

International Journal of Social Inquiry
Cilt / Volume 12 Sayı / Issue 2 2019 ss./pp. 681-718

**KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI ÇERÇEVESİNDE
BAĞIMLILIK KAVRAMINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA:
TÜRKİYE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE FAALİYET
GÖSTEREN ANA FİRMA-TEDARİKÇİLER ARASINDAKİ
SATIN ALMA SÜREÇLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ANALİZ**

Oğuzhan ÖZTÜRK, Esra DİL**, Meryem ÖZER****

Makale Geliş Tarihi-Received: 18.02.2018
Makale Kabul Tarihi-Accepted: 17.10.2019
DOI: 10.37093/ijsi.659029

ÖZ

Bu çalışmacının amacı, Kaynak Bağımlılığı Kuramı (KBK) çerçevesinde bağımlılık ilişkisi geliştiren örgütlerde bağımlılığın i- nasıl oluştuğu ve ii- işlediğini ortaya koymaktır. Temel nitel araştırma yönteminin benimsendiği böylesi bir araştırmada, Türkiye’de otomotiv endüstrisinde faaliyet gösteren ana/alıcı ve tedarikçi firmalara odaklanılmıştır. Veriler, bağımlılık ilişkisinin tarafları olan, 8 ana firma ve 10 tedarikçi firma yetkilisi ile yapılan tam yapılandırılmış mülakatlar sonucu elde edilmiştir. Verilerin analizi iki aşamada sunulmuştur. Araştırma sorusunun birinci kısmı olan “bağımlılık ilişkisinin nasıl oluştuğuna” yönelik verilerin analizi için başlangıç tema ve kodların belirlenmesinde KBK’nın bağımlılık çerçevesi (literatür)

* Arş. Gör. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Sakarya/Türkiye. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7959-9535>. oguzhanozturk@sakarya.edu.tr

** Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü, Sakarya/Türkiye. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8593-5387>. esradil@sakarya.edu.tr

*** Enko Teknik, İdari İşler Müdürü, Sakarya/Türkiye. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3394-8490>. meryem.ozer@enkoteknik.com

681

IJSI 12/2
Aralık
December
2019

yönlendirici olduğu için tündengimsel bir yaklaşım benimsenmiştir. Araştırma sorusunun ikinci kısmı olan “bağımlılık ilişkisinin nasıl işlediğine” yönelik olarak KBK herhangi bir açıklama alanına sahip olmadığından verilerin analizinde tümevarımsal bir yaklaşım benimsenmiş ve bu aşamadaki tema ve kodlar doğrudan verilerden hareketle ortaya çıkmıştır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının KBK literatürüne en önemli katkılarından birisi bağımlılığın tanımlanmasında yeni bir boyut olarak “bağımlılık ilişkisinin nasıl işlediğine” yönelik ortaya konan çerçevedir. Bağımlılığın oluşum koşullarına ilişkin araştırma bulguları, bağımlılık ilişkisinin tarafları arasındaki asimetric ilişkiyi mevcut literatürle örtüşen şekilde ortaya koymaktadır. Araştırılan ana firmalar için ‘kaynağın önemi’ ve ‘alternatiflerin belirlenmesi’, tedarikçi firma içinse ‘alıcının önemi’ ve ‘ana firmanın ikame edilebilirliği’ önemlidir. Bulgulara göre, ana firmalar bu ilişkinin güçlü tarafını temsil etmektedir, ancak her iki taraf için de niteliksel unsurlar, niceliksel olanlardan önemlidir. Bağımlılığın nasıl işlediğine ilişkin bulgular ise, KBK ile stratejik yönetim alanlarında kesişen yeni çalışmaları gerekli kılacak imalar barındırmaktadır. Firmalar için pazarlık gücü bağımlılık ilişkisinde merkezi öneme sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Asimetric Bağımlılık, Otomotiv Sektörü, Tedarikçi-Alıcı İlişkileri, Türkiye Bağlamı.

JEL Kodları: M10, L20, L,62.

**A RESEARCH ON THE CONCEPT OF DEPENDENCE
WITHIN THE FRAMEWORK OF RESOURCE
DEPENDENCE THEORY: A QUALITATIVE ANALYSIS ON
PURCHASING PROCESS BETWEEN SUPPLIER AND
BUYER COMPANIES OPERATING IN THE AUTOMOTIVE
INDUSTRY IN TURKEY**

ABSTRACT

This study aims to reveal i- how dependence is formed and ii- how it functions, in the organizations that develop dependence relationships within the framework of Resource Dependence Theory (RDT). The basic qualitative research method adopted in the research, which focuses on buyer and supplier companies operating in the automotive industry in Turkey. Structured interviews, which conducted with the executives of 8 buyer companies and 10 suppliers who are the parties to the dependence relationship, are used as a data-gathering method. The data analysis presents in two stages. Since the dependence concept in RDT literature is a guide in determining the initial themes and codes, a deductive approach adopted for the first part of the analysis, which related to the research question "how dependence relationship is formed". An inductive approach adopted for the second research question "how dependence relationship functions", since RDT has no description field, and the themes and codes in this stage derived directly from the data. Therefore, one of the most important contributions of the research results to the RDT literature is the framework revealed on "how dependence functions" as a new dimension in the definition of dependence. Research findings on the conditions of the formation of dependency reveal the asymmetric relationship between the parties of the dependency relationship in a manner consistent with the existing literature. While the importance of the source and the determination of alternatives are important for the researched buyer companies, the importance of the buyer and the substitutability of the buyer company comes to the fore for the supplier company. According to the findings, the main firms represent the strong side of this relationship, but for both parties, qualitative elements are more important than the quantitative ones. Findings on how dependency works include implications for new studies that intersect with RDT and strategic management. For firms, bargaining power is central to the dependency relationship.

Keywords: Resource Dependence Theory, Asymmetric Dependence, Automotive Industry, Supplier-Buyer Relationship, the Context of Turkey.

JEL Codes: M10, L20, L, 62.

GİRİŞ

Bu çalışmada hem ulusal hem de uluslararası alanda ampirik çalışmalara yeteri kadar konu edilmeyen bağımlılık olgusu ele alınmıştır. Zira “bağımlılığın” ampirik çalışmalara konu edilmesi Kaynak Bağımlılığı Kuramı (KBK) literatürü için atılacak önemli adımlardan birisidir. Bu konudaki ihtiyacı Pfeffer ve Salancik (2003) kitaplarının ikinci baskısının önsözünde şu şekilde ifade etmişlerdir: “Kitabın ilk baskısından bu yana aradan geçen 25 yıllık süreçte, örgüt çalışmaları alanındaki en çok atıf alan çalışma olmasına rağmen, kuramın varsayımlarının yeteri kadar test edilmediği ile görülmüştür. Bu durum aslında çalışmanın tam olarak anlaşılmadan sadece atıf yapıldığını göstermektedir”. Buna istinaden yazarlar “kuramın varsayımlarının farklı bağlamlarda ampirik olarak test edilmesinin, kuramın gelişimi ve ele alınan kavramların içeriğinin zenginleştirilmesi açısından önemli olacağını” belirtmişlerdir. Bu gerekçeden hareketle, bu çalışmada kuramın en önemli kavramlarından birisi olan bağımlılık olgusu, Türkiye bağlamında otomotiv sektöründeki ana firma ve tedarikçiler arasındaki satın alma süreçleri üzerinden ampirik olarak ele alınacaktır. Çalışmanın Türkiye bağlamında gerçekleştirilmesi ve bağımlılık ilişkisinin her iki tarafının bakış açılarının analize dahil edilmesi çalışmayı özgün kılan noktalardır. Ayrıca analizler neticesinde “özgün sonuçlar” elde edilirse, yazarlarında yukarıda belirttiği şekilde teorideki bağımlılık olgusuna yönelik anlayışın gelişmesine katkı sağlayabileceği de düşünülmektedir.

Çalışmanın akışı; KBK’nın kuramsal zemini ve bağımlılık kavramının ele alınması, mevcut literatürün eleştirel şekilde incelenerek bu araştırmadan konumlanması, yöntem ve saha araştırmasının sunumu şeklinde ilerleyecektir.

1. TEORİK ARKA PLAN

Ana firma ve tedarikçiler arasındaki satın alma süreçleri üzerinden bağımlılık kavramının incelendiği bu çalışmada, odaktaki bağımlılık kavramının analiz edilebilmesi için yararlanılan teorik çerçeveyi KBK oluşturmaktadır. KBK “örgütlerin faaliyetlerini nasıl sürdürdükleri” sorusuna cevap aramaktadır. Bu soruya cevap verebilmek adına kuramın varsayımları şu şekilde gelişmiştir: Örgütler faaliyetlerini sürdürülebilir kılabilmek için bir dizi kaynak birleşimine ihtiyaç

*Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Bağımlılık Kavramına İlişkin Bir
Araştırma: Türkiye Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana
Firma-Tedarikçiler Arasındaki Satın Alma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Analiz*

duymaktadır. Örgütlerin hayatta kalabilmelerinin anahtarı da kendisi için gerekli olan kaynakları elde edebilme ve bu kaynaklara ulaşımı sürekli kılabilme becerisidir (Pfeffer, Salancik, 2003: 2). Ancak örgütsel yaşamda kaynak arzının kıt olduğu koşullar söz konusudur. Bu durum örgütleri daha spesifik nitelikteki sınırlı işlevleri yerine getirmeye yöneltmektedir. Böylece örgütler çevrelerindeki örgütlerle bir takım ilişkiler kurarak birbirlerini tamamlamaya ve amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Bir örgütün sürdürülebilirlik için gerekli olan kaynak kombinasyonuna tek başına sahip olması pek mümkün değildir (Levine, White, 1961: 586-587). Zira örgütler kendi kendilerine yetebilen aktörler değildir. İhtiyaç duydukları bütün kaynak ve şartları kendileri oluşturamazlar. Örgütler amaçları için gerekli olan bütün olanakları tek başlarına sağlayamadıkları için kendileri için farklı derecelerde önemli ve değerli olan kaynakları temin edebilmek amacıyla çevrelerindeki diğer örgütlerle bir tür mübadele ilişkisine girerler. Örgütler bu ilişkiler temelinde ihtiyaç duydukları kaynakları sağlama ve şartları oluşturma yoluna gitmektedirler. Dolayısıyla, örgütler kendi sürdürülebilirlikleri için kritik öneme sahip olan kaynaklara bu ilişkiler temelinde ulaşabilmektedir (Aldrich, Pfeffer, 1976: 83; Pfeffer, Salancik, 2003: 2). Bu durum örgütlerin birbirlerine bağımlı olmalarını meydana getirir (Pfeffer, Salancik, 2003: 43; Salancik, 1979: 375).

Bağımlılık ilişkileri KBK'nin temel ilgi alanlarından birini oluşturmuş ve bunun doğal bir sonucu olarak bağımlılık ilişkilerini konu edinen çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan ilki sosyal ilişkideki aktörler arasındaki bağımlılık ilişkilerini ele alan Emerson (1962) tarafından yapılmıştır. Emerson (1962)'a göre; bir aktörün (A) diğer bir aktöre (B) bağımlılığı "(a) A'nın B tarafından sağlanan kaynaklara olan ihtiyacı ile doğru orantılı; (b) ve söz konusu kaynakların A-B ilişkisinin dışındaki aktörlerden (alternatif) temin edilebilirliği ile ters orantılı"dır (Emerson, 1962: 32). Yıllar itibarıyla, bağımlılık olgusunu ele alan KBK literatüründeki (kuramsal ve ampirik) çalışmalarda, bağımlılık yukarıdaki iki temel kritere göre tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, KBK kapsamında yapılan çalışmalarda bağımlılığın tanımlanması açısından bir tutarlılık görülmektedir.

