

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ÇEVRE-STRATEJİLER BAĞLAMINDA
KAYNAK BAĞIMLILIĞI VE KAYNAK TEMELLİ TEORİLERE
YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Alper Bilgin TÜMER**

**Tez Danışmanı
Prof.Dr.Ö.Tengiz ÜÇOK**

ANKARA-2011

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ÇEVRE-STRATEJİLER BAĞLAMINDA
KAYNAK BAĞIMLILIĞI VE KAYNAK TEMELLİ TEORİLERE
YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Alper Bilgin TÜMER**

**Tez Danışmanı
Prof.Dr.Ö.Tengiz ÜÇOK**

ANKARA-2011

ONAY

Alper Bilgin TÜMER tarafından hazırlanan "ÖRGÜTSEL ÇEVRE-STRATEJİLER BAĞLAMINDA KAYNAK BAĞIMLILIĞI VE KAYNAK TEMELLİ TEORİLERE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI" başlıklı bu çalışma, 27 / 06 / 2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda *Oybirliğiyle* ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Eyup İsbir *E. İsbir*

Prof. Dr. Y. Bengis Uçok *Y. Bengis Uçok*

Prof. Dr. Dursun Bingöl *D. Bingöl*

Prof. Dr. Özgür Özkurk *Ö. Özkurk*

Doç. Dr. Fırat AYDOĞAN *F. Aydoğan*

ÖNSÖZ

Örgüt disiplinde kaynak bağımlılığı ve kaynak temelli olarak iki ayrı bakış açısıyla yer alan teorik modeller, bu çalışma kapsamında Ankara'da faaliyet gösteren özel hastaneler çerçevesinde ampirik biçimde incelenmiştir.

Bu çalışmanın ortaya konulmasında birçok kişinin katkısı olmuştur. Başta sürekli destek ve katkısını esirgemeyen danışmanım Sayın Prof.Dr.Ö.Tengiz ÜÇÖK'a, tez izleme komitesinde yer alan Sayın Prof.Dr.Dursun BİNGÖL ve Sayın Prof.Dr.Özlem ÖZKANLI'ya, istatistiksel analizlerdeki yön göstericiliği ile Sayın Yard.Doç.Dr.Murat ATAN'a teşekkürlerimi sunarım. Araştırma ve yazım aşamasındaki sıkıntılı günlerimde "Oğlum çok çalışma sıhhatini bozacaksın" diyen annem Gülten TÜMER'e, anket uygulaması sürecinde bir dizi hastane ziyaretlerinde devamlı yanımda bulunan babam Tefvik TÜMER'e, "Abi yeter artık seni görünce ben bunalıyorum, git eğlen" diyen kardeşim Burçin TÜMER'e, bugüne kadar verdiğim en doğru karar ile hayatımı birleştirdiğim eşim Esmâ TÜMER'e farklı bakış açıları sunduğu için sonsuz teşekkür ederim.

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmanın, tarafımdan, bilimsel etik ve geleneklere aykırı bir yardım almadan yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu şerefimle doğrularım.

Alper Bilgin Tümer
23.05.2011 Ankara

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇEVRE VE ÖRGÜTLERARASI STRATEJİLER BAĞLAMINDA KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ

1.1. ÖRGÜT VE ÇEVRE KAVRAMLARININ TEORİK GELİŞİMİ	6
1.2. ÖRGÜT - ÇEVRE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL ÇEVRE BOYUTLARI	18
1.2.1. Örgüt - Çevre Etkileşimi	18
1.2.2. Örgütsel Çevre Boyutları	28
1.2.2.1. Çevresel Karmaşıklık	32
1.2.2.2. Çevresel Dinamiklik	32
1.2.2.3. Çevresel Cömertlik	33
1.3. ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİLER	35
1.3.1. Örgütsel Ekosistem ve Örgütlerarası Çerçeve	36
1.3.1.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisi	37
1.3.1.2. Popülasyon Ekolojisi Teorisi	38
1.3.1.3. Kurumsallaşma (Kurumsal Örgüt Teorisi)	40
1.3.1.3.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik	41

1.3.1.3.2. Kuralcı Eşbiçimlilik	42
1.3.1.3.3. Taklitçi Eşbiçimlilik	42
1.3.1.3.4. İçsel - Dışsal Eşbiçimlilik	42
1.3.1.3.5. Sembolik Eşbiçimlilik	43
1.3.1.4. Ağbağ (İşbirliği Ağları) Teorisi	43
1.4. KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ'NİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ	48
1.4.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Temel Varsayım ve Değişkenleri	48
1.4.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisinin Tarihsel Gelişim Süreci	57
1.5. ÖRGÜTLERDE KAYNAK BAĞIMLILIĞI YÖNETİMİ STRATEJİLERİ	64
1.5.1. Meşruiyet	65
1.5.2. Kooptasyon ve Ortak Bağlantı Noktaları	70
1.5.3. Stratejik Ortaklıklar ve Koalisyonlar Oluşturmak	72
1.5.3.1. Sözleşmeler	73
1.5.3.1.1. Centilmenlik Anlaşmaları	73
1.5.3.1.2. Konsorsiyumlar	74
1.5.3.1.3. Karteller	75
1.5.3.1.4. Tröstler	76
1.5.3.2. Şebeke Örgütlenmeler	78
1.5.3.3. Azınlık Hissedarlıkları	79
1.5.3.3.1. Keiretsu	79
1.5.3.3.2. Holding	81
1.5.3.4. Ortak Girişim (Joint Venture)	82
1.5.4. Birleşmeler ve Satın Almalar	83
1.5.5. Çevreyi Biçimlendirme Stratejileri	93
1.5.5.1. Çalışma Alanının Seçimi	93

1.5.5.2. Siyasal Faaliyet Düzenleme (Lobicilik)	94
1.5.6. Örgütsel Tasarım	97
1.5.7. Örgütsel İdeoloji	101
1.6. KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ'NE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER	103

İKİNCİ BÖLÜM

KAYNAK TEMELLİ TEORİ'YE KAVRAMSAL BAKIŞ

2.1. SEKTÖRÜN YAPISAL ANALİZİ VE BEŞ GÜÇ MODELİ	108
2.1.1. Potansiyel Rakiplerin Tehdidi	110
2.1.1.1. Ölçek Ekonomileri	111
2.1.1.2. Sermaye Gerekleri	111
2.1.1.3. Ürün Farklılaştırma	112
2.1.1.4. Dağıtım Kanallarına Erişim	112
2.1.1.5. Devlet Politikaları	113
2.1.1.6. Geçiş Maliyetleri	113
2.1.1.7. Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları	114
2.1.1.8. Deneyim ve Öğrenme Eğrisi	114
2.1.2. Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabetin Şiddeti	115
2.1.3. İkame Ürünlerin Tehdidi	115
2.1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü	116
2.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	117
2.2. GENEL REKABET STRATEJİLERİ	121
2.2.1. Maliyet Liderliği	121

2.2.2. Farklılaşma	122
2.2.3. Odaklanma	123
2.3. KAYNAK TEMELLİ TEORİ'NİN TEMEL VARSAYIM VE ÖNERMELERİ	129
2.4. KAYNAK TEMELLİ TEORİ'NİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ	135
2.4.1. Ekonomi Bilimi ve Kaynak Temelli Teori'nin Doğuşu	136
2.4.1.1. Ayırt Edici Yetenekler Teorisi	136
2.4.1.2. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi	137
2.4.1.3. Penrose'un Büyüme Teorisi	138
2.4.1.4. Avusturya İktisat Okulu	139
2.4.2. Stratejik Yönetim Disiplininde Kaynak Temelli Teori'nin Gelişimi	140
2.5. KAYNAKLAR, YETENEKLER VE TEMEL YETENEKLER	151
2.5.1. Kaynaklar ve Kaynakların Sınıflandırılması	153
2.5.2. Yetenekler	156
2.5.3. Temel Yetenekler	161
2.6. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAYAN KAYNAK VE YETENEKLERİN ÖZELLİKLERİ	170
2.6.1. Değer Üretme	174
2.6.2. Nadir Bulunma	175
2.6.3. Taklit Edilemezlik	176
2.6.3.1. Nedensel Belirsizlik	177
2.6.3.2. Tarihsel Arka Plan	179
2.6.3.3. Sosyal Karmaşıklık	181
2.6.4. İkamesiz Olma	182
2.6.5. Örgütlenme Sorunları	182

2.7. KAYNAK TEMELLİ TEORİ'YE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER	184
---	-----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL HASTANELERE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	191
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	193
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	203
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	207
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	208
3.5.1. Veri Toplama Tekniği	208
3.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları	208
3.5.3. Verilerin Analizi	215
3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI	216
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi	216
3.6.2. Stratejik Eğilimler ile Dış Çevresel Faktörler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi	219
3.6.3. Stratejik Eğilimler ile İç Çevresel Faktörler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi	237
3.6.4. Dış Çevresel Faktörler ile İç Çevresel Faktörler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi	251
3.6.5. Profesyonel Yöneticiler ile Tıp Fakültesi Kökenli Yöneticilerin Stratejik Eğilimlerinin Değerlendirilmesi	255
SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	259

KAYNAKÇA	268
EKLER	
EK-1 ANKET FORMU	301
ÖZET	304
ABSTRACT	306

KISALTMALAR

ABD:	AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
TSE:	TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ
RKHK:	REKABETİN KORUNMASI HAKKINDA KANUN
THY:	TÜRK HAVA YOLLARI
OPEC:	PETROL İHRAÇ EDEN ÜLKELER ÖRGÜTÜ
AT:	AVRUPA TOPLULUĞU
AB:	AVRUPA BİRLİĞİ
EÖT:	ENDÜSTRİYEL ÖRGÜT TEORİSİ
KBT:	KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ
SRÜ:	SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
SWOT:	STRENGTHS WEAKNESSES OPPORTUNITIES THREATS
KTT:	KAYNAK TEMELLİ TEORİ
VRIO:	DEĞER, NADİRLİK, HAREKETSİZLİK, ÖRGÜTLEME
VRIN/O:	DEĞER, NADİRLİK, HAREKETSİZLİK, İKAME EDİLEMEZLİK/ÖRGÜTLEME
SGK:	SOSYAL GÜVENLİK KURUMU
T.C.S.B.:	TÜRKİYE CUMHURİYETİ SAĞLIK BAKANLIĞI
GSYİH:	GAYRİSAFİ YURTIÇİ HASILA
SPSS:	SOSYAL BİLİMLER İÇİN İSTATİSTİK UYGULAMALARI BİLGİSAYAR PROGRAMI
KMO:	KAISER-MEYER-OLKIN
TOBB:	TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ
TOBB ETÜ:	TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ
TÜİK:	TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU
JCI:	JOINT COMMISSION INTERNATIONAL

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Çevresel Boyutlar ve Kavramsallaştırma	31
Tablo 1.2. Örgüt Teorilerinin Karşılaştırılması	47
Tablo 1.3. Kaynak Bağımlılığı Araştırmaları	63
Tablo 2.1. Genel Rekabet Stratejileri	124
Tablo 2.2. Soyut Kaynakların Sınıflandırılması	154
Tablo 2.3. Soyut Kaynaklar	155
Tablo 2.4. Örgüt Kaynak ve Yetenekleri	160
Tablo 2.5. Temel Yetenekler ve Fonksiyonel Örnekleri	168
Tablo 2.6. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve VRIO Çatısı	183
Tablo 2.7. İşletmelere İlişkin KTT Araştırma Programları	185
Tablo 3.1. Yıllar İtibariyle Özel Hastane ve Yatak Sayıları	195
Tablo 3.2. Sağlık Sektöründeki Hekim Sayısı	196
Tablo 3.3. Sağlık Sektörü İstihdam Durumu	197
Tablo 3.4. Yıllara Göre Kişi Başı Kamu ve Özel Sağlık Harcaması	198
Tablo 3.5. Kamu ve Özel Sağlık Harcamasının GSYİH İçindeki Payı (%)	199
Tablo 3.6. İlaç ve Hammadde İhracat ve İthalatı (Milyon ABD Doları)	200
Tablo 3.7. Her Bir Önermeye Ait Cronbach Alpha Katsayıları	210
Tablo 3.8. Dış Çevresel Faktörlere İlişkin Önergeler	212
Tablo 3.9. İç Çevresel Faktörlere İlişkin Önergeler	213
Tablo 3.10. Stratejik Eğilimlere İlişkin Önergeler	214
Tablo 3.11. Hastaneler ve Katılımcı Sayıları	216
Tablo 3.12. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	217
Tablo 3.13. KMO ve Bartlett Testi Sonuçlar -1	220

Tablo 3.14. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi - 1	221
Tablo 3.15. Ortak Varyans Tablosu - 1	222
Tablo 3.16. Döndürülmüş Faktör Matrisi	223
Tablo 3.17. Pearson Korelasyon Analizi - 1	226
Tablo 3.18. Model Özeti - 1	228
Tablo 3.19. Varyans Analizi Tablosu (ANOVA)	229
Tablo 3.20. Maliyet Liderliği Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	230
Tablo 3.21. Farklılaşma Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	231
Tablo 3.22. İşbirliği Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	232
Tablo 3.23. Meşruiyet Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	233
Tablo 3.24. Birleşme ve Satın Alma Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	234
Tablo 3.25. Kooptasyon Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	235
Tablo 3.26. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları - 2	237
Tablo 3.27. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi - 2	238
Tablo 3.28. Ortak Varyans Tablosu - 2	238
Tablo 3.29. Pearson Korelasyon Analizi - 2	241
Tablo 3.30. Maliyet Liderliği Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	243
Tablo 3.31. Farklılaşma Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	244
Tablo 3.32. İşbirliği Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	245
Tablo 3.33. Ortak Bağlantı Noktaları Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	246
Tablo 3.34. Kooptasyon Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	247
Tablo 3.35. Meşruiyet Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	248

Tablo 3.36. Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	249
Tablo 3.37. Örgütsel Tasarım Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	250
Tablo 3.38. Pearson Korelasyon Analizi - 3	252
Tablo 3.39. Tedarikçi ve Teknoloji ile İç Çevresel Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	253
Tablo 3.40. Mezuniyet Alanlarına Göre Yöneticilerin Ayrımı	255
Tablo 3.41. Kolmogorov - Smirnov Tek Örnek Testi	256
Tablo 3.42. Farklılaşma Stratejisi Bağımsız t -Testi Sonuçları	257
Tablo 3.43. Mann-Whitney U Testi Sonuçları	257

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Açık Sistem Yaklaşımında Örgüt ve Çevre Etkileşimi	14
Şekil 1.2. Örgütlerarası Çerçeve	36
Şekil 1.3. Çevre, Örgüt ve Örgütsel Kararlar ve Faaliyetler Arasındaki Bağlantı	51
Şekil 2.1. Yapı-Davranış-Performans Paradigmasında Karşılıklı İlişkiler	109
Şekil 2.2. Sektörde Rekabeti Gündüleyen Güçler	110
Şekil 2.3. Değer Zinciri Modeli	119
Şekil 2.4. Üç Genel Rekabet Stratejisi	121
Şekil 2.5. Etkili Strateji Formülasyonunda Dört Anahtar Unsur	125
Şekil 2.6. Elmas Modeli	126
Şekil 2.7. Benzersiz ve Hareketsiz Kaynaklar Arasındaki İlişki	132
Şekil 2.8. Rekabet Avantajının Boyutları	134
Şekil 2.9. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme Modeli	142
Şekil 2.10. Strateji Analizinde Kaynak Temelli Yaklaşım: Uygulanabilir Bir Çerçeve	144
Şekil 2.11. Rekabet Üstünlüğü Modeli	146
Şekil 2.12. Hizmet Sektöründeki SRÜ'nün Koşulsal Modeli	148
Şekil 2.13. Kriz Yönetimi Olarak Temel Yetenek	165

GİRİŞ

Örgütler, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere, biraraya gelen bireylerden oluşan ve koordineli bir biçimde faaliyet gösteren yapılanmalardır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, kendilerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen çevresel faktörlere uyum gösterebilmelerine ya da bu faktörleri stratejik seçimlerle etkileyebilmelerine bağlıdır. Örgüt disiplininin tarihsel gelişiminde sistem yaklaşımı ile birlikte örgüt-çevre ilişkilerinin artan bir ivme ile analiz edildiği görülebilmektedir. Örgütsel ekosistem bağlamında kaynak bağımlılığı teorisine göre çevre; çeşitli güç odaklarını içinde barındıran bir alan olarak örgüt işleyişinde etkili en önemli aktördür. Uyum yaklaşımlarının (popülasyon ekolojisi, kurumsal teori v.b.) aksine kaynak bağımlılığı teorisinde örgüt, çevresine karşı pasif değil aktif davranış kalıpları sergiler. Başka bir deyişle, çevreye uyumdan ziyade çevreyi biçimlendirme ya da belli bir forma sokma yaklaşımı ana hareket noktasıdır.

Çevrenin dinamiklik, karmaşıklık, cömertlik boyutları örgütlerin hayatta kalabilmek için sektörlerinde çeşitli stratejik seçimlere yönelmelerine neden olur. Bu nedenle örgütler, strateji geliştirme sürecinde çeşitli baskı unsurları ile karşı karşıya kalmakta ve doğrudan ya da dolaylı olarak karar alma süreçlerinde değişimler yaşamaktadırlar. İki ya da daha fazla örgütle tedarik, kaynak alışverişi ve bağ zincirleri kuran örgütler kendi çevrelerini başka bir deyişle, kendi ekosistemlerini yaratmaktadırlar. Kaynak bağımlılığı teorisi, bu örgütsel ekosistemde farklı örgüt yapısı ile örgüt ilişkilerini rekabetçi düzlemde ele alan bir konumda bulunmaktadır. Bu nedenledir ki teori, arka planında rekabet-güç ilişkilerinin önemini vurgulayan teorik ve ampirik bir yapılanmaya sahiptir.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için kullandığı hammaddeler açısından tedarikçilere ve çıktıların satın alınması açısından da müşterilere

bağımlılığı, bu çift yönlü bağımlılığın yönetilmesinin güç dengelerine bağlı olduğunun ispatı gibidir. Çevresel baskı ve talepler nedeniyle karar alma süreçlerinde değişikliğe yönelen örgütlerin çevresel bağlantı ihtiyacının örgütün yaşadığı bağımlılık düzeyinin doğrudan bir fonksiyonu olduğunu ileri süren kaynak bağımlılığı teorisi; örgüt performansının geliştirilmesi için dış çevresel belirsizliklerin ve rekabete dayalı bağımlılıkların örgüt lehine biçimlendirilmesini savunmaktadır. Dolayısıyla teori, “kritik” ve “önemli” kaynaklara bağımlılığın örgütlerin faaliyetlerini etkilediğini ve örgütsel kararlar ile faaliyetlerin özel bağımlılık durumlarına göre incelenebileceğini öne sürmektedir. Bu noktada kaynak bağımlılığı teorisi, örgüt tipinin farklı ancak, örgütlerarası ilişkinin rekabetçi olduğu bir yaklaşım olarak iki temel tez önerir:

- Örgütlerin faaliyetleri sadece kendi amaçlarına ya da yöneticilerine bağlı olarak değil, çevrenin yarattığı baskılara ve kısıtlara bağlı olarak da değişkenlik gösterir.
- Örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörde güç önemli rol oynar, dolayısıyla karar alma süreçleri siyasi bir nitelik taşır.

Çevre karmaşıktıkça ve belirsizlik arttıkça örgütlerin kaynak temininde zorluklar yaşanabilir. Örgütler, bu tür risklerden kaçınmak için çevrelerine (tedarikçi, müşteriler, rakipler, devlet, düzenleyici kuruluşlar v.b.) olan kaynak bağımlılıklarını ortadan kaldırmaya ya da azaltmaya dönük stratejiler belirlerler. Teori bağlamında anlaşılabileceği üzere kaynak olarak tanımlanan sadece hammadde değildir. Buna ek olarak; müşteri, rakipler, devlet v.b. çevresel unsurlar da kaynak olarak tanımlanmışlardır.

Uyum teorilerinden farklı olarak kaynak bağımlılığı teorisi, örgütlerin çevrede daha aktif rol oynayarak bağımlılığı yönetme ve önleme stratejilerini geliştirebileceklerini iddia etmektedir. Meşruiyet, kooptasyon ve ortak bağlantı noktaları, stratejik işbirlikleri, birleşme ve satın almalar, örgütsel tasarım ve etki alanının seçimi gibi stratejik alternatifler, teori tarafından kaynak bağımlılığının yönetilmesi için ortaya konulan çeşitli önermeler olarak literatürde yer almaktadır. Sektördeki güç ve bağımlılık dengeleri dikkate

alınarak gerçekleştirilecek stratejik seçimler, mikro ekonominin endüstri ekonomisi ve yapı-davranış-performans paradigmasına atıfta bulunan endüstriyel örgüt teorisinde maliyet liderliği ve farklılaşma olarak isimlendirilmiştir.

Örgüt disiplinin tarihsel gelişimindeki son çeyrekte modellerin ayrımlaştırılmasına alternatif olarak, her bir teorinin birbirinin tamamlayıcısı olduğuna ilişkin görüş önem kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda, kaynak bağımlılığı teorisi gibi örgütler tarafından sıklıkla kullanılan Porter'ın beş güç modelinin özünde de, rekabet stratejisinin formüle edilmesinde örgütün çevre ile ilişkilendirilmesi yer almaktadır. Böyle bir yaklaşımla, yapı - davranış - performans paradigması ekseninde örgütlerin algıları stratejik tercihlerini büyük oranda etkileyecektir.

Örgütler faaliyet gösterdikleri sektörde farklı sosyal ilişkiler ağları ile iç içedir. Ülkelerin ulusal iş sistemleri ve kurumsal mantık örgüsüyle çevrelenen sektörel rekabet durumu; tedarikçiler, alıcılar, sektöre yeni girecek örgütler, ikame örgütler ve mevcut örgütler arasındaki rekabetten oluşan beş rekabet gücüne bağlıdır. Dolayısıyla, sektörel güç dengeleri ile stratejik seçimlerin belirleneceğine yönelik önermelerde bulunan endüstriyel örgüt teorisinin kaynak bağımlılığı teorisinden çok ayrı ya da başka bir konumda bulunduğunu söylemek mümkün değildir. Zaten disiplinin tamamlayıcı yapısı da buna izin vermemektedir. İki teori arasındaki en belirgin farklılık ise, endüstriyel örgüt teorisinin örgütü çevre karşısında daha pasif bir biçimde betimlemesi ve çevreyi sektör ile sınırlandırmasıdır. Ancak, her iki teori de özleri itibarıyla belirsizliği yönetme çabasıdır. Bu bakımdan stratejik karar alma süreçlerinde benzerlikler taşımaktadırlar.

Örgüt disiplini 1980'li yıllarda, sektör yapısı ile içsel güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesine ve rekabet avantajına sahip olmak için dış çevreyi analiz etme zorunluluğuna vurgu yapılmakta iken; 1990'lı yıllara gelindiğinde örgütlerin başarı ya da başarısızlıklarının nedeninin sektör yapısı gibi dışsal

faktörler değil; örgütlerin kendilerinin geliştirdikleri ve rakiplerine göre daha iyi faaliyet göstermelerini olanaklı kılan kaynak ve yetenekler olduğu düşünülmektedir. Kaynak temelli teori olarak isimlendirilen bu yaklaşım kaynak bağımlılığı ve endüstriyel örgüt teorilerinin aksine, örgütlerin rekabet stratejisi geliştirirken dış çevrelerinden ziyade iç çevrelerine odaklanmalarını öneren bir bakış açısına sahiptir.

Kaynak bağımlılığı ve endüstriyel örgüt modellerinden sonra gelişen ve tamamlayıcı özelliğe sahip kaynak temelli teorinin işletmelerin kontrollerinde bulunan kaynaklara ilişkin iki temel varsayımı vardır:

- Sektördeki örgütlere kaynaklar farklı biçimlerde başka bir deyişle, heterojen olarak dağılmıştır.
- İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar izolasyon mekanizmaları ile hareketsiz olabilirler.

Örgütlerin değerli, kıt, taklit edilemeyen nitelikteki kaynakları, onları rakiplerine göre daha avantajlı konuma getirerek rekabet üstünlüğü sağlar. Örgütlerin sahip oldukları kaynaklar, teorik düzlemde somut ve soyut olarak sınıflandırılarak strateji formülasyonlarında belirleyici olmuşlardır. Kaynak temelli teori, örgütlerin rekabetçi üstünlük kazanabileceği stratejik seçimin doğasına içsel analiz boyutu ile farklılık getirmenin yanında dışsal öğelerin önemini inkar etmemesi ile tamamlayıcı bir rol üstlenmiştir. Başka bir deyişle, ilgili örgütün tanımlayacağı benzersiz nitelikteki kaynaklar ya da yetenekler aslında ilgili sektördeki diğer işletmelerle kıyaslanarak ortaya konabilecek faktörlerdir. Dolayısıyla, bir örgütün stratejisini dayandırabileceği ve rekabet avantajı geliştirebileceği özel kaynaklar dış çevreden bağımsız olarak düşünülemez.

Sonuç olarak; kaynak bağımlılığı, endüstriyel örgüt ve kaynak temelli teoriler birbirinden bağımsız ya da birbirinin alternatifi olarak yorumlanamaz ve bütünleştirici bir bakış açısından yoksun olarak stratejik seçimlerin nedenselliğini açıklayamazlar. Bu nedenle anılan teorilerin, bakış açıları

itibariyle farklılaşsalar da birbirlerini tamamlayıcı varsayım ve önermelere sahip olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu çalışmada, örgütsel alandaki stratejik seçimlerin içsel ve dışsal faktörlerin etkileri ile nasıl ve ne şekilde biçimlendiğine yönelik literatür taraması ve ampirik araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde; kaynak bağımlılığı teorisi, örgüt-çevre etkileşimi bağlamında örgütlerarası ilişkilerdeki konumu, tarihsel arka planı, temel varsayımları, bağımlılıkların yönetimindeki stratejik önermeleri ile ayrıntılı bir biçimde açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; kaynak bağımlılığı ve endüstriyel örgüt teorilerinin dış çevresel öğelere ilişkin bakış açıları beş rekabet gücü modeli özelinde ele alınmış; stratejik seçimin doğasında içsel faktörlere vurgu yapan kaynak temelli teori ise, temel varsayım ve önermeleri ile kavramsal düzeyde ayrıntılandırılmıştır.

Üçüncü bölümde ise; bütünleştirici bir bakış açısıyla, stratejik seçimlerde içsel ya da dışsal faktörlerin etkilerinin belirlenmesine yönelik alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede; anket yöntemi ile toplanan verilerin, istatistiksel yöntemlerle çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇEVRE VE ÖRGÜTLERARASI STRATEJİLER BAĞLAMINDA KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ

Örgütler, strateji geliştirme sürecinde çeşitli baskı unsurları ile karşı karşıya kalmakta ve doğrudan ya da dolaylı olarak karar alma süreçlerinde değişimler yaşamaktadırlar. Bu eksenle değerlendirildiğinde, stratejik seçim ya da karar alma sürecinde dışsal ve içsel güç odakları etkili olmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; stratejik seçim sürecine etkisi olduğu düşünülen, literatürde dışsal baskı unsurlarına yönelik ampirik çalışmaların ağırlıklı olarak yer aldığı kaynak bağımlılığı teorisi, örgüt-çevre etkileşimine bağlı bir modelde irdelenmeye çalışılacaktır. Dolayısıyla, bu bölümün ilk kavramsal konu başlığı örgüt-çevre ilişkisi ve tarihsel arka planı üzerine olacaktır.

1.1. ÖRGÜT VE ÇEVRE KAVRAMLARININ TEORİK GELİŞİMİ

Tıp ve teknik bilimlerin aksine sosyal bilimlerde herhangi bir olguyu kavramsallaştırmak zordur, ancak bilimsel bir çalışmada herhangi bir olguyu belli bir temele oturtmanın da zorunluluğu söz konusudur. Böylece bilimsel alanın gelişimi belli bir terminoloji kazanarak gelecek nesillere aktarılacaktır. Örgüt ve çevre kavramları incelenme yöntemleri nedeniyle farklı bilim dalları tarafından farklı biçimlerde tanımlanmışlar, farklı anlamlar kazanmışlardır. Çalışmanın bu kısmında örgüt ve çevre kavramlarının tanımları farklı bakış açıları ile incelenecektir.

İşletmecilik bir bilim dalı olarak incelendiğinde kapsam ve sınırlarının farklı gelişim devrelerinde başkalaştığı görülebilir. Bu başkalaşımın ise, daha genel olarak örgütsel analiz boyutunda olduğu ileri sürülebilir. Tarihsel gelişim sürecinde örgüt kavram ve tanımlarının çeşitliliğinin işletme bilimine özel ve alt bilim dalları noktasında katkısı olduğu ortadadır. Günümüzde turizm, sağlık, eğitim, bilişim vb. her alanda işletmecilik uygulamalarına şahit olunmaktadır. Dolayısıyla, özelde işletmeler genelde ise, örgütler hayatın her alanında insanoğlunu etkilemektedirler.

Örgüt, bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu (Koçel, 2005: 26), ya da belli bir amacı gerçekleştirmek üzere insanlardan oluşan yapılanmalar biçiminde tanımlanmakta ve disiplinde yer alış biçimine göre farklı sınıflamalara tabi tutulmaktadır. Örgüt sınıflamalarına olan ihtiyaç aslında disiplinin yüksek oranda çeşitliliğe sahip doğasından kaynaklanmaktadır. Modern dünyanın vazgeçilmez ögesi olan örgütleri anlamayı hedefleyen çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler örgütlerin nasıl ve neden başarılı olduklarını, performansını etkileyen faktörleri ayrı ayrı incelemişlerdir. Ancak, örgütsel işleyişi doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen faktörleri gruplar biçiminde belirleyerek, analiz etmek daha faydalı olacaktır (Koçel, 2001: 285).

Genel anlamda sınıflama, bireylere dünyayı anlamada yardımcı olan, fazla basitleştirmeye gitmeden ortak özelliklerine odaklanılarak yapılan (Can, 2005: 20) bilimsel kolaylaştırma olarak düşünülebilir. Örgütün varlığından asıl olarak kimin yararlandığına göre örgütler dört grupta sınıflandırılmıştır (Blau ve Scott, 1970: 43):

- Karşılıklı yarar sağlayan örgütler: Siyasal partiler, sendikalar, kulüpler, meslek kuruluşları v.b.
- Hizmet örgütleri: Sosyal hizmet kurumları, hastaneler, okullar v.b.

- Kamu çıkarı örgütleri: Askeri örgütler, polis, itfaiye, ve vergi toplama kurumları (maliye) v.b.
- İşletme örgütleri: Endüstriyel işletmeler, toptancı-perakendeciler, banka ve sigorta işletmeleri v.b.

Örgüt sınıflamalarına diğer bakış açılarından biri de Hughes tarafından ortaya konmuştur. Hughes'e göre, modern toplumlarda beş farklı örgüt tipi vardır. Bunlar (Blau ve Scott, 1970: 41):

- Meslek birlikleri, dernek, kulüp vb. örgütler: Bu tip örgütler belli alanlarda zorunluluk ya da gönüllülük esasına dayanılarak oluşturulmuştur.
- Askeri örgütler: Hiyerarşi ve yetkinin kendisini hissettirdiği örgütlerdir.
- Profesyonel örgütler: Hastane, üniversite v.b. profesyonellerin görev aldığı ve hizmet sunduğu örgüt tipidir.
- İşletme örgütleri¹: Belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere, paydaşları, yönetim kurulları, yöneticileri ve personelleri olan örgütlerdir.
- Aile işletmeleri: Bu tip örgütlerde ise, aile kan bağı ya da evlilik yoluyla kâr amacını gerçekleştirmek için bireylerin bir araya gelmesi söz konusudur.

Örgüt ile içinde bulunduğu toplum arasındaki ilişkiler üzerine eğilen sosyolog Talcott Parsons dört tip örgütten bahseder (Can, 2005: 22):

- Üretim örgütleri: Toplumca tüketilen ürünleri yapan örgütlerdir.

¹ Yapılan bu sınıflamalar dikkate alındığında, çalışmanın uygulama alanını oluşturan Ankara ilindeki özel hastaneler, kârlılık ve süreklilik amacı taşıdıkları için işletme örgütleri içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle, çalışmada uygulama alanındaki ya da benzeri yapıdaki örgütlerden bahsedilirken, işletme örgütleri ya da işletmeler terimi kullanılacaktır.

- Politik amaçlara yönelik örgütler: Bu örgütler toplumca değerli amaçları başarmaya ve toplum içerisindeki iktidarı oluşturma ve dağıtmaya yönelik olarak tasarlanmıştır.
- Birleştirici örgütler: Bu örgütlerin amacı, uyuşmazlıkları halletmek, kurumsal beklentilerin yerine getirilmesi yönünde yönlendirmek ve toplumun çeşitli parçalarının birlikte çalışmalarını sağlamaktır.
- Varlık koruyucu örgütler: Eğitsel, kültürel ve dilsel faaliyetler aracılığıyla toplumun sürekliliğini sağlamaya çalışan örgütlerdir.

Bu işlevlerin hepsi toplum için önemli olmakla beraber günümüz dünyasında işlevleri noktasında bir takım eksikliklerinin olduğu ortadadır. Ancak; 1950'li yılların ikinci yarısında sosyolojik temelde yapılmış olan bu sınıflandırma, yazarı tarafından günün koşulları dikkate alındığında yapılan ilklere biri olduğu için bu çalışmaya dahil edilmiştir.

Örgüt disiplininin tarihsel gelişim sürecinde, örgütsel analizlerde sıklıkla üzerinde durulan çevre ve çevrenin boyutları, sistem yaklaşımından günümüze büyük farklılıklar göstermiştir. İlk örgütsel analizlerde iş süreçlerini etkileyen örgütün iç ve dış çevreleri, daha sonraları farklı teorik yaklaşımlarda daha ayrıntılı ve değişik biçimlerde kavramsallaştırılmıştır. Bu nedenle örgütlerin ilişkili olduğu çevreler ve çevrelerin örgütler üzerindeki etkileri, örgüt disiplininin gelişim evreleri ve ayrılaştığı dönemler dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Böylesi bir yaklaşım, örgütün teorik altyapısının ileriki kısımlarda ayrıntılandırılması sonucu açıklayıcı - tanımlayıcı niteliğinin ön plana çıkacak olması nedeniyle daha uygun olacaktır.

Örgüt disiplininin gelişim evreleri farklı açılardan boyutlandırılabilir. Birincisi, örgütsel disiplinin gelişim evreleri üç tarihsel döneme ayrılabilir: 1940 öncesi dönem, 1940 - 1970 arası dönem ve 1970 sonrası dönem (Şimşek, 1998: 203). İkincisi, bilimsel öncesi dönem (.... - 1900), klasik dönem (1900 - 1930), neoklasik dönem (1930 - 1960), modern dönem (1960

- 1975), postmodern dönem (1975 -) (Robbins, 1990: 31) olarak sınıflandırılabilir. Üçüncü bir bakış açısıyla da örgüt teorisi alanının doğuşu ve dört evrede incelenebilir (Sargut ve Özen, 2007: 14-15):

- 1.Evre (1800'lerin sonlarından 1950'lerin başlarına kadar): Farklı disiplinlerde ve uygulamalarda örgütler ve yönetim üzerinde yapılan çeşitli çalışmalar.
- 2.Evre (1950'lerin başından 1970'lerin sonuna kadar): Örgüt kuramının bir çalışma alanı olarak koşul bağımlılık kuramı etrafında geçici uzlaşma.
- 3.Evre (1970'lerin sonundan 1990'ların sonuna kadar): Örgüt kuramlarında çeşitlenme.
- 4.Evre (1990'ların sonundan günümüze kadar): Çeşitlenmeyle birlikte bütünleştirme çabalarının artması.

Örgüt literatürü incelendiğinde, örgütsel analizin bilimsel yönetim yaklaşımıyla başladığı görülmektedir. Bilimsel yönetim yaklaşımı, bir örgütsel teoriden çok bir yönetim düşüncesidir. İnsan faktörünü ikinci plana atarak, örgütsel etkinlik ve verimliliğin rasyonel iş ve sistem süreçleri ile sağlanabileceğini savunur. Temel unsurları; bilimsel düşünceye olan inanç, bireylerin rasyonel olduklarına ve işlerini ekonomik bir uğraş olarak gördüklerine ilişkin kabullenme, en yüksek düzeyde çıktı, koordinasyon ve uyumdur (Erel, 2002: 7; Akça v.d., 2008: 292). Bilimsel yönetimin doğasını tanımlayan F. W. Taylor çoğu kez insanı makineyle özdeş kılmak ve verimi yalnızca işletme lehine arttırmayı istemekle suçlanmıştır. Farkında olmadan güdülenme psikolojisi yaratan Taylor'a göre; en yüksek verimler en iyi ücretlerle karşılanmalı, en iyi işçiler ödüllendirilmiş olmalıdır (Tolan, 2005: 147).

Klasik dönemin önemli yaklaşımlarından bir diğeri ise, Henry Fayol tarafından geliştirilen yönetim süreci yaklaşımıdır. Buna göre, işletme örgütleri teknik, ticari, güvenlik, muhasebe, finansman ve yönetim faaliyetleri

olmak üzere altı çeşit faaliyette bulunulması ve buna ek olarak 14 genel yönetim ilkesinin uygulanması ile etkinlik ve verimliliklerini arttırabilmektedirler (Certo, 2000: 29-30). Fayol'un ortaya koyduğu yönetim ilkeleri, yapıyla, süreçlerle ve sonuçlarla ilgili olmak üzere üç grup altında sınıflandırılabilir (Ergeneli, 2006: 43):

- Yapıyla ilgili ilkeler: İş bölümü, yönetim birliği, yetki ve sorumluluk, merkezileşme ve hiyerarşi ilkeleridir.
- Süreçlerle ilgili ilkeler: Disiplin sağlama, adil olma, emir-komutada birlik, personelin ödüllendirilmesi ve uygun ücretlendirme ile genel çıkarların bireysel çıkarlara üstünlüğü ilkeleridir.
- Sonuçlarla ilgili ilkeler: Personelin devamlılığı, düzen, girişim ve birlik ruhu ilkeleridir.

Bu açıdan bakıldığında; Fayol'un işletmeleri kapalı bir sistem olarak görmediği, işletmelerin büyüdükçe, üretim ve tüketim döngüleri uzadıkça tahminin zorlaşacağı, ancak daha da gerekli hale geleceğinden bahsettiği (Ergeneli, 2006: 43) anlaşılrsa da, değişimi açıklayıcı örgüt-çevre modellerine değinmemesi içsel etkinlik odaklılığının kabulüdür.

Klasik örgüt teorisinin kavramsal arka planının oluşumu, çoğunlukla Max Weber'in bürokrasi konusundaki eserlerinin İngilizceye çevrilmesi ile birlikte olmuştur. Yaklaşım, klasik dönemin analiz alanında önemli dönüşümleri sağlamıştır. Weberci bürokrasi görüşü, çağdaş devletin siyasal rejimi ne olursa olsun, hangi siyasal değişimlere uğrarsa uğrasın, bürokrasinin toplum ve devlet hayatına gitmemecesine kök saldığı varsayımına dayanmaktadır (Fişek, 2005: 110). Weber'in modelinde yer alan sanayi toplumunun kamu bürokrasisi, geniş bir alana yayılan toplumsal eylem ve hareketlerin rasyonel ve objektif ilkelere uygun olarak düzenlenmesi sürecidir (Serbest, 2006: 805). Weber'in ideal bürokrasi modeli Selznick ve

Merton'un çalışmalarına temel oluşturmasının yanında, içinde bulunulan dönemin ihtiyaçlarına da büyük ölçüde cevap vermiştir.

Weber'in ideal bürokrasi modelinin etkileriyle birlikte klasik örgüt teorisine yönelik eleştiriler artış göstermiş ve neoklasik örgüt teorisinin başlangıcına zemin hazırlamıştır. Ancak, yapılmış olan eleştirileri dikkate almakla beraber teorisyenlerin yaşadıkları zaman diliminde dönemin ABD ve Avrupa'sını iyi analiz etmek gerekir. Bu dönem, 19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın ilk yarısıdır. Dolayısıyla; bireyciliğın, liberalizmin ve kapitalizmin ve tüm bu akımların uygulanması olan üretimin, verimliliğın ne pahasına olursa olsun ön plana çıktığı dönemdir. Teorisyenler, ister istemez içinde bulundukları dönemin koşullarının etkisinde kalarak insanı psikolojik, sosyolojik ve siyasal özellikleri ile ikinci plana atarak teorilerinde üretimi ön plana çıkarmışlardır (Öztekin, 2002: 68).

Neoklasik örgüt teorisi, insanın örgüte ruhsal ve fiziksel özellikleriyle geldiğini ve bu yanlarının tümünün üretim ve yönetim sürecini etkilediğini savunmuştur. Davranışçılar örgütleri, sosyal varlıklar olarak görmekten çok, bireysel ve grupsal özelliklerin toplamı olarak görmüşlerdir (Erel, 2002: 11). Başka bir deyişle, bu dönemlerde örgütsel analizin konusu yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur (Koçel, 2005: 225-226). Örgüt disiplininde bu döneme ilişkin Elton Mayo, Snow ve Jackson, Hibarger ve Penneck (Ergeneli, 2006: 70), Robert Owen, Fritz Roethlisberger, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chester Barnard, Chris Arygyris, Mary Parker Follet tarafından yapılan çalışmalarda motivasyon, liderlik, gruplar ve grup dinamikleri, yönetim stilleri, biçimsel olmayan örgüt yapıları ile iletişim modellerinin örgütsel analizin ağırlık noktaları olduğı görülebilir.

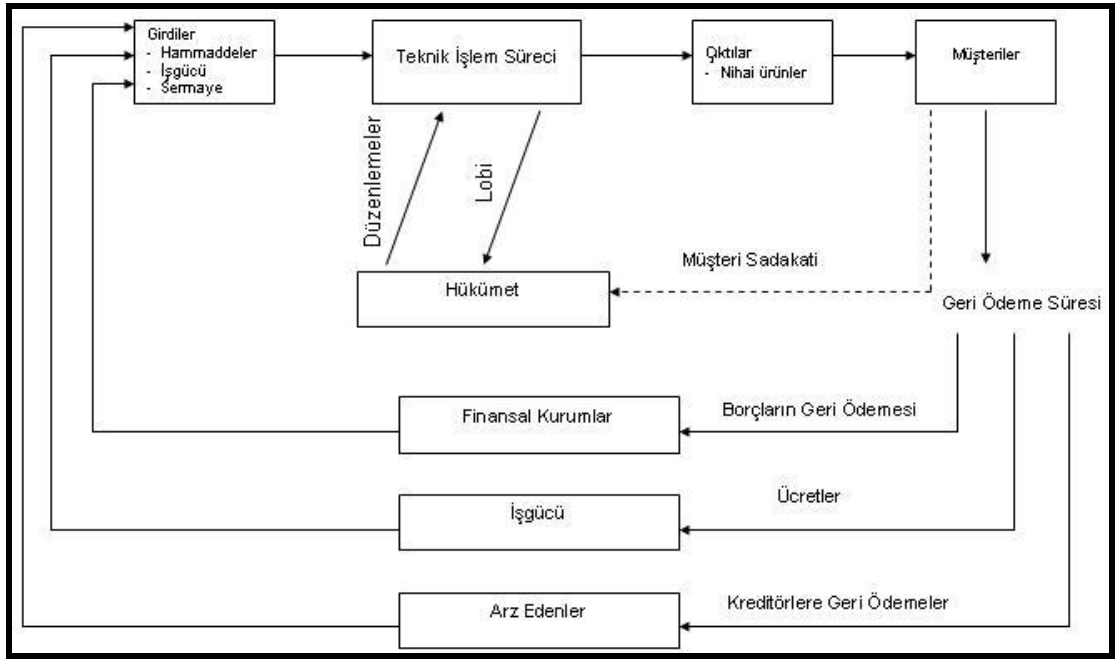
Klasik örgüt teorisine alternatif ve tepki olarak gelişen neoklasik teori, sadece insan doğası ve biçimsel olmayan (informal) örgüt yapısı üzerinde durarak ve örgütün merkezine insanı koyarak, örgütteki tüm gelişmeleri

sosyal bir varlık olan insan davranışlarının sonucuna bağlamasıyla eleştirilmiştir.

