat mekanizmasının kullanıldığı işlem maliyetlerinden daha düşük olması sebebiyle yararlıdır¹³. Bu görüşe göre, firmalar tek taraflı eylemleri ile Pazar gücü elde edemeyecekleri için, dikey stratejiler üretim etkinliğini artırır ve firmaların üretimi sınırlayabilmelerini sağlayacak nitelikte bir Pazar gücü elde etmelerine neden olamaz. Çünkü, firmanın üretimi sınırlaması Pazar payına bağlıdır ve Pazar payını dikey birleşmeler değil yatay birleşmeler artırır¹⁴.

¹² KATHRYN Rudie Harrigan, “ Formulating Vertical Integration Strategies” , Academy of Management.; 9, 000004; ABI/INFORM Global, 1986, s. 638

¹³ KATHRYN Rudie Harrigan, A.g.e., s. 638

¹⁴ KATHRYN Rudie Harrigan, A.g.e., s. 639

Kar maksimizasyonu anlayışı dikey bütünleşmeyi ancak birleşmenin marjinal faydası, marjinal maliyetine eşit olduğu noktaya kadar desteklemektedir.

Dikey bütünleşme ayrıca şirketin satışlarını garanti altına almak suretiyle üretime yönelik büyük yatırımların başarısız olma riskini azaltmaktadır¹⁵.

Dikey bütünleşme ile piyasaya giriş engelleri arasındaki ilişkinin dayanağı, dar veya yasaklanmış ara piyasaların varlığı veya bütünleşme yararından kaynaklanan verimliliğin varlığı nedeniyle her bir aşamaya dahil olmanın cazip veya ekonomik olmayışıdır. Dolayısıyla piyasaya giriş, dikey bütünleşmeden kaynaklanan giriş engelleri veya sermaye maliyetinin yüksekliği koşullarına bağlı olmaktadır¹⁶.

1.1.3 Dikey Bütünleşmenin Sanayide Gelişme Aşamaları

Türkiye’ de birçok şirket uzun dönemden beri dikey bütünleşme yöntemi ile sektörlerinde büyümelerini sürdürmektedir.

Son dönemde büyüme yönünde ciddi bir değişim yaşanıyor. İki yıl öncesine kadar “ Donanım bizim işimiz değil “ diyen Oracle CEO ‘ su Larry Ellison, bu bakış açısını değiştirmiştir ve kısa bir süre önce donanım konusunda dünyanın en büyük şirketlerinden biri olan Sun Microsystems’ i satın almıştır. Sadece donanımla yetinmek niyetinde olmayan Oracle, yazılımdan donanıma çip üretiminden bilgisayara kadar her süreci kendi bünyesinde üretmeyi planlamaktadır. Oracle ‘ ın yanı sıra her biri sektöründe dev olan Archelor Mittal, Pepsi Co, General Motors ve Boeing ‘ de stratejilerinde değişikliğe gidiyor. Pepsi, 1999’ da sattığı şişeleycileri yeniden satın almayı planlıyor. GM , geçtiğimiz ekim ayında Delphi Automotive şirketinin azınlık hissesini aldı. GM Delphi ‘ yi 1999 yılında bünyesinden ayırmıştı. Archelor Mittal ‘ da geçtiğimiz yıllarda Brezilya, Rusya ve Amerika ‘ da yaptığı satınalmalarla var olan maden operasyonlarını genişletti. Dünyadaki bu gelişme Türkiye ‘ dede kendini gösteriyor. Boyner mağazacılık grup şirketi olan Beymen ve markalarını satınaldı. Bundan sonra kendi çatısı altında daha fazla özel marka bulundurmayı hedefleyen

¹⁵ KATHRYN Rudie Harrigan, A.g.e., s. 640

¹⁶ COMANOR, W.S., “ Vertical Mergers, market power and the anti trust laws” , American Economic Review, vol.57, 2002,s.254

Boyner mağazacılık Genel Müdürü Aslı Karadeniz bu alımların arkasında kar marjını artırma isteği olduğunu açıkladı. Kendi markalarını ürettiklerinde kar marjlarının yükseldiğini ifade eden Karadeniz bu nedenle Beymen’ den dört marka satın aldıklarını belirtmiştir. Sadece Boyner mağazacılık değil LC Waikiki, Goldart Holding, Tezcan Galvaniz, Enginkan ve Aygaz gibi birçok şirket ve grup kendi sektöründe üretici şirketleri satınalma yada şirket kurma yoluna gidiyor. Üretimden satışa tüm süreçleri kontrol altına almaya çalışıyor¹⁷.

Peki neden dünyanın en büyük şirketleri stratejilerinde keskin bir dönüş yaşıyor? Aralarında pek çok Türk şirketinin de yer aldığı bu grup ne yapmaya çalışıyor?

Dikey büyümenin ilk adımları 1920’ lerde atıldı. O dönemler Carnegie Steel ve Ford Motor birer demir cevherini bünyesinde bulunduruyor ve üretimden satışa her şeyi kontrol altına alıyordu. Ancak uzmanlaşmanın önem kazandığı geçtiğimiz yüzyılın yarısında dikey büyümeden kopmalar başladı. O yıllarda şirketler hızla uzmanlaşırken kendi ana işlerini destekleyen bir takım işlerden de çıktı. 1980’ li yıllarda çelik üreticileri maden operasyonlarını sattı. 1990’ da otomotiv devleri bazı işleri o zamana dek bünyelerinde bulunan tedarikçilere bırakarak onları bağımsız birer şirket olarak konumladı. Teknoloji şirketleri bilgisayar sistemlerinin her parçasını üretmek yerine, mikro çip, bilgi depolama ve yazılım gibi alanlarda uzmanlaşmayı seçti. Bugün gelinen noktada eski stratejiye geri dönüş yaşanıyor. Bu dönüşte ise karlılıkta yaşanan sorunların rolü büyük. Çünkü dikey büyüme, mevcut iş ve yapıyı, karlılık açısından destekleyecek alanlara doğru yatırım yaparak büyümeyi sağlıyor¹⁸.

Türkiye’ de birçok şirket dikey bütünleşmeyi seçerek başarıyı yakaladı. Örneğin 1961 yılında kurulan Aygaz, bugün LPG’ nin üretimi, temini, stoklanması, dolumu ve LPG’ li cihaz ve ürünlerin üretimi ile satışını kapsayan tüm süreçleri gerçekleştiren tek şirket. Şirketin dikey büyümede gösterdiği bu performansı ise yıllardır liderlik pozisyonunu kimseye kaptırmadı. Tezcan galvaniz de yassı mamul üretiminde dikey büyümenin en başarılı örneklerinden birini sergiledi. 1983 yılında kurulan şirket, özellikle 2003 ‘ten itibaren dikey büyüme stratejisi izledi. Bu anlayışla bütünleşmeye

¹⁷ GÖZÜTOK, N.” Dikeye Dönen Büyüyor” Capital Online / 01 Şubat 2010 Pazartesi,” <http://www.capital.com.tr/dikeye-donen-hizli-buyuyor-haberler/21167.aspx>

¹⁸ GÖZÜTOK, N., A.g.e.

yönelik yatırımlara aralıksız devam ettiklerini belirten Tezcan galvaniz yetkilileri, 2005 yılından itibaren devreye alınan soğuk haddehanelerle birlikte kapasite iki katına çıktığını. Galvaniz sac üretim hattı için gereksinim duyulan hammaddeyi, sıcak haddelenmiş sacların asitle temizlenmesi ve ardından soğuk haddelenmesi ile kendileri üretmeye başlamışlar. 2006 yılı başlarında devreye alınan tav fırınları ile birlikte soğuk sac satışları yapmışlardır. Dikey büyüme hamleleri ile birlikte tezcan galvaniz son on yılda % 1.747 büyüdü. Türkiye’ nin metal ve döküm işleme sektöründe en hızlı büyüyen şirketi oldu¹⁹.

Tekstil ve hazır giyim sektöründe de dikey büyüme başarılı sonuçlar ortaya koyuyor. LC Waikiki ‘ nin üretim ve satışını gerçekleştiren Tema ve Taha Grubu da bu konuda uzmanlarca örnek gösteriliyor. Biri üretim diğeri perakende alanında faaliyet gösteren bu iki grup, baskıdan nakışa, etiketten boyaya, dokumadan örme konfeksiyona kadar tüm yatırımları kendi bünyesinde gerçekleştirirken üretimden perakendeye çok güçlü bir sinerji yaratıyor. 2000 li yıllarda dikey büyüme stratejisini uygulamaya başlayan LC Waikiki, son beş yıldır yılda ortalama yüzde kırk büyüyor. Sektöründe lider pozisyonda yer alıyor. LC Waikiki pazarlama müdürü Hami Cilara, büyüme hızlarında dikey bütünleşmenin hayati bir rol oynadığını belirtiyor. Boyner holding de Altinyıldız ‘ da tam bir dikey büyüme stratejisi izledi. Dünyanın yünlü kumaş üretiminde en büyük beş entegre tesislerinden biri olan Altinyıldız, 1952 yılında üretime başladı. Yıllar içerisinde büyümesinde hiç hız kesmedi. Hatta şirketin bünyesinden Network, Fabrika ve Que gibi hazır giyim sektörünün en başarılı markaları doğdu. Altinyıldız bugün 1.982 adet çalışanı ve yıllık 200.000.000 USD ‘ ye yaklaşan cirosu ile iç pazarın yüzde kırkını elinde bulunduruyor. Altinyıldız’ ı dikey büyüyen entegre yapısı sektör açısından yıkıcı geçen 2009 ‘ da dimdik ayakta durmasını sağladı. 2010 yılında da büyümeye devam etmiştir²⁰.

¹⁹ GÖZÜTOK, N., A.g.e.

²⁰ GÖZÜTOK, N., A.g.e.

1.1.4. Dikey Bütünleşme Alanları

Dikey büyüme geriye ve ileriye doğru olarak iki şekilde gerçekleşir. Geriye doğru dikey büyümede bir şirket kendisine girdi sağlayanları satın alır ya da girdi üretecek şirketler kurar. İleriye doğru dikey büyümede ise dağıtım kanallarını kontrol altına alır²¹.

Dikey stratejiler, genellikle işletmenin üretim ve operasyon faaliyetleri ve süreçleri ile ilgili uygulamaları kapsar. Diğer bir deyimle, dikey boyut işletmenin genellikle faaliyet ve süreçleri ile ilgili stratejilerde söz konusu olmaktadır. Bu temel strateji alt grubu iki şekilde uygulanmaktadır; İşletmenin işlev, faaliyet ve süreçlerindeki genişleme ve daralma, kullandığı girdilere veya üretim faktörlerine yönelik olursa, bu durumda “geriye doğru dikey büyüme veya küçülme stratejisi” söz konusu olur. İşletmenin işlev, faaliyet ve süreçlerinde nihai ürünlere doğru bir büyüme veya küçülme uygulaması halinde işletmenin “ileriye yönelik dikey büyüme veya küçülme stratejisi” uyguladığı söylenebilir. Sadece işlevler ve süreçler ile ilgili konularda görülen dikey stratejiler, girdilere ve nihai ürünlere yönelik olarak bir bütünleşmeyi çağrıştırdıklarından, “geriye yönelik veya ileriye yönelik bütünleşme stratejileri” olarak da adlandırılmaktadır²².

Tekstil işletmesinin sadece üretim ve operasyon işlevleriyle ilgili olarak, pantolon üretimi yanında pantolonun girdisi olan iplik ve kumaş üretimine girmesi, geriye yönelik dikey büyüme stratejisidir. Tekstil işletmesinin yine sadece üretim ve operasyon işlevleriyle ilgili olarak pantolon üretimi yanında paketleme, kutulama gibi nihai ürün tamamlama sürecine yönelik işlevleri yerine getirmesi veya toptan perakende mağazacılığa başlaması ileriye yönelik dikey büyüme stratejisidir. Bunların ters yönündeki küçülmeye yönelik oluşumlar ise, geriye yönelik veya ileriye yönelik dikey küçülme stratejileridir²³.

²¹ GÖZÜTOK, N., A.g.e.

²² ÜLGEN, H., Mirze, S. Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 3. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, Ocak 2006, s. 212

²³ ÜLGEN, H., Mirze, S. Kadri, s. 212

Tekstil sektöründe bir şirket entegre tesis haline gelmişse dikey büyümeyi tesis ediyordur. Entegre tesis kurarak girdilerini daha kaliteli hale getirir. Burada yapılmaya çalışılan tüm süreçleri kontrol altına almak ve kendi kendine yeterli olmaktır. Dikey büyümenin en önemli avantajı mal tedarik ettiği satıcılar yüksek karla satış yapıyorsa bu karlılığı vermemek. İleriye doğru dikey bütünleşme Dağıtımda bir sıkışıklık oluyorsa şirket yine kendi yapmayı tercih edebilir. Bazen de endüstri dalında çok hızlı bir büyüme varsa şirket bu büyümeden nasibini almak için dağıtım kanalında da büyümek isteyebilir. Dikey büyüme 1920 li yıllarda çok popülerdi. Günümüzde o kadar değil çünkü dikey büyürken yumurtaların hepsini aynı sepete koyuyorsunuz. Dolayısıyla endüstri riskini otomatik olarak kabullenmiş oluyorsunuz. Bunun yanında dikey büyüme konusunda başarılı örneklerde var. LC Waikiki tedarikçi şirketi satın alarak bu markaya sahip oldu²⁴.

LC Waikiki şirketi dikey olarak büyümekle beraber yatırımlarını entegre olarak değil bağımsız olarak sürdürmekte. Yani gruplarının birbirleri ile ilişkileri tam rekabet çerçevesinde gerçekleşiyor. İki farklı grup altında faaliyet göstermekteler. Bunlardan biri üretim, diğeri perakende. Baskı, nakış, etiket, boya, dokuma ve örme konfeksiyon yatırımları ile Taha grubu 140.000.000 USD ‘ lik ihracat yapıyor. Tema grubu’ nun 2000 yılındaki kuruluşu ise üretimden gelen gücü marka yaratmak için kullanması ile mümkün oldu. Grup perakende alanındaki fırsatları iyi değerlendirerek bir dönüm noktası yaşadı. Tema ve Taha grupları’ nın ortakları bu işe başladıkları yıldan bu yana başka hiçbir alana yatırım yapmadı. Bu durum aralarında aldıkları bir karar ile en iyi bildiğimiz işi yaparak büyüyelim. Türkiye sınır olmasın, dünyanın en büyükleri arasına girmeyi hedefleyen düşüncesinden kaynaklanıyor²⁵.

Dikey büyümenin en büyük avantajı eğer uygun bir pazar varsa büyüme hızının yüksek olması. Tema son beş yıldır her yıl ortalama yüzde kırk büyüyor. Dikey bütünleşme burada hayati bir rol oynadı. Başka sektörlerle açılan grupların beş yıl arka arkaya yüzde kırk gibi bir büyüme hızı yakalaması çok zor. Uzmanlaşma çok önemli. Özellikle son dönemde başarılı gruplarda konut alanında çok ciddi yatırımlar gözlemlenmektedir. Çünkü uzman olmadıkları alanda kısa vadeli oynuyorlar. Artık

²⁴ GÖZÜTOK, N., A.g.e.

²⁵ GÖZÜTOK, N., A.g.e.

hiçbir Pazar uzun vadeli hedefler oluşturulup vizyon ve misyon belirlenmeden adım atılacak kadar risksiz değil²⁶.

1.2 DİKEY BÜTÜNLEŞİK YAPININ YARARLARI

Dikey bütünleşme ile ilgili araştırmaların bir bölümü, dikey bütünleşmenin işlem maliyetlerini azaltarak , ham madde arz güvenliği sağlayarak, şirketlerin rekabet gücünü ve verimliliğini arttırdığını savunmaktadır. Bununla birlikte, üretim maliyetlerini, dolayısıyla satış fiyatlarını düşürücü etkileri olduğu ve buna bağlı olarak tüketici refahı açısından olumlu etkileri bulunduğu belirtilmektedir²⁷.

Bu bölümde ; dikey bütünleşmenin işlem maliyetlerini düşürücü, ham madde arz güvenliği sağlayıcı, yatırım riskini azaltıcı ve yatırım yapmaya teşvik edici, sermaye maliyetlerini azaltıcı ve kar istikrarı sağlayıcı , mevcut pazarın korunması ve geliştirilmesine olanak sağlayıcı, tüketici fiyatlarını azaltıcı, uzun vadeli anlaşmalardan kaynaklanan sorunları ortadan kaldıracı, güvenilir veri temini ve uzun vadeli plan yapabilme olanağı sağlayıcı etkilerine başlıklar halinde değinilmektedir²⁸.

1.2.1 Dikey Bütünleşmenin Maliyetleri Düşürmek:

Pazar değişimi maliyetli bir işlemdir. Özellikle anlaşmalara göre belirlenen malların her zaman istenilen nitelikte temin edilemediği durumlarda maliyetler yükselmektedir. Şirketlerin aralarında yapmış oldukları alım anlaşmalarında belirledikleri kriterlere uygun ürün temin edememeleri veya bu anlaşmalarda kriterleri tam olarak belirtememiş olmaları ciddi sorunlara yol açmaktadır. Gelecekte ortaya çıkabilecek beklenmedik durumları ve talep edilen malın bu durumdan etkilenmemesi için alınması gereken tedbirleri içerecek nitelikte anlaşmalar yapılması zaman alıcı ve maliyetli bir süreçtir²⁹.

²⁶ GÖZÜTOK, N., A.g.e.

²⁷ ÖZEL, P., “Petrol Sanayiinde Dikey Bütünleşme Ve Türkiye’ de Uygulanabilirliği”, iktisadi Sektörler ve kordinasyon genel Müdürlüğü, Haziran, 2003, s. 44

²⁸ ÖZEL, P., A.g.e., s. 44

²⁹ ÖZEL, P., A.g.e., s. 44

Şirketlerin, bu gibi problemlerden kaçınmak ve önceki bölümde teoriler çerçevesinde açıklandığı gibi işlem maliyetlerini azaltmak için dikey bütünleşmeye gittiği görülmektedir³⁰.

Bu çerçevede firma içi organizasyonun piyasada işlem yapmanın maliyetlerine göre üstünlükleri şöyle özetlenebilir³¹.

- Ara malını kendisi üreten firmalar değişen Pazar koşullarına daha kolay uyum sağlayabilirler. Üretim ve kapasite değişimleri zaman gecikmesi olmaksızın aynı firmanın bölümleri arasında iletişimle gerçekleştirilebilir.
- Firma içi işlemler, işleme taraf olan birimlerin fırsatçı davranış eğilimlerini azaltabilir. Çünkü aynı firma içinde çalıştıklarından ortak karı maksimize edici bir davranış içerisinde olacaklardır. Ancak maliyet düşüşü nedeniyle elde edilen karlar bu birimler arasında paylaşılacağı için dikey bütünleşme fırsatçı davranışları tamamen ortadan kaldıramayabilir.
- Üretimin dikey ilişkili aşamaları arasındaki bilgi akışı da fırsatçı davranışın azalması, aynı firmanın birbiriyle ilişki içerisinde olduğu birimler arasındaki resmi olmayan iletişimin artması, iç birimlerin performans bilgilerine daha kolay ulaşım ve bilginin iç denetimlerle doğrudan elde edilebilmesi ile gelişecektir.

Bu durumda, firma içi organizasyon işlem yapma zorluklarını arttıran koşulların etkisini azaltabilirse piyasa işlemlerine göre daha cazip olacaktır³².

Ayrıca, dikey bütünleşme ile üreticiler uygun fiyat ve kalite arama, satıcılar ile satış arttırma amacıyla pazarlama maliyetlerinden kurtularak ve daha etkin bir iletişim geliştirerek işletme sinerjisi yaratabilirler. Örneğin girdi üreten bir firma, dikey

³⁰ ÖZEL, P., A.g.e., s. 44

³¹ PEYREFÏTTE, Joseph; GOLDEN, Peggy A.; BRICE Jeff Jr; “ Vertical integration and economic performance: A managerial capability framework; ABI/INFORM Global, 2002, s.217

³² PEYREFÏTTE, Joseph; GOLDEN, Peggy A.; BRICE Jeff Jr;, A.g.e., 218

bütünleşme sonucu reklam giderlerinden kurtulur. Ayrıca yönetim giderleri, reklam gibi sabit maliyetler birden fazla üretim birimine dağılacığından, dikey bütünleşmiş firma ölçek ekonomisinden yararlanarak karını arttırabilir. Stok ve üretim planlaması da tek bir firma içinde daha etkin gerçekleştirilebilir³³.

Dikey bütünleşmeyi işlem maliyetleri teorisi çerçevesinde, bir firmanın işlem maliyetleri dolayısıyla bağımsız teşebbüsler ile işlem yapmasının rasyonel olmayacağını, piyasada gerçekleştireceği işlemleri kendi organizasyonu içerisinde gerçekleştirirse bu maliyetlerden kurtularak etkinlik sağlayacağını öne sürülmektedir³⁴.

Dikey bütünleşmenin diğer bir önemli yararı faaliyetlerin sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi için gerekli olan bilginin piyasadaki iki ayrı firmaya göre şirketin kendi içinde çok daha hızlı ve düşük maliyetle aktarabilmesidir³⁵.

Dikey bütünleşme, bir tesisteki başarılı üretim aşamalarını birleştirerek hedeflenen ekonomilere ulaşılmasını sağlayabilir³⁶.

1.2.2. Hammadde Arz Güvenliği Sağlamak:

Belirsizliğin dikey bütünleşme güdüsü üzerindeki etkisini açıklayan bir teoriye göre geriye doğru dikey bütünleşmenin ikincil faaliyette bulunan şirketlerin girdi fiyatlarını tahmin ve uygun girdileri seçebilme yeteneğini geliştirdiğini göstermiştir. Hammadde'nin işlenmesi, organizasyon yapısının harmonik bir biçimde bir araya getirilmesini ve ham maddelerin kullanımını gerektirir. Bu kısıtlar ham madde işleyen işletmelerin girdi temin edebileceği dış tedarikçilerin sayısında belli bir azalmaya neden olmaktadır. Ham maddeyi işleyen sanayicinin özel bir organizasyon yapısına ve ham madde kullanıma duyduğu gereksinim ve az sayıda potansiyel tedarikçinin bulunması bu teori çerçevesinde firmaları dikey bütünleşmeye yönlendirmektedir³⁷.

³³ KATHRYN Rudie Harrigan, A.g.e., s.639

³⁴ ÖZEL, P., A.g.e., s. 45

³⁵ ÖZEL, P., A.g.e., s. 46

³⁶ KATHRYN Rudie Harrigan, "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions" Strategic Management Journal; ABI/INFORM Global, 1986, s. 535

³⁷ COMANOR, W.S., " Vertical Mergers, market power and the anti trust laws", American Economic Review, vol.57, 2002,s.258

Ham maddeyi bulunduğu kaynaktan çıkartan ve bunu işleyen işletmelerin bütünleşmesi incelendiğinde çoğunlukla ham maddeyi işleyen işletmenin, ham maddeyi kaynağından çıkartan işletmeyle bütünleşmeye yöneldiği görülmektedir. Bunun nedeni ham maddeyi işleyen firmaların güvenli garantili bir hammadde kaynağına sahip olmaya, elinde hammadde bulunan bir işletmenin güvenli bir pazara sahip olmasından daha istekli olmasıdır. Hammadde üretim kapasitesinin düşmesi ürünün daha sonra satılacağını, nakit akışının ertelendiğini ve dolayısıyla ürünün bugünkü indirgenmiş değerinin düştüğünü gösterir. Ham madde işleme tesisinin kapasite kullanım oranının düşmesi halinde ise bu durum sadece nakit akışının ertelenmesine neden olmaz. Aynı zamanda işleme tesisinin kullanımından bağımsız olarak değerinin düşmesine neden olur, çünkü ham maddenin üretim kapasitesi kullanımına bağlı olarak amortismanla tabii iken, işleme tesisleri kullanımlarına bağlı olduğu kadar, yaşlarına bağlı olarak da amortismanla tabiidirler. Dolayısıyla ham maddeyi işleyen işletmeler tesislerini her zaman fiili kapasiteye yakın bir şekilde çalıştırmaya gayret etmek zorundadır. Bir ham madde işleyicisinin üretim safhasına entegre olması bazı faktörlere bağlıdır:

- Üretim tesislerinin ham madde kaynaklarına göre konumları ve ulaşım imkanları
- Tesiste kullanılan ham maddenin niteliği
- Yöneticilerin risk alma yönündeki eğilimleri
- Yöneticilerin spot ticaret konusundaki becerileri³⁸

Tüm bu faktörler belirlense dahi eğer bütünleşmeye tespit edilmiş ham madde kaynakları üzerinden değil de yeni ham madde kaynakları bulmak yönünden teşebbüs edilirse bütünleşmenin büyüklüğü saptanamayabilir. Yeni kaynaklar arama üzerinden gerçekleştirilen bütünleşmede aynı tutarda yatırım yapılsa dahi yeni ham madde kaynakları bulma yönünde yapılan çalışmaların başarısına bağlı olarak elde edilen ham

³⁸ LANGOIS, R.N.; ROBERTSON, P.L. ; Explaining, Vertical Integration: Lessons From American Automobile Industry, Journal of Economic History, Vol.49, no:2, 1989, 48

madde fiyatı çok değişken olacaktır ki bu durumun farklı derecelerde bütünleşmeye neden olması beklenir³⁹.

Yeni ham madde kaynakları edinme konusundaki belirsizlikler başlı başına dikey bütünleşmeden caydırıcı bir etki yaratmaktadır. Çünkü yeni kaynaklar bulmaya yönelik yapılan çalışmalar sonucunda güvenli hammadde kaynakları elde etmek, elde bulunan kaynaklardaki hammaddeyi işlemekten daha riskli bir iştir. Bu nedenle arama sonucunda hammadde elde edilmesi entegre bir şirketin işleme tesisi için riskleri azaltmakta ancak bu durum entegre şirketin üretim bölümünde daha riskli yatırımlar yapmasından kaynaklanmaktadır⁴⁰.

Hammadde üretimi ve bu ham maddenin işlenmesi işlemlerinin karakteristikleri incelendiğinde hammaddeyi işleyen işletmelerin ham madde üretimine entegre olması konusunda çok önemli verimlilik yararları sağlayacağı görülmektedir. Ham madde işleyen işletmeleri yüksek sermaye maliyetleri ve yatırımın uzun vadeli yapısı tipik bir işleme tesisinin özel nitelikli yapısıyla birleştiğinde (işleme tesisleri kolaylıkla alternatif kullanıma uygun hale getirilemezler.) bu durum tesisin karlı bir şekilde işletilebilmesi için ekipmanların ömrü boyunca kesintisiz üretim yapılması gerektiğini gösterir. Bununla birlikte ham madde işleme tesisleri stok maliyetleri çok yüksek olduğundan, kısa süreli kesintilere karşı hazırlıklı olmak üzere kısıtlı miktarda stok yapma hakkına sahiptir. Ayrıca , kullanılan ham maddenin maliyeti satılan ürün değeri içinde oldukça önemli bir yüzdeye sahip olup bir işleme tesisinin rekabet edebilirliği açısından oldukça önemli bir faktördür. Tüm bu değerlendirmeler bir ham madde işleyen işletme için rekabet edebilir, fiyatlarda güvenilir hammadde kaynakları teminin ne kadar kritik bir öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır⁴¹.

1.2.3. Yatırım Riskini Azaltıcı:

Dikey bütünleşik yapıya sahip şirketlerin bu yapıda olmayanlara göre gelecekteki talep ve çıktı verilerini de içeren daha sağlıklı bilgilere sahip olabildiğini böylece bütünleşmenin yatırım risklerini azalttığını öne sürmüştür.

³⁹ LANGOIS, R.N.; ROBERTSON, P.L., A.g.e., s. 49

⁴⁰ ÖZEL, P., A.g.e., s. 49

⁴¹ KATHRYN Rudie Harrigan, A.g.e., s.641

Bu kapsamda, dikey bütünleşmenin Ar- ge yatırımlarını teşvik edici etkisinden de söz edilebilir. Firmaların yenilik (inovasyon) yapma eğilimleri, tamamlayıcı varlıkların yapısına ve taklitçiliğin kolay olup olmamasına bağlıdır⁴². Eğer taklitçilik kolaysa ve yoğun Ar- ge faaliyetlerinde bulunarak yenilik yaratan firmalar patent gibi yollara rağmen etkin korunamıyorlarsa rakip firmalar yada tedarikçiler bu yüksek maliyetle yaratılan yenilikten kolayca istifade edeceklerdir. Buda firmanın optimum miktarda yenilik yapmasını engeller. İkinci olarak, dikey bütünleşmiş rakip bütünleşmemiş rakibin maliyet ve teknik bilgisine kolayca ulaşabiliyorsa bu defa o firmanın yenilik ve Ar-ge girişimlerini azaltabilir. Sonuçta bir firma diğer firmaların kendi buluşları üzerinde bedava yararlanma sağlayacağını biliyorsa yenilik yapma güdüsü ciddi ölçüde azalabilir⁴³.

Bu koşullarda bir firmanın karlı olabilmesi için geliştirdiği yeniliği tamamlayıcı nitelikteki varlıklara kendisinin sahip olması yada belli tamamlayıcı varlıklara ortak olması gerekecektir. Bir başkasının tamamlayıcı varlıklarına ortak olduğunda ise rant paylaşma problemi ortaya çıkabilir⁴⁴.