Bağımlılık olgusu KBK literatüründe Emerson (1962)'den beri yapılan çalışmalarda da hep bu iki kriter temel alınarak tanımlanmıştır. Sadece söz konusu kriterler farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde isimlendirilmiştir: Thompson (1967) "kaynağa olan gereksinim

ve aynı kaynağı diğer aktörlerin sağlayabilmesi" olarak, Jacobs (1974) "zorunluluk-ikame edilebilirlik ve alternatif kaynak sağlayıcılarının mevcudiyeti" olarak, Pfeffer ve Salancik (1978, 2003) ise "kaynağın önemi ve kaynak kontrolünün yoğunluğu" olarak isimlendirmişlerdir.

Bağımlılığın tanımlanmasına ilişkin söz konusu tutarlılığı gösterebilmek için Tablo 1 oluşturulmuştur. Tablonun oluşturulmasında bilinçli olarak bu dört çalışmadan yararlanılmıştır. Bağımlılığın tanımlanmasındaki iki unsurun temelleri, herhangi bir sosyal ilişkideki "aktörler" arasındaki bağımlılığın ele alındığı Emerson'un (1962) çalışmasına dayanmaktadır. Jacobs (1974) ve Pfeffer ve Salancik (2003), bu çerçeveyi "örgütsel bağlama" aktarmışlardır. Bu çalışmanın konusu tedarikçi-alıcı ilişkileri olduğu için, söz konusu kavramsal çerçeveyi "tedarikçi-alıcı ilişkileri bağlamına" aktaran Caniels ve Gelderman (2007) de tabloya eklenmiştir.

686

IJSI 12/2
Aralık
December
2019

Tablo 1: Bağımlılığa İlişkin Kavramsal Çerçeve

Bağımlılığın Unsurları	Emerson (1962)	Jacobs (1974)	Pfeffer ve Salancik (1978, 2003)		Caniels ve Gelderman (2007)	
Kaynağın Önemi	Diğer örgüt tarafından yönlendirilen hedeflere olan ihtiyaç (motivational investment)	Diğer örgüt tarafından sağlanan kaynağın "gerekliliği" Kaynağın "ikame edilebilirliği"	Diğer örgüt tarafından sağlanan kaynağın örgütün faaliyetleri için önemi	Kaynağın örgütün faaliyetleri içindeki oranı	Kaynağa duyulan ihtiyaç (kaynağın gerekliiği)	Kaynağın örgütün faaliyetleri içindeki oranı
				Kaynağın kritikliği		Kaynağın kritikliği
İkame Edilebilirlik	Söz konusu hedeflere mevcut bağımlılık ilişkisinin dışında ulaşılabilirlik (availability)	Alternatif kaynak sağlayıcıların sayısı	Kaynak üzerindeki kontrolün yoğunluğu		Kaynak sağlayıcının ikame edilebilirliği	Alternatif kaynak sağlayıcıya ulaşılabilirlik
						Değiştirme maliyeti

Kaynak: Öztürk (2019)

*Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Bağımlılık Kavramına İlişkin Bir
Araştırma: Türkiye Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana
Firma-Tedarikçiler Arasındaki Satın Alma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Analiz*

Emerson'un (1962) çerçevesine göre, birbiriyle bağımlılık ilişkisi içinde olan iki aktörden birinin gücü, diğer aktörün o aktöre bağımlılığına göre belirlenir. Diğer bir ifadeyle, iki aktör arasındaki güç-bağımlılık ilişkisinde güç ile bağımlılık arasında ters yönde bir ilişki vardır: X'in Y'ye bağımlılığı arttıkça, Y'nin X üzerindeki gücü artar. Ayrıca, sosyal ilişkilerdeki karşılıklılığa bağlı olarak, X'in Y üzerindeki gücü (G_{xy}) ile Y'nin X'e bağımlılığı (B_{yx}) eşit ($G_{xy} = B_{yx}$) kabul edilmektedir (Emerson, 1962: 32). Güç-bağımlılık ilişkisindeki karşılıklılık vurgusu, tarafların bağımlılık/güç düzeylerinin eşit olup olmadığı yönündeki bir ayrımı gündeme getirmektedir: *simetrik* (dengeli) ve *asimetrik* (dengesiz) *bağımlılık*.

Bağımlılığın düzeyinin belirleyicisi yine bağımlılığın tanımlanmasında kullanılan kriterlerdir. Tablo 1'den görüldüğü üzere, örgütler arasındaki işleme konu olan kaynağın önemi ve kaynak üzerindeki kontrolün yoğunluğu, birlikte, bir örgütün diğer bir örgüt, grup veya aktöre olan bağımlılığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, belirli bir kaynağın örgütün girdi veya çıktısı için önemli olması ve söz konusu kaynağın görece az örgüt tarafından kontrol edilmesi bağımlılığın düzeyini belirleyen faktörlerdir. Bu durumda bu iki kriter açısından bağımlılık ilişkisi içindeki örgütlerin birbirlerine karşı bağımlılıkları arasındaki derece farklılıkları, aradaki bağımlılığın simetrik veya asimetrik olduğunu belirlemektedir.

KBK literatüründe simetrik-asimetrik ayrımı ile açık bir şekilde dört çalışmada karşılaşılmaktadır: Emerson (1962), Pfeffer ve Salancik (1978, 2003), Casciaro ve Piskorski (2005) ve Gulati ve Sytch (2007). Emerson (1962) bu ayrımı dengeli ve dengesiz bağımlılık olarak isimlendirmiştir. Eğer X'in Y'ye bağımlılığı (B_{xy}) ile Y'nin X'e bağımlılığı (B_{yx}) eşit ise taraflar arasında dengeli bir bağımlılıktan (*cohesion*) söz edilmektedir. "*Dengeli bağımlılık*" koşullarında taraflardan birinin "hâkimiyeti" ortadan kalkmaktadır; tarafların karşılıklı olarak birbirlerine olan bağımlılığı/gücü devam etmektedir. Buna karşılık, "*dengesiz bağımlılık*" durumunda ise taraflardan birinin diğerine göre güç üstünlüğü söz konusudur (Emerson, 1962: 34).

Pfeffer ve Salancik (2003) bu ayrımı simetrik ve asimetrik olarak isimlendirmiştir. Taraflar arasındaki asimetri, söz konusu alışveriş ilişkisi her iki taraf için de eşit düzeyde önemli görülmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, bir tarafın işlemlerinin büyük bir bölümü diğer tarafın işlemlerinin küçük bir bölümünü

oluşturuyorsa, taraflar arasında asimetrik bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna karşılık taraflardan herhangi birisinin diğerine karşı özel bir güç avantajına sahip olmaması ve alışveriş ilişkisinin her iki taraf için de benzer bir öneme sahip olması ilişkinin simetrik olduğunu göstermektedir (Pfeffer, Salancik, 2003: 53).

Simetrik-asimetrik bağımlılık ayrımı ile ilgili katkıda bulunan bir diğer çalışma Casciaro ve Piskorski'dir (2004, 2005). Bu çalışmalara göre, bağımlılığın *simetrik-asimetrik* olmasında tarafların sahip oldukları gücün düzeyinin belirleyici olduğu öne sürülmektedir. Yazarlar asimetrik bağımlılığı "güç dengesizliği", simetrik bağımlılığı ise "karşılıklı bağımlılık"¹ olarak ifade etmişlerdir (Casciaro, Piskorski, 2004: 6). Casciaro ve Piskorski'e (2004, 2005) göre "güç dengesizliği", tarafların birbirlerine karşı sahip oldukları bağımlılık ve güç düzeyleri arasındaki farklılığı ifade eder. Taraflardan birinin diğerine daha fazla bağımlı olması veya birinin diğeri üzerinde daha fazla güce sahip olması "güç dengesizliği", ya da diğer bir ifadeyle "asimetrik bağımlılık" durumudur. Buna göre güç dengesizliği, "iki tarafın birbirlerine olan bağımlılıkları arasındaki fark" veya "görece daha güçlü konumdaki örgütün güç düzeyinin görece daha az güce sahip olan örgütün gücüne olan oranı" olarak da tanımlanabilir. Karşılıklı bağımlılık ise; esasen tarafların bağımlılıklarının dengeli ya da dengesiz olduğuna bakılmaksızın, taraflar arasındaki iki yönlü/karşılıklı (dyadic) bağımlılığın toplam düzeyini ifade etmektedir. Dolayısıyla karşılıklı bağımlılık, tarafların birbirlerine olan bağımlılık düzeyleri arasındaki farka bakılmaksızın, toplam etkiye vurgu yapmaktadır (Lawler, Bacharach, 1987: 448).

Bu çalışmada bağımlılığın doğası gereği "asimetrik"² bir özellik taşıdığı varsayılmaktadır. Bu varsayım şu şekilde temellendirilebilir: Bağımlılığın tanımlanmasında halen Emerson (1962) referans alınmaktadır. Buna göre, bağımlılık ile güç arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Herhangi bir ilişkide bir örgütün bağımlılığı, karşısındaki örgütün o örgüt üzerindeki gücü ile doğru

¹ Araştırmacıların 2004 yılındaki bildiri çalışmasında bu kavram "interdependence" olarak, 2005 yılındaki makale çalışmasında ise "mutual dependence" olarak ifade edilmiştir.

² İlerleyen kısımlarda görüleceği üzere, bağımlılığın düzeyi açısından simetrik-asimetrik olmak üzere ikili bir ayrım söz konusudur.

orantılıdır. Dolayısıyla, bir örgütün bağımlı olabilmesi için, bağımlı olduğu örgütün de onun üzerinde güce sahip olması gerekmektedir. Buradan hareketle, simetrik bir bağımlılıktan bahsetmek kavramın doğası ile çelişmektedir. Çünkü simetrik koşullarda örgütler arasındaki bağımlılığın düzeyi eşittir (Casciaro, Piskorski, 2005: 174). Bu durum ilişkideki herhangi bir tarafın güçlü veya bağımlı olması durumunu ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle, simetrik bağımlılık koşullarında herhangi bir örgüt için “güçlü” ya da “bağımlı” nitelemesi yapmak zordur. Örgütlerin birbirlerine olan bağımlılıklarının, dolayısıyla birbirleri üzerindeki gücün, eşit olduğu varsayımı; örgütlerin yükümlülüklerinin, güvenlerinin ve bilgi aktarımının eşit olmasını ifade etmektedir. Böylesi bir ilişki de bağımlılıktan çok bir işbirliğini yansıtmaktadır. Nitekim Gulati ve Sytch’in (2007: 33-39) simetrik ve asimetrik bağımlılık türlerinin dayandıkları “nedensel mantığa” yönelik açıklamaları bu durumu göstermektedir. Buna göre, simetrik bağımlılık “gömülülük mantığını”, asimetrik bağımlılık ise “güç mantığını” yansıtmaktadır. Dolayısıyla, örgütler arasındaki bağımlılık ilişkisinin doğasında “asimetrik” koşullar vardır. Bu gerekçelerden dolayı mevcut araştırmada bağımlılığın doğasının daha iyi anlaşılabilmesi için asimetrik koşullardaki bağımlılık ilişkisi örnekleri dikkate alınacaktır.

2. ELEŞTİREL LİTERATÜR İNCELEMESİ

KBK çerçevesinde bağımlılık kavramına ilişkin literatür farklı şekillerde ele alınmış olabilir. Bundan hareketle bu çalışmada bağımlılık kavramına odaklanan literatür, ‘faaliyette bulunan sektör veya sektörler’, ‘analize konu edilen aktör’, ‘bağımlılık ilişkisinin tarafları’ ve ‘bağımlılığın ele alındığı bağlam’ olmak üzere incelenmiştir.

Asimetrik bağımlılık ilişkilerinin sektör düzeyinde ele alındığı çalışmalar çeşitlidir: İnternet (Lee vd., 2015), tekstil ve hazır giyim (Johnsen, Ford, 2001, 2008; Talay vd., 2018), elektronik (Lee, Johnsen, 2012; Jean vd., 2016), gıda (Colurcio, 2009; Touboulic vd., 2012, 2014; Colurcio vd., 2012; Hingley, 2005a, 2005b), tarım (Lambrect vd., 2015), turizm (Ford vd., 2012), kimya (Caniels vd., 2018), ileri teknoloji (Blomqvist, 2002; Blomqvist vd., 2005; Hao, Feng, 2018), otomotiv (Gulati, Sytch, 2007; Benton, Meloni, 2005; Mudambi, Helper, 1998; Driesen, 2018), hava ve demiryolu taşımacılığı (Chiambaretto, 2015), mobilya (Özen vd., 2016), perakende (Mouzas, Ford, 2007; Subramani,

Venkantraman, 2003; Dapiran, Hogart-Scott, 2003; Thomas, Esper, 2010), maden (West, 2014) endüstrileri bunlara örnektir.

