



## FİRMA FAALİYET SINIRLARI PROBLEMİ İÇİN BÜTÜNLEŞİK BİR YAKLAŞIM GELİŞTİRİLMESİ

<sup>1</sup>Özgür BERÇİN

<sup>1</sup>*Istanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İSTANBUL*  
<sup>1</sup>[ozgur.bercin@gmail.com](mailto:ozgur.bercin@gmail.com)

(Geliş/Received: 30.07.2015; Kabul/Accepted in Revised Form: 04.09.2015)

**ÖZ:** Başarılı firmalar organizasyon yapıları, iş stratejileri ve içinde buldukları dış çevre arasında uyum sağlayacak şekilde faaliyet sınırlarını belirlemektedir. Firmaların faaliyet sınırlarının ne olması gerektiği son derece karmaşık olup hala bir tartışma konusudur. Bu konuda çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen geliştirilen teorilerden hiç birisi firma faaliyet sınırlarını anlamaya tek başına yetmemektedir. Her teori sorunun belirli parçalarını açıklamakta, ancak bütününe yanıt verememektedir. Farklı teorileri içerecek şekilde bütünlük modeller geliştirilmesi konusunda literatür yeni gelişmeye başlamış olup çalışma sayısı kısıtlıdır. Bu çalışmanın temel amacı, ortaya çıkardığı fırsat ya da maliyet bakışı ile firma faaliyet sınırlarının belirlenmesinde en önemli etken olan firma varlıklarının, ilgili diğer durumsal faktörlerin moderasyon etkisi altında, firma faaliyet sınırlarını ne şekilde etkilediğini gösteren bütünlük bir kavramsal model geliştirilmesidir.

**Anahtar kelimeler:** *Firma faaliyet sınırları, işlem maliyetleri, kaynak-temelli bakış, gerçek opsiyon, neo-klasik ekonomi*

### *Developing an Integrated View for Firm Boundaries Problem*

**ABSTRACT:** Vertical boundaries of prosperous firms are designed in order to align with their organizational structure, business strategies and external environment. Structuring the vertical boundaries of a firm is a complex business problem and it is still a contentious topic. Although many analysis have been conducted, no single theory can provide a stand-alone solution how to structure firm boundaries. Each theory explains certain part of the problem but cannot answer the whole problem. The literature about integrated firm boundaries view is very new and the number of studies on integrated views is limited. The purpose of this study is to develop a conceptual integrated model to demonstrate how assets of firms, that are the most influential factor on boundaries of firms through cost or opportunity view, affect boundaries of firms under moderation effect of other contextual factors.

**Key Words:** *Firm boundaries, transaction costs, resource-based view, real options, neo-classic economics*

### GİRİŞ (INTRODUCTION)

Firma faaliyet sınırları, bir firmanın değer zincirinde hangi faaliyetleri kendisinin gerçekleştirdiğini ve hangilerini dış kaynaktan temin ettiğini gösterir (Jacobides ve Billinger, 2006). Firma faaliyet sınırları ile ilgili araştırmalarda pazar ya da hiyerarşi (Williamson, 1991), dikey bütünlük (Leiblein ve Miller, 2003), kendin yap ya da satın al (Parmigiani, 2007) şeklinde kavramlar da kullanılmaktadır.

**DOI: 10.15317/Scitech.2016116093**

Firma faaliyet sınırları konusu başlangıçta sadece belirli bir faaliyetin firma bünyesine alınıp alınmayacağı ile ilgili faktörlerle ilgilenirken, günümüzde firmaların bütünsel yapısı ile ilgilenen bir hale gelmiştir (Ghemawat, 2002). Başarılı firmalar, organizasyonlarını tasarlarken firma yapısı, rekabet stratejileri ve içinde buldukları dış çevre arasında uyum sağlayacak şekilde faaliyet sınırlarını belirlemektedir. Hangi faaliyetlerin firma bünyesinde gerçekleştirileceği ve hangilerinin dış kaynaklı hale getirileceği dikkate alınması gereken stratejik sorulardan birisidir (Barney, 1999). Faaliyetleri dış kaynaklı hale getirmek, artık firma yöneticilerinin önemli hedeflerinden birisi haline gelmiştir. İleri teknoloji alanında faaliyet gösteren sektörler başta olmak üzere, bir firmanın başarısında faaliyet sınırları büyük bir önem taşımaktadır (Bettis ve Hitt, 1995; Hill ve Rothaermel, 2003). Firmalar uygun olmayan faaliyetleri bünyelerine aldıklarında stratejik odaklarını kaybetme ve hantallaşma riskiyle, buna karşılık doğru faaliyetleri bünyelerine almadıklarında ise rekabet üstünlüklerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır (Barney, 1999).

Firmaların davranışları ile performansı arasındaki ilişki stratejik yönetim araştırma alanında uzun zamandır incelenmektedir. Bu çalışmalar kapsamında faaliyetlerin firma bünyesinde gerçekleştirilmesi, dış kaynak kullanımı, ortak girişimler, stratejik işbirlikleri gibi farklı uygulamaların nasıl sonuçlar doğurduğu konusunda çeşitli analizler yapılmış ve bir faaliyeti firma bünyesine almakla dış kaynaklı hale getirmek arasındaki çelişki ayrıntılı şekilde incelenmiştir (Leiblein, Reuer ve Dalsace, 2002; Sanchez, 2003). Firma faaliyet sınırlarının anlaşılması ve hangi faktörlerin bu sınırları etkilediği konusunda büyük bir ilerleme kaydedilmiştir (Jacobides ve Winter, 2005). Ancak konunun çok boyutlu ve karmaşık olması nedeniyle, firmaların faaliyet sınırlarının ne olması gerektiği hala bir tartışma konusudur (Sanchez, 2003; Parmigiani, 2007; Scherpereel, 2008; Weigelt, 2009).