1.2.4. Sermaye Maliyetlerini Azaltarak Yatırım Karlılığını Arttırmak:

Dikey bütünleşmenin, üretim sanayisindeki bir olumlu göstergesi de farklı araştırmacılar tarafından vurgulandığı üzere hammadde üretim şirketini daha düşük bir risk sınıfına dahil ederek sermaye maliyetlerini düşürmesidir. Hammaddenin işlenmesi ve üretilmesinde ki muhasebe karları arasındaki korelasyonun negatif olduğunu hesaplanmış ve dikey bütünleşik yapıdaki şirketlerin diğerlerine göre daha fazla kar istikrarına sahip oldukları sonucuna varılmıştır⁴⁵.

Sanayi açısından bakıldığında dikey bütünleşme maliyetleri düşürmesinin yanı sıra üretimden satışa kadar her aşamada potansiyel karı korumak ve riski yaymak yararlarını sağlamaktadır. Dikey bütünleşmenin tek bir aşamasının karı – Hammadde

⁴² LANGOIS, R.N.; ROBERTSON, P.L. ; Explaining, Vertical Integration: Lessons From American Automobile Industry, Journal of Economic History, Vol.49, no:2, 1989, 48

⁴³ MITCHELL, Edward j., “Capital Cost Savings Of Vertical Integration”, Edited by Edward J. Mitchell,, 1976, s39

⁴⁴ LANGOIS, R.N.; ROBERTSON, P.L., A.g.e.,s.49

⁴⁵ ÖZEL, P., A.g.e., s. 50

temini, işleme, üretim, pazarlama, dağıtım- asimetrik dalgalanmaktadır. Bütünleşme bir şirketin faaliyetlerini dengelemesine ve pazarın doğal olarak oluşan kararsızlığından korumaya, böylece hammadde fiyatları düştüğünde dahi işleme ve pazarlama marjlarının genellikle pozitif olarak korunmasına olanak sağlamaktadır⁴⁶.

1.2.5. Mevcut Pazarı Korunmak ve Geliştirilmek:

Dikey bütünleşmenin hammadde üreticileri için başka bir faydası pazarın korunması ve gelecekte daha da geliştirilmesine yönelik imkan yaratmasıdır. Bu durum, özellikle piyasadaki rekabetin arttığı ve hammaddeyi işleyen işletmelerin daha güvenilir hammadde kaynakları araştırmaya başladıkları durumlarda önem kazanmaktadır ki dikey bütünleşme uluslar arası bazda bu güvenliği sağlamaktadır. Ekonomisi ağırlıklı olarak çıkarttığı hammaddeyi ihraç etmeye dayalı ülkeler açısından yurt dışında işleme tesisleri kurarak hammadde satışlarını garantiye aldıkları için önemlidir⁴⁷.

Dikey bütünleşik yapıya sahip bir şirket ihtiyacı olan hammaddeye ve satacağı ürüne olan talebe ilişkin uzun vadeli garanti sağlayabilmektedir. Bu durumda, şirketin her bir birimi piyasadaki dalgalanmalardan çok fazla etkilenmeden üretim miktarlarını ve birim maliyetlerini uzun vadeli olarak planlayabilmekte, böylece Pazar payını koruyabilmektedir⁴⁸.

1.2.6. Üretim Maliyetlerini Azaltmak:

Entegre olmamış bir hammadde firmasının karşılaştığı yüksek riskleri dengelemek amacıyla karının entegre olmuş bir firma ile kıyaslandığında en az % 20 daha fazla olması gerektiğini belirlemiştir.

Finansal teoride daha riskli şirketlerin daha yüksek sermaye maliyetlerine maruz kaldığı yönünde geniş yazılı kaynak bulunmaktadır. Eğer dikey bütünleşme bir şirketin riskini azaltıyorsa o zaman bu görüşe göre şirketin sermaye maliyetini ve üretime dair

⁴⁶ ÖZEL, P., A.g.e., s. 50

⁴⁷ ÖZEL, P., A.g.e., s. 51

⁴⁸ ÖZEL, P., A.g.e., s. 51

tüm maliyetini azaltacaktır. Rekabetçi bir piyasada bu maliyet düşüşleri fiyat düşüşlerine neden olacaktır. Bu durumda düşük risk düşük tüketici fiyatları anlamına gelmektedir. Bununda tüketicilerin lehine bir durum yaratması beklenir.

Fiyatların marjinal maliyetlerine eşit olmadığı eksik rekabet piyasalarında; dikey ilişkili üretim aşamalarında Pazar gücüne sahip firmalar olması durumunda, girdi üreticisi firma girdi fiyatlarını maliyetlerinin üzerine bir kar ekleyerek belirleyecek bu girdiyi satın alarak üretimde kullanan üreticilerde nihai ürünün satış fiyatını belirlerken maliyet unsuru olan bu fiyata kendi karlarını ekleyeceklerdir. Dikey bütünleşme sonrasında üst pazardaki firma alt pazardaki kendi firmasına maliyetlerine eşit bir fiyatla girdi sağlayacağı için girdi satış fiyatlarındaki kar ortadan kalkacaktır⁴⁹.

Örneğin birim maliyeti 10 Dolar olan girdi üreticisinin girdi fiyatını 20 dolar olarak belirlediğini varsayalım. Bu girdiyi 20 dolara alan nihai ürün üreticisi de fiyatını 40 dolar olarak belirlerse iki defa kar marjı eklenmiş olacaktır. Bu iki firma birleşirse maliyetler üzerine yalnızca bir defa kar marjı ekleneceği için fiyat düşecektir⁵⁰.

1.2.7. Uzun Vadeli Anlaşmalardan Kaynaklanan Sorunları Azaltmak:

Üretim sanayinde bir hammadde işleyen işletmenin bir hammadde üreticisi ile tüm olası şartları göz önüne alan uzun süreli bir anlaşma yapması oldukça güçtür. Sanayideki fırsatçılık, hammadde tedarikçilerinin bilgiyi çarpıtma, yanlış sözler verme ya da kendi çıkarına tehditler yaratma eğilimlerinden ortaya çıkabilir. Bu problem, hammadde işleyen tesislerin özellikleri ve belirli niteliklerdeki hammadde pazarının darlığı, ülkeler arası ambargo uygulamaları ve devamlı hammadde temini ihtiyacı nedeniyle daha da artmıştır. Bir hammadde işleyen işletmenin gelecekteki hammadde fiyatları ve hammadde temin imkanları üzerine bazı tahminler yaparak kapasitesini planlaması gerekliliği bilinmektedir. Hammadde üreticisi bu bilgiye en masrafsız

⁴⁹ ÖZEL, P., A.g.e., s. 52

⁵⁰ DAVIS, Rachel; DUHAIME, Irene M., “Diversification, Vertical Integration, and Industry Analysis: New Perspective and Measurement”, Strategic Management Journal; ABI/INFORM Global, 1992, s. 511

şekilde ulaşan kimsedir. Ancak, bu bilgiyi sanayiciye ulaştırmak için her hangi bir güdüsü yoktur⁵¹.

Başarılı bir hammadde işleme işleminde en önemli olgu hazır ve güvenilir bir hammadde tedarikçisidir. Hammadde temin imkanlarının belirsiz olması demek, sanayicinin uygun hammadde akışını sağlamak için daha fazla kaynak aktarımına ihtiyaç duyması demektir. Hammadde tedarikini güvence altına alabilmek için uygulanması gereken strateji ya uzun dönemli bir kontrat imzalamak yada geriye doğru dikey bütünleşmedir. Geriye doğru dikey bütünleşme, spot hammadde piyasasındaki fiyat değişim keyfiliklerini ve uzun vadeli kontratlarda zorluklar çıktığında oluşabilecek potansiyel hukuk masraflarını azaltmaktadır⁵².

Kısa vadeli anlaşmalar yenilenme dönemlerinde maddelerinin tekrar gözden geçirilmesine olanak sağlarlar. Ancak, bu anlaşmaların olumlu yanları olmasına rağmen olumsuzlukları da vardır. Bunlardan en önemlisi kıtlık dönemlerinde özellikle piyasadaki fiyatların tekrar regüle edildiği zamanlarda sanayicinin hammadde arzını sağlamada sıkıntılar yaşamasıdır. Kısa vadeli anlaşmalar sonunda anlaşmayı yenileme garantisi olmayabilir ve bu durum tesisin durmasına neden olabilir. Bu şartlar altında sanayiciler hammadde üretimine entegre olmayı ve hammadde tedarikini güvence altına almayı tercih etmektedirler⁵³.

1.2.8. Güvenilir Girdi Temini ve Uzun Vadeli Plan Yapabilme Olanğı Sağlamak:

Sanayide dikey bütünleşik yapının yönetim açısından belirgin bir yararı farklı sanayi dallarındaki yatırımları koordineli bir biçimde planlama fırsatı yaratmasıdır.

Geleceğe yönelik faaliyetlerine güvenilir ve sağlıklı olarak planlayabilmek şirkete:

- Geleceğe ilişkin işlem oranlarının bilinmesine ve ortalama maliyetlerinin düşürülmesine olanak verir.

⁵¹ ÖZEL, P., A.g.e., s. 53

⁵² DAVIS, Rachel; DUHAIME, Irene M., A.g.e., s.512

⁵³ DAVIS, Rachel; DUHAIME, Irene M., A.g.e., s.513

- Üretim miktarlarında ve aynı zamanda ortalama birim maliyetlerinde daha küçük sapmalara olanak sağlar. Bu yarar daha durağan kar elde edilmesine ve hissedarlar içinde daha az riskli yatırım yapılmasına neden olur.

Örneğin entegre bir sanayici genişleme ve yenileme yatırım planlarını hammadde kaynakları konusunda eksiksiz bilgiye sahip olduğundan, yaptığı ürün talep tahminlerini de dikkate alarak daha sağlam bir temele oturabilir. Sanayici yatırımı için büyük sermaye ve yatırımın amorti edilmesinin güvence altına alınması gerektiğinden, hammadde kaynağının sürekliliği, ürün pazarının mevcudiyeti yatırım kararının daha az risk ile alınmasına neden olmaktadır. Dikey bütünleşme belirsizlikleri azalttığından uzun ömürlü makine- teçhizatın amortizasyonunu güvence altına almaktadır. Böylece sürekli ve istenen miktarda hammadde temini işletmeye ilişkin riskleri azaltmakta sanayi üretiminin garanti altına alınması ise hammadde arama ve üretimini kolaylaştırmaktadır. Ancak dikey bütünleşik şirketlerin sağladığı faydaların objektif olarak sayısal veriler ile ifade edilmesi mümkün olamamaktadır⁵⁴.

Bununla birlikte, hammadde işleme faaliyetleri oldukça karmaşık ve kısa vadede koordinasyon problemleri olan faaliyetlerdir. Pek çok işleme tesisine sahip büyük bir şirket, çok sayıda işlemi bir arada yürütecek, birbirinden farklı pek çok işlem birimi idare edecek ve farklı kalitelerde çok sayıda ürün üretimini gerçekleştirecektir. Bu sanayicinin güvenli hammadde temini imkanı olması ve pazarlama biriminden ürün talep tahminlerini alabilmesi işlemleri daha verimli bir biçimde programlamasına olanak vermektedir. Bu durum özellikle stok miktarlarında önemli tasarruf sağlamaktadır⁵⁵.

Entegre olmayan bir şirketin optimum bir mevsimsel envanter belirlemesi entegre bir şirkete göre çok daha zor olmaktadır. Mevsimsel envanterlerin hazırlanması çoğunlukla geleceğe ilişkin güvenilir talep tahminlerine sahip olmayı gerektirmektedir. Entegre bir şirketin servis istasyonları satış bilgilerine ulaşması daha kolaydır. Entegre olmayan şirkette kendi müşterilerinin stok miktarlarını ve geleceğe ilişkin taleplerini

⁵⁴ DAVIS, Rachel; DUHAIME, Irene M., A.g.e., s.513

⁵⁵ DAVIS, Rachel; DUHAIME, Irene M., A.g.e., s.514

belirleyebilir ancak, güvenilir bilgilere hızlı ve sistematik bir biçimde ulaşma konusunda zorluklar yaşayacaktır⁵⁶.

Dikey Bütünleşik Yapının Yararlarından bahsedilirken, dikey bölünmenin yarattığı sakıncalara da değinilmesinde de fayda görülmektedir.

Zorunlu bir bölünme üç çeşit sosyal maliyete yol açabilir⁵⁷:

- Geçiş döneminin sanayicilikte yarattığı kargaşa ve belirsizliğin yatırımları geciktirici ve maliyetleri yükseltici etkisi.
- Sanayinin yeniden organize olmasını ve yerleşik yeni düzenine kavuşmasını takip eden dönemde dikey bütünleşmenin ekonomik yararlarının kaybolmasını takiben işletme maliyetlerinin yükselmesi.
- Yeniden organizasyondan sonra dikey bütünleşmenin risk azaltıcı faydasının ortadan kalkması neticesinde sermaye maliyetlerinde artış görülmesi.

Dolayısıyla hammadde şirketlerinin entegre yapısının bozulmasının ekonomik bir fayda sağlamayacağı tam tersi ciddi bir ekonomik maliyet getireceği beklenebilir.

Geçmişteki uygulamalardan dikey bölünmenin genel olarak hammadde piyasalarında rekabetçi piyasa yapısını güçlendirmek için kullanılabilecek uygun bir politika olmadığı anlaşılmıştır. Bu yapının uygulanması ile beklenen faydaların aksine artan üretim, yatırım ve keşif ihtiyaçları nedeni ile hammadde ürünlerinin fiyatlarının artması söz konusu olabilmektedir. Ayrıca dikey bölünmenin teknolojik yenilikleri geciktirerek, verimlilikteki ilerlemeleri engellemesi ve yeni kaynakların keşfini tehlikeye atması olasıdır⁵⁸.

Sonuç olarak, dikey bütünleşmenin şirketlerin faaliyet risklerini ve maliyetlerini düşürerek, etkinliğini ve karlarını arttırıcı etki gösterdiği, aynı zamanda satış garantisi ve etkin bilgi transferini sağlayarak yatırımlarını teşvik edici etkisi olduğu bu durumu

⁵⁶ DAVIS, Rachel; DUHAIME, Irene M., A.g.e., s.515

⁵⁷ DAVIS, Rachel; DUHAIME, Irene M., A.g.e., s.515

⁵⁸ ÖZEL, P., A.g.e., s. 55

özellikle yeni hammadde kaynakları edinme yatırımlarının yapılması sanayi açısından önemli yararlar sağladığı görülmektedir. Bu yararlar, şirketlerin dikey bütünleşmeye giderek piyasa faaliyetlerini içselleştirmelerini rasyonel kılmakta, dolayısıyla dikey bütünleşme büyük şirketler tarafından dünya çapında tercih edilmektedir⁵⁹.

1.3. DİKEY BÜTÜNLEŞİK YAPININ SAKINCALARI

Dikey bütünleşmenin yararları önceki bölümde açıklanmıştır ancak, bilinen bir gerçekte bazı şirketlerin dikey bütünleşik yapıya sahip olmadığı bazı faaliyetlere entegre olmuşken bazılarında bu yapıyı tercih etmediğidir. Dikey bütünleşmeye karşı tezler ve şirketlerin dikey bütünleşik yapıyı hangi nedenlerle tercih etmedikleri bu bölümde açıklanmaya çalışılacaktır. Dikey bütünleşmenin bazı olumsuz etkileri şunlardır⁶⁰.

1.3.1 Rekabeti Engelleyici Etkisi:

Dikey bütünleşmenin rekabeti engelleyici etki yarattığını destekleyen bir teori, pazarların kapatılması olarak adlandırılmaktadır. Pazarların kapatılması, dikey bütünleşmeye giden bir firmanın müşteri veya tedarikçi olarak diğer firmalarla işlem yapmaması veya bu firmalar aleyhine işlem koşullarını zorlaştırması olarak açıklanabilir. Literatür de dikey bütünleşmenin taahhüt etkisinden bahsedilmektedir. Taahhüt kar paylaşımından ileri gelmektedir çünkü entegre bir şirkette ikincil faaliyet birimi karını birincil faaliyet birimi ile paylaşmaktadır ve böylece rakip şirketlerin çıktılarında ki artışlardan zarar görmektedir. Sonuçta, şirket ikincil faaliyet alanında rakibi olan şirketlerin girdi kaynaklarını kısma gereği duymaktadır. Bu durumu sorgulayan pek çok ampirik çalışma mevcuttur⁶¹.

Örneğin, ABD’ deki kablolu televizyon endüstrisini inceleyen bir çalışma sonucunda, birincil program hizmetleri ile entegre yapıya sahip ikincil kablo

⁵⁹ ÖZEL, P., A.g.e., s. 56

⁶⁰ NARGI, Kathy , “VERTICAL INTEGRATION - The Old Model Still Proves a Successful Strategy“ Toth Printed Circuit Design & Manufacture; 2007, s. 40

⁶¹NARGI, Kathy , A.g.e., s. 40

işletmecilerinin rakip program hizmetlerine taşımaya istekli olmadıkları ortaya çıkmıştır⁶².

İşlem maliyetleri teorisine göre, dikey bütünleşmeler firmalar arasındaki bilgi akışı açısından sözleşmeler karşısında daha üstün olduklarından etkinliği arttırıcıdır. Ancak, birleşme sonrası rakiplerle işlemler devam ediyorsa, Pazar gücüne sahip olan birleşen firmalar arasındaki bu bilgi akışının rakipler aleyhine rekabeti azaltıcı etkisi olabilmektedir. Örneğin, dikey bütünleşmiş firmanın üst pazardaki işlemleri alt pazardaki rakiplerinin fiyat, maliyet, ürün tasarımı veya müşterileri hakkındaki bilgiler gibi stratejik bilgilerini öğrenmesine ve bu bilgileri de alt pazardaki rekabette rakiplerine karşı kullanabilmesine yol açabilir. Dikey bütünleşme sonrası rakiplerle devam eden sözleşmeye dayalı işlemler, tarafları özel bilgilerin resmi veya gayri resmi olarak açıklanmasına karşı yeterince koruyamıyorsa, bu bilgilerin rakipler lehine kullanılmasını önlemek için birleşen firmalar arasına engeller konulabilir⁶³.

1.3.2. Piyasadaki ve Potansiyel Rakipleri Dışlayıcı Etkisi:

Dikey bütünleşmeye sanayilerin yaşam seyri teorisi çerçevesinde ve piyasa aksaklıklarından kaynaklanan rasyonel davranışlar olarak bakıldığında üretim sürecinin en az bir aşamasında pazarın önemli derecede kontrolü söz konusu ise bu davranışların masumluğunu kaybedebileceğini belirtilmektedir. Çünkü dikey bütünleşmiş bir üretim sürecine giriş için artan sermaye gereksinimlerini, potansiyel rakiplerin dışlanmasına yol açabilecek veya dikey bütünleşme fiyat ayırmacılığı için bir araç olarak kullanılabilir⁶⁴.

Dikey bütünleşmenin belli bir potansiyel rakibi ortadan kaldırması nedeniyle rekabeti olumsuz etkilemesi, potansiyel rekabet teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre, pazarın ucunda bekleyen potansiyel rakipler pazardaki fiyatların iki şekilde düşmesine neden olur. Birincisi, mevcut rakipler fiyatlarını yükselttikleri zaman potansiyel rakiplerin pazara gireceklerini bildikleri için fiyatlarını sınırlarlar. İkincisi,

⁶² NARGI, Kathy ,A.g.e., s.40

⁶³ NARGI, Kathy ,,

⁶⁴ SULLIVAN, T.E. ve HARRISON J.L., Understanding Antitrust and Its Economic Implications, Matthew Bender &co. Inc., 1998, s. 79

mevcut firmalar pazarın dışındaki firmaların pazara girmeyeceğini düşünseler bile fiyatlarını yükselttikleri anda o firmalar pazara girebilir ve yeni girişlerde pazara arz edilen mal ve hizmet miktarını yükselterek fiyatların düşmesini sağlarlar⁶⁵.

1.3.3. Pazara Giriş Engellerini Arttırıcı Etkisi:

Dikey bütünleşme pazara yeni giren veya girmeyi planlayan firmaların mevcut firmalarla daha yüksek maliyetlere katlanmasına neden olabileceği için giriş engellerini arttırabilir. Böylece Pazar gücünün korunmasını veya artmasını da sağlayabilir⁶⁶. Dikey bütünleşmeden kaynaklanan giriş engellerini ikiye ayırır⁶⁷.

Birincisi, dikey bütünleşmiş firmaların yeni girecekler karşısındaki bilgi ve deneyim üstünlüğü; İkincisi ise, birincil ve ikincil faaliyetlere ilişkin pazarlar arasındaki ölçek ekonomilerindeki farklılıktır. Bilgi ve deneyim üstünlüğü yaparak öğrenme olgusundan kaynaklanır. Deneyimle kazanılan bilgiye gizliliği nedeniyle deneyimsiz firmalar kolay ulaşamıyorsa veya uzmanlaşmış personel bütünleşmiş firmalardan kiralanamıyorsa üretimin her iki aşamasına birden girmek zorunda kalan yeni firmalar açısından sermaye maliyetleri yükseleceğinden bu durum piyasaya giriş engeli oluşturacaktır. Ayrıca firmalar kendi ürettikleri girdileri kullanırlarsa, birincil ve ikincil faaliyetler arasındaki eş güdüm içselleştirilecek; bunun sonucunda da girdi özelliklerindeki çeşitlendirme daha kolay gerçekleşeceğinden ürün farklılaştırması kolaylaşacaktır. Bu nedenle, üretim ve dağıtım aşamaları arasındaki bütünleşme ürün farklılaştırma derecesini arttırır ve fiyat rekabetini sınırlar. Bu çerçevede, dikey bütünleşmenin ürün farklılaştırmasını kolaylaştırarak piyasaya giriş engellerini arttırabilme etkisi söz konusu olabilmektedir⁶⁸.

1.3.4. Şirket İçi Kontrol Verimliliği Azaltıcı Etkisi:

Örgüt teorisi, yüksek oranda entegre olmuş şirketlerin ölçekleri büyüdükçe kontrollerinin zayıflayacağını da öne sürmektedir. Kontrol bir birimin çıktı ve

⁶⁵ SULLIVAN, T.E. ve HARRISON J.L., A.g.e., s. 80

⁶⁶ NARGI, Kathy , “VERTICAL INTEGRATION - The Old Model Still Proves a Successful Strategy“ Toth Printed Circuit Design & Manufacture; 2007, s. 40

⁶⁷ NARGI, Kathy , A.g.e., s. 41

⁶⁸ NARGI, Kathy , A.g.e., s. 42

davranışlarından diğer bir birimin etkilenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır⁶⁹. Tipik olarak bir şirketin bütünleşme derecesi arttıkça, yapısındaki karmaşa ve çeşitlilik ile birlikte birimler ve yöneticiler arasındaki görüş ayrılıkları ve rekabette artacaktır. Örgüt teorisi, şirketin bütünleşmesinin, çalışanlarının izlenmesi ve değerlendirmesi ile bilgi transferi kabiliyetini azaltacağını öne sürmektedir. Bu çalışmaya göre, ham madde işleme sanayinde faaliyet gösteren bir şirketin geriye dönük bütünleşmesinin tahmini maliyeti şirketin toplam ekonomik verimliliğinin % 32 azalması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte yüksek oranda entegre yapıdaki şirketlerin, yarı – entegre şirketlere göre iş risklerinin yaklaşık % 28 daha az olduğu ortaya çıkmıştır⁷⁰.

Sonuç olarak, üst düzey yöneticiler, organizasyonun farklı birimlerince yürütülen faaliyetleri daha fazla gözlemleme, koordine etme ve birleştirme ihtiyacı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Dikey bütünleşme koordinasyonu en pahalı olan stratejilerden biridir. Bunun sebebi işlem sırası olarak birbirine bağlı bir birimden diğer bir birime giden kaynağın koordine edilmesi ihtiyacıdır. Birimler arasındaki üretim zincirinin kurulması, şirketin bürokratik kontrole yatırım yapmasına bağlıdır. Bürokratik kontrol, kuralları ve prosedürleri gereğince, birçok hiyerarşik seviye gerektirir ve işlemlerin daha fazla merkezileştirilmesini sağlar. Yönetim merkezi, stratejik olduğu gibi işletmeye yönelik kararlar da alır. Bu durum, işlem birimlerinin özerklik ve sorumluluk derecelerini tehlikeye atmaktadır⁷¹.

Dikey bütünleşik yapıdaki şirketlerin uluslar arası alanda ikincil faaliyet alanlarında yatırımı tercih etmeleri konusundaki eleştirilerden biri bu şirketlerin yurt içi üretim tesisleri yerine yabancı üretim tesislerine yatırım yapmalarının ekonomikliğinin sorgulanmasıdır. Burada karıştırılmaması gereken unsurlar, ham maddeyi işleyen tesisin, ham maddenin çıkartıldığı ülkede kurulması veya deniz aşırı ülkelerdeki diğer kolaylıklardan faydalanılması, ham maddenin taşınmasının ekonomikliğidir. Çevre mevzuatı ve ticaret kolları da dikkate alınması gereken önemli konulardır. Olaya sadece ekonomik açıdan bakıldığında, deniz aşırı ülkelerde işleme tesisi sahibi olunmasının

⁶⁹ SULLIVAN, T.E. ve HARRISON J.L, A.g.e., s.85

⁷⁰ SULLIVAN, T.E. ve HARRISON J.L, A.g.e., s.85

⁷¹ SULLIVAN, T.E. ve HARRISON J.L, A.g.e., s.86

yurt içi üretim merkezlerine tercih edildiği belirtilmektedir. Ancak bu ülkenin konumuna ve özelliklerine bağlı olarak değişebilmektedir⁷².

Ayrıca bu konudaki diğer bir eleştiride, bu tip yatırımların piyasa kararlılığı ve performansı üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Burada, ellerindeki kaynaklara bağlı olarak gelirleri farklı olduğundan tüm üreticilerin uluslar arası dikey bütünleşmeye gidemeyeceğinden hareketle pazarda sürekli geleneksel bazı entegre şirketler ve büyük ulusal şirketlerle birlikte entegre olmayan şirketlerin bulunmasının sıkıntılar yaratacağı vurgulanmaktadır. Sanayinin yapısı, Pazar koşulları ve fiyatlar üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir⁷³.

Konuya dikey bütünleşmenin sakıncalı yönleri açısından bakıldığında; dikey olarak birleşen şirketler tarafından, piyasada fiyatları yükseltebilecek bir pazar gücü edilebilmesi veya bu gücün daha da arttırılabilmesi sonucunda; rakip firmaların maliyetlerinin yükselmesi birleşen teşebbüslerden her hangi birinin potansiyel rakip olarak pazarın bir ucundan silinmesi nedeniyle Pazar performansının olumsuz etkilenmesi, azalan rakip sayısı nedeniyle oligopolistik işbirliğinin kolaylaşmasını, rakiplerin rekabet açısından önemli ve gizli bilgilerinin birleşen teşebbüsler arasında geçişinin yarattığı rekabet karşıtı davranışlar, fiyat ayırmacılığı, rakiplerin faaliyet gösterebilmesi için zorunlu unsurlara erişimin engellenmesi ve regülasyonlardan kaçınma gibi rekabet karşıtı etkilerin söz konusu olabildiği söylenebilir⁷⁴.

Sonuç olarak, dikey bütünleşmenin gerek tüketiciler, gerekse üreticiler açısından önemli yararları olduğu gibi elde edilen yararların kötüye kullanılması durumunda önemli sakıncaları olabileceği de yukarıdaki açıklamalardan anlaşılmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak, “dikey bütünleşmenin rekabet hukuku açısından tüketici refahı kriterine göre inceleyerek kamunun doğrudan müdahalesi (regülasyonlar) dışında altı durumda (işlem maliyetleri, ardıl tekel, ürüne özgü hizmetler, giriş engelleri, belirsizlik, monopsonist firmanın geriye bütünleşmesi, fiyat ayırmacılığı) refahı etkileyeceği öne sürülmektedir. Bu çerçevede , sadece giriş engellerinde olumsuz bir etki ortaya çıktığını ancak bu konuda da tartışmalar olduğu için dikey bütünleşmenin

⁷² NARGI, Kathy ,A.g.e.,s.42

⁷³ NARGI, Kathy ,A.g.e.,s.42

⁷⁴ SULLIVAN, T.E. ve HARRISON J.L., A.g.e., s.86

kesin olarak olumsuz değerdendirilemeyeceğini dört durumdaki etkinin ise arz ve talebe ilişkin daha çok bilgi gerektirdiğini belirterek dikey birleşmenin tüketici refahı açısından net etkisinin olumlu olduğu sonucuna varmışlardır⁷⁵.

Dikey bütünleşmelerin etkinlik artırıcı sonuçlarını; üretim ve tasarım eş güdümü dışsallıkları içselleştirme iki kere kar ilavesinin ortadan kalkması ve girdi kullanımında etkinlik olarak dört grupta toplanmaktadır. Dikey bütünleşmelerden kaynaklanan etkisizlik ise rakiplerin dışlanması sonucu oluşan etkinlik kaybıdır⁷⁶.

