

YÖNETİŞİM MEKANİZMASI SEÇİMİ: “YAP VEYA SATIN AL” KARARI¹

DOI NO: 10.5578/jeas.22113

Nurcan KEMİKKİRAN²

ÖZ

Bu çalışmada işlem maliyeti yaklaşımı, stratejik yönetim ve kaynak temelli görüşlerin önermeleri doğrultusunda örgütlerin “yap veya satın al” kararı incelenmiştir. Sözü edilen kararın verilmesinde belirsizlik, varlık özgülüğü, fırsatçılık, koordinasyon ihtiyacı, konuya ilişkin temel iki görüş olan İşlem Maliyeti Kuramı (İMK) ve Kaynak Temelli Görüş (KTG)’nin varsayımları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Örgütler için “yap” kararı, dikey bütünleşme stratejisini, “satın al” kararı da DKK (Dış Kaynak Kullanımı) stratejisini gündeme taşıdığından, dikey bütünleşme ve DKK konusuna değinilmiş, her iki yönetime ilişkin tartışmalar gözden geçirilerek, sözü edilen yöntemlerin avantajlı ve dezavantajlı yönlerine işaret edilmiştir. Yönetişim mekanizması seçiminde, belirsizlik, varlık özgülüğü, fırsatçılık, koordinasyon ihtiyacının, birlikte veya ayrı ayrı dikey bütünleşme lehine karar verilmesi yönünde etkili olacağı görüşüne ulaşılmıştır. Ayrıca, her kararda olduğu gibi “risk algısı”nın da bu kararın verilmesinde temel unsurlardan biri olacağına işaret edilmiş, sistematik risklerin azaltılmasına yönelik öneride bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dikey Bütünleşme, Dış Kaynak Kullanımı, İşlem Maliyeti, Kaynak Temelli Görüş, Riskler

JEL Sınıflandırması: M10, M11.

CHOOSING GOVERNANCE MECHANISM: “MAKE OR BUY” DECISION

15

ABSTRACT

In this study, “make” or “buy” decision of organizations is examined according to the propositions of transaction costs theory, strategical management and resource based view. Uncertainty, asset specificity, opportunism and coordination requirements in this decision are evaluated by the hypothesis of the two main theories namely Transaction Costs Theory (TCT) and Resource Based View (RBV). Since “make” decision refers to the vertical integration and “buy” decision refers to the outsourcing strategy, vertical integration, outsourcing and debates in these methods are together addressed with the advantages and disadvantages. It is deduced that uncertainty, asset specificity, opportunism and coordination requirements, together or separately, will affect the governance mechanism choice in favor of vertical integration. Furthermore, it is pointed out that “risk perception” is one of the main factors in this decision as in all other decisions and it is progressed a proposal to decrease concerning systematic risks.

Keywords: Vertical Integration, Outsourcing, Transaction Costs, Resource Based View, Risks.

JEL Classification: M10, M11.

¹ Geliş Tarihi: 01.07.2015 - Kabul tarihi: 14.05.2016

² Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı Öğrencisi, Başkent Üniversitesi, nurcankemikkiran@gmail.com

1. GİRİŞ

Örgütler, faaliyetlerini devam ettirmek için ihtiyacı olan kaynakları ya örgüt içinde temin etmekte ya da dış kaynaktan tedarik etmektedir. Yazında, "yap veya satın al", "örgütün dikey sınırı" veya "yönetişim mekanizması seçimi" olarak ifade edilen bu karar ile örgütsel tasarım şekillendirilmektedir. Günümüzde, bilgi çağının gelişmesi ile birlikte örgütler arası iletişim artmış, bu iletişim belli bir hıza ve verimliliğe ulaşarak, yönetim mekanizması seçimine olan ilgiyi artırmıştır (Platts vd., 2002: 247). Yapılan araştırmalarda, işlem maliyeti yaklaşımının, stratejik yönetim ve kaynak temelli görüşlerin önermeleriyle birleştirilmeye başlanması ile birlikte işlem maliyeti çalışmaları, disiplinler arası bir düzeye ulaşmıştır (Yenidoğan, 2013: 123).

Bu çalışmada da işlem maliyeti yaklaşımı, stratejik yönetim ve kaynak temelli görüşlerin önermeleri birleştirilerek "yap veya satın al" kararı incelenmiştir. Sözü edilen kararın verilmesinde yazında en çok ele alınan, başka bir deyişle en önemli olduğu kanısına varılan belirsizlik, varlık özgürlüğü, fırsatçılık, koordinasyon ihtiyacı, konuya ilişkin temel iki görüş olan İşlem Maliyeti Kuramı (İMK) ve Kaynak Temelli Görüş (KTG)'nin varsayımları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Örgütler için "yap" kararı, dikey bütünleşme stratejisini, "satın al" kararı da Dış Kaynak Kullanımı (DKK) stratejisini gündeme taşıdığından, dikey bütünleşme ve DKK konusuna değinilmiş, her iki yönetime ilişkin tartışmalar gözden geçirilerek, sözü edilen yöntemlerin avantajlı ve dezavantajlı yönlerine işaret edilmiştir. Daha sonra da yönetim mekanizmasının seçimine ilişkin kararda, hem yönetim mekanizmasının risk yönü hem de karar alıcıların riske karşı tutumunun etkili olabileceği görüşünden hareketle, belirsizlik durumunda dikey bütünleşme ve DKK'nı birlikte ihtiva eden uygulamalar ele alınmıştır. Böylelikle, yönetim mekanizmasının, İMK ve KTG'nin ortak varsayımları ile nasıl seçileceği, bu seçimde risklerin nasıl azaltılacağı sorusuna yanıt aranmıştır.

Yazında, İMK ve KTG'nin ortak varsayımları ile birlikte Dikey Bütünleşme ve DKK konularını birlikte ele alarak yönetim mekanizmasının seçiminde risklerin nasıl azaltılacağına ilişkin başkaca çalışma yapılmamış olmasının, bu çalışmanın önemini artırdığı değerlendirilmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. "Yap veya Satın Al" kararı

Örgütler, faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaçları

olan mal veya hizmetleri ya kendi iç kaynakları ile temin etmekte ya da dış kaynak kullanımı ile tedarik etmektedir. Zira, örgütler için temel sorunlardan biri hangi faaliyetlerin içeride yürütüleceği, hangisinin sözleşme ile dışarıdan sağlanacağı (Bidwell, 2010: 362), yani örgütün üretim organizasyonunun belirlenmesine yönelik en önemli ikilemlerden olan "yap veya satın al" kararının verilmesidir (Moretto ve Rossini, 2012: 47). Günümüzde, bilgi çağının gelişmesi ile birlikte örgütler arası iletişim artmış, bu iletişim belli bir hıza ve verimliliğe ulaşarak, "yap veya satın al" kararına olan ilgiyi artırmıştır (Platts vd., 2002: 247). Nitekim bu karar, örgüt için en önemli stratejik kararlardan olduğundan, örgütün mevcut ve olası teknolojik yetkinliklerini ve rakiplerin stratejilerinin de nasıl etkileneceğinin değerlendirilmesi gerekmektedir (Platts vd., 2002: 248). Buna ilaveten, üretim ve işlem ilişkisinin birlikteliği nedeniyle bu kararda, hem örgüt içi hem de örgütler arası koordinasyona vurgu yapılmaktadır (Madhok, 2002: 547).

Örgütler arası işbirliğine dayalı ilişkiler yatay veya dikey şekilde olabilmektedir (Baudry ve Chassagnon, 2012: 287). Stratejik işbirliği, ortak girişim veya lisans kullanımı şeklinde olabilen yatay işbirliği, birbirine rakip örgütler arasında görülmekte, dikey işbirliği ise tek bir tedarik zincirinde pozisyon alan örgütler arasında görülmektedir (Baudry ve Chassagnon, 2012: 287). Bu çerçevede, resmi yönetim mekanizması sözleşme olan örgütler arası işlem olarak tanımlanabilen (Yang vd., 2012: 4462) DKK, dikey işbirliğine örnek olarak gösterilmektedir (Baudry ve Chassagnon, 2012: 287). DKK'da tedarikçi ilişkisi, süreklilik skalası gibidir, bir ucunda bir tarafın ilişkiye özgü yatırım yaptığı, uzun dönemli ilişki (Baitheimy, 2003:94), diğer ucunda ise şartlar uymadığında tedarikçinin değiştirilebildiği piyasa mekanizması görülmektedir (Baitheimy, 2003:94; Saruliené ve Vilkas, 2010: 740).

Yönetişim mekanizmasının seçimi olarak da adlandırılan "yap veya satın al" kararı, işlem maliyetleri, iç kaynaklarla örgüte özgü bilginin geliştirme maliyetleri ve dış tedarikçilerin karşılaştırılmasını (Bidwell, 2010: 364), yönetim yapısının değişimi ile birlikte değiştirme maliyetlerinin incelenmesini (Huang ve Liu, 2014: 380) içermektedir. Şöyle ki, örgütün faaliyet veya üretim için "yap" kararı alacak düzeyde yetkinliğe sahip olması gereklidir (Platts vd., 2002: 248). "Yap veya satın al" kararı, a) işlem maliyeti çalışması b) örgütün yetkinliği c) kararı etkileyen diğer unsurlar olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Saruliené ve Vilkas, 2010: 741). Yönetişim

kararında sadece görevle ilgili yönler değil, görevin örgüt içinde nasıl yürütüldüğü, sadece kaynaklar, beceriler, teknik yetkinlikler değil, kaynakların örgüt içinde nasıl yapılandırıldığı da önemlidir (Weigelt ve Miller, 2013: 1428). Buna ilaveten, "yap veya satın al" kararı, örgütün işgörenleri açısından da değerlendirilmelidir (Baitheimy, 2003:91). Şöyle ki, uzun yıllar örgütte çalışan, örgütte özgü bilgi ve rutinleri bilen işgörenlerin örgütte kalması sağlanmalıdır (Baitheimy, 2003:91).

Diğer yandan, belli sektörlerde DKK yaygın olsa da farklı ekonomik ve teknolojik durumlar, farklı yönetim mekanizmalarına ihtiyaç duymaktadır (Maleki ve Cruz-Machado, 2013: 342). Ayrıca, üretim yapan örgütlerin belli sınırlılıklar içinde olduğu, stratejilerini önceliklerine göre belirlemesi, belli faaliyete odaklanması gerektiği, "yap veya satın al" kararını bu mantık çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Dabhilkar, 2011: 158).

Örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynakları örgüt içinde mi üreteceği, yoksa dış kaynaktan mı tedarik edeceğine ilişkin karar yazında, "yap veya satın al" yanında "örgütün dikey sınırı" kararı olarak da ifade edilmektedir. Örgütsel tasarımın en önemli unsurlarından biri, sınırların belirlenmesidir, örgütler sadece "yap veya satın al" kararı vermemekte, ara ürün ve son ürün aşamalarında farklı farklı uygulamaları da seçebilmektedir (Jacobides ve Billinger, 2006: 249). Son ürünün ne olacağı belirlendikten sonra, hangi ürünlerin veya süreçlerin örgüt içinde yapılacağına, hangisinin dışarıdan temin edileceğine karar verilmektedir (Masten, 1984: 404). Esasında, örgütün söz konusu kararında, varlıkları (Balakrishnan ve Wernerfelt, 1986: 347; Leiblein ve Miller, 2003: 855), kaynakları (Leiblein ve Miller, 2003: 855; Madhok, 2002: 548), yeterlikleri (Leiblein ve Miller, 2003: 855; Díez-Vial, 2007:1031; Balakrishnan ve Wernerfelt, 1986: 347), stratejileri (Leiblein ve Miller, 2003: 854), yönetim yapısı (Madhok, 2002: 548), çevre, ürün (Parmigiani, 2007: 306), politik maliyetler, eş zamanlı değiş tokuş ilişkileri, resmi veya gayri resmi sözler (Leiblein ve Miller, 2003: 842), sektör yapısı (Harrigan, 1985a: 924; Díez-Vial, 2007:1018), piyasa koşulları (Leiblein ve Miller, 2003: 854), değişim olduğunda uyum sağlayabilme, bilgiyi geliştirme, mevcut bilgiden en üst düzeyde faydalanma (Bidwell, 2010: 362), rekabet koşulları (Harrigan, 1985a: 924), işlemle ilgili nitelikler (Díez-Vial, 2007; Leiblein ve Miller, 2003: 841; Masten, 1984: 403; Madhok, 2002: 548), örgüte özgü faktörler (Parmigiani,2007:306; Díez-Vial, 2007), tedarikçiler ile müşteriler arasındaki

işlemin özelliği (Díez-Vial, 2007) etkili olmaktadır.

2.2. İşlem Maliyeti Kuramı

Örgütün "yap veya satın al" kararına en geniş açıklama İMK tarafından getirilmektedir. Sözü edilen kuram, "yap veya satın al" kararını ekonomik bağlam içinde açıklamakta ve her bir işlemi çıktısı ile ilişkilendirmekte (Masten, 1984: 404), maliyetleri, alternatifleri ile birlikte analiz ederken fırsatçı davranışları da hesaba katmaya çalışmaktadır (Bucheli vd., 2010: 861). Jones ve Hill (1988: 160)'e göre işlem, mal veya hizmetlerin bir taraftan diğerine geçmesi olarak tanımlanmaktadır. İşlem maliyetleri ise mal veya hizmetin üretimi (Bucheli vd., 2010: 861), denetimi (Bucheli vd., 2010: 861), izlenmesi (Hill ve Hoskisson, 1987: 332; Jones ve Hill, 1988: 160; Leiblein ve Miller, 2003: 841), işleme ilişkin müzakere edilmesi (Jones ve Hill, 1988: 160) ve taraflardan birinin fırsatçı eylemleri dolayısıyla oluşan maliyetlerdir (Hill ve Hoskisson, 1987: 332; Foss ve Weber, 2016: 62). Bu kuram, piyasa ve hiyerarşiyi alternatif yönetim mekanizması olarak görmekte, çevresel ve insan etmenlerini dikkate alarak maliyetlerin karşılaştırılmasını içermektedir (Sarulienė ve Vilkas, 2010: 741). Sözü edilen kurama göre, bir işlemin maliyeti piyasa veya örgüt yani hiyerarşiden, hangisinde daha düşükse orada yürütülmelidir (Jones ve Hill, 1988: 160; Balakrishnan ve Wernerfelt, 1986: 350; Hill, 1990: 502). Piyasa, belli bir alanda uzmanlaşma, hiyerarşiye göre daha fazla verimlilik sağlarken, bazı koşullarda maliyetleri artırmaktadır (Leiblein ve Miller, 2003: 841). Dolayısıyla bu kuram, örgütün seçilen formunda verimliliğin etkisine dikkat çekmektedir (Leiblein ve Miller, 2003: 841; Yang vd., 2012: 4464). İMK, neoklasik bakış açısına sahip olup neoklasik ekonomiye göre örgütün değerlerini karlılık, büyüme ve risk oluşturmada, örgütün nihai hedefi de sözü edilen değerleri artırmak olarak ifade edilmektedir (Huang ve Liu, 2014: 381).