Firma faaliyet sınırlarının ne olması gerektiği konusunda her teorinin bakış açısı ve dikkate aldığı faktörler değerlendirildiğinde, her teorinin sorunun belirli parçalarını açıkladığı, ancak bütününe yanıt vermediği görülmektedir (Sanchez, 2003). Geliştirilen teorilerden hiç birisi tek başına firma sınırları problemini anlamaya yetmemektedir (Parmigiani, 2007). Firma faaliyet sınırlarını neyin belirlediğini anlayabilmek için farklı teorilerin bütünleştirilmesi gerektiği daha sonraki yıllarda benimsenmeye başlamıştır (Steensma ve Corley, 2001; Sanchez, 2003; Jacobides ve Winter, 2005).

Teoriler bütünleştirilirken, hangi durumu en iyi hangi teorinin açıkladığını belirlemek şeklinde bir yol izlenerek, faaliyet sınırı problemini en iyi hangi teorinin açıkladığı sonucuna ulaşılabileceği düşünülebilir. Ancak faaliyet sınırları kararı verilirken her teorinin dikkate aldığı faktörler ve odak alanları birbirlerinden farklılık gösterdiği için (Rothaermel ve diğ., 2006), teoriler birbirlerinin alternatifi olarak görülmemelidir (Ghemawat, 2002; Parmigiani, 2007, Sanchez, 2003). Farklı teorilerin dikkate aldıkları problemler ve faktörler tek bir çerçeve altında bütünleştirilebilirse firma faaliyet sınırlarını en iyi şekilde açıklayan bir model elde edilmiş olacaktır. Ancak yönetsel kararları daha sağlam bir temele oturtmak için farklı teorileri bir araya getiren az sayıda "bütünleşik model" bulunmaktadır (Sanchez, 2003; Scherpereel, 2008). Bu tez kapsamında önerilen model sayesinde firma faaliyet sınırları ile ilgili teoriler birbirleri ile bütünleştirilerek problemlerin değerlendirilmesi sağlanabilecektir.

## FİRMA FAALİYET SINIRLARI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR (PERSPECTIVES ABOUT FIRM BOUNDARIES)

Firma faaliyet sınırları ile ilgili çalışmalar Coase (1937) tarafından yayınlanmış olan "*The Nature of the Firm*" makalesi ile başlamıştır. Bu makalede, pazarın kendi kendini düzenleme gücüne sahip olmasına rağmen neden firmaların içinde birçok ekonomik faaliyet gerçekleştirildiği sorgulanmaktadır. Coase tarafından bu soruya verilen yanıt, bilginin yetersiz olduğu bir dünyada, bir faaliyeti pazardan temin etmek yerine firma bünyesinde gerçekleştiriminin daha düşük maliyete yol açacağı şeklindedir (Holmström ve Roberts, 1998). Firma yöneticilerinin bir faaliyeti firma bünyesinde yapmanın faydaları ile dış kaynaklı hale getirmenin maliyet ve risklerini kıyaslayarak, verimlilik bakışıyla faaliyet sınırlarına karar verdiğini ilk olarak Coase (1937) gözlemlemiştir.

Bir faaliyet pazardan temin edildiğinde maliyetinin neden yükseldiği sorusunun yanıtı Kenneth Arrow (1974) tarafından verilmiş olup buna göre pazarlar her zaman düzgün bir şekilde çalışmamakta,

pazarda faaliyet gösteren firmalar arasındaki işlemlerde bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunların önüne geçmenin yolu faaliyetleri firma bünyesine dahil etmek olacaktır. Firma yöneticilerinin ne tür sorunlarla karşılaştıkları, bu sorunlara nelerin yol açtığı ve bunlara karşılık ne tür önlemler alındığı sorusu çok geniş bir literatür çalışmasının yolunu açmıştır (Jacobides ve Billinger, 2006).

Bir faaliyetin firma bünyesinde mi gerçekleştirileceği yoksa dış kaynak yoluyla mı temin edileceği kararını hangi faktörlerin etkilediğini inceleyen çok sayıdaki araştırmada ekonomik ve kaynak-temelli olmak üzere (Çizelge. 1) ana iki yaklaşım bulunmaktadır (Sanchez, 2003; Jacobides ve Winter, 2005). Ekonomik ve kaynak-temelli yaklaşımlar birbirlerinden farklılık göstermekte olup, kimi durumlarda bir bakışa göre dış kaynaktan temin edilmesi gereken bir faaliyetin diğerine göre firma bünyesinde gerçekleştirilmesinin daha uygun olduğu görülebilmektedir (Rothaermel, Hitt ve Jobe, 2006).