Klasik ve neoklasik örgüt teorilerinin örgütleri rasyonel, teknik, sosyal bir bütünlük içinde dış çevreden bağımsız analiz etmeleri örgüt teorisi çalışmalarının belli noktalarda tıkanmasına yol açmıştır. Bu durumun nedenlerinden biri, yapısal - fonksiyonel olarak örgütün tekil bir biçimde analiz konusu yapılmasıdır. Ancak, 1950'lerin ikinci yarısından itibaren sistem yaklaşımı ile birlikte örgütlerin ve örgütü oluşturan birimlerin çevrelerinin olduğu ve örgüt birimlerinin birbiriyle içsel olarak ilişkili olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Sistem, belirli parçalardan (alt sistemlerden) oluşan, bu parçaların birbiriyle ve aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, bütün olarak tanımlanabilir (Gibson v.d., 2003: 20). Genel sistem tanımından da anlaşılacağı üzere, her örgüt biriminin kendine ait bir çevresi vardır. Dolayısıyla, karmaşık örgüt problemlerinin çözümü de bütünün genelinde ayrıştırılarak (parçalar haline getirilerek) analiz edilmelidir. Özellikle, antropoloji, ekonomi, sosyoloji, siyaset ya da yönetim gibi sosyal bilimlerde problemlerle başa çıkmanın en etkin yolu, bütün ve parçalar arasındaki ilişkiyi bilmektir. Örgütler açık sistemlerdir ve varlıklarını sürdürebilmek için çevreleri ile ilişki halindedirler (Daft, 2004: 14). Başka bir deyişle, çevrelerinden aldıkları girdiyi kullanarak çıktı oluştururlar (Sargut, 1994: 82).

Örgütleri açık birer sistem olarak görmek, onların boşlukta olmadıkları ve başka toplumsal sistemlere bağımlı oldukları gerçeğini kabul etmektir. Böyle bir düşünce sistemi ise, kaynak bağımlılığı teorisinin temelini oluşturmaktadır. Toplumsal ilişkileri bakımından örgüt, bir ya da daha çok sayıdaki geniş sistemin bir alt sistemidir ve onlara olan bağımlılığı ya da bütünleşme derecesi çalışma yöntem ve stratejilerini etkiler (Can, 2005: 62). Bütün sistemler belirli bir çevrede ve belirli bir ortamda varlıklarını sürdürebilirler (Tortop v.d., 1993: 237). Sistem yaklaşımına göre çevre, örgütün sınırları dışında kalan ve yaşamını etkileyen koşulların tümüdür (Koçel, 2001: 192; Can, 2005: 61). Kapalı sistemler; çevreleri ile ilişkileri

olmadığından, dışarıdan enerji, bilgi, materyal, para, insan, teknoloji v.b. girdiler almadıklarından, bu tür sistemler için çevrenin önemi azdır (Tortop v.d., 1993: 237). Ancak, açık sistemler için çevrenin önemi son derece fazladır. Örgütlerin çevre ile etkileşimi şekil 1.1.'de gösterilmektedir (Robbins, 1990: 14).



Şekil 1.1. Açık Sistem Yaklaşımında Örgüt ve Çevre Etkileşimi

Kaynak: (Robbins, 1990: 14)

Örgüt ile çevre arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan ve temelde örgütlerin sınır bağımlılıkları nedeniyle çevrelerine uyum sağladıklarını inceleyen açık sistemin özellikleri şöyle sıralanabilir (Robbins, 1990: 15-19; Shafritz ve Ott, 1992: 270-277; Sargut, 1994: 82-84; Hodge v.d., 1996: 12-15; Ergeneli, 2006: 76-78):

- Enerjinin çevreden iç yapıya aktarımı: Açık sistem yaklaşımına göre, örgüt çevresinden bilgi, enerji ve materyal olarak iç çevresine aktarır.
- Girdi, işlem ve çıktı süreci: Örgüt dışarıdan almış olduğu girdileri, işlem sürecine sokar ve tekrar çevreye çıktı olarak sunar. Her bir çıktı, çevrede yeni bilgiler üreteceği için yeni bir girdiyi oluşturur.

- Çıktı: Örgüt, çevrenin beklentileri doğrultusunda ürünleri sunduğunda süreklilik sağlar.
- Geri bildirim: Açık sistemler çevrelerinden sürekli olarak bilgiler alarak, bilgi asimetrisini önlemeye çalışırlar.
- Negatif entropi: Entropi, sistemdeki faaliyetlerin aksayarak, bozulma durumuna gelmesidir. Örgütler bu sürece direnmek için negatif entropi (negantropi) oluşturmak zorundadırlar. Negantropi, örgütlerin kendi kendilerini onarmalarını, yapılarını korumalarını, ölümden sakınmalarını hatta büyümelerini ifade etmektedir.
- Kararlı durum (Dinamik denge): Kararlı durum gerçekte dinamik bir dengedir. Sistem çevreden aldığı geri bildirim ile kendisini sürekli olarak belli bir noktada dengede tutar.
- Farklılaşma: Örgütsel sistemdeki biçimsel yapı farklılıklarıdır.
- Eşsonuçluluk: Örgütün farklı başlangıç yollarından çıkarak aynı optimum sonuca ulaşmasıdır.
- Uyum faaliyetleri: Örgüt ya da genel olarak sistem, içsel ve dışsal beklentileri karşılamak için çeşitli modeller geliştirebilir. Örgütlerin uyum yetenekleri ileride açıklanacak olan farklı teorik yaklaşımların işleyiş mekanizmalarını nasıl ayrıntılandırıldığını anlayabilmek için son derece önemlidir.

Sistem yaklaşımının örgüt disiplinine dahil oluşu ve sistem - çevre uyumunun öneminin artması Selznick ve Parsons'un çalışmaları ile olmuştur (Torlak, 2006: 66). Örgüt, bu çalışmalarda tekil olarak değil, çevresiyle ilişkili olarak analiz edilmiştir. Açık sistem olarak ele alındığında, pazara uyum ile örgütün var olması, örgütün ihtiyaçları ve örgütü oluşturan bireylerin ihtiyaçlarının belirlenmesi önemli olmaktadır. Örgüt-çevre arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi ve çevrenin kavramsallaştırılabilmesi amacıyla çevre tanımlarının bazıları aşağıda sıralanmaktadır (Soyer, 2007:125):

- Çevre: Örgütlerin işleyişleri üzerinde etkili olan ya da etkili olma potansiyeline sahip olan dışsal faktörler bütünüdür.
- Çevre: Etkin olabilmek ya da yaşam şanslarını arttırabilmek için örgütlerin meşgul olmaları gereken kısıt ya da problemler kümesidir.
- Çevre: Örgüt stratejilerinin içinde geliştirildiği temel bir kısıttır.

Yukarıdaki tanımlamalardan anlaşılacağı üzere çevre; bir örgütün işleyişini etkileyen unsurlara yaptığı baskılar ile kavramsallaştırılabilen, dolayısıyla bilim insanlarını çok çeşitli ayrımlaşmalara götürebilen, günün koşulları ve bakış açıları ile farklılaşabilen bir olgudur.

Açık sistem teorisinin etkilerinin hızla belirginleştiği dönemde II. Dünya Savaşı'nın patlak vermesiyle akademik araştırma alanında askeri hizmetlere ilişkin stratejik ve taktik ağırlıklı modellemelere gidilmesi ve bunların işletmelere uygulanması yöneylem araştırmasını doğurmuştur. Yöneylem araştırması, işlemlerdeki ayrışmayı içerir. Başka bir deyişle, bir örgüt içinde işlemlerin nasıl yönetilmesi ve eşgüdümlemesine ilişkin problemlere uygulanır. Bu özelliğiyle yöneylem araştırması, örgütsel disiplinin tarihsel gelişiminde 1950'li yıllarda kendisini hissettiren bir bakış açısı durumundadır (Öztürk, 2005: 3-5). Savaş sonrası dönemde ise, bugün PERT/CPM, doğrusal programlama, öngörü modelleri, oyun teorisi v.b. olarak bilinen çalışmalar hız kazanmıştır (Gaither, 1990: 12). II.Dünya Savaşı'nın bitimi ile birlikte askeri, siyasal, politik, ekonomik, finansal ve nihayetinde bilimsel olarak yeniden biçimlenen dünya düzeni tüm çalışma alanlarında paradigma değişimlerine yol açmıştır. Modern toplumun istek ve beklentileri değişmiş, bireyler ve örgütler arasındaki iletişimin kanalları çeşitlenmiş, bu durumun örgüt disiplinine yansması ise, durumsallık (koşulsallık ya da koşul bağımlılık) yaklaşımı olmuştur. Yönetim biliminde bilgi alanlarını birleştiren ya da bir çerçeve oluşturan teorilerin çoğalması ile birlikte bu teorileri yerine göre uygulama gereği doğmuştur. Buna da yönetimde koşulsallık yaklaşımı denmektedir. Koşulsallık kavramı uzunca bir

süre durumsallık kavramı ile eşanlamli kullanılmıştır ve günümüzde de eşanlamlılıkları pek çok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır. İlgili eşanlamlılık genelde pek sorun yaratmasa da, özellikle liderlik ve örgüt teorilerinin gelişmesiyle farklılık belirginleşmiştir. Çok genel olarak koşulsallık, önceden bilinmeyen şartlar karşısında ilke ve teorileri uygulamak iken, durumsallık daha belirgindir ve 'o' belirli şartların oluşmasıyla, belirli yönetim biçimlerinin uygulanabileceğini vurgulamaktadır (Üçok, 2008: 77). Bu kavram farklılığı tezin ana konusunu oluşturmadığı için koşulsallık ve durumsallık kavramlarının aynı anlam bütünlüğünü yansıttığı varsayımından hareket edilmiştir.

Durumsallık yaklaşımı, 1960'ların sonlarında örgüt teorisi alanında geniş bir kabul görmeye başlayarak, sistem yaklaşımına yönelik olgusal somutluğa ulaşmaya çalışmıştır (Can, 2005: 58). Buna göre, "her zaman her yerde geçerli" bir örgüt yapısından bahsedilemez, örgüte ilişkin her işleyiş belli durumların sonucudur. Başka bir deyişle; durumsallık teorisyenleri, örgütün özellikleri ile çevre, yapı, büyüklük, teknoloji arasındaki ilişkinin durumlara bağlı olduğunu savunurlar (Hodgson v.d., 1996: 22).

Durumsallık yaklaşımının egemen olduğu 1960-1970 yılları arasında örgütün teknoloji, çevre, büyüklük, strateji v.b. boyutlarına ilişkin çok sayıda çalışma yapılmıştır. Örgüt disiplindeki durumsallık yaklaşımına ilişkin araştırmalar; genel çevrede belirsizlik (Burns ve Stalker, 1964; Emery ve Trist, 1965), örgütün büyüklüğü (Child, 1975), alt çevrelerdeki belirsizlik (Lawrence ve Lorsch, 1967; McDonough III ve Lefier, 1980), örgüt teknolojisi (Thompson, 1967; Perrow, 1967; Van de Ven v.d., 1976; Woodward, 1958), örgütün stratejisi (Chandler, 1962), bilgi işleme (Duncan, 1979), yetki ilişkileri (Mintzberg, 1983) ve eşgüdüm (March ve Simon, 1958) olarak biçimlenmiştir (Tari ve Wasti, 2003: 310). Durumsallık yaklaşımı ile daha önceki kısımda 3. evrede özetlenen örgüt teorileri (Örgütsel ekonomi, popülasyon ekolojisi, kurumsal teori ve kaynak bağımlılığı teorisi v.b.) aslında çevre analizine dayalı bir araştırma grubuna dayanır. Aradaki farklılıklar, analize katılan

herhangi bir konuya ilişkin yapılacak yorumun durumsallık yaklaşımında öznel; diğer teorilerde ise, genel olmasıdır. Örneğin; durumsallık yaklaşımı bir işletme örgütünün kapısının önüne serilen kırmızı halıyı o işletme örgütünün üst gelir grubu bireylerin yaşadığı semtte olmasına bağlarken, kurumsal teori bu kırmızı halının hangi işletme örgütünden model alındığı; kaynak bağımlılığı teorisi, örgütün yaşamı için ne derece kritik bir kaynak olduğu; popülasyon ekolojisi, doğal seçim sürecinde çevrenin kırmızı halıya verdiği göreceli önem; örgütsel ekonomi ise, işlem maliyetindeki etkisi üzerinde durmaktadır.

Örgüt disiplininin 1970 ve sonrası, araştırmaların sayısı bakımından oldukça hareketlidir. Örgütsel analiz, örgüt - çevre etkileşimi ve bu etkileşimin hangi boyutlarda kavramsallaştırılabileceği yönünde eğilim göstermeye başlamıştır. Bu nedenle sonraki kısımda örgütsel çevrenin boyutları ortaya konmaya çalışılacaktır.

1.2. ÖRGÜT - ÇEVRE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL ÇEVRE BOYUTLARI

Çalışmanın bu kısmında, örgüt - çevre etkileşimi bağlamında örgütsel çevre ve boyutları belli bir tarihsel anlatımla ortaya konularak, çevre analizleri ve çevrenin örgüte etkileri farklı teoriler ekseninde irdelenecektir.

1.2.1. Örgüt - Çevre Etkileşimi

Örgüt teorisi çalışmaları, 1950 ve 1960'lı yıllarda büyük ölçüde bürokratik yapıların kurumsal üstünlüğü, Weberci anlamda ideal bürokratik modellerin oluşturulması ve ölçülmesi varsayımlarına dayanmaktaydı (Yıldırım, 1998: 269). Egemen konumda olan paradigma, örgütleri nesnel olarak ve içsel etkinliğin sağlanması amacıyla incelemekteydi. Ancak, sistem

yaklaşımıyla birlikte bilimsel topluluğun kabul ettiği teorik varsayımlar farklılık göstermeye başlamıştır. Örgüt ve onun çevresi ile etkileşimini irdeleyen durumsallık teorisi ile başlayan akım, farklı bir çerçeve ortaya koymuş ve örgütsel yapıların başarısının çevre koşullarına uyumun bir fonksiyonu olduğu savını öne sürmüştür (Ketchen v.d., 1997: 223-240). Bu noktadan hareketle örgüt - çevre etkileşiminde uyum ya da biçimlendirme paradigmaları oluşmuş ve çevresel boyutların kavramsallaştırma süreci değişkenlik göstermeye başlamıştır. Başka bir deyişle, örgütün çevreye uyum göstermesi ya da çevreyi kendi istek ve ihtiyaçları noktasında biçimlendirme stratejilerini geliştirmesi iki farklı inceleme alanını oluşturmuştur. Böylece çevre değişik boyutlara sahip bir kavram olarak örgütsel literatürde yerini almaya başlamıştır.

Çevre, örgütün amaçlarına ulaşmasında gösterdiği çabayı etkileyen örgüt içi ve dışı tüm faktörlerden oluşur (Aydıntan, 1999: 29). Dolayısıyla, dinamik bir çevrede faaliyet gösteren örgütler değişik çevresel faktörlerden etkilenmektedirler.

İşletme örgütleri faaliyette bulundukları çevrenin bir alt sistemi olup, tüm faaliyetleri, kendi sınırları dışında kalan bu çevre tarafından etkilenmektedir. İşletme ile çevresi arasındaki bu etkileşim zaman yoğunluğunu ve karmaşıklığını arttırarak değişik formlara bürünmüş ve stratejik seçimlerin olası yansımalarında ağırlığını hissettirmeye başlamıştır. Örgütlerarası ilişkilerin boyutlarının yansıması, örgüt - çevre ilişkilerinin analizi için paradigmaların oluşmasını sağlamıştır. Sistem yaklaşımı ile birlikte geliştirilen teorik modellerde daha çok örgütün dış çevresi ve onunla ilişkileri üzerine odaklanılmakta ve çevredeki dinamikler örgütün çıkarları doğrultusunda analiz edilmektedir.

Durumsallık yaklaşımında örgütlerin faaliyet gösterdiği çevre, sistemin parçası olmayan ancak, değiştiğinde sistemin durumunda da değişikliklere neden olan ya da değişikliği üreten bir dizi öğeden ve onların özelliklerinden

oluşan bir olgudur (Sargut, 2007: 63). Buna ek olarak çevre, örgüt içi çevre ve örgüt dışı çevre olarak ayrıştırılmaya başlanmıştır. Örgütsel işleyiş üzerinde doğrudan etkili olan ve büyük ölçüde yönetim tarafından kontrol ve koordine edilebilen elemanlardan (işgörenler, yöneticiler, finansal faaliyetler, kullanılan teknoloji, yapılan işin niteliği, görev tanımları, amaçlar, yöntem ve ilkeler, liderlik tarzı, hiyerarşik yapı v.b.) oluşan çevre, örgütün iç çevresi olarak tanımlanmıştır.

Dış çevre ise, örgütsel karar vermede göz önüne alınan, örgütün sınırları dışındaki fiziksel ve sosyal aktörlerdir (Aydıntan, 1999: 40). Bir örgütün dış çevresi onun kontrolü altında olmayan etkileşimlerden oluşan sosyal ağ biçimindedir. Örgütün işleyişini sınırlayan, çalışmalarına kısıtlar getiren toplum, devlet, belgelendirme kuruluşları, meslek birlikleri, ekonomik yapı v.b. dış çevrenin dinamiklerini oluşturur (Can, 2005: 61). Örgütün "en iyiyi" gerçekleştirmek için bağımlı olduğu değişkenler bütünü olan dış çevre, farklı teorik yaklaşımlar tarafından farklı biçimlerde boyutlandırılmıştır.

Thompson, örgütün dış çevresini ödev çevresi ve genel çevre olarak boyutlandırmış ve ödev çevresini, örgütün içinde bulunduğu ve rekabet ettiği yer olarak ifade etmiştir (Duygulu, 1998: 76). Yine Thompson'a göre, ödev çevresinde tüketiciler, finansal kurumlar, müşteriler ve rakipler yer almaktadır. Thompson literatüre iki noktada katkı vermiştir. Birincisi, örgütsel yapıların farklılaşmasının ve evrimleşmesinin kaynaklarına aydınlatıcı bir bakış açısı getirmiştir. İkincisi ise, örgütlerin çevreye uyum sürecinde kullandıkları mekanizma ve stratejilere ışık tutmuştur. Böylece, durgun - değişken ve basit - karmaşık olarak boyutlandığı dış çevresel ortamlarda ne tür örgütsel yapı karakterleri kullanılabileceğini açıklamaya çalışmıştır. Lawrence ve Lorsch, çevreyi belirsizlik ortamında karar alma sürecinde dikkat edilmesi gereken öğeler bütünü olarak tanımlamışlar ve çevresel etkileşim sonucu örgütlerin alt birimlerinin farklılaşma ve bütünleşme biçimleri üzerinde durmuşlardır (Lawrence ve Lorsch, 1967: 1-47). Burns ve Stalker, çevresel koşullara göre değişen örgüt yapılarını incelemişler ve

durgun bir ortamda mekanik örgüt yapısını, değişken bir ortamda ise, organik örgüt yapısını önermişlerdir (Burns ve Stalker, 1971: 5-7). Emery ve Trist, bir örgüt ya da örgütün çeşitli alt birimlerinin ilişkili olabilecekleri çevreleri sınıflamışlar ve bu çevrelerle ilişkileri uyumlu ve sürekli olarak yürütebilmek için ne gibi stratejilerin izlenmesi gerektiğini belirlemeye çalışmışlardır (Koçel, 2005: 299-305). Çevresel sınıflandırma olarak öncü çalışmalardan olan bu analizde Emery ve Trist, içsel girdi - çıktı alışverişi ve çevresel bağlılık ilişkileri üzerinde durarak; durgun - dağınık, durgun - yoğunlaşmış, dengesiz - tepki gösterici ve çalkantılı alan biçiminde çevresel özellikleri sınıflandırmıştır (Ergeneli, 2006: 79-80). Yapılan sınıflama önemli ölçüde ekonomik analizin rekabet düzleminde çevresel boyutların özellikleri itibarıyla betimlenmesidir. Duncan (1972), ampirik çalışmaları sonucunda Thompson'a yakın sonuçlar elde etmekle birlikte algılanan belirsizlik değişkenini literatüre kazandırmıştır. Çevreyi, yöneticilerin karar verme sürecinde dikkate aldıkları iç ve dış öğelerin birleşimi olarak tanımlamıştır (Çolakoğlu, 2006: 5).

Buraya kadar anlatılanlardan anlaşılacağı üzere; örgüt - çevre ilişkisine yönelik anlayışın gelişmesinde iki dönem olduğu iddia edilebilir. Birincisi, 1950'lerin sonları ve 1960'ların başlarında sistem yaklaşımı ile gelişen anlayıştır. İkincisi ise, 1970'lerin ikinci yarısında gelişen ve günümüze kadar geçerliliğini sürdüren anlayıştır. Bu anlayışta çevrenin örgütleri yoğun bir biçimde etkilediği kabul edilmiş; bu etkinin gerçekleşme yolları üzerine odaklanılmıştır (Sarvan v.d., 2003: 101). Bu dönemde yapılan örgütsel araştırmalar Oliver Williamson (1975) "İşlem Maliyeti Teorisi", J. K. Benson (1975) "Politik Ekonomi Modeli", Hannan ve Freeman (1977) "Popülasyon Ekolojisi", Meyer ve Rowan (1977) "Kurumsal Teori", Pfeffer ve Salancik (1978a) "Kaynak Bağımlılığı Teorisi", Porter (1980) "Endüstriyel Örgüt Teorisi" olarak sıralanabilir (Hatch, 1997: 76-77; Mizruchi ve Fein, 1999: 656, Sarvan v.d., 2003: 101; Bolat ve Seymen, 2006: 232; Porter, 2010).

1970'li yılların ikinci yarısında ortaya çıkan ve çevreyi teknik ve kurumsal çevre olarak sınıflandıran kurumsal teori; eski ve yeni kurumsal teori olarak literatürde yer almaktadır. Eski kurumsal teori, sistem ve durumsallık yaklaşımları dönemlerine paralel olarak gelişme gösteren teknik çevre olgusunu incelemiştir. Eski kurumsal teoriye göre, örgütlerin çevre ile alışverişi sadece ürün bazındadır. Ürün değişimi ve bu sayede kâr maksimizasyonu temel amaçtır (Parsons, 1956: 65).

Selznick, örgütlerin karakteristiklerinde ortaya çıkan başkalaşımların, örgüt işlevlerine dayanmayan pek çok farklı durumun bir sonucu olduğunu ifade etmekte ve değişim süreçlerinde örgütlerin denge durumu ve varlığına yönelik tehlikeleri önlemek amacıyla liderlik ve politika belirleyici yapılarına yeni unsurların katılmasını önermektedir (Selznick, 1948: 33-35). Selznick'in yaklaşımı aslında 1977 yılında Pfeffer ve Salancik tarafından geliştirilen Kaynak Bağımlılığını Yönetme Stratejilerinden Kooptasyon'u içermektedir. Kooptasyon, kaynak bağımlılığının yönetiminde örgütün meşruluk kazanmak için dış çevresel öğelerden (yönetici, işgören v.b.) bazılarını kendi yapısına kazandırmasıdır.

Yeni kurumsal teoride Scott ve Meyer, çevreyi teknik ve kurumsal çevre olarak ele almakta; teknik çevreyi, mal ya da hizmetlerin pazarda el değiştirdiği ve örgütlerin etkin ve verimli olarak değerlendirildiği iş süreçleri olarak tanımlamaktadır (Scott ve Meyer, 1991: 123). Örneğin; bir özel hastane için teknik çevre, hastaların demografik özellikleri, tedarikçi örgütlerin beklentileri, konum alanı, finansal kurumlar v.b. olarak biçimlendirilebilir. Ancak, yeni kurumsal teori, örgütlerin rasyonel iş süreçleri ve etkinlik ile değil, sahip oldukları meşruiyet algılamasının bir sonucu olarak var olabileceklerini ileri sürmektedir (Tolbert ve Zucker, 1983: 22). Meşruiyetin sağlanmasında örgütsel yapı ve süreçlere etkisinde kurumsal çevre ön plandadır. Örgütlerin toplum tarafından kabul görmek için dikkatle analiz ettikleri ve uyum sağlamaya çalıştıkları kurumsal çevre, kaynakları kontrol altında tutan ve otoriteyi elinde bulunduran güçlü örgütler tarafından oluşturulmaktadır (Slack

ve Hinings, 1994: 808). Örneğin; Türkiye'deki turizm sektörü ele alındığında, otel ve eğlence yerleri yönetmelikleri, TSE ve uluslararası akreditasyon kuruluşlarının standartları, ticaret odalarının düzenlemeleri, tedarikçilerin istek ve beklentileri, turizm fakültelerinin profesyonel yetiştirme kapasitesi, iş ve sosyal güvenlik yasaları, siyasi-sosyal risk algısı, çevre örgütlerinin duyarlılıkları, fiyatlama ve hizmet kalitesi için tüketici koruma örgütlerinin varlığı, bölge halkının bakış açısı v.b. kurumsal güçlerin varlığı turizm sektöründe faaliyet gösteren işletme örgütlerini etkilemektedir. Bu nedenle örgütler, toplumdan destek alarak meşrulaşmak için devlet, meslek odaları, ticari birlikler, akreditasyon kuruluşları v.b. örgütlerin kurallarına uyma eğilimi gösterirler (Scott ve Meyer, 1991: 123).

Kurumsal çevrenin literatüre dahil olması ile birlikte, örgütü biçimlendiren en önemli öğenin örgütün içinde faaliyet gösterdiği ülkenin kurumsal çevresi olduğu kabul edilmeye başlanmıştır. Buna göre, bir ülkenin devlet, eğitim sistemi, finansal sistem, işçi - işveren örgütleri v.b. ana kurumları kendilerine has bir kurumsal mantık ya da iş sistemi (ulusal üretim biçimi) yaratırlar (Üsdiken ve Gökşen, 2000: 233). Dolayısıyla, örgütsel formlar ülkeler arasında farklı olabilir ancak, kendi içerisinde (aynı kurumsal çevrede) homojen ve tutarlıdır. Bu durum aslında aynı nitelikteki örgütsel alanın sonucudur. Örgütsel alan, temel tedarikçiler, kaynaklar, müşteriler, düzenleyici aktörler, benzer ürün ve hizmet üreten diğer örgütler, yatay ve dikey bağlar, kültürel-politik etkiler v.b. öğeleri kapsamaktadır. Rakipler, tedarikçiler, tüketiciler v.b. aktörlerden oluşan örgütsel alan ise, bu aktörler tarafından biçimlenmektedir (Koçer, 2009: 21).

Çevre, örgütleri kaynak yaratma ya da elde etme süreci yoluyla etkiler ve örgütsel formlar, kaynakları elde etmedeki verimlilikleri ile sıralanabilir (Aldrich, 1979: 61). Örgütlerin özellikleri ise, çevresel yapının değişimlerinden etkilenerek farklılaşabilir. Örgütlerin kaynak havuzu olan çevre, kaynak bağımlılığı teorisi açısından ayrı bir öneme sahiptir. Starbuck (1976) tarafından örgüt - çevre ilişkileri üzerine yapılan literatür incelemesinde; örgüt

ve çevresinin unsurları arasındaki etkileşimin doğrudan oluşu ve çevreyi tanımlayan bilginin objektif ya da subjektif olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Doğrudan etkileşim düzeyi ikiye ayrılmış olup; ilki örgütün doğrudan değiş tokuş içerisinde olduğu çevre unsurlarını içerirken; ikincisi, doğrudan değiş tokuş edilen kaynaklar için örgütle rekabet eden unsurları içermektedir (Dess ve Beard, 1984: 53).

Çevre ile örgütlerin kaynaklarına ilişkin değişimleri ve ilişkisel unsurları inceleme konusu yapan kaynak bağımlılığı teorisine göre, örgütler çevrenin olumsuz etkilerinden kendilerini korumak ya da bu etkileri yönetmek için stratejiler geliştirmektedir. Geliştirilen stratejiler çevreye uyum gösterme ya da biçimlendirme olarak iki ayrı alt kategoride incelenebilir. Örgütlerin çevreleri ile ilişki içerisinde oldukları hipotezi altında, örgütler birbirine karşılıklı olarak bağımlıdırlar ve varlıklarını sürdürebilmek için çevreye karşı bağımlılığını azaltmak istemektedirler (Leblebici, 2004: 289). Bu bakış açısıyla örgütler için önemli olan çevrenin tahmin edilebilir olmasının sağlanmasıdır. Kaynak bağımlılığı teorisi, çevresel boyut olarak belirsizlik derecesini esas almakta; örgütü aktif, değişimle başa çıkabilen ve aynı zamanda çevreye cevap veren olarak tasvir etmektedir (Aldrich ve Pfeffer, 1976: 83). Kaynak bağımlılığı teorisi ileriki kısımlarda geniş bir biçimde irdeleneceğinden tekrara yer vermemek için örgüt-çevre etkileşimi boyutu daha fazla ayrıntılandırılmayacaktır.

Popülasyon ekolojistleri, örgütsel yaşamın çevresel seçimle belirlendiğini ileri sürmektedirler. Teori, örgütsel analiz açısından farklı bir bakış açısı ortaya koymuştur. Örgütsel analizi statik bir yaklaşımdan ayrıştırarak, dinamik bir yaklaşıma doğru yönlendirmiştir (Kasımoğlu, 1998: 103). Örgütsel ekoloji, örgütlerin yaşamlarını sürdürdükleri çevre ve onu oluşturan dinamikleri simgeler (Haveman, 1995: 586-618; Şimşek, 1998: 206). Popülasyon ekolojisi üç sürece dikkat çeker; örgütlerin ve türlerin yaratılması, örgütlerin seçimi ve örgütlerin idamesi (Şimşek, 1998: 206). Bu teoriye göre, çevreye uyum ana unsurdur. Çevreye uyum sağlayarak

çevreden gelen değişimlere cevap verebilen örgüt, çevre tarafından seçilecek, diğer örgütler ise elenecektir (Hannan ve Freeman, 1977: 929-963). Diğer teorilerden farklı olarak ekoloji teorisi, uyum yerine çevresel seçim üzerine yoğunlaşmaktadır (Develioğlu, 1998: 283). Örgütlerin bireysel olarak çevreye bilinçli bir biçimde uyum sağlama gayretlerine karşın, çevre örgütlerin uygun formlarını seçime tabi tutmaktadır. Burada doğal seçim gerçekliği söz konusu olmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977: 937; Develioğlu, 1998: 285).

Popülasyon ekolojisi, diğer teorilerden farklı bir veri seti ile çalışmakta ve diğer teorilerden iki temel noktada ayrılmaktadır (Sargut, 1994: 90):

- Teorinin odağında tekil olarak örgütler değil, örgütler topluluğu ya da nüfus bulunmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt belli bir çevre içerisinde nasıl davranır yerine, örgütlerden oluşan bir nüfus içerisindeki değişme ve evrimleşme eğilimlerinin gözlenmesi söz konusudur.
- Örgütsel nüfus içerisindeki araştırma alanı bireysel olarak örgütlerin çevreye uyum açısından ne yaptıkları yerine, farklı örgütlerin doğum ve ölüm yüzdelerini açıklayan çevresel ayıklanma sürecini içermektedir.

Popülasyon ekolojisi teorisinde Aldrich ve Pfeffer (1976: 81)'e göre: doğal seçim sürecinde üç aşama vardır. İlk aşama, planlı ya da plansız çeşitliliğin varlığıdır. Organik evrimde çeşitlilik genetik mutasyon süreci ile oluşurken; öğrenim sürecindeki çeşitlilik, uyarıcıya verilen tanımlayıcı - keşfedici tepkilerle oluşmaktadır. İkinci aşama, tutarlı seçim işlemidir. Çevre bazı örgütsel formları diğerlerinin arasından farklılaştırmış biçimde seçer ya da seçerek belirli örgütleri ortadan kaldırır. Üçüncü aşama ise, olumlu olarak seçilmiş örgütsel formların elde tutulmasına ve saklanmasına ilişkin faaliyetleri içerir. Sonuç olarak, üç aşamalı model tamamen evrimsel süreci tanımlamaktadır.

Oliver Williamson tarafından geliştirilen örgütsel ekonomi teorileri, kurumsal ekonomistler tarafından da incelenmiştir. Yeni kurumsal ekonomi adı verilen bu teoriler, örgütü sadece bir üretim işlemi olarak gören mikro ekonomik yaklaşımın bir alternatifidir (Şimşek, 1998: 213). Örgütsel ekonomi örgütler ve piyasa arasındaki tercihi incelemektedir. Vekalet ve işlem maliyeti teorileri ile iki boyut altında literatüre dahil olan teorilerin hareket noktası, örgütsel rasyonelliktir. Vekalet teorisi, örgüt yöneticileri ve örgüt sahipleri arasındaki "bilgi asimetrisi"ni ortaya koymaktadır. Bunun nedeni, yöneticiler ile sahiplerin aynı bilgi düzeyinde olmaması ve karar almanın maliyetinin kurumsal kontrol mekanizmasının önemli belirleyicilerinden olmasıdır. İşlem maliyeti teorisi ise, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için üretim yeteneklerinin değil, üretilen ürünlerin değişiminin ve bu değişimi sağlayan örgütsel yapıların önemi üzerine vurgu yapmaktadır (Scott, 1992: 156). Teoriye göre, örgüt içerisindeki işlemlerin yönlendirilmesi yoluyla yapının yönetilmesi mümkündür ve bu da ekonomikleşme olarak açıklanmaktadır (Akış, 2007: 481). Teori, örgütleri açık sistem olarak kabul ederken, değişim işlemlerinin gerçekleştiği çevre, işlemlerin maliyetlerinde (bilgi toplama, teklif hazırlanması, sözleşmenin yürütülmesi, lobicilik v.b.) belirleyici rol üstlenmektedir. Sonuç olarak; örgütsel ekonomi teorileri, daha mikro analitik, davranışsal varsayımlara önem veren, örgüt - piyasa karşılaştırmalı analizine dayanan ve çevreyi de bu kapsamda değerlendiren özelliklere sahiptir (Özbaltacı, 2008: 55).

Örgütlerarası ilişkilerde politik ekonomi modelinin öncülerinden olan Benson (1975)'e göre, örgüt içi karar alma süreçlerine daha fazla ilgi gösterilmeli ve örgütlerin çevrelerini yönetme ya da stratejik uyum sağlama noktasında amaçları olmalıdır. Örgütsel süreçlerin anlaşılmasında gücün elde edilmesi ve kullanılmasına vurgu yapan politik ekonomi modeli alternatif bir bakış açısı getirmektedir. Buna göre; eğer çevre kaçınılmaz bir biçimde sosyal yapıları tek bir konfigürasyon ile sınırlandırır, örgütsel karara almaya ilişkin iç politik süreçler çekiciliğini kaybeder. Çünkü, örgütlerin hepsi benzer

bir sonuca yönelmek zorunda kalacak ya da bazı örgütler başarısız olacaktır (Aldrich ve Pfeffer, 1976: 84).

Endüstriyel örgüt teorisi, literatüre Michael Porter (1980) tarafından kazandırılmış olup; birlikte varsayımları ve sonuçları açısından örgüt teorisinden ziyade sentezci bir anlayışla rekabet üstünlüğü sağlamada örgütsel işleyişe çeşitli biçimlerde açıklamalar getirmektedir. Porter (1980)'e göre; rekabet stratejisi belirlemenin özü, örgütle çevresi arasında bağlantı kurmaktır ve bir örgütün çevresinin en temel elemanlarından biri örgütün içinde rekabet ettiği sektördür. Sektör çevrenin bir alt kümesidir (Soyer, 2007: 126). Porter'a göre, sektörel çekicilik rekabetçi üstünlük yaratmanın temel yönünü oluşturur. Sektörel çekicilik ise; pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve var olan rakipler arasındaki rekabetin bileşik etkisine bağlıdır (Papatya, 2007: 21). Bu çalışma kapsamında dış çevresel güçlerin işletme örgütlerinin stratejik seçim sürecine etkileri inceleneceğinden, Porter'ın endüstriyel örgüt teorisi ve stratejik yönetim ilişkisi çerçevesindeki araştırmalarının ayrıntılandırılması sonraki bölümde yapılacaktır.

Sistem yaklaşımı ile başlayan ve durumsallık teorileri ile ilerleyen çevresel analiz, 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren örgütsel teorilerdeki çeşitlenmeyle birlikte ivme kazanmıştır. Her farklı teori farklı hipotezleri test etmek amacıyla çeşitli biçimlerde çevreyi kavramsallaştırmaya yönelmiştir. Ampirik araştırmalar ile desteklenen bu araştırma sonuçları, çalışma kapsamında değişik çevresel boyutların sentezlenerek bir arada sunulması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. 1970'li yıllara kadar artan bir ivme ile çevresel analiz, örgüt-çevre etkileşimi konularında stratejik seçim sürecinde ödev (görev) çevresinin etkinliği üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak, 1990'lı yıllarla birlikte daha önceki çalışmalardaki ödev (görev) çevresine yönelik eğilim giderek değişime uğramış, genel (kurumsal) çevrenin stratejik seçim sürecinde olması zorunluluğu belirlemiştir. Böylece, örgütsel analizde yaşanan paradigma değişimi ile dikkatler görev çevresinden genel çevreye ve onun

strateji belirleme sürecine "kaynak" olarak katılımı ile ilişkisine çevrilmiştir. Sonuç olarak, kapsayıcı bir modelle çevrenin farklı boyutlarının ortaya konulması zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

1.2.2. Örgütsel Çevre Boyutları

Örgüt - çevre etkileşimi bağlamında yapılan açıklamaların ortak noktası; ilgili dönemin konjonktürel yapısı, çalışma alanının özellikleri, mikro ya da makro analiz düzeyi, veri seti v.b. unsurların örgütsel çevrenin boyutlarını belirlediğidir. Bu çalışma, örgütsel çevre boyutlarına ilişkin sınıflamalara açıklık getirilmesi, teorik altyapının sağlam bir temele oturtulması ve literatüre katkı noktasında son derece önemlidir.

Aldrich (1979), örgütsel çevrenin altı boyutunu tanımlamıştır. Buna göre, örgütsel çevre aşağıdaki formlarda kavramsallaştırılmıştır (Boyd, 1990: 421) :

- Kapasite: Örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların göreceli düzeyidir.
- Homojenlik - Heterojenlik: Alan popülasyonunun unsurları arasındaki benzerlik derecesidir.
- İstikrarlılık: Çevresel unsurlardaki değişimin derecesidir.
- Yoğunluk: Kaynakların çevresel alanda dağılım derecesidir.
- Fikir birliği: Bir örgütün bir alana sahip çıkmasının diğer örgütlerce kabul edilme derecesidir.
- Karışıklık / Çalkantı: Çevredeki unsurlar arasındaki karşılıklı bağlantı derecesidir.

Dess ve Beard (1984), Aldrich (1979)' un tipolojisini üç boyuta indirgemıştır. Buna göre (Boyd, 1990: 421):

- Cömertlik: Bir çevrede mevcut kaynakların göreceli düzeyi olarak tanımlanmış ve endüstri düzeyindeki büyüme ile ölçülmüştür. Bu

değişkendeki skor ne kadar yüksekse çevre o kadar bereketlidir. Cömertlik, belirsizlikle ters ilişkilidir.

- Dinamizm: Bir çevrenin karşılaştığı çalkantı / karışıklık ya da kararsızlık / istikrarsızlık düzeyi olarak tanımlanmış ve büyüme oranlarındaki çeşitlilikle ölçülmüştür. Oynaklık düzeyini ölçen bu değişken belirsizlikle pozitif ilişkilidir.
- Karmaşıklık: Çevredeki heterojenlik ve kaynak yoğunluğu ile tanımlanmıştır. Çevredeki değişkenlerin miktarının fazlalığını simgelemektedir.

Kotha ve Nair (1995) ise, çevresel belirsizliği incelemek üzere dört farklı çevresel boyutu dikkate almıştır (Soyer, 2007: 134):

- Cömertlik: Çevrenin, örgütlerin pazarda büyümelerini destekleme kapasitesidir.
- Bağımlılık: Örgütle çevre arasında karşılıklı ilişkiler ve güç dengesizliklerini ifade etmektedir.
- Teknolojik Değişkenlik: Çevresel belirsizlik olgusunun nedenini oluşturur. Teknolojik açıdan üstün olan işletme örgütlerinin diğer işletme örgütlerine göre rekabet üstünlüğüne sahip olduğunu açıklamaktadır.
- Sektör Merkezleşmesi (Pazar Gücü): Bir sektörde rekabet eden örgütlerin sayısının ve boyutlarının dağılımıdır.

Çolakoğlu (2006: 9-16) ise, çevresel sınıflamayı beş ayrı kategorik düzeyde gerçekleştirmiştir:

- Çevresel Değişkenlik: Örgütlerin karşı karşıya kaldığı kararsızlık ve öngörülemezliğin derecesi olarak tanımlanmış ve üç değişkenle ölçülmüştür.
 - Pazar değişkenliği, satışların değişim yüzdesi

- Teknolojik değişkenlik, araştırma-geliştirme harcamalarının toplam bütçe içerisindeki oransal yüzdesi
 - Gelir değişkenliği, vergi öncesi esas faaliyet kârlılığının değişkenlik katsayısı
- Çevresel Karmaşıklık: Karmaşıklık örgütlerin stratejik seçim sürecinde dikkate almak zorunda oldukları faktörlerin sayısı ve benzeşme derecesidir.
- Çevresel Belirsizlik: Örgütsel çevrenin öngörülemezliği ve dinamizminin derecesi olarak tanımlanmıştır.
- Çevresel Cömertlik: Örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları elde edebilme imkanlarının varlığıdır.
- Çevresel Saldırganlık / Tehditkârlık: Rekabetin şiddetine göre, örgüt üzerindeki baskının derecesidir.