İMK'a göre, işlemlerin yürütülmesi sırasında yaşanan başlıca zorluklar; fırsatçılık (Williamson, 2010: 680; Hill ve Hoskisson, 1987: 332; Jones ve Hill, 1988: 160; Hill, 1990: 500), belirsizlik (Jones ve Hill, 1988: 160; Walker ve Weber, 1984: 373; Villalonga ve McGahan, 2005: 1190), varlık özgünlüğü (Williamson, 2010: 680; Jones ve Hill, 1988: 160; Walker ve Weber, 1984: 373; Villalonga ve McGahan, 2005: 1190), sınırlı ussallık (Hill, 1990: 502; Wolter ve Veloso, 2008: 588; Seggie, 2012: 66; Foss ve Weber, 2016: 62) ve sözde ranttır (Klein vd., 1978: 298; Hill, 1990: 500).

"Yalan, hile, aldatma gibi yollarla bireysel çıkarlarına hizmet etmek" olarak tanımlanan fırsatçılık riskinin pek çok işlemde yer alması, İMK'nın temel varsayımlarındandır (Hill, 1990: 500; Seggie, 2012: 66; Wolter ve Veloso, 2008: 588). Nitekim bilgi asimetrisi varsa, iki yönlü bağımlılık varsa, mülkiyet hakları belirgin değilse (Williamson, 2010: 679), sayı az ise, işlemde kullanılan varlıklar o işe özgüyse ve bilgi gömülü ise (Jones ve Hill, 1988: 161) sözleşme kusurları ve bilgi asimetrisi varsa (Huang ve Liu, 2014: 379) fırsatçı davranışlar gözlenebilir. Diğer yandan, Hill (1990: 511)'e göre, rekabetçi denge ortamında, fırsatçı davranan aktörlerin elenmesi mekanizması iyi işliyorsa aktörler sermaye veya ürün piyasasının baskıları altında piyasadaki silineceğinden, aktörlerin fırsatçı davranması beklenmeyebilir.

Belirsizlik, teknolojik yani ürün belirsizliği olabileceği gibi piyasadaki taleplerin belirsizliğine dayalı ticari belirsizlik şeklinde de olabilmektedir (Wolter ve Veloso, 2008: 589). Ayrıca teknolojik belirsizlik, ürünün işlevselliği, kalitesi dolayısıyla ürün fiyatı yanında ürünün kullanımının yaygınlaşmasına ilişkin de olabilmektedir (Wolter ve Veloso, 2008: 589). Belirsizliğin, işlemin en önemli unsurlarından biri olmasının nedeni, yönetim ve koordinasyon maliyetlerinin artmasına neden olması (Díez-Vial, 2007:1021), performans değerlendirmesi (Parmigiani, 2007: 288) ve uyum problemlerini birlikte getirmesidir (Parmigiani, 2007: 288; Weigelt ve Sarkar, 2012:210). Ayrıca belirsizlik olduğunda, tarafların karşılıklı bağımlılığı durumunda, kaynakları koruma altına alıcı önlemlere ihtiyaç duyulmakta (Johansson, 2015: 662), çevresel ve davranışsal unsurların öngörülemez olması nedeniyle hem sözleşme öncesi hem de sonrasında maliyetler oluşmaktadır (De Vita, 2010: 658). Zira tüm sektörlerde belirsizliğin ölçüsü, karşı tarafın karlılığındaki değişim olarak değerlendirilmektedir (Villalonga ve McGahan, 2005: 1190). Miktar belirsizliği ise talepteki dalgalanmaları değerlendirme, talep tahmininden emin olmaya yani ölçek verimliliğinin önemine bağlı olup (Walker ve Weber, 1984) piyasadaki düzenleyici unsurlar, müşteri tercihleri veya makroekonomik nedenlerden kaynaklanabilmektedir (Wolter ve Veloso, 2008: 589). Hill (1990: 511)'e göre, çıktı belirsizliği varsa ve fırsatçılık yapılması halinde elde edilecek getiri fazlaysa, işbirliği davranışları, fırsatçılıkla baş etmekte yetersiz kalacak ve fırsatçı davranışlar gözlenecektir.

Fırsatçılık ve belirsizlikten sonra, işlem maliyetinde diğer önemli bir konu da varlık özgürlüğü olarak ortaya konmaktadır. Bir işleme

özgü varlık, o işlem için kullanılan ve genel amaçlı olarak kullanılmayan varlıklar (Walker ve Weber, 1984: 373) olup, bu tür varlıklar, çok yüksek ilave maliyetler olmaksızın diğer işlemlerde kullanılmamaktadır (Arnold, 2000: 25). Sonuçta, özel tasarlanmış makineler, işgörenlerin özel eğitimi gibi varlık özgürlüğü, yatırımcı firmanın bir işleme olan bağlılığını artırmakta, bu durum karşı tarafın fırsatçı davranışına yol açmaktadır (Díez-Vial, 2009: 139; Chatterjee vd., 1992: 141). Böylece, varlık özgürlüğünün düşük olması, işlem yapılan tarafla çok az bilginin paylaşılma gerekliliği anlamını taşıırken, yüksek olması ise çok fazla bilgi transferinin olması nedeniyle işlem maliyetini artırmaktadır (Arnold, 2000: 25).

İMK'ya göre ekonomik aktörler sınırlı bilişsel kapasitesi nedeniyle sınırlı ussal olduğundan (Wolter ve Veloso, 2008: 588; Seggie, 2012: 66; Foss ve Weber, 2016: 62), fırsatçı davranan aktörlerle güven ve işbirliği içinde çalışılacak aktörlerin birbirinden ayırt edilmesi zordur (Hill, 1990: 502). İMK'da önceliğin fırsatçılığa dayalı maliyetlere verilmesine karşın sınırlı ussallık, fırsatçılığa dayalı maliyetlerin yokluğunda bile maliyetlere neden olurken fırsatçılık, sınırlı ussallıkla birlikte işlem maliyetlerine yol açabilmektedir (Foss ve Weber, 2016: 62). Ayrıca, belirsizlik, sıklık ve varlık özgürlüğünün de sınırlı ussallığa dayalı işlem maliyetlerine etkisi olmaktadır (Foss ve Weber, 2016: 62). Böylece, yönetim mekanizması seçimi, sınırlı ussallık dolayısıyla statik değil dinamik bir süreç olmaktadır (Johansson, 2015: 674).

İşlem maliyeti bakış açısı, sözde rant oluşumuna da dikkat çekmektedir. En genel anlamıyla, bir varlığın sözde rantı, o varlığın değeri üzerine konulan fazla değeri, yani diğer bir kiracıya verilen en iyi ikinci değeri (Klein vd., 1978: 298) veya bir kaynağı mevcut işlem içinde tutmak için gerekli olan getirideki artış miktarını (Hill, 1990: 500) ifade etmektedir. Daha açık bir ifadeyle, üretimde belli bir süreç için o işe özel yatırım yapıldığında yani varlık özgürlüğü olduğunda fırsatçı davranış görülme olasılığı artmaktadır (Klein vd., 1978: 298; Huang ve Liu, 2014: 379). Buna karşın Hill (1990: 511)'e göre sözde rant, aktörler işbirliği ve güven içinde davrandıklarında en üst seviyeye ulaşacak, piyasanın görünmeyen eli, zamanla işbirliği davranışlarını öne çıkaracak, rekabetçi denge, piyasadaki aktörlerin sayısına ulaştığında, işbirliği içinde davranan aktörler kazanacaktır.

Adı geçen kurama göre, karar alıcıların sınırlı ussallığı, bilgi asimetrisi ve çoklu koşullar (Leiblein ve Miller, 2003: 841), işlemin karmaşıklığı ve işlemde yer alan belirsizlik ne

kadar fazlaysa sözleşmelerin kusursuzluğu imkânsız olacaktır (Masten, 1984: 405; Wolter ve Veloso, 2008: 588). Böyle durumlarda, fırsatçı davranışlara yol açabilecek tekrar müzakere konusu gündeme gelmekte, sözleşmelerin tekrar müzakere edilmesi örgüte zarar verebilmekte (Leiblein ve Miller, 2003; Gulati vd., 2005: 433), esneklikten uzaklaşmakta ve sözleşme süresi kısıtlanmaktadır (Masten, 1984: 405). Zira sözleşmenin iyi hazırlanması, karşılıklı beklentilerin belirlenmesi, kısa dönemli hedefler için öngörü sağlanması ve ilişki bozulmasına karşı güvence sağlanması açısından önemlidir (Baitheimy, 2003: 90). Özetlemek gerekirse, İMK, işlemlerde fırsatçı davranışa maruz kalılabilecek, sınırlı ussallık, belirsizlik, karmaşıklık, az sayı, gömülü bilgi ve varlık özgüğü olan durumlarda dış kaynak kullanmak yani örgütün ihtiyacı olan mal veya hizmetleri piyasadan sözleşme ile tedarik etmek yerine, faaliyeti örgüt içine almanın daha avantajlı olduğunu savunmaktadır.

Masten (1984: 405)'e göre, satın alma şekli belirlenirken, mal veya hizmetlerin gerçek değeri yanında talebin örgüt içinde karşılanması halinde ilave oluşacak maliyetler ile dış kaynaktan temin edilmesi halinde resmi sözleşme maddelerinin uyarlanması ve yürütülmesi, sözleşme maddelerinin müzakere edilmesi gibi maliyetler karşılaştırılmalıdır. Netice itibarıyla, örgütler varlık özgüğüne fazla olması (Williamson, 2010: 681; Masten, 1984: 405; Leiblein ve Miller, 2003: 855; Walker ve Weber, 1984: 373; Arnold, 2000: 25; Parmigiani, 2007: 288; Klein vd., 1978: 299; Mahoney, 1992: 571; Bucheli vd., 2010: 873; De Vita, 2010: 657; Seggie, 2012: 51; Yang vd., 2012: 4463; Dabhilkar, 2011: 160), tedarikçilerle tekrar pazarlık yapılmasını gerektirecek durumun çok olması (Leiblein ve Miller, 2003: 855), belirsizliğin çok olması (Balakrishnan ve Wernerfelt, 1986: 348; Walker ve Weber, 1984: 373; Mahoney, 1992: 571; Parmigiani, 2007: 285; D'Aveni ve Ravenscraft, 1994: 1170; Yang vd., 2012: 4463; Dabhilkar, 2011: 160; De Vita, 2010: 658), ölçüm zorluğunun olması (Parmigiani, 2007: 285), fırsatçı davranışla karşılaşma olasılığının yüksek olması (Williamson, 2010: 677; Hill, 1990: 501; Foss ve Weber, 2016: 61; Dabhilkar, 2011: 160), işlemin sık olması (Seggie, 2012: 51; Yang vd., 2012: 4463) ve bilginin gömülü olması nedeniyle elde edilememesi (Jones ve Hill, 1988: 161) durumunda faaliyeti örgüt içine almaktadır. Başka bir deyişle, varlık özgüğüne az olduğu, belirli ve sık olmayan işlemler için piyasa mekanizmasını tercih etmek daha uygun olacaktır çünkü piyasada, ölçek ekonomisi dolayısıyla daha düşük maliyetlerle üretim

yapılabilecektir (Johansson, 2015: 662; Lamminmaki, 2011).

Öte yandan, uzun dönemli sözleşmelerin faaliyetin örgüt içine alınmasının alternatifi olabilmesi için ya sözleşmenin yasal garanti altına alınması ya da pazar mekanizmasının fırsatçı davranış göstereni elemesi gereklidir (Klein vd., 1978: 303). Ancak, sözleşmede her koşul açıkça belirtilemeyeceğinden ve sözleşmenin devlet veya diğer kurumların garantisi altına alınması pahalı olduğundan, uzun dönemli sözleşmelerin, faaliyeti örgüt içine almanın alternatifi olabilmesi için piyasanın saygınlığı gerekmektedir (Klein vd., 1978: 303).

2.3. Kaynak Temelli Görüş (KTG)

KTG, örgütsel bilgi, yetenek, beceri gibi kaynakların örgütler açısından önemine vurgu yapmaktadır. Karşı tarafın yorumlamasıyla anlam kazanan bilgi (Nonaka, 1994: 15), soyut ve sınırsız olduğundan belli bir zamanda ve yerde kullanılırsa kıymetli olmaktadır (Nonaka ve Konno, 1998). Örgütsel bilgi de örgütte yer alan ortak anlam ve anlayış olarak tanımlanmakta (Smith vd., 2005: 347), işletim kuralları, üretim teknolojisi ve veri tabanları ile oldukça somut hale gelmektedir (Kogut ve Zander, 1992: 384). Dolayısıyla örgütsel bilgi, örgütte var olan kaynakların nasıl yapılandırıldığı ve bunlardan nasıl faydalandığını yansıtmaktadır (Smith vd., 2005: 347). Bu nedenle, örgütte bilgi yaratımı ve iletiminin olması, örgüt için önemli bir avantajı (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 256), örgütsel bilgi de örgütün faaliyetleri açısından önemli bir kaynağı teşkil etmektedir (Conner ve Prahalad, 1996: 477). Sözü edilen bilgi kaynağı, diğer kaynaklar ile birleştirildiğinde daha büyük bir potansiyel ortaya çıkmaktadır (He ve Wang, 2009: 934). Böylece, örgütte bilgi yaratılması, iletilmesi ve bilginin kullanılabilir hale getirilmesi, bilgi kaynağından değer yaratarak örgüt için önemli bir rekabet avantajını oluşturmaktadır.