Kavramsal ve/veya kuramsal alt yapıya odaklanan çalışmaların bir kısmı farklı sektörleri eş zamanlı olarak incelemiştir: Cuevas vd. (2015) perakende ve havacılık, Chen ve Chen (2002) kimya, makine, elektronik ve taşımacılık; Caniels ve Roevelend (2009) demiryolu, kimya ve çelik üretimi; Huo vd. (2017) ilaç, el sanatları, bilgi teknolojileri, yapı malzemeleri, kimya ve petrokimya, elektronik, gıda, metal, basım ve yayın, plastik, tekstil ve konfeksiyon, oyuncak ve mobilya; Donado ve Nogatchewsky (2006) tarımsal gıda, eczacılık ve havacılık; Michalski vd. (2019) elektronik, metal, maden, otomobil, gıda, inşaat, lojistik, ilaç, kozmetik, enerji ve tekstil.

690

IJSI 12/2
Aralık
December
2019

Analize konu edilen aktörler bağlamında, spesifik bir endüstriye odaklanmak yerine girişimciler (Vracar, 2014), kamu kurumları (Casciaro, Piskorski, 2005), ticaret işletmeleri (Tianyou, 2016) ve fason üreticiler (Nyugen, 2016) gibi aktörleri ele alan çalışmalar mevcuttur.

Asimetrik bağımlılık ile ilgili literatürün incelemesinde dikkate alınması gereken diğer konu, bağımlılık ilişkisinin her iki tarafının da analize dâhil edilip edilmemesidir. Bağımlılık doğası gereği karşılıklı bir durum olduğu için, asimetrik bağımlılık ilişkisinin ele alındığı böylesi bir çalışmanın her iki tarafın da bakış açısını ele alacak şekilde tasarlanması bağımlılığın içeriğinin daha iyi anlaşılması açısından bir avantaj sağlayacaktır. Nitekim konu ile ilgili önemli çalışmalardan birisi olan Casciaro ve Piskorski (2005), taraflar arasındaki tek yönlü durumu değil, iki tarafın da birbirlerine olan karşılıklı bağımlılıklarının (iki ögeli «dyadic» olarak) eş zamanlı olarak ele alınmasının gerekliliğini ifade etmiştir. Ancak literatürde bağımlılık ilişkisinin iki tarafının analize dâhil edildiği çalışmalar görece sınırlıdır (Bloomqvist, 2002; Casciaro, Piskorski, 2005; Caniels, Roevelend, 2009; Khoja vd., 2011; Caniels vd., 2018). Bu açıdan literatürdeki bir istisna Touboulis vd.'nin (2014) çalışmasıdır. Yazarlar asimetrik bağımlılık ilişkilerini büyük bir alıcı ile küçük tedarikçilerini içeren alıcı-tedarikçi-tedarikçi şeklindeki üçlü bir ilişkiyi (analiz düzeyi) incelemiştir.

Literatürdeki mevcut boşlukların tespitini sağlayan eleştirel kaynak incelemesindeki bir diğer konu da *bağlam*dir. Türkiye bağlamı, bu anlamda üzerinde az çalışılmış bir sahadır. Nitekim Türkçe literatürde

KBK'ye ilişkin tek literatür incelemesi hüviyetindeki Koç ve Sayılar (2016) da bu alandaki eksikliğe değinmişlerdir. Bağımlılık olgusunu Türkiye bağlamında ampirik bir çalışmaya konu edinen çok sınırlı sayıda çalışmanın (Özen vd., 2016; Öztürk, 2019) olduğu görülmüştür.

Tüm bu literatür birlikte ele alındığında, bu araştırmanın temel soruları olan “bağımlılık ilişkisi nasıl oluşur” ve “nasıl işler” sorularından özellikle ilkinin cevaplanmasına yönelik bulguların olduğu görülmektedir. Sektör ve/veya sektörler düzeyindeki araştırmaların bulguları, bu araştırma için de bir zemin oluştururken, bağımlılık ilişkisinin tarafları, bağlam ve aktörler düzeyindeki araştırmaların halen eksik olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmanın bağımlılık olgusunu hem Türkiye bağlamında ampirik bir çalışmaya konu etmesi, hem de bağımlılık ilişkisinin taraflarından her ikisini analize dahil etmesi bakımından literatürde bahsedilen boşlukların doldurulmasında önemli bir yere sahip olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bağımlılık ilişkisinin nasıl işlediği sorusuna odaklanan başkaca bir araştırma henüz yapılmadığından, bu çalışma ile mevcut literatürün genişlemesine bir katkı sunmak amaçlanmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, bağımlılık konusunun ana firma ve tedarikçileri arasında nasıl oluştuğu ve sürdüğünü Türkiye bağlamında örnek bir endüstri üzerinden açığa çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışma, *temel nitel araştırma* (Merriam, 2015) olarak tasarlanmıştır. Zira çalışma hem keşifsel amaçlarla yürütülmekte, hem de ele alınan bağımlılık kavramı bağlama özgülük koşulunu sağlamaktadır. Bu yönüyle araştırmacıların amacı “istatistiksel genellemeler” yapmak değil; bunun yerine görece az sayıda örnek üzerinden “analitik genellemelere” ulaşarak bağımlılık olgusuna yönelik anlayışın geliştirilmesine katkı sağlamaktır. Bu bağlamda araştırmaya yön veren araştırma sorusu şu şekildedir:

- Firmalar arasındaki bağımlılık ilişkileri satın alma süreçlerinde taraflar açısından 1- nasıl oluşuyor ve 2- nasıl işliyor?

3.1. Örneklem Seçimi

Araştırma sorusunun fikir düzeyindeki ilk tasarım aşamasında, bağımlılık ilişkisinin nasıl olduğunu çözümlenmeye en uygun bağlamın neresi olacağına karar vermek, örneklem seçiminin birinci aşamasıdır. Çalışmanın otomotiv sektöründe yürütülmesi uygun görülmüştür. Örneklem seçiminin bu ilk aşamasında kasti (amaçlı) örneklem türlerinden *ölçüt örnekleme tekniği* benimsenmiştir. Bu tekniğe göre uygun örneklemin belirlenmesinde belli kriterler dikkate alınmaktadır (Patton, 2014). Burada üç kriter araştırmacıların karar vermesinde etkili olmuştur: i- araştırmacılardan birinin uzun yıllardır otomotiv sektöründe çalışması ve bu durumun meseleye içeriden bakarak bağımlılık kavramın pratikteki yansımalarının nasıl olduğunun analizi zenginleştirilecek olması, ii- sektör tecrübesinin getireceği sosyal networkü kullanarak zengin veri elde edebilme ihtimali, iii- otomotiv sektöründeki tedarik ilişkilerinin karakteristiğinin asimetric bağımlılık ilişkisi yansıtan iyi bir örnek olması ve bunun literatürce de desteklenmesi (bkz. Gulati, Sytch, 2007, Driesen, 2018).

Örneklem seçiminin ikinci aşamasında, otomotiv sektöründe hangi firmaların çalışmaya dâhil edileceğine karar verilmiştir. Bu aşamada ise kasti örneklem türlerinden *kolayda örnekleme tekniği* benimsenmiş (Patton, 2014) ve yukarıdaki kriterlere uygun olacak şekilde araştırmacının ulaşabildiği ana firma ve tedarikçiler çalışma kapsamına dâhil edilmiştir. 9 ana firma ve 14 tedarikçi firma olmak üzere 23 firma yetkilisine yüz yüze, telefon ile ve e-mail üzerinden ulaşılmıştır. Ancak analizler için yeterli düzeyde veri içermediği görülen 1 ana firma ve 4 tedarikçi firma analizin dışında bırakılmıştır. Analiz, 8'i ana firma 10'u tedarikçi olmak üzere toplamda 18 firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Tablo 2'de firmalara ilişkin genel bilgiler yer almaktadır.

**Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Bağımlılık Kavramına İlişkin Bir
Araştırma: Türkiye Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana
Firma-Tedarikçiler Arasındaki Satın Alma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Analiz**

Tablo 2: Örnek Firmalara İlişkin Bilgiler

Taraf	Firma	Tesis Yeri	Çalışan Sayısı	Çalışma alanı	Menşei
Ana Firmalar	A1	Sakarya	5000	Farklı yakıt seçenekleriyle otomobil üretim/satış	Japonya
	A2	Kocaeli	1000	Hafif kamyon, kamyonet, küçük otobüs ve pick-up gibi ticari araçlar üretim/satış	Japonya
	A3	Sakarya	2300	Otobüs, semi-treyler, hafif kamyon, tekerlekli zırhlı ve paletli zırhlı araçlar üretim/satış	Türkiye
	A4	Ankara	1961	Otobüs üretim/satış ve elektrik/elektronik parça imalatı	Almanya
	A5	Kocaeli Eskişehir	11501	Ticari araç, kamyon ve çekici üretim/satış	ABD
	A6	Ankara Sakarya	3000	Traktör, zirai ekipman (yükleyici, ekskavatör gibi) ve iş makineleri üretim/satış	Türkiye
	A7	İzmir	2500	Otobüs, kamyon, ticari ve askeri (zırhlı ve tekerlekli) araç üretim/satış	Türkiye
	A8	Kocaeli	2800	Otomobil üretim/satış	G. Kore
Tedarikçiler	T1	Kocaeli	750	Otomobil gövde kısmı ve parçaları üretimi	G. Kore
	T2	İstanbul	28000*	Sinterlenmiş metal filtreler ve filtrasyon sistemleri	Japonya
	T3	Kocaeli	500	Egzoz sistemleri, kapı takviye barı, ön konsol destek paneli, pres parçaları, koltuk destek elemanı ve çelik borular	Japonya
	T4	İstanbul	36000*	Otomasyon sistemleri, yazılım, hareket ve sürücüler, emniyet cihazları, robotlar, kontrol ve anahtarlama komponentleri	Japonya
	T5	İstanbul Manisa	142340*	Fabrika otomasyon, klima, asansör, görsel veri, ulaştırma ve uydu sistemleri, robot teknolojileri	Japonya
	T6	Kocaeli Sakarya	1600	Araç lastikleri	ABD
	T7	Bursa Sakarya	850	Çelik ve alüminyum sac levha, kaynaklı montajlar ve ısı kalkanları, yüzey panelleri, çelik parçalar, kaynaklı parçalar, şasi ve süspansiyon bileşenleri	Türkiye
	T8	Sakarya	45	Sanayi kuruluşlarına rulman (rulman, V kayışı, dişli, zincir vb.) ve hırdavat (el aletleri, teknik hırdavat, ölçü aletleri, sanayi tekerlekleri, kaynak grubu vb.) grubu malzeme tedariki	Türkiye
	T9	Sakarya İstanbul	30	Ekipman, baskı makine imalatı	Türkiye
	T10	Kocaeli Ankara İzmir Bursa Adana	1690	Enerji ve otomasyon teknolojisi, elektrifikasyon, endüstriyel otomasyon, hareket sistemleri, robotik ve imalat otomasyonu, güç trafo ve şebekeleri	İsviçre

Çalışan sayıları Türkiye ölçeğinde verilmiştir. Ancak (*) ibaresi olanlar Dünya genelindeki çalışan sayısını göstermektedir.