Çevresel boyutların kavramsallaştırılmasını literatür çalışmaları ile ilişkilendirerek bütüncül bir anlayışla bir araya getiren Soyer (2007: 134-135), genel olarak üç kategorik düzeyde boyutlandırmayı desteklemiştir. Tablo 1.1.'de ayrıntılı bir biçimde görüleceği üzere çevre; karmaşıklık, dinamiklik, cömertlik olarak boyutlandırılmıştır.

Tablo 1.1. Çevresel Boyutlar ve Kavramsallaştırma

Çevresel Boyutlar	Kullanılan Kavramlar	Araştırmalar
Karmaşıklık	Bağımlılık, Merkezileşme Çeşitlilik Heterojenlik Heterojenlik, Bağımlılık, Karmaşıklık Karmaşıklık Karmaşıklık, Alışılmışlık Karmaşıklık, Çeşitlilik Karmaşıklık, Homojenlik Merkezileşme, Heterojenlik	Pfeffer ve Salancik(1978), Kotha ve Nair (1995) Miller ve Chen(1996) Thompson(1967), Duncan(1972), Miller ve Friesen(1978, 1983), Miller(1988) Shi ve Tang(1997) Child(1972) Bourgeois(1980) Dess ve Beard(1984) Keats ve Hitt(1988), Sharfman ve Dean(1991), McArthur ve Nystrom(1991), Castrogiovanni(1991) Dollinger ve Golden(1991), Sutcliffe(1994) Wiersema ve Bantel(1993), Fuentes v.d.(2004) Emery ve Trist(1965), Tung(1979) Mintzberg(1979) Ford ve Slocum(1977), Miller(1987) Aldrich(1979)
Dinamiklik	Belirsizlik Değişkenlik Dinamiklik Dinamiklik, Belirsizlik Dinamiklik, Tahmin Edilemezlik Düzensizlik Düzensizlik, Dinamiklik, Tahmin Edilebilirlik İstikrarlılık İstikrarlılık, Düzensizlik İstikrarsızlık	Sawyer(1993), Kotha ve Nair (1995) Miller ve Chen(1996) Child(1972), Bourgeois(1985) Dollinger ve Golden(1992), Shi ve Tang(1997), Boyne v.d.(2001) Thompson(1967), Duncan(1972), Miller ve Friesen(1978, 1983), Dess ve Beard(1984) Dess ve Origer(1987), McArthur ve Nystrom(1991) Goll ve Rasheed(1997, 2004), Castrogiovanni(2002) Baum ve Wally(2003), Fuentes v.d.(2004) Ford ve Slocum(1977), Miller(1987) Miller(1988) Webb ve Dawson(1991), Naman ve Slevin(1993) Hart ve Banbury(1994) Ansoff ve McDonnell(1990) Mintzberg(1979), Wiersema ve Bantel(1993) Aldrich(1979) Emery ve Trist(1965), Tung(1979) Bourgeois(1980) Keats ve Hitt(1988), Sharfman ve Dean(1991), Sutcliffe(1994)
Cömertlik	Cimrilik Cömertlik Cömertlik, Karşıtlık Kapasite, Uzlaşma Karşıtlık	Child(1972) March ve Simon(1958), Staw ve Szwejowski(1975), Ford ve Slocum(1977), Pfeffer ve Salancik(1978), Bourgeois(1980), Dess ve Beard(1984), Miller(1987), Dess ve Origer(1987), Dwyer ve Oh(1987), Keats ve Hitt(1988), Yasai-Ardekani(1989), Sharfman ve Dean(1991), McArthur ve Nystrom(1991) Castrogiovanni(1991) Dollinger ve Golden(1992) Wiersema ve Bantel(1993), Specht(1993), Sutcliffe(1994), Hart ve Banbury(1994), Kotha ve Nair (1995) Parks ve Conton(1995) Miller ve Chen(1996) Goll ve Rasheed(1997, 2004) Keeble(1997), Shi ve Tang(1997) Bennet v.d.(1998), Sanchez v.d.(1999), Castrogiovanni(2002), Baum ve Wally(2003), Fuentes v.d.(2004) Tsai v.d.(1991), Kim(2002) Aldrich(1979) Miller ve Friesen(1978, 1983), Mintzberg(1979), Covin ve Slevin(1989)

Kaynak: (Soyer, 2007: 135)

1.2.2.1. Çevresel Karmaşıklık

Çevrenin basitlik - karmaşıklık boyutlarıyla ölçümü ilk olarak Thompson (1967) ve Duncan (1972)'in çalışmalarıyla literatürde yer bulmuştur. Buna göre, çevresel unsurların sayısının miktarı ve stratejik seçim sürecine etkileri çevresel karmaşıklık olarak tanımlanmıştır. 1970'li yılların ikinci yarısında patlak veren petrol krizinin etkisiyle özellikle işletme örgütleri belirsizlikle karşı karşıya kalmışlardır. Ekonomik sistemde dramatik değişimlere neden olan bu olay, örgütsel paradigma değişimlerinin de ampirik düzeyde yaşanmasına ve çeşitliliğin artmasına yol açmıştır. Böylece, çevresel karmaşıklık, araştırmalarda bağımsız değişken olarak yer almaya başlamıştır.

Child (1972)' in çevresel karmaşıklığa ilişkin bir örgütün aktivitelerinin heterojenliği ve dizilimi biçimindeki kavramsallaştırması diğer teorisyenlerin (Thompson, 1967; Duncan, 1972; Pennings, 1975; Tung, 1979) görüşleri ile benzerdir (Dess ve Beard, 1984: 56). Buna göre, daha heterojen bir çevre içerisinde faaliyet gösteren örgütlerde yöneticiler homojen nitelikli bir çevrede faaliyet gösteren yöneticilere göre daha fazla belirsizlik algılamakta ve daha fazla bilgi işleme gereksinimlerine sahip olmaktadır.

Çevresel karmaşıklık arttıkça bu durum örgütsel işleyişe yansıyacak ve stratejik seçim süreci değişkenlik gösterecektir. Örgütler bu değişim baskısına ilk olarak uyum sağlamaya çalışmışlar ve ademi merkezi karar alma, iletişimin hızlandırılması, hiyerarşinin azaltılması, ağ biçiminde örgütsel ilişkilere yönelim v.b. yapısal düzenlemeler geliştirmişlerdir.

1.2.2.2. Çevresel Dinamiklik

Örgüt ve işletme politikası teorilerine ilişkin literatürün çoğu dinamiklik ile uğraşmış; devir oranı, model eksikliği ve kararsızlığın çevresel istikrar ya da istikrarsızlığın en iyi ölçüsü olduğunu belirtmişlerdir (Dess ve Beard, , 1984: 56). Örgütsel çevrenin dinamiklik boyutunda yapılan çalışmalar esnek

örgütsel yapıların ve stratejik seçimlerin gerçekliği noktasında literatürde yer almıştır (Çolakoğlu, 2006: 9). Esneklik, çevresel belirsizliği yönetebilmek için ürün ve süreç tasarımıyla dağıtım ağına kadar geniş bir yelpazede değişime uyum sağlayan düşünce biçimi olarak algılanmalıdır. Böylece, örgüt stratejik kararlarında baskı oluşturan çevresel öğeleri yönetebilir.

Çevresel öğelerin değişim hızı olarak da algılanabilen dinamiklik, tahmin edilemeyen çevresel değişimin ölçüsü olarak araştırmalarda yer almıştır. Çevresel dinamizmle baş başa kalan örgütler ürün ve süreçlerinde farklılaşmaya yönelmekte ve rekabet ile baş etmeye çalışmaktadırlar.

1.2.2.3. Çevresel Cömertlik

Cömertlik genel olarak çevrenin, içinde yer alan örgütlere yeterli kaynakları sağlayabilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Soyer, 2007: 140). Çevresel cömertlik, iş modelleri yaratırken ve uygularken gerekli olan kaynakların kıtlığı ya da bolluğu olarak da değerlendirilebilir (Çolakoğlu, 2006: 14). Starbuck (1976)'ın çevresel cömertliğe (çevrenin sürekli büyümeyi destekleme derecesi) ilişkin kavramı Aldrich'in çevresel kapasite kavramına benzemektedir. Literatürde üç farklı cömertlik biçimi yer almaktadır (Soyer, 2007:138):

- Çevresel kapasite: Bir çevrede bulunan kullanılabilir kaynakların seviyesidir. Kaynak bağımlılığı teorisi açısından kapasite, kaynak bulmada belirsizlik algısını etkilediği için son derece önemlidir.
- Çevresel büyüme / küçülme: Çevresel kapasitedeki göreceli değişimdir. Örgütsel alandaki kaynakların elde edilebilirliği ve yayılımında önemli bir değişken olarak kaynak bağımlılığı teorisine dahil edilebilir. Dolayısıyla, kaynak yoğunluğu ile rekabet arasındaki ilişkinin temel belirleyicisi olarak düşünülebilir. Örneğin, hızlı büyüyen bir pazarda sınırlı sayıda örgütle rekabet cömert bir çevre karakteristiği olarak algılanacaktır.

➤ Çevresel fırsat / tehdit: Rekabetin şiddeti ile ilişkili bir kavramdır. Çevresel tehditkârlığın artmasını sağlayan en önemli unsur, rekabetin yoğunluğudur. Böylesi durumlarda işletme örgütleri odaklanma (Bu odaklanma Porter (1990) ile karıştırılmamalıdır) stratejilerini benimserler (Çolakoğlu, 2006: 15-16):

- Kaynak kullanımının verimliliğine odaklanma,
- Sermaye yapısının güçlü olmasına odaklanma,
- Yetenekli çalışanların elde tutulmasına odaklanma.

Çalışmanın bu kısmında örgütsel çevre boyutları, farklı bakış açısına sahip teorisyenlerin çalışmalarının bütünleştirilmesine çalışılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Çevresel analizin en önemli nedeni, geleceğin yönelimlerinde meydana gelen değişimlerin çevreyi tartışmasız bir biçimde etkileme - dönüştürme gücüne sahip olmasıdır. Örgütsel yapı, performans, strateji, karar alma v.b. unsurların belirleyicisi olan çevre olgusu, her dönemde örgüt disipliniinde araştırma alanı olmuştur. Bu çalışma kapsamında dışsal unsurların strateji belirleme sürecine ve dolayısıyla rekabetçi üstünlüğe etkileri noktasında teorik ve ampirik araştırma yapıldığından, örgüt - çevre etkileşimi ve çevrenin boyutları ayrıntılı bir biçimde ilgili teorik modellerle yakınsamaları ekseninde açıklanmaya çalışılmıştır. Öne sürülen örgüt - çevre ilişkilerinin analizini derinleştirmek için örgütlerarası ilişkilerin boyutlarının da kavramsallaştırılması zorunluluğu belirginleşmiştir. Çalışmanın sonraki kısmında örgütlerarası ilişkiler ve kaynak bağımlılığı teorisinin bu ilişkilerdeki konumuna değinilecektir.

1.3. ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİLER

Çalışmanın bu kısmında, örgüt literatüründe son dönemde hızla artan bir eğilim olan örgütlerin diğer örgütler ile ilişkisi, çevresel ve teorik modeller çerçevesinde tartışılmaya çalışılacaktır. Böylece, kaynak bağımlılığı teorisinin literatüre katkı düzeyi görülebilecektir.

Örgüt, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere iki ya da daha fazla bireyin çabalarının ya da güçlerinin bilinçli olarak koordine edildiği bir sistemdir (Leblebici, 2008: 114). Sistemin her ögesi birbiriyle ilişkili olduğu gibi çevresel öğeler, özellikle diğer örgütlerle de ilişki içerisinde. Örgütler her ne kadar birbirlerinden büyüklük, uygulama, teknoloji, yapı, liderlik biçimleri, kültür v.b. açısından farklı olsalar da; bu farklılık onların diğer örgütlere, tedarik, satış, bilgi v.b. alanlarda bağlı olması sonucunu doğurmaktadır (Daft, 2010). Başka bir deyişle, örgütlerarası ilişki kaynak ve para akışına, bağ yapılarına, güç odaklarına ya da sektörel temas düzeylerine dayanan geniş bir yelpazeyi ortaya koymaktadır.

Günümüzde radikal çevresel değişimlerle birlikte örgütler arasındaki sınırların azalması, farklı düzeyde işbirliklerinin yapılmasına zemin hazırlamıştır. Böylesi bir dünyada küreselleşme, iletişim hızının artışı, rekabetin yoğunluğu, bilgi asimetrisi, teknolojik gelişim, kriz ortamı ve spekülasyon hareketlerin hızlanması, sermaye dolaşımındaki serbestleşme, parasal genişleme politikaları, yasal gelişmişlik düzeyi, vergi cennetleri, maliyet değişimleri v.b. unsurlar işbirliği ağlarının gelişmesinde örgütsel ekosistemi etkileyerek öncü rol üstlenmişlerdir.

1.3.1. Örgütsel Ekosistem ve Örgütlerarası Çerçeve

Örgütler arasındaki ilişkilerin temel dayanak noktası, iki ya da daha fazla örgütle kurulan tedarik, kaynak alışverişi ve bağ zincirleridir. Bu anlamda örgütler kendi çevrelerini başka bir deyişle, kendi ekosistemlerini yaratmaktadır. Günümüz dünyasında rekabetin şiddetli bir biçimde yaşandığı bu ekosistemde, yükselen teknolojik olanaklar ile işletme örgütleri arasındaki ilişkiler karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Örgüt yöneticilerinin rolleri karmaşıklaşmış ve stratejik seçimin doğasında büyük değişimler görülmüştür. Bir işletme örgütünün bir çok değişik sektörde yer alması, kendi çevresini yaratması ile sonuçlanır. Örneğin, inşaat alanında faaliyet gösteren işletme örgütü, çimento, demir-çelik, mobilya, cam, plastik, taş-tuğla, beyaz eşya v.b. sektörlerde kendi kaynak havuzuna sahip olacak, satış yüzeyi ise, farklı müşteri kesimlerinden oluşacaktır. Dolayısıyla, pek çok örgüt karmaşık-belirsiz çevrede diğer örgütlerle ilişki kurarak, geleneksel iş yapma yöntemlerinde değişikliğe gitmek zorunda kalacaktır. Örgütsel ilişkilerdeki bu yön ve düzey ise, çeşitli koşullardan etkilenecek ve literatürde kendine yer bulacaktır. Bu ilişkinin yön ve biçimi ise, örgütlerarası çerçeve olarak adlandırılmaktadır (Daft, 2010). Şekil 1.2.'de örgütlerarası ilişki yapısal benzerlik ve işbirliği-rekabet düzeyleri dikkate alınarak sunulmaktadır (Daft, 2010:)

Örgüt Yapısı			
		Farklı	Benzer
Örgüt İlişkileri	Rekabetçi	Kaynak Bağımlılığı	Popülasyon Ekolojisi
	İşbirlikçi	İşbirliği Ağları	Kurumsallaşma

Şekil 1.2. Örgütlerarası Çerçeve

Kaynak: (Daft, 2010)

Şekil 1.2'de yapısal benzerlik ve işbirliği - rekabet düzeyi ile ifade edilmeye çalışılan bakış açıları, örgütsel literatüre teorik ve ampirik düzeyde yapılan katkılar ile biçimlenmiştir. Örgütlerarası ilişkinin rekabetçi, yapının ise farklı olduğu kaynak bağımlılığı teorisi, örgütlerin çevreye bağımlılıkları ve bu bağımlılığın yönetimi ile uğraşır. Örgütsel ilişkileri farklı yapıda ancak, işbirlikçi olarak açıklayan ise, ağbağ teorisidir. Popülasyon ekolojisi, evrim teorisinin bir yansıması olarak doğal seçim gerçekliğine vurgu yaparak, rekabetçi çevrede örgütsel doğum ve ölümleri tartışır. Kurumsal teori ise, meşruiyet ve örgütler arasındaki eşbiçimlilik teziyle literatürde yer alır. Çalışmada analiz birimi grup ya da birey (mikro) olmadığından, sadece yöneticilerin algıları ile biçimlenen çevrede uygulama alanı tercih edildiğinden makro bir bakış açısıyla, başka bir deyişle analiz birimi örgüt ve çevre seçilerek anılan teorik modellere değinilecektir.

1.3.1.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Örgütlerin üretim ve pazarlama faaliyetlerini, dolayısıyla yaşamlarını sürdürmede ham ve ara maddeler ile diğer üretim faktörlerine duydukları ihtiyaç kaynak bağımlılığı sorununu ve buna bağlı olarak örgütler arasında rekabet - güç ilişkisinin önemini ortaya çıkarmıştır (Uysal ve İpçioğlu, 2008: 49-50). Bu önem, kaynağın örgüt bünyesine istikrarlı ve güvenli biçimde katılımını yorumlayan kaynak bağımlılığı teorisinin doğumuna neden olmuştur.

Örgüt varlığını sürdürebilmek için kullandığı kaynaklar açısından tedarikçilere ve çıktıların satın alınması açısından müşterilere bağlıdır (Scott, 1987: 111; Leblebici, 2004: 289). Bu çift yönlü kaynakları kontrol etmek için örgütler çeşitli stratejik seçimlere yönelerek, gücü ellerinde bulundurmamak isterler. Aynı zamanda örgütlerin, kendi yapısal güç dengelerini de çevreden aldıkları kritik kaynakların göreceli düzeyine göre biçimlendirmeleri teorisinin diğer tezini oluşturmaktadır.

Çevresel baskı ve talepler nedeniyle karar alma süreçlerinde değişikliğe yönelen örgütlerin, çevresel bağlantı ihtiyacının örgütün karşılaştığı bağımlılık düzeyinin doğrudan bir fonksiyonu olduğunu ileri süren (Boyd, 1990: 419) kaynak bağımlılığı teorisi, örgüt performansının geliştirilmesinde dış çevresel belirsizliklerin ve rekabete dayalı bağımlılıkların örgüt lehinde biçimlendirilmesini savunmaktadır. Böylece örgüt, "kaynak zengini" konumuna ulaşarak varlığını devam ettirebilecektir. Bu nedenle, farklı örgütsel yapıların rekabetçi zeminde bağımlılık ilişkilerinin yönetimine yönelik stratejik seçimleri kapsayan teori, örgüt disiplininin köşe taşlarından biri olarak dikkate değerdir. İleriki kısımda kaynak bağımlılığı teorisi, genel tezleri ve getirdiği stratejik tercih önermeleri bağlamında inceleneceğinden, burada ayrıntılandırılmayacaktır.

1.3.1.2. Popülasyon Ekolojisi Teorisi

Popülasyon ekolojisi teorisi, örgütlerin neden var olduğunu ve neden bu kadar çeşitli biçimlerde ortaya çıktığını araştırmaktadır. Darwin'in evrim sürecinden yola çıkarak, ekoloji teorisyenleri örgütlerin çeşitliliğini, örgütlerin çevreye uyum sağlamak için değişmesi ve çeşitlenmesi ile değil; örgütlerin önce değişim geçirerek çeşitlenmesi ve daha sonra çevreye uyum sağlayanların varlıklarını sürdürmeleri ile açıklamaktadır (Leblebici, 2004: 290). Bu çerçevede yorumlandığında popülasyon ekolojisi teorisi, örgütsel bakış açısında köktenci bir farklılık göstermesi, evrimsel bir model niteliği taşıması ve örgütlerin makro-sosyolojisine yönelik bir yaklaşıma sahip olması nedeniyle farklı bir konumdadır (Duygulu ve Bağcı, 2008: 867).

Örgütlerin tek olarak değil bütün olarak incelenmesi sayesinde, çevrenin taşıma kapasitesi, yoğunluğu, doğum ve ölüm oranları v.b. unsurlar teorik zeminde tartışılmıştır. Yoğunluk, popülasyon içerisindeki örgüt sayısı olarak tanımlanmış; bu teze göre, popülasyon yoğunluğunun doğum oranları ile ters-U, ölüm oranları ile U biçiminde bir ilişkide olması, popülasyon dinamiklerinin öncül kavramlarını ortaya çıkarmıştır (Yeloğlu ve Sözen, 2008:

243). Bu noktada anahtar unsur, çevrenin taşıma kapasitesidir. Taşıma kapasitesi, çevredeki sektörel aktörlerin sayısı olarak bir örgütün doğum ya da ölümünde stratejik bir seviyedir. Popülasyon içerisinde ilişkisel bir biçimde kendi aralarında gruplar oluşturan örgütler kendi içlerinde homojen, kendi aralarında ise, heterojen olacaktırlar. Böylece, gruplar arasındaki ağ ilişkisinin yönü ve derecesi, örgütün grupta devam etmesine, başka gruplara katılmasına ya da ölümüne yönelik stratejik tercihlere yönelmesinde belirleyici olacaktır (Yeloğlu ve Sözen, 2008: 245).

Örgütlerarası ilişki temelinde değerlendirildiğinde, diğer teorik modellere göre, popülasyon ekolojisinin örgütlerin durumlarını aynı yönde devam ettirmeye yönelik eğilime sahip olmasının yanında, durağanlığın ve değişime direncin yaş ve büyüklük gibi örgütsel özellikler nedeniyle farklılık gösterdiği açıktır. Örgütün yaşı, örgütsel düzenlemelerin yeniden üretimi ile ilişkilendirilmiştir. Örgütler yaşlandıkça içsel işleyişte güven oluşturacak, alışılmış uygulamalar daha iyi öğrenilmiş olacak, çalışanlar işlevlerle ilgili bilgi ve yeteneklerini geliştireceklerdir. Aynı zamanda örgüt, çevresindeki diğer örgütlerle alışveriş ilişkileri kuracak ve güç merkezlerinin bir parçası haline gelecektir. Büyüklük ise, çevresel ilişkilerdeki baskın rolü simgelemektedir. Büyük örgütlerin dönüşümleri gerçekleştirirken daha fazla olanağa sahip olmaları küçüklere nazaran daha şanslı oldukları gerçeğini somutlaştırmaktadır (Önder ve Üsdiken, 2007: 144-145).

Sonuç olarak; popülasyon ekolojisi teorisi, çevresel seçimi (rekabetin doğasını) merkez olarak belirleyerek, çevresel seçim problemlerine ilişkin yöntemler öneren bir altyapıda sosyal süreçler ve siyasi bağlantıların örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerinde daha önemli olduğunu iddia etmesi nedeniyle farklıdır (Önder ve Üsdiken, 2007: 184).

1.3.1.3. Kurumsallaşma (Kurumsal Örgüt Teorisi)

Kurumsal örgüt teorisi, örgütlerin kurumsal çevrede (siyasi yapı, müşteriler, kültür, piyasa, rakipler, sendikalar ve diğer sivil toplum örgütleri, finansal ortam, yasal düzenlemeler, akreditasyon kuruluşları v.b.) var olabildiklerini ve kurumsal ortam olarak adlandırıldıkları bu alanda varlığını devam ettirebilmesi için, meşruluk kazanması gerektiği tezini savunmaktadır (Leblebici, 2004: 286-287). Örgütün kurumsal çevresi aslında genel ve özel çevresi olarak da boyutlandırılabilir. Örneğin; devlet, toplum, konum yerinin sosyal ve demografik özellikleri v.b. genel kurumsal çevre içerisinde yer alırken; tedarikçiler, meslek odaları, akreditasyon kuruluşları v.b. özel kurumsal çevre içerisinde yer almaktadır (Kimberly, 1979: 452).

Örgütler faaliyet içerisinde bulundukları kurumsal çevrede benzer nitelikteki baskı ve tepkilerle karşılaştıkları için benzer nitelikte davranış, yapı ve stratejiler sergilerler. Bu durum örgütsel alanda eşbiçimlilik olarak tarif edilmektedir. Örgüt ve çevre, iç içe geçmiş ve bazen birbirlerini etkilemekten öte, birbirlerini düzenlemeye kadar giden bir ilişkiye dönüşmüştür (Aypay, 2001 :509). Örgütlerin farklı nitelikteki etkilerle sürekli olarak değişikliklere uyma zorunluluğu, çevresiyle bütünleşmesini ve eşbiçimli olmasını gerektirmektedir (Bayer, 2005: 132). Eşbiçimlilik (İzomorfizm), aynı çevresel şartlar içerisinde, popülasyondaki bir birimi diğer birimlere benzemeye iten baskı sürecidir (Oliver, 1988: 543). Aynı ya da benzer sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin, kritik değişim ortakları, fon kaynakları, düzenleyici örgütler, profesyonel - ticari birlikler ve diğer kuralcı ya da bilişsel etkilerle karşı karşıya kaldıkları görülebilir (Scott, 1991: 173). Bu durum dikkatle gözlemlendiğinde, pratik hayatta örgütlerin sektörel (örgütsel alan) olarak gruplanarak ekonomik ve örgütsel analizde yer aldığı sonucu çıkarılabilir. Örneğin, turizm sektörü esnek bir örgütsel yapılanma içerisinde belli iş yapma yöntem ve süreçlerine sahiptir. Yatay ve basık bir örgüt yapısı, sınırlı hiyerarşi, profesyonel personel, sezonluk faaliyet döngüsü v.b. bu sektörün ilk bakışta göze çarpan özellikleridir. Dolayısıyla, o sektöre (örgütsel alana)

özgü iş yapma usul ve süreçleri benzer örgütsel formların doğumuna zemin hazırlamaktadır (Scott, 1991: 179).

Kurumsal çevreye uyum ve bu çevreyle eşbiçimli olma, örgüte diğer örgütlerle iş yapma, kariyer odaklı personel seçme, meşru ve saygıdeğer olarak kabul görmeyi ve kamu - özel alanda sözleşmeler yapma, ortaklıklar kurma, kredi bulma gibi konularda özel bir statüye sahip olmayı kolaylaştırma v.b. avantajları sağlar (DiMaggio ve Powell, 1983: 153). Örgütleri kurumsal çevre ile eşbiçimli hale getiren zorlayıcı, kuralcı, taklitçi, içsel ve dışsal, simgesel ve kurumsal baskılar mevcuttur (DiMaggio ve Powell, 1983: 150; Davis, Desai ve Francis, 2000: 239-258; Glynn ve Abzug, 2002: 267-280).

1.3.1.3.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik

Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütlerde, bağımlı oldukları diğer örgütler ve örgütlerin işlevlerine ilişkin toplumdaki kültürel beklentilere yönelik olarak hem biçimsel hem de biçimsel olmayan baskılar sonucunda ortaya çıkmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 150). Eşbiçimlilik diğer örgütlerin ya da devletin baskısı ile oluşabileceği gibi, stratejik kaynaklarını dışarıdan temin eden örgütler için kaynak bağımlısı oldukları örgütün yapısına bürünme biçiminde de oluşabilir (Mizruchi ve Fein, 1999: 657). Örneğin; özel hastane sektöründe, özel hastaneler yönetmeliği belirli bir biçimsel form yaratmaktadır. Aynı zamanda devlet, Sosyal Güvenlik Kurumu aracılığıyla özel hastanelere müracaat edenlerin fark ücreti hariç geri kalan meblağı ödeme yükümlülüğünü üstlenmiştir. Bu nedenle sektörde finansal girdinin büyük ölçüde teminini sağlayan devlet, kritik girdilere sahip olma avantajı nedeniyle özel hastaneleri kendisine bağımlı kılar. Bu konuda diğer bir örnek ise, devletle iş yapan özellikle inşaat sektöründeki taahhüt işletmeleridir. İhale süreci ile birlikte idari ve teknik şartnamelerdeki düzenlemeler, sözleşmenin yapılması ve hak ediş ödemeleri süreci, işletmenin her adımda belirli zorunlulukları yerine getirmesini gerektirir. Aksi durumda sözleşmenin feshi gündeme geleceği için işletme tüm yükümlülükleri yerine getirmek

zorundadır. Bu zorunluluk gerçekleşmez ise, işletme kamu ihalelerine belli bir süre girmekten men edilmektedir.

1.3.1.3.2. Kuralcı Eşbiçimlilik

Kuralcı eşbiçimliliğin, profesyonelleşmenin sonucu olduğu söylenebilir. Kuralcı eşbiçimlilik iki süreci içerir. Birincisi, profesyonel örgüt üyeleri yaklaşık aynı eğitimi aldıkları için birbirine benzerler; ikincisi, profesyonel birlikler düşüncelerini belli bir süreç içerisinde tüm üyelerine yayarlar (Mizruchi ve Fein, 1999: 657). Örneğin; sağlık, turizm, finans, inşaat, mobilya, plastik, maden v.b. sektörlerde faaliyet gösteren işletme örgütlerinde aynı niteliğe sahip, ortak davranış sergileyen personeller görev yapmaktadır. Bu durum esasen mesleki birikimin doğal bir sonucudur.

1.3.1.3.3. Taklitçi Eşbiçimlilik

Taklitçi eşbiçimlilik başka örgütlere benzeme isteğinden doğmaktadır. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevre ve çevrenin belirsizlik derecesi örgütsel analizde önemli yer tutmaktadır. Belirsiz koşullar taklitçilik için güçlü bir etkidir. Çevrenin belirsizlik düzeyinin artması örgütleri, daha meşru ve başarılı olmak için kendi alanlarındaki benzer örgütleri model almaya yöneltmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 152).

1.3.1.3.4. İçsel - Dışsal Eşbiçimlilik

Bu eşbiçimlilik modeli, uluslararası işletmecilik araştırmaları sonrası literatüre dahil olmuştur. Çokuluslu işletmeler, gittikleri ülkede yabancı sermayeyi düzenleyen mevzuata uygun olarak doğrudan yatırım biçiminde özel bir yatırımda bulunan, örgüt yapısı, karar alma ve denetim davranışları açısından bir bütünlük gösteren ve uluslararası faaliyetleri ile tanınmış örgütlerdir (Yüksel, 1999: 113). Çokuluslu işletmeler, iki yönlü eşbiçimlilik baskıları ile karşı karşıyadır. Birincisi, ev sahibi ülkenin kurumsal çevre

baskıları; ikincisi ana işletmenin yavru işletmeler üzerindeki kurumsal baskılarıdır (Davis, Desai ve Francis, 2000: 239-258).

Uluslararası ticaret ya da üretim yapan işletme örgütleri için kurumsal çevre büyük önem taşır. Çokuluslu işletme örgütlerinin faaliyet gösterdikleri ev sahibi ülkelerin iş sistemlerine uyma zorunluluğunu gerekli kılabilir (Üsdiken ve Gökşen, 2000: 233). Uluslararası pazarlara giriş biçimi de eşbiçimliliğin türü ve derecesi açısından önemlidir. Başka bir deyişle, uluslararası faaliyet gösteren işletme örgütlerinin dış pazarlara giriş biçimlerine (tam sahiplik, ihracat, lisans anlaşmaları, ortak girişim v.b.) göre gösterdikleri eşbiçimlilik farklı olacaktır. Ana işletme tarafından yapılan baskı içsel eşbiçimlilik ile karakterize edilebilirken, ev sahibi ülkenin iş sistemi tarafından gerçekleştirilen baskı dışsal eşbiçimlilik olarak tanımlanmaktadır.

1.3.1.3.5. Sembolik Eşbiçimlilik

Sembolik eşbiçimlilik örgütsel isimlerin meşruiyet algısı ile model alındığı bir anlayışı ifade eder (Glynn ve Abzug, 2002). Örgütsel isimlerin yaygın kabul gören biçimde seçilip seçilmediği, yaygın isimleri görerek değişime yönelip yönelmediği ve seçimde meşruiyet algısının olup olmadığı farklı sembolik nitelikte bir eşbiçimlilik türünün ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örneğin, günümüzde inşaat sektöründe sıklıkla karşılaşılan proje isimlerinin village, city, tower, loft, residence, home v.b. tercih edilmesi sembolik eşbiçimliliğin göstergesi olarak yorumlanabilir.

1.3.1.4. Ağbağ (İşbirliği Ağları) Teorisi

Kaynak bağımlılığı teorisi ile birlikte örgütler arasında çevresel belirsizliği gidermek amacıyla geliştirilen stratejiler, örgütleri birbirleri ile kritik kaynakları elde etmek için sürekli bağlantılar kurmaya teşvik etmiştir. Kurumsal teorinin eşbiçimlilik tezi ile, örgütsel alanda yer alan tüm birimlerin aynı nitelikte davranışlar sergilediğinin ortaya çıkmasından sonra, bu davranışların merkezinde bağımsız örgütlerin stratejik tercihleri olması

akademik disiplinin ağ düzeneği, ağbağ, işbirliği ağları gibi terminolojilerle açıklanan modele yönelmesine neden olmuştur.

Örgütsel ağbağlar, bağımsız aktörler sisteminin oluşturduğu ilişkiler ile biçimlenen, örgütsel alan etrafında politikalar öğrenen ve destekleyen, bu alanı yapılandıran örgüt topluluklarıdır. Örgütsel ağbağlar, bir mal ya da hizmet üretebilmek için iş faaliyetlerini tek elden idare etmemekte, gerekli kaynakların tek örgütte toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmasını tercih etmektedir. Bir bakıma dikey ayrışımın bir sonucu ortak girişimler ve outsourcing uygulamalarının biçimidir (Canbolat, 2008: 9).

Ağbağlar, örgüt tipinin farklı ancak, örgütsel ilişkinin işbirlikçi olduğu bir yaklaşımdır. Kaynak bağımlılığı teorisinin bir alternatifi olarak, örgütlerin kıt kaynakları paylaşmak ve daha rekabetçi olmak için bir araya geldiğini ileri sürmektedir. Örneğin, ilaç işletmeleri yenileşmeyi teşvik etmek, bilgi ve kaynak paylaşımı sağlamak için küçük biyoteknoloji işletmeleri ile bir araya gelebilirler ya da danışmanlık, yatırım ve muhasebe alanlarında faaliyet gösteren işletmeler geniş hizmet ağı oluşturmak için bir araya gelebilirler (Daft, 2010).

Örgütlerarası ilişkiler incelenirken, örgüt ilişki ağları sosyal yapı içerisinde algılanmaktadır. Eğer ağbağ içerisindeki örgütler bu sosyal yapıyı devam ettirebiliyorlarsa sosyal yerleşiklik de sağlanmış olur (Canbolat, 2008: 13). Sosyal yerleşiklik fikri, geleneksel ya da modern öncesi toplumlarda ekonomiyi biçimlendiren sosyal ilişkilerin etkisinin modernleşmeye rağmen hala sürdüğünü, sosyal ilişkilerin piyasalarda gerçekleşen değişimler ve fiyatın oluşumu ile ilgili belirsizlikleri azaltarak piyasayı olumlu yönde etkilediğini öne sürmektedir. Ağbağ teorisyenleri tarafından yerleşiklik konusunda iki temel sorunun cevabı aranmaktadır (Yeloğlu ve Sözen, 2008: 244):

- Ne tür ağ ilişkileri örgütlerin sosyal sermayesi olarak tanımlanabilir ?
- Örgütler kendilerine fayda sağlamak ya da diğer örgütlere karşısında rekabet avantajı kazanmak için ağbağ içerisinde kendilerini nasıl konumlandırmalıdır?

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle sosyal sermaye, bir kavram olarak sosyal ağbağlarda yerleşik bulunan ve sosyal ilişkiler ağlarındaki bağlantılar aracılığıyla erişilebilir ve harekete geçirilebilir kaynakları tanımlamaktadır (Öztaş, 2007: 82). Sosyal sermaye, insanların ortak amaçlar için gruplar ya da örgütler biçiminde çalışabilme yeteneği ve güven kavramıyla ön plana çıkan içsel sosyal sermaye; sosyal ilişkilerden doğan ve avantaj sağlayan kaynaklar bütünü olarak dışsal sosyal sermaye şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Canbolat, 2008: 4).

Sosyal sermaye kavramı, ağbağ analizinin genel kabul görmüş ve operasyonel hale getirilebilen disiplinlerarası kavramları ve geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiş yöntemleri sayesinde analitik özellikler kazanmış bulunmaktadır (Öztaş, 2007: 95). Kaynak bağımlılığı teorisinin devamı noktasında değerlendirilip bu yönde sosyal ağ ilişkileri oluşturulabileceği yönündeki görüş nedeniyle çalışma kapsamında ele alınmıştır.

Sonuç olarak; kaynak bağımlılığı teorisinin örgütsel disiplin içerisindeki konumunu değerlendirmek açısından örgütlerarası ilişkilere yönelik olarak Daft (2010)' da yer alan genel çerçeveye bağlı kalınarak teorik modeller açıklanmıştır. Örgüt teorilerinin tarihin süzgecinden geçilerek genel bakış açıları ortaya konmaya çalışılırsa, sistem yaklaşımına kadar olan dönem tekil olarak örgüt ve içsel etkinliğin sağlanması, sistem ve durumsallık yaklaşımlarında örgüt-çevre etkileşimleri ve sonrasında ise, çevre içerisinde faaliyet gösteren örgütlerin birbirleri ile ilişkisi araştırma konusu yapılmıştır.

Örgüt - çevre etkileşimine değişik boyutlar katan teorik modellerden, farklı örgütsel formların rekabetçi bir çevrede birbiriyle ilişkileri ve bu ilişkiler biçiminin stratejik seçimler çerçevesinde ele alındığı kaynak bağımlılığı teorisi, tarihsel arka planı ve kaynak bağımlılığının yönetilmesinde önerdiği yöntemler ile çalışma kapsamında ayrıntılandırılarak irdelenecektir. Ancak, bu kısımda örgüt disiplininin tarihsel gelişim evreleri ekseninde bütünleştirici bir çerçeve sunabilmek amacıyla tablo 1.2'de örgüt teorilerinin karşılaştırılması bu çalışmanın yazarının eklemeleri ile sunulmaktadır (Sargut ve Özen, 2007: 21-22):

Tablo 1.2. Örgüt Teorilerinin Karşılaştırılması

Karşılaştırma Kriterleri	Kaynak Bağımlılığı	Popülasyon Ekolojisi	Kurumsallaşma	Ağbağ (İşbirliği Ağları)
Örgütü Tanımlama Biçimi	Doğal-Açık	Doğal-Açık	Doğal-Açık	Açık-Ussal
Çevreyi Tanımlama Biçimi	Ekonomik-Politik Çevre	Ekonomik Çevre	Kurumsal Çevre	Ekonomik ve Sosyal Çevre
Çevre-Örgüt İlişkisi	Örgüt çevreyi etkiler	Çevre örgütleri seçer	Örgütler çevre tarafından biçimlenir	Çevre örgütü etkiler
Örgütsel Değişim	Uyum	Seçilim	Uyum	Uyum
Analiz Düzeyi	Meso (Örgütün İlişkileri)	Makro (Örgüt Topluluğu)	Makro (Örgütsel Alan)	Meso (Örgütün İlişkileri)
Temel Araştırma Sorusu	Örgütler kaynak bağımlılıklarını nasıl yönetirler?	Örgütler neden bu kadar çeşitlidir?	Örgütler neden bu kadar birbirine benzer?	Örgütler neden birbirleri ile ilişki kurarlar?
Temel Katkısı	Örgütlerin kaynak bağımlılıklarının nasıl yönettiklerinin belirlenmesi	Örgüt topluluklarında örgütsel formun evriminin açıklanması	Örgütsel alan içerisinde örgütlerin nasıl eşbiçimli hale geldiklerinin anlaşılması	Örgütler arası sınırların azaltılması ve sosyal sermaye
Örgütsel Başarının Temel Katkısı	Kaynak bağımlılığını en uygun kılacak stratejileri uygulamak	Örgütsel başarıyı çevre tayin eder	Çevrede yerleşik kurumları benimseyerek örgütü meşrulaştırmak	Örgütler bir araya gelerek değer yaratırlar
Yöneticiye Bıçtığı Rol	Uygun kaynak edinme stratejilerini seçerek çevresel belirsizliği azaltmak	Yöneticinin rolünü önemsemez	Örgütü sosyokültürel çevrede meşrulaştırmak	Yönetim tek bir örgütün değil örgütlerle ilişkili diğer örgütlerin de karar alma süreçlerine etki etmek zorundadır.

Kaynak: (Sargut ve Özen, 2007: 21-22'den uyarlanmıştır.)

1.4. KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ'NİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Çalışmanın bu kısmında örgüt - çevre etkileşimi bağlamında kaynak bağımlılığı teorisinin temel varsayımları ve teorik altyapısı, dayandığı tezler ile tarihsel gelişimine ışık tutulmaya çalışılacaktır.

1.4.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Temel Varsayım ve Değişkenleri

Bireylerin, örgütlerin ya da toplumların algılayarak yorumladıkları ve belirli davranış kalıplarını gösterdikleri çevrede yaşamlarını sürdürdükleri kabul edildiğinde, daha önceki kısımlarda anlatılanlardan yola çıkarak, örgütlerin çevreleriyle karşılıklı etkileşim yaşayan birer açık sistem olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu noktadaki bir anlayış ise, farklı bakış açılarını yansıtan araştırma alanlarında örgüt ve ilişkili kavramların değişik biçimde ele alındığı gerçeğini somutlaştırmaktadır. Örneğin, sosyologlar, politik bilimciler, ekonomistler, psikologlar, işletmeciler v.b. araştırma alanı temsilcileri örgütleri, değişik senaryolar içerisinde kendi araştırma ölçeklerini yansıtmaya çalışarak analiz edip, yorumlamaya çalışmışlardır. Dolayısıyla, çalışma kapsamında örgüt disiplininin işletme bilim dalı ile kesişim gösterdiği uygulama alanı tartışma zemini olarak tercih edilmiştir. Buna göre, örgütün tanımından, çevrenin kavramsallaştırılmasına ve stratejik tercihlere kadar olan genel bir yaklaşımla kaynak bağımlılığı teorisi incelenecektir. Bu bağlamda analiz birimi olarak örgütler, bir grup insanın hareket halindeki ortaklıklarını birleştiren (birbirine bağımlı) faaliyet sistemleridir; sistemler içerisinde yerleşik oldukları çevreye (onunla süregelen ve onun tarafından oluşturulmuş değişimleri ölçüsünde) sapsız durumdadır (Leblebici, 2008: 125). Çevrenin bu denli belirleyici olduğu kabullenmesi ile biçimlenen kaynak bağımlılığı teorisi örgütleri, çevreden ihtiyaç duydukları kaynaklar ile beslenen birer organizma olarak kabul etmiştir. Dolayısıyla; teori, "kritik"

kaynaklara bağımlılığın örgütlerin faaliyetlerini etkilediğini ve örgütsel kararlar ile faaliyetlerin özel bağımlılık durumlarına göre incelenebileceğini açıklamaktadır. Kritiklik, örgütün, kaynağın ya da ürün için gerekli pazarın yokluğunda faaliyetlerine devam etme yeteneğini ölçer (Nienhüser, 2008: 10-12). Her örgütte bir ürün yaratmak için gerekli olan girdiler kullanılmaktadır ve bu girdilerin birbirlerinden farklı olması, önemi ve temin edilme yöntemleri birbirinden farklıdır. Bu farklılaşma bazı belirsizlikler yaratabilir. Belirsizlik, dünyanın gelecekteki durumunun sezilememe ve doğru bir biçimde tahmin edilememe derecesidir (Nienhüser, 2008: 12). Belirsizliğin temel kaynağı olarak çevre, belirsizliğin derecesini kaynakların dağılım kompozisyonuna bağlı olarak değiştirmektedir. Bu nedenle, yöneticiler, çevrelerini ve girdilerini sürekli değerlendirerek örgütlerin geleceğini etkileyen kararları bilinçli ve sistematik formülasyonlar içerisinde almak zorundadırlar (Ataman, 2001). Örgütlerin değişik stratejik tercihlerde bulunarak varlığını devam ettirebilme çabası, kaynakların önemi ve kıtlık derecesi ölçüsünde çevrelerine bağımlılık derecesini belirler. Bu noktada kaynak bağımlılığı teorisi, örgüt tipinin farklı ancak, örgütsel ilişkinin rekabetçi olduğu bir yaklaşım olarak iki temel tez önerir (Üsdiken, 2007: 79):

- Örgütlerin daha genel olarak ne yaptıklarının sadece kendi amaçlarına ya da yöneticilerine değil, çevrenin yarattığı baskılara ve getirdiği kısıtlara bağlı olduğudur. Ayrıca, örgütler dışarıdan gelen taleplere ve sınırlamalara karşılık verirken, sadece uyum gösterme değil, çevreyle ilişkilerini olabildiğince kendi çıkarları doğrultusunda yönetme gayreti içerisindeyler.
- Örgütlerin kendi bünyeleri içerisinde de güç önemli bir rol oynar, dolayısıyla karar alma süreçleri siyasi bir nitelik taşır.