Örgütsel bilgi yönetimi açısından, bilginin yaratımı (Turner ve Makhija, 2006: 201; Grant, 1996; Nonaka ve Konno, 1998: 53), bilgi kazanımında uzmanlaşma ve üretime ilişkin bilgilere sahip olunması (Grant, 1996), yapılandırılması (Small ve Sage, 2005-2006: 155) önem taşımaktadır. Ayrıca, süreç hafızası, işlevlerin yürütülmesine ilişkin bilgilerin hafızaya alınması ile gerçekleşmektedir (Cohen ve Bacdayan, 1994: 554). Dolayısıyla, örgütsel bağlam içinde bilginin yaratılması ve taşınması, örgütler için önemli rekabetçi avantajın merkezinde yer almaktadır (Kogut ve Zander, 1992: 384; McCall vd., 2008: 80). O nedenle,

örgütte bilginin araştırılması, uyumlanması ve artırılması yoluyla örgütlerin yetkinlikleri artırılmaktadır (Nag ve Gioia, 2012: 448). Nitekim örgütte, farklı seviyede ve farklı türde bilgileri olan bireyler, fikirlerini birleştirerek yeni bilgi potansiyeli yaratmaktadır (Smith vd., 2005: 347).

Rutinler, çok aktörlü, karşılıklı olarak harekete geçirilen eylemler (Cohen ve Bacdayan, 1994: 554), örgütte koordinasyonun sağlandığı bilgi olarak tanımlanabilmektedir (Kapoor ve Lim, 2007: 1137). Örgütsel yetkinlikte önemli rol oynayan rutinler, tekrarlama yoluyla gelişerek deneyimin yeni durumlara uyarlanmasını sağlamaktadır (Cohen ve Bacdayan, 1994: 555). Üstelik, rutinleri oluşturma ve kullanma yoluyla, bilgiyi yakalama ve uygulama yeteneği artmakta (McIvor vd., 2013: 607), verimlilik elde edilerek, örgütsel performansta artış gözlenmektedir (Cohen ve Bacdayan, 1994: 554). Başka bir deyişle, örgütte öğrenme sürecinin olabilmesi için davranışa yön veren rutinlerin geliştirilmesi gerekmektedir (Grant, 1996: 113; Madhok, 2002: 538).

Örgüt, çekirdek yetkinliğini belirlemeli, bu yetkinlik için gerekli kaynakları ayırmalı ve çekirdek yetkinlik, örgütün stratejik planında yer almalıdır (Ghani vd., 2008: 52). Zira, çekirdek yetkinliğin en önemli niteliği, örgütte kendine özgü, üretim ve pazarlamayı da kapsayan bilgiyi içermesidir (Ghani vd., 2008: 52). KTG, örgütler arası performans farklılığının, kaynaklara sahip olma ve yetkinlik farklılığına dayandığını açıklamaktadır (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2006: 50). Zira üretim sadece girdi-çıkı süreci değil hem teknik hem de örgütsel bileşenleri bir araya getiren bir bütündür (Madhok, 2002: 538). Dolayısıyla, kaynaklar ve yetkinlikler, fırsatlardan faydalanma ve tehditleri önlemede önemli bir araçtır (McIvor, 2009: 47). KTG, örgütü kaynak demeti gibi görerek, ayırt edici yetkinlikler ile rekabet avantajının elde edilebileceğini vurgulamaktadır (Dabhilkar, 2011: 159; Madhok, 2002: 537). Zira piyasa ve ürün, sürdürülebilir rekabetçi avantajı belirlemektedir (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2006: 50). Şöyle ki, kaynakların nadir olması, örgütün rakiplerinde olmayan yetkinliğe sahip olması, bu yetkinliklerin taklit edilemez olması, rekabetçi avantaj elde etmede en temel unsurlardır (McIvor, 2009: 47). KTG, örgütün yetkinliğinin örgütün rekabetçi pozisyonu ve performansı açısından önemine odaklanmakta (McIvor, 2009: 47), iki örgütün girdileri ve teknolojisi aynı olsa da beceri ve yetenekler dolayısıyla performansta önemli farklılıklar görülebileceğine işaret etmektedir (Madhok, 2002: 538). Sözü edilen

performans farklılıkları, örgütteki görev dağılımı, durağanlık, örgütsel öğrenme, geçmiş deneyim, bilgi alt yapısı gibi unsurlardan kaynaklanabilmektedir (Madhok, 2002: 538).

Böylece KTG, girdiyi verimli bir şekilde çıktıya dönüştürecek bilginin tüm örgütlerde eşit olmadığını savunmaktadır (Bidwell, 2010: 363). Nitekim bilgi yönünden varlık özgürlüğü, teknolojiden bağımsız olarak, problemlerin çözümünde örgütün sahip olduğu önemli bir kaynaktır (Weigelt ve Sarkar, 2012:210). Bu nedenle de, örgütün karşılaştığı sorunlar, bilgi yönünden varlık özgürlüğünün önemini artırmaktadır (Weigelt ve Sarkar, 2012:210)

2.4.Dikey Bütünleşme

"Yap veya satın al" kararı, hangi işlemin örgüt içinde üretileceğini, hangisinin örgüt dışından temin edileceğini belirlediğinden örgütün dikey bütünleşmesini de belirlemektedir (Walker ve Weber, 1984). Zira "yap" yönünde karar alındığı takdirde, dikey bütünleşme stratejisi gündeme gelmektedir. İMK'nın en yaygın uygulama alanı olan dikey bütünleşme (Acemoglu vd., 2009: 1251), ya örgütlerin diğer örgütleri satın alması veya örgüt içinde üretim ve dağıtım birimlerini oluşturması veya örgütün kontrol alanını geliştirebilecek diğer yollarla elde edilmektedir (Harrigan, 1984: 638; Saruliené ve Vilkas, 2010: 740). Tanımlamak gerekirse, dikey bütünleşme, iki veya daha fazla üretim aşamasının bir araya getirilmesi (Huang ve Liu, 2014: 377), bir örgütün ihtiyaç duyacağı mal veya hizmetleri tedarikinde veya ürünlerin satışında ortaya çıkabilecek riskleri kontrol etmek üzere uyguladığı bir strateji (Harrigan, 1984: 638), bir üretim yolu boyunca faaliyetlerin sahipliği ve denetimidir (Cainelli ve Iacobucci, 2012: 271). Nitekim, dikey bütünleşen yapı, önemli ölçüde idari denetim içerecektir (Yang vd., 2012: 4463).

Dikey bütünleşme hammaddeye doğru olmak üzere geriye doğru veya tüketiciye doğru olmak üzere ileriye doğru uygulanabilmektedir. Dikey bütünleşmeyi tamamen kullanan üretici azdır, bir kısmı geriye doğru, bir kısmı ise ileriye doğru dikey bütünleşmeyi izlemektedir (Lin vd., 2014: 19). Geriye doğru dikey bütünleşme; tedariki kontrol altına almak (Lin vd., 2014: 19; D'Aveni ve Ravenscraft, 1994: 1171), girdilerden emin olarak kaliteyi garanti altına almak (Mahoney, 1992: 563; Lin vd., 2014: 19), girdilerde oluşabilecek tekeller nedeniyle aşırı fiyat artışlarını engellemek (D'Aveni ve Ravenscraft, 1994: 1171) ve tedarik ağlarında performansı artırmak, kayıpları azaltarak tedarik zincirinin verimliliği artırmak (Maleki ve Cruz-Machado, 2013: 341) üzere uygulanmaktadır. Zira, kaliteyi artırmanın maliyeti fazla veya tüketicinin bu

konudaki hassasiyeti azsa kalitenin denetimi daha önemli olacak ve geriye doğru dikey bütünleşme cazip hale gelecektir (Lin vd. , 2014: 20). Üstelik, geriye doğru dikey bütünleşme, tedarikçilere tutsak olmayı engelleyerek, her sektörde verimliliğe olanak sağlamakta (D'Aveni ve Ravenscraft, 1994: 1193) ve tedarik zincirinden bağımsız olarak karlılığı artırmaktadır (Lin vd., 2014: 32).

İleriye doğru dikey bütünleşme ise, satışa doğru uzanarak, satış fiyatlarını daha iyi kontrol etmek, talepteki değişimleri daha etkili bir şekilde kavramak (Lin vd., 2014: 19), özellikle yeni ürünler için satış noktasında hizmet vermek (Mahoney, 1992: 563) üzere uygulanmaktadır. Nitekim, üretim ve pazarlama arasında sıkı iletişim sağlanarak örgüte özgü raporlar, öngörüler ve planların hazırlanması gerekliliği, distribütörlerin örgütün kendi satış elemanına göre daha az bilgi sahibi, daha az eğitilmiş, karmaşık ürünleri satmada ve servis hizmeti vermede daha az ilgili olması ileriye doğru dikey bütünleşmeye teşvik etmektedir (Bucheli vd., 2010: 870). Çünkü, üründeki talepler kolayca değişiyor ve ikinci periyotta üretilen ürünlerin değeri azalıyorsa, üretici için satış fiyatını belirlemek önemli olmakta, bu durumda ileriye doğru dikey bütünleşme cazip hale gelmektedir (Lin vd. , 2014: 20).

Yetkinlik, performans, hayatta kalma yönüyle örgüt stratejisi açısından önemli yatırım kararı olan dikey bütünleşme, sektörün yaşam döngüsü, ölçek ekonomisi, teknoloji inovasyonu, piyasanın eksikleri gibi yönlerle sektörden etkilenmekte (Huang ve Liu, 2014: 377), İMK'da davranışsal varsayımlar ve işlemin niteliği ile açıklanmaktadır (Baudry ve Chassagnon, 2012: 293). Bu yöntemle, insan dışı varlıkların denetimine sahip olunarak risk azaltılabilmekte ve beklenmeyen durumlar gerçekleştiğinde uyumlanma sağlanabilmektedir (Baudry ve Chassagnon, 2012: 293). Ayrıca, faaliyetin içselleştirilmesi ile işlem sıralaması değişmekte, ticari ilişkinin yerini istihdam ilişkisi almaktadır (Baudry ve Chassagnon, 2012: 293). Böylece, işgörenler üzerinde hem otorite sağlanmakta hem de sözleşme sonrası fırsatçılık riski azaltılmaktadır (Baudry ve Chassagnon, 2012: 293).

Sektörün ilk dönemlerinde, dikey bütünleşme miktarı fazladır çünkü piyasada üretim için gerekli diğer girdiler tam olarak mevcut olmadığından örgütler de üretim yapabilmek için bunları kendileri temin etmek zorunda kalmaktadır (Huang ve Liu, 2014: 377). Diğer yandan, örgütler belli bir ölçeğe kavuştuğunda, sektörel düzen de sağlandığında, uzmanlaşma daha karlı olabilmektedir (Huang ve Liu, 2014:

377). Ancak, aynı sektördeki örgütler arasındaki dikey bütünleşme yönünden önemli farklılık bulunması, sektör yapısından farklı olarak diğer unsurların dikey bütünleşme kararında etkili olduğuna işaret etmektedir (Huang ve Liu, 2014: 378). Saruliené ve Vilkas (2010: 746), sözü edilen unsurları; a) müşteri tatminini etkileyen etmenlerin az olması b) örgütün hissedarlarının tatminini etkileyen etmenlerin az olması c) bilginin ve yetkinliğin denetim ve yönetimi ihtiyacının az olması olarak sıralamaktadır.

Dikey Bütünleşmeye, karlılık, büyüme ve risklerin değerlendirilerek elde edilecek değer karşılaştırıldığı bir süreç sonunda karar verilmektedir (Huang ve Liu, 2014: 382) . İMK'na göre varlık özgülüğü sabit olduğunda, belirsizliğin artması ile sınırlı ussal aktörler sözleşmedeki koşulları belirlerken daha çok kaynak harcayacak, sözleşmelerin yeniden müzakeresi sırasında da fırsatçı davranış görülebilecektir (Wolter ve Veloso, 2008: 591). Esasen bu maliyetler, ortak sahiplik ile hiyerarşi altında azaltılabilir, dikey bütünleşme ile örgüt içinde birimler arası bilginin transferi ve koordinasyonu sağlanabilir (Wolter ve Veloso, 2008: 591). Başka bir deyişle, sözleşmelerin kusurlu olması halinde insan dışı varlıklar üzerinde mülkiyet haklarına sahip olan taraf, ilişkiye özgü yatırım yapmasını sağlayabilecek bakiye denetim hakkına (residual control rights) da sahip olacaktır (Baudry ve Chassagnon, 2012: 292).

İMK'a göre bilgi tam değilse, piyasa ihtiyaçları değiştiğinde, iş akışının alt alanında yer alan örgütlerin fırsatçı davranma eğilimleri artabilmekte, böylesi bir durumda dikey bütünleşme rekabetçi avantajı artırabilmektedir (Huang ve Liu, 2014: 379). Rekabet şiddetli olmadığında ise, örgütler dikey bütünleşme derecesini karlılarını artıracak şekilde düzenleyebilmektedir (Huang ve Liu, 2014: 379). Örneğin tedarikçiyle belli miktar için sözleşme yapıldığında, sözleşme süresince şartlar değişerek daha yüksek miktara ihtiyaç olduğunda, sözleşmenin tekrar müzakere edilmesi gerekecek ve tedarikçiye bağlı olarak miktar artışı gerçekleşecektir (Maleki ve Cruz-Machado, 2013: 342). Hâlbuki örgüt, bu faaliyeti kendisi yürütseydi, miktarı artırmak veya azaltmak kendisine bağlı olacak, böylece de tedarik zinciri koordinasyonu sağlanacaktı (Maleki ve Cruz-Machado, 2013: 342). Dolayısıyla, bir sektördeki belirsizlikle birlikte bütünleşme derecesinin artmasının nedeni, sözleşme güncelleme ve yeniden müzakere dolayısıyla işlem maliyetlerinin artmasıdır (Wolter ve Veloso, 2008: 588). Özgül yatırımları artırmak, uzun dönemli sözleşme yapamamak,

piyasa kusurlu olduğunda tıkanıklık sorunlarını çözmek, dikey bütünleşmenin gerekçeleri arasında yer almaktadır (Acemoglu vd., 2009: 1251). Dikey bütünleşmede farklı stratejik zorluklar yaşanabilmekte, kimi faaliyetler için oldukça az çaba gerekirken, kimi faaliyetler için ise sektöre veya yetkinliğe bağlı olarak oldukça fazla çaba gerekmektedir (Rothaermel vd., 2006: 1035).