**Çizelge 1.** Firma faaliyet sınırları konusundaki yaklaşımlar (*Perspectives about firm boundaries*)

Yaklaşımlar	Teoriler	Odak Alanı	Kaynaklar
Ekonomik Yaklaşım	Neo-Klasik Ekonomi	Ölçek ve kapsam ekonomisi ile sağlanacak maliyet avantajları	Poppo ve Zenger, 1998; Leiblein ve Miller, 2003; Mayer ve Salomon, 2006; Parmigiani, 2007; Safizadeh ve diğ., 2008
	İşlem Maliyetleri	Bir faaliyetin dış kaynaklı hale getirilmesi durumunda karşılaşılabilecek riskler	Williamson, 1991, 1999; Holmström ve Roberts, 1998; Poppo ve Zenger, 1998; Leiblein ve Miller, 2003; Sanchez, 2003; Subramani ve Venkatraman, 2003; Parmigiani, 2007
	Gerçek Opsiyon	Bir faaliyeti gerçekleştirmek için kullanılan kaynakların esneklik seviyesine göre elde edilen fırsatlar ve riskler	Folta, 1998; Steensma ve Corley, 2001; Leiblein ve Miller, 2003; Sanchez, 2003; Rothaermel, Hitt ve Jobe, 2006
Kaynak-Temelli Yaklaşım	Kaynak ve Yetenek Temelli Bakış	Rekabet üstünlüğü sağlayan ve kopyalanamayan kaynakların geliştirilmesi	Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece ve diğ., 1997; Folta, 1998; Poppo ve Zenger, 1998; Afuah, 2001; Steensma ve Corley, 2001; Ray ve diğ., 2004; Jacobides ve Billinger, 2005; Weigelt, 2009

Ekonomik yaklaşımın temelini oluşturan neo-klasik ekonomi teorisine göre firma faaliyet sınırlarının belirlenmesinde ölçek ve kapsam büyüklüğü temel teşkil etmektedir. Ölçek ve kapsam büyüyüp ortak girdi kullanımı arttıkça maliyetler düşeceği için firma bünyesinde yapılan bir işin devamı da firma bünyesinde yapılmaya ya da dış bir kaynaktan temin edilen iş yine dış kaynaktan temin edilmeye devam edilecektir (Poppo ve Zenger, 1998; Leiblein and Miller, 2003; Parmigiani, 2007; Safizadeh ve diğ., 2008).

Ekonomik yaklaşım, daha sonrasında ağırlıklı olarak işlem maliyetleri teorisi ve gerçek opsiyon teorisi etkisi altında gelişim göstermiştir (Sanchez, 2003). Temelleri Coase tarafından atılan ve modern halini Oliver Williamson tarafından alan işlem maliyetleri teorisine göre (Williamson, 1991, 1999) tedarikçilerin ileride fırsatçı davranış göstermesine neden olabilecek varlıkların firma bünyesine alınması gereklidir. İşlem maliyetleri teorisi sadece üretim tarafındaki maliyetlerle ilgilenirken yeni ürün geliştirme, ürünlerin pazardaki başarısı gibi konularla ilgilenmemekte, bunlar gerçek opsiyon teorisi kapsamında dikkate alınmaktadır (Sanchez, 2003).

Ekonomik yaklaşımın diğer temel elemanlarından birisi olan gerçek opsiyon teorisine göre (Sanchez, 2003), belirsizlik gösteren bir gelecekte firmanın belirsiz pazar ve rekabet şartları ile karşılaşabileceği

kabul edildiğinde, geri dönüşü olmayan yatırımlardan kaçınarak esnek varlıkların firma bünyesine alınması ya da dış kaynaklardan temin edilmesi ekonomik değeri artıracak strateji olacaktır (Ghemawat, 2002; Sanchez, 2003). Esnek varlıklara sahip olunması durumunda fırsatlara daha hızlı yanıt verilebilecek ve teknolojinin eskime riski nedeniyle varlığın atıl kalmasının önüne geçilebilecektir.

Ekonomik yaklaşım, firmaların sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin birbirlerinden farklı olması durumunda faaliyet sınırları kararlarının ne şekilde etkilendiğini dikkate almamaktadır. Firma kaynak ve yeteneklerini geliştirerek ne şekilde rekabet üstünlüğü sağlanacağına odaklanılan kaynak-temelli bakış ise firma özelliklerinin faaliyet sınırlarına olan etkisini temel almaktadır (Leiblein and Miller, 2003). Kaynak-temelli bakışa göre firmalar rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynak ve yetenekleri kendi bünyelerinde inşa etmeli ya da dışarıdan kendi bünyelerine katmalıdır (Wernerfelt, 1984; Argyres, 1996; Barney, 1999).

### TEORİLERİN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ (INTEGRATION OF THEORIES)

Faaliyet sınırları alanında ilk yıllarda yapılan araştırmalarda işlem maliyetleri teorisi desteklenmesine rağmen, daha sonra yapılan araştırmalarda yüksek teknoloji içeren sektörlerde işlem maliyetleri teorisi yaklaşımlarının tamamen geçerli olmadığı görülmüştür (Barney, 1999). İşlem maliyetleri teorisi uzmanları, başlangıçta firmaların sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin faaliyet sınırlarının belirlenmesinde küçük bir etkiye sahip olduğunu düşünmelerine rağmen, firmanın sahip olduğu kaynak ve yetenekleri dikkate almadan, faaliyetlerinin sınırlarının belirlenemeyeceğini artık kabul etmiş durumdadır (Williamson, 1999; Jacobides ve Winter, 2005). Firmaların sahip oldukları özelliklerin birbirlerin farklı olması durumunda, işlem maliyetleri teorisi kapsamında belirlenmiş olan faaliyet sınırlarının ne şekilde etkilendiğini analiz eden bazı çalışmalar bulunmaktadır (Leiblein ve Miller, 2003, Scherpereel, 2008). Literatürde yapılan birçok çalışmada, sadece işlem maliyeti yaklaşımı ile hareket edildiğinde kaynak ve yetenekler açısından nasıl bir çelişki içerisinde kaldığı gösterilmiştir (Poppo ve Zenger, 1998; Schilling ve Steensma, 2001; Afuah, 2001; David ve Han, 2004; Hoetker, 2005).