Kaynak bağımlılığı teorisi, örgütsel analize iki adımda dahil edilebilir. Birincisi, örgütün ilişkisel bir biçimde içinde bulunduğu örgütsel ağı kaynak kompozisyonu açısından betimlemek; ikincisi ise, örgütsel ağ içindeki herhangi bir örgüte bağımlı olmaktan kaçınmaktır (Pfeffer, 1981: 101 -109;

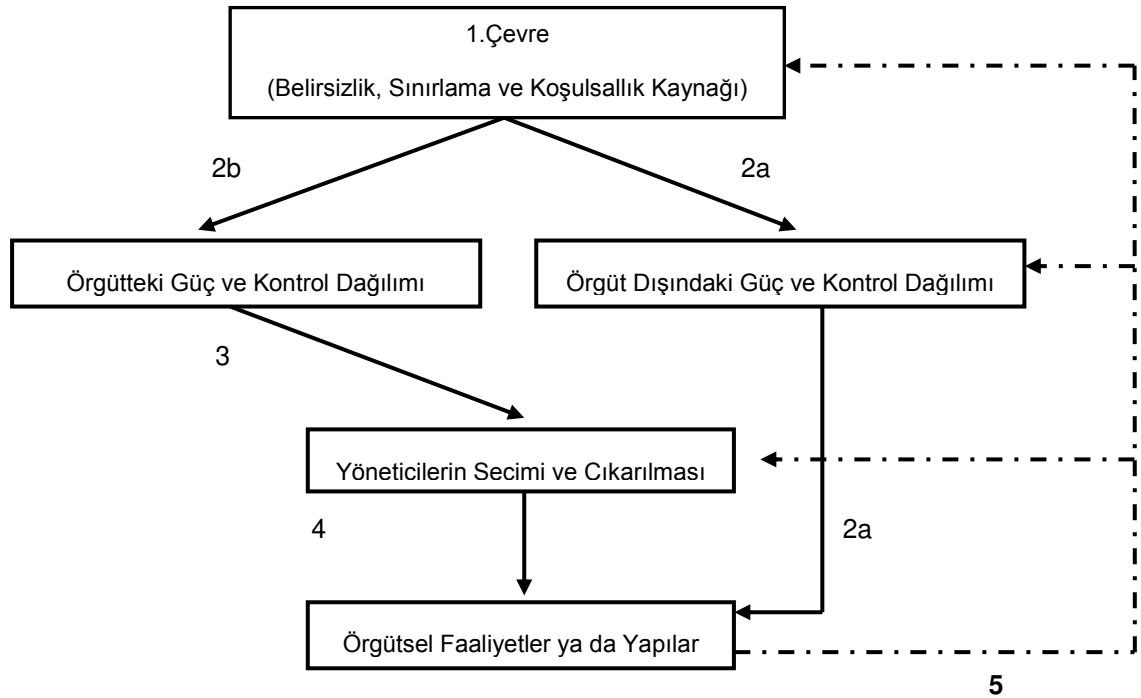
Sarvan v.d., 2003: 101). Kaynak bağımlılığı teorisi, örgütlerin analizinde üç farklı kavramsal içerik sunmaktadır. Birincisi, örgütsel alandaki bir örgütün stratejik kaynaklara sahip örgüt ya da örgütlere bağımlılığıdır. İkincisi, örgütlerarası ilişkiler ağı ile ortaya çıkan değişimlerin örgüte uyarlanmasıdır. Üçüncüsü ise, içsel örgütsel ilişkiler olarak değerlendirilen yapısal uyumlaşmalardır. Böylece, dış çevresel baskılar ile örgüt davranışları biçimlenecektir (Erakovic ve Wilson, 2005: 294).

Çevre karmaşılaştıkça ve belirsizlik arttıkça örgütün çevreden kaynak temin etmesi tehlikeye düşebilir. Örgütler bu tür risklerden kaçınmak için çevrelerine (tedarikçi, müşteriler, rakipler, yasalar - yönetmelikler, teknoloji, düzenleyici kuruluşlar v.b.) olan kaynak bağımlılıklarını ortadan kaldırmaya ya da azaltmaya dönük stratejiler belirler (Leblebici, 2004: 289). Teori bağlamında anlaşılabileceği üzere kaynak olarak tanımlanan sadece hammadde değildir. Buna ek olarak, müşteri, rakipler, devlet v.b. kaynak olarak tanımlanabilir. Çünkü, faaliyet gösterilen genelde ülke özelde ise sektöre göre, farklı kaynak kompozisyonları ortaya çıkabilmektedir. Kaynak havuzu olarak çevre, farklı yapılanmalar içerisinde farklı kaynak ve etkileşim biçimlerini bünyesinde barındırır. Çevrenin belirsizlik, dinamiklik, karmaşıklık v.b. değişken nitelikli formları kapsamında örgütler üç ana stratejik tercihte bulunurlar (İşçi ve Sur, 2008: 5):

- Örgütlerin işbirliği ağını genişleterek, yeni işbirlikleri ve ilişkilerle alış-veriş seçim alternatiflerini arttırmak.
- Örgütlerin diğer tedarikçileriyle işbirliği yaparak rakipler için kısıtlar yaratılabilir.
- Örgütün çevre nezdinde "doğru örgüt" olduğu imajını vermek.

Kaynak bağımlılığı teorisi, işletme örgütleri için bağımlılık yönetiminin seçeneklerini sunmada son derece önemlidir. Ayrıca, bağımlılığın işletmenin kararlarını, yapısını, dinamiğini ve varlığını tehdit etmesi ile politik hareket

etme ve güç ilişkilerini kullanma noktasında farklı stratejik modellerin literatüre katkısıyla diğer teorik yaklaşımlardan ayrılmaktadır. Şekil 1.3.'de teorik bağlamda çevre, örgüt, örgütsel kararlar ve faaliyetler arasındaki bağlantı sunulmaktadır (Nienhüser, 2008: 11).²



Şekil 1.3. Çevre, Örgüt ve Örgütsel Kararlar ve Faaliyetler Arasındaki Bağlantı
Kaynak: (Nienhüser, 2008: 11)

Kaynak bağımlılığı teorisyenlerinden Pfeffer ve Salancik mantıksal olarak ilişkilendirilmiş bir önermeler seti kurmamış ancak, deneme teorisi olarak, kaynak bağımlılığını literatüre kazandırmışlardır. Örgütlerarası ilişkilerde çevre; belirsizlik, sınırlama ve koşulsallık kaynağı olarak belirleyici rol üstlenmiştir. Çevredeki kaynak sayısı azaldıkça güç yoğunluğu artacak ve örgütler arasındaki bağlantılar arttıkça çatışmalar ve bağımlılıklar da karmaşıklık düzleminde yer almaya başlayacaktır.

² Bu kısımda kaynak bağımlılığı teorisinin genel çerçevesi için Werner Nienhüser'in Resource Dependence Theory - How Well Does It Explain Behavior of Organizations? Management Review, Vol:19, Issue:1+2, 2008 makalesinden yararlanılmıştır.

Çevrenin böylesi belirsizliği karşısında, örgütteki ve örgüt dışındaki gücün kontrolü ve dağılımında başkalaşımalar ortaya çıkacaktır. Başka bir deyişle, kaynakları kontrol eden, bu kaynaklara ihtiyaç duyanlar üzerinde güce sahiptir. Örneğin, A örgütünün B örgütüne bağımlılığı arttıkça B'nin A üzerindeki gücü de artacaktır (Emerson, 1962: 32). Örgütlerin güç dengesizlikleri içerisinde diğer örgütlere bağımlılıkları arttıkça, belirsizlik miktarı yükselecek ve örgüt belirsizliği azaltmak için çaba harcayacaktır. Stratejik seçimler bu dönemde gündeme gelerek yönetim seviyeleri ile ilişkilendirilmiş bir biçimde uygulanmaya başlanacaktır. Yönetimler çevresel gereklilikler odağında çeşitli karar mekanizmalarını kullanarak ve bunları örgüt içerisinde meşrulaştırarak farklı stratejik alternatifleri hayata geçirirler. Meşrulaştırmak, kurumsal örgüt teorisinin literatüre kattığı bir terminoloji olarak, alınan kararların bir üst birime doğrulattırılması olarak açıklanabilir. Bu noktada, yönetim birimlerinin aldığı kararların örgütsel güç odakları tarafından meşrulaştırılması ise, örgüt sahip ya da hissedarları nezdinde gerçekleştirilmelidir.

Çevresel uyum teorilerinden farklı olarak kaynak bağımlılığı teorisi, örgütlerin çevrede daha aktif bir rol oynayarak bağımlılığı yönetme ve önleme stratejilerini geliştirebileceğini iddia etmektedir. Aslında kaynak bağımlılığı teorisi, durumsallık yaklaşımının pek çok özelliğini üzerinde taşımakla beraber, temel vurgu örgüt bileşenlerine değil, örgüt davranışları ve diğer örgütlerle olan ilişkilere yöneliktir (Leblebici, 2004: 305). Böylece, dış çevresel algılama boyutunda gücü yakalamak ve kendi lehinde kullanmak amacıyla rekabetçi temelde stratejiler geliştirilir.

Örgütlerin algıladıkları çevre sadece dışsal kontrol odakları değil aynı zamanda örgütün içsel işleyişine yönelik somutlaştırmaları kapsamaktadır. Dolayısıyla, örgütsel faaliyetler arasında da güç elde etme çabaları gözlenmektedir. Örgütlerin kritik problemleri ile en iyi baş edebilen alt birimler güç odağı konumuna yerleşirler. Örgütler içerisinde güç odakları; fonksiyonel planlama, sektörel yapı v.b. etkenler nedeniyle değişkenlik

gösterir. Örneğin; merkez bankalarının politika oluşturan birimleri, bankaların kredi değerlendirme merkezleri, kamu örgütlerinde teftiş kurulları, finansal işletmelerde nakit yönetim birimleri, hastanelerde uzmanlık alanlarına ilişkin tanınmışlıkları açısından cerrahi,dahili ya da temel tıp bilimleri v.b. çeşitli güç merkezleri olabilir. Ancak unutulmaması gereken, gücün ortak dağılımı ile örgüt amaçları yönünde kullanılmasının, yönetsel başarının anahtarı olduğudur. Çünkü, örgütsel yapı ve görevler, güç dağılımı ve yönetsel karar alma (stratejik, taktik, operasyonel) yapısı arasında sıkı bir ilişki vardır. Böylesi bir ilişkinin yönü ve düzeyi, örgüt içerisindeki karar alma süreci ve geri bildirim mekanizmalarının oluşmasında önemli bir etkidir. Yönetimsel kararların alınması ve uygulanmasında güç dengesini ve bilgi paylaşımını asimetrik konumdan simetrik konumuna getirerek örgüt lehinde kullanmak, süreklilik amacının ön koşuludur.

Örgütlerde karar alma üç düzeyde gerçekleşir. Bunlardan teknik düzey, örgütün operasyonel faaliyetlerini gerçekleştiren amaçlara odaklanmaktadır; yönetsel düzey, teknik düzeyi tamamlamakta, işleri koordine etmekte ve örgütsel faaliyetlerin ilerleyebilmesi için uygun yönetsel mekanizmaları oluşturmaktadır; kurumsal düzey ise, örgütü çevresiyle ilişkilendirmekte ve örgütlerarası ilişkileri ele almaktadır (Pfeffer, 1972: 318). Dolayısıyla, örgütün rekabetçi çevrede meşruiyet kazanmasına ve diğer örgütlerle karşılaştırıldığında stratejik konum edinmesine yönelik alternatifli kararlar, çevre ile örgütsel işleyiş arasındaki karşılıklı etkiye odaklanan kurumsal düzeydeki yöneticilerin sorumluluğundadır. Örgütlerarası ilişkilerin biçimlendirdiği çevresel yapı (belirsizlik, karmaşıklık, değişkenlik v.b.), yöneticilerin farklı stratejik eylemlere yönelmelerine neden olmaktadır. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde yönetsel stratejiler bağımlılığın derecesine göre değişim sergilemektedir.

Güç ve bağımlılığın, kaynakların paylaşım kararları üzerindeki etkileri kaynak bağımlılığı teorisinin ana temasını oluşturmaktadır (Pfeffer ve Leong, 1977: 775). Örgütler, kendilerine gerekli olan bütün kaynakları içsel olarak

üretmezler. Bu nedenle, kaynak ve hizmetler edinebilmek amacıyla çevredeki aktörlerle ilişki içerisine girerler (Aldrich ve Pfeffer, 1976: 79). Yöneticiler, vekil sıfatıyla aldıkları kararlar ile örgütsel devamlılığı sağlayan kaynakları elde edebilmek için dış çevresel aktörleri kendi denetimleri altına almak istemektedirler. Örgütleri stratejik tercihler noktasında çevrelerine karşı aktif bir organizma olarak gören kaynak bağımlılığı teorisi aynı zamanda çevresel kısıtların önemli olmakla beraber, devamlılığa ulaşmada farklı içsel yapılar oluşturulabileceğini kabul etmektedir. Örgütlerin yapısal tercihler ve kaynakların paylaşımı üzerindeki gücünün önemini savunan teori, çevreyi etkileyen aktif bir rol pozisyonu ile örgütlerin devamlılık için olası farklı sosyal yapılar oluşturabileceğini öne sürerek, sosyal yapıyı etkileyen çevresel süreci aşağıdaki biçimde tanımlamaktadır (Aldrich ve Pfeffer, 1976: 88-89):

- Çevre kendisiyle işlem yapılması zorunluluğu nedeniyle pek çok kısıta, belirsizliğe ve koşula sebep olmaktadır.
- Bu durumlar, örgüt içerisindeki gücün ve etkinin dağılımını etkilemekte; bazı alt birimlere daha çok güç, diğerlerine ise daha az güç sağlamaktadır.
- Güç ise, belirsizliğin ve kritik konulardaki kararların derecesine göre örgütsel sosyal yapıların belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Kaynak bağımlılığı teorisinin yukarıdaki ilk varsayımı, sistem, durumsallık ve diğer örgütsel teorilerden ayrışma noktasıdır. Bunun nedeni; daha önceki teorik modellerin çevreyi, çeşitlilik ve değişkenlik olarak sınıflandırmalarıdır. Çevreyi çeşitlilik-değişkenlik olarak kavramsallaştırsalar da çalışmaları çok evrensel nitelikte kalmış ve belirsizliği yaratan koşulları tanımlayamamışlardır (Leblebici ve Salancik, 1981: 578-579). Ancak kaynak bağımlılığı teorisi, çevreyi algılanan belirsizliğe göre tanımlayarak disiplinde farklı bir konum elde etmiştir.

Örgütsel karar almada gücün kullanımı ise, teorinin diğer bir varsayımıdır. Salancik ve Pfeffer, (1974: 453)' e göre; örgütsel alt birimlerin gücü, örgüt için sağladıkları kritik kaynakların yoğunluğuna göre değişkenlik göstermektedir. Örgüte yaptıkları katkılar ölçüsünde güce sahip olan alt birimler arasındaki yatay güç farklılıkları bütçeden alınan payların, ücret oranlarının (Pfeffer ve Davis-Blake, 1987: 437) v.b. farklı olmasına neden olmaktadır.

Örgütlerde karar alma süreci ve güç yoğunluğu sadece alt birimlerden etkilenmeyebilir. Dışsal faktörlerin (devlet ve yasal düzenlemeler, bankalar, kreditorler, tedarikçiler, ticari birlikler v.b.) kaynak paylaşımı ve güç oranları üzerinde belirleyici olduğu teorinin üçüncü varsayımı olarak kabul edilir (Pfeffer ve Salancik, 1974a: 135-151). Dolayısıyla, kaynak paylaşımında dışsal baskıların etki derecesi fazla ise, ilgili alt birim ya da birimlerin güçlerinin etkinliği de o derece az olacaktır. Ancak, örgütler sosyal yerleşik oldukları çevrede kaynak paylaşımı ve karar alma süreçlerinde içsel baskıları dışsal baskılara tercih etmektedirler. Çünkü, içsel baskı unsurlarını başka bir deyişle, alt birimlerini kendileri kontrol edebilirler (Pfeffer ve Salancik, 1974a: 135-151). Dışsal baskı unsurlarının kontrolünde ise, sosyal yapıların ya da diğer örgütlerin güç yoğunluğu kritik rol oynamaktadır. Başka bir deyişle, örgütün bağımlılık derecesi, diğer örgüt ya da örgütlerin o örgüt üzerindeki gücü olarak yorumlanmaktadır. Örgütler bu güç dengelerini değiştirmek için çevrelerinde aktif stratejiler uygulayabilirler.

Örgütlerin diğer örgütleri etkileme çabası konusunda üzerinde durulması gereken nokta, örgütlerin hangi örgüte etki ya da nüfuz etme kararını verecekleridir. Çünkü, bir örgütün bir başka örgüte nüfuz etmesinin bir maliyeti vardır ve kaynak gerektirmektedir. Dolayısıyla, örgütler bağımlılık (girdi ya da çıktı) içerisinde oldukları diğer örgütler arasından sınırlı sayıda hedef seçerler. Bu hedef seçimi, örgütün taleplerini empoze etmek, direktmek için ihtiyaç duydukları kaynaklara sahipliği ile belirlenir. Kaynak kıtlığı nedeniyle sadece belirli birkaç hedefe yönelmek zorunda kalan örgütler, bu

hedef seçiminin başarılı olması için, nüfuz etme olasılıkları yüksek örgütleri hedef alırlar (Salancik, 1979: 375-394).

Kaynak bağımlılığı teorisi, örgütlerin dışsal bağımlılıklarının yönetilmesinde iki ana stratejik tercih sunmaktadır (Kotter, 1979: 88):

- Örgütün dışsal unsurlara bağımlılığını azaltarak ya da onlara karşı güç elde ederek, dışsal unsurların taleplerini azaltması: etki alanının seçimi, dış unsurlarla iyi ilişkilerin sağlanması, seçilen alanda kimin nasıl faaliyet gösterdiğini kontrol etme yoluyla bu gerçekleştirebilir.
- Örgütün dışsal unsurların taleplerini karşılama maliyetini azaltması: örgütsel dizayn yoluyla bu amacına ulaşabilir.

Yukarıdaki iki ana stratejik seçim alanı, örgütsel gücün çevresel belirsizliklere yanıt vermek üzere belirleyici olduğunu ve kaynak bağımlılığı teorisinin stratejik yönetim açısından öneminin de bu noktada ortaya çıktığının kanıtıdır (Sarvan v.d., 2003: 98). Stratejik bağlamda teoriyi uygulamanın ilk adımı; örgütün içinde bulunduğu ağı, kaynakların kıt ve kritik olma özelliklerine göre değerlendirmektir. İkinci adımı ise, diğer çevresel aktörlerle bağımlı olmaktan kaçınmak ya da onları örgüte bağımlı kılmanın yollarını aramaktır (Sarvan v.d., 2003: 101).

Sonuç olarak; stratejik yönetim literatüründe çevre - güç okulları bünyesinde kabul edilen kaynak bağımlılığı teorisinin, örgüt - çevre - güç - kaynak - strateji değişkenleri çerçevesinde temel varsayımları ve ileri sürdüğü tezler teorik destekler ile zenginleştirilerek sunulmaya çalışılmıştır. Teorinin oluşumunun dayandığı tarihsel köken ise, bir sonraki kısımda ayrıntılı bir şekilde ortaya konulacaktır.

1.4.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Tarihsel Gelişim Süreci

Teori, bir konu ile ilgili geçerliliği ve güvenilirliği bilimsel yöntemlerle saptanmış genel bir açıklama düzleminde, uygulamada gözlenen olayları düşünsel sistematığe aktarmadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 177). Belirli bir sistematik içerisinde olguları açıklamak ve literatür altyapısını hazırlamak ise, kronolojik bir çabanın ürünüdür. Dolayısıyla, örgüt teorisi çalışmalarının hemen hepsinde "tarih", görülmeyen ancak varlığı kabul edilen bir metodolojik altyapı oluşturmaktadır. Kaynak bağımlılığı teorisi de, böyle bir bakış açısıyla değerlendirilip tarihsel arka planı incelendiğinde, teorinin kökenlerinin açık sistem kuramına dayandığı görülse de, örgütlerde güç ilişkilerinin analizinin Weber' e kadar uzandığı ve sosyal değişim ve politik bilimcilerce gerçekleştirilen ilk çalışmaların pek çoğunu içerdiği söylenebilir (Ulrich ve Barney, 1984: 472). Bu noktada sanayi devriminin yarattığı dönüşümlerin, yaşam ve toplumsal örgütlenme biçimlerine olan görece etkisini yadsınamamak gerekmektedir. Bireylerin yaşantısının tarım toplumundan sanayi toplumuna değişkenlik göstermesi, işletme sahiplerinin yönetim erkini profesyonel yöneticilere devretmesine neden olmuştur. Disiplinin ortaya çıkışı ile birlikte yapılan çalışmalarda etkinlik-verimlilik temelli örgütsel yapılar çevreden bağımsız analiz edilmiştir. Ancak, 1950'li yılların ilk yarısında örgütün alt sistemlerden oluşan, girdi ve çıktı aşamalarında çevresi ile etkileşim halinde bulunan açık bir sistem olduğu; açık bir sistem olarak değerlendirildiğinde ise, çevresi ile sürekli etkileştiği ifade edilmiştir. Örgütler, yaşamları için gerekli olan girdileri içerisinde bulundukları çevrelerinden sağlarken; ürettikleri ürünleri de bu çevrenin beğenisine sunmakta ve yeni girdileri alarak yaşamlarını sürdürebilmeleri bu beğeniye bağlı olmaktadır (Ergeneli, 2006: 73). Böylesi, çift yönlü (girdi-çıktı) bağımlılık ilişkisinin kaynak bağımlılığı teorisinin dayandığı tezlerin altyapısını oluşturduğu iddia edilebilir. Durumsallık yaklaşımı ile ortaya çıkan örgüt, örgütün çevresi ve çevredeki alt sistemler arasında bir uyum olması gerekliliğine (Ergeneli, 2006: 84) yönelik varsayımsal kabullenmelerle birlikte, güç temelli söylevlerin

örgüt içi ilişkilerden örgütlerarası ilişkilere genelleştirilmesi Selznick (1949) ile başlamıştır. Selznick' e göre, ayırt edici yetenekler geliştirme kapasitesine sahip olan örgütler, kooptasyon yoluyla örgüt dışındaki aktörlerden bu merkezi görevi desteklemek için kaynakları çekmektedirler (Ulrich ve Barney, 1984: 472). Kooptasyon, örgütün diğer aktörlere bağımlılığını azaltarak, ancak diğer aktörlerin örgüte bağımlılığını maksimize ederek güç kazanmaya yönelik örgütsel bir çabadır. Selznick' in bu örgütsel güç araştırmaları Yuchtman ve Seashore (1967), Thompson (1967), Pfeffer ve Salancik (1974, 1978) tarafından somutlaştırılmaya çalışılmıştır. Yine açık sistem düşüncesi ile başlayan ve Emery ve Trist (1965), Thompson (1967) ile eklemlenen, çevrenin örgüt için belirsizlik kaynağı olabileceği fikri, teorinin "örgütlerin faaliyetlerinin kendi amaçları ve yöneticilerine değil, çevrenin yarattığı baskılara ve kısıtlara bağlı olduğuna ilişkin varsayımının temelini oluşturmuştur.

Kaynak bağımlılığı teorisi, sosyal değişim teorisine dayanan literatürün örgütlerarası ilişkilere olan ilgisini paylaşmaktadır (Üsdiken, 2007: 81). Emerson (1962), Blau (1964) v.b. sosyal değişim teorisyenlerinin güç ilişkilerine dair bakış açılarından etkilenmiştir. Farklı disiplinlerde yapılan çalışmalar değişik örgütsel konulara yönelik olsa da, örneğin; gücü Pfeffer ve Leong (1977), Pfeffer ve Moore (1980) v.b.; siyasi ilişkileri Cyert ve March (1963), örgütlerarası ilişkilerin bir fonksiyonu olarak açıkladıkları için kaynak bağımlılığı bakış açısı ile tutarlıdır (Ulrich ve Barney, 1984: 472).

Kaynak bağımlılığı teorisinin "Kaynakları kontrol eden, bu kaynaklara ihtiyaç duyan aktörler üzerinde güce sahiptir." biçimindeki ana varsayımlarından birine dayanan örgütlerarası bağımlılık ilişkilerinde gücün fonksiyonel etkisi, Emerson (1962)'un çalışması ile literatürde kabul görmüştür. Buna göre (Emerson, 1962: 32):

- A aktörünün B aktörüne bağımlılığı arttıkça, B aktörünün A aktörü üzerindeki gücü daha fazla olacaktır.

➤ A aktörünün B aktörüne bağımlılığı:

- A'nın B'nin aracılık ettiği hedeflerdeki motivasyonel yatırımların miktarı ile doğrudan orantılıdır.
- A - B ilişkisinin dışında A'nın bu hedeflere ulaşabilme derecesi ile ters orantılıdır.

Örgütsel devamlılığın, kritik kaynakların dış çevreden edinilebilme yeteneğine bağlı olduğu ve ihtiyaç duyulan kaynakların temininde belirsizliğin örgütler arasında çeşitli biçimlerde güç dengeleri oluşturarak aşılabilmesini ana tema olarak sunan kaynak bağımlılığı teorisi üzerine yapılan çalışmalar kronolojik gelişimleri itibariyle aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Pfeffer (1972), örgütlerarası ilişkiler ve yönetsel davranışlar üzerine yaptığı çalışmasında, yönetsel stratejilerin çevredeki diğer aktörler tarafından biçimlendiğini; örgütlerarası bağımlılığın ise, asimetrik koşullardan doğduğunu ortaya koymuştur. Pfeffer (1972), hastanelerin yönetim kurullarının büyüklüğü, kompozisyonu ve fonksiyonlarını örgüt-çevre etkileşiminde incelediği makalesinde, yönetim kurulunun çevreden destek sağlayarak meşrulaşması, devlet ile iş yapan örgütlerin yapılarındaki değişim ve kooptasyon konularına ışık tutmuştur.

Pfeffer ve Salancik (1974a), örgütlerde kaynak paylaşımı konusundaki karar alma sürecinin siyasi olduğunu; bu siyasiliğin ise, üniversite bütçelerindeki örnek uygulamalarında alt birimler arasındaki göreceli güç farklılıkları ile açıklanabileceğini öne sürmüşler ve karar alma sürecine dışsal baskılardan ziyade içsel baskıların etki etmesinin örgütler tarafından tercih edildiğini somutlaştırmışlardır. Yine, Pfeffer ve Salancik (1974a) tarafından gerçekleştirilen analizde; örgütsel karar almanın temeli ve güç kullanımında, alt birimlerin belirsizliklerin üstesinden gelme, hayati kaynakları elde etmedeki rollerine göre güçlerinin artacağı saptanmıştır. Yaklaşık on yıllık dönemseller araştırmaları bir araya getirerek model geliştiren Aldrich (1975) kaynak bağımlılığı teorisine en önemli katkılardan birini vermiştir (Özkoç,

2009: 12). Aldrich ve Pfeffer (1976) "Örgütlerde Çevre" adlı eserlerinde, çevresel sınırlamalar üzerine dikkat çekmekle birlikte, örgütlerin değişik stratejik seçimler ile belirsiz çevrelerde hareket edebileceklerini ve örgüt içi gücün, örgütlerin yapısal tercihler ile kaynakların paylaşımı üzerinde etkili olduğuna, böylece örgütün çevresine karşı daha aktif stratejik alternatifler geliştirebileceğine vurgu yapmışlardır.

Güç ve bağımlılığın ortak fonlarda kaynakların paylaşımına etkileri Pfeffer ve Leong (1977) çalışmasının ana konusudur. Pfeffer ve Salancik (1977) örgütsel bağlam değişkenlerinin, yöneticilerin özellikleri ve ayrıcalıkları üzerinde büyüklükten daha fazla bir etkiye sahip olduğunu, Pfeffer ve Leblebici (1973) ile aynı yöndeki çalışmaları ile uyumluluğunu belirtmişlerdir. Ancak, Pfeffer ve Salancik 'in 1978 yılında literatüre kattıkları "Örgütlerin Dışsal Kontrolü: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı" adlı eser, kaynak bağımlılığı teorisinin Anglo-Amerikan tartışma alanında geniş bir kabul görmesini sağlamıştır (Nienhüser, 2008: 10). Hızlı bir ivme kazanarak altyapısını genişleten kaynak bağımlılığı teorisine, Pfeffer ya da Salancik ortak elemanlı araştırmacılar ile diğer teorisyenler tarafından sonraki yıllarda güç, çevrenin belirsizliği, kaynak değişimi, kaynak bağımlılıklarının yönetilmesi v.b. spesifik alanlarda teorik katkıda bulunulmuştur. Çalışmaların en dikkat çekici olanlarından Kotter (1979), dışsal bağımlılıkların yönetiminde örgütsel stratejileri kategorize etmiştir. Örgütlerarası bağımlılık ve pozitif ayrımcılık çalışması ile Salancik (1979), örgütlerin etkileme ve nüfuz etme olasılıkları yüksek örgütleri hedef aldıklarını ifade etmiştir.

Leblebici ve Salancik (1981) teorik-ampirik yapıya katkı denemelerinde, çevresel belirsizliğin bankalarda karar ve bilgi alma süreçlerine etkisini, çevrenin çeşitliliği ve değişkenliği ile belirsizlik algısı boyutlarında incelemişlerdir. Dess ve Beard (1984) çalışmasında, örgütlerin ödev çevrelerini boyutlandırarak, çevresel bağımlılığa vurgu yapmışlardır.

1980'li yılların ikinci yarısından itibaren teori, kavramsal genişlemeyle birlikte diğer örgütsel işleyiş sorunlarına çeşitli yorumlar getirebilmek amacıyla araştırmacılar tarafından ampirik bazlı kullanılmıştır. Örneğin, Pfeffer ve Davis-Blake (1987), örgütlerin ücret yapılarını kaynak bağımlılığı bakış açısıyla incelemek üzere altı farklı pozisyon için 608 kolej ve üniversitede yaptıkları ampirik araştırmada, yüksek dereceli yönetim pozisyonları ile ücretler arasındaki ilişkinin pozitif doğrusal korelasyon sergilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Çevresel baskı ve talepler karşısında yönetim kurullarının kompozisyonu ve örgütsel performansa etkilerini, Boyd (1990) eşanlı eşitlik modeli ile belirlemiştir. Finkelstein (1997), bir sanayi sektörünün diğerine kaynak bağımlılığının iki sektör arasındaki işletme birleşmeleriyle ilişkili olduğu tezine destek veren bulgular elde etmiştir (Üsdiken, 2007: 109). Berman, Phillips ve Wicks (2005) ise; kaynak bağımlılığı, yönetsel takdir ve hissedar performansı konulu makaleleriyle, işletme örgütlerinde hissedar ve kaynak bağımlılığı teorilerinin arasında yönetsel takdirin önemli bir köprü rolü olduğunu öne sürmüşlerdir. Böylece, kaynak bağımlılığı teorisinin diğer örgütsel modeller ile ilişkilendirilmiş analizlerinin görece artış kaydettiği savı desteklenmiştir.

Yukarıdaki teorik ve ampirik araştırmalardan anlaşılacağı üzere, Pfeffer ve Salancik (1978) yayınının 2003 yılında gözden geçirilmeden yeniden basımı, teorinin örgütsel disiplin için önemini anlatan tek gerçek değildir. Bu durum, Üsdiken ve Pasadeos (1995) ve Gmür (2002) tarafından yapılan atıf analizleri sonucunda, en sık atıf alan çalışma olmasının bir sonucudur. Başka bir deyişle, teorinin örgüt disiplininin köşe taşlarından birisi olarak kabul edildiğinin kanıtı olarak yorumlanabilir. Bu savı destekleyen diğer bir çalışma ise; Scott (1994)'ün "Örgütsel Sosyoloji" diye adlandırılan araştırmasında "Kaynak Bağımlılığı Teorisi"nin tartışılan yedi teorik model içerisinde biri olmasıdır (Nienhüser,2008: 10). Pfeffer ve Salancik'in 1978 kitabının yayınlanmasını takiben kaynak bağımlılığı

teorisinin tarihsel gelişimine ışık tutmak amacıyla yapılan değerlendirmelerde; tek başına, başka teorilerle karşı karşıya getirilerek ya da başka teorilerle tamamlayıcı ve bütünleştirici biçimde olmak üzere kaynak bağımlılığı teorisinin kavramsal ve ampirik analizlerde ne şekilde kullanıldığı ve etkisinin ne yönlerde geliştiğine ilişkin iki boyut belirlenmiştir. Bu çerçevede içerik analizine ilişkin sonuçlar tablo 1.3'de gösterilmektedir (Üsdiken, 2007: 102-105).

Bu kısımda; kaynak bağımlılığı teorisinin temel varsayımları ve kronolojik gelişim süreci, teorinin örgüt disiplini içerisindeki konumu dikkate alınarak ayrıntılandırılmıştır. Örgütlerde kaynak bağımlılığının yönetimi stratejileri “Çevreye karşı aktif örgüt” varsayımı kabullenilerek bir sonraki kısımda ortaya konmaya çalışılacaktır.

Tablo 1.3. Kaynak Bağımlılığı Araştırmaları- Pfeffer ve Salancik (1978) Sonrası

Boyutlar	Tek Başına Kaynak Bağımlılığı Teorisi	Başka Teorilerle Karşı Karşıya Getirilerek	Başka Teorilerle Tamamlayıcı ya da Bütünleştirici Biçimde Kullanılarak
Pfeffer ve Salancik 1978'deki Konular	Çevrenin algılanışı Milliken, 1990 Çevresel etkiler/ örgütlerarası ilişkiler Salancik, 1979 Provan vd., 1980 Skinner vd., 1987 Frooman, 1999 Örgüt içi bağımlılık ve güç Gargiulo, 1993 Çevreye yönelik stratejiler Salancik ve Meindl, 1984 Dunford, 1987 Yöneticiler Salancik vd., 1980 Salancik ve Pfeffer, 1980 Pfeffer ve Moore, 1980 Yönetim kurulları Boyd, 1990 Hillman vd., 2000 Örgütlerarası örgütler Leblebici ve Salancik, 1982 Satın alma ve birleşmeler Finkelstein, 1997	Örgütsel başarı Salancik, 1984 Çevresel etkiler / örgütlerarası ilişkiler Cool ve Henderson, 1998 Yönetim kurulları Kaplan ve Harrison, 1993 Johnson vd., 1996 Daily vd., 2002 Siyasal davranış Mizruchi ve Koenig, 1986 Mizruchi, 1989 Örgütlerarası örgütler Lincoln vd., 1992 Olk ve Young, 1997 Satın alma ve birleşmeler Palmer vd., 1995 Palmer ve Barber, 2001	Çevresel etkiler Ulrich ve Barney, 1984 Burt, 1988 Örgüt içi bağımlılık ve güç Green ve Walsh, 1988 Ruyter ve Martin, 2000 Örgütsel yapı Tolbert, 1985 Koberg ve Ungson, 1987 Greening ve Gray, 1994 Çevreye yönelik stratejiler Oliver, 1991 Mckay, 2001 Davies ve Walters, 2004 Keister, 2004 Yönetim kurulları Hillman ve Dalziel, 2003 Lynall vd., 2003 Örgütlerarası örgütler Steensma vd., 2000 Kim vd., 2004 Satın alma ve birleşmeler D'Aveni ve Kesner, 1993 Campling ve Michelson, 1998
Yeni Konular	İnsan kaynakları yönetimi Pfeffer ve Davis-Blake, 1987	İnsan kaynakları yönetimi Pfeffer ve Cohen, 1984	İnsan kaynakları yönetimi Wright ve McMahan, 1992 Near vd., 1993 Blum vd., 1994 Ingram ve Simons, 1995 Barringer ve Milkovich, 1998 Tremblay vd., 2003

Kaynak: (Üsdiken, 2007: 104-105)

1.5. ÖRGÜTLERDE KAYNAK BAĞIMLILIĞI YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Kaynak bağımlılığı teorisi, örgütlerin çevreye olan bağımlılıklarını azaltma yönünde stratejiler geliştirmesi bakımından stratejik seçim modellerine odaklanan bir anlayışı bünyesinde barındırmaktadır. Başka bir deyişle, örgütler çevrelerinin dinamiklerinden etkilenecek ancak, çevrelerine karşı aktif birer aktör olarak çeşitli stratejiler geliştirebileceklerdir. Örgütler stratejik yönetim bakış açısıyla; çevreye uyum, çevreyle bağlantılar kurmak ya da çevreyi biçimlendirmek yönünde çeşitli stratejik tercihlere yönelirler.

Stratejinin, örgüt-yönetim literatüründe 1990 ve sonrası olmak üzere iki ayrı dönemde incelendiği; başka bir deyişle, paradigma değişimine uğradığı kabul edilen bir gerçekliktir. Buna göre, 1990 öncesine kadar strateji, örgütlerin çevrelerine olan reaksiyonları; 1990 sonrasında ise, birbirine zıt görünen paradoksların en uygun bileşimini yapabilme sanatı olarak değerlendirilebilir (Bakoğlu, 2010: 13-14). Çalışmanın bu kısmında örgütlerin stratejik seçimlerinin doğası “Kaynak Bağımlılığı Teorisi” açısından incelenecektir. Stratejik seçim süreci ise; farklı bakış açılarının yansımaları dikkate alınarak çevresel tarama, amaç belirleme, rekabet araçlarını belirleme ve seçme, güç dağılımı, kaynak dağıtım ve kontrol olarak ele alınmıştır (Aydıntan, 1999: 29). Stratejik seçimin yukarıdaki gibi bir süreç içerisinde değerlendirilmesi; kaynak bağımlılığı teorisinin, stratejik yönetim literatüründe güç ve çevre okullarının ilgi alanları içerisinde kabul edildiğinin yansımasıdır (Sarvan v.d., 2003).

Çalışmanın bu kısmında; dış çevrenin belirleyici olduğunu, stratejinin dış çevredeki fırsat ve tehditler merkez alınarak belirlenmesi gerektiğini; başka bir deyişle, stratejinin “dışarıdan içeriye” doğru oluşturulduğunu savunan görüş (Bakoğlu, 2010: 23) bağlamında kaynak bağımlılığının türüne göre (Pfeffer, 1972; Pfeffer, 1973; Pfeffer ve Salancik, 1974a; Pfeffer ve Salancik, 1974b; Pfeffer ve Nowak, 1976; Aldrich ve Pfeffer, 1976; Pfeffer ve

Leong, 1977; Pfeffer ve Salancik, 1978a; Pfeffer ve Salancik, 1978b; Salancik, 1979; Kotter, 1979; Leblebici ve Salancik, 1981; Dess ve Beard, 1984; Pfeffer ve Davis-Blake, 1987; Boyd, 1990; Sarvan v.d., 2003; Leblebici, 2004; Can, 2005; Koçel, 2005; Üsdiken, 2007; Nienhüser, 2008; Torlak, 2008; Sargut ve Sözen, 2008; Özkoç, 2009 v.b.) literatürde yer alan meşruiyet, kooptasyon, stratejik ortaklıklar, birleşmeler ve satın almalar, dikey ve yatay bütünleşme, gizli anlaşma ve karteller, lobicilik, çalışma alanının değişimi, iç yapının değiştirilmesi (güç ve politika dengelerinin oluşturulması), örgütsel ideoloji v.b. modeller stratejik bağlamda açıklanmaya çalışılacaktır.

1.5.1. Meşruiyet

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için hem çevreleriyle uyum içinde olmak hem de çevrelerinden destek almak zorundadırlar. Çevrenin örgütsel yapı ve süreçlere etkisinin ihmal edildiği klasik ve neoklasik bakış açılarının aksine özellikle sistem yaklaşımı ile başlayan dönemde çevre; belirsizlik, karmaşıklık, dinamiklik v.b. faktörel değişimlerin sahnesi olması nedeniyle işletme örgütleri tarafından dikkatle izlenilmesi gereken bir unsur olarak disiplinde yer almaya başlamıştır. Paradigma değişiminin ardından “Örgütü hangi tip çevre faktörleri etkilemektedir ?” ve “Örgüt yapısını hangi yönlerden etkilemektedirler ?” gibi farklı açılardan ele alınmıştır (Arslan ve Aydın, 2007: 223). Kurumsal teori ile popülasyon ekolojisi ve kaynak bağımlılığı teorilerinin farklı biçimlerde çevre - örgüt etkileşimine yaptığı katkılar daha önceki kısımlarda açıklanmakla beraber, bakış açılarının çevreyi kavramsallaştırma noktasında yakınlaştığı; kaynak bağımlılığı teorisinde ayrıca çevresel baskı ve talepleri örgüt lehine çevirebilmek için stratejik bir araç olarak meşruiyet algısının ön plana çıktığı söylenebilir.

Örgüt literatüründe meşruluğun öneminin ilk olarak Max Weber tarafından ele alındığı görülebilir. Buna göre; örgütlerin meşruiyeti, devlet ve diğer örgütlerin zorunluluk, baskı ve güç yapıları ile sağlanır (Ruef ve Scott,

1998: 877). İleriki tarihsel dönemlerde görüş birliğine varılamasa da, meşruiyetin çeşitli tanımlamalarına gidilmiş ve örgütsel işleyiş üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin etkinlik ve verimlilik nihai amacının dışında kendilerini bir üst baskı grubuna doğrulatma faaliyetlerinin önemine dikkat çekmişler ve bunu meşruiyet olarak tanımlamışlardır. Suchman (1995: 573) ise meşruluğu, bir ekonomik varlığın sosyal sistemlerdeki normlar, değerler, inançlar ve açıklamalar doğrultusunda arzu edilen, uygun ve kabul edilebilir olan hareketleri olarak tanımlamıştır. Meşruiyet kavramına geçmiş tanımlamaları içinde, kabul edilebilirlik ve tasdik, aksi düşünülmezlik (taken for grantedness), akla uygunluk ve uyumluluk gibi kavramlar atfedilmiştir (Kalemci ve Duman, 2007: 84). Bu bağlamda meşruiyet; bir örgütün faaliyetlerini çevrenin kurallar, değerler ve inanç sistemlerine uygun olacak şekilde tasarlamasıdır (Daft, 2004: 188).