Büyük bütünleşmiş firmalar, içsel verimsizliklere rağmen, maliyetleri azaltma, zayıf tedarik ağı, pazar güçleri, hükümet politikaları nedenleri ile varlıklarını sürdürmektedir (Ghani vd., 2008: 48). Özellikle pazar gelişiminin ilk dönemlerinde işlem maliyetlerini azaltarak maliyet avantajı sağlamaktadır (Ghani vd., 2008: 48). Sözü edilen örgütler, pazarda niş alanları tespit edebilmekte, ayrıcalıklı ürünler geliştirebilmekte, girdileri kontrol altına alarak kaliteyi garantileyebilmekte ve marka değeri tesis edebilmekte, ürün dağıtım ağı oluşturabilmekte, hükümet politikalarını etkileyebilmekte ve politikaları kendileri için faydalı hale getirebilmektedir (Ghani vd., 2008: 49). Özellikle pazarın ilk gelişim aşamalarında devletin, kaynak tahsisi yönünden daha çok denetimi olmakta, böyle durumlarda büyük bütünleşmiş firmalar bu kaynaklardan daha çok faydalanabilmektedir (Ghani vd., 2008: 50).

Daha büyük firmalar, bazı girdilerini kendi üretme, bazı ürünlerini de kendileri pazarlama eğiliminde olacakları için finansal bakış açısına göre daha iyi finansal kurumlar olduğunda veya kredi pazarları olduğunda daha az dikey bütünleşme görülecektir (Acemoglu vd., 2009: 1252). Sözleşme maliyetleri yüksek olan veya finansal açıdan az gelişim gösteren ülkelerde dikey bütünleşmeye karşı eğilimin arttığı gözlenmekte, bu eğilimin özellikle sermaye yoğun sektörlerde olduğu görülmektedir (Acemoglu vd., 2009: 1285). Ayrıca, dikey bütünleşme derecesinde faaliyetlerin yürütüldüğü fiziksel yerler de önemli olmaktadır (Cainelli ve Iacobucci, 2012: 271). Şöyle ki, özelleştirilmiş, belli bir alanda yerleşik örgütlerde dikey bütünleşme derecesi azalmaktadır (Cainelli ve Iacobucci, 2012: 271). Örgütler birbirine mekânsal olarak yakın olduğunda, piyasadan tedarik etmeye kıyasla, önemli girdilerini de kontrol etme imkânına kavuşmakta, örgütlerin küme halinde bulunması, fırsatçılığı azaltmakta, piyasa işlemlerine olan güveni artırmaktadır (Cainelli ve Iacobucci, 2012: 271). Bir başka deyişle, sektör içi bütünleşmeyi sağlayacak şekilde, örgütler belli bir alanda konumlandığında, dikey bütünleşme derecesi azalmakta, örgütler ihtiyacı olan mal

veya hizmetleri komşu örgütlerden tedarik etmektedir (Cainelli ve Iacobucci, 2012: 256). Ayrıca, bir sektördeki bütünleşme derecesi, piyasa kapsamı tarafından da belirlenmektedir (Wolter ve Veloso, 2008: 588).

Yetki kaynağının tekliği, merkezi karar alma gibi hiyerarşik unsurlar, birimlerin görevlerine odaklanması, karşılıklı bağımlı olunan aktörlerin eylemleri ve kararlarından haberdar olunarak koordinasyonu sağlamaktadır (Gulati vd., 2005: 420). Koordinasyonun sağlanmasında resmi mekanizmalar yanında ortak deneyimler, geçmiş örnekler, kültür, normlar ve geçmiş örnekler de diğerlerinin nasıl davranacağını öngörerek katkıda bulunmaktadır (Gulati vd., 2005: 420). Hiyerarşide görülen resmi veya gayri resmi koordinasyon mekanizmaları, kol mesafesindeki ilişkilerde ve piyasadan yapılan satın almalarda görülmemektedir (Gulati vd., 2005: 420).

Böylece, dikey bütünleşmeye geçip geçmeme konusunda alınacak kararda; talep ve sektörün belirsizliği (Harrigan, 1985a: 923; Harrigan, 1986: 542), rekabetin değişkenliği, (Harrigan, 1985a: 923; Harrigan, 1986: 542; Balakrishnan ve Wernerfelt, 1986: 352), sektörün gelişimi, kurumsal strateji ihtiyaçları (Harrigan, 1984: 644), esneklik, tedarikçiler veya müşterilere olan bağımlılık, örgütün büyüklüğü, yetenekleri (Díez-Vial, 2009: 138), yapılacak üretimin şekli, pazarın gücü, (D'Aveni ve Ravenscraft, 1994: 1168) ve teknoloji dengesizliği (Balakrishnan ve Wernerfelt, 1986: 352) sorgulanması gereken etmenler arasında yer almaktadır.

Dikey bütünleşmenin avantajları; yeni ürün geliştirebilme, sinerji yaratabilme, pazarlamayı veya teknolojiyi geliştirebilme, hammadde temininde veya dağıtımında darboğazdan uzaklaşma (Harrigan, 1984: 639), koordinasyonu artırma (Harrigan, 1984: 639; Mahoney, 1992: 568-569; Gulati vd., 2005: 420), tedarikçi veya müşteri bağımlılığını azaltma (Díez-Vial, 2009: 149), kaynak tasarrufu sağlama (Harrigan, 1984: 639; Mahoney, 1992: 568-569; Jones ve Hill, 1988: 161; Huang ve Liu, 2014: 378), pazara göre işlem güçlüklerini aşma, daha fazla bilgiye ulaşarak daha doğru karar alma (Williamson, 1971:117; Jones ve Hill, 1988: 161), kontrolü sağlama, kaynak tahsisi sağlama (Mahoney, 1992: 568-569), pazarlık gücü elde etme (D'Aveni ve Ravenscraft, 1994: 1171), teknik akış süreci dolayısıyla avantaj sağlama (Williamson, 1971:117), dengeyi sağlama (Mahoney, 1992), piyasaya girecek diğer örgütler için engel oluşturma (Balakrishnan ve Wernerfelt, 1986), yeterliliklerini geliştirebilme, ölçüm sorunlarını giderme (Díez-Vial, 2009), benzer iş yapıldığında yeteneklerinden daha iyi faydalanma (Díez-Vial, 2007:1024; Díez-Vial,

2009: 149) ve tedarikçiden kaynaklı riski azaltma (Baudry ve Chassagnon, 2012: 293) olarak sıralanmaktadır.

Diğer yandan, dikey bütünleşmenin avantajları yanında dezavantajları da vardır (Baudry ve Chassagnon, 2012: 292). Sıralamak gerekirse; koordinasyon maliyetleri (Arnold, 2000: 25), tedarikçiler veya müşterilerden bilgi alamama (Harrigan, 1984: 639), kapasite fazlası üretim yükü (Harrigan, 1984: 639; Díez-Vial, 2009: 142), çıkış bariyeri oluşturma (Harrigan, 1984: 639; Harrigan, 1986: 553), bürokratik maliyetler (Jones ve Hill, 1988: 163; Mahoney, 1992: 569; Arnold, 2000: 25; Baudry ve Chassagnon, 2012: 293), disiplin etkisi sağlayabilecek dış kaynakları görememe (Mahoney, 1992), verimli yönetim becerisini kaybedebilme (Mahoney, 1992; D'Aveni ve Ravenscraft, 1994: 1173), esneklik kaybı (Mahoney, 1992; Díez-Vial, 2009: 142) olarak sıralanmaktadır. Diğer bir dezavantaj ise, yöneticilerin işleri koordine etmekte çok zaman harcayarak, örgütün geleceğine yönelik strateji geliştirmek için zamanları kalmamasıdır (Balakrishnan ve Wernerfelt, 1986: 351).

2.5. Dış Kaynak Kullanımı (DKK)

DKK, örgüt tarafından ihtiyaç duyulan mal veya hizmetlerin örgüt dışından temin edilmesi (Lever, 1997; Belcourt, 2006) veya örgüt içinde yürütülen faaliyetlerin (Raiborn, vd. 2009; Lever, 1997) dış kaynaktan veya alt yüklenicilerden karşılanması olarak tanımlanmaktadır. DKK yoluyla işin bir kısmı alt yükleniciye verilebileceği gibi, örgüt içinde yürütülen bir faaliyetin, örgüt içinde üretilen bir mal veya hizmetin tamamı da örgüt dışına yaptırılabilirliğinden, geniş bir seçeneği ifade etmektedir (Young, 2000). Önemli olan nokta şudur ki, daha önce örgüt içinde gerçekleştirilen bir faaliyetin dışarıdan temin edilmesi, DKK tanımına girmesi için ön koşuldur (Young, 2000). Örgütlerin varlıklarını sürdürmek üzere maliyetleri düşürmek zorunda kalmaları, dolayısıyla verimliliklerini artırma ihtiyaçları DKK'nın en temel nedenlerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (McIvor, 2009: 45). Bununla birlikte, örgüt ile dış kaynak kullanılan örgüt veya alt yüklenici arasındaki ilişkilerin koordinasyonu, dış kaynak kullanılarak yaptırılan işin denetimi, örgütsel tasarımda da değişim sürecinin yaşanması konusunu gündeme taşımıştır (Lever, 1997).

Sadece işlemin niteliğine bakılarak DKK kararını belirlemek yetersiz olacağından, DKK kararını alırken, "nasıl" sorularına da yanıt bulunmalıdır (Yang vd., 2012: 4473). Ayrıca, DKK durumunda tedarikçinin izlenmesi, tedarikçinin stratejisinin örgütün stratejisiyle uyumunun sağlanması,

tedarikçiye teknik destek sağlanması da önemlidir (Baitheimy, 2003:92). DKK sırasında tedarikçinin, sözleşme şartlarını yerine getirip getirmediğinin izlenmesi, sözleşmeye uyulmadığı takdirde cezai müeyyide uygulanması, şartlar değiştiğinde müzakere yapılması, çıkış stratejisinin belirlenmemesi maliyet getirebilmektedir (Baitheimy, 2003:93).

Yazında, dış kaynak kullanımının nedenleri; kaliteyi artırmak (Kakabadse ve Kakabadse, 2002; Lamminmaki, 2011; Belcourt, 2006; Raiborn, vd. 2009; Dabhilkar, 2011: 159), çekirdek yeteneklere odaklanmak (Kakabadse ve Kakabadse, 2002; Caniels ve Roeleved, 2009; Young, 2000; Lamminmaki, 2011; Belcourt, 2006), yeni ürün veya hizmet geliştirebilecek yeteneği elde etmek, değişim yeteneğini geliştirmek, maliyet disiplini ve kontrolünü sağlamak, değer zincirindeki pozisyonunu geliştirmek (Kakabadse ve Kakabadse, 2002), maliyeti azaltmak (Kakabadse ve Kakabadse, 2002; Dabhilkar, 2011: 159), teknoloji, uzmanlık ve yeteneklere erişmek (Kakabadse ve Kakabadse, 2002; Belcourt, 2006; Raiborn, vd. 2009), geçici durumlar ve riskleri alt yüklenicilere vermek (Lamminmaki, 2011), belirsizlik ile baş edebilmek (McIvor, 2009: 45) ve esneklik sağlamak (Lamminmaki, 2011; Young, 2000; Dabhilkar, 2011: 159) olarak sıralanmaktadır. Dabhilkar (2011: 160), tedarikçinin ölçek ekonomisi ile düşük maliyetler elde edebildiğinde düşük maliyetle tedarik sağlanabileceğine; tedarikçilerin, belli üretimlerde uzmanlaşması yoluyla yüksek kalite elde edebileceğine; uzmanlaşmış tedarikçilerin kapasite esnekliği sayesinde, kısa sürede tedarik sağlanabileceğine; belli ürünlerde özellikle de teknoloji değişimi olan ürünlerde üretimde esneklik sağlanabileceğine; tedarikçinin yüksek inovasyon yetkinliği yoluyla ürünün performansının artırılabilmesine işaret etmektedir.

Bununla birlikte, DKK'na geçilmesiyle birlikte bu avantajların hepsi birlikte elde edilemez, bu avantajlar sıklıkla birbiri ile çelişmektedir (Dabhilkar, 2011: 160). Örneğin, DKK ile maliyetlerin azaltılması ve aynı anda esnekliğin elde edilmesini beklemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır (Dabhilkar, 2011: 158). Hatta DKK'a yönlendiren unsurlar arasında çelişki bile olabilmektedir (Dabhilkar, 2011: 158). DKK güdülleri çoğunlukla birbiri ile çeliştiğinden karar vericiler, bunlar arasında önceliklendirme yapmalıdır (Dabhilkar, 2011: 165).

2.6. İMK ve KTG Çerçevesinde "Yap veya Satın Al" Kararı

"Yap veya satın al" kararı İMK ve KTG ile temellenmiştir (Dabhilkar, 2011: 159; McIvor, 2009: 45). Bununla birlikte, dikey bütünleşme ve DKK'na ilişkin tartışmalar farklı varsayımlara dayanmaktadır (Leiblein vd., 2002: 819). Şöyle ki İMK, neoklasik bakış açısıyla işleme, KTG ise neoklasik bakış açısından uzaklaşarak üretime odaklanmaktadır (Madhok, 2002: 538). İMK, en verimli yönetim mekanizmasının seçimine odaklanırken, KTG, örgütün rekabet avantajı elde etmesinin önemine vurgu yapmaktadır (Yenidoğan, 2013: 124). İMK, yönetim mekanizmasının seçiminde işlemin niteliği ile ilgilenirken, yetkinliğin sabit olduğunu varsaymaktadır (Mayer ve Salomon, 2006:942). Oysaki performans farklılıkları ve rekabet üstünlükleri, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı yetkinliklerden kaynaklanabilmektedir (Yenidoğan, 2013: 124). Dolayısıyla İMK, hangi koşullarda faaliyetin hiyerarşi içinde yürütüleceğini, hangi koşullarda dış kaynaktan temin edileceğini (Dabhilkar, 2011: 159), KTG ise faaliyetin neden örgüt içinde yürütülmesi gerektiğini açıklamaktadır (McIvor, 2009: 47). Zira, yönetim mekanizmasının iki ana unsuru, sözleşme yönetimi ve ilişkisel uyumlandırmadır (Yang vd., 2012: 4464). Öyle ki, bütünleşme ile örgütler büyümekte, ilave bürokrasi ve hiyerarşi gelmekte (Ghani vd., 2008: 51), bir görevdeki karmaşıklık arttıkça, görev, büyük miktarda bilgi alışverişine ve tarafların etkileşimine ihtiyaç duyduğunda örgütler bütünleşme yoluna gitmektedir (Weigelt ve Miller, 2013: 1427). Ancak, örgütün içyapısı da görev karmaşıklığından bağımsız olarak, yönetim mekanizması seçiminde etkili olmaktadır (Weigelt ve Miller, 2013: 1427). Diğer yandan, DKK da örgütün küçülmesi ve yapısının daralmasına neden olabilmektedir (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2006: 52).