1.4. Dikey Bütünleşmenin Tercih Edilmediği Durumlar:

Şirketler için dikey bütünleşmenin her hangi bir fayda getirmediği ve dolayısıyla tercih edilmediği durum “ coğrafi avantaj “ olarak adlandırılabilir. Bazen bir pazarın bulunduğu lokasyonda bir ham madde kaynağı keşfedilebilir bu pazarın işlem hacmi sahanın üretim kapasitesinden düşükse buradaki ham maddeyi işlemek için pazar hacmine denk bir işleme tesisi kurulabilir ve artan ham madde en yakınındaki başka bir işleme tesisine nakledilebilir bu lokal tesisinin optimal tesisin ölçeğinden küçük olduğu da varsayılabilir. Dolayısıyla buradaki ham maddeyi işlemek için sadece bir işleme tesisi kurulması yeterlidir. Bu tesisin entegre olmak gibi bir güdüsü yoktur. Gerek ham madde kaynağı gerekse pazarı garanti altındadır. Aynı kaynaktan ham madde satın alan en yakınındaki üretim tesisinin aldığı ham maddeyi taşımak ve ürettiği ürünü pazara ulaştırmak için ayrıca navlun ödeyeceği göz önüne alınırsa çok daha verimli çalışmadığı sürece yerel üretim merkezinin satış fiyatını düşürme veya alıcılarını kendine çekme gibi bir durum yaratması beklenemez⁷⁷.

Buna benzer bir durum yerel ham madde kaynağı miktarını Pazar hacminden düşük olduğu şartlarda gözlenebilir. Bu durumda yerel üretim merkezi bölgedeki ham maddeyi işlemek üzere kurulacak ve pazarda işlem gören diğer ürün ihtiyacı dışarıdan temin edilecektir. Dışarıdan temin edilen ürünün satış fiyatı yerel ürünün fiyatını belirleyecek, yerel işleme tesisinin satış fiyatı üzerinde her hangi bir kontrolü olmayacaktır. Ancak bölgedeki ham madde satış fiyatı üzerinde etkisi olacaktır. Bu

⁷⁵ SULLIVAN, T.E. ve HARRISON J.L., A.g.e., s.86

⁷⁶ NARGI, Kathy ,A.g.e.,s.43

⁷⁷ NARGI, Kathy ,A.g.e.,s.44

şartlar altında her zaman dışarıdan gelen ürünle rekabet şansı olması söz konusudur. İşleme tesisine sahip olan işletme ham madde kaynağını ve pazarını garanti altına almıştır ve entegre bir yapısı olmadığı bir halde entegre yapının sağladığı yararlarından faydalanmaktadır⁷⁸.

İşletmelerin bazı faaliyetlerde neden dikey bütünleşmeye gitmedikleri sorusunun cevabı farklı bölümler içermektedir. Özellikle büyük entegre şirketler için dikey bütünleşmenin çok çeşitli alanlarda uygulanabilirliği bulunsa da yeni hammadde kaynaklarının bulunması ve işleme tesislerinin kurulması için bir şirketle entegre olmak yerine onun Know-how 'ından yararlanmak kendimizin tecrübesiz olduğu alanlarda daha düşük maliyetle, daha çok kar elde etmemizi sağlayabilir⁷⁹.

Yüzyılımızın son çeyreğinde yaşanan gelişmeler, değişim gereği ve yoğun rekabet ortamı, örgütleri bir varolma mücadelesi içerisinde bırakmıştır. Değişim ve uyum çerçevesinde örgütler konjonktür gereği yoğun kriterlere sahip bir performansı yakalama, daha da önemlisi sürdürülebilir bir performans yakalama mücadelesi yaşamaktadırlar. Çağımızın son çeyreğinde küreselleşme ile birlikte yüzyıla damgasını vuran dikey bütünleşme tekstil, kimya, metalürji ve petrol sanayilerinde faaliyet gösteren örgütlerin değişim gereklerinde ana enstrüman olarak varolma mücadelesini kazanmada gerekli performansı yakalamanın ana faktörü olmuştur⁸⁰.

Bu bölümde dikey bütünleşmenin işletmelerin örgütsel performansına etkisini irdeleme çerçevesinde örgütsel performans dikey bütünleşme penceresinden bakılarak geniş bir açıyla ve incelenecektir. Performans ve örgütsel performans kavramları ayrıntılı olarak ortaya konulacak ve bu kavramlar üzerinde dikey bütünleşmenin etkileri gözlenecektir⁸¹.

⁷⁸ NARGI, Kathy ,A.g.e.,s.44

⁷⁹ NARGI, Kathy ,A.g.e.,s.45

⁸⁰ NARGI, Kathy ,A.g.e.,s.46

⁸¹ NARGI, Kathy ,A.g.e.,s.46

1.5. Dikey Bütünleşme Seviyesinin Ölçülmesi:

Mevcut veriler dikey bütünleşmenin çok kısıtlı ölçümüne olanak sağlamaktadır. Kısıtlıdır çünkü şirketler sadece satınaldıkları hammadde ve bunun işlenmesi sonucu elde etekleri çıktı ile performans ve verimliliklerini ölçümlemektedir. Ancak bunun yanı sıra şirketler başka şirketlerin hizmet ve faaliyetlerinden yararlanmakta, fason veya diğer şekillerde üretimlerine dış tedarikçilerden yardım sağlamak ve hatta başka firmalar adına üretim yapmaktadırlar⁸².

Bu nedenle, mevcut veriler ile tekstil sanayindeki dikey bütünleşme seviyesini tam olarak belirlemek mümkün olamamaktadır. Ayrıca sağlıklı pazarlama ve dağıtım verileri de mevcut olmadığından bu faaliyet alanları hesaplara dahil edilememektedir. Bu sebeplerle, mevcut verilerin dikey bütünleşme derecesini olduğundan az gösterdiği çeşitli kaynaklarda ifade edilmekte ancak bunu kanıtlayabilecek yöntemde bulunmamaktadır⁸³.

Dikey bütünleşme derecesini belirlemek üzere bir “ Dengesizlik Endeksi” kullanılmaktadır. Bu endeks Hammadde üretim miktarı ile bundan elde edilen çıktının arasındaki farkın bu iki değerden büyük olanına oranıdır. Bu tanıma göre pozitif endeks değeri şirketin toplam çıktı miktarından daha az hammadde üretimi yaptığını, negatif endeks değeri ise şirketin hammadde üretiminden daha fazla ürün çıktısı elde ettiğini göstermektedir⁸⁴.

Ayrıca “Kayıp Hammadde” olarak tanımladıkları bir değer hesaplamışlardır. Kayıp hammadde, hammadde üretim miktarı ile bunun işlenmesi sonucunda ortaya çıkan ürün miktarı arasındaki farkı göstermektedir. Bu kavram sadece hammadde üretimi, ürün üretim kapasitesini aşan şirketler için bir anlam ifade etmektedir. Bu

⁸² SULLIVAN, T.E. ve HARRISON J.L, A.g.e., s.87

⁸³ SULLIVAN, T.E. ve HARRISON J.L, A.g.e., s.87

⁸⁴ SULLIVAN, T.E. ve HARRISON J.L, A.g.e., s.88

durum gelecekteki dikey bütünleşme seviyesinin şirketin daha yüksek oranlarda ikincil faaliyetlerde yer alıp almayacağına bağlı olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır⁸⁵.

Sonuç olarak 1990, 1995 gerekse 2000 yıllarında dünyada dikey bütünleşmeyi uygulayan şirketler incelediğimizde; şirketlerin tamamına yakınının hem hammadde üretimi ile hem de hammaddenin işlenmesi sonucunda elde edilen ürünlerin satışları ile dikey bütünleşik yapıya sahip oldukları, bununla da yetinmeyip şirketler arası birleşmeler yoluyla faaliyet alanlarını daha da genişlettikleri görülmektedir⁸⁶.

Dikey bütünleşme derecelerinin saptanmasında var olan sorunlar nedeniyle çalışmamızda derece yapma tercihinde bulunulmamış, sadece yapılıp yapılmadığı ve yapılmış ise geriye veya ileriye doğru bütünleşmelerden hangisinin tercih edilmesinin saptanması yeterli bulunmuştur.

⁸⁵ SULLIVAN, T.E. ve HARRISON J.L, A.g.e., s.88

⁸⁶ SULLIVAN, T.E. ve HARRISON J.L, A.g.e., s.89

2. DİKEY BÜTÜNLEŞME VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMLARI

2.1. Performans Kavramı:

Son dönem ülkemizde de günlük dilde dahi yoğun olarak kullanılan performans kavramı kısa yazılımının ardında önemli bir kapsama ve öneme sahip bir kavramdır.

Performans kavramı belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans genel anlamda amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır⁸⁷. Bir iş sisteminin performansı, o sistemin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur⁸⁸.

Diğer bir tanıma göre performans, bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/nitel olarak belirleyen bir kavramdır⁸⁹. Görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi amacı gerçekleştirilmesi olarak da tanınan performans⁹⁰ kavramı yalın görünüm ardında değerlendirme kavramıyla bütünleştğinde işletme literatüründe daha da önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme kavramı ise; kişi, birim ya da örgütlerin performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer diğerlerinin performansı” bazında ölçülmesini içeren bir süreci ifade etmekle birlikte pek çok tanımı mevcuttur. Bireysel bazda personel değerlendirme; “bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ölçme yoluyla personelin işindeki performansının değerlendirilmesi” olarak tanımlanmaktadır⁹¹. Çalışanları daha iyi tanımasına olanak sağlayan performans değerlendirme⁹² bireysel bazda bireyin görevdeki başarısını,

⁸⁷ SAYIŞTAY, “Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri”, Sayıştay Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi (Çev. KAYA Safye, ARAL Can Suat), , Ankara, 2000, www.anao.gov.tr

⁸⁸ AKAL Zuhul, İşletmelerde Performans Ölçü Ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri), MPM yayınları Yayın No:473, Ankara, 1992, s. 1.

⁸⁹ AKAL Zuhul, Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi, MPM, Ankara 2003, s. 5

⁹⁰ http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm

⁹¹ PALMER Margeret J., KENNETH Winters T., İnsan Kaynakları, (Çev: Doğan ŞAHİNLER) Repnosol Matbaası, İstanbul, 1993,s.9.

⁹² ŞENOL Gökhan, İş Değerlemesinde Performans Değerlerine Giriş, http://isguc.org/arc_viev.php?ex=31

istek tutum ve davranışlarını, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına dair katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır⁹³.

Örgütsel temelde ise performans değerlendirme aynı esaslarda örgüt başarımının belirlenmiş standart yada kıyaslama ile değerlendirilmesinden başka bir şey değildir. Küresel rekabetin kıyasıya arttığı, dikey bütünleşme çerçevesinde radikal fırsatların ve hayati engellerin var olduğu günümüz işletme yaşamında örgütsel performans değerlendirilmesi başarının sürekliliğini sağlamada önemli bir çerçeveyi oluşturmaktadır.

2.2. Örgütsel Performans:

Bilgi yönetimi örgütsel performansı arttırmak için en güncel reçete olarak ileri sürülmektedir⁹⁴. Konuyla ilgili yazın incelendiğinde akademisyenler tarafından örgütsel etkililik ile örgütsel performans kavramlarının genellikle birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir⁹⁵.

2.2.1. Örgütsel Performans Kavramına Genel Bir Bakış:

İlk olarak 1950’li yıllarda tartışılmaya başlayan örgütsel performans “belirli kaynak ve araçlara sahip örgütlerin bunları uygun kapasiteyle kullanarak ve çalışanlarına ek yük yüklemeden amaçlarını gerçekleştirme derecesi” olarak tanımlanmıştır. Örgütsel etkililiğin ölçümü için verimlilik, gruplar arası gerilim ve esneklik ölçütlerini önermişlerdir. Onlara göre, örgütsel etkililik örgütlerin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için kullandıkları araçlar ile ilgilidir. Tanım basit olmasına rağmen pek çok belirsizliği beraberinde getirmektedir. Çünkü amaçların belirlenmesi ve gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülmesi görüldüğü kadar basit olmamaktadır.

⁹³ SABUNCUOĞLU Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000 s..160.

⁹⁴ Hlupic v.d; 90 HLUPIC, Vlatka, Athanasia Pouloudi, George Rzevski (2002), Towards An Integrated Approach to Knowledge Management : “Hard”, “Soft” And “Abstract” Issues, Knowledge And Process Management, 9 (2),2002,s.90

⁹⁵ Hlupic, A.g.e.,s.90

Örgütsel etkililik “örgütün yaşamını sürdürmesi için gerekli olan kıt kaynakları elde etmesinde çevresinden yararlanma derecesi” olarak tanımlanmıştır⁹⁶. Örgütsel etkililiğin ölçümünde amaçların kıstas olarak kullanılması basit ve yanlış yönlendirici bir yaklaşımdır. Örgütler tıpkı bitkiler, hayvanlar ve insanlar gibi herhangi bir amaç gütmenden yaşayan organizmalardır. Dolayısıyla, örgütlere bir amaç ithaf etmek yanlış bir yaklaşım olmaktadır. Bunun yerine örgütün kendisine özgü etkililik standartlarının belirlenmesi gerekmektedir.

Daha sonraki yıllarda örgütsel performans konusunda çalışmaların hızla arttığı göze çarpmaktadır. Örgütsel performans ölçütleri konusunda fikir birliği olmamasının sebebi, kavramın doğasındaki belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Örgütsel performans konusunun en önemli çıkmazlarını şu şekilde özetlemiştir⁹⁷.

- Örgütsel performans kavramının kendisi (soyut/somut)
- Değerlendirme ölçütlerinin zamana göre değişebilir nitelikte olması (büyüme/daralma dönemleri)
- Değerlendirmede dikkate alınacak sürenin belirsizliği (uzun /kısa dönem)
- Değerlendirme ölçütlerinin birbirleriyle ilişkisi (pozitif/negatif)
- Değerlendirmede kullanılacak ölçüm araçları (güvenilirlik/geçerlilik)
- Ölçütlerin örgüt amaçlarına ve niteliğine uygunluğu
- Ölçütlerin örgütsel dinamikleri anlamaya katkısı
- Performansın hangi düzeyde değerlendirmeye alınacağı (örgütsel/bireysel)

Konuyla ilgili çalışmalar arttıkça yaklaşımlar da farklılaşmıştır. Bugüne kadar örgütsel performans üzerine yapılan tüm çalışmalar üzerinde yapmış olduğu araştırma Tablo 2.1.’de yer alan 30 farklı örgütsel performans ölçütünü ortaya çıkarmıştır⁹⁸.

⁹⁶ SEASHORE, Stanley E. ve Ephraim Yuchtman , Factorial Analysis Of Organizational Performance, Administrative Science Quarterly,12(3), 1967, s.393

⁹⁷ STEERS, Richard M. , When is An Organization Effective?. A Process Approach To Understanding Effectiveness, Organizational Dynamics 5(3), 1976, s..51

⁹⁸ ROBBINS S, ve N.Barnwell , Organisation Theory: Concepts and Cases, Prentice Hall: Australia., 2002,s.67

Çizelge 2.1. Örgütsel Performans Değişkenleri

1	Toplam etkililik	16	Planlama ve amaç belirleme
2	Üretkenlik	17	Amaç birliği
3	Verimlilik	18	Rol ve norm uygunluğu
4	Kar	19	Örgüt amaçlarının içselleştirilmesi
5	Kalite	20	Yöneticilerin sosyal becerileri
6	İş kazaları	21	Yöneticilerin teknik becerileri
7	Büyüme	22	Bilgi yönetimi ve iletişim
8	İşe gelmeme (devamsızlık)	23	Hazırlıklı olma
9	Personel devir hızı	24	Çevrenin kullanılması
10	İşten sağlanan doyum	25	Örgütdışındakilerin değerlendirmeleri
11	Motivasyon	26	İstikrar/ karlılık
12	Moral	27	İnsan kaynaklarının değeri
13	Denetim	28	Katılım ve yetkinin paylaşılması
14	Çatışma	29	Eğitim ve gelişmeye önem verme
15	Esneklik/ uyum	30	Başarıya önem verme

Kaynak: ROBBINS S, ve N.Barnwell , Organisation Theory: Concepts and Cases, Prentice Hall: Australia., 2002,s.67

Şekil 2.1 incelendiğinde örgütsel performans ölçütlerinin fazlalığı, bunun yanı sıra kalite, moral gibi genel ölçütlerle, devamsızlık, iş kazası oranları gibi daha özel ölçütlerin bir arada bulunduğu görülmektedir. Bu, örgütsel etkililik kavramının herkes için farklı şeyleri ifade ettiğinin bir göstergesidir. Bir örgüt bazı ölçütler açısından etkili durumdayken, diğer bazı ölçütler söz konusu olduğunda o derece etkili olmayabilir. Dolayısıyla örgütsel performansın tek bir tanımının olmadığı ileri sürülebilir. Burada, hangi ölçütlerin performans göstergesi olarak belirleneceği yönündeki örgütlerin tercihleri belirleyici konumda olmaktadır.

Bu konudaki önemli çalışmalardan birinde yazarlar, Taylor'dan başlayarak pek çok araştırmacı tarafından değinilen performans ölçütlerinin içerik analizini

yapmışlardır. Bu çalışmalarının sonucunda Şekil 2.1.'de gösterilen kavramsal harita ortaya çıkmıştır.

Burada ölçütlerin hangi yazarlar tarafından ileri sürüldüğü ve her bir ölçütün hangi faktörlere ait olduğu görülmektedir. Yazarlar “örgütsel performansın tek bir evrensel ölçütünün olamayacağı” görüşünü desteklemektedirler. Ancak çalışmalarında farklı yaklaşımları vurgulamaktan çok, değinilen performans ölçütlerinin ortak yönlerini, başka bir deyişle ifade ettikleri boyutları belirlemeye çalışmışlardır.

Şekil 2.1. Örgütsel Performans Ölçütleri

İnsan Kaynakları Fonksiyonu	Uyum Fonksiyonu
Eşitlik 2 İstikrar 2 İş tatmini yoluyla verimlilik 3 Çalışanların tatmini 7 Uyum 7 Sadakat 7 Açıklık 7 İnsanlar yoluyla verimlilik 3	Örgütsel yapı-strateji tutarlılığı 6 Örgütsel gelişme 6 Çevresel kontrol 6 Uyum/ esneklik 6 Örgüt- çevre uyumu 8 Durumsallık/liderlik uyumu 8 Dış koşullara uyum 10 Harekete eğilim- müşteriye yakınlık 13
Bütünlük Fonksiyonu	Amaç Gerçekleştirme Fonksiyonu
Otorite ve disiplin 2 Kumanda birliği 2 Düzen 2 İşsel süreçlerin tutarlılığı 4 Etkili bilgi işleme 5 İşsel denge 10 Ölçek ekonomisi yoluyla verimlilik 11 Basit yapı basit kurallar 12	Ürün maksimizasyonu 1 Maliyet minimizasyonu 1 Teknik üstünlük 1 Kaynakların optimal kullanımı 1 Rasyonel amaç belirleme 5 Yatırımın geri dönüşü 11 Amaçların elde edilmesi 11 Karlılık 12

Kaynak: LEWIN, Arie Y. ve John W.Minton , Determining Organizational Effectiveness, Another Look, And An Agenda For Research, The Institute Of Management Sciences, 32 (5), 1986,s. 522

- 1.Taylor 2. Fayol 3. Mayo 4. Trist&Bamforth 5. Simon 6. Chandler
7.McGregor 8.Lawrence&Lorch 9.Hannan&Freeman
10.Barnard 11.Sloan 12. Townsend 13.Peters&Waterman

Örgütsel performansla ilgili farklı yaklaşımlar ve tanımlar olmasına rağmen, yapılan çalışmalar incelendiğinde aşağıdaki noktalarda fikir birliğinin sağlandığı görülmektedir⁹⁹ :

1. Ne kadar belirsiz ve karmaşık olursa olsun örgütsel performans konusu örgüt biliminde önemli bir konudur.
2. Örgütün tam anlamıyla kavramsallaştırılması mümkün olmadığından, etkili örgütün kavramsallaştırılması da o kadar zor olmaktadır.
3. En iyi ve uygun performans göstergelerini elde etmek imkansızdır. Ölçütler kişilerin bireysel değer ve tercihlerine bağlı olmaktadır.
4. Her bir örgütsel performans yaklaşımı örgütsel performans araştırmasının amacına, zorunluluklarına ve kısıtlamalarına bağlı olarak farklı durumlar için uygun olabilmektedir.
5. Örgütsel performans konusunda başlıca sorun teorik değil, ölçüt sorunudur.

Sonuç olarak, örgütsel performans konusunun günümüze değin farklı yaklaşımlar çerçevesinde tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bunun kaynağı yazarların konuya farklı perspektiflerden yaklaşımlarıdır. Dolayısıyla burada konuyla ilgili farklı yaklaşımlara değinmek faydalı olacaktır. Bu şekilde teorik çerçevenin daha iyi ortaya konması mümkün olabilecektir.

2.2.2. Örgütsel Performans Değerlendirme Yöntemleri:

Performans değerlendirme kavramı önceleri bireysel performans ağırlıklı kullanılıp, genellikle bireysel performans ölçümü çerçevesinde uygulanırken artık performans değerlemenin ikinci önemli boyutu olan örgütsel performans değerlendirme kavramı önem kazanmaya başlamıştır.

Bireysel performansın ölçülüp değerlendirilmesinde ana hedeflerden biri olan örgütsel başarının yalnız bireysel performansa bağımlı olmadığı, bireysel performanstan

⁹⁹ CAMERON, Kim S., Effectiveness As Paradox: Consensus And Conflict Conceptions Of Organizational Effectiveness. Management Science,32 (5), 1986,s.540

öte çok farklı boyutları olan örgütsel performansı ölçmenin ve değerlemenin daha karmaşık bir olgu olduğu ve daha ayrıntılı ve çok boyutlu bir çalışma gerektirdiği anlaşılmıştır. Bunun üzerine örgütsel performans değerlendirme konusunda çalışmalar yapılmış olmasına rağmen literatürde doyurucu çalışmalar henüz oluşmamış olup yerli literatür ise çok yetersiz kalmaktadır.

Örgütsel performans kavramı pek çok şekilde tanımlanmaktadır. Bunlardan bir kaçına değinmekte yarar vardır.

- Örgütsel performans, örgütsel verimliliğin ölçülmesinde kullanılan ölçüm ve denetim sistemleridir¹⁰⁰.
- Örgütsel performans değerlendirme; bir örgütün faaliyetlerinin verimliliğini ve etkinliğini değerlemek maksadıyla bu faaliyetlerle ilişkili usul ve yöntemlerin uygulandığının gözden geçirilmesidir¹⁰¹.
- Örgütsel performans, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı / sonuca göre işletme amacının yada görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır¹⁰².
- Örgütsel performans değerlendirme, bir işletme faaliyetlerinin etkenliğini ve etkinliğinin niceliksel olarak belirlenmesinde kullanılan göstergeler, performans değerlendirme sistemi ise işletme faaliyetlerinin etkinliğini, etkenliğini ölçmede kullanılan göstergeler seti olarak tanımlanabilir¹⁰³.

Son dönemin acımasız rekabet ortamı, işletmeleri yeni gelişen fırsatlardan yararlanabilmek ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, bir başka deyişle varoluşlarını sürdürebilmek için performans ölçüm ve değerlendirme sistemlerini

¹⁰⁰ ATILGAN Turan, “Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi ve Etki Eden Faktörler”, <http://www.aeri.org.tr/pamuksempozyumu 2002>, 16.04.2003

¹⁰¹ KENER Erdal, Denetçi Yardımcılar Eğitim Notu, <http://www.vdk.gov.tr/egitimnotlari>, Şubat 2001.

¹⁰² AKAL Zühal, “Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi”, <http://ydk.gov.tr>, Ankara 2003.

¹⁰³ NEELY A., GREGORY M., PLATTS K., “Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda” International Journal Of Operations & Production Management, Vol:15, No:4, 1995, s.80.

yeniden değerlendirmek zorunda bırakmıştır. Günümüzde işletmelerin uyguladığı finansal göstergelere dayalı performans ölçüm ve değerlemelerde artık yetersiz kalmaktadır¹⁰⁴.

Performans değerlendirme ile ilişkin literatür iki dönemden oluşmakta olup ilk dönem 1880 – 1980 yılları arasındaki kar, yatırımların geri dönüşümü, verimlilik gibi finansal ölçütlere odaklanılan dönem, ikinci dönem ise dünya pazarlarındaki dönemlere paralel olarak 1980’li yılların sonunda başlayan dönemdir¹⁰⁵. Bu dönemle birlikte araştırmacıların muhasebe temelli performans değerlendirme sistemlerinin eksikliklerini belirlemeleri 1990’li yıllarla birlikte çok boyutlu performans gerekliliklerini ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yaklaşım performans değerlendirme boyutlarını yeniden ele alacak yeni yöntem süreçlerinin geliştirilmesine olanak sağlamıştır¹⁰⁶.

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin günümüz rekabet ortamı gereklerine uygun başarımların gereklerini belirleyememesi nedeniyle yöneticiler çağdaş anlayışlar içerisine girmiş, işletmelere göre özel, kapsamlı değerlendirme sistemleri tasarlanmaya çalışılmış ve her şeyden önemlisi performans yönetimi kavramı ortaya çıkmış ve artık bir süreç olarak algılanan performans değerlendirme kavramı yönetilmesi gereken sürekli bir faaliyet olarak belirlenmiştir. İşletme yöneticileri performans değerlendirme sayesinde performans ölçülebilir – değerlendirilebilir bir örgüt oluşturarak aşağıdaki olanakları yakalayacaklarına inanmışlardır;

¹⁰⁴ YÜKSEL Hilmi, “Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi” KHO Bilim Dergisi, Sayı 2, Ankara, 2002, s.85.

¹⁰⁵ GHALAYINI A. M., NOBLE J.S., “The Changing Basis Of Performance Measurement”, International Journal of Operations & Production Management, Vol.16, No:8, 1996, s.63.

¹⁰⁶ BOURNE M., MILSS J., WILCOX M., NEELY A., PLATTS K., “Designing Implementing Ind Updating Performance Measurement Systems” International Journal Of Operations & Production Management, Vol 20, No:7, 2000, ss. 754-755.

Performansı Ölçülebilir Örgüt:

- Sürekli inceleme yapar,
- Gerçekçi raporlar üretir,
- Etki gücüyle planlama yapar,
- Rakamların arkasındaki gerçeği bulur,
- Doğru beklentiler içindedir,
- İstenildiği anda bilgiye erişim mümkündür,
- Kesin kararlar ile uygular,
- Sürekli değişim ve gelişime odaklanır,
- Hatalardan öğrenir ve zamanında düzeltir.

Artık yöneticiler yalnız iş zekasının rekabet etmede yeterli olmadığını, bir süreç olan örgütsel performans yönetimini sağlamaları gerektiğini kavramışlardır. İş zekası ile örgütsel performans yönetimi arasındaki farklılıklar çizelge 2.2 de görüldüğü üzere örgütsel performans yönetimi daha geleceğe yönelik unsurlar içermektedir.

Çizelge 2.2. İş Zekası Ve Örgütsel Performans Yönetimi Arasındaki Farklılıklar¹⁰⁷

İŞ ZEKASI	ÖRGÜTSEL PERFORMANS YÖNETİMİ
Aktif	Proaktif
Kıyaslama Olanğı yok	Bütünleşik
Ayrık	İşbirliğine Yönelik
Bölümsel	Yönetir
Tanımlar	İleriye BAKAN
Tarihsel	

Kaynak: AZİZOĞLU Nilay, Neden Kurumsal Performans Yönetimi?
<http://www.kocsistem.com.tr>

Geleceğı hedefleyen yeni rekabet stratejileri, örgütleri sürekli bir adım ileriye görmelerini gerekli kılacak yönetim anlayışına sürüklemektedir. Gelişim sürecini performansı sürekli irdeleyerek devam ettirmeye çalışan yöneticiler, finansal olsun veya olmasın örgütsel başarımda katkısı olan tüm iç ve dış etkenleri yönetebilmeye çalışmaktadırlar.

Geleneksel çerçevede yalnız bireysel ve finansal etkileri ölçerek başarıyı yönetmeye çalışan performans değerlendirme çalışmaları günümüz değişimlerine paralel olarak çağdaş bir boyut kazanmaktadır.

Genel olarak örgütsel performans üzerine yapılan araştırmalar kullanımı yaygın olan performans ölçüm sistemlerinin analizi üzerine odaklanmakta olup bu araştırmalarda performans ölçütleri sınıflandırılmakta ve bir sınıftaki ölçütler üzerinde çalışılarak bir çok farklı sistem için performans ölçüm ve değerlendirme sistemleri geliştirilebilecek temeller ve kurallar oluşturulmaya çalışılmaktadır¹⁰⁸.

¹⁰⁷ AZİZOĞLU Nilay, Neden Kurumsal Performans Yönetimi?, <http://www.kocsistem.com.tr>

¹⁰⁸ BEAMON B.M, "Measuring Supply Chain Performance", International Journal Of Operations & Production Management ,Vol:19, No:3, 1999, s.276.

**Çizelge 2.3. Geleneksel Performans Değerleme Ve Çağdaş Performans
Değerlemenin Karşılaştırılması**

Geleneksel Performans Değerleme	Çağdaş Performans Değerleme
Temelde finansal ölçütlerdir	Temelde finansal olmayan ölçütlerdir.
Geçmiş tarihi geleneksel muhasebe sistemine dayanmaktadır.	İşletme stratejisine dayanmaktadır.
Orta ve yüksek kademedeki yöneticiler amaçlanmıştır.	Tüm çalışanlar amaçlanmıştır.
Geçmiş göstergeler (haftalık aylık) Atölye düzeyi ihmal edilmiştir.	Anlık göstergeler (günlük saatlik) Genellikle atölye düzeyinde kullanılmaktadır.
Çalışanların gelişimi engellenmektedir. Sabit bir birimi vardır.	Çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir. Gereksinimlere göre düzenleme yapılabilir.
Zaman içinde değişim göstermez.	Zaman içinde değişim gösterebilir.
Temelde performansın işlenmesi amacını kapsar.	Performansın geliştirilmesi amacını kapsar.
Tam zamanında üretim, Toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımlara uygulanamaz.	Tam zamanında üretim, Toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımlara uygulanır.
Bölümler arasında farklılık göstermez. Sürekli gelişmeyi engeller.	Bölümler arasında farklılık gösterebilir. Sürekli gelişimin başarılmasına destek olur

Kaynak: Kaynak: Yüksel Age, s.89

Örgütsel performans yönetiminde temel hareket noktaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁰⁹:

- Müşteriye odaklanma
- Hedef ve sonuçlara odaklanma
- Sürekli değişim için esneklik
- Katılımcılık

¹⁰⁹ AKAL, Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi, s.10.