Örgütsel alanda kaynakların denetimi birkaç güçlü örgütün elindedir. Örgütün kıt kaynakları sağlamada sıkıntı yaşamaması, güçlü örgütlerin yapı ve uygulamalarını benimsemelerine bağlıdır. Bu nedenle örgüt, varlığını bir üst mevkiye doğrulatmak ve meşruiyet kazanmak ister (Gürol, 2005: 120). Kurumsallaşma, biçimsel yapı bileşenlerinin uygun ve gerekli algılama ile geniş kabul görmesi için baskı stratejilerinden biridir. Başka bir deyişle, meşruiyet kazanmak için örgüt, toplumun kurumsallaşma beklentilerini yerine getirmeye çalışır. Böylesi bir stratejinin, dikkatle analiz edildiğinde, örgütlerin rasyonel anlamlar taşımasalar da çevrelerindeki mitleri yapılarına yansıtma zorunluluğunun toplumda kabul görme gereksiniminden kaynaklandığı sonucuna ulaşılabilir.

Örgüt literatüründe meşruiyeti iki farklı kategorik temelde ele alan teorisyenler vardır. Buna göre, örgütün paydaşları ve toplumla etkileşimine odaklanan iki tür meşruiyet kavramı söz konusudur. Literatürde yapılan bu karşılaştırmalara bakıldığında paydaşlara ilişkin meşruiyetin kaynak bağımlılığı teorisinin meşruiyet bakış açısını; toplumla etkileşim bağlamında meşruiyeti ele alanların ise, kurumsal meşruiyet bakış açısını benimsedikleri

görülmektedir. Kaynak bağımlılığı teorisyenlerinin örgütleri koalisyonlar olarak göstermeleri ya da yönetim kurullarının kompozisyonunda sembolik bireylere yer vermeleri, meşruiyeti stratejik bağlamda değerlendirdiklerinin göstergesidir. Başka bir deyişle; kaynak bağımlılığı teorisine göre, kaynakları elinde bulunduran ve örgütün faaliyetlerini etkileyen paydaşlar karşısında stratejik meşruiyet algısının yaratılması daha önemlidir (Kalemci ve Tüzün, 2008: 406).

Kaynak bağımlılığı teorisinde, örgütün kritik nitelikteki kaynakları temin etmek için paydaş grupları (hükümetler, politik gruplar, hissedarlar, finansal ve ticari birlikler, müşteriler, işgörenler, tüketici koruma dernekleri, işçi ve işveren sendikaları, tedarikçiler, rakipler v.b.) nezdinde meşruiyet sağlayabilmek için stratejik yöntemler sergilediği tezi önemli yer tutar. Örgütler, rekabetçi üstünlük kazanmak için faaliyetlerini etkileyen ya da ulaşmak istedikleri amaçlar için araçsal öneme sahip aktörlere özel ilgi göstermektedirler (Ertuğrul, 2008: 203). Meşruiyetin kaynakları, örgütün içsel ve dışsal paydaşlarıdır. Örgüte yapı ve uygulamalarında baskılar yoluyla çeşitli sınırlamalar, örgütün paydaşları tarafından getirilir. Örgütlerde meşruiyet süreci farklı düzeylerde düşünülebilir (Ruef ve Scott, 1998: 877-881):

- Örgütsel popülasyonda meşruiyet, popülasyon içerisindeki uygulamaların olduğu gibi kabul edilmesidir. Örneğin, sektördeki genel iş sistemini benimsemek bu eksenlerdeki bir meşruiyeti temsil eder.
- Örgütsel düzeyde meşruiyet, devletin zorlayıcı ve düzenleyici uygulamaları dayatmasıyla kendini gösterir. Örneğin, özel hastaneler yönetmeliği yasal bir zorunluluk olarak sektörde eşbiçimlilik sağlar.
- Örgütsel alt birimlerde ise; meşruiyet, belli akreditasyon kuruluşlarının sertifikalarına sahip olmakla kazanılır. Özel bir hastanenin yoğun bakım ünitesi ya da bir otelin spa - sağlık kulübü olarak akredite olması meşruiyetin alt birim özelinde algılandığının örneklerindendir.

Stratejik bağlamda meşruiyet, kaynakların devamlı ve uygun maliyetle teminini sağlayacağından işletme örgütleri açısından önemlidir. Ancak, sadece paydaşlarına karşı meşru görünmeyi amaçlayan stratejik temelli meşruiyet anlayışı, değerler ve normlarla yüklü kurumsal meşruiyeti kazanmadığı sürece anlamsızdır (Kalemci ve Tüzün, 2008: 411). Başka bir deyişle, örgütler tarafından benimsenen değerlerin faaliyet gösterilen bölge ya da ülke değerleri ile paralellik taşımadığı noktada çevrenin meşruiyet algısı kaybolacaktır. Dolayısıyla, örgütlerin kendi faaliyet konularını bir üst birime onaylatıp, doğru örgüt imajı vermeleri stratejik bağlamın odağında yer almalıdır.

Örgütler meşruiyet kazanmak için şu stratejileri izlerler. İlk olarak; örgüt, örgütsel alanda makro kurumsal mantığı sorgulamadan çevreye uyarak meşruiyet görüntüsü verir. Örneğin, turizm alanına yeni girecek bir örgüt mevcut uygulamaları model alır. İkinci olarak; örgüt, piyasa araştırmaları ile kendisini olduğu gibi kabul edecek bir çevre bulmaya çalışır. Böyle bir strateji daha çok işinde uzman örgütler, örneğin; göz, kadın doğum, ortopedi ve akıl hastaneleri gibi uzmanlık hastaneleri tarafından kullanılır. Üçüncü olarak; çevrenin örgüt çıkarlarına uygun olarak manipüle edilmesi başka bir deyişle, örgüte uygun bir çevre tasarlanması ile meşruiyet kazanılır. Lobicilik ve siyasi aktörleri baskı altına alarak yasal düzenlemeleri biçimlendirmek en etkin stratejik tercihlerdir. Dördüncü olarak; örgütün yapmış olduğu eylemler çevrede yankı bulur ve tüm dikkatlerin örgüte odaklanmasına neden olur. Bu konumdaki bir örgüt, planlı hareketlerle krizi yöneterek meşru konuma gelir ve kârlı çıkar (Elsbach ve Sutton, 1992: 699-738; Suchman, 1995: 571-683). Örneğin, son dönemde otomotiv sektöründe meydana gelen çeşitli arızalar nedeniyle geri çağırılan otomobillere yönelik sorunları yasal ve uygulama zemininde çözen işletmeler bu süreçten daha başarılı çıkacaktır. Türkiye örneğinde; Toyota'nın gaz pedalı problemine yönelik geri çağırımları, güvene dayalı reklam stratejileri ve müşteri finansman çözümleri ile pazar payını %4'lerden %12'lere yükseltmiştir.

Decoupling (ayırma) ve güven yaratma biçiminde iki farklı stratejik seçimde bulunarak, örgütlerin meşruiyet elde etme çabası içerisine girdikleri literatürde yer almaktadır. Decoupling (ayırma) stratejisinde örgüt, biçimsel yapılarını günlük faaliyetlerinden ayırmaktadır. Bu çözümde örgütler bir yandan kurumsallaşmış yapıyı benimsediklerini göstererek meşruiyetlerini pekiştirir, diğer yandan da günlük faaliyetlerini yapının öngördüğünden bağımsız bir şekilde yürüterek verimlilikten taviz vermemiş olur. Böylece; temel amaçları kârlılık olan işletme örgütleri, maliyetler nedeniyle çevresel unsurların isteklerinden kaçınmaktadırlar. Güven yaratma stratejisi ise; örgütlerin teknik anlamda ne ölçüde verimli çalıştıkları tam olarak saptanamasa bile, en azından iyi niyetli oldukları, ellerinden geleni yaptıkları ve güvenilir oldukları izlenimini içsel ve dışsal aktörler nezdinde yaratmalarını içermektedir (Özen, 2007: 257-258).

Sonuç olarak; bir örgüt adaleti, dürüstlüğü, yüksek kalite ürünleri, çevreye karşı duyarlılığı, akreditasyon kuruluşlarınca kabul edilirliliği, tanınmış ve ün sahibi personele görev vermesi, uzun dönemli piyasa oyuncusu olması ile yerleşikliği, politikalarındaki tutarlılığı v.b. unsurlar ile girdi-çıkı bağımlılığı bulunan örgütler nezdinde iyi bir itibar oluşturabilir. Meşru işletmelerin değer ve yapılanmalarının piyasa ve toplumla özdeşleşmesi sonucu, örgüt-çevre arasında iki yönlü birliktelik sağlanmış olur. Böylece, işletmeler politikalarının meşruluğunu arttırarak pazar değerlerini yükseltmektedirler (Apaydın, 2007: 42). De Beers elmas karteli stratejik ve kurumsal meşruiyeti açıklayan güzel bir örnek olabilir. Dünyanın en büyük elmas müşterilerine ürün sunan De Beers, müşterilerin istedikleri değerde (10 milyon dolar v.b.) bir elmas asortisi hazırlar. Müşterilerin elmas fiyatları ve kalitesi üzerine pazarlık yapma fırsatları yoktur, alabilirler de almayabilirler de, ancak her zaman bilirler ki, De Beers onları aldatmaz (Torlak, 2008: 49).

1.5.2. Kooptasyon ve Ortak Bağlantı Noktaları

Örgütlerin dışsal bağımlılıklarının yönetiminde kullandıkları önemli stratejilerden biri, diğer örgütlerle özellikle üst kademe yöneticiler düzeyinde bağlantıların kurulmasıdır. Kooptasyon, bir örgütün denge ve varlığına yönelik tehditleri önlemek amacıyla, o örgütün liderlik ve politika belirleyici yapısına yeni unsurların alınması sürecidir (Selznick, 1948: 34). Kooptasyon, uygulamada yönetim kurullarına çevrenin baskın aktörlerinin dahil edilmesi biçiminde kendisini gösterirken; aynı anda iki farklı işletmenin yönetim kurulunda yer alan bireyler ise, ortak bağlantı noktalarını oluşturmaktadır (Leblebici, 2004: 289). Stratejik bir seçim olan ortak bağlantı noktalarını literatürde ilk kavramsallaştırma deneyimi Rensis Likert tarafından gerçekleştirilmiştir. Likert, kişilerarası ast-üst ilişkileri, gruplararası ilişki olarak ele alınırsa; çeşitli hiyerarşik kademelerdeki gruplarda iki grubu birbirine bağlayacak “ortak eleman”ların ortaya çıkacağını ileri sürmüştür (Koçel, 2001: 176-177). Davranışsal / mikro anlayışla yorumlanan bu modelin bakış açısı makro düzeye taşındığında, aynı anda iki farklı işletmenin yönetim kurullarında görev yapan bireylerin ortak eleman ya da ortak bağlantı birimi oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Örgütlerde yönetim kurullarının iki temel fonksiyonu vardır. İlki, örgüt ve çevresi arasında bağlayıcılık rolü; ikincisi ise yönetim rolüdür. Yönetim kurulunun rol davranışları dikkatle incelendiğinde büyüklüğünün, bileşiminin ve fonksiyonunun son derece önemli olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır (Pfeffer, 1973: 350). Kaynak bağımlılığı teorisine göre; yönetim kuruluna seçilecek bireylerin, kaynakların hangi çevreden sağlandığına bağlı olarak, o çevrede etkin bireylerden tercih edilmesi yönünde politika belirlenmelidir. Hung (1998: 101-109) yönetim kurulunun rolüne yönelik literatürde yer alan teorik yaklaşımları derlediği çalışmasında; kaynak bağımlılığı teorisine atfedilen, yönetim kurulunun örgütün dış çevrede meşruiyet ve etkinlik-performans amacını gerçekleştirmek için bağlantı görevi gördüğünü ve

örgütlerin diğer örgütleri kontrolünde stratejik önemde bulunduğunu ileri sürmüştür.

Bir örgüt için çevre, algılar ile biçimlenir. Faaliyet alanı ve konusu, çevre içerisindeki aktörleri belirler. Bu aktörler ile örgüt arasındaki bağımlılık ilişkisi ise, stratejik formülasyonlara etki eder. Ülkelerin iş sistemleri paralelinde ortaya çıkan devletle iş yapma eğilimindeki işletmelerin yönetim kurulu üyeliklerinde, ilgili profesyonellerin haricinde emekli olmuş ya da çeşitli nedenlerle görevlerinden ayrılmış bireylerin görev yaptıkları ampirik araştırmalarla gözlenmiştir. Aynı durum, bölgesel konuma sahip işletmeler için bölge halkını etkileyen iş adamları v.b. bireylerin işletmelerin yönetim kurullarına dahil edilmesiyle kendisini göstermektedir. Örgüt, çevresine “doğru örgüt” olma imajını bireylerin çevresel güçlerinden faydalanarak verebilmektedir. Türk iş sistemine özgü bir uygulama olmasa da ABD sağlık sektöründe kâr amacı gütmeyen hastanelerin (kamu) yönetim kurulları mali kaynak akışında sürekliliği sağlamak için, her düzeyde insanın temsil edildiği ve tüm grupların desteğinin sağlandığı imajını ön planda tutabilmek amacıyla politik, dini v.b. eğilimlerdeki bireylerden oluşturulmaya çalışılır (Pfeffer, 1973: 349-364). Özel üniversite sektöründe bu durumun yansımaları ise, mütevelli heyetlerindeki ortak bağlantılar biçiminde olmaktadır. Örneğin; bütçeden pay alabilmek, nakit döngülerini hızlandırmak, belli bir pazarı hedeflemek (örneğin, çeşitli kurumlarla hizmet içi eğitim, master, doktora v.b. eğitim protokolü anlaşmaları yapmak), yönetmelik ve diğer yasal prosedürlerin hazırlanmasında zorlanmamak v.b. nedenler ile ilgili kurumlarla bağlantıları mevcut olan yöneticiler mütevelli heyetlerine dahil edilirler. Örgütler arasında yöneticilerin paylaşımı ile ortak bağlantıların oluşturulduğu uygulamalar, kamu bürokrasisinin işleyişinde de görülmektedir. Bankaların ya da düzenleyici ve denetleyici kurumların yönetim kurulu üyeliklerinde hukuk ve finansal bilim disiplinlerinden gelen öğretim üyelerinin görev alması bunun tipik örneklerinden biridir.

Ornstein (1984: 210-231)'a göre; ortak bağlantılar işletmelerin diğer işletmeleri kontrol etmede, çevrelerindeki (rakipler, tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici kurumlar v.b.) tehditleri azaltmada kullandıkları bir araçtır. Örgütlerin politik çıkardan doğan anlaşmaları uygulamak amacıyla sektörel bilgi aktarımına olanak tanıyan ortak yönetim kurulu üyelikleri, kaynak bağımlılığı teorisinde çevreyi yönetme stratejilerinden biri olarak literatüre dahil olmuştur. Bu stratejide yönetim kurulunun bileşimi ve büyüklüğü de çevrenin yapısına göre belirlenmektedir. Başka bir deyişle; cömert, durgun ve homojen bir çevre içerisinde faaliyet gösteren örgütlerde yönetim kurulunun büyüklüğü ve bağlantı noktaları arasında negatif bir korelasyon; kıt, belirsiz ve dinamik çevrelerde iş yapan örgütlerde ise, kurulun büyüklüğü ve bağlantı noktaları arasında pozitif bir korelasyon olacaktır (Boyd, 1990: 425-426).

Sonuç olarak; kooptasyon ve ortak yönetim kurulu üyeliklerinin örgütlere değerli kaynakları elde edebilme ya da mevcut kaynakları manipüle ederek diğer örgütleri kontrol etme noktasında faydalı bir strateji sunduğu kaynak bağımlılığı teorisince kabul edilmiştir. Teorinin strateji önermelerinden biri de, diğer örgütlerle stratejik ortaklıklar ve koalisyonlar oluşturmaktır. Sonraki alt başlıkta bu stratejik tercih ayrıntılandırılacaktır.

1.5.3. Stratejik Ortaklıklar ve Koalisyonlar Oluşturmak

Stratejik ortaklık terimi, güç merkezli politik ilişkilerin bir yansıması olarak örgüt disiplini ile uluslararası ilişkilerin kesişim alanını oluşturmaktadır. Bireylerin doğasında bulunan, tek başına yapamayacakları işleri başkalarıyla bir araya gelerek yapma içgüdüğü, örgütsel oluşumlara; örgütlerin doğasında bulunan güç merkezli kolektif hareket tarzı ise, stratejik ortaklıkların oluşumuna temel hazırlamıştır. Başka bir deyişle, örgütsel hedeflere ulaşmada ortaya çıkan bulanıklık, stratejik üstünlüğün karşı tarafa geçmemesi için iki ya da daha fazla örgütün stratejik dengeyi kontrol etmek için bir araya gelmelerine neden olmaktadır (Sümer, 2010: 675).

Stratejik ortaklık; iki ya da daha fazla sayıdaki bağımsız işletmenin, belli bir ticari hedef doğrultusunda işbirliği yapmak amacıyla bir araya gelmesidir (Aydıntan, 2003: 328). Stratejik ortaklıklar, stratejik işbirliğinin bir üst aşaması kabul edilirler. Stratejik birleşmeler, kısa süreli sınırlı amaçları gerçekleştirmek üzere iki ya da daha fazla örgütün işbirliği içerisine girmesi iken; stratejik ortaklıklar daha sistematik ve uzun dönemli kapsamlı işbirliği ağlarını gerekli kılar (Sümer, 2010: 677-682). Stratejik işbirliği ağları; yetki anlaşmaları, birleşik pazarlama çabaları, konsorsiyum oluşturma, ortak girişim v.b. biçimlerde olabilir (Akgemci, 2007: 252). Çalışma kapsamında alt başlıklar özelinde ayrıntılandırılacak olan stratejik ortaklıklar; sözleşmeler, şebeke örgütlenmeler, azınlık hissedarlıkları ve ortak girişimler olarak sınıflandırılabilir (Torlak, 2008: 50-52).

1.5.3.1. Sözleşmeler

Sözleşmeler, belirli bir döneme ilişkin işletmeler arasındaki kaynak ve ürün alışverişinin düzenlenmesini sağlar (Can, 2005: 71). İşletmelerin en gevşek ilişkiden başlayarak, tröstlere kadar giden çeşitli düzeylerdeki anlaşmaları dört grupta toplanabilir (Akgemci, 2007: 286-289; Mucuk, 2008: 52; Tanrıöven, 2008: 66):

1.5.3.1.1. Centilmenlik Anlaşmaları

Centilmenlik Anlaşmaları, taraf olanların karşılıklı söz vermelerine dayanan ve tarafların herhangi birisinin vazgeçmesi halinde hiçbir yatırımın söz konusu olmadığı anlaşmalardır. Bu anlaşma türü; kaynak havuzu, çevrenin işletmeler tarafından ekonomik çıkar sağlayabilmek için dizayn edilmesi gibi rekabetin yıkıcı etkilerinden belli oranlarda kaçınmak için kullanılan önemli stratejik araçlardan biridir. Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (RKHK)'un 4. maddesinde yer alan “uyumlu eylem, anlaşma ve kararlar” çerçevesinde incelenmektedir. Centilmenlik anlaşmaları her ne kadar taraflar açısından bağlayıcı nitelikte değilse de, amacı ya da etkisi ile ilgili pazardaki rekabeti sınırlamaları halinde 4. madde kapsamında anlaşma

olarak kabul edilebilir (www.rekabet.gov.tr, 08.02.2010). Örneğin, yazılı basın-yayın organlarının, özellikle gazete ve dergilerin, dağıtım kanallarındaki anlaşmaları ile finansal kuruluşların kredi ya da bankacılık maliyetlerini düşürmek amacıyla sektörün lider temsilcilerinin çağrılar ile belirlenmiş maliyetler centilmenlik anlaşması olarak değerlendirilebilir.

1.5.3.1.2. Konsorsiyumlar

Konsorsiyumlar; iki ya da daha fazla işletmenin, büyük miktarda sermaye gerektiren yatırım alanlarında (liman, demiryolu, köprü, baraj v.b.) yaptıkları işbirliğidir. Konsorsiyumlar, işletmelerin teknik ve ekonomik yeteneklerini birleştirerek yeterli finansal gücü sağlamak, riskleri (faiz, döviz kuru, politik v.b.) paylaşmak gibi amaçların güdüldüğü ekonomik işbirlikleri olarak değerlendirilebilir. Konsorsiyum sözleşmelerinde işletmelerin belirli bir sürede hukuki bağımsızlıklarını koruyarak finansal, üretim, satış ya da çok daha değişik amaçlarla işbirliklerine yöneldikleri görülmektedir. Başka bir deyişle, proje tipi örgütsel yapılanmaların baskın olduğu konsorsiyumlarda her işletmenin farklı görev alanları olmakla beraber ulaşmak istenen kârlılık amacı ortaktır.

Türkiye'nin dünyaca tanınan markalarından biri olan Türk Hava Yolları (THY)'nda %49,2 kamu payının özelleştirilmesinde danışmanlık için 8 (sekiz) konsorsiyum başvuruda bulunmuştur. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın yaptığı açıklamaya göre, THY'nın kamu payının özelleştirilmesinde danışmanlık için başvuran konsorsiyumlar (www.finanstrend.com, 08.02.2010):

- 1-Goldman Sachs Int. – Garanti Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş.
- 2-Credit Agricole Yatırım Bankası Türk A.Ş. – Credit Agricole CIB – Ata Yatırım Menkul Değerler A.Ş.
- 3-Merrill Lynch International – Deniz Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş.
- 4-BNP Paribas SA – Ziraat Yatırım Menkul Değerler A.Ş. – TEB

Yatırım Menkul Değerler A.Ş. – Fortis Yatırım Menkul Değerler A.Ş.
 5-TSKB – UniCredit Bank A.G. – Yapı Kredi Menkul Değerler A.Ş. –
 UniCredit Menkul Değerler A.Ş.
 6-HSBC Yatırım Menkul Değerler A.Ş. – HSBC Bank PLC - Bizim
 Menkul Değerler A.Ş.
 7-UBS AG (London Branch) – OYAK Yatırım Menkul Değerler A.Ş.
 8-CITIGROUP Global Markets – Ak Yatırım Menkul Değerler A.Ş. –
 Seaburry Advisors LLC.' dir.

1.5.3.1.3. Karteller

Kartel, aynı faaliyet alanında bulunan bağımsız tüzel kişilikli işletmelerin aralarındaki rekabete son vermek ya da sınırlandırabilmek amacıyla yaptıkları anlaşmadır. Mikro ekonomi teorisinde sıklıkla incelenen kartel oluşumlarında, işletmelerin pazarda güçlü ve etkili olabilmesi için ilgili ürünün üretim, satış ve tedarikçi olarak büyük bir bölümüne sahip olmaları gerekmektedir. Kartel uygulamasının en bilineni fiyat kartelleridir. Fiyat kartelleri, rakip işletmelerin mal ve hizmetlerinin fiyatlarını sabitleştirmek suretiyle rekabeti ortadan kaldırırlar. Bunun sonucunda, fiyatları aynı olan çeşitli mallar arasından müşterilerin seçim yapması güçleşir. Böylece; rakip işletmeler fiyatları düşürmek, kaliteyi yükseltmek ve müşteri hizmetlerini artırmak zorunluluğundan kurtulmuş olurlar. Fiyat kartelleri, rakip işletmelerin ürün talebinde bulundukları ham ve ara madde üreticilerine karşı da kurulabilir. Alış karteli olarak da ifade edilebilecek olan bu tür kartellerde üreticiler, fiyat karteline konu olan ürünleri, belirlenen fiyattan arz etmek zorunda kalırlar (Şimşek, 2006: 20-21). Şehirlerarası seyahat işletmecilerinin ulaşım fiyatlarını belli düzeyde tutmaları kartel oluşumunun anlaşılması kolay örneklerinden biridir. Rekabetçi fiyatın üzerinde kâr elde edilmesini sağlayan bir diğer yol, kartel üyelerinin üretim miktarının kısıtlanmasıdır. Fiyat tespiti anlaşmasının doğrudan yapılamadığı durumlarda kartel üyeleri, belirli bir zaman dilimi içerisinde pazara belirli bir oranda ürün arz etmeleri hususunda anlaşılırlar (Şimşek, 2006: 23). Örneğin, OPEC tarafından günlük petrol

üretiminin ayarlanması miktar kartelinin uluslararası ölçekte yansımasıdır. Kartel oluşumunun diğer bir türü ise, pazar paylaşımı kartelleridir. Pazar paylaşma kartellerinde işletmeler bir pazarı belirli oranlarda bölmekte ve herkesin sadece kendisine ayrılan bölge dahilinde faaliyette bulunması hususunda anlaşmaktadırlar. Pazar paylaşmanın en yaygın örneği, pazarın coğrafi esaslara göre bölüşülmesini hedef alan anlaşmalardır. Bu tür anlaşmalar ile işletmeler, mal ya da hizmetleri kendi bölgelerinde rekabet şartlarını ortadan kaldıracak ve istedikleri fiyat ve şartlarda tüketicilere arz edebileceklerdir. Piyasanın coğrafi anlamda paylaşılması, AT Antlaşmasının temel hedeflerinden olan ortak pazarın kurulmasına aykırılık teşkil ettiğinden, AB Komisyonu tarafından yasaklanmıştır. Komisyon, *Cement* davasında otuzdan fazla çimento üreticisinin kendi pazarlarının korunmasına yönelik anlaşması dolayısıyla, 120 milyon euro tutarında para cezasına hükmetmiştir (Şimşek, 2006: 25-26).

1.5.3.1.4. Tröstler

Tröst; işletmelerin ticari yaşamda daha güçlü ve kârlı olabilmek amacıyla, hukuki bağımsızlıklarını yitirerek sermaye ve yönetimlerini birleştirmeleridir. Kartellerden farklı olarak tröstlerde işletmelerin yasal bağımsızlıkları kaybolur. Tröstlerin piyasaları etkileyip manipüle ederek çevresel aktörlere zarar vermeleri sonucu, başta ABD’de olmak üzere (Sherman Antitröst Kanunu, Wilson Kanunu, Clayton Kanunu) antitröst ya da rekabetin korunması (Türkiye’de Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, 1994) yönünde yasal düzenlemeler yapılmıştır. Tröstler, işletmecilik literatüründe son dönemde açılan davalar ile geniş yer bulmaya başlamıştır. Örneğin, 13/10/2005 tarihinde Samsung, ABD Adalet Bakanlığı tarafından fiyat belirleme suçuna karışmaktan suçlu bulunarak bu faaliyeti için 300 milyon dolar ödemeye mahkum edilmiş ve alınan bu karar ile söz konusu Güney Kore şirketine ABD tarihinin en büyük ikinci antitröst para cezası kesilmiştir (www.rekabet.gov.tr / word / dergi, 08.02.2010). 2009’da AMD, Intel’in Dell ve Toshiba gibi işletmelere ek ödeme yaparak, Sony’ye de sadece Intel kullanması durumunda milyon \$’lar ödeyerek bu işletmeleri AMD

ile iş yapmaktan alıkoyduğuna ilişkin antitröst davası açmış ve AMD bu duruma örnek olarak Sony ile 2002'de % 23 düzeyinde olan işbirliğinin 2003'de % 8'e ve 2009'da sıfıra düşmesini göstermiştir. Davanın seyrine ilişkin tahminler sürerken AMD ile Intel 25.01.2010 tarihinde Intel'in AMD'ye 1,25 milyar dolar ödemesi yönünde anlaşmışlardır. ABD'de işletmelerin birbirlerinin çalışanlarını transfer etmemeye yönelik olarak yaptıkları anlaşmalar, mahkemeler tarafından (a) antitröst hukuku, (b) ticaretin kısıtlanması (*restraint of trade*) doktrini, (c) işçi-işveren arasındaki rekabet etmeme yükümlülüğü (*covenants not to compete*) olmak üzere üç farklı açıdan değerlendirilmektedir. Rekabet hukuku açısından konu ile ilgili belli başlı davalar kronolojik olarak incelendiğinde, 1926 yılındaki *Anderson v. Shipowners' Association of Pacific Coast*, 1957 yılındaki *Union Circulation Co. v. FTC*, 1967 yılındaki *Nichols v. Spencer International Press, Inc.*, 1976 yılındaki *Quinonez v. National Association of Securities Dealers, Inc.* davalarında çalışanların transferine kısıtlama getirecek çeşitli uygulamaların sıklıkla tartışıldığı, ilk derece mahkemeleri tarafından genellikle reddedilen şikayetlerin temyiz aşamasında Sherman Antitröst Yasası'nın 1. maddesi kapsamında ihlal olarak değerlendirildiği ve muhakeme kuralının benimsendiği görülmektedir (www.barisekdi.name, 08.02.2010). AB Komisyonu da sıklıkla antitröst davaları ile uğraşmaktadır. Motorlu araçların paralel ithalatı / Peugeot Davası'nda Avrupa Komisyonu 5 Ekim 2005 tarihinde aldığı "Peugeot" kararı ile motorlu araç üreticisi Peugeot Otomobilleri SA ve Peugeot Hollanda NV'yi, ayrımcılığa dayalı bayilik sistemi kurarak antitröst yasasını ihlal etmekten suçlu bulmuş ve 49,4 milyon Euro para cezası vermiştir. Komisyon bu kararı alırken iki firma tarafından yapılan söz konusu ihlalin önem ve süreklilik gösterdiği zaman dilimini (Ocak 1997'den Eylül 2003'e kadar) ve konu ile ilgili emsal kararları göz önünde bulundurmuştur (www.rekabet.gov.tr / word / dergi, 08.02.2010).

Sonuç olarak, örgütlerin kaynak bağımlılığı yönetimi stratejilerden biri olan sözleşmeler, centilmenlik anlaşmalarından tröstlere kadar olan geniş bir yelpazede incelenmiş ve uygulama örnekleriyle desteklenmeye çalışılmıştır.

1.5.3.2. Şebeke Örgütlenmeler

Şebeke, faaliyetleri sözleşmeler yoluyla koordine eden bir örgütler topluluğudur (Torlak, 2008: 50). 1980'li yılların başlangıcı ile dünya ölçeğinde değişim ve dönüşüm baskısı farklı örgütlenme modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durum, örgütlerin yapısal özelliklerine ve yönetim anlayışlarına da yansımıştır. Örgütleri yönetmede geleneksel mantığın, doğrusal ve hiyerarşik yaklaşımın yerine ilişkiler ağı kurulması yönünde giderek artan bir eğilim ortaya çıkmıştır (Özdemir, 2010: 188). Akdoğan (1994)' e göre; şebeke örgütler, çok karmaşık olan yeni iş çevresine karşı gösterilen bir tepkidir. Şebeke örgütlenmeler özellikle hizmet işletmeleri ile kendisini göstermektedir. Örneğin bir otel işletmesi; restoran, bar, spa ve sağlık kulübü, otopark, balo-davet, yemek (catering) v.b. hizmetler demetinden oluşan tüm faaliyetlerini başka işletmeler bünyesinde gerçekleştirebilir. Önemli olan; faaliyetlerin, belli şartlardaki sözleşmelerin hizmet demetlerini kapsayacak biçimde kalite ve güven temelinde yürütülmesidir. Böylece işletme hem konaklama hem de diğer faaliyetler için ek kaynak (profesyonel işgören ve yönetici, finansal bütçe v.b.) ihtiyacına gerek duymayacaktır. Şebeke yapılar, örgütlerin oluşturdukları diğer koordinasyon biçimlerine göre daha önemlidir. Bu yapılarda yasal birleşme süreci olmamakta ancak, örgütlerin birbirlerine sözleşmeye dayalı bir bağımlılığı olmaktadır. Böylece yapıda yer alan aktörlerin değişimi kolayca sağlanabilmektedir (Özdemir, 2010: 191).

Şebeke örgütler, taşeronlarla birlikte belirlemek suretiyle işlem maliyetlerini asgari düzeye indirebilir. Özellikle çevresel belirsizlik koşulları altında pek çok işletmenin karşısında rekabet eder durumda olmaktan çok, yarı uzmanlaşmış üretim talebini bir başka işletmenin talebiyle birleştirerek ve bürokratik maliyetleri azaltarak ilişkisel sözleşmeye dayalı olan daha hareketli şebeke örgütlerin içinde olmanın etkili olduğu tartışılmaktadır. Bu ilişkiler, destekleyici olmayan piyasa sözleşmesinin baskısı altında ezilebilir. Fırsatçılık nedeniyle piyasalara ya da hiyerarşilere nazaran şebeke örgütler

daha esnek olma fırsatını verir (Özdemir, 2010: 192). Şebeke örgütlere ilişkin esas ilgi, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ile ortaya çıkmaya başlamıştır. Örgütlerin temel yetenekleri haricinde diğer tüm işlemleri alanında uzman diğer örgütlerden sağlaması, şebeke türü yapılanmaların nedenlerinden biridir. Ancak, kaynak bağımlılığı teorisine göre; kaynakları geniş bir yelpazede değişkenlik gösteren örneğin, hazır gıda ya da fastfood işletmelerinde, farklı işletmelerin farklı uzmanlık alanlarındaki çabalarının bir araya getirilmesi ile etkinlik sağlanabilecektir. Bu tipteki sektörlerde ana örgüt bir çatı görevi üstlenecek diğer örgütleri ise, kaynak havuzu bakış açısıyla değerlendirecektir.

1.5.3.3. Azınlık Hissedarlıkları

Azınlık hissedarlıkları, örgütlerin birbirlerinin hisselerini satın almaları ile ortaya çıkan daha resmi bir işbirliği yöntemidir (Torlak, 2008: 51). Azınlık hissedarlıkları; bir ya da daha fazla ortağın yasal olarak yeni bir işletme yaratmaksızın hisse senedi değişimi yapması sonucu oluşturduğu bir iş birliği türüdür (Das ve Teng 2001: 19). Başka bir deyişle, hisse değişimi biçimiyle ortaya çıkan stratejik işbirliği türlerinden biridir. Azınlık hissedarlıklarının günümüzdeki en önemli örneğini keiretsu'lar ve holding'ler oluşturmaktadır.

1.5.3.3.1. Keiretsu

Japon işletme modellerinden olan keiretsu, büyük işletmelerin kendilerinden küçük işletmelere yatırım yaparak oluşturdukları ortaklıklardır. Böylece büyük işletmeler küçük işletmelerden hammadde, yarı ürün ya da yedek parça satın alarak (çıktı bağımlılığı yönetimi), bu işletmelerin başarısına katkıda bulunmuş olmaktadır. Japon yönetim kültüründe uzun zamandır var olan bu sistem, "keiretsu yatırım sistemi" olarak bilinir. Genellikle bir bankanın etrafında uzman profesyoneller tarafından örgütlenen işletmeler topluluğu (keiretsu), grup içerisinde bulunan bankalar tarafından küçük ölçekli işletmelere finansal kaynak sağlayarak (girdi bağımlılığı yönetimi) önemli bir fonksiyon üstlenmişlerdir (Sayılı ve Arslan, 2007: 375).

Zerenler ve İraz (2006: 768)'e göre, kümelenme biçiminde örgütlenen keiretsu'larda grup içerisindeki işletmeler birbirlerinin hisselerine sahip olmaları nedeniyle her türlü işletme faaliyetlerinde tercihlerini diğer küme üyelerinden yana kullanırlar. Bir kümelenmenin üyesi olmak; girdilere sahip olmada, bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmede, ilişkili işletmeleri koordine etmede, gelişimi ölçmede ve teşvik etmede işletmelerin daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Uzaktaki bir tedarikçiden kaynak sağlamak yerine yerel tedarikçileri kullanmak işlem maliyetlerini düşürecektir. Bu yapı, envanter ihtiyacını minimize ederek, ithalat ve gecikme maliyetlerini ortadan kaldıracaktır. Yakınlık iletişimi geliştirecektir; doğal olarak bu durum, tedarikçiler için satış sonrası hizmet sağlamalarını kolaylaştıracaktır. Diğer yandan teknik bilgiler ile pazar ve rekabet bilgilerinin tamamı kümelenme içinde birikir, üyeler bu bilgileri kullanmak isterler. Ayrıca, kişisel ilişkiler ve topluluk bağları güveni tesis eder ve bilgi akışını hızlandırır. Bu koşullar bilgiyi daha akıcı bir hale getirir. Kümelenme üyeleri arasındaki bağlar, parçaların toplamından daha büyüktür.

Keiretsu'lar kendilerine özgü iletişim sistemi geliştirecek düzeyde dışarıya kapalı bir kümelenme yapısı oluşturmuşlardır. Dikey keiretsu; bir üretim işletmesi, işletmenin yukarıya doğru yayılan taşeronları, tedarikçileri ve aşağı doğru inen pazarlama örgütlenmelerinden oluşur. İkinci ve en yaygın olan tür ise pazarlar arası ya da yatay keiretsu olarak adlandırılır. İkinci tip keiretsu, Gulf+Western ve ITT gibi 1960 ve 1970'lerde en güçlü dönemlerini yaşayan Amerikan dev holdinglerine benzer şekilde, çok farklı türdeki örgütleri birleştiren bir niteliğe sahiptir. Tipik bir yatay keiretsu büyük bir banka ya da başka bir finansal kuruluş etrafında odaklanmıştır (Kayhan, 2009: 77). Örneğin; Mitsubishi, 28 ana üye ve yüzlerce yan üyenin mülkiyet ve yönetim ilişkileri ile birbirine bağlı olduğu işletmelerden oluşan büyük bir yatay keiretsudur. Üç ana faaliyetten ticari işletmeyi, Mitsubishi Corporation; finansmanı Mitsubishi Bank; üretimi ise, Mitsubishi Heavy Industries sağlamaktadır. Keiretsular, Japon işletmelerinin uluslararası rekabet gücü kazanmalarının temelini oluşturmalarının yanında, sistem içerisinde

bankacılık krizlerinin büyük yıkımlara neden olduğu dezavantajları da içermektedir.

1.5.3.3.2. Holding

Holding, gücün belli merkez işletmelerde toplanması ve ekonomik büyümenin sağlanması amacıyla başka işletmelerin hisselerini elde ederek bunları kontrol altına alan yapılandırma (Tanrıöven, 2008: 66). Holdingler belli sektörlerle değil, her sektörde faaliyet gösteren işletmelerin hisse senetleriyle ilgilenirler. Ana işletme ya da ana merkez durumundaki holding az bir sermaye ile kümeyi oluşturan bağlı işletmeleri elde tutma imkanını piramit biçiminde bir yöntemle gerçekleştirir. Ana işletme, bir ya da daha fazla işletmenin hisse senetlerinin çoğunluğunu ele geçirdikten sonra; bu kez o işletmelerin de başka işletmelerin hisse senetlerini satın almasını istemektedir. Böylece ana işletme, zincirleme biçimde piramidin en üstünde yer alıp, aşağıya doğru genişleyen işletmeler piramidinin tabanına kadar inen bir yönetim ve kontrol gücüne sahip olabilecektir (Mucuk, 2008: 53).

Holdinglerin kendi içsel yapılarından kaynaklanan dikey ya da yatay bütünleşme, işletmelerinin belirli bir kaynak havuzu içerisinde hareket etmelerine olanak tanır. Başka bir deyişle, girdi ve çıktı bazında aynı kaynakların kullanımının getirdiği avantaj, kaynak bağımlılığının yönetilmesinin göreceli en iyi yollarından biridir. Örneğin, basit bir biçimde genel kümelenme içerisinde hammadde tedarikçisi ve bankanın olduğu bir yapıda, holding bünyesindeki her işletme sektörel ihtiyacı çerçevesinde finansal imkanları ve hammadde girdisini temin etmede bir zorlukla karşılaşmayacaktır. Bu durum holding bankacılığının egemen olduğu ülkelerde sermaye transferinin stratejik bir tercih olarak kabullenildiğinin, hatta kötü yönde kullanıldığının göstergesidir.

1.5.3.4. Ortak Girişim (Joint Venture)

İki ya da daha fazla işletmenin, bir üretim yapmak ya da ticari bir faaliyeti gerçekleştirmek için, üçüncü bir işletmeyi ortaya çıkarmalarına yönelik yapılan anlaşmalar, literatürde ortak girişim olarak kabul edilmektedir (Aktepe ve Aktepe, 2008: 447). İşletmelerin ortak girişim kurmalarının en önemli nedeni, %100 sahiplik riskinin yüksekliği ve daha fazla işletmenin farklı alanlardaki yeteneklerini bir araya getirme isteğidir. Bu durum çokuluslu işletmelerin yabancı pazarlara girecekleri ev sahibi ülkelerde ortak bulma arayışı olarak da kendisini gösterir. Chevrolet ve Toyota'nın işbirliğine giderek ABD'de yeni otomobil üretimine başlaması, Nestle ile Colgate-Palmolive'in şekerleme ve jiklet sektöründe kurdukları ortak girişim, Wal-Mart ve Cifra'nın süpermarket sektöründe oluşturdukları birleşme bu tip ortaklığa örnek olarak verilebilir (Arpacı v.d., 1992: 297; Torlak, 2008: 52).

Örgütlerin birbirleri arasında ilişki kurmasının ve kaynak değişimi sağlamanın örneklerinden olan ortak girişimler, kaynak bağımlılığının türüne göre biçimlenmektedir. Kaynak bağımlılığının sektörel rekabet ortamında olduğu durumlarda ortak girişimler, alım-satım bağımlılığı ya da finansal kaynak bağımlılığı ekseninde yatay biçimde oluşturulacaktır. Kaynak bağımlılığının birbirine benzemeyen örgütler - örneğin, çelik üreticilerinin, demir- kömüre; kağıt üreticilerinin ağaca; petrol istasyonlarının petrole ihtiyaç duyması gibi - arasında ortaya çıkması durumunda ise, dikey bir ortak girişim söz konusu olacaktır (Pfeffer ve Nowak, 1976: 402). Teoride; araştırma-geliştirme, dağıtım, imalat ve lisans alanlarında sıklıkla görülen ortak girişim anlaşmalarında teorik ve ampirik olarak kaynak bağımlılığının yönetimi noktasında, uluslararası ortak girişimlerdeki yönetim ve kontrol sorunsalı üzerine vurgu yapılmıştır. Başka bir deyişle, ortaklardan en az birisinin yönetim merkezinin ortak girişimin faaliyet gösterdiği ülke dışında olması, iki ya da daha fazla ortak işletmenin kısmi mülkiyetlerini içeren bağımsız bir hukuki varlık görünümüne sahip olmaları, uluslararası ortak girişimlerde mülkiyet yapısını etkileyen kültürel mesafe, geçmişe yönelik ticari ilişkiler v.b.

değişkenlere ek olarak ortakların kaynak bağımlılığı önemli rol oynamaktadır (İlhan, 2007: 127-129). Örgütlerarası ilişkilerde güce sahip olmak (Emerson, 1962) ve kurumsal seviyede kontrolü ele geçirmek (Selznick, 1948) kritik kaynaklara sahip olmanın bir sonucudur. Ortağın uluslararası ortak girişimlerde hisse oranı %50'nin altında olsa bile, kritik kaynağa sahip olması kendi açısından gerekli kontrol düzeyi için yeterli olmaktadır (İlhan, 2007: 129-130). Böylece işletme, örgütsel karar alma odaklarına sahip olarak geleceğin iş yapma yönelimlerini biçimlendirme imkanına kavuşacaktır. Ancak, ortak girişimlerin işletmeye sağladığı finansal kaynak kadar diğer işletmeye bağımlılığın bir maliyeti olduğu da unutulmamalıdır (Kotter, 1979: 89). Bu maliyet, kritik kaynakların yoğunluğuna bağlı olarak değişkenlik gösterecek ve ileriki dönemlerde işletme için baskı unsuru olarak algılanabilecektir.