KTG'e göre dış kaynak kullanımının temel amacı yetenek gelişimi, içeriden elde edilemeyen kaynaklara ulaşma, uzmanlığa erişme ve hizmet kalitesini artırmaktır (Hätönen ve Eriksson, 2009). Zira, örgütün yetkinliklerinin heterojen ve çok yönlü olması "yap veya satın al" kararını etkilemektedir (Wolter ve Veloso, 2008: 590). Şöyle ki, bu kararda örgütün kaynak kısıtları, örgütsel ve işlemsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi gerekmektedir (Sarulienė ve Vilkas, 2010: 742), "bildiğin yoldan git" genel bakış açısıyla, örgütlerin içeride rutinleriyle bağlantılı, yetkinlikleriyle ilişkili işlevlerin yürütülmesi gerekmektedir (Madhok, 2002: 537). KTG'e göre "yap veya satın al" kararını etkileyen en önemli unsur yetkinlik yaklaşımı

olup (Sarulienė ve Vilkas, 2010: 740), bir faaliyetteki kaynakların ve yetkinliğin ikamesi ve taklit edilebilirliği azaldıkça yani bir faaliyetteki kaynakların ve yetkinliğin değeri ile işleme özgülüğü arttıkça DKK azalacaktır (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2006: 62). Zira, örgütün temel yetkinlikler alanının dışında yeni alanlara girmesi, hem yetkinliklerinin yoğunluğunu azaltacak (Madhok, 2002: 537) hem yeni alandaki deneyimsizlikleri, maliyetlerini artıracak (Madhok, 2002: 537; Mayer ve Salomon, 2006:944) hem de zaman alıcı olacaktır (Mayer ve Salomon, 2006:944). Bu durum da odaklanmayı azaltarak değer kaybına neden olabilecektir (Madhok, 2002: 537). Diğer yandan örgütler, yetkinlikleri ile yakından ilişkili olan alanlarda, kaynakları ve rutinleri ile beslenerek maliyet avantajı sağlayacaktır (Madhok, 2002: 537). Başka bir deyişle örgüt, yetkinlik yönünden zayıf olduğu faaliyetler için DKK yolunu seçebilecektir (McIvor, 2009: 47; Mayer ve Salomon, 2006:944).

KTG'e göre DKK, rekabetçi avantaj sağlamaya yönelik stratejik bir karar olduğundan (Baitheimy, 2003:88; Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2006:52), pek çok firma düşük maliyetle değil, rekabetçi avantaj ile yarıştığından, DKK'da seçilen tedarikçilerin yetkinliği o faaliyet için örgütten daha yüksek olmalıdır (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2006: 52). Kaynak temelli yaklaşım, DKK kararına, kaynaklar, rutinler, yetkinlik yanında iş süreci açısından da yaklaşmaktadır (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2006: 52). Zira iş süreci olmaksızın sadece kaynaklar ve yetkinlikler, rekabetçi avantaj sağlamakta yeterli olmayacaktır (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2006: 52). DKK, kritik yeterliliklerin örgüt dışında olduğu ve bunların kullanılmasına ilişkin problemlerin az olduğu varsayımına dayanmakta, performans da birbirinden bağımsız teknik problemlerin tanımlanması ve çözümü ile ilgili olmaktadır (Leiblein vd., 2002: 819). Bu nedenle, örgütün az sayıda, iyi tanımlı faaliyetlere odaklanması, belli konularda uzmanlaşmış tedarikçilerden faydalanması ile performans geliştirilmektedir (Leiblein vd., 2002: 819). Ayrıca, örgütün farklı yetkinliklerinin ne tür faydalar sağladığının anlaşılması ve bu faydaların sözleşme kusurlarının çözülmesine ne ölçüde katkı sağlayacağını anlaşılması gereklidir (Mayer ve Salomon, 2006:955).

Netice itibarıyla, örgüt yetkinliğinin, yönetim mekanizmasına etkisi üzerine açıklama yapılmaması, İMK bakış açısının eksik yönü olarak değerlendirilmektedir (Mayer ve Salomon, 2006:942). Dabhilkar (2011: 160)

İMK'nın, "yap veya satın al" kararını açıklamakta yetersiz kalmasının nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır; a) İMK, maliyet indirmeye odaklanmakta, değer yaratmaya odaklanmamaktadır b) İMK, yetkinliğin örgütte hali hazırda bulunduğunu, faaliyetin örgütüne alınması ile birlikte sektördeki diğer örgütlerle aynı şekilde sürecin yürütüleceğini varsaymaktadır. İMK paralelinde olan dikey bütünleşme görüşü, en değerli yetkinliğin örgütte bulunduğunu, sahiplenme probleminin önemli olduğunu savunmaktadır (Leiblein vd. , 2002: 820). Bu görüş, faaliyeti örgütüne almanın en önemli avantajını, faaliyetler arası bilgi transferi ve koordinasyonun sağlanması, değer zinciri faaliyetleri arasındaki etkileşim ile de performansın artması olarak öngörmektedir (Leiblein vd. , 2002: 820). Diğer yandan Dabhilkar (2011: 160), DKK'ya geçilmesiyle birlikte avantajların hepsinin birlikte elde edilemeyeceğini, bu avantajların sıklıkla birbiri ile çeliştiğini vurgulamaktadır. Yazara göre, DKK kararında, görünen maliyetler ile tekrar bütünleşme için gerekli maliyetler ile yetkinlik ve beceri ihtiyacını da değerlendirmek gerekmektedir. Bu nedenle DKK kararında örgütün rekabetçi stratejisi ve DKK gerekçeleri birlikte incelenmelidir (Dabhilkar, 2011: 165). Örneğin maliyet avantajı için DKK yolunu seçen örgüt, sadece maliyet avantajı elde ederken, diğer performans alanlarında gelişim gösterememektedir (Dabhilkar, 2011: 165). Aynı şekilde, müşteriye özel üretimi hedefleyen ve bu amaçla DKK yolunu seçen örgüt de esneklik elde etmesine rağmen diğer DKK avantajlarını elde edememektedir (Dabhilkar, 2011: 165).

Stratejik düşünce ile birlikte gelişen KTG, çekirdek faaliyetlerin örgüt içinde, çekirdek olmayan faaliyetlerin ise dış kaynak kullanarak yürütülmesini savunmaktadır (Caniëls ve Roeleved, 2009; Ghani vd., 2008: 52). KTG'e göre örgüt, yetkinlik yönünden zayıf olduğu alanlarda DKK yolunu seçmelidir (Mayer ve Salomon, 2006:944). Çünkü böyle durumlarda faaliyetin örgüt içinde yürütülmeye çalışılması hem zaman alıcı hem de yüksek maliyetli olacaktır (Mayer ve Salomon, 2006:944). Bu görüşten hareketle de örgütün tasarım, üretim gibi ana faaliyetleri örgütüne alınırken, temizlik, güvenlik gibi yan faaliyetler için DKK yoluna gidilmeye başlanmıştır (McIvor, 2009: 45).

İMK ve KTG yönetişim mekanizmasının seçimi için kriterleri ortaya koymakta ancak bu kriterlerin nasıl karara dönüştüğünü açıklamamaktadır (Bidwell, 2010: 376). Yazında, farklı yazarlar tarafından, İMK veya KTG'nin öngörülleri ile önermelerde bulunulmuştur. Zira örgütler için temel varsayım, maksimum kara-

yönelik hareket edileceğidir (Bidwell, 2010: 376).Gelinen aşamada, belirsizlik, varlık özgüllüğü, fırsatçılık, koordinasyon ihtiyacı olduğunda ve riskler değerlendirildiğinde "yap veya satın al" kararı incelenecektir.

Öncelikle, çevresel belirsizliğin yönetişim mekanizmasının seçimini ne şekilde etkileyeceği konusu ele alınacaktır. Strateji, çevredeki niş alanlara yönelebilenken, çevre de rakipler ve müşteri ihtiyaçları ile stratejik uyuma zorlayabilmektedir (Miller, 1988: 282). Diğer yandan, belli bir stratejiyi yürütürken, iç ve dış çevrenin etkisiyle stratejiler değiştirilebilmektedir (Jones ve Hill, 1988: 170). Dikey bütünleşme stratejisinde çevresel etmenlerin etkisi görülmektedir. Şöyle ki, belli çevresel etmenler dikey bütünleşmeyi artırmakta veya azaltmaktadır (Harrigan, 1985b: 398). Çevre durağansa, örgütler karlarını artırmak için ona uygun strateji geliştirebilirken (Jones ve Hill, 1988: 170), çevre belirsiz olduğunda dikey bütünleşme ile artan bürokrasi maliyetleri daha belirgin olmaktadır (D'Aveni ve Ravenscraft, 1994: 1174). Çünkü çevre belirsiz olduğunda, değer zincirinin farklı aşamalarında oluşacak kullanılmayan kapasite ve talebin artış gösterdiği zamanlarda da ürün yetiştirememeye dolayısıyla yönetsel çabanın fazla olması gerekmektedir (D'Aveni ve Ravenscraft, 1994: 1174). Böyle durumlarda stok yapmak da çözüm olmamakta, keza stoklama yeri, sigorta, güvenlik, envanter yönetimi gibi maliyet artışları gündeme gelmektedir (D'Aveni ve Ravenscraft, 1994: 1174). Ayrıca, teknolojik yönden belirsizlik olduğunda dikey bütünleşme, koordinasyon maliyetlerini artırabilmektedir (Mahoney, 1992: 563). Böylece, dikey bütünleşmenin talep belirsizliği, teknolojik belirsizlik gibi karmaşıklığın yani çevredeki belirsizliğin düşük düzeyde olduğu durağan koşullarda uygulanan rekabetçi stratejilerden olduğu ifade edilebilir.

İşlem maliyeti, maliyet tasarrufundan az olmasına rağmen, örgüte özgü bilgi fazlaysa "yap" kararı alınabilir (Ghani vd., 2008: 58). Belirsizlik olduğunda İMK ve yetkinlik bakış açısı, aynı öngörüye sahiptir (Wolter ve Veloso, 2008: 591). Şöyle ki, belirsizlik arttığında dikey bütünleşme de artacak (Wolter ve Veloso, 2008: 591), örgütler üretimlerinde bilgi yoğun olduğunda, fiziksel sermaye ile bilgi sermayesi birbirini bütünler nitelikte olduğunda dikey bütünleşmeyi tercih edecektir (Markusen ve Xie, 2014). Benzer varsayım, teknolojik değişimler hızlı olduğunda, örgüt içindeki rutinlerde ve uygulamalarda saklı bilgi geçerli olmayacak, bütünleşmeme yani DKK doğru tercih olacaktır (Wolter ve Veloso, 2008: 591).

İşlem Maliyeti bakış açısı teknolojik değişim ve belirsizlik olduğunda bütünleşmenin artacağını öngörse de örgütün nasıl karşılık vereceği konusunda yetkinlik bakış açısı ile arasındaki gerilim belirleyici olacaktır (Wolter ve Veloso, 2008: 592). Bazı durumlarda yetkinlik, İşlem Maliyeti bakış açısını desteklerken bazı durumlarda da ters tarafa yön verebilir (Wolter ve Veloso, 2008: 592). Örneğin, yetkinlik bakış açısının bilginin transferi, bilginin örgüt içinde kalması, piyasadaki yeni veya alternatif bilgi ve yetkinliğe ulaşılması yönündeki tutumu teknolojik eskimeyi azaltabilir (Wolter ve Veloso, 2008: 592).

Netice itibariyle İMK'a göre ürün veya talep belirsizliği şeklinde görülen belirsizlik, yönetim ve koordinasyon maliyetlerine, uyum sorunlarına neden olmaktadır. Koşulların öngörülemez olması halinde de hem sözleşme öncesi hem de sonrasında maliyetler oluşabilmekte, sözleşmelerin kusursuz olması imkânsız hale gelmektedir. Böylece, sözleşmenin tekrar müzakeresi de fırsatçı davranışlara yol açabilmekte, esneklikten uzaklaştırabilmekte ve işlem maliyetlerini artırmaktadır. İMK, belirsizlik durumunda, faaliyeti örgüt içine almanın daha uygun olacağını değerlendirmektedir.

26

Bununla birlikte, KTG'nin, belirsizliğin çok olduğu ortamlarda örgütün, sahip olduğu bilgi, yetkinlik ve rutinlerden rekabetçi avantaj elde etme yönüyle fayda elde edemeyeceği öngörüsünde olacağı anlaşılmaktadır. Ancak, belirsizlik yüksek olmasına rağmen, piyasadaki bilgi ve yetkinliğe sahip olabilen, örgütsel öğrenmenin yüksek olduğu, bilgi kaynaklarını sürekli güncel tutabilen örgütler dikey bütünleşmeyi de tercih edebilir. Zira KTG'e göre örgütsel öğrenme, geçmiş deneyim, bilgi alt yapısı gibi unsurlar örgütler arasında önemli farklılık yaratabilmektedir.

Önerme 1. a: Çevresel belirsizliğin düşük düzeyde olduğu durağan koşullarda, İMK ve KTG'nin öngörülerıyla birlikte dikey bütünleşme, uygun strateji olacaktır.

Önerme 1. b: Çevresel belirsizlik yüksek olmasına rağmen, çevredeki değişimleri öngörececek yetkinliğe sahip örgütler, dikey bütünleşmeyi de tercih edebilecektir.

İMK, varlık özgülüğü olduğunda, KTY ise kaynak, yetkinlik ve rutinler yönünden varlık özgülüğü olduğunda DKK'a gitmemeyi savunmaktadır (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2006: 55). İMK'a göre varlık özgülüğü fazla olduğunda, bütünleşik yapılara geçilmesiyle birlikte daha yüksek performans elde edilebilecektir (CRUZ vd., 2014: 1039). Varlık özgülüğü fazla

olmadığında ise alternatif tedarikçiler bulunabileceğinden, tedarikçi değişim maliyeti olmayacağından, piyasa veya hibrid yönetim tarzı seçilebilmektedir (CRUZ vd., 2014: 1039). Satıcı, belli bir üretime özgü yatırım yaptıysa, alıcı, başka bir satıcıyı kolayca bulamıyorsa, satıcının fırsatçı davranması için koşullar oluşacaktır (CRUZ vd., 2014: 1039). Diğer yandan, belli bir üretime özgü yatırım yapan satıcı için alternatif alıcı azsa bu kez de alıcının fırsatçı davranması için koşullar oluşacaktır (CRUZ vd., 2014: 1039). Örgütler varlık özgülüğü veya işleme özgü yatırım olması halinde DKK avantajlarını elde edememektedir çünkü tedarikçinin güçlendirilmesi gerekmekte, tedarikçi seçimi de büyük çaba gerektirmektedir (Dabhilkar, 2011: 161).