Faaliyet sınırları kararı verilirken her teorisinin dikkate aldığı faktörler birbirinden farklılık göstermektedir (Rothaermel ve diğ., 2006). İşlem maliyetleri teorisi bir faaliyet dış kaynaklı hale getirildiğinde karşı karşıya olunacak maliyetlerle ilgilenirken gerçek opsiyon teorisi ise bir faaliyetin firma bünyesine alınması durumunda firmanın elde ettiği ya da kaçırdığı fırsatlarla ilgilenmektedir (Sanchez, 2003). Buna göre değerlendirdiğimizde faaliyet sınırı kararlarında temel olarak 'işlem maliyeti' ve 'fırsat kazancı' şeklinde iki temel kriter doğrultusunda hareket edilmekte ve her bir faktörün maliyetler ve fırsatları ne şekilde etkilediği değerlendirilmektedir.

İşlem maliyetleri teorisi, seçilen üretim yapısının toplam maliyetini düşürme bakışı ile sadece dış kaynak kullanımının getireceği fırsatçı davranış maliyetini değil, aynı zamanda faaliyeti firma bünyesinde gerçekleştirmenin getireceği bürokrasi maliyetini, dış kaynaklı firma ile yapılacak sözleşme ile ilgili hazırlık ve kontrol maliyetlerini de dikkate almaktadır (Holmström ve Roberts, 1998; Leiblein ve Miller, 2003, Sanchez, 2003; Subramani ve Venkatraman, 2003).

Gerçek opsiyon teorisine göre esnek üretim varlıkları özel amaçlı olanlara kıyasla çok daha hızlı şekilde temin edilip üretime başlanabileceği için pazar taleplerine de hızlı bir şekilde yanıt verilebilmektedir. Esnek üretim varlıkları birden fazla işlemde kullanabilecekleri için ürünler arası geçiş çok daha kolay olmakta, farklı ürün taleplerine hızlı bir şekilde yanıt verilebilmektedir (Sanchez, 2003). Pazar talebi ve teknolojinin belirsiz olduğu durumlarda belirli bir amaca özel tasarlanmış varlıkların atıl kalma olasılıkları çok daha yüksek olduğundan firmalar batık maliyet riski ile karşılaşabilmektedir (Afuah, 2001; Sanchez, 2003).

Firma faaliyet sınırlarını en çok hangi faktörün etkilediği ve bunların işlem maliyeti mi yoksa fırsat kazancı mı doğurduğu konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin, kimi araştırmalara göre teknolojik belirsizlik olması durumunda adaptasyon ve koordinasyon zorluğu olacağı için faaliyetin firma bünyesine alınması öngörülmesine rağmen (Poppo ve Zenger, 1998; Parmigiani, 2007), kimi

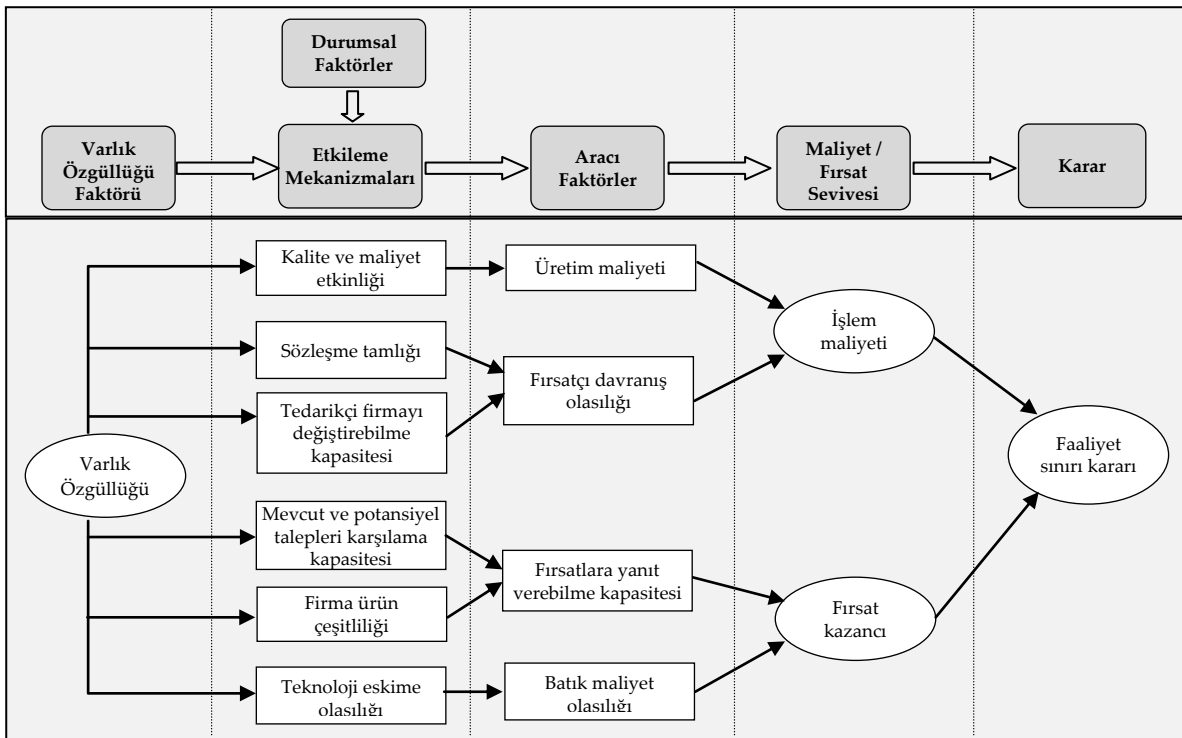
araştırmalara göre belirsizlik altında teknolojinin eskime riski bulunduğu için faaliyetin dış kaynaklı hale getirilmesi önerilmektedir (Afuah, 2001).