- Çalışanlara yönelme
- Çalışanları gelişmeye özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma
- Sürekli öğrenmeye odaklanma
- Sorumluluk alma ve hesap vermeye odaklanma

Tüm bu altı çizilen noktalardan hareketle, artık “ürün teknolojisi” döneminden “bilgi toplumuna” geçtiğimize inandığımız bu dönemde¹¹⁰ işletmeler çok yönlü bir rekabet ortamında varoluşlarını sürdürebilmek için içsel ve dışsal tüm faktörleri de dikkate alarak örgütsel performans değerlemesini bir süreç olarak kabul edip sürekli bir arayış içinde gelişime uzanan zorlu yolda bir yarış içinde olacaklardır. Bu yarışta başarılı olmanın en önemli enstrümanı dikey bütünleşmenin sunduğu olanaklardan istifade ile değişim uyum ve örgütsel performans gelişimini sürekli kılmak için gerekli adımları hızlı, zamanında ve en radikal şekilde atmaktan geçmektedir¹¹¹.

Bu çerçevede işletmeler örgütsel performans gelişimi süreçlerini yönetmek için iki ana kaynaktan istifade etmektedirler. Bunlardan ilki öz kaynaklardan istifade, diğeri ise dış kaynaklardan yararlanmadır. İşletme performans değerlemesiyle uğraşan bazı uzman firmalar olduğu gibi destek hizmet içeren firmalar da bulunmaktadır. İşletmeler gerek kendi personelini, gerek uzman firmaları kullanarak işletme performanslarını sürekli değerlendirme olanağına sahip bulunmaktadır. Ancak bu konu ve çalışmalar dünyada istenilen gelişime henüz ulaşamamıştır. Özellikle ülkemizde profesyonel manada bu konu ile uğraşan sayısı bir elin parmağıyla sayılacak kadar azdır¹¹².

Örgütsel performansın tanımının yanı sıra ölçümüyle de ilgili farklı yaklaşımlar olduğundan bahsedilmişti. Konuyla ilgili araştırmalar incelendiğinde bazı araştırmalarda mikro yaklaşım sergilendiği ve bir görev veya bir birimle ilgili performansın ölçüldüğü görülmektedir. Makro yaklaşım izleyen araştırmalar ise örgütün bütün olarak performansını değerlendirmeye çalışmışlardır¹¹³.

¹¹⁰ DESPHANDE Rohit, “The Organizational Context of Market Research Use”, Journal of Marketing, Vol :46, 1982, s.91.

¹¹¹ DESPHANDE R., s.91

¹¹² DESPHANDE R., s.92

¹¹³ DESPHANDE R., s.92

Örgüt performansının ölçümünde kullanılan araçlar da çeşitlidir. Genellikle finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanılarak performans belirlenmeye çalışılmıştır. Yatırımların kârlılığı, satışlar, kârlılık en sık kullanılan finansal ölçütler olarak göze çarpmaktadır. İstihdam seviyesi, iş tatmini, fazla mesai, iş bırakma, işe gelmeme oranları gibi ölçütler ise finansal olmayan performans ölçütleri arasında sayılmaktadır¹¹⁴.

Bunun yanı sıra kullanılan yöntemlerde şöyle bir ayrım da söz konusudur. Örgütsel performans, kimi çalışmalarda sayısal (nesnel) verilere dayanarak, kimilerinde ise niteliksel (öznel) verilere dayanarak ölçülmektedir. Nesnel verilere dayanan araştırmalar belli bir konudaki yazılı belgelerin, rakamların incelenmesi yoluyla yapılmaktadır. Öznel verilere dayanarak performans değerlendirilmesi ise belli konulardaki çalışanların algılarının öğrenilmesi yoluyla yapılan araştırmaları kapsamaktadır¹¹⁵.

Örgütsel performans değerlendirme konusunda yapılan çalışmalarda iki farklı modelin izlendiğini belirtmektedir. Bunlardan ilki tek değişkenli modellerdir. Burada örgütsel performansı değerlendirmek için tek bir ölçüt belirlenir ve o ölçütle ilgili nesnel veya öznel veri toplanır. Tek değişkenli modellerde en çok kullanılan değişkenler şunlardır¹¹⁶:

- Genel başarı durumu (çalışan algılarının belirlenmesiyle-niteliksel)
- Verimlilik (gerçek girdi ve çıktı rakamlarıyla -sayısal)
- İşgören tatmini (çalışan algılarının belirlenmesiyle –niteliksel)
- Karlılık (gerçek kâr rakamlarıyla –sayısal veya çalışan algıları –niteliksel)
- İş bırakma (gerçek rakamlar yoluyla –sayısal)

¹¹⁴ MCCRAKEN M., Mc Illwain T., Fottler M., Measuring Organizational Performance In The Hospital Industry: An Exploratory Comparison Of Objective And Subjective Methods, Health Service Management Research, 14 (4), 2001,s. 211-219

¹¹⁵
¹¹⁶ STEERS, Richard M. , Problems In The Measurement Of Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 20(4), 1975,s.546

Tek değişkenli modeller örgütsel performansı dar kapsamlı olarak ele almaktadırlar. Bu nedenle örgütsel performans ile ilgili bazı konularda fikir verseler de sağlıklı bir değerlendirme sağlamaları zordur. Çok değişkenli modeller ise örgütsel performansı en doğru şekilde değerlendirme imkanını vermektedirler. Bu modeller, örgütsel performansın örgütteki birçok faktörün bir fonksiyonu olduğu görüşünü benimsemektedirler. Bu nedenle örgütsel performansı değerlendirmeye en fazla katkı sağlayacak ölçütler dikkate alınarak bu ölçütlerin bir arada değerlendirilmesine gidilir. Daha önce de söz edildiği gibi belirlenecek ölçütler örgütlere, durumlara göre farklılık göstermektedir. Bunların ölçümünde gerek nesnel, gerekse öznel verilerden yararlanılmaktadır.

Örgütsel performans ölçütlerini içsel ve dışsal ölçütler olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır¹¹⁷.

1. İçsel ölçütler:

Faaliyetlerin etkililiği ile ilgili olup satılan malın maliyeti ve işgören verimliliği gibi nesnel muhasebe ölçütleri ve ekonomik ölçütlerle, bunun yanında iş tatmini gibi öznel ölçütlerle ifade edilmektedir.

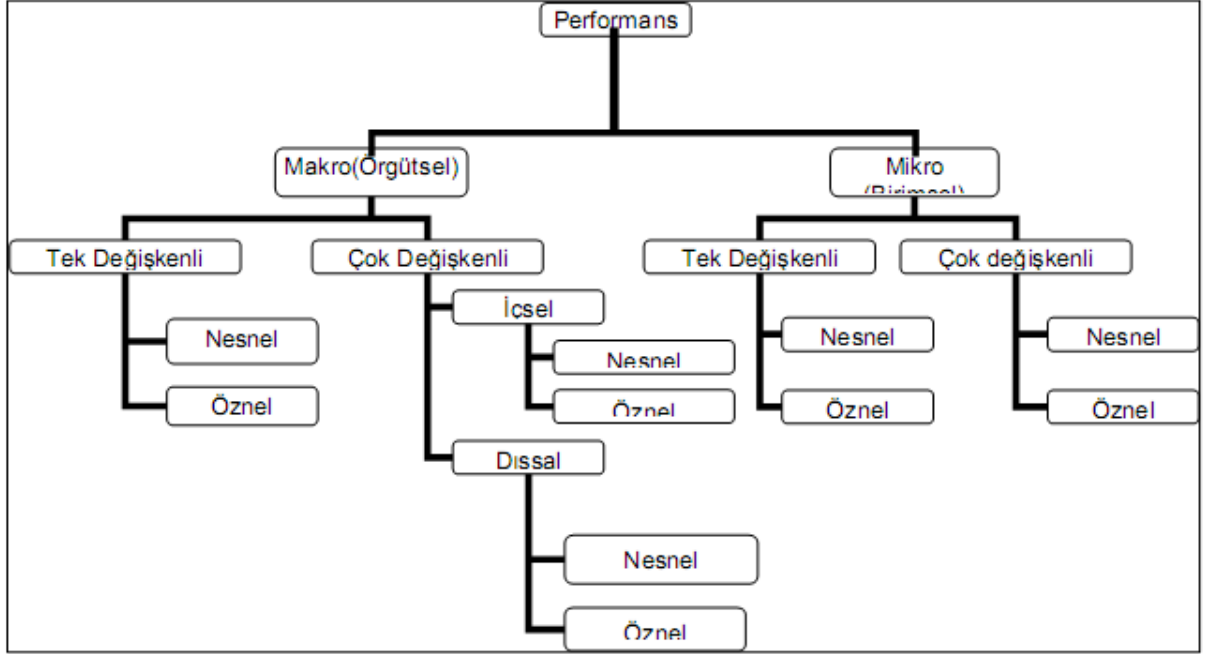
2. Dışsal ölçütler:

Yine nesnel ve öznel olarak iki kategoriye ayrılmaktadır. Muhasebe ölçütleri ve finansal (pazar) ölçütler gibi nesnel ölçütlerin yanı sıra, genel itibar değerlendirmesi, müşteri tatmini ölçümleri ve yöneticilerin nesnel ölçütler hakkındaki fikirlerini içeren ölçümler gibi öznel ölçütleri kapsamaktadır.

Şekil 2.2’de örgütsel performans ölçümünde izlenen yaklaşımlar kolay anlaşılması açısından şema halinde gösterilmektedir.

¹¹⁷ DEVINNEY, Timothy M., Pierre J. Richard, George S. Yip, Gerry Johnson, Measuring Organizational Performance in Management Research: A Synthesis of Measurement Challenges and Approaches, Research Report, 2005,s.236

Şekil 2.2. Örgütsel Performans Değerlendirme Yaklaşımları



Kaynak: MCCRAKEN M., Mc Illwain T., Fottler M.,A.g.e.,s.218

Çoğu zaman örgütsel performansın belirlenmesinde gerçek rakamlara dayanan nesnel verinin, çalışanların öznel algılarının anket yoluyla öğrenilmesine dayanan öznel verilerden daha üstün olduğu gibi bir inanış hâkimdir. Oysaki bazı durumlarda söz konusu ölçütü ilgili sayısal veri elde etmenin imkânı olmayabilir. Böyle bir durumda niteliksel verilerin toplanması önem kazanmaktadır¹¹⁸.

Her iki ölçütün de kullanıldığı bazı araştırmalarda öznel ve nesnel ölçütlere dayanarak yapılan performans ölçümleri arasında ilişki olduğu, başka bir deyişle iki ölçümün de benzer sonuçlar ortaya çıkardığı görülmüştür¹¹⁹. Ancak niteliksel verilere dayalı olarak performans ölçümünde öznel değerlendirmenin bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak için çok değişkenli bir yöntemin izlenmesi daha mantıklı olacaktır¹²⁰.

¹¹⁸ MCCRAKEN M., Mc Illwain T., Fottler M.,A.g.e.,s.216

¹¹⁹ MCCRAKEN M., Mc Illwain T., Fottler M.,A.g.e.,s.217

¹²⁰ MCCRAKEN M., Mc Illwain T., Fottler M.,A.g.e.,s.218

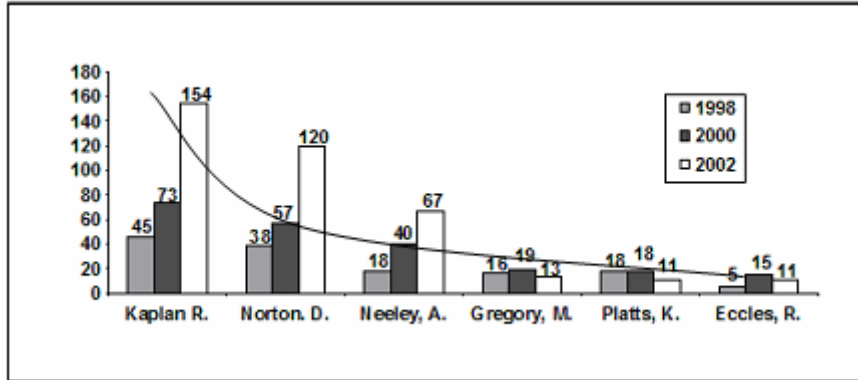
Her yöntemin uygun olduğu farklı durumlar söz konusu olabilir. Bu nedenle herhangi bir yöntemin bir diğerine üstün olduğunu söylemek zordur. Önemli olan duruma ve örgütün şartlarına uygun yaklaşımın izlenmesidir¹²¹.

2.2.3. Örgütsel Performans Faktörleri:

Genel olarak örgütsel performans kavramına değindikten sonra örgütsel performans değerlendirme sürecini oluşturan faktörleri irdelemek gerekmektedir.

Örgütsel performans değerlendirme süreci üzerine yapılmış çok fazla çalışma bulunmasa da araştırmacılar ve akademisyenler bu konu ile ilgili olarak metodolojiler, modeller, kurallar, aşamalar üretmişler ve önermişlerdir. Mevcut literatür taranmış, konu ile ilgili çalışan yazarlar ve yayınları yıllara göre incelenmiş ve önemli bir tarama sonucuna ulaşılmıştır. Bu tarama sonuçlarını Şekil 2.3 de görmek mümkündür.

Şekil 2.3. İşletme Performans Kriterleri ile ilgili Literatür



Kaynak: MARR Bernard, SCHIUMA Gianni, “Business Performance Measurement – Past, Present and Future”, Management Decision, 41/8, 2003, s.682

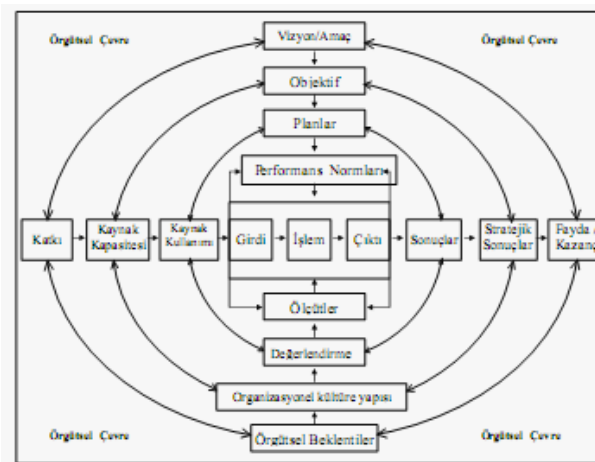
Örgütsel performans değerlendirme çalışmalarında işletmelerin hangi tür ölçütler kullanması gerektiği sorusuna cevap aranmış ancak genel bir ölçüt bulma konusunun başarılı bir öneriye ulaşılamamıştır. Çok farklı ölçütlerin çıktığı örgütsel performans değerlendirme çalışmalarında genel görünüm sağlamak amacıyla bütünlük performans ölçüm sistemleri geliştirilmiş ancak sistemlerinde avantajları yanında kısıtlamalarının

¹²¹ MCCRAKEN M., Mc Illwain T., Fottler M., A.g.e., s.218

da bulunması, beklenen seviye bir değerlendirme sistemine henüz ulaşamadığını göstermektedir¹²².

Örgütsel performans değerlendirme çarısını makro ve mikro bazda yaklaşımını özetleyen şekil 2.4 de görüldüğü gibi örgütsel performans değerlendirme çok boyutlu bir süreci ve sürekliliği ifade etmektedir.

Şekil 2.4. Makro – Mikro Performans Değerleme Çatısı



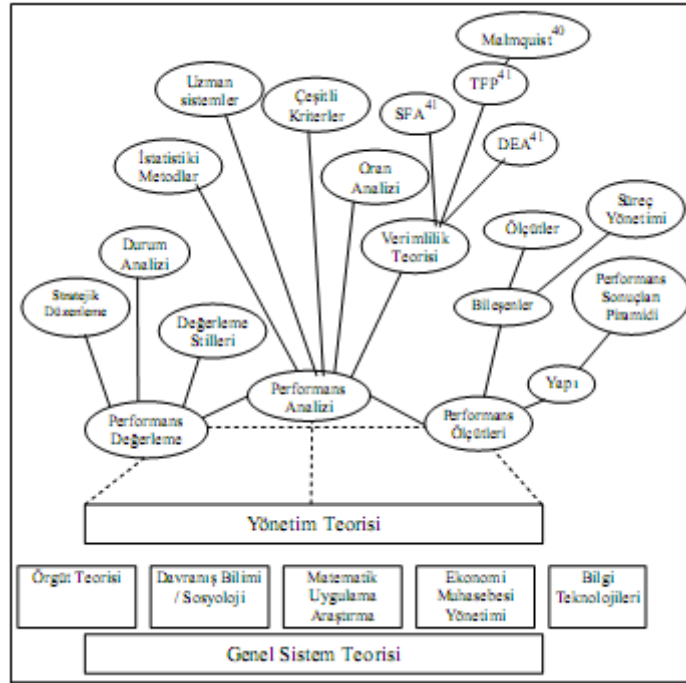
Kaynak: ROUSE Paul, PUTTERILL Martin, “An Integral Framework Of Performance Measurement”, Management Decision, 41/8, MCB UP Limited, Emerald, 2003, SS.799

Çok boyutlu yönetim biliminin önemli bir sürecini ifade eden örgütsel performans üç boyutla şematize edilmiş ve bu bağlantılar şekil 2.6 ile anlatmaya çalışılmıştır. Şekil 2.5 incelendiğinde sözü edilen yazarlar, örgütsel performans değerlendirme, performans analizi ve performans ölçütlerini (kriterlerini) birbirini tamamlayan üç süreç olarak tanımlamışlar ve bir yaklaşım önerisinde bulunmuşlardır. Çerçeve olarak örgütsel performans değerlendirme çatısına örnek bir yaklaşım olarak bu şematizasyon, örgütsel performans gelişimini irdelemekle birlikte bir basamak olarak değerlendirilebilir. Buna benzer yaklaşımları bütünleşik olarak algılayarak bakmak çalışmanın vizyonu açısından önemli bir yaklaşımdır¹²³.

¹²² GHALAYINI ve NOBLE, A.g.e., s.77

¹²³ MALMQUIST S. "Index Numbers And Indifference Surfaces", *Trabajos de Estadístico*, Vol. 4, 1953, s.42

Şekil 2.5. Örgütsel Performans Yaklaşımında Disiplinlerin Üç Yapısı



Kaynak: ROUSE ve PUTTERILL, A.g.e., s.801; SFA:Stochastic Frontier Analysis TFP:Total Factor Productivity DEA:Data envelopment Analysis

Örgütsel performans ve örgütsel performans değerlendirme kavramları görüldüğü üzere çok boyutlu ve önemli kavramlardır. Bu kavramları önemli kılan yakın çağın gereği olan değişim ve gelişim süreçlerinin ana ayaklarını oluşturmalarıdır. Küresel rekabet ortamında işletmeler sürekli gelişim trendini yakalamada, sürekli performans gelişimini bir gereklilik olarak görmekte ve performansı yönetmek amacıyla kendi performanslarını sürekli olarak değerlendirerek gerekli tedbirleri almaktadırlar¹²⁴.

Ülkemizde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde yapmış olduğumuz bu çalışmada, tekstil sektöründe çok fazla kayıt dışı işlem yapılıyor olmasından dolayı, yukarıda açıklanan performans ölçütlerinden yararlanılmamış ve bu ölçütler yerine, Algısal Performans Ölçütü, yani firma yöneticilerinin kendilerini bu uygulamadan dolayı başarılı ve başarısız saymaları ölçütü kullanılmıştır.

¹²⁴ ROUSE ve PUTTERILL, A.g.e., s.800

3. ARAŞTIRMA TASARIMI

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, araştırmada izlenen yöntem, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama ve analiz sürecinde izlenen yöntemler, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1 Araştırmanın Amacı:

Bu araştırmanın amacı dünyada ve ülkemizde dikey bütünleşme uygulamalarının ana unsurları ile ne şekilde uygulandığını ortaya koymak ve tekstil sektörü içerisinde faaliyet gösteren firmaların dikey bütünleşmeyi ne şekilde algılayıp, uyguladıklarını inceleyerek, bu uygulamayı yapanlarla, yapmayanlar arasındaki performans farklılıklarını ortaya çıkarmaktır. İşlem maliyetleri teorisi ve kaynak bağımlılığı teorilerinin örgütsel yapı ve süreçlerle ilgili önermeleri ve maliyet önderliği ve farklılaşma stratejilerinin uygulamada ortaya çıkardığı farklılıkları tespit etmektir.

3.2. Araştırmanın Önemi:

Dikey bütünleşme ne zaman ve hangi alanlarda yapılmalıdır, sorusuna literatürde verilen yanıtların Türk Tekstil sektöründe açıklayıcılığının bulunup bulunmadığını saptamaktır. Firmaların yapmış olduğu dikey bütünleşmelerin nedenlerinin ve sonuçlarının saptanması suretiyle bundan sonraki dikey bütünleşme kararlarına ışık tutulmuş olunabilecektir.

3.3. Araştırmanın Yöntem:

Araştırma örnek olay yöntemi olarak ele alınmıştır. Örnek olay yöntemi; tamamlayıcı bir olguyu gerçek şartları içerisinde inceleyen, olgu ile bağlam arasındaki sınırların tam olarak belli olmadığı ve birden çok kanıtın kullanıldığı bir araştırma

olarak tanımlamıştır¹²⁵. Örnek olay yönteminin araştırmalarda “ nasıl “ ve “neden” sorularını ele almanın uygun bir yöntemi olduğunu ifade etmiştir. Bu araştırmada da Türkiye’ de tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların, dikey bütünleşmeyi neden uyguladıkları ve bunu nasıl gerçekleştirdikleri sorularına yanıt aranmaktadır. Bu nedenle de araştırmada örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca örnek olay yönteminin anket ve deneysel yöntemler için çok karmaşık olan gerçek yaşamdaki müdahalelerde (intervention) nedensel bağlantıları açıklamada; müdahalenin meydana geldiği gerçek yaşam bağlamını tarif etmede ve değerlendirilen müdahaledeki açık ve tek bir sonucun olmadığı durumları incelemeye kullanılabileceğini ifade etmiştir. Bu araştırmada da sürekli krizlerin yaşandığı ve ekonomisinde yeni yeni iyi sinyaller vermeye başlayan ülkemiz tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalar ele alındığı için çoklu örnek olay yöntemi kullanılmıştır¹²⁶. Örnek olay yönteminin tekli ve çoklu örnek olay şeklinde dizayn edilebileceğini; tekli örnek olay yönteminin birkaç koşul altında; olay nadir ve benzersiz bir vaka ise yada daha önce bilinmeyen bir şeyi açığa vurma amacını sağlıyorsa; uygun bir dizayn olduğunu ifade etmiştir. Çoklu örnek yönteminde ise her örnek olayın araştırmanın genel kapsamı içinde belirli bir amaca hizmet etmesi gerektiği buradaki önemli anlayışın çok sayıdaki örnek olayın çok sayıdaki deneyi değerlendiren tek bir örnek olarak değerlendirilmesi yani “ tekrarlama” mantığının izlenmesi olduğu ifade edilmiştir¹²⁷. Bu araştırmada da birden çok örnek olay kullanılarak firmaların dikey bütünleşme kavramını ne şekilde uyguladıkları ortaya koyulmaya çalışılmıştır¹²⁸.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi:

Araştırmanın evreni ülkemizde tekstil sektörünün farklı alanlarında faaliyet gösteren dikey bütünleşme uygulaması yapan tüm firmalardır. Nitel yöntemle yapılan araştırmalarda en az 3 örnek olmak koşuluyla sektörün farklı dallarında faaliyet gösteren firmaları araştırma kapsamına dahil etmek yeterli görülmektedir. Ancak dah açık bir yargıya varabilmek ve çıkarımlar ortaya koyabilmek adına en az 7 firmayla görüşülmüştür.

¹²⁵ Yin, R.K., “ Case Study Research : Design and Methods.”, London, 1989, s.23

¹²⁶ Yin, A.g.e, s.19

¹²⁷ Yin, A.g.e, s.25

¹²⁸ Yin, A.g.e, s.25

3.5. Veri Toplama ve Analiz Sürecinde İzlenen Yöntemler:

Örnek olay yönteminde veriler çeşitli yöntemler kullanarak dokümantasyon analiziyle, arşiv kayıtları analizi ile, mülakatlar yoluyla, doğrudan gözlem metoduyla, katılımcı gözlem yoluyla ve fiziki deneyler yoluyla; toplanabilmektedir.

Çalışmamda Türkiye’ de tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların dikey bütünleşme alanında göstermiş olduğu faaliyetler ve bu faaliyetler sonucunda elde ettikleri örgütsel performans değerleri hakkında derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak, şirketin karar alma aşamasında rol oynayan yöneticilerle görüşmeler teyp kaydı kullanılarak yapılmış ve kayıtlar çözümlendikten sonra görüşülen kişilere tekrar onaylatılmış olup, bu yolla firmaların uyguladıkları faaliyetler ve sonuçta elde ettikleri performans hakkında bilgiler toplanmaya çalışılmıştır. Mülakatlar esnasında kullanılan yapılandırılmış mülakat formu ek olarak çalışma sonrasında yer almıştır. (Ek.1)

3.6. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği:

Örnek olay yönteminin geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak için çeşitli yöntemlerden bahsetmiştir. Araştırılan kavramın doğru işlemsel ölçümünü kurmak olan yapısal geçerliliği örnek olay yönteminde sağlamak için¹²⁹ 3 yöntem önermektedir; verilerin toplanması sırasında birden çok kaynaktan yararlanılması, toplanan veriler ile ilgili bir kanıt zincirinin oluşturulması ve örnek olayın taslak halindeki raporunun görüşme yapılan kişilerin yeniden görüşüne sunulması. Bu çalışmam da araştırmaya konu olan firmaların web sitelerinden ön bilgiler alınarak ve karar alıcılar ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilerek; kayıt yapılmasına izin verilmeyen bir görüşme hariç diğer görüşmeler sesli ve yazılı kayıt altına alınarak veriler toplanmıştır. Toplanan veriler mülakatlara atıflar yapılarak ardı ardına sunulmuştur.

¹²⁹ Yin, A.g.e., s 42

İçsel geçerlilik araştırmada kurulan nedensellik ilişkisinin gerçekte öyle olup olmadığı ile ilgilidir.¹³⁰ İçsel geçerliliği arttırmak için yapılan çıkarımlara nasıl ulaşıldığı açık seçik ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Dışsal geçerlilik, araştırmanın sonuçlarının mevcut örnek olayın ötesine genellenebilmesi ile ilgilidir. Dışsal geçerlilik problemi örnek olay yönteminde büyük bir engel oluşturmaktadır. Eleştirmenler genellikle tekli örnek olayların genellemede zayıf bir temel sunduğunu ifade etmektedirler. Örneklemenin kolayca daha büyük evrensel kümeye genellenebildiği anket çalışmaları istatistikî genellemeye dayanırken, örnek olay yöntemi analitik genellemeye dayanmaktadır. Analitik genellemede araştırmacı sonuçları teoriye genellemeye çalışmaktadır. Ancak bu genelleme mekanik değildir. Teorinin aynı sonuçların meydana geleceğini belirttiği bir ikinci hatta üçüncü bir çevrede bulguların tekrarlanması yolu ile test edilmesi gerekmektedir. Bu tür bir tekrarlama yapıldığında, sonuçlar daha geniş bir benzer çevre için kabul edilebilir olmaktadır.¹³¹ Bu çalışmada da yapılan genelleme analitik bir genelleme olup, çoklu örnek olaylarda tekrarlama mantığının kullanılmasına dayanılarak, elde edilen bilgilerden hareketle yapılan yorumlar incelenen yedi örnek olayla sınırlandırılmıştır. Ancak elde edilen bulguların birden çok örnek olayda tekrarlanması yolu ile meydana gelen aynı sonuçların daha geniş bir benzer çevre içinde kabul edilebilir olma olasılığı göz ardı edilmemelidir¹³².

Araştırmanın güvenilirliği; bir araştırmacının daha önceki araştırmacı tarafından tanımlanan aynı prosedürleri tam olarak uyguladığında ve aynı örnek olayı yeni baştan yürüttüğünde aynı bulgu ve sonuçlara ulaşması ile ilgilidir. Güvenirliliğin amacı bir araştırmadaki hata ve ön yargıları en aza indirmektir.¹³³ Bu amaçla bu çalışmada izlenen tüm adımların açık ve detaylı bir şekilde aktarılmasına önem gösterilmiştir. Gerekli durumlarda diğer araştırmacılara sunulmak üzere araştırmada elde edilen tüm veri kayıtları araştırmacı tarafından saklanmakta ve korunmaktadır¹³⁴.