Özetlenecek olursa, İMK'a göre bir işleme özgü olan varlıklar, diğer işlemler için kullanılamayacağından, o işleme olan bağımlılığı gündeme getirmektedir. Bir tarafın işleme bağımlı hale gelmesi de karşı tarafın fırsatçı davranışına yol açabilmektedir. Ayrıca varlık özgülüğünün yüksek olması, bilgi transferine olan ihtiyaç nedeniyle işlem maliyetini artırmaktadır. KTG'nin de varlık özgülüğünü kaynak, yetkinlikler ve rutinler yönünden gördüğü düşünüldüğünde, her iki görüşün de varlık özgülüğü olduğu durumda faaliyeti örgüt içine almanın daha uygun olacağını değerlendirdiği sonucuna varılabilir.

Önerme 2: Varlık özgülüğü durumunda, İMK ve KTG'nin öngörülerıyla birlikte dikey bütünleşme, uygun strateji olacaktır.

Bir faaliyet için örgütsel kaynak fazla, fırsatçılık riski azsa, KTG'e göre faaliyetin örgüt içine alınması, İMK'a göre ise faaliyetin DKK ile elde edilmesi olasılığı yüksektir (McIvor, 2009: 60). Ancak, bir faaliyet için örgütsel kaynak azsa, fırsatçılık riski fazlaysa, KTG'e göre, faaliyetin DKK ile elde edilmesi, İMK'a göre ise faaliyetin örgüt içine alınması olasılığı yüksektir (McIvor, 2009: 60). Öte yandan, bir faaliyet için örgütsel kaynak fazla, fırsatçılık riski fazlaysa, hem KTG'e göre hem de İMK'a göre faaliyetin örgüt içine alınması olasılığı yüksek, bir faaliyet için örgütsel kaynak az, fırsatçılık riski azsa, hem KTG'e göre hem de İMK'a göre faaliyetin DKK ile elde edilmesi olasılığı yüksektir (McIvor, 2009: 60).

İMK'a göre örgütler, yetkinliklerini değerlendirmeden, sözleşmelerden kaynaklanan sorunlar nedeniyle faaliyetlerini örgüt içine almak istemektedir (Mayer ve Salomon, 2006:955). KTG'e göre, sözleşmelerden kaynaklanan sorunlar göz önüne alınmadığında, yetkinliğin yönetim mekanizması üzerinde

etkisi olacaktır (Mayer ve Salomon, 2006:955). Özellikle teknolojik yönden güçlü yetkinliğe sahip olan örgüt için sözleşmenin tanımlanması, izlenmesi ve karşı tarafın yönetilmesi kolaylaşmaktadır (Mayer ve Salomon, 2006:955). Ancak, yetkinlik yönünden zayıf olan örgütler, böyle sorunları çözemeyecek ve piyasaya güvenmek zorunda kalacaktır (Mayer ve Salomon, 2006:955).

İMK'a göre fırsatçı davranışlar, sözleşmelerin yeniden müzakeresi sırasında ilave maliyetler oluşturabilmektedir. Fırsatçı davranışlar, bilgi asimetrisi olduğunda veya bilgi gömülü olduğunda daha olası hale gelebilmektedir. Sonuç olarak, örgütsel kaynak fazla, fırsatçılık riski fazla olduğunda İMK ve KTG, dikey bütünleşmeye gidilmesini savunsa da örgüt, kaynakları fazla olduğunda sözleşmeden kaynaklanan sorunları çözebileceğinden DKK yolunu da seçebilecektir.

Önerme 3: Örgütsel kaynak fazla, fırsatçılık riski fazla olduğunda yönetim mekanizması seçimine örgütün kaynaklarının değerlendirilmesi sonucunda ulaşılabacaktır.

Çalışmanın bu aşamasında dikey bütünleşme kararı performans ve verimlilik açısından da incelenecektir. Dikey bütünleşme, koordinasyon faydaları dolayısıyla performansı artırabilir (Leiblein vd., 2002: 819). Koordinasyon yeteneği de idari bilginin akışı veya teknolojik bağımlılıklar nedeniyle gelişebilir (Leiblein vd., 2002: 819). En önemli koordinasyon avantajı faaliyet basamakları arasında teknolojik bağımlılıklara dayalıdır (Leiblein vd., 2002: 819). Popüler tartışmalar, dikey bütünleşme veya DKK'nın üstün teknik performans sağlayacağını savunsa da teknik performansı sadece yönetim kararı değil, yönetim seçiminin altında yatan unsurlar da belirlemektedir (Leiblein vd., 2002: 829). Ancak, en uygun yönetimden farklı seçim yapılması, sözleşme tehlikeleri ile birlikte performansa çok zarar verebilir (Leiblein vd., 2002: 830). Ayrıca, sözleşmede emniyet tedbirleri yeterli derecede alınmadığında, teknolojik performans düşecektir (Leiblein vd., 2002: 830).

Verimlilik bazlı sınır seçimi, örgütün yeni pazarlarda problem çözme kapasitesini azaltabilmektedir (Weigelt ve Sarkar, 2012:209). Bununla birlikte, verimlilik ve esneklik kriteri karşılıklı değerlendirilmelidir (Weigelt ve Sarkar, 2012:209). Zira hiyerarşi ve piyasanın problem çözme yönünden farklılıkları olması nedeniyle, verimlilik ve uyumluluk, sınır kararından farklı şekilde etkilenmektedir (Weigelt ve Sarkar, 2012:209). Diğer bir ifadeyle, tek en iyi çözüm olmasa da örgütler

amaçladıkları performansa göre en uygun yöntemi seçebilir (Weigelt ve Sarkar, 2012:209).

Örgütün "yap" kararında, içyapısı da etkilidir (Weigelt ve Miller, 2013: 1428). Şöyle ki, birimler özerkliğe sahip olduğunda, bilgi yoğun görevlerde sistematik değişimlere kolayca uyum sağlayabilmektedir (Weigelt ve Miller, 2013: 1428). Böylece, içyapının uyumlanabilirliği, birbirleri ile uyumu sağlandığında bürokrasiden kaynaklanan maliyetler azaltılabilir (Weigelt ve Miller, 2013: 1428). Ayrıca, diğer birimlerin bilgi ihtiyacının farkında olarak yatay koordinasyon kurulduğu takdirde, yüksek karmaşıklığa sahip görevler arttığında maliyetler azaltılabilmektedir (Weigelt ve Miller, 2013: 1428). Yatay koordinasyonun az olduğu durumda basit ve karmaşık görevler için DKK, bir birimdeki karar vericilerin, diğer birimdeki bilgileri anlayamamasından da kaynaklanabilmektedir (Weigelt ve Miller, 2013: 1428).

Diğer yandan, örgütteki dikey bütünleşme seçeneklerinin birbirine bağlantılı olması, dikey bütünleşmeden sağlanan getiriyi artırdığında, koordinasyonun sağlanması önemli, izlenmesi zor ise bütüncül sözleşme görülmektedir (Novak ve Stern, 2009: 311). Şöyle ki, bir sistemdeki dikey bütünleşme, o sistemdeki üyelerin koordinasyon çabasının ve diğer sistemdeki koordinasyon çabalarının artmasına neden oluyorsa, iki sistemdeki dikey bütünleşme seçenekleri bütüncül demektir (Novak ve Stern, 2009: 312). Bütüncül sözleşme olduğu durumda işlevler arası dikey bütünleşme yapısı kurularak, bir işlevin dikey bütünleşmesinden elde edilecek fayda artırılabilir (Novak ve Stern, 2009: 313).

Örgütlerin yürüttükleri faaliyetler açısından, işlevlerin birbirine bağıllığının ve koordinasyon ihtiyacının da yönetim mekanizması seçiminde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle, örgütlerdeki farklı birimlerin koordinasyon yapıları birbirini etkiliyor yani bütüncül sözleşme görülüyorsa koordinasyon, kritik bir konu haline gelebilmektedir. Örgütlerin, varlığını sürdürmek üzere performans ve verimlilik elde etmeleri gerektiğinden, "yap veya satın al" kararında, belirsizlik, fırsatçılık ve varlık özgülüğü yanında koordinasyon ihtiyacının da değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılabilir.

Önerme 4: Koordinasyon ihtiyacının fazla olduğu, bütüncül sözleşmeden söz edilebilecek örgütlerde performans ve verimlilik açısından dikey bütünleşme tercih edilecektir.

2.7. Riskler

Önemli tüm kararlarda olduğu gibi, "yap veya satın al" kararı da risk açısından

değerlendirmeyi gerektirmektedir. Zira risk, hem yönetim mekanizmasının taşıyacağı risk hem de karar alıcıların riske karşı tutumu nedeniyle sonucu etkileyebilmektedir. Dikey bütünleşmeyle ilgili stratejik yönetim, sektörel örgütler ve işlem maliyeti olmak üzere üç bakış açısı, farklı açılardan riskin nasıl azaltılacağı konusuna odaklanmaktadır (Chatterjee vd., 1992: 138). Stratejik yönetim bakış açısı bütünleşmenin riskleri artıracığını, hatta güçlü sektörde daha çok artıracığını, riskin sektörün büyüme hızına bağlı olduğunu savunmaktadır (Chatterjee vd., 1992: 138). Diğer yandan, sektörel örgütler bakış açısına göre, örgüt yapısal olarak güçlü bir sektörde faaliyet gösteriyorsa, bütünleşme ile birlikte örgütün riskleri azalacaktır (Chatterjee vd., 1992: 138). Bununla birlikte, işlem maliyeti bakış açısı ise bütünleşmenin örgütün riskini azaltacağını savunurken, örgütün içinde bulunduğu sektöre çok az vurgu yapmaktadır (Chatterjee vd., 1992: 138).

Riskler, yazında sistematik olmayan ve sistematik riskler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Sistematik olmayan riskler, sektörde tek firmanın başına gelebilen, diğerlerini etkilemeyen, örgütün rakiplerinden birinin iflası (Chatterjee vd., 1992: 139), üst düzey yöneticinin ölümü, fabrikada yangın çıkması (Lubatkin ve O'Neill, 1987: 666; Chatterjee vd., 1992: 139), hava koşulları, grev, hırsızlık (Lubatkin ve O'Neill, 1987: 666) gibi olaylardır. Diğer yandan sistematik riskler ise, örgütün sağlayacağı faydayı % 20-30 gibi bir oranda etkileyebilen, sektöre ve piyasanın durumuna bağlı olan, risklerin azaltılması sermaye maliyetini azaltan (Chatterjee vd., 1992: 139), para politikası, enerji maliyeti, vergiler, pazarın demografik özellikleri (Lubatkin ve O'Neill, 1987: 667) gibi risklerdir. Önemli bir nokta şudur ki, arz ve talepteki belirsizlik ile oluşan işlem maliyetlerinin azaltılması, örgütün sistematik risklerini azaltırken örgütün pazardaki gücünü artırabilmektedir (Chatterjee vd., 1992: 140).

Dikey bütünleşme stratejisi risk açısından değerlendirilecek olursa, dikey bütünleşme "pek çok elmayı aynı sepete koyarak" sepeti güçlü yapmakta, çevredeki ekonomik ve rekabet güçlerine karşı savunma geliştirmektedir (Chatterjee vd., 1992: 154). Ayrıca, iyi tasarlanmış dikey bütünleşme, örgütün sistematik risklerini, dolayısıyla sermaye maliyetini azaltacağından, örgüte daha fazla yatırım yapma imkanı sağlayarak örgütün gelecekteki verimliliğini artırmaktadır

(Chatterjee vd., 1992: 154). Lubatkin ve O'Neill (1987: 676)'e göre ise birleşmelerde, işlerin

birbiri ile ilişkili olup olmadığından bağımsız olarak sistematik olmayan risklerde artış gözlenirken, birbiri ile ilişkili işlerdeki birleşmelerde sistematik riskte önemli ölçüde düşme görülmektedir. Chatterjee vd. (1992: 140)'a göre arz ve talepteki belirsizlik ile oluşan işlem maliyetlerinin azaltılması, örgütün sistematik risklerini azaltmaktadır. Yinelemek gerekirse, birleşmelerde, işlerin birbiri ile ilişkili olup olmadığından bağımsız olarak sistematik olmayan risklerde artış gözlenmektedir (Lubatkin ve O'Neill, 1987: 676).

Bu noktada, risk konusu ile birlikte dikey mimari ve eş zamanlı kaynak kullanımına ilişkin çalışmalara göz atmak uygun olabilecektir. Bir örgütün değer zincirinin tamamı dikey mimari olarak tanımlandığında, dikey mimari, değer zincirine nerede dâhil olunacağı, katma değer süreçlerinde iç-dış tedarikçi ve alıcıların nasıl yer alacağı ve stratejik iş birimleri arasında dikey-yatay ilişkiler, transfer fiyatı, kaynak tahsisi gibi konularla ilgilenmektedir (Jacobides ve Billinger, 2006: 250). Çünkü geleneksel değer zinciri, örgütün değer zincirindeki bir aşamayı yürütüp yürütmemesine odaklanmakta iken, örgüt içinde üretme, satın alma veya işbirlikleri kurmanın farklı şekilleri uygulanabilir (Jacobides ve Billinger, 2006: 255). Zira örgüt içindeki her bir iş birimi kar merkezi gibi davranarak, içeriden dış kaynak kullanılmıyormuş gibi tasarlanabilir (Arnold, 2000: 25). Böylece, içeride ve dışarıda sınırlar doğru çizilerek önemli avantajlar sağlanabilir (Arnold, 2000: 29). Örneğin, piyasa ile karşı karşıya kalmak, bir birimi değiştirebilmekte, içeriden kaynak temini yerine dışarıdan kaynak teminine geçildiğinde, yeni kaynak yeterliliği, performans izleme ve girdilerde farklılaşmayı beraberinde getirmektedir (Jacobides ve Billinger, 2006: 255). Aynı şekilde, örgüt içine değil, dışarıya satışla birlikte pazarlama yeteneği, dış alıcılarla temas kurma ve dış satışları sağlamak üzere alt yapı kurma becerisi kazanılmaktadır (Jacobides ve Billinger, 2006: 255). Böylelikle, örgütün değer zincirindeki faaliyetlerin bir kısmını bütünleştirme, bir kısmını ise piyasaya açma yoluyla geçiren sınırlar elde edilebilir (Jacobides ve Billinger, 2006: 256). Geçirgen dikey mimari ile daha verimli ve etkili işlemler tesis edilebilir ve daha açık bir yapı kurarak stratejik yeteneği besleyerek yenilik getirilebilir (Jacobides ve Billinger, 2006: 256). Ayrıca, uygun bir şekilde tasarlanan sınırlar, süreçlerin değiştirilmesi ve geliştirilmesine, stratejik ve üretim yeteneğine, gelişim ve yenilik potansiyeline ve kaynak tahsisi süreçlerine katkı sağlamaktadır (Jacobides ve Billinger, 2006: 258).