### FİRMA FAALİYET SINIRLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE MEKANİZMALAR (FACTORS AND MECHANISMS AFFECTING FIRM BOUNDARIES)

Bir firmanın faaliyet sınırları, firmanın içinde bulunduğu sektörün, firmanın kendisinin ve ilgili faaliyetin özelliklerine göre belirlenmektedir (Jacobides ve Billinger, 2006). Farklı teoriler tarafından dikkate alınan faktörler incelendiğinde teorilerin temelinde varlık kavramının bulunduğunu görülmektedir (Şekil 1). İşlem maliyetleri teorisi varlığın firmaya özgün olması ile ilgilenirken gerçek opsiyon teorisi esneklik seviyesiyle, kaynak-temelli bakış sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyeli ve neo-klasik ekonomi teorisi ise maliyet performansı ile ilgilenmektedir.

İlk başlarda varlık olarak firmaların sahip oldukları makina, ekipman, tesis yeri gibi fiziksel unsurlar dikkate alınırken daha sonraları marka, insan sermayesi, kurum kültürü gibi fiziksel olmayan unsurların da rekabet üstünlüğünün kaynağı olabildiği görülmüş, bunlar da varlık kavramına dahil edilmiştir (Ghemawat ve del Sol, 1998; Barney, 1999; David ve Han, 2004).

Varlık özgüllüğü, bir firmanın bir işlemi gerçekleştirmek için yapması gereken yatırımın sadece o işe özel olma derecesi olup (Parmigiani, 2007), bu işlemdeki değerinin bir sonraki en değerli işteki değerinden ne kadar yüksek olduğunu gösterir (Leiblein ve Miller, 2003). Varlık özgüllüğü seviyesinin tersi olan varlık esnekliği ise bir varlığın birden fazla amaç için kullanılabilirliğini gösterir (Sanchez, 2003). Varlık özgüllüğü/esnekliği seviyesine göre firmalar çeşitli seviyede fırsat kazancı ve işlem maliyetleri ile karşı karşıya kalacak ve faaliyet sınırı kararı vereceklerdir.



Şekil 1. Faaliyet sınırları etkileme mekanizmaları (Effect mechanisms of firm boundaries)

Teoriler kapsamında dikkate alınan faktörlerin hangi durumlarda işlem maliyetini hangi durumlarda ise fırsat kazancını artıracaklarını anlayabilmek için her bir faktörün nasıl bir yol ile maliyet ya da fırsata yol açtığına anlaşılması gerekmektedir. Her bir teori kapsamında öncelikli olarak işlem maliyeti ve fırsat kazancının nasıl oluştuğu tanımlanmakta (aracı faktörler), daha sonra her bir teori kapsamında dikkate alınan faktörlerin nasıl bir mekanizma ile aracı faktörleri etkilediği

tanımlanmaktadır (Şekil 1). Örneğin, işlem maliyetleri teorisine göre işlem maliyetini oluşturan aracı faktörlerden birisi tedarikçi firmaların 'fırsatçı davranış olasılığı'dır. Fırsatçı davranışa ise firmaya özel şartlar içeren varlık özgüllüğü yüksek bir işlem yapılması durumunda tüm koşulları içerecek bir 'tam bir sözleşme' hazırlamanın zorluğunu göstermektedir.

Firma faaliyet sınırları konusunda ana faktör olarak gösterilen varlık özgüllüğünün hangi mekanizmayı ne şekilde etkilediği Çizelge 2'de gösterilmiştir.

**Çizelge 2.** Varlık özgüllüğünün mekanizmalara etkisi (*effect of asset specificity on mechanisms*)

Etkileme Mekanizması	İlgili Teoriler	Varlık Özgüllüğü Arttığında Mekanizmanın Değişim Yönü ve Çalışma Şekli
<b>Kalite ve maliyet etkinliği</b>	Neo-klasik ekonomi	( + ) Bir varlık ne kadar işe özel olarak tasarlanmışsa kalite ve maliyet açısından aynı derecede iyi performans gösterir ve işlem maliyeti düşer (Sanchez, 2003).
<b>Sözleşme tamlığı</b>	İşlem maliyetleri	( - ) Firmaya özel şartlar daha fazla olacağı için sözleşmede detaylı tanımlamalara ihtiyaç bulunacak, ancak her türlü şartı detaylı olarak tanımlamak mümkün olmadığı için fırsatçı davranış olasılığı artacaktır (Sanchez, 2003; Leiblein ve Miller, 2003).
<b>Tedarikçi firmayı değiştirebilme kapasitesi</b>	İşlem maliyetleri	( - ) Varlık firmaya özel şartlarda tasarlandığı için tedarikçinin değiştirilmesi zorlaşacak ve fırsatçı davranış olasılığı artacaktır (Holmström ve Roberts, 1998; Leiblein ve Miller, 2003).
<b>Mevcut ve potansiyel talepleri karşılayabilme kapasitesi</b>	Gerçek opsiyon	( - ) Varlık belli bir amaca uygun olacağı için birden fazla amaca hizmet etmesi azalacak ve fırsatlara yeterince yanıt veremeyecektir (Sanchez, 2003).
<b>Firma ürün çeşitliliği</b>	Gerçek opsiyon	( - ) Varlık daha çok belli bir amaca hizmet edeceği için firmanın ürün çeşidi azalacak ve fırsatlara yeterince yanıt veremeyecektir (Sanchez, 2003).
<b>Teknoloji eskime olasılığı</b>	Kaynak-temelli bakış Gerçek opsiyon	( + ) Varlık belli bir teknolojiye daha odaklı olacağı için bu teknolojinin ortadan kalkması durumunda batık maliyet oluşabilecektir (Sanchez, 2003)