693

IJSI 12/2
Aralık
December
2019

3.2. Veri Toplama Süreci

Çalışmada veri toplama tekniği olarak *mülakat* kullanılmıştır. Mülakat soruları *tam biçimlendirilmiş* bir formda hazırlanmıştır. Mülakat soruları hazırlanırken, otomotiv endüstrisinde 16 yıllık çalışma deneyimi olan araştırmacılardan biri taslak bir araştırma soru formu hazırlamış, ardından taslak soru formu üzerinde araştırmacıların dışındaki uzman bir akademisyenden görüş alınarak soru formunun son hali elde edilmiştir. Mülakat sırasında ses kaydı alınması istenmediği için görüşmeyi yapan araştırmacı not tutmuş ve analiz hem e-mail ile elde edilen dokümanlar, hem de görüşmelerden elde edilen notlar üzerinden yapılmıştır.

Merriam'a (2015) göre, seçilen örnek kapsamında kimlerle görüşüleceği örnekleme rafine etmek bakımından atılacak önemli bir adımdır. Bu aşamada satın alma süreçlerinde bağımlılık ilişkisi araştırma sorusunun merkezinde olduğundan, ana firmaların satın alma şefleri, mühendisleri veya müdürleriyle, tedarikçi firmaların ise pazarlama, satış yetkilileri ve bölge sorumluları ile görüşülmüştür.

3.3. Güvenvericilik

Bu araştırma Guba'nın (1981) bir araştırmacının güvenvericiliği ve kalitesiyle ilgili olarak belirlediği gerçeklik değeri, uygulanabilirlik, tutarlılık ve tarafsızlık kriterlerine uygun olarak yapılandırılmıştır. Bu kriterlerin nitel araştırma terminolojisindeki karşılıkları olan *inandırıcılık*, *aktarılabirlik*, *itimat edilebilirlik* ve *onanabilirlik* ilkeleri gözetilmiştir. Bunun için sahada profesyonel olarak çalışmakta olan araştırmacının deneyim ve gözlemleri ile akademisyen olan araştırmacıların teori ve kavram bilgisi arasındaki tutarlılık sağlanarak veriler toplanmış ve kodlama yapılırken bu *içsel geçerliliğin* sağlanmasına yönelik adımlar takip edilmiştir (Guba, 1981: 80; Lincoln, Guba, 1985).

3.4. Verilerin Kodlanması

Firmalar arasındaki satın alma süreçlerinde bağımlılık ilişkilerinin taraflar açısından nasıl i- olduğu ve ii- işlediği sorusu kodlama işlemi iki kısma ayırmayı gerekli kılmıştır. Araştırma sorusunun ilk kısmı *bağımlılık ilişkisinin nasıl oluştuğuna* odaklanmaktadır. Bu kısım ile

*Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Bağımlılık Kavramına İlişkin Bir
Araştırma: Türkiye Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana
Firma-Tedarikçiler Arasındaki Satın Alma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Analiz*

ilgili başlangıç tema ve kodların belirlenmesinde KBK'nin kavram seti yönlendirici olmuştur (Hsieh, Shannon, 2005). Bu yönüyle analizin ilk kısmında tümdengelimsel bir mantık benimsenmiştir. Analizin ikinci kısmı ise araştırma sorusunun ikinci kısmı olan *bağımlılığın nasıl işlediğine* odaklanmaktadır. Bağımlılığın nasıl işlediği ile ilgili olarak kuramsal bir açıklama setine sahip olunmadığından analizin ikinci kısmı verilerden hareketle belirlenen tema ve kodlar üzerinden tümevarımsal bir şekilde dizayn edilmiştir.

Araştırmacılar kodlama işlemi ile ilgili ilk olarak ayrı ayrı soru setlerindeki soruları tasnif ederek hangi soruların hangi kategoriler altında toplanacağını belirlemiştir. Bu aşamada iki araştırmacı kodlamayı yaparken saha bilgisi sahibi olan diğer bir araştırmacı da bu kodların reel dünyada karşılığı olup olmadığını teyit etmiştir. Bu aşamada, sorulardan iki kademeli bir izlek elde edilmiştir. Söz konusu kodlamalar ana firma ve tedarikçiler için ayrı ayrı yapılmıştır. Dolayısıyla, bağımlılık ilişkisinin her iki tarafını da kuşatacak şekilde, *"bağımlılığı oluşturan koşullar"* teması araştırma sorusunun ilk kısmı ile ilişkilendirilmiş; *"bağımlılık koşullarının yönetimi"* teması ise sorunun ikinci kısmı olan bağımlılığın nasıl işlediği ile eşleştirilmiştir. Böylece soru listesi iki tema altında sınıflandırılarak bağlama özgü koşulların kod listesinde açığa çıkabilmesi için kapsayıcı bir çerçeveye ulaşılmıştır. Bu şekilde verilerin analizinde iki temel kategoriden hareket edilmiştir. Tema ve kod listesinin görselleştirilmesinde *FreeMind* paket programından yararlanılmıştır.

3.5. Analiz Süreci ve Bulguların Yorumu

Araştırmanın sunumunu akıcı hale getirmek üzere analiz: 1- Firmaların tekil analizleri ve 2- Tema ve kodlar ekseninde analiz olmak üzere iki aşamada takdim edilecektir. Bunun nedeni; 1-tekil analizler ile Tablo 2'de kısaca tanıtilen ana firmaların ve tedarikçi firmaların asimetrik bağımlılık ilişkisine nasıl baktıklarını genel hatlarıyla görebilmeyi, 2-ardından tema ve kodlar yardımıyla yapılan analiz ile araştırma soruları ile doğrudan ilişki kurabilmeyi sağlamaktır.

3.5.1. Firmaların Tekil Analizleri

Ana Firmaların Tekil Analizleri

A1 firması, bağımlılık ilişkisinin *asimetrik* özellik taşıdığını gösteren oldukça çarpıcı bir örnektir. Ana firma olan A1'in tedarikçi üzerindeki gücü Tablo 1'de bahsi geçen hemen hemen bütün bağımlılık kriterlerinde kendini göstermektedir. Bu da bağımlılık kavramının neden *asimetrik* bağımlılık üzerinden ve *güç* kavramı ile karşılıklı olarak ele alınması gerektiğine iyi bir örnektir. A1 aynı zamanda *menşe ülke karşılaştırması* yapabilmek için uygundur. Japon menşeli bir firma olmanın, tedarik ilişkilerinin yönetiminde kendine has özellikleri bulunmakta, bu özellikler de tedarikçi firmalara karşı *asimetrik* bir bağımlılık ilişkisini güçlendirecek türde bir yapı arz etmektedir.

A2 firması, tedarikçi seçim kriterleri konusunda oldukça nettir. Tedarik ilişkisi içerisinde *güçlü taraf* olduklarını çarpıcı ifadelerle ortaya koyan A2 yetkilisi, tedarikçinin üstün olduğu durumlar sorulduğunda “*böyle bir durum ile şu ana kadar karşılaşmadık*” ifadesi ile güç ilişkisinin niteliğine dair önemli bir durumu ortaya koymaktadır.

A3 firması yetkilisi ise, tedarik ilişkilerinde güçlü taraf olduklarını ima etmekle birlikte stratejik yönetim yaklaşımı açısından tedarikçileri önemli *paydaşları* olarak ve kendi stratejilerini hayata geçirmede *iş ortağı* olarak algılamaktadır. Bu vurgu A3'ü diğer ana firmalardan ayırmaktadır.

A4 firması, açıkça tedarikçi firmaya karşı pazarlık gücü üzerinden bağımlılık ilişkisini kuran ve geliştiren bir firmadır. Ana seçim kriterini *fiyat-kalite dengesi* üzerinden gerçekleştirdiği için, kaliteli fakat daha ucuza satın alma yapabileceği tüm alternatiflerde pazarlık gücünü kullanarak bağımlılık ilişkisini yönetmektedir. Görüşmecinin tedarikçi ile sorun yaşandığında “*sipariş edilen ürünlerde sorun oluştuğunda, sorun bizden kaynaklı ise kendimiz çözme yoluna gideriz. Firmadan kaynaklı ise firmadan çözmesini isteriz, bazı bizden kaynaklı sorunlar var ise de firmanın çözebilirliğini kullanarak firmanın imkânları ile onu çözmesini isteriz*” ifadesi ile kendilerinin yol açtığı bir sorunun çözümünde bile zaman zaman güçlerini nasıl kullandıklarını göstermektedir.

**Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Bağımlılık Kavramına İlişkin Bir
Araştırma: Türkiye Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana
Firma-Tedarikçiler Arasındaki Satın Alma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Analiz**

A5 firması, bir önceki örnekte olduğu gibi fiyat-kalite dengesi vurgusunu öncelemektedir. Diğer tüm örneklerden farklı şekilde bu ana firma hesap verebilirlik konusunu tedarikçi seçiminde önemli görmektedir. Bu firmaya göre, tedarik ilişkilerinde süreklilik vurgusu yine önemli bir husustur.

A6 firması yetkilisi, yeşil satın alma konusunda duyarlılığı vurgulayan tek görüşmeci olmuştur. Bu duyarlılığı şöyle ifade etmektedir: “Yeşil satın almayı önemsiyor ve bunu önemseyen firmalarla çalışmayı arzuluyoruz geleceği bu yönde şekillendirmeye çalışıyoruz”. Ancak; fiyat, kalite, süreklilik vurguları bakımından tipik sayılabilecek bir örnektir.

A7 firmasının verileri A2 firmasının verileri ile neredeyse birebir örtüşmektedir. Bu firmanın tek farkı, satış sonrası hizmet konusuna daha duyarlı olması, tedarik ilişkisinin kazan-kazan oyunu olmasını gerekli görmesidir.

A8 firması, diğer tüm ana firmalardan farklı olarak, tedarikçilerini puanlayarak iş ilişkisini sürdürmektedir. Puanlamanın nasıl yapıldığı “İstenilen ürünün zamanında teslim edilmemesi veya teklif edilen üründen başka, eşlenik ürün getirmesi durumunda satın alma birimi tarafından firma puanı azaltılır” şeklinde ifade edilmiştir. Ancak menşe ülke özelliği bu ana firma için de önemlidir. Güney Kore menşeli olan firma, zorunlu olarak belirli firmalardan tedarik yapmaktadır. Tek veya sınırlı sayıda tedarikçi ile çalışmanın verili bir durum olarak varlığı kabul edilmiş bir gerçeklik gibi aktarılmaktadır.

Tedarikçi Firmaların Tekil Analizleri

T1 firması, A8 firmasının tedarikçilerindedir. Tam da ana firma yetkilisinin verdiği cevaplara paralel olarak, T1 firması yetkilisi asıl önceliklerini üretici ana firma üzerinden şekillendirdiklerini belirtmiştir. Burada tedarikçi firma T1, kendileri olumsuz bir şey yapmadıkları müddetçe ana firmanın kendilerini bırakmayacağından emindir. Kendilerinin ana firma ile çalışmayı bırakıp bırakmak istemeyeceği sorulduğunda, T1 yetkilisinin cevabı oldukça çarpıcıdır: “bu kararı sadece Kore yönetimi verebilir, fakat T1 Türkiye’nin burada olma sebebi ana sanayiye hizmet etmektir”. Ana firmanın desteklenmesi adeta varlık sebepleri ve stratejilerine yön veren asli unsurdur.

"Amacımız hiçbir zaman rakip ürünlerin yerine kendi ürünümüzü kullanılmak yönünde olmuyor. Çözüm ortağı olarak görünmek istiyoruz... Kendilerini ulaşılmaz ya da biz büyüğüz biz ne dersek o olur şeklinde görürlerse bu durumda (birlikte çalışmaya) son verebiliriz" diyen T2 firması yetkilisi, tedarikçi bir firma olarak ana firmaların kendilerini iş ortağı olarak görmeleri konusunda ısrarcıdır. Tek taraflı olarak ana firmanın ilişkiyi yönlendirmek istemesi girişiminde ilişkiyi sonlandırabileceğini ifade etmesi bakımından pazarlık gücü yüksek olan T2, bu araştırma çerçevesinde farklı sayılabilecek nitelikteki örneklerden biridir. Bu firma tarafından, büyük ölçekli firmalar ile çalışmanın zorlukları "arzular şelale, talep sonsuz" sözüyle dikkat çekici bir şekilde ifade edilmiştir.