DKK, verimliliği artırmasına rağmen, örgütün müşteri ihtiyaçları doğrultusunda uyumlanma kabiliyetini azaltabilmektedir (Weigelt ve Sarkar, 2012:208). Yarı bütünleşme, örgütün aynı anda hem dış kaynak kullanması, hem bazı faaliyetleri örgüt içinde yürütmesi, ürünlerini de hem örgütün sahip olduğu kanallar aracılığıyla hem de bağımsız kanallarla müşteriye ulaştırması (Rothaermel vd., 2006: 1033), örgütlerin kaynak temini veya dağıtımın bir kısmında örgüt dışına bağlı olması olarak tanımlanmaktadır (Harrigan, 1984: 642). Böylece örgüt, dikey bütünleşmeyi ve DKK’ını verimli bir şekilde dengelerse, ürün yelpazesi genişleyecek, performansı artacak ve yeni ürün geliştirmede daha başarılı olacaktır (Rothaermel vd., 2006: 1033).

“Yap veya satın al” kararı, yazında geri dönüşü olmayan bir karar gibi açıklanmaktadır (Moretto ve Rossini, 2012: 47). Oysa bu karar, basit bir şekilde her işlem için tek karar gibi görünse de bazı durumlarda bir işlem için farklı yönleri içeren, farklı kişilerin verdiği çoklu kararlar olabilir (Bidwell, 2010: 362). Ayrıca, örgütlerdeki işlemler genellikle hem piyasayı hem de hiyerarşi uygulamalarını içeren hibrid şeklinde gerçekleşmektedir (Yang vd., 2012: 4463). Bu şekilde hem sözleşme hukuku hem de denetim barındırılmaktadır (Yang vd., 2012: 4463).

Eş zamanlı kaynak kullanımı, aynı ürünün aynı zamanda hem satın alınabilmesi hem de üretilmesi olarak tanımlanmaktadır (Parmigiani, 2007). Başka bir deyişle, eş zamanlı kaynak kullanan bir örgüt belli bir sermaye ayırarak üretim yapar, fabrika, donanım ve personel tahsisi yapar, organizasyonu sağlar hem de dış kaynakları araştırır, seçer, müzakere yapar ve sözleşme yapar (Parmigiani, 2007: 285). Böylece, örgüt ve tedarikçisi deneyimli ise, eş zamanlı kaynak kullanımıyla örgüt, hem üretim yapabilir hem de tedarikçisinden öğrenebilir (Parmigiani, 2007: 292). Zira etmenler, örgütü “yap veya satın al” kararında bir yöne yöneltse de bu durum diğerinden tamamen uzaklaşmayı gerektirmez (Parmigiani, 2007: 305). Ayrıca, teknolojik değişim olduğu durumlarda eş zamanlı kaynak kullanımı iç ve dış bilgiyi birleştirerek öğrenmeyi artırabilir (Parmigiani, 2007: 305). Bu sayede, değerlendirmesi veya tanımlaması zor olan ürünler içeride üretilirken çok miktarda gereken ürünler dışarıdan temin edilebilir (Parmigiani, 2007: 305). Ayrıca, eş zamanlı kaynak kullanımı, kullanılmayan donanım ve personelin hem örgüt hem de tedarikçiler tarafından kullanılmasına olanak sağlayabilir (Parmigiani, 2007: 306).

Dikey bütünleşme ve DKK’nın birlikte uygulanması ile etkileşim sonucu oluşan sinerji,

içsel ve dışsal bilgi birikiminin bütünleştirilmesi ile örgütün ürün portföyü geliştirilecektir (Rothaermel vd., 2006). Bu sayede, işlem maliyetleri azaltılabilir, farklı bilgi kaynaklarına erişilebilir, örtük bilgi ve tamamlayıcı varlıklar bütünleştirilerek stratejik esneklik de kazanılabilir (Rothaermel vd., 2006: 1036). DKK sırasında bazı örgütler, ürünün tamamını örgüt dışından elde ederken, bazı örgütler de kendi bilgi birikimlerinden faydalanarak, tasarımını yaptıkları ürünün imalatını diğer bir örgüte yaptırabilmektedir (Park ve Ro, 2011: 290). Bu ikinci şekilde yapılan DKK, “sözde-alım stratejisi” olarak adlandırılmaktadır, bu yöntemle, hem “yap” stratejisinin bilgi avantajından hem de DKK stratejisinin işlevsel avantajlarından faydalanmak mümkün olmaktadır (Park ve Ro, 2011: 290). Sözü edilen strateji ile tasarım ve üretim faaliyetleri örgüt içine alınabileceği gibi DKK yoluna da gidilebileceğinden, örgüte esneklik kazandırılmaktadır (Park ve Ro, 2011: 292).

Dikey bütünleşme, risklere karşı koruma olarak algılanmakta, belirsizlik olduğunda dikey bütünleşme, girdiyi öngörülebilir kılmaktadır (Moretto ve Rossini, 2012: 55). Dikey esneklik ise, her an dikey bütünleşmeye gitme seçeneğini elinde bulundurarak ve belirsizlikten bağımsız olarak DKK’ı ifade etmektedir (Moretto ve Rossini, 2012: 55). Zira DKK da maliyetsiz değildir, özellikle büyük örgütlerde girdi tedarikçi ağını oluşturmanın karmaşıklığı, örgüt içi organizasyona göre daha zor olabilmekte, bu yüzden de DKK azalabilmektedir (Moretto ve Rossini, 2012: 55).

Yönetişim mekanizması seçiminde, İMK ve KTG’nin öngörülleri yanında, karar alıcıların risk algısı da önemli olmaktadır. İMK’nın temel varsayımlarından biri de risk yönünden nötr olmaktır (Seggie, 2012: 66). Riske karşı nötr olmak, varlık özgürlüğü durumunda piyasadaki hiyerarşiye geçebilme ile açıklanabilmektedir (Seggie, 2012: 66). Zira, riskten kaçınma veya riske yönelme gibi riske karşı tutumlar işlem maliyeti modeli üzerinde etkili olabilmektedir (Seggie, 2012: 67). Teknolojik veya talep yönünden belirsizlik durumunda, “yap veya satın al” kararının etkilenmemesi, karar vericilerin riske karşı tavırları ile açıklanabilir (Eisenhardt, 1989: 65). Şöyle ki, karar vericiler riske karşı nötr olduğunda, çıktı belirsizliğinden etkilenmemekte, riskten kaçındığında da belirsizliğe karşı hassas olmaktadır (Eisenhardt, 1989: 65). Nitekim örgütün belirsizliğe katlanacak sınırlı kaynağı varsa ve yöneticiler riskten kaçınıyorsa büyük olasılıkla “satın al” opsiyonunu seçerek riski tedarikçiye yükleyebilmektedir (Eisenhardt, 1989: 65).

Sonuçta da, riske karşı nötr olan yöneticiler büyük olasılıkla "yap", riskten kaçınanlar ise "satın al" tercihini yapmaktadır (Eisenhardt, 1989: 65). Netice itibarıyla, yönetim mekanizmasının seçiminde risk, önemli bir değerlendirme kriteri olmaktadır. Zira bu kararda, hem yönetim mekanizmasının risk yönü hem de karar alıcıların riske karşı tutumu etkili olmaktadır. Teknolojik veya talep yönünden belirsizlik olduğunda, esnek dikey bütünleşme, eş zamanlı kaynak kullanımı, yarı bütünleşme, sözde-alım stratejisi veya dikey esneklik olarak nitelendirilen dikey mimari çalışmaları ile dikey bütünleşme ve dış kaynak kullanımını birlikte uygulama seçeneği ile esneklik sağlanarak riski azaltmak mümkün olabilir.

Örgüt içinde dikey mimari çalışmaları ile stratejik iş birimleri, özerk şekilde tedarik, satış işlemlerini yürüterek, yani iç transfer ve dış kaynak kullanımının farklı kombinasyonları ile verimlilik kazanabilir. Dikey mimari, bütünleşmede iç transfer derecesi olarak da değerlendirilebilir ve stratejik iş birimlerinin, kardeş iş birimlerinden transferi, içeriden dış kaynak kullanılıyormuş gibi değerlendirilebilir. Bu sayede, hem dikey bütünleşmenin avantajlarına sahip olunurken, hem de esneklik kaybı, çıkış bariyerlerinin yükselmesi gibi riskler yaşanmayabilir ve sistematik riskler azaltılabilir.

Önerme 5: Belirsizlik durumunda, dikey mimari tasarımı, eş zamanlı kaynak kullanımı, esnek dikey bütünleşme veya yarı bütünleşme uygulandığında, sistematik riskler azaltılabilecektir.

3. SONUÇ

Örgütler, hangi faaliyetlerin örgüt içinde yürütüleceği, hangi faaliyetlerin dışarıdan temin edileceği, hangi hammadde, ara ürün veya ürünün dışarıdan temin edileceğini tespit ederek, dikey sınırlarını belirlemektedir. Sözü edilen dikey sınırlar, örgütsel tasarımı şekillendiren önemli etmenlerdendir. "Yap veya satın al" kararı, çekirdek yetenek, rekabetçi avantaj sağlanması, maliyet, performans, verimlilik, kaynaklar, rutinler, yetenekler, örgütün içyapısı, koordinasyon ihtiyacı, çıkış bariyerleri, değer zinciri, risk, sektör ve piyasa koşulları, çevre koşulları gibi pek çok unsurun aynı anda değerlendirilmesini gerektirmektedir. Kısacası, örgütün varlığını sürdürmesine yönelik olarak pek çok unsurun aynı anda değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

İMK, bu konuya ilişkin olarak temel varsayımları sunmakta, örgüt içinde veya piyasadaki işlem maliyetlerini kıyaslayarak yönetim mekanizması seçimini öngörmektedir. Bu

kuram, sözleşmeye bağlı olarak dış kaynak kullanımını hiyerarşi ile karşılaştırmakta, sözleşmenin hangi koşullarda fırsatçı davranışlara yol açabileceği, hangi koşullarda daha maliyetli olacağı konusuna önem vermektedir. Örgütler, faaliyetlerin örgüt içinde yürütülmesi yönünde karar verdiği takdirde dikey bütünleşme stratejisi gündeme gelmekte, örgütler hammaddeye doğru olan üretimi örgüt içine alarak geriye doğru veya satışı örgüt içine alarak ileriye doğru dikey bütünleşmeyi gerçekleştirebilmektedir. KTG de örgütün bilgi, beceri, deneyim, rutinler, yetkinlikler gibi örgütsel kaynakların çekirdek yeteneğin oluşmasında, rekabetçi avantaj elde etmesindeki önemine dikkat çekmektedir. Bu görüş, örgütlerin temel yetkinliklerinin dışında bir alanda faaliyet göstermesi, böyle bir faaliyet için "yap" kararı almasının oluşturabileceği sorunlara vurgu yapmaktadır.

"Yap veya satın al" kararına belirsizlik koşullarında bakıldığında, İMK'a göre belirsizlik, yönetim ve koordinasyon maliyetlerine, sözleşme öncesi ve sonrasında ilave maliyetlere, uyum sorunlarına yol açmaktadır. Sözleşmenin tekrar müzakeresi de fırsatçı davranışlara yol açabileceğinden, esneklikten uzaklaştırarak, işlem maliyetlerini artırmaktadır. İMK, belirsizlik durumunda, faaliyeti örgüt içine almanın daha uygun olacağını değerlendirmektedir. KTG ise örgütün, belirsizliğin az olduğu koşullarda, sahip olduğu bilgi, yetkinlik ve rutinlerden rekabetçi avantaj elde etme yönüyle daha fazla fayda sağlayabileceğini öngörmektedir. Ancak bu çalışmada, belirsizlik yüksek olmasına rağmen, piyasadaki bilgi ve yetkinliğe sahip olabilen, örgütsel öğrenmenin yüksek olduğu, bilgi kaynaklarını sürekli güncel tutabilen örgütlerin dikey bütünleşmeyi tercih edebileceği değerlendirilmiştir. Böylelikle, çevresel belirsizliğin düşük düzeyde olduğu durağan koşullarda, dikey bütünleşmenin uygun strateji olacağı; çevresel belirsizlik yüksek olmasına rağmen, çevredeki değişimleri öngörecektir yetkinliğe sahip olan örgütlerin de dikey bütünleşmeyi tercih edebileceği önerilmiştir.

Varlık özgürlüğü olduğunda ise İMK'a göre bir taraf işleme bağımlı hale gelirken diğer tarafın fırsatçı davranma tehlikesi ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, varlık özgürlüğü yüksek olduğunda bilgi transferine olan ihtiyaç nedeniyle bu durum işlem maliyetlerine yansımaktadır. KTG'nin de varlık özgürlüğünü kaynak, yetkinlikler ve rutinler yönünden ele aldığı değerlendirildiğinde, varlık özgürlüğü durumunda, dikey bütünleşmenin uygun strateji olacağı önerilmiştir.

İMK'a göre belirsizlik, varlık özgüğü olduğunda fırsatçı davranışlar görülebilmekte ve bu tür davranışlar, sözleşmelerin yeniden müzakeresi sırasında ilave maliyetler oluşturabilmektedir. Sözü edilen fırsatçı davranışlar, bilgi asimetrisi olduğunda veya bilgi gömülü olduğunda daha olası hale gelebilmektedir. Ancak örgütün kaynakları fazla olduğunda, sözleşmeden kaynaklanan sorunları çözme kapasitesine ulaşabileceği, sözleşme yapılan tarafı izleyip, denetim altına alabileceği değerlendirilerek, örgütsel kaynak fazla, fırsatçılık riski fazla olduğunda, yönetim mekanizması seçimine örgütün kaynaklarının değerlendirilmesi sonucunda ulaşılabileceği önerilmiştir.