## DURUMSAL FAKTÖRLER (CONTEXTUAL FACTORS)

İşlem maliyetleri teorisinin doğrulanması amacıyla yapılan bazı çalışmalarda varlık özgüllüğü hakkındaki öngörülerinin geçerli olmadığı durumlar tespit edilmiştir (David ve Han, 2004). Bu tür farklı durumların nasıl ortaya çıktığı araştırıldığında, varlık özgüllüğünün faaliyet sınırı mekanizmalarına olan etkisinin durumsal faktörler tarafından farklılaştırıldığı tespit edilmiştir (Madhok, 2002; Leiblein ve Miller, 2003). Örneğin, işlem maliyetleri teorisine göre varlık özgüllüğünün yüksek olduğu bir durumda ilgili faaliyetin firma bünyesine alınması gerektiği halde, eğer firmanın dış kaynak kullanım deneyimi yüksek seviyede ise faaliyet dış kaynaklı hale getirilebilmektedir (Steensma ve Corley, 2001; Leiblein ve Miller, 2003; Rothaermel ve diğ. 2006). Böyle bir durumda firma yüksek dış kaynak kullanım deneyimi sayesinde daha iyi bir sözleşme hazırlayabilmekte, sözleşme öncesi ve sonrası süreçte dış kaynağı daha iyi yönetebilmekte ve tedarikçi firmayı değiştirebilme kapasitesi daha yüksek olmaktadır. Benzer şekilde performans ve ölçme belirsizliği arttıkça tedarikçi ile yapılan sözleşme şartlarının net bir şekilde tanımlanması zorlaşacak bu da sözleşme tamlığının azalması yönünde etki edecektir.

**Çizelge 3.** Faaliyet sınırlarını etkileyen durumsal faktörler (*Contextual factors affect*)

İncelenen Durumsal Faktörler	Kaynaklar
Performans / ölçme belirsizliği	Poppo ve Zenger, 1998; Teece ve diğ. 1998; Mayer ve Salomon, 2006; Parmigiani, 2007
Davranış belirsizliği	Leiblein ve Miller, 2003; Kim ve Mahoney, 2005; Mayer ve Salomon, 2006
Teknoloji belirsizliği	Folta, 1998; Poppo ve Zenger, 1998; Shilling ve Steensma, 2001; Subramani ve Venkatraman, 2003; Parmigiani, 2007; Sahaym ve diğ., 2007
Talep belirsizliği	Leiblein ve Miller, 2003; Jacobides and Billinger, 2006; Parmigiani, 2007
Firma süreç deneyimi	Leiblein ve Miller, 2003; Parmigiani, 2007; Weigelt, 2009
Firmanın dış kaynak kullanım deneyimi	Steensma ve Corley, 2001; Leiblein ve Miller, 2003; Rothaermel ve diğ. 2006
Varlığın değeri (değer yaratma kapasitesi)	Folta, 1998; Steensma ve Corley, 2001; Ray ve diğ., 2004; Weigelt, 2009
Ölçek ekonomisi	Poppo ve Zenger, 1998; Mayer ve Salomon, 2006; Parmigiani, 2007; Safizadeh ve diğ., 2008
İş süreçleri modülerliği	Schilling ve Steensma, 200; Hoetker, 2005; Baldwin, 2007
Sektör yapısı	Jacobides ve Winter, 2005
Firmanın yönetim yapısı	Steensma ve Corley, 2001; Santos ve Eisenhardt, 2005
Firmanın pazar gücü	Shervani ve diğ., 2007
Firmanın prim sistemleri	Holmström ve Roberts, 1998
Firmanın IT sistemleri	Ray ve diğ., 2004; Sahaym ve diğ., 2007

İşlem maliyetleri, gerçek opsiyon ve kaynak-temeli bakış araştırmalarında en sık dikkate alınan durumsal faktör belirsizlik konusudur (Scherpereel, 2008). Stratejik yönetim çerçevesinden bakıldığında, ilgili varlığın bünyeye alınması konusunda firmalar çeşitli belirsizliklerle karşılaşmaktadır. Belirsizlik, umulmayan çevresel değişimlerin, bir işlemin temelini oluşturan şartları etkileme ve değiştirme derecesi olup (Leiblein ve Miller, 2003), aynı zamanda iş ortaklarının ne şekilde hareket edeceğinin bilinmemesini de gösterir (Parmigiani, 2007). Firmalar, ürün ve hizmetlerini sundukları çevreden kaynaklanan talep belirsizliği, ekonomik dalgalanmalar ve teknolojik gelecek belirsizliği gibi çeşitli 'dışsal' belirsizliklerle (Parmigiani, 2007) aynı zamanda bunların üretimini gerçekleştirdiği temin ortamı ile ilgili fırsatçı davranış olasılığı (Leiblein ve Miller, 2003), ölçme zorluğu (Parmigiani, 2007) gibi çeşitli 'içsel' belirsizliklerle karşılaşır. İşlem maliyetleri teorisi ağırlıklı olarak içsel, buna karşılık gerçek opsiyon teorisi ve kaynak-temelli bakış ise dışsal belirsizliklerle ilgilenmektedir (Folta, 1998). Neo-klasik ekonomi teorisi belirsizlik konusunu dikkate almamaktadır.