¹³⁰ Yin, A.g.e., s43

¹³¹ Yin, A.g.e., s 43-44

¹³² Yin, A.g.e., s 44

¹³³ Yin, A.g.e., s.45

¹³⁴ Yin, A.g.e., s 46

3.7. Bulguların Aktarımına İlişkin Açıklama:

Yapmış olduğum araştırma kapsamında, incelemiş olduğumuz örnek olaylarda elde etmiş olduğumuz veriler şirketin yetkilileri veya karar mekanizmasında etkili olan mercilerinden elde edilmiş olup, firmanın kendi özelinde incelenerek birbirinden farklı bir şekilde ve sektörün farklı alanlarında faaliyet gösteren firmaların dikey bütünleşme uyguladıkları durumlarda ne gibi ortak sonuçlarla karşılaştıkları, hangi zamanda ve ne ölçüde yapılan bütünleşme faaliyetlerinin işletme açısından ne gibi yararlar sağladığı ve işletmenin performans değerlerine ilişkin etkisinin ne olduğu gibi konularda ortak çıkarımlar yapılmaya çalışılmaktadır. Yapılan görüşmelerin aktarımı sırasında yöneticilerin ağızlarından çıkan sözler, ses kaydı yöntemiyle sonradan dinlenerek ve akademik jargona uygun hale getirilmiştir ve bu bağlamda yöneticilerin konuya ilişkin görüşleri stratejik yönetim alanında hangi teoriler ve stratejilerle desteklendiği cevaplar esnasında sunulmuştur.

3.8. İncelenen Örnek Olaylar:

Araştırma kapsamında görüşülmüş olan Collezione, Sabra Tekstil, Şenler Giyim, Ayka Tekstil, Özgür Deri, Miray Triko ve Ekici Tekstil Firmalarıyla yapılmış olan görüşmelerin her biri birer örnek olay inceleneceklerdir.

3.8.1. Örnek Olay 1: Collezione

Yasin DOKUYUCU Mülakat Soruları Cevaplar:

Türkiye’ de tekstil sektörünün önde gelen isimlerinden biri olan Collezione, tekstil sektöründeki yolculuğuna 1987 yılında kurucu Ekrem AKYİĞİT tarafından, 1987 yılında Bakırköy’ de açtığı ilk mağazası ile perakendecilik alanında faaliyet gösteren bir marka olarak hayatını idame etmeye başladı.

1990’ lı yıllar içerisinde firmamız Ekrem AKYİĞİT Bey’ in yapmış olduğu piyasa araştırmaları dahilinde fason üretim yapmak üzere yatırımlar yapmaya başladı ve daha sonra Kırklareli’nde açmış olduğu 43 makine muhteviyatı ile hizmet veren bir basic ürün üretim tesisi inşa ettiler. Fakat zaman içerisinde gereğinden fazla büyüme ve ekonomik etkenlerden dolayı maliyetler elde ettikleri kar düzeylerini aşındırmaya başladı ve bunun sonucu olarak firmamız, 2000’ li yıllardan sonra üretimden vazgeçerek bu kez kendisi fason ürettirerek faaliyetlerini devam ettirdi.

Günümüz itibari ile “ kaliteye en uygun fiyatla ulaşarak hazır giyim sektöründe pazarın lideri olma” vizyonunu benimsemiş olan Collezione, 135 mağaza ve 11 Franchise, 126 Corner ve Yurtdışında 18 ülkede 32 satış noktasıyla Ülkemizin hazır giyim perakendeciliği alanında faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir.

1. Sizce bütünleşme kavramı tekstil sektöründe neyi ifade ediyor? Bütünleşme uygulaması ne şekilde gerçekleştiriliyor?

Yasin Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “Tekstil sektöründe bütünleşme kavramı, büyümeyi, başka şirketlerle birleşmeyi veya yatırım içerisinde bulunmadığımız alanlarda yatırımlar yaparak, kendimizden önceki veya sonraki süreçlerin karlılığını da kendi karlılığımız içerisine katmaktır. Bütünleşme uygulamasının sektörde ne şekilde uygulandığına bakacak olursak, genelde şirketlerin başka şirketler satın alma yoluna başvurarak veya direkt olarak kendi yatırımları ile yeni bir tesis kuma yoluna giderek uyguladıkları bir entegre olma faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadır. “

2. Sektörünüzde hangi aşamada faaliyet gösteren firmalar daha çok bütünleşme uygulaması gerçekleştirmektedir?

Yasin Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “Sektörde daha çok imalat tarafında faaliyet gösteren küçük atölyelerin bu uygulamayı gerçekleştirmektedir. Perakendecilik alanında faaliyet gösteren firmaların genel itibari ile geriye doğru yapmış oldukları bütünleşme faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlandığını, fakat konu üzerinde başarıya ulaşmış firmalarda olabilmektedir.”

3. Şirketinizde ileri ya da geriye doğru bütünleşme uyguladınız mı? Uyguladıysanız hangi amaçla bunu gerçekleştirdiniz?

Yasin Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “Şirketimizde kendisinden önceki süreçlerin karlılığını bünyesine dahil etmek maksadıyla dikey bütünleşme faaliyetleri uygulanmış, fakat karlılık düzeylerinin istenilen seviyeye ulaşmaması ve gelirlerin giderleri karşılayamaz hale gelmesinden dolayı, işletmemiz bütünleşme uygulamasından geri adım atarak üretim alanındaki faaliyetlerini durdurmuş ve tekrar hazır giyim alanında satış firması olarak faaliyetlerine devam etmiştir.”

4. Ne tür stratejiler ile bütünleşme faaliyetini desteklediniz?

Yasin Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Uygulama yapıldığı yıllarda amaç üretim maliyetlerini düşürüp, fiyatta önderlik yakalamak iken, sabit yatırımların geri dönüş oranının çok düşük olmasından dolayı, literatürdeki stratejilerin firmamızın faaliyetlerini desteklemediği kararını aldık ve bütünleşme faaliyetlerimizi sonlandırdık.”

5. Piyasanın bulunduğu koşullarda göz önünde bulundurulursa, hangi dönemde bütünleşmiş olmak işletme için ne şekilde etkiler doğurur?

Yasin Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Piyasanın içerisinde bulunduğu koşullar ve içerisinde bulunulan yıl dikey bütünleşme faaliyetlerinin etkilerinden faydalanabilmek için öne çıkan en önemli etkenlerdir. 1990’ lı yıllara kadar bütünleşme faaliyetlerini tamamlamış ve hali hazırda piyasaya ürün ve hammadde tedariki yapar hale gelmiş olan firmalar başarılı olmuşlardır. Ancak bu bir kaide değildir ve içerisinde bulunulan yıl fark etmeden farklı zamanlarda ve sektörün farklı alanlarında faaliyet göstererek başarıya ulaşmış bir çok firma olduğu gibi, aynı zamanda başarısız olup uygulamadan vazgeçen firmada bulunmaktadır.”

6. Çevrenizde bütünleşmeyi uygulayıp, olumlu yada olumsuz etkilerine maruz kalan başka firmalarda var mı? Var ise hangi zamanda, ne şekilde bütünleşenler daha başarılı olmuştur?

Yasin Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ İşletmemizin faaliyet gösterdiği alanda en yakın örnekler Rodi ve Mavi Jeans gibi büyük firmalardır. Bunlarında şuan uyguladığı gibi Yurtiçinde hazır giyim perakendeciliği alanında faaliyet gösteren bir çok firma, üretimden uzaklaşarak, kendi modellerini ve koleksiyonlarını stilistler yardımıyla ortaya çıkarıp, bunları daha ucuza ve daha kaliteli şekilde üretecek fason üreticilerle çalışmaya yönelmiştir.”

7. İşletmenizde performans ölçümü yapıyor musunuz? Eğer yapılıyorsa bunu hangi kriterler üzerinden gerçekleştiriyorsunuz?

Yasin Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ İşletmemizde performans ölçümlemesi yapılmaktadır. Ancak üretim alanında şuan faaliyet gösterilmediği için daha çok satış ve hedef gerçekleştirme odaklı bir performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Ancak şirketimizin yatırımlarından vazgeçip tekrar perakendecilik sektöründe yatırıma yönelmesinde de büyük rol oynayan performans değerlendirme, şirket karlılığının bütünleşmenin yapıldığı yıllarda çok düşük kaldığını ortaya koymuş ve şirketin yaptığı yatırımlardan geri çekilip başka alanlara yönelmesi konusunda yol gösterici olmuştur.”

3.8.2. Örnek Olay 2: Sabra Tekstil

Mesut TAŞKIN Mülakat Soruları Cevaplar:

Sabra tekstil Sabri Sami YILMAZ tarafından 1994 yılında Sabra Tekstil Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi unvanı ile bayan dış giysisi üretmek ve satmak amacıyla kurulmuştur. Şirket kendisini toptancı menşeli olarak tanımlamaktadır. Bunun sebebi ilk olarak laleli’ de toptan mal alım satımı yapılarak faaliyete geçmiş olmasıdır. Firma sahibi Sabri beyin alandaki tecrübesinin üretimden geliyor olması ve firmanın markalaşma hedeflerinin olması sebebiyle üretim tesisi kurulmuş ve işletmeye üretici değeri de katılmıştır.

Sabra, 2000 yılında Haramidere’ deki tesislerine taşınmış ve bununla birlikte kumaş örme departmanını bünyesine katarak bir entegre tesis görünümüne bürünerek iplikten başlayarak tüm üretim proseslerini kendi bünyesinde kontrol etmeye başlamıştır. Gelişen zaman sürecinde dokuma kumaştan üretim yapan İkitelli’ deki üretim tesisini işletmeye açmış, kendi bünyesinde baskı ve nakış departmanları da oluşturarak üretimdeki gücünü arttırarak geliştirmiştir.

Sabra tekstil’ in üretim süreci şu şekilde tasnif edilebilir. Öncelikli olarak üretimi yapılacak ürün için gerekli olan iplik piyasadan tedarik edilir, daha sonra bu iplik Haramidere’ deki üretim tesisinde örülerek kumaş haline getirilir. Elde edilen kumaşlar birlikte çalışılan boyahanelere gönderilir ve kumaşa istenilen renk verilir. Bunun sonrasında kalite kontrolden geçen kumaşlar kesime gönderilir, kesilen kumaşlar bir sonraki süreçte baskı nakış ve taş bölümüne girerek kumaşın işlenmesi sağlanır. Nihai ürün olmaya yaklaşan işlenmiş kumaş son olarak dikime gönderilir ve nihai ürün elde edilir, bunun sonrasında yine kalite kontrolden geçen ürünler, son aşama olan ütü ve paketleme işlemine girerler ve ürün satışa hazır hale getirilir. Artık sadece ürünleri sevk edip mağazada satmak işlemi kalmıştır.

1. Sizce bütünleşme kavramı tekstil sektöründe neyi ifade ediyor? Bütünleşme uygulaması ne şekilde gerçekleştiriliyor?

Mesut Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Bütünleşme diğer sektörlerde olduğu gibi tekstil sektörü içinde büyümeyi ifade etmektedir. Uygulama şekli bakımından işletmenin kendini ne olarak tanımladığı ve hedeflerinin ne olduğu yönleriyle farklılık göstermektedir.

Genel itibari ile sektörde bütünleşme uygulamaları Sabra tekstilin de uyguladığı gibi kendisi için üretim yapacak bir tesisin kurulması şeklinde meydana gelmektedir. Ancak üretimin çeşitli aşamalarında, örneğin bu firmamız da boyama aşamasında çeşitli firmalarla ortaklık yapmak ve birliktelik oluşturmak şeklinde de olabilmektedir. Bunun sebebi boyama işinin ayrıca bir süreç olması ve yatırım maliyetlerinin çok yüksek olmasıdır. Bu gibi durumlarda firmalar tesisi kurmak yerine ortaklığa gitmeyi tercih etmektedir.”

2. Sektörünüzde hangi aşamada faaliyet gösteren firmalar daha çok bütünleşme uygulaması gerçekleştirmektedir?

Mesut Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Sektör de daha çok kendi markası için üretim yapan ve markalaşma sürecinde çeşitli hedefleri olan firmalar bütünleşme uygulamasını tercih etmektedir.”

3. Şirketinizde ileri yada geriye doğru bütünleşme uyguladınız mı? Uyguladıysanız hangi amaçla bunu gerçekleştirdiniz?

Mesut Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Görüşmemizin şu ana kadar geçen kısmından da anlaşılacağı gibi Sabra tekstil geriye doğru bütünleşme uygulaması gerçekleştirmiştir. Burada en büyük etken hız kazanmak ve ihtiyaca anında cevap verebilmektir. Bunun yanı sıra çeşitlilik sağlayabilmek ve kalitenin kontrol edilebilir bir unsur haline gelmesi çok önemli iki unsur olarak karşımıza çıkıyor. Bunların dışında maliyetler üzerindeki etkisi de tartışılmaz bir etken olarak göz önüne gelmekte. Tabii ki yapılan sabit varlık yatırımları genel itibari ile yüksek bedellere mal olmakta ancak işletmenin üretim miktarlarında ki ve kalitesindeki artış yatırımın kendisini 2-3 sene gibi kısa süre içerisinde amorti etmesini sağlamaktadır.

Çeşitlilik ve kalite unsurlarının birlikte sağlandıkları durumlarda maliyetlerin göz ardı edilebilmektedir, maliyet önemli bir avantaj olsa da toptan satış konusunda müşterilerin talep ettikleri kalite ve çeşitteki sezon ürünlerini tedarik ettikleri koşullarda maliyet ve fiyatları göz ardı edilebilmektedir.

Kısacası işletmemiz bütünleşme uygulamasını ürün kalitesinin kontrol edilebilir bir faktör haline getirilebilmesi ve ürün kalitesinin artırılması, üretimde çeşitlilik ve hızlilik kazanılması ve üretim maliyetlerinin azaltılarak, faaliyet karının artırılması gibi amaçlarla uygulamayı gerçekleştirmiştir. Aynı zamanda bu şekilde rekabetteki etkinlik artırılacak ve tedarik garantisi sağlanmıştır.”

4. Ne tür stratejiler ile bütünleşme faaliyetini desteklediniz?

Mesut Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Günümüz rekabet ortamında firmaların ancak saldırgan stratejiler uygulayarak hayatta kalabilmektedirler. Sabra tekstil de

saldırgan stratejiler uygulamaktadır. Uyguladığımız saldırgan stratejik taktikler ise, herkesten önce, herkesten fazla ve kaliteli malı piyasa sürebilmek ve ani değişim durumlarında çok hızlı hareket edip moda ve yeni trenleri sürekli takip etmektir.

Bunlarla birlikte saldırı aynı zamanda en iyi savunmadır, tedarik garantisi gibi aksiyonları da rekabet ortamında bir savunma taktiği olarak kullanmaktayız.”

5. Piyasanın bulunduğu koşullarda göz önünde bulundurulursa, hangi dönemde bütünleşmiş olmak işletme için ne şekilde etkiler doğurur?

Mesut Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Firmamız markalaşma faaliyetlerine 90 lı yıllarda başlamış ve 2000 yılına geldiğinde bütünleşmenin büyük bir adımı olan yatırımları tamamlamış durumdadır. Bu bağlamda 2005 yılına gelindiğinde Çin in kotalarının kalkmış olmasına rağmen, bu yıllara kadar markalaşma sürecini tamamlamış ve Uzak doğu ülkelerinin ucuz işçilikle kolayca yapamayacağı fantezi ürünlerde uzmanlaşan firmaların uygulamayı başarıyla gerçekleştirdiklerini ve şuanda hayatta kalmayı başarabilmektedirler.

Bu bilgiler ışığında 2005 yılından sonra tekstil sektöründe markalaşma sürecine giren firmaların gerek Çin in kotalarının kalkmasından, gerek ise yaşanan ekonomik krizlerin etkisiyle, sabit sermaye yatırımlarını karşılama oranlarının çok düşük olacağı ve bu sebepten dolayı başarısız olabilecekleri söylenebilir.”

6. Çevrenizde bütünleşmeyi uygulayıp, olumlu yada olumsuz etkilerine maruz kalan başka firmalarda var mı? Var ise hangi zamanda, ne şekilde bütünleşenler daha başarılı olmuştur?

Mesut Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Uygulamayı gerçekleştiren benzer firma olarak LCW örnek olarak gösterilebilir, firmanın üretiminin %50-60 kadarını kendi bünyesinde gerçekleştirmektedir. Geri kalan uzak doğu ülkelerinden temin edilmektedir. Amaç daha düşük maliyet sağlayabilmektir.

Coton firmasının ise markalaşma sürecini başarıyla tamamladığını ancak kendi üretiminin olmadığını söyleyebiliriz.”

7. İşletmenizde performans ölçümü yapıyor musunuz? Eğer yapılıyorsa bunu hangi kriterler üzerinden gerçekleştiriyorsunuz?

Mesut Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ İşletmemiz de hedeflerle yönetim sistemi uygulanmaktadır ve performans ölçümlerinin zaman etütleri dahilinde üretilen ürün miktarları ve üretim zamanları üzerinden gerçekleştirilmektedir.”

8. Sizce dikey bütünleşme uygulamaları performans üzerinde ne gibi etkiler yaratır? İşletmenizde bütünleşme uygulamalarını gerçekleştirdiğiniz yıllar itibari ile performans' a ilişkin herhangi bir ölçüm yapıldı mı yada olumlu yada olumsuz etkileri belirlendi mi?

Mesut Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ İşletmemizin uygulamayı gerçekleştirdiği yıllar itibari ile gerekli ölçümler yapılmıştır. Bu ölçümler dahilinde elde edilen üretim miktarları, haftalık 70.000 den 120.000'e yükselmiştir. Buda üretim miktarlarının % 60 oranda arttığını ifade etmektedir. Bunun dahilinde karlılıkta, %30 oranda artış göstermiştir.”

3.8.3. Örnek Olay 3: Ayka Tekstil

İsmail TAŞKIRAN Mülakat Soruları Cevaplar:

AYKA Tekstil Üretim Müdürü İsmail TAŞKIRAN' dan aldığımız bilgiler ışığında firmamız ilk kez 1988 yılında Zeytinburnu' da tekstil konfeksiyon üzerine üretim yaparak çalışmalarına başladı. Daha sonra 1980 yılında Merter' de bir atölye daha faaliyete geçirilerek örme alanında çalışmalar yapılmaya başlanmış olundu. Bunun sonrasında 1993 yılı başında örme ve konfeksiyon birleşerek Güneşli 'deki merkez fabrikaya yerleşti. İplik tedarikin de temin istenen şartlar altında gerçekleştirilemeyince ve istenen kalitedeki iplik, istenen zamanda elde edilemeyince 1996 yılında Çorlu da iplik fabrikası tesis edilmiştir. Daha sonra istenen kalitede iplik elde edilince bunun istenilen zamanda işlenip kumaş haline getirilmesini sağlayabilmek için 1998-1999 yılları arasında Çorlu da boyahane kuruldu. 2004 yılında iplik iki işletmesi İstanbul' da kuruldu ve 2007 yılında kojenerasyon uygulamasıyla şirket kendi elektriğini de üretir hale gelmeye başlamıştı. Ayrıca 2006-2008 yılları arasında Çorlu da konfeksiyonda süreçlerin arasına katılarak, ipliğin en baştan örülüp, boyandığı ve daha sonra nihai ürüne dönüştüğü bir entegre tesis hali alındı.

Tekstil sektöründe hangi süreçlerin yer aldığını İsmail TAŞKIRAN şöyle ifade etmiştir. Öncelikle müşteri temsilcileri aracılığı ile sipariş piyasadan toplanır. Daha sonra numune çalışmaları yapılarak müşterinin istediği kalitede iplik ve kumaş müşteriye gönderilir, kesin sipariş geldiği takdirde pamuktan müşterini istediği kalite ve oranlarda iplik imalatına geçilir, daha sonra iplik örülerek yine müşterinin istediği tarzda kumaş elde edilir ve daha sonra boyanan kumaş, konfeksiyon kısmında kesim ve dikime girerek, ütü pakete alınır ve nihai ürüne ulaşılmış olur, en son olarak ise ürünün müşteriye sevkiyatı gerçekleştirilerek üretim ve satış zinciri tamamlanmış olur.

Bu bağlamda firmamız başlangıçta sadece konfeksiyon üzerine çalışırken kumaşta yaşadığı gecikmeler den dolayı kumaşı kendisi üretmeye yönelmiş, daha sonra ipliğin tedarikin de sorun yaşayınca ipliği kendisi üretmeye yönelmiş, en son olarak ise boyahaneyi de bünyesine katarak tam entegre bir tesis halini almıştır.

1. Sizce bütünleşme kavramı tekstil sektöründe neyi ifade ediyor? Bütünleşme uygulaması ne şekilde gerçekleştiriliyor?

İsmail Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Bütünleşme, entegre tesis haline gelmek ve büyüme. Ne şekilde gerçekleştirildiğine gelecek olursak, firmalar genelde eksik kaldıkları ve terminin de sorun yaşadığı tarafa doğru bir şirket alımına giderek veya yeni bir tesis kurma yoluyla bütünleştikleri gözlemlemektedir. Tekstil sektöründe bütünleşme alanı çok geniş olduğu ve yan dallarının çok olmasından ötürü, sadece iplik ve kumaşla sınırlı kalmayıp, lastik, baskı, nakış gibi çeşitli yan dallarda da bütünleşmeye gidildiği görülmektedir. Firmamız AYKA tekstil bu bütünleşme alanlarının hepsini gerçekleştirmiştir.”

2. Sektörünüzde hangi aşamada faaliyet gösteren firmalar daha çok bütünleşme uygulaması gerçekleştirmektedir?

İsmail Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Piyasada daha çok konfeksiyon alanında faaliyet gösteren firmalar bu uygulamayı gerçekleştirdiğini görmekteyiz. Bunun başlıca sebebi özellikle yurt dışı bağlantılı çalışan firmaların çeşitli üretim süreçlerinde yaşadığı sorunlardan ötürü entegrasyon faaliyetlerini gerçekleştirmesidir.

Tabi ki bunu gerçekleştirebilmek içinde firmanın gerekli güveni piyasada tesis etmiş olması ve hayatını idame etmesini sağlayacak kadar sipariş alabilmesini gerektirmektedir. Bu şekilde üretimi istediğimiz gibi şekillendirebilmemize olanak sağlanmaktadır. “

3. Şirketinizde ileri ya da geriye doğru bütünleşme uyguladınız mı? Uyguladıysanız hangi amaçla bunu gerçekleştirdiniz?

İsmail Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Firmamızın geriye doğru bütünleşik bir yapı uygulamıştır. Başlangıçta geriye doğru atılan adımlarla hammadde tedariki önündeki engeller ortadan kaldırılmış, daha sonra bütünleşmenin diğer kanadı olan ileriye doğru yönelim yapılarak boyahane kurulmuş ve ileriye doğru bütünleşmede gerçekleştirilmiştir.

Bunların altında yatan en önemli sebep ise başta istenilen kaliteye ulaşarak, müşteri memnuniyeti tesis etmek ve bunun sonucu olarak ta yüksek karlılık düzeyine çıkmayı sağlamaktır. Bu şekilde müşteri memnuniyeti yaratan firmamızın siparişleri kısa zaman içerisinde artış göstererek firmamızın sektörde öncü firmalar arasına girmesini sağlamıştır. 2010 yılına gelindiğinde firmanın temrinde müşteri memnuniyeti yaratmasının sonucu olarak artık Mısır’ ın ve hatta Çin’ in yetişemediği siparişleri almaya başladık.”

4. Ne tür stratejiler ile bütünleşme faaliyetini desteklediniz?

İsmail Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Firmamız bütünleşmenin özünde yatan işlem maliyetleri stratejileri ile yaptığı bütünleşmeyi desteklemiştir. Bu şekilde firmamız kendinden önceki aşamada faaliyet gösteren firmaların karlılığını da üzerine geçirmektedir. Böylece işlem maliyetleri yaklaşımı ile maliyet önderliği stratejileri bir arada kullanılarak firmamız düşük maliyetle yüksek kalite ürün üretimini gerçekleştirebilmekte ve bu vesile ile karlılığını da yüksek düzeylere çekmeyi başarabilmektedir.”

5. Piyasanın bulunduğu koşullarda göz önünde bulundurulursa, hangi dönemde bütünleşmiş olmak işletme için ne şekilde etkiler doğurur?

İsmail Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Kriz döneminde bütünleşme faaliyetlerini tamamlamış olan firmaların daha karlı olduklarını görmekteyiz. Bunun başlıca sebebi bu dönemde tüm firmalar ekonomik sıkıntılar yaşayıp, hammadde ve malzeme tedarikinde sorunlar yaşarken, bütünleşmeyi gerçekleştiren firmalar ise bu durumlarla karşı karşıya kalmamaktadır, yaşanan küçük dar boğazlarla sıkıntılı dönemi atlatabilmekte ve hatta kriz dönemlerinde kurmuş olduğu entegre yapı sayesinde piyasaya işlenmiş hammadde ve malzeme sunabilme kabiliyetine erişen firmalar dar boğazların üstesinden gelmeyi başarmıştır. Bu bağlamda 2000’ li yıllarda bütünleşmesini sağlayan firmalar uygulama konusunda daha yüksek başarıya ulaşmış ve krizlerin etkisini dışlamayı başarmışlardır.”

6. Çevrenizde bütünleşmeyi uygulayıp, olumlu yada olumsuz etkilerine maruz kalan başka firmalarda var mı? Var ise hangi zamanda, ne şekilde bütünleşenler daha başarılı olmuştur?

İsmail Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ 2000’ li yıllardan sonra bütünleşme faaliyetlerini gerçekleştirmeyi başaran TÜBAŞ Tekstil şuanda yaptığı yatırımlar ve dışa mal üretimi sayesinde ayakta kalmayı başarmaktadır. Ancak oda iplik ünitesini kurmamış sadece boyahane ve iplik üzerinden üretimini devam ettirmektedir.

Bunun dışında Sertler Tekstil ve Ata Tekstil de bütünleşme faaliyetlerini 2000 li yıllardan sonra gerçekleştirmeye çabalamış fakat sertler tekstil tam entegrasyonu gerçekleştiremediği için, Ata tekstil ise iplikte dışa bağımlı olmasından dolayı entegrasyon faaliyetlerinden vazgeçip tekrar konfeksiyona geri dönüş yapmışlardır.

7. İşletmenizde performans ölçümü yapıyor musunuz? Eğer yapıyorsa bunu hangi kriterler üzerinden gerçekleştiriyorsunuz?

İsmail Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ İşletmemizde performans ölçümleri Kalite Kontrol departmanı tarafından yapılmaktadır. İstenilen verim artışının elde edilebilmesi için tam zamanında hiç duraksamadan kaliteli ürün üretimi ile bunu

gerçekleştirmektedir. Tekstil sektöründe hammadde ve malzeme tedarikinde gecikmeler yaşandığında bir günlük bir gecikme üretimde yarı yarıya etki edebilmektedir.

Fakat genel olarak performans değerlendirmede yine ürün adetlerinden ve ürünün ne kadar hatasız yapıldığı rakamsal olarak ifade edilerek net performans ölçüm değerleri ortaya çıkarılmaktadır. Firmamızda bütünleşme öncesi ayda 150.000- 200.000 adet üretim yapılırken, bütünleşme sonrasında üretim rakamları hareketli dönemlerde ayda 3.000.000 adete kadar yükselmiştir.”

8. Sizce dikey bütünleşme uygulamaları performans üzerinde ne gibi etkiler yaratır? İşletmenizde bütünleşme uygulamalarını gerçekleştirdiğiniz yıllar itibari ile performans’ a ilişkin herhangi bir ölçüm yapıldı mı ya da olumlu ya da olumsuz etkileri belirlendi mi?

İsmail Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Firmamızda bantta performans değerlendirme yönetimi ile verilen adet ve bundan elde edilen çıktı üzerinden ölçümlenin yapıldığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra kişinin hata adetleri de kayıt altına alınarak tam bir performans ölçümlemesi yapılmakta ve çalışanlar üretimleri sonrasında da ödüllendirilmektedir. Firmamızda da bütünleşme uygulamasının yapıldığı yıllarda performans ölçümlemesi yapılmış olmakla birlikte üretim rakamlarının yaklaşık % 500 oranında artış yapmış olduğu gibi karlılığı da yüksek ölçüde arttırmıştır.”

3.8.4. Örnek Olay 4: Ekici Tekstil

Erdinç EKİCİ Mülakat Soruları Cevaplar:

Ekici tekstil 1986 yılında farklı etiket ve markalara dikim hizmeti verecek şekilde fason imalat odaklı bir işletme olarak faaliyete geçmiştir. 1991 yılında şirket fason dikim atölyesini bir sonraki adım olan ütü paket ünitesiyle birleştirerek ileriye doğru bir bütünleşme gerçekleştirdi ve tek bir firma adı altında çalışmalarını sürdürmeye devam etti. 1994 yılında firma bir adım daha ileri giderek toptancılık alanında faaliyet göstermeye başladı ve kendi satış noktasını oluşturdu. İlk satış lokasyonu olarak Laleli belirlenmişti ve bayan giyim üzerine çalışmalarını devam etti, üretim kanadında tarafında başka firmalar nam hesabına çalışılmaya devam edildi. 1999 yılında şirket atölyesinin model ve üretim bakımından satış kanadı için yetersiz kaldığı konusunda karar kılıp, ürün kalitesi ve fiyat bakımından piyasa şartları altında kaldığında uzlaşıp, eksik kalınan konularda dışarıdan yaptığı tedarikini kendisine faydası olmadığına karar vermiş ve bunun dahilinde bayan giyim alanını terk ederek çocuk giyim alanında uzmanlaşmaya karar vermiştir. Bu karardan sonra firmamız çeşitli noktalarda üretim ve satış ve satış faaliyetlerini geliştirerek tekstil sektörü içerisindeki yerini korumaya devam etmiştir. Şuanda firmamız iki adet toptan mağaza ve üretim tesisi, ayrıca Rusya, Azerbaycan ve Ukrayna’ da perakende mağazalarla ürün tedarikin de bulunan toptan bayileri ile faaliyetlerini devam ettirmektedir.