T3 firması A1'in tedarikçilerinden olup, kendisi de bir Japon firmasıdır. Menşe ülke kriterinin tedarik ilişkilerini nasıl yönlendirebileceği noktasında önemli bir kriter olduğunu gösteren örneklerden biri de T3 firmasıdır. Görüşme yapılan firma yetkilisi, asimetrik bağımlılık konusunu öne çıkararak, "Siz onun (ana firmanın) sistemine ayak uydurmaya çalıştığınız için kendinizi zorluyorsunuz. Bazı durumlarda sizin için maliyetli olsa dahi elinizden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorsunuz ve bu durum sizi yorabiliyor" sözlerini dile getirmiştir. Bu anlamda, firmanın uzun vadeli stratejisi asimetrik bağımlılığa rıza göstererek hayatta kalmaktır.

T4 firması yetkilisi, kendi alanında ismini dünyaya duyurmuş bir marka olduğunu vurgulayarak diğer tedarikçilerden ayrılmaktadır. Ancak diğer tedarikçi firmalar ile benzer şekilde, "yapılan sözleşmelerde ağır şartlar uygulanıyor. Satışını yapmakta olduğumuz ürün ya da hizmetin teslimat zamanında yerine getirilmemesi üretimde yaşanacak aksaklığın zararları ile bizleri karşı karşıya bırakıyor" ifadesi ile ana firmaların yaptırım güçlerinin altını çizmekte ve asimetrik bağımlılık ilişkisini gözler önüne sermektedir.

T5 firması yetkilisi, tıpkı T4 firmasında olduğu gibi ana firmaların cezai yaptırımlarına dikkat çekmiştir. Büyük ölçekli ana firmaların tedarikçilerle çalışırken statükoyu korumak istediklerinin altını çizmiştir.

T6 firması global ölçekli tedarikçilerden biri olup, görüşme yapılan tüm tedarikçi firmalardan ayrılan bir profile sahiptir. Üretmekte olduğu otomobil lastikleri için oldukça yüksek bir pazarlık payına

*Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Bağımlılık Kavramına İlişkin Bir
Araştırma: Türkiye Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana
Firma-Tedarikçiler Arasındaki Satın Alma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Analiz*

sahip ve adeta asimetrik bağımlılığı tedarikçi lehine çeviren tek örnektir. Asimetrik bağımlılık ilişkisinden ana firmaya göre avantajlı konumda yer almasının nedeni, kuramsal arka planda ifade edildiği üzere, alışverişe sağladığı *kaynağın (araba lastiği) ikame edilebilirliğinin düşük* olması olarak yorumlanmıştır.

T7 firması yetkilisi, asimetrik bağımlılık ilişkisinin varlığını oldukça net şekilde ortaya koymuştur. Tıpkı T3 firması gibi kendisi de A1 firmasının tedarikçisi olan T7, varlık sebeplerini “*A1 için buradayız*” şeklinde ortaya koymaktadır. Ayrıca, “*yukarıda da anlatıldığı üzere zaten onların belirlediği ürünleri belirlediği fiyatlara belirlediği firmalardan aldığımız için bizim tercih hakkımız bulunmuyor*” sözleri ile ana firmanın tedarikçisi üzerindeki gücünü gözler önüne sermektedir.

T8 firması, tedarik ilişkileri ile ilgili diğer örneklerden farklı olarak *hız* konusuna vurgu yapmıştır. Stok maliyetlerinin yüksek olması, ancak alıcı olan ana firmaların kendilerini bu konuda zorlaması yetkilinin altını çizdiği hususlardır.

T9 firması, T7 firmasında olduğu gibi, asimetrik bağımlılık konusuna dikkat çekmiştir. Firma yaptığı iş ve ürettiği ürünün niteliği bakımında diğer tedarikçilerden farklılaştığı için, firma yetkilisinin tedarik ilişkileri ile ilgili yaklaşımı da diğer görüşmecilerden farklılık arz etmektedir. Bu noktada özellikle bağımlılık ilişkisinin nasıl işlediği ile ilgili olarak ana firmaların pazarlık gücünü elinde bulundurduğu hakkındaki ifadeleri oldukça çarpıcı niteliktedir: “*büyük ölçekli firmalarda öncelikle önce ben olgusu var. Yani gel deyince geleceksiniz, git deyince gideceksiniz. Ama bir gün bile gelemem demeyeceksiniz. Yoksa bilet kesilir. İkili ilişkilerinizi iyi tutmanız gerek*”.

T10 firması yetkilisinin genel yaklaşımı ana akım *rekabet edebilirliğin gerekleri* söylemleri ile paralellik göstermektedir. Firma yetkilisi güç ilişkisine ilişkin ana firmaların gücünü takdir etmekle birlikte, “*(tedarikçiler) çoğu zaman eliniz kolunuz oluyor*” söylemiyle tedarikçi firmaların bu güç ilişkisindeki rolüne ilişkin ipucu vermektedir.

3.5.2. Tema ve Kodlar Eksenindeki Analiz ve Yorumlar

Verilerin kodlanması kısmında detaylı olarak ele alındığı üzere, analizin bu kısmında veriler araştırma sorusunun iki kısmı için de

tema ve kodlara ayrılmıştır. *Bağımlılık İlişkisinin Nasıl Oluştığı* ve *Bağımlılık İlişkisinin Nasıl İşlediği* temaları anlatımın iki kısmını oluşturmaktadır. Burada analizler sırasıyla, önce ana firma sonra da tedarikçi firma için yapılacaktır. Tema ve kod görselleri bu anlatıma eşlik edecektir.

Kısım 1: Bağımlılık İlişkisi Nasıl Oluşuyor?

Yukarıda ifade edildiği üzere, “bağımlılık ilişkinin nasıl oluştuğu” temasına yönelik kodların belirlenmesinde KBK’nın bağımlılık tanımlamasında esas aldığı iki kriter yönlendirici olmuştur. Bu iki kriter Tablo 1 ve Şekil 1’de görüleceği gibi “*Kaynağın önemi*” ve “*Alternatiflerin Belirlenmesi / İkame Edilebilirlik*”tir. Kaynağın önemi kodu tedarik ilişkisinde taraflar açısından tedarik edilen kaynağın i) *hangi oranda* kullanıldığı ve ii) *ne derece kritik* olduğunu ifade etmektedir. İkinci tema olan alternatiflerin belirlenmesi /ikame edilebilirlik ise kaynağın kendisinden ziyade kaynak sağlayıcıların i) *sayısı* ve ii) *ne derece önemli* olduğu / ikame edilebilirliği ile ilgilidir. Dolayısıyla, şekilden de görülebileceği üzere, söz konusu her iki kod da biri niceliksel, biri niteliksel içeriğe sahip olan iki alt koda sahiptir.

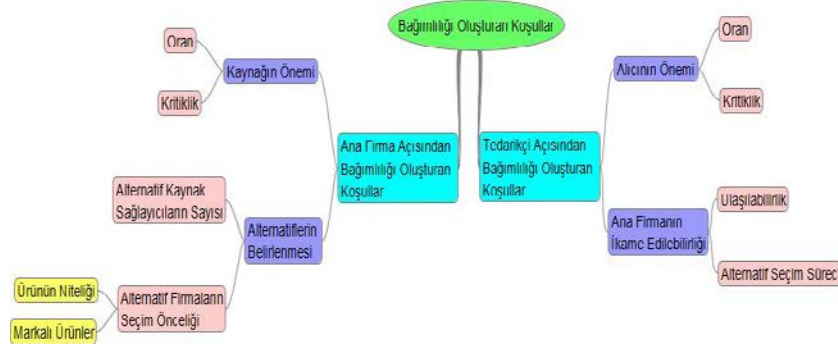
Bu başlıkla ilgili tema ve kod listesi Şekil 1’deki gibidir:

700

IJSI 12/2
Aralık
December
2019

Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Bağımlılık Kavramına İlişkin Bir Araştırma: Türkiye Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana Firma-Tedarikçiler Arasındaki Satın Alma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Analiz

Şekil 1: Bağımlılığı Oluşturan Koşullara Yönelik Tema ve Kodların Gösterimi



701

IJSS 12/2
Aralık
December
2019

Ana Firmalar için Bağımlılığı Oluşturan Koşullara Yönelik Analiz ve Yorumlar

Ana Firma için bağımlılığı oluşturan koşulların neler olduğu sorusu, literatürden hareketle i- *kaynağın önemi* ve ii- *alternatiflerin belirlenmesi* olmak üzere iki kod çerçevesinde analiz edilmiştir. Kaynağın önemi kodu, *oran* ve *kritiklik* alt kodlarını içermektedir. *Oran* alt kodu, tedarikçiden sağlanan kaynağın ana firmanın faaliyetleri içerisindeki oranını ifade etmektedir. *Kritiklik* alt kodu ise söz konusu kaynağın bulunamaması/olmaması durumunda ana firmanın faaliyetlerinin ne derece sekteye uğrayacağı ile ilgilidir. *Alternatiflerin belirlenmesi* kodu, tedarik ilişkisi içerisinde ana firmanın alternatif belirlerken ne tür ölçütleri temel aldığını ifade etmektedir. Bu kod, *alternatif tedarikçi sayısı* ve *alternatif firmaların seçim önceliği* alt kodlarından oluşmaktadır. Seçim önceliği alt kodu ana firmanın hangi kriterleri temel alarak tedarikçilerini seçtiğini, diğer bir ifade ile iş yaptıkları tedarikçilerini önceleme sebeplerini ifade etmektedir. Bu kodun da kendi içinde anlamlı iki alt kodu bulunmaktadır: *tedarik edilen ürünün niteliği* ve *markalı ürünler*.

Oran kodu, ana firmalar içinde sadece A1 firmasında, bağımlılığı tanımlayan bir kriter olarak ifade edilmiştir. Ancak yüzdelik bir

sayısal değerden söz edilmemiştir. Buna karşılık, *kritiklik* kodu A8 dışındaki bütün firmalar tarafından önemle vurgulanmıştır. Kritiklik, istenilen kaynağın bulunamaması durumunda faaliyetlerin devam edip edemeyeceği ile ilgili olduğundan, tedarik ilişkisinin ana firmalar açısından ne denli önemli olduğu “*Firmanın can damarı... Almak zorunda olduğumuz markalarda kriter belirleyemiyoruz. Tedarikçiye ve sunulan fiyata uymak zorunda kalıyoruz (A1); Satın alma, üretim süreçlerimizde kritik operasyonlardan biridir. Bu prosesteki herhangi bir gecikme üretim sürecini olumsuz etkileyecektir (A7); Satın alma üretimin en önemli parçasıdır. Satın alma iyi yapılmadığı sürece üretimde aksaklıklar olabilir (A3)*” gibi ifadelerden açıkça görülmektedir.

Ayrıca, bu iki kod özellikleri bakımından incelendiğinde ilki niceliksel, ikincisi ise niteliksel bir içeriğe sahiptir. Dolayısıyla burada firmaların bağımlılığa konu olan kaynağı niteliksel unsurlar üzerinden anladığına dair bir çıkarım da yapılabilir.

Tedarikçi bulma konusunda ana firmalar açık bir şekilde *alternatif sayısının* oldukça fazla olduğunu dile getirmektedir. Bu bakımdan tedarik bulma konusunda zorlukla karşılaşmadığı ancak belirli bazı parçalar için bu durumun geçerli olabileceği vurgulanmaktadır. Bu hususta dikkat çekecek bir bulgu Japon ve Güney Kore menşeli firmaların *tedarikçinin menşei* konusunda yaptığı vurgudur. A1 ve A8 firmaları kendi ülke kökenlerinden gelen firmaları incelemektedir.