Çizelge 3'te geçen faktörlerin hangi durumda hangi mekanizmayı harekete geçirdiği konusunda teoriler arasında fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Teoriler arasındaki yaklaşım farkı da aslında hangi durumda hangi mekanizmanın çalışacağı konusundaki yorum farklarından kaynaklanmaktadır. Örneğin, bir durumsal faktör olan teknoloji belirsizliği işlem maliyetleri teorisine göre ana olarak sözleşme tamlığı mekanizmasını etkilerken gerçek opsiyon teorisine göre ise ana olarak teknoloji eskime olasılığı mekanizmasını etkilemektedir. Buna göre varlık özgüllüğü çok yüksek olmasına rağmen teknoloji belirsizliği düşük ise hem sözleşme oluşturmada daha az zorluk ile karşılaşılacak hem de ilgili varlık gelecekte de verimli bir şekilde kullanılabilir.

## SONUÇ VE TARTIŞMALAR (CONCLUSION AND DISCUSSIONS)

Faaliyet sınırları konusunda gerçekleştirilen önemli araştırmalar ve bu araştırmalar kapsamında incelenen teoriler Çizelge 4'te gösterilmiştir. Buna göre, yapılan araştırmalarda bütünsel bir model oluşturmak yerine çeşitli faktörlerin etkisini analiz etmeye ve teorileri karşılaştırmaya ağırlık verilmiştir.

Çizelge 4. Araştırmalar kapsamında incelenen teoriler (*Theories considered in researches*)

Araştırma	Kapsama Alınan Teoriler				Moderatör Etkisi İncelenen Durumsal Faktörler
	Neo-Klasik Ekonomi	İşlem Maliyetleri	Gerçek Opsiyon	Kaynak-Temelli	
Argyes, 1996	x	x		x	-
Eisenhardt ve Schoohoven, 1996				x	-
Teece ve diğ., 1997		x		x	-
Folta, 1998			x		-
Poppo ve Zenger, 1998				x	-
Afuah, 2001		x		x	-
Das ve Teng, 2001		x		x	bilgisel varlık seviyesi
Steensma ve Corley, 2001		x	x	x	-
Park et al., 2002				x	pazar talebi değişim eğilimi
Leiblein ve Miller, 2003		x	x	x	pazar talebi belirsizliği
Ray ve diğ., 2004					-
Fey ve Birkinshaw, 2005				x	firmanın yeni fikirlere açıklık seviyesi
Jacobides ve Winter, 2005		x		x	-
Kim ve Mahoney, 2005		x			-
Santos ve Eisenhardt, 2005		x		x	-
Jacobides ve Billinger, 2006		x		x	-
Mayer ve Salomon, 2006	x	x		x	x
Rothaermel ve diğ., 2006		x		x	-
Parmigiani, 2007	x	x		x	-
Shervani ve diğ., 2007		x			firmanın pazar gücü
Safizadeh ve diğ., 2008	x	x		x	-
Weigelt, 2009				x	-

Yapılan literatür araştırmasına göre teorilerin firma faaliyet sınırlarını ne şekilde etkilediği analiz edilirken, çoğunlukla her bir teorinin dikkate aldığı faktörler birbirlerinden bağımsız bir şekilde ele alınmakta ve lineer regresyon sonuçlarına göre bunların toplam etkisi analiz edilmektedir. Bazı çalışmalarda ise çeşitli durumsal faktörlerin faaliyet sınırlarına olan moderatör etkisi incelenmiştir (Das ve Teng, 2001; Park ve diğ., 2002; Fey ve Birkinshaw, 2005; Mayer ve Salomon, 2006). Ancak faktörleri bütünsel şekilde ele alan ve bunların faaliyet sınırlarına etkisini gösteren bütünsel bir model bulunmamaktadır. Bu çalışma kapsamında geliştirilen kavramsal model (Şekil 1) varlık özgüllüğünü temel almakta ve durumsal faktörlerin varlık özgüllüğünün etkisini ne şekilde değiştirdiğini (moderasyon) dikkate almaktadır. Önermiş olduğumuz modele göre faktörler birbirlerinden bağımsız bir şekilde faaliyet sınırlarını etkilememekte, her bir faktörün varlık özgüllüğünün faaliyet sınırı kararına gösterdiği moderasyon etkisinin dikkate alınması önerilmektedir.



Geliştirilen kavramsal model sayesinde farklı teoriler birbirlerinin rakibi olarak değil birbirlerini tamamlayan parçalar olarak bütünleştirilmiştir. Bu model, firma faaliyet sınırlarını en iyi hangi teorinin açıkladığından çok tamamını tek bir model içerisinde görme olanağı sağlayacaktır. Firma faaliyet sınırları konusunda yapılan ve birden fazla bakış içeren çalışmalarda farklı teoriler kolay bir şekilde bütünleştirilebilecek, bu sayede firma faaliyet sınırları probleminin değerlendirilmesinde ortak bir bakış açısı oluşturulabilecektir. Faaliyet sınırları konusunda yeni yaklaşımlar geliştirildikçe kavramsal modele ilave edilerek verilen kararların daha iyi açıklanması sağlanabilecektir. Farklı teorileri entegre ederek faaliyet sınırlarını inceleme çalışmalarına önemli bir katkı sağlayacak olan bu model saha çalışmaları ile test edilip farklı mekanizmaları içerisine alacak şekilde geliştirilebilir.