Ayrıca örgütlerin yürüttükleri faaliyetler açısından, işlevlerin birbirine bağlılığının ve koordinasyon ihtiyacının da yönetim mekanizması seçiminde etkili olacağı, özellikle de örgütlerdeki farklı birimlerin koordinasyon yapılarının birbirini etkilediği yani bütüncül sözleşme görüldüğü durumda, koordinasyonun daha da önem kazanacağı görüşünden hareketle, böyle örgütlerde performans ve verimlilik açısından dikey bütünleşmenin tercih edileceği sonucuna varılmıştır.

Buna ilaveten, yönetim mekanizmasının seçimine ilişkin kararda, hem yönetim mekanizmasının risk yönü hem de karar alıcıların riske karşı tutumunun etkili olabileceği görüşünden hareketle, belirsizlik durumunda dikey bütünleşme ve DKK'ı birlikte ihtiva eden uygulamalar incelenmiştir. Esnek dikey bütünleşme, eş zamanlı kaynak kullanımı, yarı bütünleşme, sözde-alım stratejisi veya dikey esneklik olarak nitelendirilen dikey mimari çalışmaları ile esneklik sağlanarak riski azaltmanın mümkün olabileceği ve sistematik risklerin azaltılabileceği değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak, “yap veya satın al” kararında, belirsizlik, varlık özgüğü, fırsatçılık, koordinasyon ihtiyacının, İMK ve KTG'nin varsayımları çerçevesinde birlikte veya ayrı ayrı dikey bütünleşme lehine karar verilmesi yönünde etkili olacağı görüşüne ulaşılmıştır. Ancak, her kararda olduğu gibi “risk algısı”nın da bu kararın verilmesinde, temel unsurlardan biri olacağına işaret edilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, sektörel bazda “yap veya satın al” kararı araştırılabilir, yönetim mekanizmasının seçimi ile birlikte örgütsel yapının farklılaşması incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Acemoğlu, D., Johnson, S. ve Mitton, T. 2009. Determinants of Vertical Integration: Financial Development and Contracting Costs, *The Journal of Finance*, 64 (3), 1251-1290.
- Arnold, U. 2000. New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economies and the Core Competencies Concept, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(1), 23-29.
- Balakrishnan, S. ve Wernerfelt, B. 1986. Technical Change, Competition and Vertical Integration, *Strategic Management Journal*, 7(4), 347-359.
- Baitheimy, J. 2003. The Seven Deadly Sins of Outsourcing, *Academy of Management Executive*, 17(2), 87-98.
- Baudry, B. ve Chassagnon, V. 2012. The Vertical Network Organization as a Specific Governance Structure: What are the Challenges for Incomplete Contracts Theories and What are the Theoretical Implications for the Boundaries of the (Hub-) Firm?, *Journal of Management & Governance*, 16 285-303.
- Belcourt, M. 2006. Outsourcing - The Benefits and The Risks, *Human Resource Management Review*, 16 (2) 269-279.
- Bidwell, M. 2010. Problems Deciding: How the Structure of Make-or-Buy Decisions Leads to Transaction Misalignment, *Organization Science*, 21 (2), 362-379.
- Bucheli, M., Mahoney, J.T. ve Vaaler, P.M. 2010. Chandler's Living History: The Visible Hand of Vertical Integration in Nineteenth Century America Viewed Under a Twenty-First Century Transaction Costs Economic Lens, *Journal of Management Studies*, 47(5), 859-883.
- Canelli, G. ve Iacobucci, D. 2012. Agglomeration, Related Variety, and Vertical Integration, *Economic Geography*, 88 (3), 255-277.
- Caniëls, M.C.J. ve Roeleved, A. 2009. Power and Dependence Perspectives on Outsourcing Decisions, *European Management Journal*, 27 (6), 402-417.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. ve Schoenecker, T. 1992. Vertical Strategies and Market Structure: A Systematic Risk Analysis, *Organization Science*, 3(1), 138-156.
- Cohen, M.D. ve Bacdayan, P. 1994. Organization Routines are Stored as Procedural Memory: Evidence From a Laboratory Study, *Organization Science*, 5(4), 554-568.
- Conner, K.R. ve Prahalad, C.K. 1996. A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism, *Organization Science*, 7 (5), 477-501.
- Cruz, A.M., Haugan, G.L. ve Rincon, A.M.R. 2014. The Effects of Asset Specificity on Maintenance Financial Performance: An Empirical Application of Transaction Cost Theory to the Medical Device Maintenance Field, *European Journal of Operational Research*, 237, 1037-1053.
- Dabhilkar, M. 2011. Trade-offs in Make-Buy Decisions, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 17, 158-166.
- D'aveni, R.A. ve Ravenscraft, D.J. 1994. Economies of Integration Versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?, *Academy of Management Journal*, 37(5), 1167-1206.
- De Vita, G., Tekaya, A. ve Eang, C.L. 2010. Asset Specificity's Impact on Outsourcing Relationship Performance: A Disaggregated Analysis by Buyer-Supplier Asset Specificity Dimensions, *Journal of Business Research*, 63, 657-666.
- Díez-Vial, I. 2007. Explaining Vertical Integration Strategies: Market Power, Transactional Attributes and Capabilities, *Journal of Management Studies*, 44(6), 1017-1040.
- Díez-Vial, I. 2009. Firm Size Effects on Vertical Boundaries, *Journal of Small Business Management*, 47(2), 137-153.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Espino-Rodríguez, T.F. ve Padrón-Robaina, V. 2006. A Review of Outsourcing From the Resource-Based View of the Firm, *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 49-70.

- Foss, N.J. ve Weber, L. 2016. Moving Opportunism to the Back Seat: Bounded Rationality, Costly Conflict and Hierarchical Forms, *Academy of Management Review*, 41(1), 61-79.
- Ghani, J.A., Rana, A.I., Bhutta, M. ve Khurram S. 2008. The Economics of Outsourcing in a De-Integrating Industry, *Journal of International Business Research*, 7 (1),47-60.
- Grant, R.M. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gulati, R., Lawrence, P.R. ve Puranam, P. 2005. Adaptation in Vertical Relationships: Beyond Incentive Conflict, *Strategic Management Journal*, 26, 415-440.
- Harrigan, K.R. 1984. Formulating Vertical Integration Strategies, *Academy of Management Review*, 9(4), 638-652.
- Harrigan, K.R. 1985a. Strategies for Intrafirm Transfers and Outside Sourcing, *Academy of Management Journal*, 28(4), 914-925.
- Harrigan, K.R. 1985b. Vertical Integration and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 28(2), 397-425.
- Harrigan, K.R. 1986. Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions, *Strategic Management Journal*, 7(6), 535-555.
- He, J. ve Wang, H.C. 2009. Innovative Knowledge Assets and Economic Performance: The Asymmetric Roles of Incentives and Monitoring, *Academy of Management Journal*, 52(5), 919-938.
- Hill, C.W.L. ve Hoskisson, R.E. 1987. Strategy and Structure in the Multiproduct Firm, *Academy of Management Review*, 12(2), 331-341.
- Hill, C.W.L. 1990. Cooperation, Opportunism and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory, *Academy of Management Review*, 15 (3), 500-513.
- Huang, D. ve Liu, L. 2014. Micro-Determinants of Vertical Integration: Evidence from China, *Asia Pacific Journal of Management*, 31, 377-396.
- Jacobides, M.G. ve Billinger, S. 2006. Designing the Boundaries of the Firm: From "Make, Buy or Ally" to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture, *Organization Science*, 17 (2), 249-261.
- Johansson, T. 2015. A Critical Appraisal of the Current Use of Transaction Cost Explanations for Government Make-Or-Buy Choices: Towards a Contingent Theory and Forms of Tests, *Public Management Review*, 17(5), 661-678.
- Jones, G.R., ve Hill, C.W.L. 1988. Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice, *Strategic Management Journal*, 9 (2), 159-172.
- Kakabadse, A. ve Kakabadse, N. 2002. Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe, *European Management Journal*, 20 (2), 189-198.
- Kapoor, R. ve Lim, K. 2007. The Impact of Acquisitions on the Productivity of Inventors at Semiconductor Firms: A Synthesis of Knowledge-Based and Incentive-Based Perspectives, *Academy of Management Journal*, 50(5), 1133-1155.
- Klein, B., Crawford, R.G. ve Alchian, A.A. 1978. Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process, *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297-326.
- Kogut, B. ve Zander, U. 1992. Knowledge of the Firm. Combinative Capabilities and the Replication of Technology, *Organization Science*, 3 (3), 383-397.
- Lamminmaki, D. 2011. An Examination of Factors Motivating Hotel Outsourcing, *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 963-973.
- Leiblein, M.J., Reuer, J.J. ve Dalsace, F. 2002. Do Make or Buy Decisions Matter? The Influence of Organizational Governance On Technological Performance, *Strategic Management Journal*, 23, 817-833.
- Leiblein, M.J. ve Miller, D.J. 2003. An Empirical Examination of Transaction- and Firm-Level Influences on the Vertical Boundaries of The Firm, *Strategic Management Journal*, 24 (9), 839-859.
- Lever, S. 1997. An Analysis of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practices in Human Resources", *Human Resource Planning*, 20 (2), 37-47.

- Lin, Y.T., Parlaktürk, A.K. ve Swaminathan, J.M. 2014. Vertical Integration Under Competition: Forward, Backward or no Integration?, *Production and Operations Management*, 23 (1), 19-35.201
- Lubatkin, M.ve O'neill, H.M. 1987. Merger Strategies and Capital Market Risk, *Academy of Management Journal*, 30(4), 665-684.
- Madhok, A. 2002. Reassessing the Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, the Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production, *Strategic Management Journal*, 23, 535-550.
- Mahoney, J.T. 1992. The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration, *Strategic Management Journal*, 13 (8), 559-584.
- Maleki, M. ve Cruz-Machado, V. 2013. A Review on Supply Chain Integration: Vertical and Functional Perspective and Integration Models, *Economics and Management*, 18 (2), 340-350.
- Markusen, J.R. ve Xie, Y. 2014. Outsourcing Versus Vertical Integration: Ethier-Markusen Meets the Property-Rights Approach, *International Journal of Economic Theory*, 10, 75-90.
- Masten, S. E. 1984. The Organization of Production: Evidence From the Aerospace Industry, *Journal of Law & Economics*, 27(2), 403-417.
- Mayer, K.J. ve Salomon, R.M. 2006. Capabilities, Contractual Hazards, and Governance: Integrating Resource-Based and Transaction Cost Perspectives, *Academy of Management Journal*, 49 (5), 942-959.
- Mcivor, R. 2009. How The Transaction Cost And Resource-Based Theories Of The Firm Inform Outsourcing Evaluation, *Journal of Operations Management*, 27. 45-63.
- Miller, D. 1988. Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Moretto, M. ve Rossini, G. 2012. Flexible Outsourcing, *Managerial and Decision Economics*, 33, 47-59.
- NAG, R. ve Gioia, D. 2012. From Common to Uncommon Knowledge: Foundations of Firm-Specific Use of Knowledge as a Resource, *Academy of Management Journal*, 55(2), 421-457.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5 (1), 14-36.
- Nonaka, I. Ve Konno, N. 1998. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Novak, S. ve Stern, S. 2009. Complementarity Among Vertical Integration Decisions: Evidence from Automobile Product Development, *Management Science*, 55(2), 311-332.
- Park, J. ve Ro, Y.K. 2011. The Impact of a Firm's Make, Pseudo-Make, or Buy Strategy on Product Performance, *Journal of Operations Management*, 29, 289-304.
- Parmigiani, A. 2007. Why do Firms Both Make and Buy? An Investigation of Concurrent Sourcing, *Production and Operations Management*, 28 (3), 285-311.
- Platts, K.W., Probert, D.R. ve Cane, L. 2002. Make vs. Buy Decisions: A Process Incorporating Multi-Attribute Decision-Making, *International Journal of Production Economics*, 77, 247-257.
- Raiborn, C.A., Butler, J.B. ve Massoud, M.F. 2009. Outsourcing Support Functions: Identifying and Managing the Good, the Bad and the Ugly, *Business Horizons*, 52 (4), 347-356.
- Rothaermel, F.T., Hitt, M.A., ve Jobe, L.A. 2006. Balancing Vertical Integration and Strategic Outsourcing: Effects on Product Portfolio, Product Success, and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 27, 1033-1056.
- Sarulienė, A. ve Vilkas, M. 2010. Vertical Integration or Outsourcing? Systematization of Factors Determining the Level of Integration of Supply Chain, *Economics and Management*, 15, 740-747.
- Seggie, S.H. 2012. Transaction Cost Economics in International Marketing: A Review and Suggestions for the Future, *Journal of International Marketing*, 20 (2), 49-71.

- Smith, K.G., Collins, C. J. ve Clark, K.D. 2005. Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms, *Academy of Management Journal*, 48(2), 346-357.
- Villalonga, B. ve Mcgahan, A.M. 2005. The Choice Among Acquisitions, Alliances and Divestitures, *Strategic Management Journal*, 26 (13), 1183-1208.
- Walker, G. ve Weber, D. 1984. A Transaction Cost Approach to Make-Or-Buy Decisions, *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 373-391.
- Weigelt, C. ve Sarkar, M.B. 2012. Performance Implications of Outsourcing for Technological Innovations: Managing the Efficiency and Adaptability Trade-Off, *Strategic Management Journal*, 33, 189-216.
- Weigelt, C. ve Miller, Douglas J. 2013. Implications of Internal Organization Structure for Firm Boundaries, *Strategic Management Journal*, 34, 1411-1434.
- Williamson, O. E. 1971. The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, *American Economic Review*, 61 (2), 112-123.
- Williamson, O. E. 2010. Transaction Cost Economics: The Natural Progression, *American Economic Review*, 100 (3), 673-690.
- Wolter, C. ve Veloso, F. M. 2008. The Effects of Innovation on Vertical Structure: Perspectives on Transaction Costs and Competences, *Academy of Management Review*, 33 (3), 586-605.
- Yang, C., Wacker, J.G. ve Sheu, C. 2012. What Makes Outsourcing Effective? A Transaction-Cost Economics Analysis, *International Journal of Production Research*, 50(16), 4462-4476.
- Yenidoğan, T.G. 2013. Yeni Kurumsal İktisat Geleneğinde İşlem Maliyeti Teorisinin Rolü ve Son Gelişmeler, *Business and Economics Research Journal*, 4 (2), 109-134.
- Young, S. 2000. Outsourcing: Lessons from the Literature, *Labour & Industry*, 10 (3), 97-118.