Ana firmanın *seçim önceliğini* neyin belirlediğine gelindiğinde ise, A8 dışındaki tüm firmalar *kaliteyi* öncelediğini belirtirken, A8 *puanlama* esasına göre tedarik ilişkilerini yönetmekte ve kayıtlı firmalar dışında tedarikte bulunmamaktadır. Kalite dışında tedarikçi seçerken ana firmaların üzerinde durduğu diğer nitelikler ise; *fiyat, teslim süresi/hız, yetkinlik/teknik yeterlilik, kapasite, sürekliliktir.*

Ana firmaların seçim önceliği kriterlerinde açık ara farkla en sık vurguladığı husus *kalite* olduğundan, bu kavram iki alt kodla temsil edilmiştir. Bunlardan ilki *ürünün niteliği*, ikincisi ise *ürünün markasıdır*. Ürün niteliğinde A6 yeşil satın alma konusunda dikkatli iken, A1 Japon menşeli markaları öne çıkarmaktadır. Buna karşılık A2, A3, A6, A7, A8 belirli parçalarda marka önceliklerinin olduğuna işaret etmektedir.

*Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Bağımlılık Kavramına İlişkin Bir
Araştırma: Türkiye Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana
Firma-Tedarikçiler Arasındaki Satın Alma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Analiz*

Bu kodlama neticesinde, ana firmaların kendi üretim süreçleri için tedarik ettikleri ürünlerin son derece kritik olmasına karşın, kendilerine göre görece fazla sayıdaki tedarikçi kümesinden istedikleri nitelikte olanları seçme şansı ve üstünlüğüne sahip oldukları için, bu durumun kendilerine pazarlık gücü kazandırdığı görülmektedir. Ana firmalar rekabetçiliklerine katkı sunacak nitelikteki tedarikçiler ile çalışmayı sürdürmektedir. Bağımlılık ilişkisinde güçlü taraf olduklarına yönelik imalar oldukça kuvvetlidir. Bu bulgular, mevcut KBK literatüründeki asimetrik bağımlılık ve güç ilişkisine ilişkin açıklamaları desteklemektedir.

*Tedarikçi Firmalar için Bağımlılığı Oluşturan Koşullara Yönelik
Analiz ve Yorumlar*

Tedarikçi firma için de bağımlılığı oluşturan koşulların neler olduğu sorusu, benzer şekilde, i- *alıcının önemi* ve ii- *ana firmanın ikame edilebilirliği* olmak üzere iki kod çerçevesinde analiz edilmiştir.

Tedarikçi firmalar için bağımlılığı oluşturan koşulların neler olduğuna ilişkin çözümlemede ilk kod alıcının önemidir. Burada alıcılar için yapılan analizdeki ile aynı mantık çerçevesinde iki alt kod *-oran* ve *kritiklik*- ortaya çıkmıştır. *Oran* alt kodu, tedarikçi firmaların faaliyetlerinin ne kadarını söz konu ana firma için yaptığını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu kod, tedarikçi firma açısından ana firmanın sağladığı pazar payı ile ilgilidir. Kritiklik alt kodu ise söz konusu ana firmaya yapılan işin olmaması durumunda tedarikçi firmanın faaliyetlerini devam ettirip ettiremeyeceğini ifade etmektedir.

Oran kodu incelendiğinde T6 ve T7 firmaları açıkça oran vermekte, T6 bu durumu “T6 satışlarının %20si iç piyasa %80 dış piyasa, bu sebeple iç satış oranlarındaki düşüş T6 satış karını sadece %20 etkiler” şeklinde ifade ederken, T7 “tek ana firma ile çalışıyoruz” diyerek %100 oranına işaret etmektedir. Burada altı çizilmesi gereken husus, tedarikçi firmaların oran veya kritiklik kriterlerinden *sadece birini* tercih etmesidir. Diğer bir ifadeyle, tedarikçi firmalar bağımlılığı tanımlarken alıcının/kaynağın önemi unsurunu *sadece nicelik* veya *sadece nitelik* boyutu ile ele almaktadır. Bu nedenle geri kalan tüm tedarikçi firmalar alıcının önemini kodu için kritiklik kodu ile ilişkilendirilebilecek ifadeler kullanmıştır. Örneğin; T1 “aldığımız sipariş ana hareket noktamızdır”, T2 “sipariş alma sürecinden daha önemli

703

IJSS 12/2
Aralık
December
2019

bir şey olabilir mi?", T3, "ana gelir kaynağımız sipariş olduğu için çok önemlidir", T5 ise "sipariş alma süreci çok önemli. Zaman ve doğru teslimat en önemli konu. Kalite kriteri yüksek ve hızlı üretimin söz konusu olduğu bir sektör olduğu için bu süreç kusursuz işlemeli" şeklindeki ifadeleri ile alıcının önemine vurgu yapmışlardır. Bu durumun alıcı firma analizindeki bulgularla paralellik göstermesi ayrıca dikkate değerdir.

Tedarikçi firmalar açısından bağımlılığı oluşturan koşullara ilişkin ikinci kod ise *ana firmanın ikame edilebilirliği*dir. Bu noktada iki alt kod karşımıza çıkmıştır: *ulaşılabilirlik* ve *alternatiflerin seçim süreci*. Ulaşılabilirlikten kasıt, tedarikçi firmaların niçin iş yaptıkları ana firma ile çalışmak istediğidir. Alternatiflerin seçim süreci ise, tedarikçilerin ana firmalar ile ilişkilerinin nasıl başlayıp sürdüğünü ifade etmektedir. Bu hususta tedarikçi firmalar, ulaşılabilirliği değerlendirirken alıcı firmanın *güçlü ve bilinen bir firma olması, ödeme yapısı ve fiyatlandırma düzeyi, kendisine fayda sağlayabilirliğine* dikkat çekmektedir. Alternatif seçim sürecinde ise, yine *menşe ülke* öne çıkan kriterlerden olup T1 ve T3 bu hususa dikkati çekmekte, T2 ve T6 ise *global çapta* çalıştıklarını vurgulamaktadır. Taraflar arasındaki ilişkinin zaman içinde geliştiği firmaların genel söylemine hâkimdir.

Analizin bu kısmındaki bulgular, tedarikçi firmaların genel eğiliminin güçlü firmalarla çalışarak hem nakit akışını hem de sipariş sürekliliğini sağlama almak, global bir networkün parçası olarak hayatta kalma olasılıklarını artırmak olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan asimetrik bağımlılık ilişkisi tedarikçi firmalar açısından *rıza gösterilen* ve bu ilişki sayesinde olası rakiplere karşı bir *avantaj elde edilen* bir seçenek olarak değerlendirilmektedir.

Kısım 2: Bağımlılık İlişkisi Nasıl İşliyor?

Bu başlıkla ilgili tema ve kod listesi Şekil 2' deki gibidir:

Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Bağımlılık Kavramına İlişkin Bir Araştırma: Türkiye Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana Firma-Tedarikçiler Arasındaki Satın Alma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Analiz

Şekil 2: Bağımlılığın Nasıl İşlediğine Yönelik Tema ve Kodların Gösterimi



Bağımlılık nasıl işlediğine ilişkin ikinci araştırma sorusu kapsamında ilişkinin her iki tarafı için de üç temel kod ortaya çıkmıştır. Bu kodlar; *süreç yönetimi, değişim yönetimi ve stratejik yönetimdir*.

Ana Firmalar için Bağımlılığın Nasıl İşlediğine Yönelik Analiz ve Yorumlar

Analiz sonucunda bağımlılık koşullarının yönetimi teması altında ana firmaların süreç yönetimi ve tedarik ilişkisinin değişiminin yönetimine ilişkin cevaplarının kapsayıcı olmadığı, ancak stratejik yönetim vurgusunun daha yoğun bir şekilde ifade edildiği görülmüştür. *Süreç yönetimine* ilişkin, sorun oluştuğunda nasıl yönetildiği gibi teknik detayların anlatımı öne çıkmıştır. *Değişim yönetimi*nde ise, bu sorunların çözümüne ilişkin ne tür eylemler yapıldığı bilgisi verilmiştir.

Stratejik yönetim kodu, *pazarlık gücü ve rekabet avantajı* olmak üzere iki alt kod içermektedir. A2, A3, A7 firmaları tedarikçilerini *paydaşı ve iş ortağı* olarak gördüğünü ifade etmektedir. A1 firması bunu *bir işbirliği* olarak değerlendirirken, A6 "*tek tedarikçiye bağlı kalmak istemediğini*" önemle vurgulamıştır. Bu ifadelerin simetrik bağımlılığın var olabileceğine dair ima olup olmayacağı araştırmacılar tarafından, söylemlerin geri kalanı ile değerlendirilmiştir. Açığa çıkan durum, bu firmaların bağımlılık ilişkisini asimetrik şekilde kurmalarına rağmen, söylemde iş ortaklığı gibi simetriyi öne çıkararak daha dengeli bir retoriği benimsediklerini göstermektedir.

Pazarlık gücü açısından ana firmalar değerlendirildiğinde, en çarpıcı bulgunun firmaların bu ilişkide kendilerini güçlü taraf olarak görmeleridir. Tedarikçiler sayıca çok olduğu için ana firmalar istedikleri fiyat ve kalitede ürün sunabilecek tedarikçiyi kendi kriterlerine göre seçme şansına sahiptirler. “Tedarikçilerini kaybetme korkularının ve tedarikçilerin üstün olduğu bir durumun olmadığı” hemen hemen tüm ana firmalar tarafından açıkça dile getirilmiştir. Bu durum analizin birinci kısmındaki bulgular ile birebir örtüşmektedir. Rekabet avantajı hususunda ise, firmalar kendileri ile işbirliği geliştiren tedarikçilerin de kazanımlarına değinerek, “birlikte iyileşme” vurgusunu yapmıştır.

Kodlama sonucunda açığa çıkan durum, ana firmaların tedarikçileri ile olan ilişkilerinde asimetric bağımlılık ilişkisinde güçlü olan taraf olduklarını bilmelerine rağmen, bunu söylemde daha dengeli şekilde ifade etmeye, aralarında simetric bir ilişkinin olduğu yönünde sunmaya meyilli olduklarıdır.

Tedarikçi Firmalar için Bağımlılığın Nasıl İşlediğine Yönelik Analiz ve Yorumlar

Tedarikçi firmalar açısından bağımlılık sürecinin nasıl işlediği, ana firmalar açısından ortaya çıkan kodlar ile aynıdır. Bu nedenle süreç yönetimi ve değişim yönetimi hususlarındaki çıkarsamalar benzerlik göstermektedir. Burada altı çizilecek husus tedarikçi firmaların bu ilişkinin ne sürecini ne de değişimini yönetirken belirleyici aktör olmadıkları, ana firmaların istek ve beklentileri yönünde bir konum aldıklarıdır. Bu durumu gözler önüne sermesi açısından *değişim yönetimi* koduna ilişkin analizler önemli bir ipucu vermektedir. T1 dışındaki hiçbir tedarikçi firma değişimden bahsetmezken, T1 ise “her zaman ana firmaya çalıştık” ifadesiyle yine *değişmezliğe* vurgu yapmaktadır.

Bağımlılığın nasıl işlediğine yönelik olarak, ana firma ve tedarikçi firmalar arasında asimetric bağımlılık ilişkisinin en çarpıcı şekilde görüldüğü kod olarak *stratejik yönetim* kodu analizde önemli bir yer tutmaktadır. Tedarikçi firmaların genel manada stratejiye bakış açıları, *ana firmayı kaybetmeme* şeklinde hareket etmektir. Zira burada, *müşterinin kalite beklentisini karşılama, güven ortamını sürdürme, gerekli sertifikasyon süreçlerini tamamlama* gibi hususlar öne çıkmaktadır. Bütün bunlar, tedarikçi firma için ana firma ile olan bağımlılık

**Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Bağımlılık Kavramına İlişkin Bir
Araştırma: Türkiye Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana
Firma-Tedarikçiler Arasındaki Satın Alma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Analiz**

ilişkinin aynı zamanda kendilerine bir rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini de göstermektedir. Örneğin, T9 “Başka firmalar ile çalışmalar diğer firmalara sadece referans anlamında kolaylıklar sağlıyor. Biz A1 ile çalışıyoruz algısı gibi” diyerek çalıştığı A1 firmasının prestijinden nasıl faydalandığını gösterirken, T2 de “öncelikle iyi birer referans oluyor” sözleriyle benzer yorumu yapmaktadır. T7 “kendimizi geliştirerek ve her alanda büyüyerek ciddi ilerleme kaydettik Sakarya fabrikası için 50 kişi 20 parça üretirken, 420 kişi 380 parçaya çıktık” ifadeleriyle bağımlılık ilişkisinin büyümeye olan etkisinden bahsederken, T10 bağımlılık ilişkisinin kendileri açısından nasıl işlediğine yönelik olarak “size daha çok öğrenme gücü katıyor; bilgisel olarak deneyimli çalışanlara sahip olmaları, sordukları sorular karşılarında sizi araştırmaya itiyorlar. Sorun olduğunda karşılıklı anlayışla; her iki taraf da birbirini destekleyerek işler çözülüyor” değerlendirmesini yapmaktadır.