#### KAYNAKLAR (REFERENCES)

- Afuah A., 2001, "Dynamic Boundaries of the firm: are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change?" *Academy of Management Journal*, 44: 1211-1228.
- Argyres N. S., 1996, "Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions", *Strategic Management Journal*, 17(2): 129-151
- Baldwin C. B., 2007, "Where do transactions come from? Modularity, transactions, and the boundaries of the firms", *Industrial and Corporate Change*, 17(1): 155-195.
- Barney J. B., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney J. B., 1999, "How a firm's capabilities affect boundary decisions", *Sloan Management Review*, 40(3): 137-145.
- Das T. K., Teng B. S., 2001, "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, Vol 26, No 1, 31-61
- David R. J., Han S. K., 2004, "A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics", *Strategic Management Journal*, 25: 39-58
- Fey C. F., Birkinshaw J., 2005, "External Sources of Knowledge, Governance Mode, and R&D Performance", *Journal of Management*, Vol 31, No 4, 597-621
- Folta T. B., 1998, "Governance and uncertainty: the trade-off between administrative control and commitment", *Strategic Management Journal*, 19(11): 1007-1028.
- Ghemawat P., 2002, "Competition and Business Strategy in Historical Perspective", *Business History Review*, 76(1): 37-74
- Ghemawat P., Patricia S., 1998, "Commitment versus flexibility", *California Management Review*, Summer, 40.
- Hill C. W. L., Rothaermel F. T., 2003, "The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation", *Academy of Management Review*, 28: 257-274.
- Hoetker G., 2005, "How much you know versus how well I know you: selecting a supplier for a technically innovative component", *Strategic Management Journal*, 26(1): 75-96.
- Holmström B., Roberts J., 1998, "The boundaries of the firm revisited", *Journal of Economic Perspectives*, 12(4): 73.
- Jacobides M. G., 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
- Jacobides M. G., Winter S. G., 2005, "The co-evolution of capabilities and transaction costs: explaining the institutional structure of production", *Strategic Management Journal*, 26:395-413.
- Kim J., Mahoney J. T., 2005, "Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: an organizational economics approach to strategic management", *Managerial and Decision Economics*, 26: 223-242.
- Leiblein M. J., Reuer J. J., Dalsace F., 2002, "Do make or buy decision matter? The influence of organizational governance on technological performance", *Strategic Management Journal*, 23(9): 817-833.

- Leiblein M., Miller D., 2003, "An empirical examination of transaction- and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm", *Strategic Management Journal*, 24: 839-859.
- Madhok A., 2002, "Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and institutional structure of production", *Strategic Management Journal*, 23(6): 535-550.
- Mayer K. J., Salomon R. M., 2006, "Capabilities, Contractual Hazards, and Governance: Integrating Resource-Based and Transaction Cost Perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol 49, No 5, 942-959
- Parmigiani A., 2007, "Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing", *Strategic Management Journal*, 28: 285-311.
- Poppo L., Zenger T., 1998, "Testing alternative theories of the firm. Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services" *Strategic Management Journal*, 19(9): 853-877.
- Ray G., Barney J. B., Muhanna W. A., 2004, "Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in the empirical tests of resource-based view", *Strategic Management Journal*, 25: 23-37
- Rothaermel F. T., Hitt M. A., 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.
- Safizadeh M. H., Joy M. F., Ritzman L. P., 2008, "Sourcing Practices and Boundaries of the Firm in the Financial Services Industry", *Strategic Management Journal*, 29: 79-91
- Sahaym A., Steensma H. K., Schilling M., 2007, "The Influence of Information Technology on the Use of Loosely Coupled Organizational Forms: An Industry-Level Analysis", *Organization Science*, Vol 18, No 5, 865 - 880
- Sanchez R., 2003, "Integrating transaction costs theory and real options theory", *Managerial and Economic Decisions*, 24: 267-282
- Santos F. M., Eisenhardt K. M., 2005, "Organizational Boundaries and Theories of Organization", *Organization Science*, Vol 16, No 5, 491-508
- Scherpereel C. M., 2008, "The option creating institution: a real options perspective on economic organization", *Strategic Management Journal*, 29: 455-470
- Schilling M., Steensma H., 2001, "The use of modular organizational forms: an industry-level analysis", *Academy of Management Journal*, 44(6): 1149-1169.
- Shervani T. A., Fraizer G., Challagalla G., 2007, "The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: an empirical test in a forward channel integration context", *Strategic Management Journal*, 28: 635-652
- Steensma H. K., Corley K. G., 2001, "On the performance of technology sourcing partnerships: the interaction between partner interdependence and technology attributes", *Academy of Management Journal*, 43: 1045-1067.
- Subramani M. R., Venkatraman N., 2003, "Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence", *Academy of Management Journal*, Vol 46, No 1, 46-62
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A., 1997, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Weigelt C., 2009, "The Impact of Outsourcing New Technologies on Integrative Capabilities and Performance", *Strategic Management Journal*, 30: 595-61
- Wernerfelt B., 1984, "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Williamson O. E., 1991, "Strategizing, economizing and economic organization", *Strategic Management Journal*, 12: 75-94.
- Williamson O. E., 1999, "Strategy research: governance and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, 20(12): 1087-1108.