1. Sizce bütünleşme kavramı tekstil sektöründe neyi ifade ediyor? Bütünleşme uygulaması ne şekilde gerçekleştiriliyor?

Erdoğan Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Şirketimizde uygulandığı gibi bütünleşmenin şirketin faaliyet göstermediği alanlarda hamle yaparak atılım göstermesi ve şirketin kendisini büyütüp geliştirmesi olduğunu söyleyebiliriz. Bütünleşmenin gerçekleştirilmesi ise genelde başka şirketleri satın almak veya yeni üretim tesisleri ve mağazalar açılarak uygulama hayata geçirilmektedir. “

2. Sektörünüzde hangi aşamada faaliyet gösteren firmalar daha çok bütünleşme uygulaması gerçekleştirmektedir?

Erdoğan Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Özellikle bayan, çocuk giyim ve konfeksiyon alanında, fasondan gelip son satıcı olmak isteyen firma sayısının, son satıcılıktan üretime doğru yapılan eğilimden daha fazla olduğu söyleyebiliriz. Örneklem bakımından işin mutfağı ve ana tezgahı bilindiği için genelde ve daha çok oranla, daha basit bir örgütlenme ve yapılaşma gerektiren son satıcılığa doğru yönelindikleri söyleyebiliriz.”

3. Şirketinizde ileri ya da geriye doğru bütünleşme uyguladınız mı? Uyguladıysanız hangi amaçla bunu gerçekleştirdiniz?

Erdoğan Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Şirketimizde dikey bütünleşme faaliyetleri uygulanmıştır. Bu faaliyetleri uygulamamızdaki temel sebep ise, karlılık verimlik, satışta istikrar, fiyat politikasında standardizasyon gibi nedenlerin yattığını söyleyebiliriz. Özellikle 2000’ li yıllardan sonra ülkemiz tekstil sektöründe çok hızlı bir ivme kazandığı için, ürüne talep çoğalmış ve fiyatların piyasa fiyatları düzeyinde kalmasını sağlamak çok zorlaşmıştır. Bu sebeple birçok firma fiyat politikasını standart hale getirmek ve daha düşük fiyatla, daha kaliteli ürünü, istenilen zaman ve miktarda üretebilmek için üretime doğru yönelmiştir. Tabii ki bu uğurda birçok firma başarılı olmuş veya tekstil sektöründeki yerinden vazgeçip, sektörden çekilmek durumunda kalmıştır.”

4. Ne tür stratejiler ile bütünleşme faaliyetini desteklediniz?

Erdoğan Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Kaynak bağımlılığı ve işlem maliyetleri yaklaşımlarıyla faaliyetlerimizi desteklediğimizi söyleyebiliriz. Şirketimizde 1999 yılında aldığımız kararlar ile bebe giyimi alanında uzmanlaşıp odaklanarak, işletme maliyetlerini üretim anlamında düşürdük ve faaliyette bulunmadığımız alanlardaki faaliyet karlılıklarının da firmamızın kar marjlarına yansımaları sağladık. Rekabet ortamında en önemli unsur fiyattır, tabii ki bu unsuru kalite izlemektedir. Bunlarda bütünleşme uygulaması yapılarak sağlanabilmektedir.”

5. Piyasanın bulunduğu koşullarda göz önünde bulundurulursa, hangi dönemde bütünleşmiş olmak işletme için ne şekilde etkiler doğurur?

Erdoğan Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Öncelikle son satıcıya tam istenilen şekilde ulaşılmaktadır. Eğer aracı toptancılarla da çalışıyorsanız bu şekilde onlara çok daha iyi hizmet verebilme şansına sahip olmaktadır, modellerinizin kopyasının yapılma olasılığı çok daha düşük olmaktadır, baskı, nakış ve aksesuar gibi tüm tasarım ve üretim faaliyetleri size ait olduğu için maliyetler düşürülerek istenilen fiyatlara rahatça ulaşılabilir, kalite açısından üretimden istenilen performansın yakalanabilmektedir ve bu konuda bir standardizasyon sağlanarak şirketin dış bağımlılığı azalmakta ve müşteri portföyünün güveni sağlanarak marka imajı ve bağımlılığı yaratılmaktadır.

Bütünleşme faaliyetlerinin 2000 ‘den önce yapılmış ve tamamlanmış olması işletmeler açısından çok daha etkili olmaktadır. 1986 yılında firma ilk kurulduğunda odaklanma stratejisi ışığı altında, üretimden, nihai tüketiciye kadar işleyen tüm süreçleri harmonik bir şekilde bütünleştirmiş olan bir entegre firma olarak yola çıksaydık, şuan itibari ile sektörde çok daha farklı yerde olabilirdik. Bunun en büyük sebebi ise firmalar kuruluş aşamasında yaptığı sabit yatırımlarla, yatırımların geri dönüş oranının derecesi çerçevesinde kar elde ederek ayakta kalmaya çalışmaktadırlar ve özellikle 2000’ li yıllara yakalaşırken ve hemen sonrasında yapılan yatırımların dünyada ve Türkiye’de yaşanan krizler nedeniyle firmaların kapatılmasına veya konkordato ilan etmesiyle sonuçlanabilecek neticeler doğurmuştur.”

6. Çevrenizde bütünleşmeyi uygulayıp, olumlu yada olumsuz etkilerine maruz kalan başka firmalarda var mı? Var ise hangi zamanda, ne şekilde bütünleşenler daha başarılı olmuştur?

Erdoğan Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Özellikle bebe giyim sektöründe faaliyet gösteren “Ritmix” adlı firmayı örnek olarak gösterebiliriz. Firmamız imalat yapan ve aynı zamanda toptan satış ve dağıtım kanallarıyla faaliyet gösteren firmalara tedarikçilik yaparak çalışan bir işletmeydi. Daha sonra firma perakendecilik ve iç piyasa alanlarında faaliyet göstermeye karar verdi. 2005 yılında yapmış olduğu yatırımlarla perakende mağazalar açarak yurt içinde satış yapılmaya devam edildi. Ancak bilmediği bir alanda ve yanlış zamanda yapmış olduğu yatırımlarla faaliyet göstermeye başlaması firmanın kısa süre içerisinde kapanmasıyla sonuçlanmıştır.”

7. İşletmenizdeki performans ölçümü yapıyor musunuz? Eğer yapıyorsa bunu hangi kriterler üzerinden gerçekleştiriyorsunuz?

Erdoğan Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ İşletmemizde performans ölçümlemesi yapılmaktadır. Bunu bir önceki yıl aylık bazda satış rakamlarını ve yaptığı model adedini tablo haline getirip, bunlarla ne kadar kar elde ettiğimiz ve elimizde ne kadar mal kaldığı ve ne kadar gider yapmış olduğumuz gibi kriterler üzerinden gerçekleştirmekteyiz. Ölçümler neticesinde şirket karını ortaya çıkararak, önceki yıllara

kıyasla şirket karının ne şekilde etkilendiğinin tespit edilmesi ile performans ölçümlemesi yapılmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalar dahilinde firmamız daha az adetle, daha fazla model ve kaliteyi hedeflemekte ve bu perspektifle üretim gerçekleştirmektedir.”

8. Sizce dikey bütünleşme uygulamaları performans üzerinde ne gibi etkiler yaratır? İşletmenizde bütünleşme uygulamalarını gerçekleştirdiğiniz yıllar itibari ile performans’ a ilişkin herhangi bir ölçüm yapıldı mı ya da olumlu yada olumsuz etkileri belirlendi mi?

Erdinç Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ işletmemizde dikey bütünleşmeyi uyguladığımız yıllar itibari ile performansa dair ölçümlemeler yaptık ve olumlu yansımalarla karşılaştık. Dikey bütünleşme kontrollü bir şekilde gerçekleştirilirse, ileriye veya geriye doğru atılan bir adımla imalatla satışın birleşmesinin işletme açısından çok olumlu sonuçlar getirmektedir ancak kontrolsüz olarak yapılan bir büyüme işletmeyi iflasa kadar götürebilecek sonuçlar doğurabilmektedir. İşletmemiz de bütünleşmeyi uyguladığımız yıllar itibari ile doğru karar verdik ama tabi ki daha önceki yıllarda bu kararı vermiş olsaydık çok daha olumlu etkileriyle karşılaşmış olabilirdik.

Sonuç olarak sabit bir müşteri portföyü edindik, kalite ve maliyette standartlaştık ve bu şekilde marka imajı uyandırarak, müşteri aramak yerine müşterinin mal almak için kendisinin gelmeyi tercih ettiği firmalar arasına girmeyi başardık. Bunun neticesinde de firmanın karlılık oranları olumlu yönde etkilenmiş ve ortalama olarak karlılığın ve üretim rakamlarının %500 oranla arttığı belirlenmiştir. Ancak bunun yanı sıra bütünleşmiş olmanın da şirket için ek maliyetler getirdiğini ve bunun da karlılık oranları hesaplanırken göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Dikey bütünleşmeyi gerçekleştiren ve gerçekleştirmeyen firmalar bazında piyasaya baktığımızda, bütünleşme uygulamasını gerçekleştirmeyen firmaların hiçbir zaman yarınlarının olmadığını ve önlerini net bir biçimde göremeyeceklerini söyleyebiliriz. Birinin malını alıp satmak sadece günü kurtarmak olarak ifade edilebilir, ancak bir marka oluşturarak iplikten, nihai ürüne kadarki tüm süreçleri bir arada bütünleştiren firmalar çok daha başarılı olarak işletme ömürlerini uzatacaklardır.”

3.8.5. Örnek Olay 5: Şenler Giyim

Mehmet ŞEN Mülakat Soruları Cevaplar:

1. Sizce bütünleşme kavramı tekstil sektöründe neyi ifade ediyor? Bütünleşme uygulaması ne şekilde gerçekleştiriliyor?

Mehmet Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Tekstil sektöründe bütünleşme, genel anlamıyla büyümek veya büyümek için atılan bir adım anlamına gelmektedir. Uygulamada bütünleşme bir firmayla birleşmek onunla bir partnerlik yapmak yerine daha çok işletmenin atmak istediği adım doğrultusunda yeni bir müessese kurması şeklinde gerçekleşmektedir. Ancak atılan adım doğrultusunda, ki bu eğer geriye doğru bir adımsa üretim tesisi için gerekli olan makine parkurlarını tedarik etmek için çeşitli

yollar seçilebilir, bu doğrultuda genelde bir fason atölyesini satın almak, teknolojisini ve parkurlarını kendi üretim yapacakları standartlara göre revize etmek şeklinde gerçekleşmektedir. İleriye doğru atılan adımlarda ise daha çok bir markayla birleşip onun adı altında üretim yapmaktansa, kendi markasını oluşturarak sıfırdan perakendecilik sektörüne girmek tercih edilmektedir. Ancak günümüzde fason atölyesi olarak faaliyet gösteren işletmeler ileriye doğru adım atmayı tercih etmemektedirler. Bunun birinci sebebi kendilerini mağazacılık alanında tecrübesiz görmeleri ve piyasadaki rekabettir. Yeni bir alana sıfırdan girmek bu manada zordur. Sayıları gün geçtikçe azalan fason atölyeleri 90'lı yıllarda 18.000 civarındayken günümüzde sayıları 6.000-7.000 dolaylarına düşmüştür. Bu sebeple onlarda daha fazla riski göze almadan kendi işlerinde yani üretimde uzmanlaşmış ve üretim alanındaki faaliyetlerini derinleştirmişlerdir. Bu bağlamda fason atölyelerinin bu uzmanlaşma esnasında tekstilde üretimin çeşitli aşamalarıyla birleştikleri gözlenmektedir. Örneğin üretim, kumaşın tedariki ile başlar, daha sonra kumaşların kesimi yapılır, fason atölyesi tarafından dikilir, dikim sonrası ürünlerin çapakları temizlenir, daha sonra son ütüye verilir ve ambalajlanarak son aşamaya gelir. Bu bağlamda 90'lı yıllarda bu aşamaların hepsi ayrı firmalar tarafından gerçekleştiriliyordu, ancak artan rekabet ve perakendecilerin istekleri doğrultusunda fasoncular diğer süreçlerle birleşmek zorunda kaldılar ve dikim dışındaki diğer süreçleri de üretim süreçlerine dahil etmek zorunda kaldılar. Bu doğrultuda gerekli büyümeyi ve bütünleşmeyi sağlayamayan firmalar piyasa içerisinde kaybolup gittiler ve fason üretim yapan firma sayısı yaklaşık %60 oranda azalış göstermiştir.

Bütünleşme uygulamasını gerçekleştirmek öncelikle Pazar araştırması ile başlıyor. Bu araştırma da, hangi ürün gruplarının daha çok satıldığından başlanıp, bütünleşme uygulamasının firma için olumlu ve olumsuz etkileri karşılaştırılıyor. Bunun yanı sıra karlılığa ve müşteri memnuniyetine ne şekilde etki edeceğine de bakılıyor. Gerekli fizibilite çalışmaları ve analizler yapıldıktan sonra bütünleşmenin gerçekleşeceği yönde gerekli adımlar atılıyor. “

2. Sektörünüzde hangi aşamada faaliyet gösteren firmalar daha çok bütünleşme uygulaması gerçekleştirmektedir?

Mehmet Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Tekstil sektöründe işletmeler kendilerini üretici ve perakendeci olarak sınıflandırmaktadır. Bu bağlamda üretici firmalar ileriye doğru bütünleşerek mağazacılık sektörüne girerler, perakendeciler ise geriye doğru bütünleşerek üretim alanında da faaliyet göstermeye başlarlar. Ancak bütün perakendecilerin bütünleşme yapması beklenemez, uygulamada kaliteli ve yoğun işçilik gerektiren, üretiminde birçok bant ve makinenin kullanılması zorunlu olan, ürünleri satan firmaların bütünleşmeye gittiği görülmektedir. Örneğin günlük (casual) kıyafetler üreten Collezione firması, penye, t-shirt vs. gibi basit ürünler satmaktadır. Günümüz itibarı ile üretimini durdurmuş olmasına rağmen, geriye doğru bütünleşmeyi denemiş ve başarılı olamamıştır. Çünkü fiyat odaklı ve düşük kaliteli basit mallar üreten bir firmanın dışarıdan alarak çok daha ucuza mal edebileceği ürünleri kendisinin

yapmaya kalkması maliyetlerini çok arttırmakta ve nihayetinde üstesinden gelinemeyecek bir hal almaktadır.

Bunun aksine zor üretim olarak adlandırılan klasik (presantable) kıyafetler satan firmaların daha çok geriye doğru bütünleşme uygulaması yaptıkları gözlemlenmektedir. Çünkü bu tip ürünler üreten firmaların fiyat odaklı satış yapmaları olanaksızdır. Bu işletmeler kaliteli işçilik ile üretim yapma zorunluluğunda olduğu için üretimin her aşamasına müdahale edebilir bir pozisyonda yer almak isterler. “

3. Şirketinizde ileri yada geriye doğru bütünleşme uyguladınız mı? Uyguladıysanız hangi amaçla bunu gerçekleştirdiniz?

Mehmet Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Şirketimiz’ de 2005 yılında bir atölye satın alarak ve makinelerini revize etmesi şekliyle dikey bütünleşme uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Bu uygulamayı yapmamızdaki temel neden ürünlerimizin kalitesini arttırmak ve üretimin her aşamasında üretime müdahil olabilmektir. Bunun yanı sıra tedarik garantisi de önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı şekilde Collezione firması ve NetWork firmaları da benzer nedenlerle bütünleşme uygulamasına gitmişlerdir. Bu şekilde kaliteli ve zor işçiliğe dayalı üretim yapan firmaların birçoğu üretimin kendi kontrolü altında olmasını ister, çünkü ufak bir hata ve gözden kaçan ufak bir ihmâl bütün partinin ıskartaya çıkmasına sebep olabilir. Tedarik garantisi konusuna gelince ise, bu tarz ürünler satan firmalar talep değişimleri durumlarında, gelen yoğun talebi anında karşılayabilmek ister, bunun içinde üretimin denetimi altında ve kendisi için yapıyor olması, gereksinimlerinin anında karşılanabilmesine olanak verir, ancak aksi durumda fasoncunun talebi karşılamaya yönelik çabalarını sadece uzaktan izlemek durumunda kalacaktır. “

4. Ne tür stratejiler ile bütünleşme faaliyetini desteklediniz?

Mehmet Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Büyümek ve ürün kalitesinde belirli bir standardizasyonu yakalayabilmek amacıyla bu uygulamayı gerçekleştirmiş bulunmaktayız.

Gerçektende bütünleşme büyümenin bir adımıdır. Bütünleşme uygulamasını gerçekleştiren yöneticiler, Porter’ ın jenerik stratejileri ile bu uygulamayı destekleyebilirler. Örneğin, bir alt üniteyi kendi bünyesine katan bir işletme oradaki karıda kendi bünyesine ekleyecek ve maliyet önderliği stratejisi ile uygulamayı desteklemiş olacaktır. Bunun yanı sıra, ürünlerinin kaliteli olması ve anında piyasadaki talep değişimlerine karşılık verebilme arzusuna sahip olmaları da, yine Porter’ ın hızlı cevap verme ve Mintzberg’ in kalite farklılaştırma stratejileri ile bütünleşme uygulamalarının bağdaştırılabileceğine işaret etmektedir.

Stratejik yönetim alanına ait yazınları incelediğimiz zamanda, literatürde dikey bütünleşme büyüme stratejileri adı altında bir alt başlık olarak karşımıza çıkmaktadır.”

5. Piyasanın bulunduğu koşullarda göz önünde bulundurulursa, hangi dönemde bütünleşmiş olmak işletme için ne şekilde etkiler doğurur?

Mehmet Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Dikey bütünleşmenin olumlu etkilerinin ortaya çıkarılabilmesi için, piyasanın daha hareketli olduğu zamanlarda uygulamak daha mantıklı bir davranış olduğunu söyleyebiliriz.

Türkiye’ de tekstil sektörünün genel gidişatı göz önüne alındığında 1970-1990 yılları arasında büyümeye ve bütünleşmeye giden firmaların çok başarılı olduğu gözlemlenmektedir. Bunun başlıca sebebi tekstil sanayinde üretim teknolojisinin o yıllarda daha emek yoğun şekilde gerçekleştirilmesi ve üretilen ürün sayısının talebi karşılayamayacak boyutta olmasıdır.

90’lı yıllara gelindiğinde, tekstil sanayinde üretimde bir çok ilerleme kaydedilmiş ve bunun sonucunda daha önceden yeterli büyüklüğe ve sermayeye sahip firmalar teknolojilerini yenilemek yoluyla emek yoğunundan, teknoloji yoğun üretime doğru geçiş yapmışlardır. 90’lı yıllardan sonra ilk kez sektöre adım atan firmalar, günümüz Türkiye’ sinin 3 yılda bir yaşanan bir rutini haline gelen ekonomik krizlere maruz kalmalarından dolayı büyük bir atılım gerçekleştirememiş ve büyük bir çoğunluğu tasfiye sürecine girmiştir. Ayrıca Çin ‘in ucuz ve kalitesiz işçilik ile ürettiği fason malları da globalleşen dünyada bütün ülkelerde tekstil alanında faaliyet gösteren firmaları zor duruma düşürmüştür.

Bu bağlamda genel bir değerlendirme yapacak olursak, 90’lı yıllardan önce tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve bütünleşen firmaların piyasadaki arz açığı sayesinde daha başarılı oldukları görülmektedir. 90’lı yılların ortalarından sonra sektöre ilk kez giren veya daha önceden mevcut olup bu yıllardan sonra bütünleşme uygulamasını gerçekleştiren firmaların ise, finansal açıdan bir artı değer yakalayamadığını, daha çok müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, kalitelerinin devamlılığını sürdürebilmek ve tedarik garantisi sağlayabilmek için bütünleşme uygulamasını tercih ettikleri görülmektedir.”

6. çevrenizde bütünleşmeyi uygulayıp, olumlu yada olumsuz etkilerine maruz kalan başka firmalarda var mı ? Var ise hangi zamanda, ne şekilde bütünleşenler daha başarılı olmuştur?

Mehmet Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Giyim dışında ev tekstili alanında da 2000’li yılların başlarına kadar ileriye ve geriye doğru bütünleşme uygulamasının gerçekleştirildiğini söyleyebiliriz. Bu yıllarda piyasada faaliyet gösteren birçok firma büyümeye ve bütünleşmeye yönelmiştir. Ancak herkesin aynı anda büyümeye yönelmesi piyasada rekabeti arttırmıştır, aynı ölçüde rekabet artarken piyasanın alım gücünün azalmış olması kar marjlarını düşürdü ve yapılan yatırımların birçoğu geri döndü.

90'lı yıllardan sonraki gelişen teknoloji ve rekabet ortamında en çok bütünleşmeye yönelen tekstil bölümü ise fason üretim atölyeleridir. Daha öncede belirttiğimiz gibi değişen piyasa koşulları ve perakendecilerin taleplerindeki değişim onları bütünleşmeye ve değişime zorlamıştır. Bu bağlamda sayıları azalırken, nitelik yönünden kendini son derece geliştirmiş, kumaşın temininden, sezonluk koleksiyonun hazırlanışına kadar bir çok eylemi fasoncular üstlenmiştir. Ne kadar başarılı oldukları ise, hayatta kalabilmeleri ile ölçülür hale gelmiştir.”

7. İşletmenizde performans ölçümü yapıyor musunuz? Eğer yapıyorsa bunu hangi kriterler üzerinden gerçekleştiriyorsunuz?

Mehmet Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Firmamızda yıllık, 6 aylık, 3 aylık ve aylık bazda performans değerlendirmesi yapmaktadır. Yapılan ölçümler genel itibari ile bilanço üzerinde ortaya çıkan ciro ve karlılık oranları ve üretilen ürün adedi kriterleri üzerinden gerçekleştirilmektedir.

Firmamız ürün grubu olarak doğru yönlü bir bütünleşme sergilemesine rağmen, bütünleşmeyi uygulayacağı zaman bakımından yanlış zamanı tercih etmiştir. Ancak yatırımın 350.000\$' lık bir yatırım oluşu ve yaşanan krizin ardından bu miktarı yine birkaç yıl sonra gerçekleşecek bir global kriz öncesi sabit varlığa yatırmış olması, günümüz Türkiye'sinde işletmemizin sıkıntı çekmesine yol açmaktadır. İşletme'nin performans ölçümleri sonucunda, üretim miktarın da ve ürün kalite bakımından yüksek değerler yakalandığı ancak yatırım sonrası yıllar itibari ile karlılık oranlarında yatırımların geri dönüş oranının düşük olmasından dolayı bir düşüş yaşanmıştır.”

8. Sizce dikey bütünleşme uygulamaları performans üzerinde ne gibi etkiler yaratır? İşletmenizde bütünleşme uygulamalarını gerçekleştirdiğiniz yıllar itibari ile performans' a ilişkin herhangi bir ölçüm yapıldı mı ya da olumlu ya da olumsuz etkileri belirlendi mi?

Mehmet Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ İşletmemiz performans ölçümlerini bilançodaki karlılık oranları ve üretimde ürün kalitesi ve çıktı miktarı üzerinden ölçüm yapmaktadır.

İşletmemiz yatırımı yanlış yıllar itibari ile gerçekleştirmesi ve daha henüz yatırımın yeni yapılmış olmasından dolayı, yapılan yüksek bedelli sabit varlık yatırımının henüz kendini amorti etmemesi sebebiyle karlılık oranlarında düşüş yaşamış ancak ürün kalitesi ve çıktı miktarı bakımından büyük bir yükseliş göstermiştir.

Ayrıca firmalar bu tip uygulamaları sergileyerek piyasa da tanınırlıklarını arttırırlar, bu şekilde firmanın itibarı yükselir ve hem müşterinin hem de rekabet ortamında faaliyetini sürdüren diğer işletmelerin güveni kazanılır.”

3.8.6. Örnek Olay 6: Miray Triko

Sait UÇAL Mülakat Soruları Cevaplar:

Miray triko 1955 yılında ilk kez Diyarbakır da manifaturacılık yaparak sektörde faaliyet göstermeye başladı. Erzurum, Kars, Adana ve diğer birçok İç Anadolu şehrine mal sevkiyatı yoluyla kumaş tedariki yapılmaya devam edildi. Daha sonra firma Adana’da yerleşme kararı alarak faaliyet alanını o tarafa kaydirdi. Artık sektörde manifaturacılık yerine hazır giyim alanında faaliyetlerini yürütme konusunda karar alarak bu yönde çalışmalarına devam etti. Hazır giyim alanında büyük başarılar elde ederek 3 adet mağaza açtılar ve perakendecilik alanı da dahil olmak üzere Anadolu’ nun çeşitli yörelerine toptancı olarak servis yöntemiyle satış yapılmaya devam edildi. 1974 yılında yaşanan kriz nedeniyle firma büyük sıkıntılar yaşayarak, iflas durumuyla karşı karşıya kaldı. Bu durumla karşılaşıldıktan sonra firma gerekli finansmanı sağlayıp kısa sürede kendini toparlayarak piyasada ki borçlarını kapatarak yeniden yoluna devam etti. 1988 yılına kadar Adana’ da şirket hazır giyim sektöründe çalışmalarını devam ettirdi. Daha sonra şirket 1988 altıncı ayından sonra İstanbul ‘a doğru yöneldi ve yatırımlarını bu yöne yapmaya başladı. 1988-1992 yılları arasında firmamız imalata yönelmeye yatırımlarını bu yönde yönlendirmeye devam etti ve piyasada arzı yüksek olan bayan giyimi modelleri üzerinde odaklanacak şekilde bir pozisyon aldı, önüne çıkan körfez krizi ve 1999 depremi ve ekonomik krizlerin etkisini de atlatarak sektörde faaliyetlerini devam ettirdi. Bunun sonucunda 2008 yılından sonra iç piyasada arzın düşük olmasından dolayı, firma ihracata yönelerek faaliyetlerini sürdürmeye devam etti. En sonunda orta doğu ülkeleri hedef Pazar olarak belirlenerek üretim yapılmaya devam edildi. Arap ülkelerine belirli standart mal grupları fason olarak ürettirilip yollanırken, yine bu yıllar içerisinde yapılan yatırımlarla üretim alanında yapılan çeşitli yatırımlarla firmanın kendisine fabrika kurmasıyla devam etmektedir. Sonuç itibari ile günümüzde ihracat ve uzmanlaşma odaklı stratejiler izlenerek maliyet bakımından en düşük maliyette ve en kaliteli malı, istenen zaman ve miktarda tedarik edebilen bir firma haline gelmiştir. Bunun yanı sıra firmamız son üç-dört ay öncesinde yapmış olduğu yatırımlar ile iplikten kumaş üreten ve ürettiği kumaşı satabilecek kalitede ürün temrini sağlayan bir firma haline gelmiştir. Bunu da hep kaynağa ve onun terminin deki gecikmeleri engellemeye yönelik faaliyetleri sonucunda başarmıştır. Günümüzün en büyük sorununun ise ihracata dayalı üretim yapılmasının zorunlu olduğu günümüz Türkiye ‘sinde dolara endeksli olarak yapılan ticaretin dolar kurunun düşük olmasından dolayı ihracat değerlerini düşürmesi olduğunu söylemiştir.

1. Sizce bütünleşme kavramı tekstil sektöründe neyi ifade ediyor? Bütünleşme uygulaması ne şekilde gerçekleştiriliyor?

Sait Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Firmanın hangi alanda faaliyet gösteriyor olduğunun yapacağı bütünleşmeyi ve derecesini belirlemekte etkili olmaktadır. Bu bağlamda firmalar eğer başlangıçta üretim alanında faaliyet gösteriyorsa satışa, başlangıçta satış alanında faaliyet gösteriyorsa imalata doğru bir yönelimde faaliyetlerini sürdürmektedir. Özellikle 2000 ‘li yıllardan sonra bütünleşme faaliyetlerini uygulamak gittikçe zorlaşmıştır. Fakat bu yatırımları bir şekilde gerçekleştirmiş olanların ve entegre tesise doğru yönelenlerin her zaman karlı olacakları

tespit edilmiştir. Ancak bununda ilk şartı olarak doğru zamanda, doğru yerde bulunarak, doğru alanda uzmanlaşarak ve doğru yatırımı yapmaktan geçmektedir.”

2. Sektörünüzde hangi aşamada faaliyet gösteren firmalar daha çok bütünleşme uygulaması gerçekleştirmektedir?

Sait Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “Bütünleşme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için ilk şart şirketin güçlü ve köklü bir firma olmasından geçmektedir, şirketin finansal ve piyasada bulunulan konum bakımından gerekli niteliklere sahip olduğu durumlarda bu tip uygulamalara yönelmesi gerekmektedir. Ayrıca bütünleşme uygulaması güçlü ve piyasada söz sahibi firmaların birleşerek de uygulanmaktadır. LC Waikiki gibi firmaların uygulamalarında da görülebildiği gibi işletmelerin yurtdışı ağlarını ve hedeflerini geliştirip, olumlu yönde etkileyecek faaliyetler bütün olarak bütünleşmelerin karşımıza çıkabilmekte olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanı sıra firmaların Türkiye de sabit maliyetlerin ve işçiliğin pahalı olmasından dolayı firmalar üretimlerini yurtdışına kaydırmaktadırlar. Bunun temelinde de yine bütünleşmenin temelinde yatan işlem maliyetleri ve kaynak bağımlılığı teorileri yatmaktadır. Bunun yanı sıra günümüzde ülkemizde talep giderek düşmekte ve bunun neticesinde arzda düşmektedir, bunlardan dolayı şirketlerin günümüzde gelişmekte olan ve talebin yükseklerde olduğu ülkelere doğru faaliyet alanlarını kaydırması gerekmektedir. Tabii ki bunun akıbetinde firmaların Avrupa ülkeleri ve diğer gelişmiş ülkelerin talebini karşılayacak şekilde geliştirmesi gerekmektedir.