Stratejik yönetim kodu altında yer alan pazarlık gücü alt kodu, yukarıda hem ana firmaların hem de tedarikçi firmaların tekil analizlerinde görüldüğü üzere, üstünde durulması gereken önemli bir konuya işaret etmektedir. Bu kod, genel manada asimetrik bağımlılık ilişkisinde tarafların birbirlerine karşı konumu ve güçlerini ifade etmesi bakımından bağımlılık ilişkisinin taraflarca nasıl yönetildiğinin anlaşılmasında mutlaka dikkate alınması gereken bir husustur. Zira hem ana firma, hem de tedarikçi firmalar istisnasız şekilde bu güç ilişkisinden açık veya örtülü olarak bahsetmiştir. Aşağıdaki alıntılar bunu açıkça ifade eden örneklerdir:

“Sorun oluştuğunda, maliyet tamamıyla bize yükleniyor. Hata yapma şansımız dahi yok. Örneğin İngiltere’ye gidecek araba parçalarının birinde ufak bir sorun oluşması halinde hem bu parça maliyet, masrafları hem de bundan sonra bizden gelecek tüm malzemelerin kalite kontrol maliyetleri tarafımıza fatura ediliyor... Çalışma son verme gibi bir lüksümüz yok, veremiyoruz. Ancak kapatılması durumunda bu mümkün” (T7)

“Ana firmalarla ilişkilerde kriterleri belirleyen taraf değil, genel anlamda uyan taraf olmaktadır... Ana firmalar çalışmamayı kaybetmemek için, bu durum genel anlamda ana firmanın elinde. Ana firmalar rekabetçi koşulları yakalayabilmek adına zaten önemli bir şekilde kendi havuzunu büyütmede, biz de yine kalitemizden taviz vermeyip mümkün olduğunca hata oranını azaltmaya çalışıyoruz” (T9)

707

IJSI 12/2
Aralık
December
2019

Rekabet avantajı alt kodu bağlamında ise, tedarikçi firmaların altını çizdiği husus sahip oldukları üstün yanlardır. Bu durum, tedarikçi firmaların ana firmanın neden onları tercih ettiğini açıklaması bakımından kıymetlidir. Zira ana firmaların beklentileri ile bir örtüşme olduğu da böylece görülmüştür. Üstün yanlar konusunda firmalar *kalite, fiyat, müşteri odaklılık, hızlı teslimat ve yetkinlik* gibi nitelikler dolayısıyla tercih edildiklerini ifade etmektedirler.

Analizin bu kısmında açığa çıkan bulgu, tedarikçi firmaların güçsüz taraf olduklarını bildikleri bağımlılık ilişkisinde, kendi sürdürülebilirliklerine çeşitli şekillerde katkı sağlaması bakımından bu ilişkinin korunması ve güçlü tarafın isteklerine uyum gösterme eğilimi olduğudur.

708

IJSI 12/2
Aralık
December
2019

SONUÇ

Çalışmanın KBK açısından en önemli sonuçlarından birisi kuramın bağımlılığı tanımlamada kullandığı kriterleri genişletmeye yönelik bir çerçeve sunmasıdır. KBK çerçevesinde bağımlılığı tanımlamada kullanılan kriterler sadece "*bağımlılığı oluşturan koşulları*" açıklamaya yöneliktir. Kuram bağımlılığın nasıl yönetileceği konusunda herhangi bir açıklama setine sahip değildir. Ancak bu çalışmada bağımlılığın hem ana firma hem de tedarikçi firmalar açısından analiz edilmesi sonucunda bağımlılıkla ilgili iki unsur ortaya çıkmıştır: (1) *Bağımlılığı oluşturan koşullar* (2) *Bağımlılık koşullarının yönetimi*. Dolayısıyla bu çalışma ile ilerleyen çalışmalarda yararlanılabilecek şekilde, hem bağımlılığın nasıl oluştuğunu hem de nasıl işlediğini içeren bir çerçeve sunulmuştur. Bağımlılığın oluşum koşulları mevcut literatür ile örtüşürken, bağımlılık koşullarının yönetilmesinde süreç ve değişim yönetimi önemli olsa da esasen stratejik yönetim amaçlarının en belirleyici unsur olduğu açığa çıkmıştır. Zira bağımlılık ilişkisi asimetrik bir içeriğe sahip olsa dahi tarafların her ikisinin de stratejik amaçlar setine hizmet ettiği ölçüde kabul edilebilir niteliktedir. Örgütler arası güç ilişkilerinin doğasına ilişkin tartışmalara, amaçlar setinin de eklenmesinin gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu çalışma sonucunda her iki tarafın söylemlerinde firmaların "*yaşamlarını önceledikleri*" ve böylesi bir ilişkiyi buna hizmet eden bir araç olarak gördükleri vurgusu ile karşılaşmıştır. Ancak, örgütlerin amaçlarının ne olduğu ve buna bağlı olarak gücü nasıl anladıklarının ve kullandıklarının detayı ilerleyen çalışmalarda üzerinde durulması gereken önemli bir meseledir.

*Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Bağımlılık Kavramına İlişkin Bir
Araştırma: Türkiye Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana
Firma-Tedarikçiler Arasındaki Satın Alma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Analiz*

Çalışmanın bulguları üzerinden bağımlılığın ana-tedarikçi firmalar açısından ne anlam ifade ettiğine yönelik şöyle bir sonuç çıkarılabilir.

“Bağımlılık koşullarının nasıl oluştuğu” sorusu açısından;

- KBK'nın bağımlılık çerçevesinden yararlanılarak operasyonel hale getirilen bağımlılığı oluşturan koşullar temasındaki her bir kod (kaynağın önemi, kaynak sağlayıcının ikame edilebilirliği) için esasında hem niceliksel (sayı/oran), hem de niteliksel kriterler belirlenmiştir. Ancak verilerin analiz edilmesi sonucunda firmalar için bağımlılığın tanımlanmasında çarpıcı bir şekilde niteliksel unsurların daha fazla ön planda tutulduğu görülmüştür. Firmalar; kaynağın önemi açısından kaynağın kullanılma oranından ziyade kaynağın kritikliğine, kaynak sağlayıcının ikame edilebilirliği açısından ise alternatif sayısından ziyade ürün, marka, kalite, müşteri memnuniyeti gibi niteliksel unsurlara vurgu yapmışlardır.

“Bağımlılığın nasıl işlediği” sorusu açısından;

- Bağımlılık koşullarının yönetilmesi hususunda çok net bir şekilde *stratejik yönetim* vurgusu bulunmaktadır. Hem ana firmaların hem de tedarikçi firmalar dâhil oldukları bağımlılık ilişkileri aracılığıyla pazarlık gücü ve rekabet avantajı elde edebileceklerini öngörmektedirler. Bu noktadaki en önemli vurgu, firma yetkilileri tarafından çok çarpıcı ifadelerle bağımlılık ilişkisinin pazarlık gücü üzerinden betimlenmesidir.

Çalışma sonucunda, ayrıca, asimetrik-simetri açısından bir örnek dışında bütün firmaların asimetrik bağımlılık koşullarını resmettikleri görülmüştür. Bu durum da bu çalışmada bağımlılığın niçin doğası gereği asimetrik özellik taşıdığına varsaydığını anlamlı hale getirmektedir.

Çalışmada yapılanlar ve yapı(a)mayanlar üzerinden ilerleyen çalışmalar için şu önerilerde bulunulabilir:

- Stratejik yönetim alanı özelinde, bağımlılık ilişkileri ve pazarlık gücünün birlikte nasıl işlediği ve bu ilişkinin doğasına yönelik yeni araştırmalara ihtiyaç vardır.
- Çalışmanın bulgularındaki tema-kodlara ilişkin analizlerde ele alınan menşe ülke tartışması, ulusal iş sistemlerinin KBK üzerinden çalışılabilmesi için bir yol göstermektedir.

*Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Bağımlılık Kavramına İlişkin Bir
Araştırma: Türkiye Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana
Firma-Tedarikçiler Arasındaki Satın Alma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Analiz*

KAYNAKÇA

- Aldrich, Howard E.; Pfeffer, Jeffrey (1976). "Environments of Organizations". *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105.
- Benton W. C., Jr.; Maloni, Micheal (2005). "The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction". *Journal of Operations Management*, 23 (1), 1-22.
- Blomqvist, Kirsimarja (2002). "Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.
- Blomqvist, Kirsimarja; Hurmelinna, Pia; Seppänen, Risto (2005). "Playing the Collaboration Game Right-Balancing Trust and Contracting". *Technovation*, 25(5), 497-504.
- Caniëls, Marjolein C. J.; Roeleveld, Adriaan (2009). "Power and Dependence Perspectives on Outsourcing Decisions". *European Management Journal*, 27(6), 402-417.
- Caniëls, Marjolein C. J.; Gelderman, Cees J. (2007). "Power and Interdependence in Buyer-Supplier Relationships: A Purchasing Portfolio Approach". *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219-229.
- Caniëls, Marjolein C. J.; Vos, Frederik G. S; Schiele, Holder; Pulles, Niels J. (2018). "The Effects of Balanced and Asymmetric Dependence on Supplier Satisfaction: Identifying Positive Effects of Dependency". *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(4), 343-351.
- Casciaro, Tiziana; Piskorski, Mikolaj J. (2004). "Power Imbalance and Interorganizational Relations: Resource Dependence Theory Revisited". *Academy of Management*, New Orleans.
- Casciaro, Tiziana; Piskorski, Mikolaj J. (2005). "Power Imbalance, Mutual Dependence and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory". *Administrative Science Quarterly*, 50, 167-199.
- Chen, Homin; Chen, Tain-Jy (2002). "Asymmetric Strategic Alliances: A Network View". *Journal of Business Research*, 55, 1007-1013.
- Chiambaretto, Paul (2015). "Resource dependence and power-balancing operations in alliances: The role of market redefinition strategies". *M@ n@ gement*, 18(3), 205-233.
- Colurcio, Maria (2009). "Asymmetric Business Relationships and Interaction Capabilities: An Exploratory Study". *Sinergie*, 16, 109-128.

Colurcio, Maria; Wolf, Patricia; Kocher, Pierre-Yves; Spena, Tiziana Russo (2012). "Asymmetric Relationships in Networked Food Innovation Processes". *British Food Journal*, 114(5), 702-727.

Cuevas, Javier Marcos; Julkunen, Saara; Gabrielsson, Mika (2015). "Power Symmetry and the Development of Trust in Interdependent Relationships: The Mediating Role of Goal Congruence". *Industrial Marketing Management*, 48, 149-159.

Dapiran, G. Peter; Hogarth-Scott, Sandra (2003). "Are Co-operation and Trust Being Confused with Power? An Analysis of Food Retailing in Australia and the UK". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(5), 256-267.

Donada, Carole; Nogatchewsky, Gwenaëlle (2006). "Vassal or Lord Buyers: How to Exert Management Control in Asymmetric Interfirm Transactional Relationships?". *Management Accounting Research*, 17(3), 259-287.

Driesen, Ivan (2018). "Power Dominance in Buyer-Supplier Relationships. A Case Study to the Strategic Options for the Weaker Actor", (Yayınlanmamış Master Tezi), Open Universiteit, Nederland.