1.5.4. Birleşmeler ve Satın Almalar

Rekabetçi bir çevrede işletmelerin başarılı olabilmeleri için, işletme değerler ağını oluşturan müşteriler, rakipler, tedarikçiler ile ortaklaşa rekabet stratejileri geliştirilmesinin gerekli olduğu açıktır. Bu noktada birleşme ve satın almalar, değerler sistemini tamamlayıcı bir strateji olarak ortaya çıkmaktadır (Burdenburger ve Nalebuff, 1998: 35). Kaynak bağımlılığı teorisi, birleşmelere iki farklı bakış açısıyla ışık tutmaktadır. Bunlardan ilk birleşme modeli, işletmenin belirsiz bir etki alanında stratejik kaynak bağımlılığı olduğu işletmeyi ele geçirmesidir. Örneğin, Alcoa işletmesi tüm dünya üzerinde zengin alüminyum rezervlerine sahip olduğu için dünya alüminyum sektörünü kontrol etmektedir (Can, 2005: 71). İkincisi ise, ürün karmasını genişletmek, pazarda egemen duruma ulaşmak amacıyla işletmenin diğer işletmeler ile güç birliği yapmasıdır (Torlak, 2008: 54). 1996 yılının Temmuz ayında, dünyanın onuncu en büyük bankası olan Crédit Agricole ile Banque Indosuez birleşmesi, birleşmelerin nedenlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için açıklayıcı bir örnektir. 1990 yılında yönetim değişikliği geçiren Banque Indosuez'in yeni yöneticilerinin stratejisi, bankanın müşterileri

portföyünü arttırmak ve kâr artışı elde edebilmek için sermaye piyasasına yönelmek olmuştur. Bu nedenle de Banque Indosuez, büyük bankalar için iyi bir hedef haline gelmiştir. Fransa'nın ve dünyanın en büyük bankalarından olan Crédit Agricole da bu bankayı alarak ölçek genişletip, Banque Indosuez'in yaygın müşteri portföyünü kendi müşteri portföyü ile birleştirerek kârlılığını arttırmayı amaçlamıştır (Palombo, 1997: 7).

Birleşme ve satın almalar literatürde genel bir ifade olarak birlikte kullanılmaktadır. Bazı kaynaklar satın almaları birleşmenin bir çeşidi olarak ele alırken bazı kaynaklar satın almaların hukuki açıdan bir birleşme olmadığını kabul ederler. Bu nedenle işletme satın almaları bazı kaynaklarda ayrı bir işletme stratejisi olarak da açıklanmaktadır .

Satın alma, herhangi bir işletmenin mal varlığı ya da ortaklık paylarının tümünün ya da bir kısmının, başka bir işletme tarafından satın alınarak ele geçirilmesidir. Ele geçirme işleminde mülkiyet, sahiplik ve yönetim transferi söz konusudur. Satın alma sonrasında yeni yönetim, çoğunlukla ele geçiren işletmenin yöneticileri tarafından oluşturulur (Yılgör, 2002: 120). Satın almalarda, alıcı işletme ve hedef işletme ya da alınan işletme olmak üzere iki taraf bulunur. Alıcı işletme, hedef işletmeyi tüm aktifleri ve pasifleri ile alır ve işletmenin kontrolünü de elinde bulundurur (Arslan, 2001: 46). Birleşme ve satın almalar değişik görüşler dikkate alınarak değerlendirildiğinde, çeşitli satın alma ya da birleşme modellerinin literatürde yer aldığı görülmektedir. Buna göre, birçok birleşmede açıkça bir satın alan taraf vardır. Bir işletmenin diğer işletmeyle birleşmesiyle ortaya çıkan satın almada; iki işletmenin bir işletmede birleşmesi, satın alan işletmenin hedef işletmenin hisse senetlerini satın alması, hedef işletmenin varlıklarının satın alınması ve borçlanarak satın alma gibi farklı yöntemler takip edilebilir (Brealey v.d., 1999: 606). İşletmelerin kaynak bağımlılıklarının ve güç ilişkilerinin yönetimi noktasında birleşme ve satın almaların modelleri değişkenlik gösterecektir. Ancak, işletme örgütlerinin birleşme ve satın alımlarındaki temel gerçeklik, ekonomik konjonktür etkilerinin yadsınamaz olduğudur. Ekonomik konjonktür

dönemlerinin doğalarında bulunan ve örgütlerin çevreyi algılamalarında belirsizlik, değişkenlik, karmaşıklık v.b. etkilerin, birleşme ve satın almaların dönemler itibariyle geliştiğini göstermektedir.

Birleşme ve satın almaların gelişimi ile ilgili tarihsel süreç incelendiğinde; birleşmelerin dalgalar halinde gerçekleştiği ve her bir birleşme dalgasının amaçlarına göre farklı itici güçleri ve türleri olduğu görülmektedir (Singh, 2002: 11). Ticari amaçlı ilk birleşme ve satın almalar, 1800'lü yılların ikinci yarısında ABD'de demiryolu işletmeleri arasında yaşanmış ve 1990'a kadar değişik dönemlerde dört büyük birleşme dalgası gerçekleşmiştir (Rudolph, 2001: 14). 1990'lı yıllar ve günümüze kadar olan tarihsel dönem ise, küreselleşmenin de etkisiyle birleşme ve satın almaların işlem adedi ve değerinin çok büyük miktarlara ulaştığı, sınır ötesi çok büyük birleşmelerin yaşandığı beşinci birleşme dalgası olarak isimlendirilmektedir.

1860'lı yıllarda ABD'de demiryolu, madencilik ve imalat sanayii işletmeleri arasında gerçekleşen birleşme ve satın almalar, birinci dönem olarak nitelendirilir (Sarıkamış, 2003: 82). 1866 yıllarında Vanderbilt demiryolu işletmesinin, Erie demiryolu işletmesini satın alması birinci birleşme dalgasını başlatmıştır (Rudolph, 2001: 14). Dupont, Standart Oil, General Electric v.b. büyük işletmeler bu dönemki satın almaların sonucunda oluşmuşlardır. Bu birleşme dalgasına, tekelleşmeyi amaçlayan işletmeler damgasını vurmuş ve ABD'de dev işletmelerin doğmasına yol açmıştır. Bunun sonucunda ilk rekabet kanunu olarak kabul edilen "Sherman Anti-Tröst Kanunu" yasalaşmıştır (Singh, 2002: 11).

1904-1905'den 1929 ekonomik buhranına kadar geçen süreç ise, ikinci birleşme dalgası olarak literatürde yer almaktadır. İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde karayolu taşımacılığının önem kazanması ile birlikte; gıda, kimya, petrol ürünleri sektörlerinde oligopolistik birleşme ve satın alma eğilimleri gözlenmiştir (Sarıkamış, 2003: 83-84). Kriz döneminin başları olarak nitelendirilebilecek olan, 1929-1932 arasında dünya ticareti, krizin

yarattığı olumsuz gelişmelere bağlı olarak %60 düzeyinde gerilemiştir. Devletler kendi ulusal piyasalarını ve paralarını dünya ekonomisindeki belirsizlik ve olumsuz akımlardan korumak için giderek yükselen engeller uygulamaya başlamış ve bu korumacılık anlayışı tekrar ekonomileri içe kapalı hale getirmiştir. Bu gelişmeler, daha önce dünya refahının artırılması için gerekliliğine inanılan çok taraflı ticaret sisteminin aksamasına neden olmuştur (Bakırtaş ve Tekinşen, 2004). II.Dünya savaşının yıkıcı etkisi ile birlikte dünya ekonomisi, 1960'lı yılların başına kadar konjonktürel gelişiminin devamlılığını sağlayamamıştır.

Buna paralel olarak, üçüncü birleşme ve satın alma dalgası 1960'ların başından 1970'li yıllara kadar devam etmiştir. Bu dönemde yaşanan birleşmelerin arkasındaki itici güç, farklı alanlarda faaliyet göstermenin ortaya çıkardığı ekonomik güç olmuştur. Birbiri ile ilgisi olmayan, farklı iş alanlarındaki işletmelerin birleşmesine; satış ve kârlılığın değişkenliğine engel olmak, rekabetin yıkıcı etkilerini gidermek, ilgili sektörde artan belirsizliğin getireceği riski azaltmak amaçları damga vurmuştur (Sarıkamış, 2003: 86). Bu dönemde, General Electric'in hem iletişim işletmesi olan RCA ve NBS'yi, hem de bir yatırım bankası olan Kidder Readbody'yi satın alması örnek gösterilebilir (Brealey v.d., 1999: 608).

1980'li yıllardaki birleşme ve satın almalarda, stratejik amaçlardaki değişimle birlikte agresif bir yöntem izlenmiştir. Yatırım bankaların aktif rolü, kaldıraç etkili satın alma yöntemi, finansal deregülasyon, ülke sınırlarının engel olmaktan çıkması v.b. etkenlerle bu dönemde birleşme ve satın almalar sayı itibariyle fazla olmasa da parasal değerler anlamında son derece yüksektir. 1980'li yıllarda bankacılık sektörü bazı yapısal değişikliklere sahne olmuştur. Avrupa Birliği ülkelerinin tek pazar oluşturma çabaları ve buna bağlı olarak bankacılığın daha yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalması durumu bankaların kârlılığını düşürücü bir etken olduğu için, Avrupa'da bankalar birleşmeye yönelmişlerdir. Buna karşılık; ABD'de ve diğer gelişmiş

ülkelerde ölçek ekonomisine ulaşma isteği banka birleşmelerinin ve satın almalarının ardında yatan ana sebep olmuştur (Palombo, 1997: 9).

1990'lı yıllarda (1998 yılı hariç) birleşme ve satın almalarda 2000 yılına kadar artış gözlenmiştir (Sarıkamış, 2003: 93). Küreselleşme ile birlikte finansal serbestleşme, dünya ölçeğinde sermayenin akışkanlığını sağlamış ve farklı pazar ya da coğrafi bölgelerdeki işletmelerin ortak faaliyetler yürütmelerine zemin hazırlamıştır. Credit Lyonnais ve BGF Bank, Deutsche Bank ve Banco de Madrid, Generale Bank ve CR Nederland Bank bu dönemin birleşmelerine örnek olarak gösterilebilir (Palombo, 1997: 7). ABD'de ise, Nations Bank'ın seri bir biçimde küçük bankaları satın alması ve 1998 yılında Bank of Amerika ile birleşme yoluna gitmesi dönem özelliği itibariyle pazar lideri olma çabasının bir sonucudur (Torlak, 2008: 51).

2000'li yıllardaki ekonomik dönüşüm, küresel terör algısı ve 2008 mortgage krizinin etkisiyle biçimlenmekle birlikte, örgütsel doğum ve ölümlerin sıklığına paralel olarak çevrenin taşıma kapasitesindeki değişim zamanlarında sektörel birleşmelerin yanında farklı alanlardaki satın almaların ve güç dengelerinin oluşturulduğu dönem olarak nitelendirilebilir. Bu noktada finansal kriz olgusu kaynak bağımlılığı teorisinin varsayımları ışığında değerlendirildiğinde, farklı bakış açılarına ulaşabilmek mümkündür.

Kriz; herhangi bir mal, hizmet, faktör ya da döviz piyasalarında kabul edilebilir değişim sınırının dışında gerçekleşen dalgalanmalardır (Eren ve Süslü, 2001: 662). Bu dalgalanmaların boyutları ve finansal yapıyı derinden etkilemeleri nedeniyle ekonomiye yön veren para ve maliye politikalarının işlerliği belli bir süre yitirilmektedir. Kriz; konjonktürdeki yön değiştirmeyi, sürekli ilerleme döneminden daralma dönemine geçişi ifade etmektedir. Örgütler bu tip konjonktürel dalgalanmalardan dolayı ağır faturalar ödememek için finansal bünyelerini sağlamlaştırmak zorunda kalmaktadırlar. Dünyanın 1929 büyük buhranı ile başlayan 1970-1974 petrol şokları ve 1990'lı yıllarda Latin Amerika, Güneydoğu Asya, Avrupa ve Rusya ile devam

eden ve 2008 yılının eylül ayında başka bir boyutuyla ortaya çıkan krizlerin tarihine ve özelliklerine değinmeden ve kaynak bağımlılığı teorisiyle ilişkisi ortaya konmadan önce, finansal krizlerin nedenlerinin belirlenmesi daha doğru olacaktır.

Bir finansal krizin meydana gelebileceğini gösteren öncü göstergeler ile bu krizin boyutları hakkında bilgi veren temel göstergeler vardır (Eren ve Süslü, 2001: 662). Bu öncü göstergeler dikkatle incelendiğinde 1960'lı yıllardan beri yaşanan finansal krizlerin hemen hepsinin temelinde şu dinamiklerin yer aldığı gözlemlenebilir (Akdiş, 2001: 344):

- Yüksek enflasyon,
- Fiyat değişimleri ile ilgili beklentilerin paniğe yol açması,
- Geleceğe dönük belirsizlik,
- Kamu mali yapısının bozulması,
- Borçlanmaya bağlı hızlı büyüme, başka bir deyişle aşırı borçlanma,
- Kredi talebindeki ani ve hızlı artışlar, buna karşın ters seçim ve ahlaki risk ile birleşen kredi geri ödeme oranlarının düşmesi,
- Milli paranın değerindeki değişimler,
- Yüksek faiz, düşük kur politikası ile kaynak ihracı,
- Döviz piyasalarındaki istikrarsızlık,
- Kronik cari açık,
- Kısa vadeli sermaye hareketleri,
- Finansal serbestleşme politikaları,
- Bankacılık kesiminin yapısal sorunları,
- Siyasal istikrarsızlık v.b.

Yukarıda yer alan dinamikler ülkeden ülkeye, hatta aynı ülkenin belli dönemlerinde değişkenlik göstermektedir. Buradaki değişimin nedeni, her ülkenin kendine göre bir sosyolojik yapısı olduğu gerçeğidir. Başka bir deyişle; her ülkenin sahip olduğu kültürel miras, o ülkenin başta sosyal yaşamı ile birlikte ekonomik davranışlarını da değiştirebilmektedir. Aslında finansal krizlerin nedenlerini dünya ölçeğinde meydana gelen deneyimlerin

her birinin özelliklerini dikkate alarak incelemek daha mantıklı olacaktır. Ancak, çalışmada 2008 finansal krizi ile kaynak bağımlılığı teorisinin ilişkisi kapsamında konunun daha iyi kavranabilmesi için krizin doğasına ilişkin faktörler ayrıntılandırılacaktır. Bu çerçevede en dikkat edilmesi gereken nokta, mortgage kredilerinin riskliliğinin 2008 finansal krizindeki temel kırılma noktası olmasıdır. Başka bir deyişle, finansal kesimin reel kesimden daha fazla büyüyüp geliştiği bir ortamda krizin özellikli boyutu bu farkın kapatılmasıdır. Kapitalist ekonomik yapının bu farkı kapatacak kurumlarının olmaması küresel krize zemin hazırlamıştır. Kriz, ekonomik sistemdeki çeşitli dengesizliklerin sonucudur. Dengesizlikler ise, teorik çerçevede çevrenin istikrarsız, değişken ve kıt olmasının konjonktürel yansıması olarak kabul edilebilir. Böylesi bir çevre içerisinde hareket eden örgütlerin ise, kritik nitelikteki kaynaklara ulaşma noktasında farklı stratejik alternatifler üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Ülkelerin kredi kanalı, dış ticaret kanalı, portföy yatırımları kanalı, artan risk algılamasının ve azalan güvenin tüketici ve yatırımcı davranışlarını olumsuz etkilemesi ile ülkeler arasında yayılan 2008 mortgage krizi, örgütlerin kaynak akışının devamlılığını sağlamada sıkıntı içerisine girmelerine neden olmuştur. Bu nedenle, 2008 Krizi sürecinde birleşme ve satın almalarda bir patlama olması bir tarafa, normal konjonktür dönemlerine göre hissedilir bir düşüş görülmüştür. Yapılan hesaplara göre 2009'un ilk altı ayında küresel düzeyde birleşme ve satın almalarda % 40,2 düzeyinde bir gerileme olmuştur. Bu düşüş, hem birleşme ve satın alma sayısında hem de birleşme ve satın almaların hacminde kendisini göstermiştir. Kriz dönemleri, normal dönemlere göre farklı tehditlerin ve farklı fırsatların ortaya çıktığı dönemlerdir. Normal dönemde gerçekleştirilebilecek bir birleşme ya da satın almanın kriz döneminde ertelenmesi ya da iptal edilmesi, buna karşılık normal dönemlerde yapılamayacak bazı birleşme ve satın almaların ise, kriz döneminde yapılabilir hale gelmesi söz konusudur. Başka bir deyişle; her krizin, normal dönemde gerçekleştirilen birleşme ve satın almaları azaltıcı, arz ve talep şoklarının zorunlu kıldığı birleşme ve satın almaları da arttırıcı etkileri olacaktır. Sonuç olarak, kriz döneminde birleşme ve devralmaların azalıp

çoğalmasa bu etkilerden hangisinin baskın olacağına bağılı kalacaktır. (Türkkan, 2009: www.rekabet.gov.tr, 09.02.2010). Örneğın, 2008 Krizi'ni diğerk krizlerden ayıran en önemli özellik, bu kriz öncesinde birleşme ve satın almaları destekleyen olumlu bir konjonktürün yokluğudur. Diğerk krizler öncesinde böyle bir konjonktürün olmayışı, istatistiksel olarak kriz sonrasındaki birleşme ve satın almaların yüksek düzeylerde olmasında etkili olmuştur. Başka bir deyişle, önceki krizlerden farklı olarak 2008 Krizi'nin birleşme ve satın almaları engelleyici ve geciktirici etkileri - batamayacak kadar büyük işletmelerin batması, türev ürün yelpazesinin genişliğinin küresel düzeyde işletme örgütlerini etkilemesi, sinerjik etkinin olmaması, güven kaybı v.b. - birleşme ve satın almaları zorunlu kılan etkilerinden daha fazla olmuştur (Türkkan, 2009: www.rekabet.gov.tr, 09.02.2010).

Birleşme ve satın almalar, kaynak bağımlılığının yönetimi stratejileri içerisinde ölçek itibarıyla en geniş olanlarıdır. Küresel sistemde sermayenin akışkanlığına bağılı olarak, çevrenin değışkenliği örgütlerin farklı arayışlara yönelmesini bir yandan kolaylaştırırken diğerk yandan kriz gibi durumlarda bulaşma etkisi ile birlikte stratejik seçenekleri sınırlandırmaktadır. Böylece, örgütlerin kaynak devamlılığını sağlayabilmek için erken uyarı sistemlerine ve hedef odaklı stratejik tercihlere yoğunlaşmaları gerekmektedir. Birleşme ve satın almalar, örgütlerin bu seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamakla birlikte gereksiz büyümeye neden olarak gevşek kapasite sorununun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, birleşme ya da satın alma yoluyla büyüme, belli bir ölçekte rekabetin doğası dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir.

İşletmelerin birleşmesi öz itibarıyla bir büyüme yöntemidir. İşletmelerin büyümesi içsel ya da dışsal büyüme biçiminde ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulursa, birbirinden bağımsız işletmelerin bağımsızlıklarını kaybederek ya da kaybetmeyerek bir araya gelmeleri dışsal büyüme; işletmenin kendi kaynakları ile yatırım sonucunda büyümesi ise, içsel büyüme olarak tanımlanmaktadır (Müftüoğlu, 2007: 428). Daha önceki kısımda işletmelerin

kaynak bağımlılığının yönetimindeki stratejik alternatiflerden dışsal büyüme kapsamında değerlendirilebilecek birleşmeler ve satın almalar incelenmiştir. Diğer yandan birleşmeler, yönüne bağlı olarak dikey birleşme, yatay birleşme, tamamlayıcı birleşme ve çapraz birleşme olarak dört kategoride incelenebilir (Müftüoğlu, 2007: 432-433).

Yatay birleşme aynı sektördeki işletmelerin birleşmesini ifade eder. Otomotiv, bankacılık ve turizm sektöründe sıklıkla görülen bu tür birleşmeler rekabete karşı daha güçlü olma ya da rekabeti ortadan kaldırma amacına yönelik olabileceği gibi, maliyetin düşürülmesi ya da kalitenin artırılması da amaçlanabilmektedir. Özellikle artan ölçüde atıl kapasite sorununun olduğu bir dönemde Daimler-Benz ve Chrysler birleşmesi yatay birleşmenin örneklerinden biridir. Chrysler'in hafif kamyonlar, minivanlar ve Jeep markası olmak üzere spor otomobillerde, Daimler-Benz'in lüks arabalar ve ağır kamyonlarda uzmanlaşmış olması farklı yeteneklerin bir araya gelmesine olanak sağlamıştır.

Dikey birleşmeler, tedarik kaynaklarına (geriye doğru dikey birleşme) ya da müşterilere doğru (ileriye doğru dikey birleşme) dağıtım faaliyetlerini kapsayacak biçimde yapılan birleşmelerdir (Ulaş, 2009: 186). Eğer satın alınan işletmenin çıktısı, alanın girdisini oluşturuyorsa bu geriye doğru dikey bir birleşmedir. Örneğin, petro-kimya sektörünün önde gelen işletmelerinden biri olan Shell'in birkaç petrol yatağına sahip olması, geriye doğru dikey bütünleşmenin modeli olmasına ek olarak, petrol fiyatlarını kontrol edebilmesine olanak veren güç odağı olmasını sağlamaktadır (Torlak, 2008: 52).

Satın alınan işletme, satın alanın çıktısını girdi olarak kullanıyorsa ya da onun satışını yapıyorsa ileriye doğru dikey birleşme söz konusudur (Müftüoğlu, 2007: 433). 1993 yılında ilaç üreticisi Merck ile ilaç dağıtım işletmesi olan Metco'nun birleşmesi ileriye doğru dikey birleşmenin örneklerinden biridir (Ulaş, 2009: 186).

Tamamlayıcı birleşme aynı kanallar ya da benzer satış yöntemleriyle dağıtımı yapılabilen mal ve hizmet işletmelerinin birleşmesini ifade eder (Müftüoğlu, 2007: 433). Kolayda malların (meşrubat, kibrit v.b.) satışını yapan ya da aynı üretim hattında üretimi gerçekleştirilebilecek beyaz eşya işletmelerinin birleşmesi tamamlayıcı birleşme olarak isimlendirilebilir. Alman otomobil üreticilerinden Volkswagen'in Japon Suzuki'nin %20 hissesini satın alarak iki işletmenin de birbirlerinin egemen olduğu Çin (VW) ve Hindistan (Suzuki) pazarlarında daha etkin konuma gelme girişimi tamamlayıcı birleşmenin güncel örneklerinden biridir.

Çapraz birleşme, sektörel açıdan birbirleri ile hiçbir benzerlik göstermeyen işletmelerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Buradaki temel amaç, işletmenin kaynaklarının farklı alanlara dağıtılması ya da stratejik işletme birimlerinin çeşitlendirilmesi yoluyla riskin dağıtılmasıdır (Müftüoğlu, 2007: 433). Örneğin, 1988 yılında Tütün işletmesi Phillip Morris'in gıda işletmesi Kraft'ı satın alması çapraz yönde birleşme olarak değerlendirilebilir.

İşletmelerin bütünleşme ya da birleşme modellerinden sadece birini kullanmadıkları, özellikle sermaye yeterliliği büyük olan işletmelerin aynı anda birden fazla işletme ile değişik alanlarda bütünleşmeye gittikleri görülebilir. Bir tekstil işletmesi yatay, dikey ve çapraz birleşme (bütünleşme) stratejilerinin hepsini bir arada kullanabilir. Örneğin; hazır giyim sektörü için kumaş üreten bir işletme, iplik sektörünün ya da daha geriye gidip belli bir pamuk ekim sahasının kontrolünü alarak (alivre³ satış sözleşmesi ya da satın alma v.b.) geriye doğru dikey bütünleşme gerçekleştirebilir. Yine seçkin bir perakende zinciri kurarak kumaş satışı ve elbise dikimi hizmetlerini ileriye doğru bütünleşerek sunabilir. İşletme, yünlü ve pamuklu kumaşların üretimi

³ Alivre satış; satıcının, bir malın belli bir vade içinde teslimini taahhüt etmesidir. Henüz yetiştirmemiş mahsul alivre satılabilir. Bu sözleşme türü, genellikle tarladaki mahsul ve ağaçtaki meyveler için yapılmaktadır. (185 SERİ NO'LU GELİR VERGİSİ GENEL TEBLİĞİ, 13/07/1995)

için tezgahlara sahip iken; polyester ya da acrylic üretimi yapan diğer bir işletme ile yatay bütünleşmeye gidebilir. İşletme, ilintili olarak ev tekstili (perde, battaniye, halı v.b.) sektörüne kumaş üretimi için başka bir tesis kurabilir. Hatta kitap basım-yayım sektörüne girerek ilintisiz bir alanda faaliyetlerini çeşitlendirebilir.

Kaynak bağımlılığı yönetimi stratejilerinden yukarıda açıklanan modeller, daha çok çevredeki aktörlerle istenen bağlantıları gerçekleştirme amaçlı olarak uygulamaya konulmaktadır. Ancak kaynak bağımlılığı teorisine göre; örgütler her zaman çevreye uyum için değil, çevrelerindeki aktörleri biçimlendirmek için çeşitli stratejiler geliştirirler. Çalışma alanının seçimi, lobicilik faaliyetleri- siyasal faaliyetler düzenleme, ticari dernekler ya da meslek odaları v.b. yoluyla çevreyi biçimlendirme örgütlerin izledikleri stratejilerden bazılarıdır.

1.5.5. Çevreyi Biçimlendirme Stratejileri

Örgütler çevrelerindeki aktörleri biçimlendirmek için; birleşme ve satın almalar, kooptasyon ve üçüncü şahıs bağlantı mekanizmaları, sözleşmeler v.b. stratejilerinin yanında daha aktif olan çalışma alanının seçimi ve siyasal faaliyetler düzenleme (lobicilik) biçiminde stratejiler de kullanılmaktadırlar (Kotter, 1979: 89; Can, 2005: 72).

1.5.5.1. Çalışma Alanının Seçimi

Örgütler faaliyet gösterdikleri çevrenin rekabet ve diğer kurumsal nitelikteki baskılarını hissettiklerinde bulundukları sektörden çıkma davranışı sergilerler. Başka bir deyişle örgütler; sakınma, korunma ve kaçma stratejileri ile kurumsal baskılardan kendilerini kurtarmak amacıyla faaliyetlerini ya da iş sahalarını değiştirme yönünde kararlar alırlar (Oliver, 1991). Örneğin, özel hastanecilik sektöründe yaşanan sert rekabet, özel

hastanelerin ilaç, tıbbi malzeme v.b. sektörlere kaymalarına ya da perakende gibi bambaşka bir sektöre yönelmelerine neden olabilmektedir.

Örgütler, çevresel bağımlılıklarını yönetebilmek için niş sektörel yapıları arayarak mevcut çalışma alanlarında değişiklikler yaparlar. Örneğin, rekabetin göreceli düzeyinin az ya da olmadığı, çok sayıda müşterinin bulunduğu, yasal altyapının örgütün çıkarına hizmet ettiği bir nişte örgüt çok daha az çevresel bağımlılıkla karşı karşıya gelecektir. Dolayısıyla, örgütler güç merkezinde yer almak için sürekli arayış içerisindeyler (Özkoç, 2009: 60). Bu nedenle alıcı gruplarına olan bağımlılıklarını azaltmak ya da ortadan kaldırmak için çeşitlendirme stratejileri ile başka sektörlere de girebilirler. 2007 yılında ilaç sektöründe Global Finance'ın Biofarma Pharmaceuticals'ı satın alması çalışma alanı değişiminin güncel örneklerinden biri olarak yorumlanabilir.

1.5.5.2. Siyasal Faaliyet Düzenleme (Lobicilik)

Ekonomik sistem modellerinin hangisinde olursa olsun alıcı ya da satıcı olarak devlet; vergi, para ve maliye politikalarının değişimi, el koyma - kapatma, yasal alt yapı, teşvik ve geliştirme v.b. baskı unsurları ile örgütlerin yaşam alanlarına müdahale etmektedir. Kaynak bağımlılığı teorisi açısından vurgu, bağımlılığın yönü ve derecesi ile ilişkilidir. Literatürde örgütün devlete olan bağımlılığının arttığı ölçüde devletin yöneticilerin karar alma süreçlerine etkisinin artacağı öngörülmektedir. Devlele karşılıklı bağımlılık iki durumda ortaya çıkabilir (Pfeffer, 1972: 322-325):

- Devlet, örgütlerin satışlarının büyük alıcısıdır. Bu durum daha çok devlele iş yapan taahhüt işletmeleri için geçerli bir koşuldur. İdari - teknik şartnamelerin gerekliliklerinden, hakediş kazançlarına kadar olan süreçte devlet bu alışverişin baskın yönlendirici gücüdür.
- Göreceli olarak kötü finansal durum ise, 2008 finansal krizi nedeniyle kamulaştırılan işletmeler ile örneklendirilebilir. Özellikle güven esasına

dayalı ilişkilerin biçimlendirdiği ve sistemin sürekliliğini sağladığı finansal kesimde zor duruma düşen işletmelere teminat mektubu, hisse alımı, geri ödeme koşullarında kolaylık gösterilmesi v.b. desteklere bağlı olarak işletmeleri karar alım sürecinde devletten etkilenmeye açık hale getirmektedir. Ülkeler bazında devlet tarafından millileştirilen kuruluşlar şöyledir (Erdönmez, 2009):

- İngiltere, Northern Rock 88 milyar sterline millileştirildi.
- ABD, Freddie Mac ve Fannie Mae 200 Milyar Dolara; AIG 87 milyar dolara millileştirildi. Citigroup sermaye desteği aldı.
- İzlanda, Lansbanki ve Kaupthing 864 milyon dolara millileştirildi.
- Hollanda, ING 10 milyar euro sermaye yardımı aldı.
- Avusturya, Constantine Privatbank millileştirildi.

Yukarıdaki örneklerden anlaşılmaktadır ki, işletmelerin devlete olan bağımlılıkları, işletmenin içinde bulunduğu finansal sıkıntı ile pozitif bir korelasyon içerisindedir.

Örgütler, hükümet değişikliklerinde ya da yasal yükümlüklerle bağlı oldukları sektörlerde siyasi lobi faaliyetlerine girerler. Buradaki temel amaç, sürekliliğin sağlanması noktasında yeni düzenlemelerin dezavantajlarını ortadan kaldırmaktır. Kuvvetli bir politik ağa sahip olan örgütler, yalnız ya da diğer baskı grupları ile birlikte hareket ederek, politik karar birimlerinin düşünce yapılarını biçimlendirebilme yeteneğine sahip olduklarından, sektörel yapılanma ve değişimlerde etkin rol oynamaktadırlar. Bilindiği gibi; baskı grupları, birtakım ortak çıkarlar etrafında toplanmış olan ve işbirliği içerisinde resmi kurumlarla temas kurarak görüş ve isteklerini bu yolla ilettikleri taktirde daha iyi sonuç alabileceklerini düşünen örgütlü gruplardır (Arı, 2005: 6). İşletme örgütlerinin bir araya gelerek oluşturdukları dernekler, oda ve borsalar ile sektörel meslek kuruluşları çevreyi etkilemede örgütler tarafından kullanılan etkili araçlardan bazılarıdır.

Baskı gruplarının önemli bir bölümü işletme örgütlerinden meydana gelmektedir. ABD'deki örneklerle başlamak gerekirse Amerikan Bankerler Derneği, Birleşik Devletler Ticaret Odası, Portland Çimento Derneği, Hayat Sigortası Derneği, Ulusal Elektrik Şirketleri Derneği, Amerikan Karayolları Derneği, Hava Taşımacılığı Derneği ve Amerikan Yayıncılar Birliği Amerika'daki on binlerce örgütlü çıkar grubundan bir kaç tanesidir. Türkiye'de ise, Türk-iş ve Hak-iş gibi sendikal kuruluşlar, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Ticaret Odaları, İstanbul Sanayi Odası, Türkiye Genç İşadamları Derneği ve Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği bunlardan birkaçıdır. Baskı gruplarının ortak eylemle hükümet kararlarını etkileme yeteneği ise, lobicilik olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle lobicilik, bir grup ya da topluluk adına hareket ederek hükümet kararlarını etkilemek amacıyla planlanan ve bu amaçla örgütler ile karar vericiler arasında kurulmaya çalışılan bir tür iletişim olarak tanımlanabilir (Arı, 2005: 7-8). Örneğin; Türk Tabipler Birliği, Türkiye' de yabancı doktor istihdamının mevcut sisteme büyük dezavantajlar getireceğini ileri sürerek Sağlık Bakanlığı'na medya ve diğer kitlesel eylemleri kullanarak baskı uygulamaktadır. Yeni yasa ya da yönetmeliklerin sektörel faaliyetlere etkisinin hissedilmesi ile birlikte baskı grupları harekete geçerek kendi istek ve beklentileri doğrultusunda yasal yapılanmanın gerçekleştirilmesi için sektöre getirdiği avantaj ve dezavantajları sorgulamak üzere panel, sempozyum, konferans v.b. etkinliklerin düzenlenmesine de öncülük etmektedirler.

Sargut ve Sözen (2008: 169)'e göre; ülkelerin iş sistemlerinin yapısı, lobi faaliyetlerinin etkinliği üzerinde belirleyicidir. Türk iş sisteminin, 1980 sonrası hızlanan liberalleşme politikalarına rağmen devlete bağımlı niteliğini kaybetmediği söylenebilir. Ancak, genel olarak devlete bağımlı bir iş sistemi olmakla birlikte, devlete bağımlılık derecesinin sektörden sektöre değiştiği görülebilir. Bu noktadan hareketle, devlet bağımlılığının yüksek olduğu sektörlerde (çimento v.b.) örgütlerin ilişki ağlarının yönünün politikacılar ve siyasetçilere doğru yöneldiği; bağımlılığın düşük olduğu

sektörlerde (tekstil v.b.) ise, yatay ilişkilerin (diğer sektör örgütleri) önem kazandığı sonucuna ulaşılabilir.

Siyasal faaliyet düzenleme, mesleki birliklerin etkilerinden yararlanma ya da kitle iletişim araçlarının göreceli etkilerinden faydalanarak belli bir örgütsel alanı biçimlendirmeye çalışmak, belli ölçekteki örgütlerin sahip olduğu güç ile mümkün olabilmektedir. Ancak, antitröst yasaları, çağdaş sosyal normlar ve değerler nedeniyle çok az örgüt bu yöntemleri kullanabilir (Kotter, 1979: 89). Dolayısıyla, kurumsal nitelikteki baskıları manipüle edebilmek, güç odaklarının merkezinde bulunmak ve değerlerin kabul görme derecesi ile ilintili bir stratejik alternatiftir.

Birleşme ve satın almalar, kooptasyon ve üçüncü şahıs bağlantı mekanizmaları, sözleşmeler, lobicilik v.b. stratejiler örgütlerin çevreye aktif olarak davrandıkları stratejilerden bazılarıdır. Ancak, dış çevresel bağımlılığı yönetmenin yollarından biri de örgütsel tasarımıdır.

1.5.6. Örgütsel Tasarım

Örgütsel tasarım stratejisi, önceki stratejilerin aksine, dış çevreyi değiştirmek ve etkilemekten çok ona adapte olmayı amaçlamaktadır. Örgüt ile çevre kaynak akışı nedeniyle karşılıklı bağımlılık içerisindedir. Örgütler farklı faaliyet alanlarında olsalar dahi aynı kaynak havuzundan faydalanyor olabilirler. Bu nedenle rekabet hem müşteri hem de kaynak elde etme noktasında çift yönlü olarak ortaya çıkmaktadır (Üçok, 2008: 74). Örgüt planlarını, işlevlerini, kontrol ve koordinasyon faaliyetlerini ne kadar iyi yerine getirirse de bazı durumlarda çevrenin anlık değişimlerinden etkilenmektedir. Bu etkinin derecesi ve yönüne göre farklı stratejiler geliştirilerek değiştirilebilmesinin yanında örgüt, yapısal formlarında değişikliğe yönelebilir.

Açık sistem teorisi ile birlikte literatüre dahil olan ve örgütün kontrol edebildiği değişkenler ile kontrol edemediği değişkenler arasındaki ayrışmayı

sağlayan sınır (Aydıntan, 1999: 46-47), sınır bağlantı rolleri ile örgütü dış çevresel ögelere bağlayan ve uyarlayan köprü görevini görmektedir. Sınır bağlantı rolleri ile dış çevreden bilgi akışını sağlayan örgüt, yapısal faaliyetlerini buna göre düzenler (Can, 2005: 68). Örgütlerin yapısal faaliyetlerinin düzenlenmesinde bilgi asimetrisinin giderilmesi için dış çevreden bilgi akışının haricinde kaynak akışını düzenleyen tampon kurumlara da ihtiyaç vardır (Can, 2005: 67). Kaynak akışının düzenli olarak sağlandığı zamanlarda bile ortaya çıkabilecek kriz, doğal afet v.b. olumsuz koşulların örgüte yansımaları olabilir. Tampon kurumların görevi, böylesi koşullarda dış çevresel belirsizlikleri araştırma-geliştirme, satın alma, depolama, finansman v.b. bölümleri ile emerek örgütün devamlılığını sağlayabilmektir.

Sınır bağlantı rolleri ve tampon kurumlarla bütünleşik bir yapıda olan örgüt, dış çevreye uyum göstermek amacıyla şu iç yapısal stratejileri kullanır (Kotter, 1979: 90):

- Örgütler, dış bağımlılığın ana kaynaklarının her biri ile ilgilenecek pazarlama, personel, satın alma, halkla ilişkiler v.b. ayırık alt birimler oluşturacaktır (Farklılaşma).
- Bu alt birimler, çevresel oluşumları anlayıp, yönetebilecek kapasitede örgütlenirler (Bütünleşme).
- Örgütler, farklı alt birimler arasında oluşan çatışmaların çözümü ve bağımlı oldukları dış kaynakların çatışan talepleri ile başa çıkabilmek için çeşitli mekanizmalar oluştururlar. Bunu yaparken, alt birimler arasındaki güç dağılımı ile alt çevrelerin her birine yönelik bağımlılığı dengelemeye çalışırlar. Başka bir deyişle, her alt birimin kendi çevresinin olduğu (birim çevre) varsayımı altında örgüt, güç politika dengesi oluşturarak faaliyetlerinin devamlılığını sağlamaya çalışmaktadır.

Faaliyet alanı ne olursa olsun örgütler karşılaştıkları baskı ve talepler nedeniyle değişime gitmektedirler. Daha önce yapılan açıklamalar, örgütlerin çevrelerine karşı aktif ve dirençli organizmalar olarak kabul edildiği varsayımı ekseninde ortaya konmaya çalışılmıştır. Ancak, örgütlerin çevresel değişime karşı geliştirdikleri uyum stratejilerini yapı ve iş yapma süreçlerinde de uyguladıkları görülmektedir. Değişimin doğası örgütlere farklı açılımlar sunmaktadır. Örgütün varlığını sürdürebilmesi, değişimin getirdiği yeniliklere yapı ve süreçlerini uyumlaştırmasına bağlıdır. Örgütlerin doğasında değişime karşı bir direnç vardır. Değişimin yönü ya da şiddeti ne olursa olsun örgütler ve elemanları mevcut durumlarını kaybetmek istemezler. Bunun nedeni örgüt içerisindeki güç odaklarının varlığıdır. Cyert ve March'ın örgütlerin bir koalisyon olduğu varsayımı, örgüt içindeki gücün sınanmasında veri olarak alınırsa, örgütlerin koalisyon olması, alt birimler ve elemanlar arasında tercih ve hedefler bakımından farklılıklar olabileceği ve bu farklılıklardan doğan çatışmaların örgüt içerisinde çözülebileceği hipotezini doğrulamaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1974: 453-454). Başka bir deyişle, örgüt içerisinde sadece ortak amaç ve hedeflere sahip birey ya da gruplar değil, farklı amaç ve hedeflere sahip birey ya da gruplar da yer almaktadır. Bu nedenle örgüt içerisindeki tüm alt birimlerin etkinlikleri aynı değildir. Bir alt birimi diğerine karşı güçlü ya da etkin kılan ise, belirsizlikle başa çıkabilme yeteneğidir (Thompson, 1967).

Bireyler, gruplar ya da alt birimler diğerlerini etki altına almak için gücü elde etmek isterler. Etki altına alma ise; yetki, kaynakların kontrolü, bilgi kontrolü, ikame edilememelik, merkeziyetçilik, belirsizlik kontrolü ve fark edilemeyen güç gibi gücün kaynaklarını kullanmayı gerektirir (Torlak, 2008: 229-230). Kaynak bağımlılığı teorisi açısından kaynakların, bilgilerin ve belirsizliklerin kontrolü ile ikame edilememelik, örgütsel güç kaynakları olarak kabul edilir (Hickson v.d., 1971: 216-229).

Kaynakların kontrolünde, örgüt içerisindeki alt birimler ihtiyaç duyulan kaynakları birbirlerine göre daha başarılı ya da başarısız olarak temin

edebilirler. Hammadde, sermaye, nitelikli işgücü, müşteri v.b. kaynaklardan herhangi biri örgüt için kritiklik arz ediyorsa, bu kaynağı kontrol eden birey ya da alt birim güç odağı olabilecektir (Salancik ve Pfeffer, 1974: 453-473). Örneğin, yüksek teknoloji tabanlı yazılım işletmelerinde nitelikli işgücüne sahip araştırma-geliştirme birimi stratejilere yön verme yeteneği nedeniyle diğer alt birimlerden daha güçlüdür. Kamu örgütlerinde ise, alım-satım ve ihale işleri müdürlükleri gelen talepleri değerlendiren ve mevzuat çerçevesinde olur veren birimler oldukları için farkında olunmasa da önemli güç merkezlerindendir.