3. Şirketinizde ileri ya da geriye doğru bütünleşme uyguladınız mı? Uyguladıysanız hangi amaçla bunu gerçekleştirdiniz?

Sait Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “İşletmemizde son birkaç yıl içerisinde yapılan yatırımlarla tam entegre yolunda ilerleyecek şekilde bütünleşme faaliyetlerini gerçekleştirdik. Üretim alanında yaptığımız yatırımların yanı sıra İstanbul’ un çeşitli semtlerinde açılan mağazalar ile işletmemiz uygulamalarına devam etmektedir. Bu uygulamaları gerçekleştirmemizdeki temel sebep ise işletmemizin düşük maliyetle, istediği kalitede ürünü üretilip satabilmek arzusu içerisinde olması ve bunun sonucu olarak da yüksek karlılık düzeylerine ulaşabilmeyi hedeflememizdir. Uygulamalar sonucunda da işletmemiz istediği kalitede kumaşı üretmeyi başararak piyasadaki kumaş alan bir firma olmak yerine piyasaya kumaş tedarik etme yolunda ilerleyen bir işletme olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.”

4. Ne tür stratejiler ile bütünleşme faaliyetini desteklediniz?

Sait Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “İşletmemiz bulunduğu noktaya ulaşabilmek için geleceği görececek tarzda yaptığı araştırmalar ve piyasayı iyi takip etmesi sayesinde, belirli modeller üzerinde uzmanlaşma ve standartlaşma sağlanarak özellikle maliyet önderliği ve işlem maliyetleri teorileri kapsamı çerçevesinde faaliyetlerini desteklemektedir.

5. Piyasanın bulunduğu koşullarda göz önünde bulundurulursa, hangi dönemde bütünleşmiş olmak işletme için ne şekilde etkiler doğurur?

Sait Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “Bütünleşme yıl bazında fark ettiği gibi mevsimsel olarak yılın hangi aylarında ve tekstil sektörünün hangi alanında yapıldığına bağlı olarak da farklı etkiler göstermektedir. Örneğin faaliyette bulunduğumuz bayan penye alanında yılın ilk 7 ayı talep yüksek iken sonrasında 4 ay kadar bir duraklama yaşanmaktadır. Bu arada üretici olan firmalar triko hazırlığına girerek kışa hazırlık yaparlar. Bu bağlamda bütünleşme faaliyetleri gerçekleştirilirken öncelikli olarak konjonktürel dalgalanmalara çok dikkat edilmelidir. Yıl bazında 2000’ li yıllardan sonra perakendecilik sektörünün altın çağını yaşamaktadır ve bu sektöre giren ve dikey bütünleşmeyi uygulayan işletmelerin başarılı olduklarını görebiliriz. Toptancılık sektöründe ise arzı karşılayan tedarikçilerin tahsilât sorunu ile karşı karşıya kaldıklarını söyleyebiliriz.”

6. Çevrenizde bütünleşmeyi uygulayıp, olumlu ya da olumsuz etkilerine maruz kalan başka firmalarda var mı? Var ise hangi zamanda, ne şekilde bütünleşenler daha başarılı olmuştur?

Sait Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Çevremizde son yıllar içerisinde toptancılıktan perakendeciliğe geçerek çok cüzi sermayeler ile büyük başarılar elde eden birçok firma bulunmaktadır. Kardeşim ve amcam gibi yakın akrabalarımın da kısa zamanda hızla büyüyerek işletmemizi geçecek büyüklüğe yaklaşmışlardır.”

7. İşletmenizde performans ölçümü yapıyor musunuz? Eğer yapıyorsa bunu hangi kriterler üzerinden gerçekleştiriyorsunuz?

Sait Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ İşletmemizde performans ölçümü yapılmaktadır, yapılan performans ölçümleri dahilinde karlılık değerlerimizde son seneler içerisinde gözle görülür bir artış gerçekleştiği gözlemledik. Buda ekonomik kriz sonrası yapmış olduğumuz dikey bütünleşme anlamındaki yatırımlar sayesinde olmuştur.”

8. Sizce dikey bütünleşme uygulamaları performans üzerinde ne gibi etkiler yaratır? İşletmenizde bütünleşme uygulamalarını gerçekleştirdiğiniz yıllar itibari ile performans’ a ilişkin herhangi bir ölçüm yapıldı mı yada olumlu yada olumsuz etkileri belirlendi mi?

Sait Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ İşletmemizde yapılan ölçümler sonucunda artık daha etkili ve verimli bir şekilde üretim yapıldığının ve istenilen kalitenin yakalanmasında dikey bütünleşme anlamında yapmış olduğumuz yatırımların çok etkili olduğunu söyleyebiliriz. Her şeyden önce ticarete altın kural risk almaktır ve doğru anda doğru hamlelerle piyasada bir pozisyon alınarak hayatta kalınabilir aksi halde

geleceği göremeyen, vizyon ve misyon sahibi olmayan firmalar piyasa koşulları altında asla barınamayacaklardır.

Son olarak kendimin şablon haline getirdiğim 5 madde ile konuşmamı sonlandıracağım.

- 1- Sistemli Çalış
- 2- Prensipli Ol
- 3- Otoriter Ol
- 4- Risk Al
- 5- Temiz, Tutarlı ol

Bu 5 maddeyi uygulayan işletme ve bireyler çok kısa sürede başarıya ulaşacaklardır.

3.8.7. Örnek Olay 7: Özgür Deri

Fatih SEZER Mülakat Soruları Cevaplar:

Özgür Deri San. Ve Konfeksiyon Ltd. Şti. Genel Müdür Yardımcısı Fatih SEZER şirketin ilk kez 1978 yılında Cemil SEZER tarafından kurulduğunu ve mesleğin baba mesleği olduğunu söyleyerek konuşmasına başladı. Şirketin ilk kurulduğu yıllarda fason üretim ile sektörde adını duyurmuş satıcılara ham maddeyi (tabakhane işlenmiş kesim ve dikime hazır deri) işleyerek kesim ve dikim işlemleri sonucunda nihai ürün tedarik ettiğini görüyoruz. Daha sonra firma piyasada gerekli güveni kazandıktan sonra perakende mağazalara fason ürün dikmeye başlamıştır. Ürünün satışı esnasında daha çok kar elde edildiği düşünerek 1990 ‘ lı yıllarda Beyazıt ve Laleli de kendi adına perakende mağazalar açarak ileri doğru bütünleşmeye örnek teşkil edecek şekilde üretimini devam ettirdiğini görüyoruz.

Ayrıca 1999 yılında deri piyasasında yaşanan kriz nedeniyle, ve madde olan deride yaşanan bir tür hastalıktan dolayı sektörel bakımdan çok geriye gidilmiştir. Normal şartlar altında sektörde üretim tabakhane, atölye, imalathane ve mağaza süreçleri şeklinde işlemektedir. Derinin tekstil sektöründe kumaşla yapılan ürünlerden daha az süreçten geçerek nihai ürüne dönüştüğünü görmekteyiz, bunun en önemli sebebi hammaddenin tek bir süreçte kesim ve dikime hazır hale gelmesinden kaynaklanmaktadır. Kumaşta hammadde olan iplik kumaş olabilmek için örülmek yada dikilmek, sonrasında ise renklendirilmek için boyanmak zorundadır. Deri ise sadece tabaklanıp, boyandıktan sonra kesim ve dikime hazırdır.

1. Sizce bütünleşme kavramı tekstil sektöründe neyi ifade ediyor? Bütünleşme uygulaması ne şekilde gerçekleştiriliyor?

Fatih Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Bütünleşme kavramı deri sektöründe aynı tekstil sektörünün diğer kanatlarında olduğu gibi büyümeyi, entegre tesis haline gelmeyi ifade etmektedir. Bunun sonucunda sektörde bir yer edinilerek marka bağlılığı yaratıldığı ve bu şekilde müşteri memnuniyeti sağlanarak, karlılıkta arttırılmaktadır. “

2. Sektörünüzde hangi aşamada faaliyet gösteren firmalar daha çok bütünleşme uygulaması gerçekleştirmektedir?

Fatih Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Deri tekstili sektöründe entegre olmak ve bütünleşmek tabakhanecilikten başlamaktadır. Türkiye de dericilik sektöründe genel itibari ile ham deri ithal olarak dışarıdan getirilmektedir. Daha sonra tabakhanelerde işlenen deri boyandıktan sonra imalatçılara satılarak nihai ürün olma yolundaki yolculuğuna başlar. İmalatçılar tarafından kesilip, dikilen deri nihai ürün olarak toptancılara satılır. Buradan perakendeye sunulan ürün pazara sunulmuş olur. Bu bağlamda sektörde faaliyet gösteren firmaların birçoğunun fasondan başlayarak hammadde olan deriyi elde etmeye yönelik faaliyetler sonucunda genelde geriye olmak üzere bütünleştiğini gözlemlemekteyiz. Dericilik sektöründe bütünleşme faaliyetlerini, genel olarak hammaddeyi istenilen kalite ve miktarda elde etmeye yönelik çabaların sonucunda gerçekleşen büyüme faaliyetleri olarak nitelendirebiliriz. Bunun sonucunda sektörümüzde daha çok imalatçıların kendilerine tabakhane açma yoluna gittikleri görülmektedir. Bu şekilde istenilen kalite elde edilip ürün ve marka bağımlılığı yaratılarak şirketin karlılığının da yükselmektedir. Ayrıca şirketlerin bu büyüme faaliyetlerini gerçekleştirmesi kurumsallaşma sağlayarak marka bilinci oluşturmakta ve şirketin ulaştığı büyüklüğün, üretimde takındığı ciddiyeti ortaya koyarak özellikle ihracat konusunda yabancı firmalara güven tesis ederek onlarla çalışmaya olanak sağlamaktadır.”

3. Şirketinizde ileri ya da geriye doğru bütünleşme uyguladınız mı? Uyguladıysanız hangi amaçla bunu gerçekleştirdiniz?

Fatih Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Şirketimizin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler bakımından ileriye doğru bir bütünleşme uygulamış olduğunu söyleyebiliriz. Bunun altında yatan en temel amaç ise, her şirkette öncelikli amacın yaşamını sürdürmek olduğu gibi, bunu sağlayabilmek için karlılığı arttırmaktır. Sektörde hammadde olarak alınan deriyi işleyip nihai ürün ortaya çıkardıktan sonra bunun satışını sağlayabilmenin karlılığı yüzde yüz oranda arttırmaktadır. Ayrıca yine üzerine vurgulandığı gibi özellikle yurt dışından gelen müşteriler için entegre bir firma olmak her zaman için firmaya güçlü bir referans sağlamakta ve marka imajını kuvvetlendirmektedir. Bunun yanı sıra yine hammaddeyi kendimiz işleyip ürettiğiniz takdirde istediğimiz kalite ve miktarda ürün elde edebilmekteyiz. Aynı zaman da şirketler bütünleşme faaliyetlerini uygulayarak maliyetlerini de düşürebilmektedirler. Son olarak da yine hammaddeyi kendimiz işleyerek üretmemizden dolayı müşterinin istediği tip ve tarzda ürün üretebilme esnekliğinin sağlanmakta ve böylece de müşteri memnuniyeti yaratılmaktadır.”

4. Ne tür stratejiler ile bütünleşme faaliyetini desteklediniz?

Fatih Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Firmaların bir çoğunun tabakhaneecilik sektörüne el atarak istediği kalitede ürünü daha düşük maliyetle üretmeye yöneldiğini görmekteyiz. Bunun sonrasında maliyetlerini düşürmüş olan firma tabakhanenin de karlılığını üstlenerek karlılığını daha üst düzeylere çekmektedir.

Bunun yanı sıra sektörde geriye doğru adım atmak çok yüksek yatırımlar ve maliyetler gerektirmektedir, yatırımların geri dönüş süresi içerisinde de ayakta kalabilmek için güçlü bir sermayeye gereksinim duyulmaktadır.”

5. Piyasanın bulunduğu koşullarda göz önünde bulundurulursa, hangi dönemde bütünleşmiş olmak işletme için ne şekilde etkiler doğurur?

Fatih Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Sektörde 1990 lı yılların başlarında birçok firma tarafından bütünleşme uygulamalarının uygulandığı görülmektedir. Bunların başta sadece imalat yapan firmalar olduğu söyleyebiliriz. Başlangıçta 500-1000 adet deri üretimini gerçekleştirebilecek tabakhanelere sahip olan firmaların şuan itibariyle 1.000.000 adet deri üretimi gerçekleştirebilecek boyutlara ulaşmışlardır.

Ancak yatırımın ne zaman yapılmış olduğu burada çok önem arz etmektedir. Şen Deri gibi 93-94 yıllarında bütünleşmesini tamamlamış ve hammaddesini marka haline getirmiş firmalar ayakta kalmayı başarırken, 2000 ‘ li yıllara doğru hayvan kesim yasaklarının devreye girmesinden ve ham derinin piyasada bulunamaması zamanlarında bütünleşen firmaların kapatılmasıyla son bulmuştur. Bunun en büyük sebebi de hammaddeye ulaşamayan firmaların sabit maliyetlerini karşılayamamasından dolayı iflasa sürüklenmişlerdir.”

6. Çevrenizde bütünleşmeyi uygulayıp, olumlu yada olumsuz etkilerine maruz kalan başka firmalarda var mı? Var ise hangi zamanda, ne şekilde bütünleşenler daha başarılı olmuştur?

Fatih Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ Olumlu örnek olarak yine Şen Deri firmasını verebiliriz. 1993-1994 senelerinde bütünleşmesini tamamlamış olan Şen Deri tabakhane kapasitesini arttırarak hem kendi üretimini gerçekleştirmeyi sağlayacak hammaddeyi üretebilmiş ve bunun yanı sıra piyasaya hammadde tedarik eden bir tedarikçi olarak karlılığını arttırmış ve sektörde iyi bir yer edinmiştir.

Olumsuz örnek olarak ise Derimod firması gösterebiliriz. Derimod firması çok köklü bir firma olmasına ve 1980’ lerde bütünleşmesini tamamlamış olmasına karşın, tabakhaneecilik sektöründe olması gerekenden daha fazla büyüyerek maliyetlerini karşılayamaz hale gelmiş ve istenilen kaliteye ulaşamayıp, rakamsal takibin kötü olması da bunun üzerine eklenince 2000’ li yıllara gelindiğinde tabakhaneecilikten çekilerek hazır deri alıp fason olarak ceket, kaban, mont ve deri aksesuarları ürettirerek sadece perakendecilikle halka arz sağlayan bir firma halini almıştır.”

7. İşletmenizde performans ölçümü yapıyor musunuz? Eğer yapılıyorsa bunu hangi kriterler üzerinden gerçekleştiriyorsunuz?

Fatih Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ İşletmemizde de uyguladığımız gibi dericilik sektöründe performans ölçümü daha çok adet üzerinden yapılmaktadır. Ayrıca yıllık üretim hedefleri de yine yıllık bazda elde edilen üretim rakamları üzerinden elde edilmektedir. Örnek olarak bu yıl 10.000 adet üretim yapmış olan firmanın ertesi yıl 13.000 adet üretim yapmayı hedefleyeceğini performans ölçümlerinin de bu kıstaslar üzerinden gerçekleştirilebileceğini söyleyebiliriz. Bunun yanı sıra karlılığında performans ölçümü konusunda bir kriter olacağı ve karlılığı önemsemeden sadece üretmiş olmak için yapılmış olan üretiminde firmaya bir yarar sağlamayacağı ve hatta firmanın kapanmasıyla bile sonuçlanabilmektedir.”

8. Sizce dikey bütünleşme uygulamaları performans üzerinde ne gibi etkiler yaratır? İşletmenizde bütünleşme uygulamalarını gerçekleştirdiğiniz yıllar itibari ile performans’ a ilişkin herhangi bir ölçüm yapıldı mı ya da olumlu yada olumsuz etkileri belirlendi mi?

Fatih Bey sorumuza şu cevabı vermiştir: “ İşletmemizde bütünleşme yıllarında karlılık ve üretim rakamları bazlı performans değerlendirmeleri yapılmıştır. Şirketimiz fason çalışırken adette yüksek rakamlara ulaşmasına rağmen karlılıkta istediği seviye ulaşamazken. Perakende alanda adım attıktan ve toptancıya direk kendisi mal vermeye başladığında karlılığını %150 gibi oranlarda arttırmıştır.

Sadece 1999 yılında büyük kriz zamanında elinde aşırı fazla deri stoğu bulunmasından dolayı ve yeni bir fabrika yatırımı içerisinde olmamızdan dolayı firmamız geri adım atmak zorunda kalmış ve 2003-2004 lü yıllara kadar tekrar fasona ve toptancılara mal dikmeye dönmüş, şuan itibari ile ise Rusya’ da mağaza sahibi olan ve Almanya ‘ da mağaza açmayı tasarlayan bir firma olarak sektörde yerini korumaktadır.”

3.9. Bulguların Analizi ve Yorumlanması

Yaptığımız araştırma kapsamında, firma yöneticilerinden edindiğimiz bilgiler dahilinde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarla açıklanmaya çalışılmaktadır.

1. Sizce bütünleşme kavramı tekstil sektöründe neyi ifade ediyor? Bütünleşme uygulaması ne şekilde gerçekleştiriliyor?

Tablo 3.1. 1. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu

FİRMALAR	CEVAPLAR
COLLEZIONE	Büyümek, başka şirketlerle birleşmek ve faaliyette bulunduğumuz veya bulunmadığımız alanlarda yatırımlar yaparak, faaliyette bulunmadığımız süreçlerin karlılığını da elde edebilmektir. İçsel veya dışsal olarak gerçekleştirilir.
SABRATEKSTİL	Geriye doğru yoluyla büyümeyi ifade etmektedir. İçsel ve dışsal yöntemlerle yapılabilmektedir.
AYKA TEKSTİL	Büyümeyi, entegre hale gelmeyi ifade etmektedir. İçsel ve dışsal yöntemlerle yapılabilmektedir.
EKİCİ TEKSTİL	Büyümeyi ve çeşitli yatırımlar yaparak faaliyet alanımızı geliştirmektir. İçsel ve dışsal olarak yapılabilir. Firmamız geriye doğru entegrasyonu tasfiye edip, ileriye doğru entegrasyon yaparak Rusya vb. ülkelerde büyümüştür.
ŞENLER GİYİM	Büyümek ve büyümek için atılan bir adımdır. Genelde üretim tesisi kurmanın yüksek maliyetleri olması sebebiyle, kurulu bir atölyeyi satın alarak firmanın kendi ihtiyaçları doğrultusunda tesisin revize edilmesi yoluyla yapılır.
MİRAY TRİKO	İleriye veya geriye doğru yönelerek entegre hale gelmek ve büyümek olarak tanımlanmıştır. İçsel ve dışsal olarak yapılabilir.
ÖZGÜR DERİ	Büyümek ve entegre tesis haline gelmektir. İçsel ve dışsal olarak yapılabilir.

Yapmış olduğumuz görüşmeler dahilinde tekstil sektöründe dikey bütünleşme genel olarak büyümeyi ifade etmektedir. Uygulanmış biçimine baktığımız zaman ise toptancı ve perakendeciler geriye doğru dikey, üretici firmalar ise hem geriye hem de ileriye doğru dikey bütünleşme yatırımları gerçekleştirmişlerdir. Yapılan bu ileriye ve geriye dönük bütünleşme faaliyetleri ise, gerek alanda faaliyet gösteren firmalarla birleşerek gerekse sıfırdan tesis kurma yoluna gidilerek gerçekleştirilmiştir.

2. Sektörünüzde hangi aşamada faaliyet gösteren firmalar daha çok bütünleşme uygulaması gerçekleştirmektedir?

Tablo 3.2. 2. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu

FİRMALAR	CEVAPLAR
COLLEZIONE	Genel olarak ileriye ve geriye doğru gerçekleştirilmektedir. İmalat yapan küçük atölyeler ileriye doğru yöneldiğinde başarılı, satış yapanlar geriye doğru yöneldiğinde başarısız olmaktadır.
SABRATEKSTİL	Markalaşma yolunda ilerleyen, büyük hedefleri olan firmalar gerçekleştirir.
AYKA TEKSTİL	Daha çok konfeksiyon alanında faaliyet gösteren firmalar önce geriye doğru adım atıp tesisi genişleterek, tedarik güvenliği ve kalite sağlayarak faaliyet karlılığını yükseltirler. Yeterli sipariş miktarına ulaşanlar başarılı olmaktadır.
EKİCİ TEKSTİL	Uygulamada en çok konfeksiyon alanında faaliyet gösteren firmaların ileriye doğru bütünleştiği görülmektedir.
ŞENLER GİYİM	Her iki yönlü olarak ta gerçekleştirilmektedir. Klasik (prezantabl) tarzda üretim yapan firmalar tarafından genelde geriye doğru gerçekleştirdiğinde başarılı, basic tarzda üretim yapanlar ise genelde başarısız olmaktadır.
MİRAY TRİKO	Her iki yönlü olarak ta gerçekleşmektedir. 2000' li yıllardan önce uygulamak daha kolaydı ve uygulayanların başarı yüzdesi daha yüksekti, 2000' li yıllardan sonra uygulanabilirliği azaldı.
ÖZGÜR DERİ	Daha çok geriye doğru bütünleşmeye gidilir. Ancak fason olarak üretim yapan birçok firmanın da kendi markasını oluşturma yolunda ileriye doğru bütünleştikleri gözlemlenmektedir.

Soru 1'in cevaplarında da ortaya çıkan veriler dahilinde firmanın hangi yönde bütünleşme yapacağı, firmanın faaliyet gösterdiği alan ve üretici veya satıcı olmasıyla belirlenmektedir. Her iki grup dikey bütünleşme için örnekler mevcuttur. Genel eğilim, kalite ve maliyet avantajı sağlamak amacıyla satış yapan firmaların geriye doğru dikey bütünleşmeyi daha çok uyguladıklarını göstermektedir. Ayrıca uygulanan bütünleşmenin yönü ve hangi yıllar itibari ile uygulanmış olduğu başarıya ulaşma yolunda önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

3. Şirketinizde ileri yada geriye doğru bütünleşme uyguladınız mı? Uyguladıysanız hangi amaçla bunu gerçekleştirdiniz?

Tablo 3.3. 3. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu

FİRMALAR	CEVAPLAR
COLLEZIONE	Geriye doğru bütünleşme uygulamıştır. Uygulamadan vazgeçilmiştir.
SABRATEKSTİL	Geriye doğru bütünleşme uygulamıştır. Markalaşmak, ürün çeşitliliği, kalite ve karlılık düzeyini arttırmak ve büyüme amacıyla uygulanmıştır.
AYKA TEKSTİL	Geriye doğru bütünleşme uygulamıştır. Markalaşmak, karlılık düzeyini arttırmak ve büyüme amacıyla uygulanmıştır.
EKİCİ TEKSTİL	Geriye ve ileriye doğru bütünleşme uygulanmıştır. Markalaşmak, karlılık düzeyini arttırmak ve büyüme amacıyla uygulanmıştır. Ancak zaman içerisinde geriye doğru entegrasyondan vazgeçilmiştir.
ŞENLER GİYİM	Geriye doğru bütünleşme uygulamıştır. Markalaşmak, karlılık düzeyini arttırmak ve büyüme amacıyla uygulanmıştır.
MİRAY TRİKO	Geriye ve ileriye doğru bütünleşme uygulamıştır. Markalaşmak, karlılık düzeyini arttırmak ve büyüme amacıyla uygulanmıştır.
ÖZGÜR DERİ	İleriye doğru bütünleşme uygulanmıştır. Markalaşmak, karlılık düzeyini arttırmak, büyüme, tedarik güvencesi sağlamak, kaliteyi iyileştirmek ve sürekli kılmak amacıyla yapılmıştır.

Yapılan görüşmeler neticesinde firmaların geriye, ileriye veya hem geriye hem de ileriye doğru bütünleştikleri ortaya çıkmıştır. İlk 2 sorunun cevaplarından elde ettiğimiz verilerle de örtüşen bu yanıtlar, firmaların uygulayacakları dikey bütünleşme faaliyetlerinin yönünün belirlenmesinde, yine firmaların faaliyet gösterdikleri alanın etkili olduğu konusunda fikir birliği sağlanmıştır.

Firmalar ileriye veya geriye doğru bütünleşme uygulamalarını genel olarak, markalaşmak, kalitede standardizasyon sağlamak, büyüme ve karlılık düzeylerini arttırmak hedefleri doğrultusunda savunma amacıyla gerçekleştirdikleri gözlenmiştir.

4. Ne tür stratejiler ile bütünleşme faaliyetini desteklediniz?

Tablo 3.4. 4. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu

FİRMALAR	CEVAPLAR
COLLEZIONE	Maliyet önderliği uygulanmak istenmiş ancak başarılı olunamamıştır.
SABRATEKSTİL	Saldırgan stratejiler için uygulanmıştır.
AYKA TEKSTİL	Maliyet önderliği ve işlem maliyetleri teorileri ile desteklenmektedir.
EKİCİ TEKSTİL	İşlem maliyetleri ve kaynak bağımlılığı teorileri ile desteklenmektedir. İçsel ve dışsal olarak gerçekleştirilebilir.
ŞENLER GİYİM	Maliyet önderliği teorisi ve farklılaşma stratejileri koşullara göre İşlem maliyetleri ve kaynak bağımlılığı teorileri ile desteklenmektedir. İçsel ve dışsal olarak gerçekleştirilebilir.
MİRAY TRİKO	İşlem maliyetleri ve maliyet önderliği teorileri ile desteklenmektedir.
ÖZGÜR DERİ	İşlem maliyetleri ve kaynak bağımlılığı teorileri ile desteklenmektedir. İçsel ve dışsal olarak gerçekleştirilebilir.

Yaptığımız görüşmeler dahilinde firmaların 6 adedinin savunma amacıyla, 1 adedinin saldırı amaçlı olarak dikey bütünleşme uygulamalarını tercih ettikleri görülmektedir. Ayrıca işletmelerimiz daha çok maliyet önderliği, işlem maliyetleri, kaynak bağımlılığı teorileri ve farklılaşma stratejisi ile desteklenmektedir.

Buradan da firmaların genel anlamda 2 gruba ayrıldıkları gözlemlenmektedir. Basic tarzda üretim ve satış kanalında faaliyet gösteren firmalar daha çok maliyet önderliği stratejisi ile faaliyetlerini desteklemektedirler ve böylece ürünleri daha ucuza mal ederken kaliteden de ödün vermemeye çalıştıklarını bildirmektedirler. Daha spesifik olan Prezantabl tarzda üretim yapan firmalar ise farklılaşma stratejisiyle uygulamalarını destekleyerek özel kaliteli ürün üretimi anlamında avantaj sağlamaktadır.

5. Piyasanın bulunduğu koşullarda göz önünde bulundurulursa, hangi dönemde bütünleşmiş olmak işletme için ne şekilde etkiler doğurur?

Tablo 3.5. 5. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu

FİRMALAR	CEVAPLAR
COLLEZIONE	90' lı yıllara kadar bütünleşmesini tamamlayan firmalar büyük avantaj sağladı. Kriz dönemlerini iflas etmeden atlarmayı başarabildi.
SABRATEKSTİL	90' lı yılların sonuna kadar bütünleşmesini tamamlamış olan firmamız markalaşma sürecini de tamamlamış olduğundan, 2005' te Çin'in kotalarının kalkmasına rağmen başarılı olmuştur.
AYKA TEKSTİL	Kriz dönemi öncesi yani 2000'li yıllara kadar bütünleşmesini tamamlamış firmalar, başarılı olmuşlardır.
EKİCİ TEKSTİL	90'lı yıllarda bütünleşmesini tamamlamış olan firmalar, yaşanan krizleri atlatabilmelerini sağlamıştır.
ŞENLER GİYİM	90' lı yıllar ve öncesinde bütünleşmesini tamamlamış olan firmalar, tüm zorlukların üstesinden gelerek, ayakta kalmalarını sağlamaktadır. 2000' li yıllarda yapılan uygulamalar ise daha çok savunma, belirli bir kalite standardı yakalamak ve tedarik güvencesi amacıyla yapılmıştır.
MİRAY TRİKO	2000' li yıllar ve sonrasında ileriye bütünleşme yapabilen firmalar, başarıya ulaşmışlardır. Geriye bütünleşme uygulaması gerçekleştirenler ise tahsilat sorunu yaşamışlardır.
ÖZGÜR DERİ	90' lı yılların sonuna kadar bütünleşmesini tamamlamış olan firmalar kriz dönemlerini rahatça atlatarak, başarılı olmuşlardır.

Verilen cevaplar dahilinde 2000' li yıllardan önce yapılmış olan geriye doğru bütünleşme faaliyetleri olumlu sonuç verirken. 2000' li yıllardan sonra daha çok küçük yatırımlarla, ileriye doğru gerçekleştirilen bütünleşme faaliyetleri başarılı olmuştur.