Emerson, Richard M. (1962). "Power-Dependence Relations". *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.

Ford, Robert C.; Wang, Youcheng; Vestal, Alex (2012). "Power Asymmetries in Tourism Distribution Networks". *Annals of Tourism Research*, 39(2), 755-779.

Guba, Egon G. (1981). "Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries". *ERIC/ECTJ Annual Review Paper*, 29(2), 75-91.

Gulati, Ranjay; Sytch, Maxim (2007). "Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Inter-organizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships". *Administrative Science Quarterly*, 52, 32-69.

Hao, Bin; Feng, Yanan (2018). "Leveraging learning forces in asymmetric alliances: small firms' perceived power imbalance in driving exploration and exploitation". *Technovation*, 78, 27-39.

Hingley, Martin K. (2005a). "Power Imbalanced Relationships: Cases from UK Fresh Food Supply". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(8), 551-569.

Hingley, Martin K. (2005b). "Power to All Our Friends? Living with Imbalance in Supplier-Retailer Relationships". *Industrial Marketing Management*, 34(8), 848-858.

Hsieh, Hsiu-Fang; Shannon, Sarah E. (2005). "Three Approaches to Qualitative Content Analysis". *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.

**Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Bağımlılık Kavramına İlişkin Bir
Araştırma: Türkiye Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana
Firma-Tedarikçiler Arasındaki Satın Alma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Analiz**

Huo, Baofeng; Flynn, Barbara B.; Zhao, Xiande (2017). "Supply Chain Power Configurations and their Relationship with Performance". *Journal of Supply Chain Management*, 53(2), 88-111.

Jacobs, David (1974). "Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 45-59.

Jean, Ruey-Jer Bryan; Chiou, Jyh-Shen.; Sinkovics, Rudolf R. (2016). "Interpartner learning, dependence asymmetry and radical innovation in customer-supplier relationships". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(6), 732-742.

Johnsen, Rhona E.; Ford, David (2001). "Asymmetrical and Symmetrical Customer-Supplier Relationships: Contrasts, Evolution and Strategy". Proceedings of the 17th Annual IMP Conference.

Johnsen, Rhona E.; Ford, David (2008). "Exploring the Concept of Asymmetry: A Typology for Analysing Customer-Supplier Relationships". *Industrial Marketing Management*, 37(4), 471-483.

Khoja, Faiza, Adams, Jeffery; Kauffman, Ralph (2011). "The Inside Story of Relationship Development: Power Asymmetry in A Buyer-Supplier Relationship". *International Journal of Integrated Supply Management*, 6(1), 73-91.

Koç, Oktay; Sayılar, Yücel (2016). "Örgüt Araştırmalarında Kaynak Bağımlılığı Perspektifi: Kuramsal Bir Değerlendirme". *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27(80), 136-177.

Lambrecht, Evelien; Kühne, Bianka; Gellynck, Xavier (2015). "Asymmetric Relationships in Networked Agricultural Innovation Processes". *British Food Journal*, 117(7), 1810-1825.

Lawler, Edward J.; Bacharach Samuel B. (1987). "Comparison of Dependence and Punitive Forms of Power". *Social Forces*, 66(2), 446-462.

Lee, Chia-Jung.; Johnsen, Rhona E. (2012). "Asymmetric Customer-Supplier Relationship Development in Taiwanese Electronics Firms". *Industrial Marketing Management*, 41(4), 692-705.

Lee, Seung-Hyun; Mun Hee Jin; Park, Kyung Min (2015). "When is Dependence on Other Organizations Burdensome? The Effect of Asymmetric Dependence on Internet Firm Failure". *Strategic Management Journal*, 36(13), 2058-2074.

Levine, Sol; White, Paul E. (1961). "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships". *Administrative Science Quarterly*, 5(4), 583-601.

Lincoln, Yvonna S.; Guba, Egon G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, Inc.

713

IJSI 12/2
Aralık
December
2019

Merriam, Sharan B. (2015). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. S. Turan (Çev.), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Michalski, Marek; Montes, Jose Luis; Narasimhan, Ram (2019). "Relational Asymmetry, Trust, and Innovation in Supply Chain Management: A Non-Linear Approach". *The International Journal of Logistics Management*, 30(1), 303-328.

Mouzas, Stefanos; Ford, David (2007). "Contracts in Asymmetric Relationships". *The IMP Journal*, 1(3), 42-63.

Mudambi, Ram; Helper, Susan (1998). "The 'Close but Adversarial' model of Supplier Relations in the US Auto Industry". *Strategic Management Journal*, 19(8), 775-792.

Nguyen, Thao Kim (2016). "Escaping the Exploitation Trap of Power-Disadvantaged Firms in Asymmetric Networks: A Study of Vietnamese Contract Manufacturing Exporters in Buyer-Driven Global Value Chains", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Victoria University of Wellington, New Zealand.

Özen, Şükrü; Uysal, Özgür Özmen; Çakar, Mehmet (2016). "Seemingly Embedded but Obviously Exploitative Relations: Organizational Contingencies of Mutual Dependence, Power Imbalance and Embedded Relations". *European Management Review*, 13(1), 53-68.

Öztürk, Oğuzhan (2019). "Firmalar için Stratejik Bir Seçenek Olarak Bağımlılık: Kaynak Bağımlılığı Kuramına Bir Katkı", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.

Patton, Michael Quinn (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. M. Bütün, S. B. Demir, (Çev.), Ankara: Pegem Akademi.

Pfeffer, Jeffrey; Salancik, Gerald R. (1978, 2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, California: Stanford Business Press.

Salancik, Gerald R. (1979). "Interorganizational Dependence and Responsiveness to Affirmative Action: The Case of Women and Defense Contractors". *Academy of Management Journal*, 22(2), 375-394.

Subramani, Mani R.; Venkatraman, Natarajan (2003). "Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence". *Academy of Management Journal*, 46(1), 46-62.

Talay, Cagri; Oxborrow, Lynn; Brindley, Clare (2018, in press). "How Small Suppliers Deal with the Buyer Power in Asymmetric Relationships within the Sustainable Fashion Supply Chain". *Journal of Business Research*.

**Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Bağımlılık Kavramına İlişkin Bir
Araştırma: Türkiye Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana
Firma-Tedarikçiler Arasındaki Satın Alma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Analiz**

Thomas, Rodney W.; Esper, Terry L. (2010). "Exploring Relational Asymmetry in Supply Chains: The Retailer's Perspective". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(6), 475-494.

Tianyou, Hu (2016). "Asymmetric Alliances in Japanese Firms' Overseas Investment", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), National University of Singapore Business School, Singapore.

Touboulic, Anne; Chicksand, Daniel; Walker, Helen (2012). "Power in Large Buyer-Small Supplier Relationships in Sustainable Supply Chains". *Piccola Impresa/Small Business*, 2, 13-28.

Touboulic, Anne; Chicksand, Daniel; Walker, Helen (2014). "Managing Imbalanced Supply Chain Relationships for Sustainability: A Power Perspective". *Decision Sciences*, 45(4), 577-619.

Vračar, Viktor (2014). "Success Factors Of Asymmetric Connections-Example Of Large Slovenian Enterprises". *Dynamic Relationships Management Journal*, 3(2), 51-74.

West, Jason (2014). "Collaborative Patterns and Power Imbalance in Strategic Alliance Networks". *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(6), 1-13.

715

IJSE 12/2
Aralık
December
2019

SUMMARY

The phenomenon of dependence both in the national and international levels is not adequately discussed in empirical studies. Resource Dependence Theory (RDT) is a prominent one, in which dependence relationships are conceptually discussed in the most widespread manner. The deficiency concept in this regard is expressed by Pfeffer and Salancik (2003), who are the most important representatives of the theory, in the preface of the second edition of their book as follows: "During the 25-year period since the first edition of the book, although organizational studies were mostly referred studies in their field, it was found that the assumptions of the theory were not sufficiently tested, which actually indicates that the study was referred without being fully understood" (2003: xvi). Based on this, authors indicate that "the empirical testing of theory's assumptions in different contexts would be important for the development of the theory and for enriching the content of the concepts discussed" (2003: xxiv). Therefore, the discussion of "dependence" in empirical studies carried out in different contextual conditions is one of the important steps to be taken for the Resource Dependence Theory (RDT) literature.

Based on the above-mentioned reasons, in this study, the most important concepts of the theory the phenomenon of dependence is discussed in empirical research within the context of Turkey. The study aims to find out how the dependence relationship emerged and maintained based on purchasing processes between buyer and supplier companies operating in the automotive sector. In this context, this study seeks the answers to the questions "i- how dependence relationships between companies are formed and ii- how they function in terms of the parties in purchasing processes".

Within the scope of the relevant aim and research questions, the study is carried out on 8 parent companies and 10 suppliers operating in the automotive industry. Interviews are conducted with the executives of the relevant companies as the data-gathering technique. The analysis of the data is examined separately for both sides of the relationship (buyer and supplier), and it is performed in two stages for two parts of the research questions. For the first part of the research question, the conceptual framework related to the dependence of the Resource Dependence Theory (RDT) is used in determining the initial themes and codes. In this respect, a deductive approach is adopted in the first stage. For the second part of the research question, the themes and codes are determined directly from the data since RDT has no description. Therefore, an inductive approach is adopted in the second stage. As a result of data analysis, two themes including 1) the conditions that constitute dependence and 2) the management of dependence conditions emerged for both buyer and supplier companies.

*Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde Bağımlılık Kavramına İlişkin Bir
Araştırma: Türkiye Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Ana
Firma-Tedarikçiler Arasındaki Satın Alma Süreçleri Üzerine Nitel Bir Analiz*

Since the theme "The Conditions that Constitute Dependence" is framed based on the theory, the literature is also guiding in determining the codes and sub-codes under this theme. The studies aimed at defining the phenomenon of dependence in the RDT literature are based on Social Exchange Theory (Emerson, 1962). In the studies within the scope of RDT (theoretical and empirical) carried out since Emerson (1962)³, dependence has always been defined based on the following two criteria: 1) importance of the resources and 2) the presence/absence of alternative resource providers. Therefore, the codes under this theme are determined as the importance of the resource/buyer and the determination of alternatives/the substitutability of the resource provider. Under these two codes, two sub-codes, one of them is quantitative and the other one is qualitative, are determined for both buyer and supplier companies. The code importance of the resource is abstracted with the sub-codes i-ratio (to what extent which resource is used) and i-criticality (to what extent it is critical) for both sides. The code determination of alternatives/substitutability is related to the i-number of resource providers and to what extent it important/its substitutability, rather than the resource itself. Therefore, this code has the sub-codes of a number of alternative resource providers and alternative selection priority (product quality and branded products) for supplier companies and accessibility and alternative selection process for buyer companies.

Unlike the first theme, the theme Management of Dependence Conditions is formed directly from the data, rather than the theory/literature. As a result of data analysis, concerning how dependence relationship functions, 3 main codes emerged under this theme for both buyer and supplier companies: 1) process management, 2) management of change and 3) strategic management. The strongest emphasis from the statements of the representatives of both buyer and supplier was for the strategic management code. As a result of the analysis, two sub-codes emerged under this code: bargaining power and competitive advantage. The most important contribution of the study to RDT was the results obtained under this theme (regarding how dependence relationship functions). Because, as it is stated above, RDT only includes the criteria for explaining how dependence occurs. On the other hand, it does not have any set of explanations for how the dependence relationship is maintained/managed by the parties. In this respect, one of the most

³ Only the relevant criteria were named differently by different researchers: Thompson (1967) named them as "the need for resource and other actors' ability to provide the same resource", Jacobs (1974) named them as "necessity-substitutability and availability of alternative resource providers", Pfeffer and Salancik (1978, 2003) named them as "the importance of the resource and the intensity of resource control".

important results of the study for RDT is that it provided a framework to extend the criteria used by the theory to define dependence.

Furthermore, another result obtained as a result of the analysis of data is that the strategic management code was strongly emphasized to how dependence functions. This point guides researchers in terms of combining the RDT with strategic management efforts, especially in future studies.