Örgütlerin sınır bağlantı rolleri aracılığıyla çevresel değişimleri önceden kestirerek politika değişikliğine yönelmeleri, bu bilgi asimetrisini simetriye dönüştüren birey ya da birimlere bağlıdır. Örgütlerin çevrelerindeki aktörler hakkındaki verilerin ya da bilgilerin, sistemin sınırlarını aşarak karar organlarına ulaşması gerekir. Örgütlerde bunu halkla ilişkiler, satın alma, pazarlama araştırması v.b. sınırsal birimler yaparlar (Aydıntan, 1999: 48). Bilgi, örgütsel faaliyetlere yön veren temel değişkenlerden biridir. Dolayısıyla; örgüt içerisinde hangi alt birim, karar alma sürecinin kritik değişkeni olan bilgiyi örgüte dahil ederse diğer birimlerden daha güçlü konuma gelecektir. Örneğin, bankaların yurt içi ve yurt dışı piyasalar müdürlükleri, küresel ve yerel finansal sistemle ilgili bilgiyi eşanlı aktarma becerileri ile stratejik karar alma sürecine büyük katkı vermekte, yönetim kademeleri tarafından diğer birimlerden daha farklı konumda algılanmaktadır. Turizm işletmelerinin halkla ilişkiler departmanları; medya, tur operatörleri, esnaflar ya da doğrudan pazar araştırmalarıyla topladıkları bilgiler ile destinasyon planlamalarına önemli katkıda bulunmakta ve asimetric bilgiyi önledikleri için güç odağı olmaktadır. Örgüt içerisinde bilgiyi kontrol eden birimler aynı zamanda sistematik riskin tahmininde de rol oynayacaklarından farklı konumda değerlendirileceklerdir. Örneğin, bir hastanede doktorlar hastalığın teşhisi ve tedavi yöntemlerini belirleme gücüne sahip olduğundan, belirsizliklerin üzerinde önemli güce sahiptirler (Torlak, 2008: 231). Sonuç olarak; örgütün bilgiyi ne biçimde işlediği, geçmiş tecrübelerini karar alma

süreçlerine hangi alt birimler vasıtasıyla ne oranda yansıttığı güç merkezlerini belirlemektedir.

Örgütün ana faaliyet konusundaki herhangi bir görevi, o örgütte başka birey ya da birim yapamıyorsa, görevi yapan birey ya da birim ikame edilemez özelliğe ve dolayısıyla, güce sahip olacaktır (Torlak, 2008: 231). Örgüt içerisinde bazı birey ya da birimler daha kritik görevleri yerine getirmekte ve kaynak edinme problemlerini çözmektedirler (Pfeffer ve Davis-Blake, 1987:440). Buna bağlı olarak, kritik kaynakları sağlayarak örgütün devamlılığına hizmet eden birey ya da birimlere sistem daha büyük ödüller atfetmektedir (Davis ve Moore, 1945: 242-249). Örneğin, özel hastanelerde acil servis cerrahlarının ücret düzeyi diğer cerrahlara oranla görece daha yüksektir.

Sonuç olarak, kaynak bağımlılığı teorisi açısından örgütsel tasarım faaliyetlerinde güç odakları farklı bir yer tutmaktadır. Örgütsel yapı ve politikaların belirlenmesinde, stratejilerin oluşturularak örgütün çevreye uyum yeteneği kazanmasında güç merkezlerinin rolü büyüktür. Örgütlerin politika belirleme süreçlerinin temelinde paylaşılan inançlar, tutumlar, algılar ya da yorumlar setinden oluşan ideolojiler de yer almaktadır. Başka bir deyişle, baskın bir inanç sistemi olarak örgütü tanımlayan ve devamlılığını sağlayan temel fikirler ideoloji bütününde değerlendirilir. Özkoç (2009) tarafından Türkçe literatüre kazandırılan kaynak bağımlılığının yönetilmesinde etkili örgütsel ideolojiler sonraki alt başlıkta ayrıntılandırılacaktır.

1.5.7. Örgütsel İdeoloji⁴

İdeoloji, örgüt içerisinde insanları bir arada tutan ve neden-sonuç ilişkileri ile onların dünyalarını açıklayan göreceli olarak uyumlu inançlar setidir. Kurum kültürünün bir bileşeni olarak analiz edilen inanç ve değerler

⁴ Bu bölüm Aziz Gökhan ÖZKOÇ'un "Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Stratejik Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi" isimli doktora tezinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

setinin, örgütün temel yapılanmasını oluşturduğu ve örgütün gelecekteki eylemlerinin bu yapı dahilinde biçimlendiği öne sürülmektedir.

Örgütsel ideoloji araştırmalarına göre; ilerici karar alma, kurumsal sosyal sorumluluk ve organiklik, örgütsel ideolojinin üç boyutu olarak ortaya konmuştur. Yönetim stratejilerinde bu üç boyutun örgüt - çevre ilişkilerini büyük ölçüde etkileyeceği açıktır.

Disiplinde örgütsel ideoloji ve kaynak bağımlılığı teorisine yönelik araştırmaların üzerinde durduğu birtakım ortak görüşler mevcuttur. Her iki yaklaşımın da etkileşimini sağlayan bu ortak görüşler; her iki teoride kültür-strateji etkileşimini esas alan ampirik çalışmalara ihtiyaç ve stratejik yönetim disiplininin kaynak bağımlılığı ile örgütsel ideoloji kesişiminde oynadığı aracı rol çerçevesinde biçimlenmektedir.

Kültür ve ideoloji bağlamında değerlendirildiğinde bir örgütün temel değerlerini ortaya koymak stratejik yönetim için önemlidir; çünkü vizyon, misyon ve kurumsal kimliğin arka planında temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler örgütlerin kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik ederler. Kaynak bağımlılığını yönetmek için geliştirilen planların stratejik yönetimin bir parçası olarak değerlendirilmesi, örgütlerde mevcut inanç ve değerlerin yarattığı sinerji olarak gösterilen örgütsel ideolojinin dışsal bağımlılıkların yönetilmesi için önemli bir konuma sahip olduğunun göstergesidir.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda örgüt-çevre etkileşimi bağlamında kaynak bağımlılığı teorisinin temel varsayımları, tarihsel gelişim süreci, diğer teoriler karşısındaki konumu, kaynak bağımlılığının yönetilmesinde kullanılan stratejik alternatifler anlatılmaya çalışılmıştır. Varsayım ve tezleri itibarıyla son derece popüler olmasının yanında kaynak bağımlılığı teorisinin her teoride olduğu gibi, örgütsel olayları açıklamada yetersiz kaldığı noktalar

bulunmaktadır. Bu çerçevede sonraki kısımda kaynak bağımlılığı teorisine yöneltilen eleştirilere değinilecektir.

1.6. KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Örgütlerarası ilişkilerde rekabetçi farklı yapısal formların geçerliliğini stratejik bağlamda savunan kaynak bağımlılığı teorisi, çeşitli yaklaşımlarla karşılaştırıldığında teorisyenlerden eleştiriler almıştır. Bunlardan ilki, kaynak bağımlılığı ile güç dengesizliği üzerinedir⁵. Buna göre, kaynak bağımlılığının ele aldığı kavramlar arasındaki teorik farklılıklar (güç dengesizliği, iki örgüt arasındaki güç farkı, karşılıklı bağımlılık ya da bağımlılıkların toplamı v.b.) konusunda kesin bir ayırım yapılmamıştır.

İkinci olarak, kaynak bağımlılığı hem normatif hem de pozitif bir teoridir. Ortaya koyduğu sonuçlar daha çok tahminler üzerinedir. Bu durumda; “Hangi örgüt çevresel baskılardan kurtulmak için ne yapmalı?”, “Örgütün çevresel baskılardan kurtulma kapasitesi ne olacaktır?”, “Örgütün çevresel baskılarla başa çıkabilir olması, bunları ortadan kaldırma kapasitesine de sahip olduğunu mu göstermektedir?” gibi sorular ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, bağımsızlığın karşılıklı mı yoksa dengesiz bir biçimde mi olduğu önem kazanmaktadır. Karşılıklı bağımlılık, baskıların başarılı bir biçimde ortadan kaldırılması konusunda hem istek hem de yetenek yaratırken; güç dengesizliği durumunda, daha çok bağımlı olan taraf daha istekli ancak daha az yetenekli olacaktır. Kaynak bağımlılığının orijinal formülasyonunda; güç dengesizliğinin, baskıların ortadan kaldırılması konusunda bir engel olarak ele alınması gerekmektedir.

⁵ Teoriye yönelik ilk eleştiri grubu, Casciaro ve Piskorski'nin “Power Imbalance, Mutual Dependence and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory” çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Üçüncü olarak, kaynak bağımlılığı modelinin koşulları belirsizdir. Güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılığın etkisi ile oluşan kısıtlamaların ortadan kaldırılması konusunda bağımlılıkların yeniden yapılandırılması amacıyla geliştirilen stratejiler, uyum ya da agresif tutum olarak sınırlandırılmıştır.

Son olarak, kaynak bağımlılığı çalışmalarında çift taraflı olsa da, çevresel baskıların ortadan kaldırılmasına ilişkin yapılan ampirik incelemelerde iki örgütün karşılıklı bağımlılığı göz ardı edilerek, daha çok bir örgütün diğerine olan bağımlılığına odaklanılmıştır.

Donaldson (1995), kaynak bağımlılığı teorisine yönelik olarak maliyetler ve verimliliğin ana odak noktası olduğu ekonomik teorilerin, belirsizlik ve güç haricindeki örgütsel işleyişleri daha iyi açıkladığını ileri sürmüş ve deneysel çalışmalarda kaynak bağımlılığının ekonomik teoride yaygın olarak kullanılan ürün değişimi bakış açısıyla ele alındığını, bunun da söylem tekrarı oluşturduğunu savunmuştur.

Pfeffer ve Salancik (1974 a,b)'in örgütsel birleşmeler üzerine yaptıkları deneysel çalışmalardaki hipotezler, politik güç mekanizmaları açısından geçerlidir. Ancak, gücü doğrudan ölçmemiş ya da gücün etkisini ihmal etmişlerdir. Sonraki çalışmalarında ise, güç mekanizmalarının örgütsel faaliyetler, süreçler ve yapıları açıklamaya uygunluğunu test ederek bu eksikliği gidermeye çalışmışlardır.

Kaynak bağımlılığı teorisi, gücün dağılımının en azından parçalı ya da örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak fonksiyonel olabileceğini belirtmiştir. Aktörler eğer kritik kaynaklara ulaşabilirlerse, gücü alma ve muhafaza etme eğilimindedirler. Kritik kaynaklar ya da gücün dağılımı, örgütsel amaçlarla fonksiyonel olarak yakın ilişki içerisinde (Nienhüser, 2008: 26).

Clegg/Rura-Polley (1998), Donaldson (1995) ile benzer biçimde, kaynak bağımlılığı teorisinin yanlış bir biçimde objektif kaynakları kontrol etmeye dair çok dar bir kavram olan güce dayandırılmasını eleştirmektedirler. Kaynak bağımlılığı teorisi aşırı materyalist ya da objektif biçimde değerlendirildiğinde sığdır. Güce ilişkin süreçlerin anlaşılması; objektifliğin yanında aktörlerin ilgileri, değerleri, kaynakları ve bu kaynakların alternatiflerini içeren bilişsel haritaların ve sosyal yapıların dikkate alınmasını gerektirmektedir. Örgütler ve bireyler, bağımlılık durumlarında kaynakları dikkatli hesaplamalı ve onlara değer atfetmelidirler. Çünkü, bu hesaplama ve atfetme süreçleri güç ilişkilerini etkilemektedir (Nienhüser, 2008: 27).

Bu tezin yazarı, kaynak bağımlılığı teorisinin varsayım ve önermelerini tarihsel gelişim süreci, örgüt-çevre etkileşimi, öne sürdüğü stratejik seçimler ile bütünleşik olarak incelemeye çalışmıştır. 1970’li yılların ilk yarısında öncü araştırmalar ile başlayan ve 1978 yılında Pfeffer ve Salancik’in “Örgütlerin Dışsal Kontrolü” adlı kitabı ile ünlenen model, dönemin özellikleri ile biçimlenmiştir. 1978 yılındaki söz konusu çalışmaya kadar dünya petrol şokları ile uğraşmış, siyasal-sosyal-ekonomik kaos ortamı toplumsal yaşamı olduğu kadar örgütsel işleyişleri de etkilemiştir. Örgüt disiplininin bu dönemde belirginleşen çeşitliliği ise, dönemin özelliklerinin teorik ve ampirik araştırmalara yansması olarak kabul edilebilir. Böyle bir tarihsel dönemde varsayım ve önermeleri ile örgütlerarası ilişkilere rekabetçi bakış açısıyla yaklaşarak, örgütsel faaliyetlerin devamlılığında kritik kaynaklara ve güç odaklarına önem veren kaynak bağımlılığı teorisi, örgütlerin stratejik seçimlerine ilişkin sade ve anlaşılır alternatifler sunmuştur.

Her teorik modelde olduğu gibi, kaynak bağımlılığı teorisinin de varsayım ve önermeleri tüm örgütsel olayları açıklamakta yetersiz kalmıştır. Bütün örgütsel olayları açıklayabilecek teorik bir modelin varlığı, disiplinin değişken doğası nedeniyle mümkün görünmemekle birlikte, tarihsel koşullar dikkate alındığında teori, varsayım ve önermeleri ile birçok örgütsel faaliyete ışık tutan disiplinler arası bir içeriğe sahiptir

Sonuç olarak, örgüt-çevre etkileşimi bağlamında kaynak bağımlılığı teorisinin temel varsayımları, tarihsel gelişim süreci, diğer teoriler karşısındaki konumu, önerdiği stratejik alternatifler ile yöneltilen eleştiriler açıklanmıştır. Stratejik yönetim literatüründe “Konumlandırma Okulu” olarak bilinen ve örgütsel stratejilerin belirlenmesi sürecine dış çevresel (sektörel) faktörlerin etkisini açıklamaya çalışan endüstriyel örgüt teorisinin önermeleri ile tam rekabet piyasasının çevreden elde edilecek avantajları sınırlaması nedeniyle gelişmiş ekonomilerde daha anlamlı sonuçlar veren ve örgütün içsel kaynaklarına odaklanılarak strateji belirlemeyi savunan “Kaynak Temelli Teori” sonraki bölümde irdelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAYNAK TEMELLİ TEORİ'YE KAVRAMSAL BAKIŞ

Örgütlerin stratejik seçimlerinin dışsal ya da içsel baskı unsurları tarafından biçimlendiğine ilişkin araştırmalar, disiplinin tarihsel gelişimi dikkate alınarak iki ana döneme ayrılabilir. Bunlardan ilki, strateji oluşumunu dış çevresel öğelere ve örgütün çevreye karşı aldığı pozisyona bağlarken; ikincisi, örgütün sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin strateji oluşturma sürecinde daha etkin olduğunu ifade etmektedir. Her iki paradigma da farklı ekonomik okullara dayanmaktadır. Mikro ekonominin endüstri ekonomisi spesifik alt disiplininde yer alan (Mason, 1939 ve 1949; Bain, 1956 ve 1968, Clark, 1961; Cyert ve March, 1963; Baumol, 1959; Caves, 1972) yapı-davranış (strateji) - performans paradigması kullanılarak Porter (1980) tarafından geliştirilen “konumlandırma” yaklaşımı ile mikro ekonominin karşılaştırmalı üstünlükler (Ricardo, 1817) ve firmanın büyüme teorilerine (Chamberlin, 1933; Penrose, 1959) atıfta bulunarak (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986 ve 1991; Prahalad ve Hamel, 1990; Hall, 1991; Peteraf, 1993; Hunt ve Morgan, 1995) inşa edilen “kaynak temelli” yaklaşım stratejik seçimin doğasını farklı analitik süreçlerle incelemişlerdir.

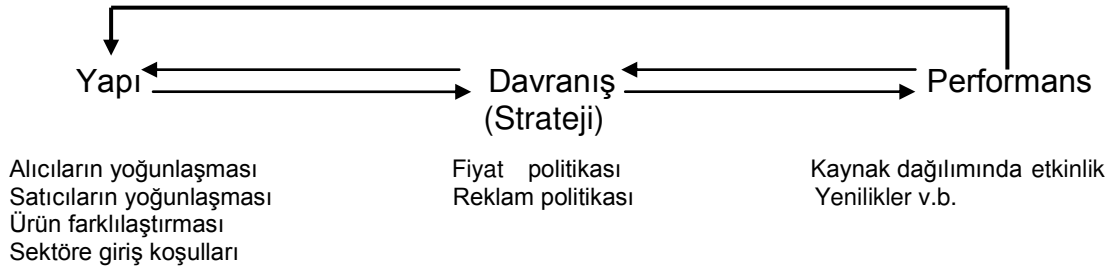
Çalışmanın ikinci bölümünde kaynak temelli teoriyi açıklayabilmek ve diğer teorik modellerden ayrışma noktalarını ortaya koyabilmek amacıyla öncelikle, stratejik yönetim disiplininde “endüstriyel örgüt teorisi - konumlandırma okulu” (Sarvan v.d., 2003) olarak bilinen Porter’ın (1980 ve 1985) herhangi bir sektörde kullanılabilecek beş güç modeli (alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürünlerin tehdidi, sektöre yeni girecek işletmelerin tehdidi ve mevcut işletmeler arasındaki rekabet),

işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri çerçevesinde incelenecek sonrasında ise, bu tezin ana konularından olan ve işletmelerin içsel kaynaklara odaklanarak temel yetenek kapasiteleri ölçüsünde stratejik seçimler yapabileceklerini ileri süren “Kaynak Temelli Teori” irdelenmeye çalışılacaktır.

2.1. SEKTÖRÜN YAPISAL ANALİZİ VE BEŞ GÜÇ MODELİ

Günümüz işletme örgütleri tarafından sıklıkla kullanılan Porter’ın beş güç modelinin özünde, rekabet stratejisinin formüle edilmesinde işletmenin çevre ile ilişkilendirilmesi yer almaktadır. Çevre her ne kadar toplumsal, siyasal, ekonomik v.b. güçleri kapsayacak kadar geniş olsa da (Porter, 2010: 3) kilit unsur, işletme örgütlerinin belirli bir müşteri grubunu kazanmak için oluşturduğu alan ya da sektördür.

İşletmenin ilgili sektördeki varlık nedeni, rekabet avantajı elde ederek sürekliliğini sağlayabilmektir. İşletmenin karar alanına giren değişkenlerin gelir ve maliyet üzerindeki etkileri sektör güçleri tarafından belirlenecektir. Böyle bir yaklaşımla, yapı - davranış - performans bağlamında işletmenin algıları stratejik tercihlerini büyük oranda etkileyecektir. Yapı - davranış - performans paradigmasında yapı, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörün yoğunlaşma derecesi, giriş engelleri, ürün farklılaştırma v.b. unsurları belirtmek üzere kullanılmaktadır. Davranış, işletmenin sektör ve hedef pazarında kullandığı stratejik tercihleri; performans ise, stratejik alternatifler sonucunda kazanılan konum avantajlarını karakterize etmektedir (Davut, 2002: 5). Yapı - davranış - performans ilişkilerine dayalı olarak geliştirilen modellerdeki iki yönlü ilişkiler şekil 2.1. ‘de gösterilmiştir (Davut, 2002: 12).

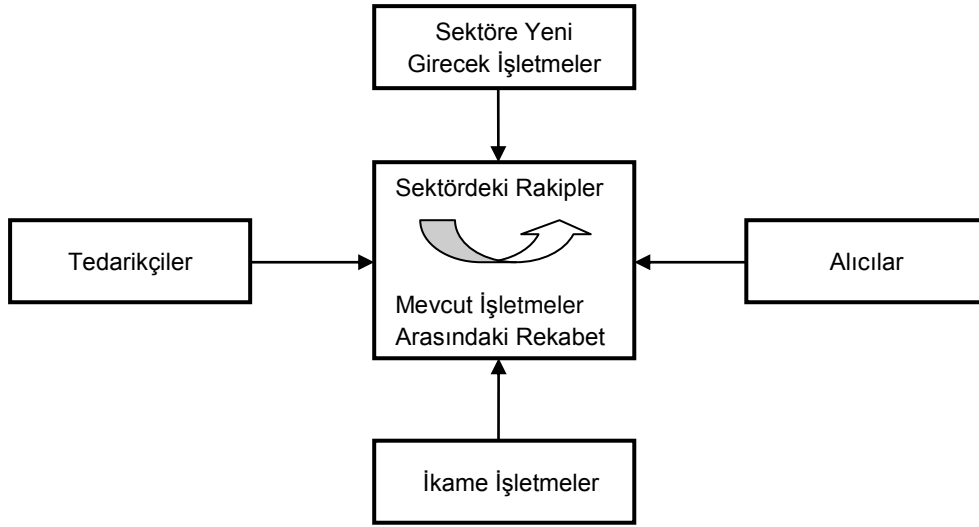


Şekil 2.1. Yapı-Davranış-Performans Paradigmasında Karşılıklı İlişkiler

Kaynak: (Davut, 2002: 12)

Şekil 2.1.'de görüldüğü üzere; sektör yapısının strateji ve performans üzerindeki etkileri yanında, performanstan strateji ve sektöre kadar uzanan etkiler de dikkate alınmalıdır. Örneğin, giriş engellerinin yüksek olduğu sektörlerde ürün fiyatlama politikaları performansın belirleyicisi olabilirken; ürün politikası sektörü etkileyebilir ya da araştırma-geliştirme tabanlı yenilikler (icat / yeni ürün v.b.) stratejileri ve sektör yapısını etkileyebilir. Bu noktada karşılıklı etkileşim ilişkilerini dikkate alan endüstriyel örgüt modeli, dış çevrenin işletmenin getiri sağlamasında önemli bir baskı unsuru olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla “konumlandırma” okulu, içsel kaynak ya da yeteneklerden ziyade dışsal aktörlere odaklanmayı, sektör yapısını oluşturan beş ana faktörün ayrı ayrı incelenmesini ve rekabet stratejilerinin bu inceleme sonucuna göre oluşturulmasını önermektedir (Mutluay, 2005: 12). Birinci bölümde açıklanan kaynak bağımlılığı teorisi de benzer biçimde dış çevresel baskı ve talepler karşısında örgütlerin izlediği stratejileri güç odaklı mekanizmaları dikkate alarak açıklamaya çalışmaktadır.

Örgütler faaliyet gösterdikleri her sektörde farklı sosyal ilişkiler ağıları ile iç içedir. Ülkelerin ulusal iş sistemleri ve kurumsal mantık örgüsüyle çevrelenen sektörde rekabet durumu şekil 2.2’de gösterilen beş rekabet gücüne bağlıdır (Porter, 2010: 4).



Şekil 2.2. Sektörde Rekabeti Güdöleyen Güçler
Kaynak: (Porter, 2010: 4)

Endüstriyel örgüt teorisine göre; ulusal ya da uluslararası olsun her işletme sektöre yeni girecek işletmelerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürünlerin tehdidi ve mevcut işletmeler arasındaki rekabet ile somutlaştırılabilen rekabetçi güçlere karşı kendisine sektörde bir yer (konum) edinebilmek için stratejiler oluşturmaktadır. Beş rekabet gücünün hemen hepsi işletme kârlılığının ve stratejilerinin belirleyicisidirler. Rekabetçi çevredeki gelişmeler (Tikici v.d., 2007: 269) ve sektör etkileşimleri yapısal analizin odak noktası olarak varsayıldığında, strateji oluşturma sürecinde beş güç modeli alt başlıklarla ayrıntılandırılabilir.

2.1.1. Potansiyel Rakiplerin Tehdidi

Sektöre hangi nedenle olursa olsun yeni katılan işletmeler yeni kapasiteyi, pazar payı kapma isteğini ve genellikle önemli kaynakları beraberlerinde getirirler (Soyer, 2007: 16). 1988 yılında Tütün işletmesi Phillip Morris'in Kraft'ı satın alarak gıda sektörüne, Türkiye'de Koç ve Sabancı Grupları'nın üniversite kurarak eğitim sektörüne girişleri v.b. örnekler faaliyet gösterilen sektörün kaynaklarında değişkenlik yaratmakta, çevreye

dinamiklik kazandırarak daraltmaktadır. Bu nedenle hemen tüm işletmeler faaliyet gösterdikleri alanda tüm yaşam süreleri boyunca yalnız değildir. Gelişim hızının ve kârlılık derecesinin yüksek, rekabet şiddetinin düşük olduğu büyüme evresindeki sektörler cazip sektörler olarak kabul edilirler. Bu tip sektörlerde belli giriş engellerinin yokluğu yeni girenlerin kârlılık oranlarını arttırmaktadır (Mutluay, 2005: 15). Sektörel koşulların değişkenliği sekiz temel giriş engeli ile yumuşatılabilir (Porter, 2010: 7-21; Mutluay, 2005: 15-18; Papatya, 2007:22-24).

2.1.1.1. Ölçek Ekonomileri

Her sektörde bir minimum optimal ölçek, başka bir deyişle uzun dönem ortalama maliyetlerin minimum düzeyde olduğu en küçük ölçek bulunmaktadır (Davut, 2002: 152). Mevcut teknik ve örgütsel yapı altında ortalama birim maliyetin minimum kılındığı kapasite büyüklüğü olarak tanımlanan ölçek ekonomileri (Müftüoğlu, 2007: 333), sektöre yeni girecek işletmeleri iki noktada etkiler. Birincisi; sektöre büyük maliyetlere katlanarak giren işletme, rakiplerin sert tepkilerini göze alamaz. İkincisi; küçük ölçekle sektöre girdiğinde, maliyet dezavantajına (ölçek disekonomisine) katlanamaz (Papatya, 2007: 22). Bankacılık, bilişim ya da devletle iş yapmanın yoğun olduğu enerji, inşaat, havayolu, sağlık, güvenlik v.b. sektörlerde ölçek ekonomilerine ilişkin giriş engellerine daha sık rastlanıldığı görülmektedir. Türk havayolu sektöründeki işletmeler arasındaki rekabetin mutlak galibinin yıllardan beri THY (Türk Hava Yolları) olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bunun nedeni, sabit sermaye yatırımlarını minimum birim maliyete indirgeyebilmek için filo, bilişim, teknik, ikram v.b. alt birimlerin ortak çabalarıyla ve devlet destekleri ile ortalama birim maliyetin aşağı yönlü baskılanmasıdır.

2.1.1.2. Sermaye Gerekleri

Sektöre girebilmek için gerekli olan toplam sermaye yatırımı ne kadar yüksek ise, katılımlar da o derece düşük oranda gerçekleşecektir. Örneğin,

Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (ÖİB)'nin gerçekleştirdiği İstanbul Avrupa ve Anadolu Yakası Elektrik Dağıtım A.Ş'nin özelleştirilmelerinde 2 milyar 990 milyon ve 1 milyar 813 milyon dolarlık bedellerle sonuçlanan ihaleler (www.oib.gov.tr, 17.02.2011) enerji sektöründeki sermaye ihtiyacının büyüklüğünü ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, sektöre girişin yasal mevzuat ve ekonomik gücün büyüklüğü ile biçimlendiği sektörel yapıda diğer işletmelerin rekabet alanına girmesi zor gözükmemektedir. Kaynak bağımlılığı teorisinde kritik bir kaynak olan sermayenin önemi endüstriyel örgüt teorisinde başka bir bakış açısıyla giriş bariyeri olarak ele alınmıştır.

2.1.1.3. Ürün Farklılaştırma

Yüksek ürün farklılaştırma yeteneklerine sahip olan işletmeler, sektöre yeni giren işletmeler için tehdit oluşturur. Macintosh serisi bilgisayarlar Apple'in kendi ürünü olan Mac OS işletim sistemini kullanarak mimari ve endüstriyel ürün tasarımlarında yıllarca ön planda olmuş ve piyasaya giriş engellerinden olan ürün farklılaşmasının bir örneğini oluşturmuşlardır.

2.1.1.4. Dağıtım Kanallarına Erişim

Sektöre yeni girmiş olan bir işletmenin ürününün dağıtımını garantiye alabilmek için etkin dağıtım kanallarına sahip olması gerekmektedir. Ürün için mantıklı dağıtım kanallarının yerleşik işletmelerce kurulmuş olması önemli bir giriş engeli oluşturur (Porter, 2010: 12). Türkiye'de basım-yayım sektöründe tekel olmayan bir sektör yapısı olsa da büyük ölçekli işletmelerin sahip olduğu dağıtım ağı oligopol bir yapıyı karakterize etmektedir. Oligopol yapı içerisinde bazı işletmelerin kitaplarının dağıtımına öncelik verilmesi, korsan yayın ile birlikte sektörün kronikleşen problemlerinden olmuştur. Bu nedenle Metis, Sistem, Literatür, İletişim, Altın, İnkilâp yayınevleri bir araya gelerek "Punto Dağıtım" adında bir dağıtım kanalı oluşturmuşlardır (www.blog.milliyet.com.tr, 17.02.2011).

2.1.1.5. Devlet Politikaları

Yasal mevzuat, lisanslama v.b. uygulamalar ile devlet ilgili sektörlere girişi sınırlandırabilir. Örneğin, Türkiye’de faaliyet gösterebilmek amacıyla kurulan özel hastanelerin Sağlık Bakanlığı’nın çerçeve yönetmeliğindeki şartları taşıma yükümlülüğü, dayanıklı tüketim mallarının dış ticaretinde ithalata uygunluk belgeleri ya da tarım ürünlerine ilişkin ihracı yasak ürünler listesi (www.dtm.gov.tr) yasal mevzuatın oluşturduğu bariyerlerdendir. Ancak, ulusal iş sisteminde devletle iş yapmanın kurumsal bir mantık olarak yerleştiği Türk işletmelerinde en önemli avantaj, devlet ve hükümet yetkilileriyle kurulan ilişkilerden doğan yatırım teşvikleri ile önemli bir girdi olarak çalışan maliyetlerinin devlet kontrolünde uzun yıllardır düşük tutulmasıdır (Karabağ, 2008: 755). Kaynak bağımlılığı teorisi ise, devletle iş yapmanın getirdiği yükümlülükleri (taahhüt projeleri, özelleştirmeler v.b.) bağımlılık tezi ile açıklamaya çalışmış ve endüstriyel örgüt teorisi ile bu noktada yakınlaşmıştır.

2.1.1.6. Geçiş Maliyetleri

Bir tedarikçinin ürününden bir diğer tedarikçinin ürününe geçiş önemli maliyetleri beraberinde getirerek giriş engeli oluşturur. Literatüre 1975 yılında Oliver Williamson tarafından kazandırılan “İşlem Maliyeti Teorisi”, tedarikçi maliyetlerini işlem maliyetleri ile açıklayan bir yaklaşıma sahiptir. Buna göre, işletmelerin üretim ve satış (değişim) olmak üzere iki ana maliyet grubu vardır. İşletmeleri pazarda üstün konuma getiren üretimde sağlanan maliyet tasarrufları değil, aksine değişim ilişkilerinin yarattığı araştırma, örnekleme, sözleşme, iletişim v.b. maliyetlerdir (Ataman, 2001). Güven, risk paylaşımı, bilgi alış-verişi v.b. (Çağlıyan, 2009: 466) karşılıklı etkileşimlerle biçimlenen tedarikçi seçimi, her değişiminde maliyet getireceği için giriş engeli olarak nitelendirilebilir. Kritik kaynakların tedarikine özel önem veren kaynak bağımlılığı teorisinde ise, bu ilişki örgütün sürekliliğinin temelini oluşturur.

2.1.1.7. Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları

Belli sektörlerde yer alan işletmelerin elverişli yatırım olanakları, devlet destekleri, kaynaklara rahat erişim, konum avantajı, gelişmiş ürün teknolojisi v.b. ölçeklere bağlı olmayan avantajları giriş engelleri oluşturabilir (Porter, 2010: 13-14). Örneğin, Türkiye’de kış turizminin önemli merkezlerinden olan Ilgaz Dağı’nın pist, telesiyaj-teleferik, otel yerleşke alanı v.b. önemli bölgeleri ilk giren avantajı ile bir işletme tarafından kapılmıştır.

2.1.1.8. Deneyim ve Öğrenme Eğrisi

İşletmelerin düşük birim maliyete ulaşmaları sadece ölçek ekonomilerine bağlı olmamakta, aynı zamanda sosyal yerleşikliğinin bir sonucu olarak sektörel deneyim de maliyet minimizasyonunda önemli rol oynamaktadır. Sektöre yeni giren işletmeler sektörde yerleşik işletmeler karşısında bilgi asimetrisi dezavantajını yaşamaktadırlar. Bunun en temel nedeni, değişik konjonktür dönemlerinde aynı sektörde bulunan işletmelerin çevreye ayak uydurmada belli bir düzeye gelmesidir. Çevreye uyum yeteneği ise, örgütün yaşı ile ölçülebilir (Sağlam, 1979: 114). Çevresel şartlar değiştiğinde fonksiyonlarını, yapı ve stratejilerini çevreyle eşlenik olarak değiştirebilen işletmeler, değiştiremeyenlere göre daha başarılı olmaktadır. Değişimin fonksiyonel etkileri ile biçimlenen stratejik seçimler, bir koşuldan diğer koşula geçişlerde yaşanan geçmiş tecrübelerin öğrenme ile işletme bünyesine aktarılması sektörel giriş engellerinin en önemlisi olarak yorumlanabilir. Başka bir deyişle; açıklık, sistematik düşünme, yaratıcılık, kişisel fayda, empati, dayanışma v.b. kavramların ön planda olduğu öğrenen örgütler (Ergeneli, 2006: 22) rekabet avantajına sahip olacaklardır.

Potansiyel rakiplerin tehdidinden, giriş bariyerlerinin avantajlarından faydalanarak korunan işletme, yaptığı piyasa analizinde mevcut işletmeler arasındaki rekabetin şiddeti ve etki derecesini ele almalıdır.

2.1.2. Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

Çoğu sektörde rakipler arasında karşı atak olarak adlandırılacak stratejik etkileşimler yaşanmaktadır. Bununla birlikte, işletmeler karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır (Porter, 2010: 21). İşletmelerin karşılıklı olarak birbirine bağımlı olduğunu ileri süren endüstriyel örgüt teorisiyle yaklaşık olarak kaynak bağımlılığı teorisi de, örgütsel ekosistem içerisinde işletme örgütlerinin farklı örgütsel formlarının rekabetçi ilişkilerden kaynaklandığını savunmaktadır. Buna göre, birbirine denk rakip işletmelerin varlığı, pazar büyüme hızının düşük olması, çeşitli sözleşmeler nedeniyle iş bırakma maliyetlerinin yüksek olması, standartlaşmış mal ya da hizmetler bir sektörde işletmeler arasında rekabeti biçimlendiren unsurlardır.

İlgili sektörde rekabetin doğasını oluşturan ürün kavramı, mal ve hizmetlerin bileşkesi olarak tanımlandığında; standartlaştırılmış ürün, ikame ürün baskısını gündeme getirmektedir.

2.1.3. İkame Ürünlerin Tehdidi

İkame ürünler fonksiyonel olarak aynı yararı sağlayan ürün grubu olarak nitelendirilebilir. Bir çok sektörde işletmeler diğer sektörlerdeki alternatif ürün üreticileri ile rekabet içindedirler. Örneğin; plastik kap üreticileri cam, karton ve alüminyum (Torlak, 2008: 72); ayran üreticileri gazlı meşrubat ya da meyve suları üreticileri ile rekabet içerisinde dirler. Dolayısıyla, her işletme kendi ürünü ile aynı fonksiyonel özellikleri yerine getirebilecek ürünleri araştırma ve değerlendirme sorunları ile baş başa kalmaktadır. İkame ürünlerin varlığı; fiyat, değişim maliyeti, kalite v.b. alanlarda farklı alternatiflerin ortaya çıkması nedeniyle rekabet stratejisini büyük ölçüde etkilemektedir. Başka bir deyişle, işletmenin kaynak temelli teorisinin öne sürdüğü gibi ikame edilemeyen ve nadir bir ürüne sahip olması sektörde farklı bir yer edinmesini kolaylaştıracaktır.

2.1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Herhangi bir sektörde sektörün önemli alıcılarının gücü, pazar durumunun birtakım özelliklerine ve toplam iş hacmiyle karşılaştırıldığında sektörden yaptıkları alışverişin görece önemine bağlıdır. Kaynak bağımlılığının vurgu yaptığı karşılıklı bağımlılık ilişkisinin yaşandığı sektörel ortamda aşağıdaki koşullar var ise, bir alıcı grubu güçlüdür (Porter, 2010: 30-33; Akgemci, 2007: 179-180) :

- Sektörün arz yönü daha çok küçük örgütlerden, talep yönü ise büyük örgütlerden oluştuğunda; alıcılar kolaylıkla üretici işletmeleri etkileri altına alabilirler.
- Alıcılar büyük miktarda ürün satın alırsa, satın alma gücünü kullanarak fiyat iskontolarının yanında önemli avantajlara da sahip olabilirler. Özellikle tarım ürünleri ve endüstriyel ürün pazarlarında satın almanın büyük miktarda olması, işletmelerin karşılıklı bağımlılıklarına temel oluşturmaktadır.
- Teslimat için alınan siparişlerin büyük bölümü için üreticiler alıcılara bağımlı ise, bu durumda sektörde alıcıların gücü daha baskın olacaktır.
- Alıcılar alternatif satıcı imkanlarına sahipse; başka bir deyişle, satıcılar arasında geçiş maliyetleri (işlem maliyetleri) düşük düzeyde ise, alıcılar değişim ilişkisinde güçlü olan taraftır.
- Alıcılar kısmi olarak bütünleşmişler ya da ciddi bir bütünleşme tehdidi sergiliyorlarsa, pazarlık ayrıcalığı isteyebilirler. Örneğin, General Motors ve Ford'un yedek parça üretimini kendi kendine yapabilme avantajını sıklıkla kullanarak satıcılar üzerinde fiyat baskısı yarattıkları bilinmektedir.
- Alıcıların ilgili sektörde eksiksiz bilgiye sahip olarak asimetriyi ortadan kaldırması durumunda şeffaf bir sektörel yapı, alıcıya daha çok pazarlık gücü kazandırır.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün dinamiklerini dikkate alarak karar alma süreçlerini etkileyebilme yeteneği, alıcıların üreticiler karşısındaki gücü olarak yorumlanabilir.

2.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

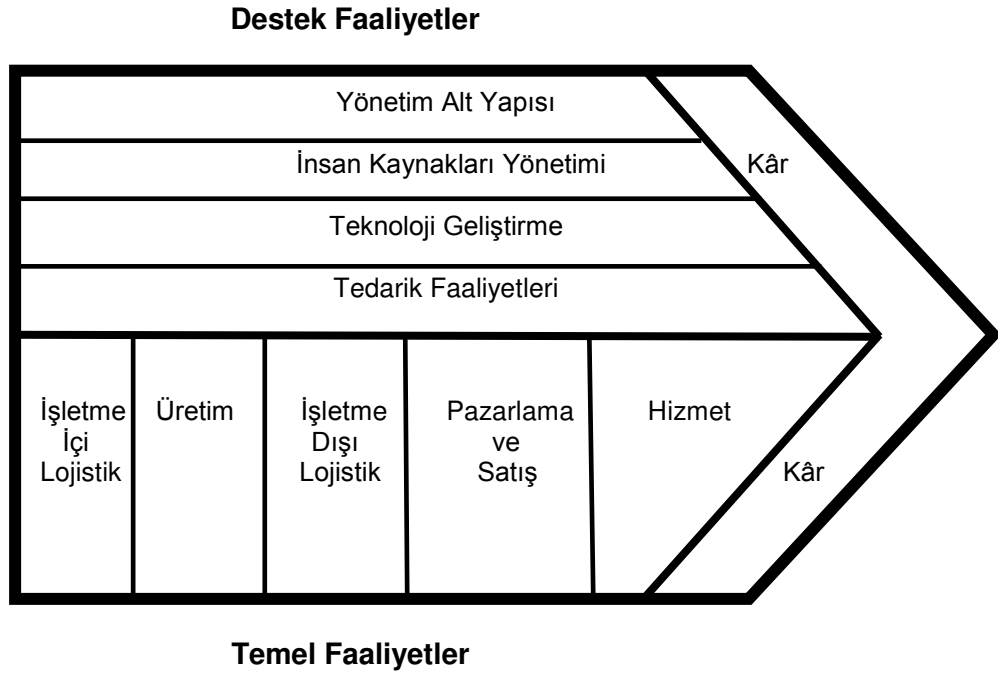
Tedarikçiler ilgili sektörde hammadde ve diğer girdileri temin eden örgütlerdir. Pazarlık gücü yüksek tedarikçiler, işletmeyle ilişkilerinde çoğu zaman kendi kararlarını kabul ettirebilir, bu nedenle de işletme kendi stratejik karar ve davranışlarını seçme ve uygulama konusunda tam esnekliğe sahip olamayabilir (Karacaoğlu, 2009: 170). Üretim işletmelerinin yıllık giderlerinin içerisinde satın alma harcamaları %50 ila %90 arasında değişmektedir. Ayrıca üretim işletmeleri en zayıf üyesi kadar kaliteli üretim yapabilmektedir. Tedarikçilerin kritik kaynak sağlayıcı olarak bir diğer önemi ise, üretim sürecinin devamlılığında oynadıkları kilit roldür. Bu nedenlerle satın almanın ve tedarikçilerle olan ilişkinin iyi yönetilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2010: 57). Tedarikçilerin pazarlık gücü aşağıdaki koşulların varlığına bağlıdır (Porter, 2010: 33-35):

- Tedarikçilerin pazarda tekel konumunda bulunması ve diğer örgütlerce ikamesi mümkün olmayan koşulların varlığı halinde tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek olacaktır.
- Başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksek oranda olması nedeniyle özellikle bilişim sektöründe eğitim-destek birimlerinin proje bazlı pazarlık güçleri yüksektir.
- Endüstriyel ürün pazarlarında satın almaların çok büyük miktarlarda gerçekleşmesi nedeniyle temel girdiyi teşkil eden hammaddeler ürünün üretim maliyetlerinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, hammadde tedarikçilerinin böylesi bir ortamda alıcılar üzerindeki güç uygulama olanakları artmaktadır.

- Tedarikçilerin, ileriye doğru dikey bütünleşme stratejisiyle ilgili sektöre girme olasılıkları pazarda baskın konuma yükselmelerini sağlar. Hazır giyim sektörüne kumaş ve iplik üreticilerinin farklı makine parkuru oluşturarak giriş yapmaları bu tipte bir örnektir.

Sonuç olarak, konumlandırma okulunun öncülerinden olan Porter (1980), bir sektördeki rekabet durumunu “beş güç modeli” ile açıklamaktadır. Porter’ın modelindeki beş güç; rakipler, tedarikçiler, alıcılar, olası rakipler ve ikame ürünlerin tehdididir. Porter (1985) rekabetçi üstünlükler kazanma sürecini açıklarken “beş güç modeli” nin yanında değer zinciri kavramını da araştırmalarına dahil etmiştir.