Ülkemizde tekstil sektörünün gelişimi ve firmaların kuruldukları yıllar itibari ile dikey bütünleşme uygulamalarını gerçekleştirdikleri yıllara bakıldığında buradaki 1999' a kadarki süre ürün yaşam eğrisinin büyüme ve gelişme aşamasına denk düşmektedir. Bu dönemdeki büyümenin başarılı olacağı konusundaki genelleme bir istisna dışında doğrulanmaktadır.

6. Çevrenizde bütünleşmeyi uygulayıp, olumlu yada olumsuz etkilerine maruz kalan başka firmalarda var mı? Var ise hangi zamanda, ne şekilde bütünleşenler daha başarılı olmuştur?

Tablo 3.6. 6. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu

FİRMALAR	CEVAPLAR
COLLEZIONE	Mavi Jeans ve Rodi firmaları örnek gösterilmiştir. 90'lı yıllarda geriye doğru bütünleşen ve bütünleşme faaliyetlerini tamamlamış olan bu firmalarımız başarılı olurken. 2000'li yıllara gelindiğinde ise bütünleşme yönlerini ileriye doğru değiştirerek üretimden uzaklaşmış ve üretimin büyük bir kısmını fason üreticilere bırakmışlardır.
SABRATEKSTİL	Uygulamayı gerçekleştiren firma olarak LCW örnek gösterilmiştir. Firma 90'lı yıllar ve sonrasında yaptığı geri bütünleşme faaliyetleri ile üretiminin %60' a yakın bir miktarını kendi bünyesinde gerçekleştirmekte, kalan miktarı dışarıdan tedarik etmektedir.
AYKA TEKSTİL	Tübaş Tekstil firması 2000' li yıllardan sonra bütünleşmeyi gerçekleştirerek, belirli alanlarda uzmanlık geliştirerek başarılı olmuştur. Sertler Tekstil ve Ata Tekstil ise 2000'li yıllarda yapmış oldukları yatırımlarla entegre tesis kurmayı denemiş, ancak yatırımların tamamlanmaması sonucunda bütünleşme uygulamalarını sonlandırmışlardır.
EKİCİ TEKSTİL	Ritmix adlı üretici, toptancı bir firma geriye ve ileriye entegrasyon uygulayan bir firma olarak örnek gösterilmiştir. Firma 2000'li yıllarda ileriye doğru bütünleşerek perakende mağazalar açmış ancak ekonominin dünya çapında kötüye gitmesi ve firmanın yatırımlarının maliyetini karşılayamaması sonucu firma kısa sürede kapanmıştır.
ŞENLER GİYİM	Daha çok fasoncuların 90'lı yıllarda bütünleşme uygulamalarını gerçekleştirdiği söylenmiştir. 2000'li yılların başlarına kadar bütünleşme faaliyetlerini tamamlamış olan firmalar ileri veya geriye ayrımı olmaksızın başarılı olmuşlardır. Ancak arz çok fazlaştığından başarısız örneklerde oluşmuştur.
MİRAY TRİKO	2000'li yılların sonlarına doğru küçük yatırımlar ile toptancılıktan, perakendeciliğe geçiş yapan firmaların başarılı olduğu söylenmiştir.
ÖZGÜR DERİ	Şen Deri firması 90'lı yılların başlarında geriye doğru bütünleşme faaliyetlerini tamamlamış ve ham deri üretiminde kendi markasını üretmeyi başarmıştır. Bu sebeple ekonomik dalgalanmaların ve krizlerin negatif etkisi görülmeden dönemler atlatılmıştır. Aynı şekilde 90'lı yıllara gelindiğinde geriye doğru bütünleşme faaliyetlerini tamamlamış olan Derimod firması ise, gereğinden fazla büyüyerek üretim tesislerinin maliyetlerini karşılayamamaya başlamış ve fason üretime yönelmiştir.

Yapılan görüşmelerden elde ettiğimiz veriler dahilinde, vekalet ve yürütme sorunu, şirketlerin dikey bütünleşme uygulamalarını gerçekleştirirken, fazla büyümenin olumsuz sonuçları olarak karşımıza çıkmakta ve şirketlerin iflasından, firmanın çalışma alanını değiştirmesine kadar birçok farklı sonuçla karşılaşılabilir.

7. İşletmenizde performans ölçümü yapıyor musunuz? Eğer yapıyorsa bunu hangi kriterler üzerinden gerçekleştiriyorsunuz?

Tablo 3.7. 7. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu

FİRMALAR	CEVAPLAR
COLLEZIONE	Performans ölçümü yapılmaktadır. Satış rakamları üzerinden gerçekleştirilmektedir.
SABRATEKSTİL	Performans ölçümü yapılmaktadır. Hedeflerle yönetim sistemi uygulanmaktadır. Performans ölçümü zaman etüdüleri dahilinde tespit edilen üretim miktar ve zamanları üzerinden gerçekleştirilmektedir.
AYKA TEKSTİL	Performans ölçümü yapılmaktadır. Bu ölçümler üretim adetleri, üretimin ne kadar hatasız olduğu ve karlılık üzerinden tespit edilmektedir.
EKİCİ TEKSTİL	Performans ölçümü yapılmaktadır. Performans ölçümünde haftalık, aylık, yıllık veya dönemsel olarak hesaplanan periyotlar üzerinden gerçekleşen üretim rakamları ve karlılık oranları gibi kriterler kullanılmaktadır.
ŞENLER GİYİM	Performans ölçümü yapılmaktadır. Yapılan ölçümlerde bilanço değerleri üzerinden ortaya çıkan ciro ve karlılık değerleri ve üretilen ürün adetleri gibi kriterler kullanılmaktadır.
MİRAY TRİKO	Performans ölçümü yapılmaktadır. Yapılan ölçümler üretim rakamları kalite ve karlılık kriterleri üzerinden gerçekleştirildiği 8. sorudaki yanıtından anlaşılmıştır.
ÖZGÜR DERİ	Performans ölçümü yapılmaktadır. Bu ölçümler üretim rakamları ve karlılık değerleri üzerinden yapılmaktadır.

FİRMALAR	Karlılık	Satışlardaki Artış	Üretim Artışı	Kalite
COLLEZIONE		+		
SABRATEKSTİL			+	
AYKA TEKSTİL	+		+	
EKİCİ TEKSTİL	+		+	
ŞENLER GİYİM	+		+	
MİRAY TRİKO	+		+	+
ÖZGÜR DERİ	+		+	

8. Sizce dikey bütünleşme uygulamaları performans üzerinde ne gibi etkiler yaratır? İşletmenizde bütünleşme uygulamalarını gerçekleştirdiğiniz yıllar itibari ile performans' a ilişkin herhangi bir ölçüm yapıldı mı ya da olumlu yada olumsuz etkileri belirlendi mi?

Tablo 3.8. 8. Mülakat Sorusunun Analizi ve Yorumu

FİRMALAR	CEVAPLAR
COLLEZIONE	Gerekli ölçümler yapılmış ve bunun sonucunda işletmenin ne yönde yatırımlar yapacağı konusunda kararlara varılmıştır.
SABRATEKSTİL	Bütünleşme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği yıllar itibari ile gerekli performans ölçümleri yapılmış ve üretim rakamları %60 artmışken, karlılık ise %30 artmıştır.
AYKA TEKSTİL	Bütünleşme uygulamalarının gerçekleştirildiği yıllar itibari ile yapılan ölçümler sonucunda elde edilen rakamlara göre üretim rakamlarının %500 oranda ve karlılığında yüksek oranda arttığı belirtilmektedir.
EKİCİ TEKSTİL	Bütünleşme uygulamalarının gerçekleştirildiği yıllar itibari ile gerekli performans ölçümleri yapılmış ve üretim rakamlarının yaklaşık %500 oranında arttığı belirlenmiştir.
ŞENLER GİYİM	İşletmemizde gerekli ölçümler yapılmış olmasına karşın, net bir veri elde edilememiş, ancak ölçümler sonucunda üretim miktarı ve kalitesi iyileşmiş karlılık değerleri düşük ölçüde oluşmuştur.
MİRAY TRİKO	Gerekli ölçümler yapılmış ve bunun sonucunda üretimde etkinlik ve verimliliğin sağlandığı, kalitenin iyileştirildiği beyan edilmiştir. Ayrıca karlılığın gözle görünür bir düzeyde arttığı tespit edilmiştir.
ÖZGÜR DERİ	Bütünleşme uygulamalarının gerçekleştirildiği yıllar itibari ile gerekli performans ölçümleri yapılmış ve yapılan ölçümler sonucunda üretim rakamlarında artış yakalanırken, karlılık % 150 oranda artmıştır.

Yaptığımız görüşmeler sonucunda 7. Sorudan elde ettiğimiz veriler dahilinde firmaların performans ölçümünde daha çok üretim değerlerinden ve karlılık oranlarından yararlandıkları gözlemlenmektedir. Firmalarımızın bütünleşme uygulamalarını gerçekleştirdikleri yıllar itibari ile yapmış oldukları ölçümler dahilinde üretim rakamlarının ve karlılık değerlerinin yüksek ve düşük ölçüde etkilendiği gözlemlenmektedir.

Tablo 9.9. Bulguların Analizi

FİRMALAR	BÜTÜNLEŞME YÖNÜ	UYGULA MA YILI	DEVAM EDİYOR MU	BAŞARI DURUMU
COLLEZIONE	GERİYE	1987	HAYIR	ÇOK KÖTÜ
SABRATEKSTİL	GERİYE - İLERİYE	2000	EVET	NORMAL
AYKA TEKSTİL	GERİYE	1993-2000	EVET	İYİ
EKİCİ TEKSTİL	GERİYE - İLERİYE	1994	EVET	MÜKEMMEL
ŞENLER GİYİM	GERİYE	2005	EVET	NORMAL
MİRAY TRİKO	GERİYE - İLERİYE	2005	EVET	İYİ
ÖZGÜR DERİ	İLERİYE	1990	EVET	NORMAL

BAŞARI DURUMU TESPİTİ

5: Mükemmel

4: İyi

3: Normal

2: Kötü

1: Çok Kötü

FİRMALAR	Üretimde Verimlilik	Kalitede İyileşme	Karlılıkta Artış
COLLEZIONE	1	1	1
SABRATEKSTİL	3	2	3
AYKA TEKSTİL	5	4	4
EKİCİ TEKSTİL	5	4	5
ŞENLER GİYİM	3	4	3
MİRAY TRİKO	4	4	4
ÖZGÜR DERİ	4	3	3

Yaptığımız görüşmeler dahilinde 4. Ve 7. Sorulardan elde ettiğimiz veriler dahilinde firmanın ürettiği ürünün cinsi bütünleşme uygulamalarını destekleyici stratejiler üzerinde etkili olmakta ve firma maliyet önderliği stratejisi veya farklılaşma stratejisini

başarılı olarak uygulayabilmektedir. Bunun sonucunda da firmanın uygulamış olduğu teori ve strateji performans kriterlerinin belirlenmesi konusunda firmalar yol gösterici olmaktadır. Daha spesifik tarzda üretim yapan firmalar performans ölçüm kriterleri arasında kaliteyi barındırırken, daha sıradan günlük kıyafet üretimi yapan firmalar kaliteyi ölçüm kriteri olarak algılamamakta, fakat yaptığı bütünleşme faaliyetleri sonucunda kaliteyi performans ölçüm kriterleri içerisine dahil etmeyen firmalar dahi kalitede olumlu yönde değişiklikler olduğunu belirtmektedirler.

4. SONUÇ

4.1.Tezin Sonucu:

Türkiye’ de tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların dikey bütünleşme uygulamalarını ne şekilde yaptıkları ve ayrıca bu uygulamalar sonucunda performanslarının nasıl etkilendiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Çoklu örnek olay yöntemi ile incelenen firmaların yöneticilerinin açıklamaları dikey bütünleşme uygulamalarının gerçekleştirilmesinde işlem maliyetleri teorisinin etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Firma yöneticileri beyanlarında daha ucuza hammadde tedarik etmeyi beyan etmemişlerdir. Bunun yerine savunma amaçlı olarak kalite ve tedarik güvenliğinin bütünleşme kararlarında önemli olduğunu beyan etmişlerdir. 1970’ li yıllardan bu yana uygulanmaya başlanan geriye doğru dikey bütünleşmenin, firmaların tedarikçileri ile yaşadıkları termin ve tedarik sorunlarından ve çok azı maliyetlerinin yükselmesi nedeniyle yaptıklarını beyan etmişlerdir. Temrinlere uyulmamasının müşteri kayıplarına yol açması, kaliteli ürünü, daha düşük fiyata, istediği zamanda ve istediği miktarda tedarik etmek isteyen işletmeler tedarikçilerle birleşmeye, başka şirketler satın almaya başlamışlardır. Dikey bütünleşme uygulamalarının önemli bir bölümünde, kaynakların ve süreçlerin kendi kontrollerinde bulundurma isteği belirleyici olmuştur. Taklitçi izomorfizmin de bu uygulamalarda etkili olduğunu beyan eden firma yöneticileri bulunmaktadır.

Örnek olaylarımızda incelediğimiz birçok firma yukarıda sözü edilen sıkıntıları ortadan kaldırmak amacıyla bütünleşme uygulamasını gerçekleştirmiştir. Tabi ki konunun özünü oluşturan yüksek karlılık düzeyi de ancak bütünleşme uygulamaları sayesinde elde edilmektedir. Buda firmaların her zaman yüksek performansla yüksek kalitede ve düşük maliyetli ürün üretimi ile gerçekleşir. Buradan da anlaşılabacağı gibi firmalar özellikle imalat alanına yani geriye doğru bütünleştikleri durumlarda hem tedarik sorunlarını ortadan kaldırıyor, hem de maliyet kontrolünü ve ürün kalitesini kontrol etme şansına sahip olmaktadır. Böylece kendinden önceki birimin karlılığı da kendi bünyelerine geçirmiş olmayı amaçlamaktadırlar. İşletme yazınında bunu işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı teorileri ile açıklayabiliriz. Tekstil sektörünün farklı

alanlarında faaliyet gösteren firmalarımızdan edindiğimiz bilgiler ışığında bundan sonra araştırma konumuza ilişkin yapılacak nicel araştırmalar da aşağıdaki hususlar üzerinde odaklanılmasını tavsiye edebiliriz.

Yaptığımız araştırma kapsamında edindiğimiz bilgiler ışığında bütünleşme uygulamasının başarıya ulaşmak anlamında tekstil sektörünün hangi alanında faaliyet gösteren firmalar tarafından uygulandığı, gerçekleştirildiği yıllar ve bu yıllar itibari ile üretmekte oldukları ürünlerin ürün yaşam eğrisinin hangi aşamasında oldukları ve ayrıca yapılacak olan bütünleşme faaliyetleri bağlamında optimum büyüklüğün doğru olarak saptanmasının önem arz ettiğini tespit etmiş bulunmaktayız. Örneğin Collezione gibi ülke çapında faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalar yaptıkları büyük yatırımlarla daha fazla büyümesi sonucunda vekalet teorisinin açıkladığı sorunların ve yönetsel sorunların ortaya çıkması ile başarısız olurken, kendisinden farklı zamanda ve daha küçük yatırımlarla sorunları gidermekten yola çıkan firmaların başarılı olduğunu ve sektörde iyi bir pozisyona ulaştıklarını görmekteyiz.

Dikey bütünleşme uygulamalarını yapanlar ve yapmayanların, performans ve başarılarının karşılaştırılmasına ilişkin yaptığımız görüşmelerden elde ettiğimiz veriler dahilinde de şu çıkarımlarda bulunabiliriz. Geriye doğru dikey bütünleşme uygulamasını gerçekleştirmiş olan üç firmamızdan vekalet teorisi ve yönetim sorunsalı sonucunda bütünleşme uygulamalarından vazgeçmek zorunda kalan Collezione Firması dışındaki diğer iki firmamızın normal ve iyi düzeyde başarı elde etmesi etkin bir yönetimin ve doğru zamanda uygulanan geriye doğru bütünleşme stratejisi uygulamalarının başarıyla sonuçlanacağını göstermektedir. Bunun yanı sıra hem geriye hem de ileriye doğru bütünleşme uygulamalarını gerçekleştirmiş olan üç adet firmamızın uygulamaları gerçekleştirdikleri yıllar itibariyle elde ettikleri performans başarıları karşılaştırıldığında ortalama olarak iyi düzeyde bir başarı elde edildiği ve yalnızca geriye doğru bütünleşen firmalarla karşılaştırıldıklarında daha iyi bir başarı elde ettikleri gözlemlenmektedir. Dikey bütünleşme uygulamalarını yalnızca ileriye doğru gerçekleştiren bir firmamız en başarılı dikey bütünleşme stratejisi uygulaması yaptığını bildirmektedir.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen en önemli sonuç ise, 1999-2000'li yıllardan önce tekstil sektöründe ürün gelişimi anlamında ürün yaşam eğrisinin

gelişme ve büyüme aşamasında geriye doğru yapılan bütünleşme faaliyetleri olumlu sonuçlarla neticelenirken, aynı yıllar içerisinde yapılan geriye doğru bütünleşme faaliyetlerinin 2000' li yıllardan sonraki süreçte ileriye doğru bütünleşme faaliyetleriyle desteklendiği takdirde daha yüksek düzeyde başarı ile sonuçlandığı belirtilmektedir. Bunun yanı sıra 2000'li yıllardan sonra tekstil sektörünün olgunlaşma aşamasında ileriye doğru olmak kaydıyla küçük yatırımla yapılan faaliyetlerin normal bir düzeyde bir performans başarısı elde edebileceği konusundaki beyanlar tüm katılımcılarca paylaşılmaktadır.

Sonuç olarak bütünleşme uygulamasını gerçekleştiren her firmanın başarılı olduğunu söyleyemeyeceğimiz gibi ileriye veya geriye doğru uygulandığı takdirde hangisinin başarılı olabileceği konusunda bir genelleme yapılamamaktadır. Ancak firmalar, hızlı bir biçimde büyümek, hammadde kontrolünü elinde tutmak, dağıtım kanalları üzerinde denetim kurmak ve böylece uzun vadede karlılık düzeylerini arttırmak gibi nedenlerle de dikey bütünleşme uygulamalarını gerçekleştirdiklerinden, başarıyı ölçme ölçütleri de sorunlu hale gelmekte ve başarı üzerine genelleme yapmak zorlaşmaktadır.

4.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalara Öneriler:

Bu araştırmada merkez yerleşke olarak sadece İstanbul' u benimsemiş ve tekstil sektörünün farklı alanlarında faaliyet gösteren firmalar üzerinde çalışmalar yürütülmüştür. Ayrıca örneklemin yedi firmayla sınırlı olması firmaların konuya ilişkin görüşme yapmak istememeleri örneklemini ve araştırma kapsamını iyice sınırlamış bulunmaktadır. Araştırmanın kısıtlarından bir tanesi de şirketin dikey büyüme derecesinin nasıl hesaplanacağı konusunda ortak ve genel kabul görmüş yöntemlere sahip olunmamasından dolayı, büyümenin hangi dönemde ve ne yönlü olarak yapılmış olduğuna bağlı kalınarak araştırma yapılmak zorunda kalınmıştır. Büyümenin, vekâlet teorisi ve yönetim sorunsalı sonucunda başarısızlığın ortaya çıkması uygulamanın mı? Yoksa, uygulama yöntemlerinin mi? Başarısızlığı getirdiğini kompleks hale getirmektedir. Bu bağlamda bütünleşme faaliyetlerinin işletmenin büyüme dönemlerinden hangi aşamalarda gerçekleştirilmiş olduğu ve başarı üzerindeki

etkilerinin ne olacağının tespiti yapılacak nicel araştırmalar daha sağlıklı veriler sağlayabilecektir. Ayrıca firmalar ÷lkemizde vergi oranlarının y÷ksek oluşundan dolayı reel karlılık verilerini gayri resmi tutmaktadırlar ve ger÷ek bir performans değerlendirmesi yapılamamaktadır. ÷lkemizde kayıt dışı ekonominin tekstil sekt÷r÷nde yaygın olmasından dolayı bu çalışmada performans algılanan performans ÷zerinden ÷l÷lmüştür. Sonraki araştırmalar borsaya kota edilmiş firmalar ÷zerinden ger÷ekleştirildiğinde daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilecektir.

EK.1: MÜLAKATLARDA KULLANILAN SORU FORMU

1. Sizce bütünleşme kavramı tekstil sektöründe neyi ifade ediyor? Bütünleşme uygulaması ne şekilde gerçekleştiriliyor?
2. Sektörünüzde hangi aşamada faaliyet gösteren firmalar daha çok bütünleşme uygulaması gerçekleştirmektedir?
3. Şirketinizde ileri yada geriye doğru bütünleşme uyguladınız mı? Uyguladıysanız hangi amaçla bunu gerçekleştirdiniz?
4. Ne tür stratejiler ile bütünleşme faaliyetini desteklediniz?
5. Piyasanın bulunduğu koşullarda göz önünde bulundurulursa, hangi dönemde bütünleşmiş olmak işletme için ne şekilde etkiler doğurur?
6. Çevrenizde bütünleşmeyi uygulayıp, olumlu yada olumsuz etkilerine maruz kalan başka firmalarda varmı? Var ise hangi zamanda, ne şekilde bütünleşenler daha başarılı olmuştur?
7. İşletmenizde performans ölçümü yapıyor musunuz? Eğer yapıyorsa bunu hangi kriterler üzerinden gerçekleştiriyorsunuz?
8. Sizce dikey bütünleşme uygulamaları performans üzerinde ne gibi etkiler yaratır? İşletmenizde bütünleşme uygulamalarını gerçekleştirdiğiniz yıllar itibari ile performans' a ilişkin herhangi bir ölçüm yapıldı mı ya da olumlu yada olumsuz etkileri belirlendi mi?

KAYNAKÇA

Kitaplar:

CAMERON, Kim S., Effectiveness As Paradox: Consensus And Conflict Conceptions Of Organizational Effectiveness. Management Science,32 (5), 1986

DAVUT, L, Sanayi iktisadı: Piyasa Yapısı Unsurları, İmaj yayıncılık, Ankara, 1994

EREN, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları: İstanbul, 1998

EREN, Erol, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları: İstanbul, 2002

LUFFMAN, G., SANDERSON, S., LEA, E., KENNY, B., “Business Policy: An Analytical Introduction, Blackwell Pub; 2 Sub Edition, November 1991., Çeviren: ANIL, İ, işletme Politikası Analitik Giriş, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000

PALMER Margeret J., KENNETH Winters T., İnsan Kaynakları, (Çev: Doğan ŞAHİNLER) Reptosol Matbaası, İstanbul, 1993

ROBBINS S, ve N.Barnwell , Organisation Theory: Concepts and Cases, Prentice Hall: Australia., 2002

SABUNCUOĞLU Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000

SEASHORE, Stanley E. ve Ephraim Yuchtman , Factorial Analysis Of Organizational Performance, Administrative Science Quarterly,12(3), 1967

STEERS, Richard M. , When is An Organization Effective?. A Process Approach To Understanding Effectiveness, Organizational Dynamics 5(3), 197

ÜLGEN, H., Mirze, S. Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 3. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, Ocak 2006

Makaleler ve Süreli Yayınlar:

AKAL Zuhul, İşletmelerde Performans Ölçü Ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri), MPM yayınları Yayın No:473, Ankara, 1992

AKAL Zuhul, Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi, MPM, Ankara 2003

BEAMON B.M, “Measuring Supply Chain Performance”, International Journal Of Operations & Production Management ,Vol:19, No:3, 1999

BOURNE M., MILSS J., WILCOX M., NEELY A., PLATTS K., “Designing Implementing Ind Updating Performance Measurement Systems” International Journal Of Operations & Production Management, Vol 20, No:7, 2000

COMANOR, W.S., “ Vertical Mergers, market power and the anti trust laws” , American Economic Review, vol.57, 2002

DAVIS, Rachel; DUHAIME, Irene M., “Diversification, Vertical Integration, and Industry Analysis: New Perspective and Measurement”, Strategic Management Journal; ABI/INFORM Global, 1992

DAVIS, Stan ve Jim Botkin (1994), The Coming Of Knowledge-Based Business, Harvard Business Review, September-October,ss.165-170.

DESPHANDE Rohit, “The Organizational Context of Market Research Use”, Journal of Marketing, Vol :46, 1982

DEVINNEY, Timothy M., Pierre J. Richard, George S. Yip, Gerry Johnson, Measuring Organizational Performance in Management Research: A Synthesis of Measurement Challenges and Approaches, Research Report, 2005

GHALAYINI A. M., NOBLE J.S., “The Changing Basis Of Performance Measurement”, International Journal of Operations & Production Management, Vol.16, No:8, 1996

HOWENKAMPF, H. , Federal Antitrust Policy: The Law Of Competition and Its Practice, Second Edition, West Group, St. Paul-Minnesota, 1999

Hlupic v.d; 90 HLUPIC, Vlatka, Athanasia Pouloudi, George Rzevski (2002), Towards An Integrated Approach to Knowledge Management : “Hard”, “Soft” And “Abstract” Issues, Knowledge And Process Management, 9 (2),2002

KATHRYN RUDIE HARRIGA, Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions Strategic Management Journal; ABI/INFORM Global, 1986

KATHRYN Rudie Harrigan, Formulating Vertical Integration Strategies , Academy of Management.; 9, 000004; ABI/INFORM Global, 1986

LANGOIS, R.N.; ROBERTSON, P.L. ; Explaining, Vertical Integration: Lessons From American Automobile Industry, Journal of Economic History, Vol.49, no:2, 1989

LEWIN, Arie Y. ve John W.Minton , Determining Organizational Effectiveness, Another Look, And An Agenda For Research, The Institute Of Management Sciences, 32 (5), 1986

MALMQUIST S.“Index Numbers And Indifference Surfaces”, Trabajos de Estadistico, Vol 4,1953

MARR Bernard, SCHIUMA Gianni, “Business Performance Measurement – Past, Present and Future”, Management Decision, 41/8, 2003

MITCHELL, Edward j., Capital Cost Savings Of Vertical Integration, Edited by Edward J. Mitchell,, 1976

MCCRACKEN M., Mc Illwain T., Fottler M., Measuring Organizational Performance In The Hospital Industry: An Exploratory Comparison Of Objective And Subjective Methods, Health Service Management Research, 14 (4), 2001

NARGI, Kathy , VERTICAL INTEGRATION - The Old Model Still Proves a Successful Strategy, Toth Printed Circuit Design & Manufacture; 2007

NEELY A., GREGORY M., PLATTS K., “Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda” International Journal Of Operations & Production Management, Vol:15, No:4, 1995

ÖZEL, P., “Petrol Sanayiinde Dikey Bütünleşme Ve Türkiye’ de Uygulanabilirliği”, iktisadi Sektörler ve kordinasyon genel Müdürlüğü, Haziran, 2003

PEYREFİTTE, Joseph; GOLDEN, Peggy A.; BRICE Jeff Jr; Vertical integration and economic performance: A managerial capability framework; ABI/INFORM Global, 2002

ROUSE Paul, PUTTERILL Martin, “An Integral Framework Of Performance Measurement”, Management Decision, 41/8, MCB UP Limited, Emerald, 2003

ROUSE ve PUTTERILL, A.g.e., s.801; SFA:Stochastic Frontier Analysis TFP:Total Factor Productivity DEA:Data envelopment Analysis

SULLIVAN, T.E. ve HARRISON J.L., Understanding Antitrust and Its Economic Implications, Matthew Bender &co. Inc., 1998

YÜKSEL Hilmi, “Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi” KHO Bilim Dergisi, Sayı 2, Ankara, 2002

ERİŞİM KAYNAKLARI

<http://www.media-access.com/whatis.html>, erişim tarihi:31.01.2010

http://www.providersedge.com/docs/km_articles/ Critical_Success_Factors_of_KM.pdf, erişim tarihi :12.05.2010.

<http://www.systemthinking.org/kmgmt/kmlinking.pdf>, erişim tarihi: 17.05.2010.

<http://www.capital.com.tr/dikeye-donen-hizli-buyuyor-haberler/21167.aspx>

<http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>, erişim tarihi:12. 11.2010.

<http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=961>, erişim tarihi: 20.04.2010.

<http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/ yeni/genel/dergi/Sayı10/ 17Atsan.pdf>, erişim tarihi: 7.03.2010.

<http://www.changingminds.org>, erişim tarihi: 13.04.2010

[http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Chien%20 Min-Huei% 203.pdf](http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Chien%20Min-Huei% 203.pdf), erişim tarihi: 21.04.2010

<http://www.human-synergistics.com.au/content/apps/get-kms-document.asp?ID=5236 & ContentType=pdf.>, erişim tarihi: 21.04.2010.

http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm
AKAL Zühal, “Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi”, <http://ydk.gov.tr>, Ankara 2010
ATILGAN Turan, “Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi ve Etki Eden Faktörler”, http://www.aeri.org.tr/pamuksempozyumu_2002, 16.04.2010
AZİZOĞLU Nilay, Neden Kurumsal Performans Yönetimi?, <http://www.kocsistem.com.tr>
KENDER Erdal, Denetçi Yardımcılar Eğitim Notu, <http://www.vdk.gov.tr/egitimnotlari> ,Şubat 2010.
SAYIŞTAY, “Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri”, Sayıştay Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi (Çev. KAYA Safye, ARAL Can Suat), , Ankara, 2000, www.anao.gov.tr
ŞENOL Gökhan, İş Değerlemesinde Performans Değerlerine Giriş, http://isguc.org/arc_viev.php?ex=31
Wilson, T.D. (2002), ”The Nonsense Of Knowledge Management”, Information Research, 8 (1). <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html> (19.05.2010).