Rekabetçi bağlamda değer, bir işletmenin müşterilerinin kendilerine sunulan mal ve hizmetlere karşılık ödemeyi kabul ettikleri bedel anlamındadır (Papatya, 2007: 26). Değer zinciri, Porter’ın analizlerinin köşe taşlarından biridir. Çünkü, belirli bir mal ya da hizmet üretmek ya da pazarlama amacıyla bir araya gelen işletmeler çok değişik fonksiyonları icra etmektedirler. Faaliyet kolu ya da amaç programlarına göre, işletmeler temel ya da destek faaliyetler biçiminde gruplanabilecek işlevleri yerine getirmektedirler. İşletmeye özgü olarak gerçekleştirilen bu faaliyetler ise, her bir işletme özelinde farklılaşan değer zincirleri olarak ifade edilmiştir. Şekil 2.3. değer zinciri modelini biraz daha somutlaştırmaktadır (Porter, 1998: 37).



Şekil 2.3. Değer Zinciri Modeli

Kaynak:(Porter, 1998: 37; Karacaoğlu, 2006:109)

Değer zinciri analizi, rekabetçi üstünlüğün anlaşılması için işletme faaliyetlerini iki ana grup altında toplamıştır. Buna göre; yönetim alt yapısı, insan kaynakları, teknoloji geliştirme ve tedarik faaliyetleri destek faaliyetleri olarak; işletme içi ve dışı lojistik, üretim, pazarlama ve satış ile hizmetler ise temel faaliyetler olarak gruplanmıştır. Bir işletmede üretilen değer, destek ve temel faaliyetlerin kombinasyonunun sonucudur. Elde edilen gelir ile katlanılan maliyetler arasındaki pozitif fark ise, kâr marjı olarak analize dahil edilmiştir. Porter'a göre; herhangi bir stratejik seçimin hedefi rekabetçi güçleri dikkate alarak müşterilere maliyetinin üzerinde bir ürünü sunarak "değer" yaratabilmektir.

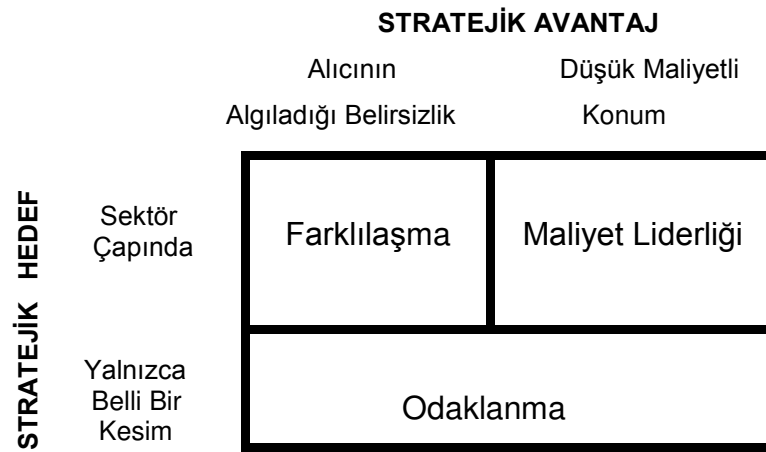
Değer zinciri analizi bir işletmenin kaynak ve yeteneklerini fonksiyonel bazda tanımlamak amacıyla da kullanılabilir. Başka bir deyişle; model, işletmenin piyasaya sunduğu ürünün niteliklerinin yanında ürünü oluşturan kaynak ve yeteneklerin de tanımlanmasına olanak tanıyan bir matrise dönüştürülebilir. Bilişim gibi yüksek teknoloji yoğun sektörlerde müşteri

beklentilerinin tam olarak karşılanması için hangi fonksiyonların daha baskın olduğunun belirlenebilmesi için değer zinciri modeli kullanıldığında destek faaliyetlerde yer alan teknoloji geliştirme ve satış sonrası eğitim-destek olarak anlamlandırılabilir hizmet fonksiyonları yer değiştirmektedir. Başka bir deyişle, işletmenin esas faaliyet konusuna göre arge tabanlı teknoloji geliştirme, temel faaliyetler bünyesine katılırken; eğitim-destek hizmetleri destek faaliyetler grubuna dahil olmaktadır. İlk bakışta modelin dezavantajı olarak değerlendirilebilecek bu durum, aslında modelin sunduğu esneklik anlamında bir avantajdır. Porter tarafından öne sürülen model bağımsız faaliyetlerin bir toplamı değil, karşılıklı bağımlılık özelliği gösteren bir sistemdir. Kaynak bağımlılığı teorisinde irdelenen örgütsel alt birimler arasındaki güç dengesizliklerinin bu bağımlılık ilişkisinin sonucunda ortaya çıktığına ilişkin önerme, endüstriyel örgüt teorisinde değer zinciri modeli ile yansıtılmaya çalışılmıştır.

Porter'ın "beş güç modeli", bir işletme örgütünün tüm sektörü analiz etmesine ve sektörün gelecekteki gelişimini tahmin etmesine, rakiplerini ve kendi konumunu anlamasına yardımcı olur (Soyer, 2007: 17). "Değer zinciri modeli" ise, işletmenin faaliyetlerini stratejik öneme sahip faaliyetler olarak ayrıştırma ve bu faaliyetlerin maliyet ve değer üzerindeki etkilerini anlama yöntemidir (Eraslan v.d., 2008: 308-309). Böylece işletme, ana fonksiyonel yeteneklerinin ne olduğunu belirleyebilme imkanına kavuşacaktır. Sektörün yapısal analizini beş güç modeli ile, ana yeteneklerini değer zinciri modeli ile tanımlayan işletme, daha çok rekabet stratejisi oluşturarak pazarda konum elde etme yarışına girecektir. Porter (2010: 44)'a göre; sektördeki diğer rakipler ile başa çıkmada toplam maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olmak üzere üç genel strateji yaklaşımı vardır.

2.2. GENEL REKABET STRATEJİLERİ ⁶

Aynı sektörel yapı içerisinde işletmeler, hedef pazardaki amaçlarına göre; geniş ya da dar bir çerçevede uygulayabilecekleri maliyet üstünlüğü, farklılaşma ya da odaklanma biçiminde stratejik seçimlere yönelirler. Bu stratejilerden odaklanma; maliyet odağı ve farklılaşma odağı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Şekil 2.4.'de genel rekabet stratejileri gösterilmektedir (Porter, 2010: 49).



Şekil 2.4. Üç Genel Rekabet Stratejisi

Kaynak: (Porter, 2010: 49)

2.2.1.Maliyet Liderliği

Deneyim eğrisi kavramının yaygınlık kazanması nedeniyle 1970'lerde gittikçe artan bir biçimde genelleşen ilk strateji, bu temel hedefi amaçlayan bir dizi politika aracılığıyla bir sektörde toplam maliyet liderliğine ulaşmaktır. Maliyet liderliği, verimli-etkin ölçekli tesisler kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşleri elde edilmesini, temel ve destek faaliyetlerde sıkı gider kontrollerini, personelin uzmanlaşmasının getirdiği düşük hata oranı ile birlikte sektörde ortalamanın üstünde getiri elde edilmesini amaçlamaktadır.

⁶ Bu kısımda Michael E. Porter "Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri" Çev: Gülben Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2010, s:44-58 adlı eserden yararlanılmıştır.

Çeşitli sektörlerde işletmelerin önemli bir kısmı örneğin; Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black and Decker, Lincoln Electric, Briggs ve Stratton v.b. maliyet liderliği stratejisini uygulamaktadır (David, 2003: 175). Değişen çevresel koşullar ile birlikte maliyet liderliği stratejisi, özellikle kriz dönemlerinde stratejik maliyet yönetimi stratejisi olarak uygulanmaya başlanmıştır. Stratejik maliyet yönetiminin birbiriyle içsel ilişkili beş adımı vardır (Yalçın, 2006: 18-19):

- Maliyet nedenleri ve işin gelir yapısını anlama,
- Fonksiyonlar arası karmaşıklığı çözme ve anlama,
- İşletmede ortak dil ve paylaşılan sorumluluk oluşturma,
- Yatırım etkinliğini artırma,
- Rakiplerin maliyet yapılarını ölçme.

Anlaşılabacağı üzere çevrenin değişken, dinamik ve kaynak hareketliliğinin yoğun olduğu heterojen nitelikli sektörlerde maliyet liderliği ya da stratejik maliyet yönetim stratejileri etkili sonuçlar vermemektedir. Bu nedenle, işletmelerin diğer işletmelerden ayrışabilmesi, farklı alanlarda rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için farklı mal ya da hizmetleri sunması gerekmektedir. Porter, farklılaşma stratejisi ile bu eğilimlere ışık tutmaktadır.

2.2.2. Farklılaşma

Bu stratejik öneride işletme, müşteriler tarafından değerlendirildiğinde pazarda benzersiz ürünlerin bulunduğu yerde algılanmak istemektedir. Farklılaşmada; ürünün kendisi, üretim sistemi, satış sonrası hizmetler, pazarlama yaklaşımı, itibar, beğenilen imaj v.b. etkenler temel olabilir (Papatya, 2007: 25). Porter'a göre; önemli olan işletmenin çeşitli boyutlarda kendini farklılaştırmasıdır. Tasarım ve marka isminde BMW, Ferrari (David, 2003: 176), Versace, Gucci, Armani v.b.; satış sonrası hizmetlerde Caterpillar (Bakoğlu, 2010: 280); üretim hattının benzersizliği ile Toyota; minyatürleşme ile Sony ilgili sektörlerde farklılaşmanın değişik boyutlarda örneklerini

vermişlerdir. İşletmelerin farklılaşma dışında takip edebilecekleri bir diğer strateji türü odaklanmadır.

2.2.3. Odaklanma

En son genel strateji olarak odaklanma; belli bir alıcı grubu için, ürün karmasının belli bir dilimi ya da coğrafi bir pazar üzerine eğilmektir. Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belli bir hedefe çok iyi hizmet vermek etrafında kurulur ve her fonksiyonel politika bu düşünce akılda tutularak geliştirilir. Örneğin; IKEA, düşük maliyetle çağdaş mobilya almak isteyen müşteri grubuna odaklanma stratejisini; Ritz-Carlton otelleri ise, prestijli olarak dünyanın her bölgesinde kişiye özgü benzersiz konaklama, restoran, spor kulüpleri gibi hizmetler sunarak farklılaşmaya odaklı bir stratejiyi tercih etmektedir (Bakoğlu, 2010: 284-285).

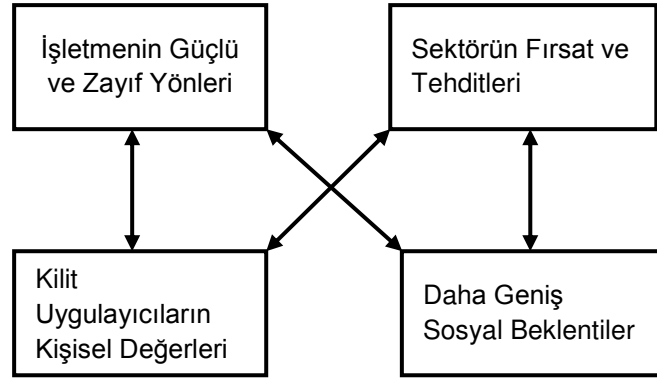
İşletmelerin başarıya ulaşabilmesi için genel rekabet stratejilerden herhangi birine sıkı bir bağlılık gerekmektedir. Bir işletmenin herhangi bir ya da birden fazla stratejiyi seçip bunda başarısız olmasına “arada sıkışıp kalmak” durumu denmektedir. Böyle bir durumda işletmeler rekabet üstünlüğü elde edemezler. Yukarıda açıklanmaya çalışılan rekabet stratejilerinin örgütsel gereklilikler ve kaynaklar temelinde tablo 2.1.’de genel özellikleri gösterilmektedir (Porter, 2010: 51).

Tablo 2.1. Genel Rekabet Stratejileri

Genel Strateji	Gerekli Beceri ve Kaynaklar	Örgütsel Gereklilikler
Maliyet Liderliği	Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim İşlem mühendisliği Sıkı işgören denetimi Kolay üretim için tasarlanan ürünler Düşük maliyetli dağıtım kanalları	Sıkı maliyet kontrolü Ayrıntılı rapor kontrolleri Yapılandırılmış örgütsel sorumluluklar Kesin sayısal hedeflere ulaşılması için teşvikler
Farklılaştırma	Güçlü pazarlama yetenekleri Ürün mühendisliği Yaratıcı yetenek Güçlü arge Kalite ve teknolojik gelişmişlik itibarı Dağıtım kanalı üyeleri ile güçlü ilişki Sektörel yerleşiklik	Arge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında koordinasyon Sayısal ölçüler yerine öznel ölçü ve teşvikler Üstün nitelikli işgören ve yöneticileri çekecek örgütsel ortam
Odaklanma	Yukarıdaki politikaların belli bir stratejik hedefe yönelmiş kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların belli bir stratejik hedefe yönelmiş kombinasyonu

Kaynak: (Porter, 2010: 51)

Porter işletme düzeyinde “beş güç modeli” ve “değer zinciri modeli” ile stratejik yönetim disiplinine endüstriyel örgüt teorisi bakış açısıyla bütünleşik açılımlar kazandırmıştır. Başka bir deyişle, endüstriyel örgütün sektörel bazda rekabet stratejisine olan katkılarını ortaya koymaya çalışmıştır. Geleneksel endüstriyel örgüt paradigması stratejiyi, Learned, Christensen, Andrews ve Guth tarafından geliştirilen haliyle; hedefler, ürünler, pazarlar, pazarlama ve üretim gibi anahtar tercihler göz önünde bulundurularak bir işletmenin kendi çevresiyle nasıl rekabet etmeye çalıştığı biçiminde tanımlamış ve etkili strateji formülasyonuna ilişkin şekil 2.5’deki dört anahtar unsuru gerekli görmüştür (Porter, 1981: 610).

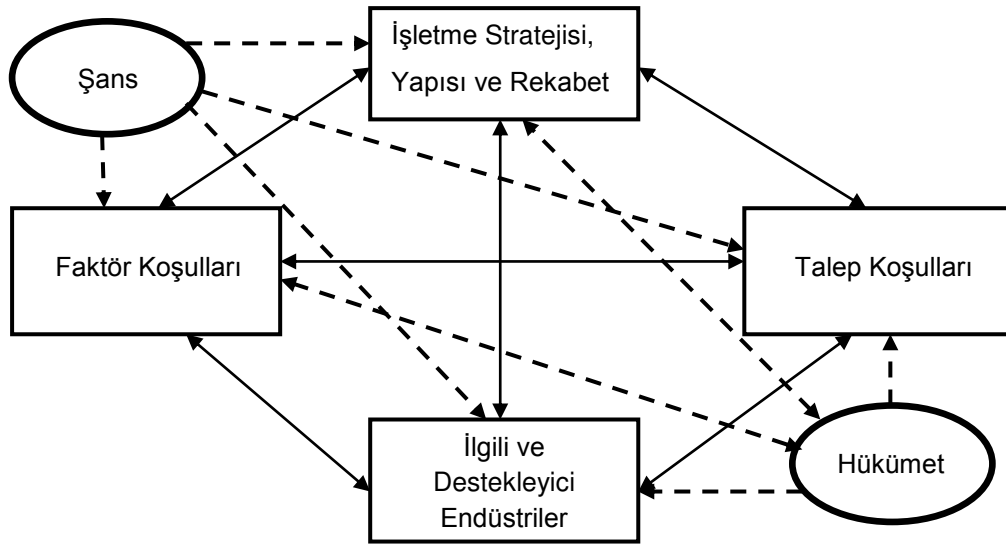


Şekil 2.5. Etkili Strateji Formülasyonunda Dört Anahtar Unsur

Kaynak: (Porter, 1981: 610)

Yapı-davranış-performans paradigması ekseninde çevredeki fırsat ve tehditleri işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile yakalama becerisine yönelik stratejik modeller; örgütsel yapıya göreceli olarak az önem vermişler ve piyasaya giriş engelleri, sektördeki potansiyel rakipler, devlet ve diğer politika uygulayıcıları, işletme büyüklüklerinin dağılımı (yoğunlaşma) v.b. unsurları dikkate almamışlardır. Bu durum, işletmelerin rekabetçi üstünlük elde etmek ve bunu sürdürebilmek için farklı arayışlara, farklı stratejik formülasyonları oluşturma çabasına yönelmelerine neden olmuş; bu eksiklik Porter (1980) tarafından beş güç ve değer zinciri modelleri ile işletme örgütleri düzeyinde giderilmeye çalışılmıştır.

Porter'ın sektörel rekabet üstünlüğüne yönelik çalışmalarının haricinde gelişen, uluslararası ticaret ve ülkeler arasındaki ürün-sermaye akışkanlığının hızlanmasına bağlı olarak ülkelerin nasıl rekabet üstünlüğü elde edeceğini açıklamaya çalışan "elmas modeli" de literatürde yer almaya başlamıştır. Bu çalışmanın ana konusu olmasa da dış çevresel güçlerden olan uluslararası işletmelerin faktör hareketlerine kısaca değinmekte fayda görülmektedir. Buna göre, dört nitelik tek tek ve bir sistem olarak ulusal üstünlük elmasını şekil 2.6'daki gibi oluşturur (Porter, 1998; Bakoğlu, 2010: 115).



Şekil 2.6. Elmas Modeli

Kaynak: (Porter, 1998: Bakoğlu, 2010: 115)

Porter , ülkelerin avantajlarını oluşturan faktörleri bu model yardımıyla açıklamaya çalışmıştır. Bu faktörler, işletmelerin nasıl faaliyete geçtiklerini ve nasıl rekabet edeceklerini öğrendikleri ulusal çevreyi oluşturur (Yiğit, 2008: 46-49). Şans ve hükümet faktörleri ise, ana koşulları destekleyici olarak düşünülmektedir (Bakoğlu, 2010: 114). Elmas üzerindeki her faktör; yeni icatlar, nanoteknoloji v.b. şans faktörleri ile damping vergileri, kota ve tarifeler gibi hükümet müdahaleleri rekabet üstünlüğünü etkileyen bileşenlerdir.

Porter'ın "elmas modeli" çeşitli biçimlerde kullanılmıştır. Ulusal düzeyde, devletler tarafından hangi sektörlerin teşvik edilmesi gerektiğini belirlemek ya da örgütsel düzeyde kendi ülkeleri bazında rekabet avantajı yaratarak küresel düzeyde rakiplerine göre avantajlı konuma geçmek için işletme örgütleri tarafından kullanılmıştır. Örneğin, İtalyan giyim markası Benetton, ileri teknolojiler kullanarak çoğunlukla bağımsız aile tipi üretici işletmelerinin şebekesini oluşturmuş, franchising sistemi ile de tedarikçilerin şebekelerini olanaklı kılarak küresel başarı sağlamıştır (Bakoğlu, 2010: 116).

“Beş güç modeli”, “değer zinciri analizi” ve “elmas modeli” ile kavramsallaştırılan ve teorik zemini genişleyen endüstriyel örgüt ve kaynak bağımlılığı teorilerine ilişkin yakınsamalar aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

1) Gerek endüstriyel örgüt teorisi, gerekse kaynak bağımlılığı teorisi, stratejik seçim ya da karar verme sürecinde çevresel baskı unsurlarının belirleyici olduğunu savunmaktadır. Endüstriyel Örgüt Teorisi (EÖT)’ne göre çevre; sektör olarak ele alınırken; Kaynak Bağımlılığı Teorisi (KBT)’nde çevre; sosyal, siyasi-politik ve diğer toplumsal olayları da kapsamaktadır. Başka bir deyişle, EÖT’de çevre sınırlı iken, KBT’de daha kapsamlı bir değişken olarak incelenmiştir. Ancak, elmas modeli ile birlikte Porter çevre algısını uluslararası boyuta taşımıştır.

2) Endüstriyel örgüt teorisi de kaynak bağımlılığı teorisi gibi rekabetçi bir zeminde farklı örgütsel formların farklı stratejik süreçler ile varlıklarını devam ettirebileceklerini iddia etmektedir. EÖT’ye göre bu durum işletmenin “konum” avantajından ileri gelmekteyken; KBT’de, kritik kaynakların düzenli akışının sağlanması ile başarılmaktadır.

3) KBT temel varsayım ve önermeleri ile daha çok örgüt teorisi disiplininin bir çalışma alanını oluştururken, EÖT pratisyenlerin katkıları (özellikle Porter) ile biçimlenen stratejik yönetim disiplini ile örtüşmektedir.

4) KBT örgüt varlığını devam ettirebilmek için çevreye uyum ya da çevreyi biçimlendirme stratejilerini kullanırken, EÖT örgütlerin rekabetçi çevrede edindiği konuma vurgu yaparak örgütsel yaşamın istikrarını açıklamaktadır. Başka bir deyişle, EÖT’de örgüt, çevre karşısında pasif bir ögedir.

5) EÖT ve KBT, örgütlerin faaliyetleri çerçevesinde çok yönlü bağımlılık ilişkilerinin var olduğunu kabul etmekle birlikte; bu bağımlılık EÖT’de alıcı ve tedarikçilerin gücü özeline indirgenmektedir. KBT’de ise,

bağımlılık herhangi bir ögenin diğer öge ya da ögeler üzerindeki etkisi olarak açıklanmaktadır. Örneğin, işletmenin kilit nitelikteki görevleri yerine getiren personeli de bu bağımlılık ilişkisi içerisinde yer almaktadır.

6) EÖT tarafından kullanılan değer zinciri modeli, işletmeyi KBT’de olduğu gibi bütünleşik bir sistem olarak görmektedir. Ancak, değer zinciri modeli örgüt yeteneklerine vurgu yaparken, KBT genel sistem yaklaşımı ekseninde örgüt alt birimlerine vurgu yapmaktadır.

7) EÖT; dikey bütünleşme, ürün farklılaştırma, sektör yapısı, sektöre giriş koşulları, yoğunlaşma v.b. kavramları yapı-davranış-performans paradigması ile açıklayan sınırlı bir bakış açısına sahipken; Porter tarafından işletme örgütleri ve ulusların rekabetçi çevredeki stratejilerini açıklamak amacıyla genişletilmiştir. KBT ise, hemen tüm örgütlerin varlıklarını sürdürmede kritik kaynakları ele geçirme stratejilerini açıklayan kavramsal ve pratik altyapısı daha geniş bir teorik modele sahiptir.

8) Her iki teori de özleri itibarıyla belirsizliği yönetme çabasıdır. Bu bakımdan stratejik karar alma süreçleri, diğer teorik modellerden farklı olarak daha riskli olduğu anlaşılan seçimlerin yapılmasını gerektirmektedir.

Sonuç olarak; örgüt literatürü teorik yaklaşımların farklı paradigmalar olup olmadıklarını tartışan örneklerle sahiptir. Ancak, bakış açıları itibarıyla farklılaşsalar da birbirlerini tamamlayıcı varsayım ve önermelere sahip olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü, örgütsel disiplinin her teorik modeli ve bütünü, sanatsal yönü olan bilim felsefesinden beslenmektedir. Başka bir deyişle disiplinin doğası; açık, yenilenebilir, dinamik, problemlerin çözümünde bilimsel yöntemlerin kullanıldığı, öngörüye olanak sağlayan, sınıflandırılmış ve sistematize edilmiş bilgi topluluklarından oluşmaktadır.

Değişim ve rekabet, günümüz örgütlerini etkileyen kilit unsurlar olarak göze çarpmaktadır. Bir işletme örgütünün piyasada var olabilmesi, mevcut ve potansiyel kaynak ve becerilerini iyi kullanabilmesine; başka bir deyişle, rekabet stratejisini kuvvetli bir temele oturtmasına bağlıdır. Disiplinde, 1980'li yıllarda sektör yapısı ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve rekabet avantajına sahip olmak için dış çevreyi analiz etme zorunluluğuna vurgu yapılmakta iken; 1990'lı yıllara gelindiğinde işletmelerin başarı ya da başarısızlıklarının nedeninin sektör yapısı gibi dışsal faktörler değil; işletmelerin kendilerinin geliştirdikleri ve rakiplerine göre daha iyi faaliyet göstermelerini olanaklı hale getiren kaynak ve yetenekler olduğu düşünülmektedir. İşletmelerin ayırt edici yeteneklerini, dinamik sektörel yapılar, krizler ve yönetimi, işletmenin maddi ve maddi olmayan kaynaklarının heterojenliği v.b. varsayımlarının dışında tutan endüstriyel örgüt stratejilerinin aksine kaynak temelli teori, işletmelerin rekabet stratejisi geliştirirken dış çevrelerinden ziyade iç çevrelerine odaklanmalarını öneren bir bakış açısına sahiptir. Çalışmanın sonraki kısmında kaynak temelli teori, temel varsayım ve önermeleri bütününde ayrıntılandırılacaktır.

2.3. KAYNAK TEMELLİ TEORİ'NİN TEMEL VARSAYIM VE ÖNERMELERİ

Hangi amacı gerçekleştirmek üzere oluşturulursa oluşturulsun örgütler, farklı kaynak ve yeteneklerle donatılmışlardır. Gerçek yaşamda heterojen kaynak dağılımları ile kendisini gösteren bu durum, örgüt disiplininin kronolojik gelişimi incelendiğinde, strateji oluşum sürecinin çeşitli değişkenler tarafından etkilendiği, bu değişkenlerin bir bölümünün dış çevresel baskı ve süreçlerin, diğer bir bölümünün ise içsel kaynak ve yetenekler tarafından biçimlendiği gerçeğini belirginleştirmektedir. İşletme örgütleri arasında stratejik seçim süreçlerini açıklamaya yönelik farklı modeller vardır. Bu modellerden; işletmenin dış çevresini (sektör yapısı, rekabetçi konum, güç, kritik kaynakların değişimi v.b.) esas alan endüstriyel örgüt ve kaynak

bağımlılığı teorileri ile işletmenin iç çevresini (kaynaklar ve yetenekler) esas alan kaynak temelli teori çalışma kapsamında irdelenecektir (Seviçin, 2006: 109-110). Kaynak temelli teori, özellikle 1990'lı yıllardan sonra gelişen ve sektörel rekabetçiliği işletme kaynaklarına dayandırarak açıklamaya çalışan analiz birimi olarak "işletme"leri esas alan teorik bir yaklaşımla disiplinde yerini almaya başlamıştır.

Endüstriyel örgüt teorisinin egemen olduğu (1950-1980) dönemlerde özellikle ABD'deki konjonktürel koşullar ile 1990'lı yıllardan sonra oluşan koşullar arasında derin bir ayrışma söz konusudur. EÖT dönemlerinde oligopol ve yoğunlaşmış piyasalarda belli birkaç işletmenin egemenliği, 1990'lı yıllara gelindiğinde özellikle gelişmiş ülkelerin tam rekabet piyasasına yakın bir yapıya bürünmesi üzerine kaybolmuştur. Başka bir deyişle, işletmelerin çevrelerinden elde edebilecekleri rekabetçi kaynaklar belli ölçülerde sınırlanmış ve içsel kaynaklara olan ilgi ise artmaya başlamıştır (Karabağ, 2008: 755). Porter tarafından geliştirilen "beş güç", "değer zinciri" ve "elmas" modellerindeki analitik kurgulama ile madde madde yapılan açıklamalar, kaynak temelli teoride işletme kaynak ve yeteneklerini temel alan bir kurgu üzerine inşa edilmiştir. Buna göre, işletme yetenekleri farklılaşmanın ön koşulu olmakta; farklılaşma ise, beraberinde rekabet avantajını getiren bir olgu olarak sunulmaktadır (Barca ve Dil, 2008: 565).

Endüstriyel örgüt ve Porter'ın rekabet üstünlüğü modellerinden sonra gelişen ve tamamlayıcı özelliğe sahip olan kaynak temelli teorinin işletmelerin kontrollerinde bulunan kaynaklara ilişkin iki temel varsayımı vardır (Barney, 1991: Seviçin, 2006: 111):

- Sektördeki işletmeler kontrollerinde bulunan kaynaklar açısından farklı olabilirler. Başka bir deyişle, kaynaklar işletmelere heterojen olarak dağılmıştır.

- İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar tam bir hareketliliğe sahip olamayabilir. Dolayısıyla, işletmeler arasındaki kaynak farklılıkları izolasyon mekanizmalarının etkisiyle uzun sürebilir.

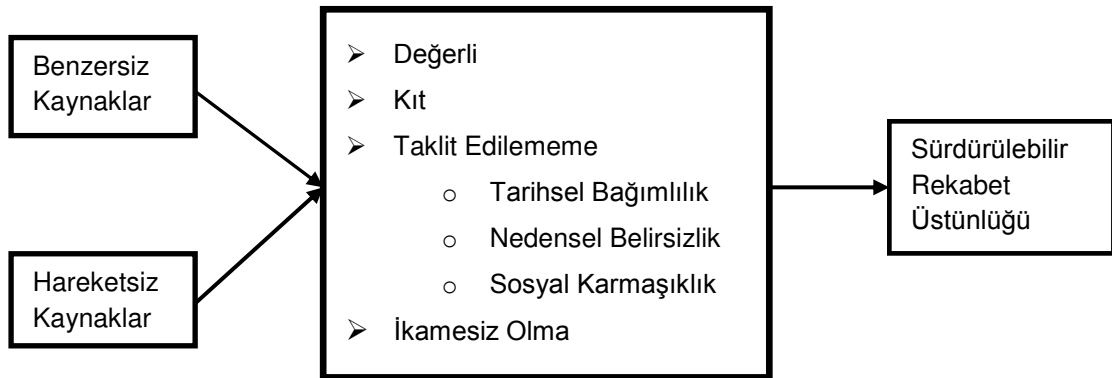
Penrose (1959)'un düşüncelerinden hareketle geliştirilen birinci varsayımda; işletmelerin verimli, kendine özgü kaynaklara sahip olduğuna ve farklı işletmelerin de farklı kaynaklara sahip olabildiklerine vurgu yapan “kaynak heterojenliği varsayımı” ileri sürülmektedir. Ricardo (1817) ve Selznick (1957)'in düşüncelerine göre biçimlenen ikinci varsayımda ise; kaynakların arzının esneksizliği ya da taklit edilemezliği bu kaynakların az sayıda işletme tarafından sahip olunabilmesine (kaynakların hareketsizliği) olanak tanımaktadır. Kaynaklar hareketsiz olduklarından diğer işletmeler tarafından kolayca ele geçirilememektedir (Karacaoğlu, 2006: 84-85). Kaynakların diğer işletmeler tarafından ele geçirilememesinde ise; Bain (1956), Caves ve Porter (1977), Rumelt (1984; 1987), Barney (1991) tarafından öne sürülen ve tarihsel bağımlılık, nedensel belirsizlik, sosyal karmaşıklık olarak alt kategorik değişkenlere ayrıştırılan izolasyon mekanizmaları önemli rol oynar. Porter (1980)'deki giriş bariyerleri, işletmelerin sektöre girişini engelleyen faktörler iken; izolasyon mekanizmaları, işletmeler arasındaki kaynak ve yeteneklerin akışlarını, taklitçiliği sınırlandırarak ya da ortadan kaldırarak engelleyen unsurları içermektedir (Peteraf, 1993: 183).

İşletmelerin benzersiz kaynakların kompozisyonuyla farklı stratejik açılımları gerçekleştirebileceğini öne süren kaynak temelli teori, kaynak ve yetenek olguları üzerine inşa edilmiştir (Wernerfelt, 1984: 172; Grant, 1991: 118; Amit ve Schoemaker, 1993: 35; Naktiyok ve Karabey, 2007: 206). Buna göre;

- Kaynaklar, işletmenin sahip olduğu mal ve hizmet üretiminde faydalandığı maddi ve maddi olmayan unsurların tümüdür.

- Yetenekler, kaynakları eşgüdümlü bir biçimde amaca uygun olarak kullanabilme kapasitesidir. İşletmeler arasında farklılığı yaratan ve buna bağlı olarak rekabet üstünlüğü sağlayan ana unsur yeteneklerdir. Çünkü, önemli olan kaynakları işbirliği ve eşgüdüm içinde kullanarak “değer” yaratmaktır.

Şekil 2.7’de görüleceği üzere; kaynak ve yeteneklerin, ilgili sektörde işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı getirebilmesi için değerli, kıt ve ikamesiz olması ve aynı zamanda taklit edilememesi gerekmektedir (Barney, 1991: 112).



Şekil 2.7. Benzersiz ve Hareketsiz Kaynaklar Arasındaki İlişki

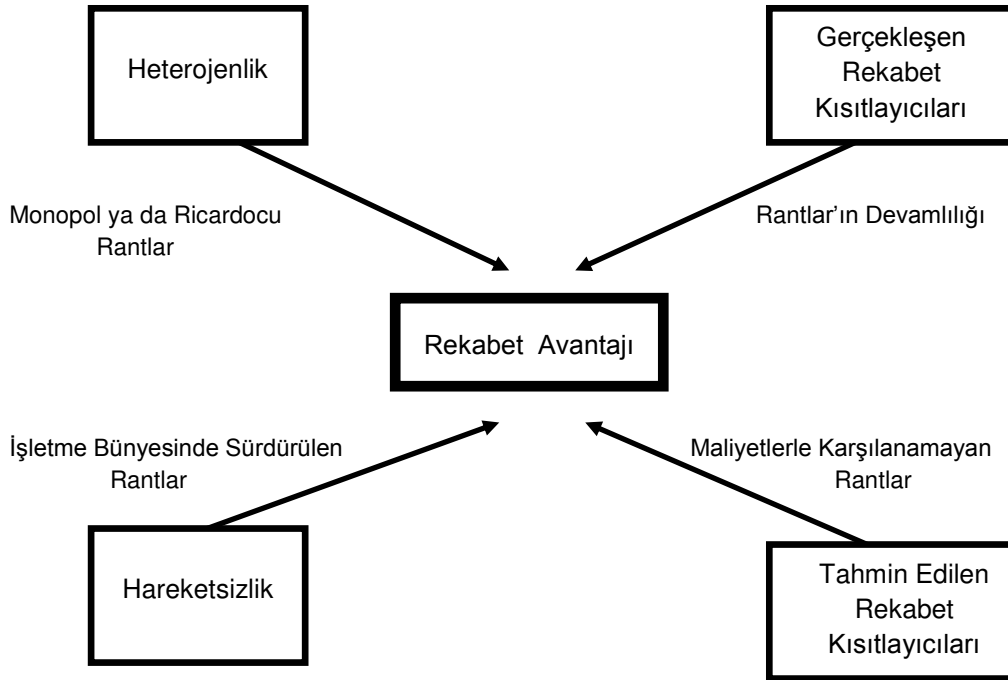
Kaynak: (Barney, 1991: 112)

Şekil 2.7’de yer alan benzersiz ve diğer işletmeler tarafından çeşitli izolasyon mekanizmaları ile ele geçirilemeyen (hareketsiz) kaynaklar, strateji formülasyonunda yer aldıklarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün belirleyicisi olmaktadır. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ), bir işletmenin mevcut ya da potansiyel rakipleri tarafından aynı zamanda kullanılamayan ve yararları kopyalanamayan, değer yaratan strateji uygulamaları olarak tanımlanmaktadır (Barney, 1991: 102). Stratejik yönetim literatürü incelendiğinde, sürdürülebilirlik zamana ve taklitçiliğe bağlı olarak iki biçimde açıklanmaktadır. Endüstriyel örgüt teorisyenlerinden Porter’a göre; SRÜ, rekabet üstünlüğünün uzun bir zaman dilimine yayılmasıdır. Kaynak temelli teori açısından ise SRÜ, üstünlüğün rakipler tarafından taklit

edilememesidir. Bu noktada SRÜ'nü taklit edilme olasılığına bağlayan yaklaşımın en belirgin avantajı, sürdürülebilirlik için ne kadar bir zamanın gerektiği sorusunu ortadan kaldırması iken; en belirgin dezavantajı ise, sürdürülebilirliği anlamlı bir biçimde ölçmeyi neredeyse imkansız hale getirmesidir (Seviçin, 2009: 173).

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü kavramı, sahip olunan kaynaklar aracılığıyla rekabetin kısıtlanmasına yönelik kaynak temelli teorinin sonuçsal önermelerinden biri olarak kabul edilebilir. Buna göre; yapı-davranış (strateji)-performans paradigmasından farklı olarak, benzersiz ve hareketsiz kaynakların, rekabetin kısıtlanmasındaki ve müşteriye değer sunulması sürecindeki rollerine göre, işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceği iddia edilmektedir. Rekabetin kısıtlanmasıyla ilgili literatürde; giriş engelleri, hareketlilik engelleri ve izolasyon mekanizmaları olmak üzere başlıca üç araçtan söz edilmektedir. Giriş engelleri, sektöre yeni girişleri zorlaştırarak sektörel yapıdan kaynaklanan kârları korurken; hareketlilik engelleri, işletmelerin gruplarını değiştirmelerini zorlaştırarak grup yapısından kaynaklanan kârları korumaktadır. İzolasyon mekanizmaları ise, bir işletmenin faaliyet ve süreçlerinin rakipleri tarafından taklit edilmesini zorlaştırarak işletme yapısından kaynaklanan kârları korumaktadır (Seviçin, 2009:176). Çalışma kapsamında Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü'nün kaynakları ileriki kısımlarda açıklanacağı için burada daha fazla ayrıntılandırılmayacaktır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında şekil 2.8'de kaynak temelli teori ekseninde stratejik rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla dört boyuttan oluşan model sunulmaktadır (Peteraf, 1993: 186).



Şekil 2.8. Rekabet Avantajının Boyutları

Kaynak: (Peteraf, 1993:186)

Peteraf (1993) tarafından oluşturulan şekil 2.8.’deki model, kaynak temelli teorinin hemen tüm önermeler setini barındırdığı için ayrı bir öneme sahiptir. Buna göre:

- Değerli, kıt ve ikame edilemeyen kaynakları kontrol altında tutan işletmeler Ricardo’cu Ekonomiler⁷’deki gibi rekabetçi üstünlükleri kazanabilirler.
- Herhangi bir kaynağın taklit edilemez olması, onun arzının esnek olmadığının kanıtı (Ricardo’cu rant) ve rekabetçi üstünlüğün nedenidir.
- Eksik rekabette, örneğin monopol tipi piyasa yapılarında, işletmeler sahip oldukları kaynaklar bazında geliştirdikleri stratejiler ile rekabetçi üstünlükler kazanabilirler.

⁷ Ricardo’cu ekonomi deyimi, karşılaştırmalı üstünlükler teorisine dayanmaktadır. Rantlar ise, arzı hiç esnek olmayan tüm faktörlere (örneğin, toprak v.b.) yapılan ödemelerdir (Seyidoğlu, 2001: 408).

- Rakipler tarafından tahmin edilemeyen stratejilerinde değerli, kıt, taklit edilemeyen başka bir deyişle, benzersiz kaynaklarını kullanan işletmeler sürdürülebilir rantlar kazanabilirler.

Sonuç olarak; kaynak temelli teori, sahip olduğu varsayım ve önermeler ve kullandığı veri setleri ile işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlayabileceği stratejik seçimin doğasına içsel analiz boyutuyla farklılık kazandırmıştır. Başka bir deyişle, strateji oluşumunda dışsal öğelerden çok içsel öğelerin önemini, sahip olunan kaynakların Ricardo’cu Ekonomik modelde olduğu gibi sürdürülebilir rant elde edilmesinde kilit rol oynadığını teorik-ampirik araştırmalar ile kanıtlamaya çalışmıştır. Özellikle Wernerfelt (1984) tarafından kaynak-ürün matrisleri ile genişletilip ekonomik modellerle sentezlenerek sunulan teori, çeşitli katkılar ile disiplinde “kaynak temelli okul” olarak yerini almıştır. Ekonomik modellerle yakınsamaları ortaya konarak örgüt disiplini içerisinde teorinin tarihsel gelişim süreci sonraki kısımda özetlenmeye çalışılacaktır.

2.4. KAYNAK TEMELLİ TEORİ’NİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Stratejik yönetim ya da strateji belirleme sürecinde paradigma değişimine neden olan kaynak temelli teori, işletme stratejileri hakkında bir çok güncel bilgiye esin kaynağı olan Ricardo, Schumpeter ve Penrose’nin eserleri ile rekabet teorilerine ilgiyi yenileyen endüstriyel örgüt ekonomilerinin dengeli çerçevesine duyulan tatminsizliği yansıtmaktadır (Grant, 1991: 114). Başka bir deyişle; kurumsal strateji düzeyinde ölçek ekonomileri ve işlem maliyetlerine ilişkin teorik bilgiler, kurumsal kaynakların belirleyiciliği üzerine odaklanmıştır. Disiplinde; strateji bakımından sektörün sunduğu fırsat ve tehditlere dayalı endüstriyel örgüt bakış açısına karşın, işletmeye özgü kaynak ve yeteneklere dayalı endüstriyel örgüt bakış açısını tamamlayan

yeni bir stratejik model önerisi olarak kaynak temelli teori ortaya çıkmıştır (Collis ve Montgomery, 1995: 121).

Örgütsel üstünlük ve zayıflıkları temel alan kaynak temelli teori, tarihsel gelişim süreci içerisinde hem ekonomi bilimi hem de ekonomi bilimi dışındaki geleneksel stratejik analiz mantığı ile biçimlenmiştir. Çalışmanın bu kısmında ekonomi bilimi ve stratejik yönetim disiplini ayrışması dikkate alınarak iki ayrı kategorik düzeyde teorinin gelişim süreci ayrıntılandırılmaya çalışılacaktır.

2.4.1. Ekonomi Bilimi ve Kaynak Temelli Teori'nin Doğuşu

Kaynak temelli teorinin araştırmacıları, mikro ekonominin “Ayırt Edici Yetenekler”, “Ricardo’cu Ekonomiler”, “Penrose Büyüme Teorisi” ve “Avusturya İktisat Okulu”na (Grant, 1991: 114; Peteraf, 1993: 180-182; Karacaoğlu, 2006: 68-78; Papatya, 2007: 42-49; Acar, 2008: 39-40; Göral, 2009: 122-124) atıfta bulunarak örgütlerin içsel analizine yönelik kavramsal bir temel oturtmaya çalışmışlardır.

2.4.1.1. Ayırt Edici Yetenekler Teorisi

Örgütlerin içsel analizlerine yönelik olarak yapılan araştırmaların öncüleri, 1911 yılında Shaw, Copeland, Smith ve 1969 yılında Learned tarafından yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalarda yönetimin karar alma yapısının işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılmış ve işletmenin güçlülüğüne ya da zayıflığına neden olan en önemli unsurun, yöneticilerin kalitesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlerin kurumsal strateji belirleme sürecindeki önemlerini, sosyolog Selznick 1957 yılındaki çalışmasında irdelleyerek çevrede yer alan ve dönüşüm süreçlerine etkileri olacak nitelikli bireylerin örgütlere kazandırılması görüşünü ortaya atmıştır (Papatya, 2007: 42-44).

İşletmelerin üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesinde liderlerin ya da üst düzey yöneticilerin göreceli önemi büyük olsa da, uygulamada iki önemli sorun ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmalar, çok başarılı yöneticiler arasında yaklaşım ve tarz farklılıklarının olabileceğini, dolayısıyla rekabet üstünlüğü kaynağı olarak sadece liderleri görmenin örgüte özgü diğer unsurları ihmal etmek olduğunu vurgulamaktadır (Barney, 2001: 151; Karacaoğlu, 2006: 69).

2.4.1.2. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi (Ricardo’cu Ekonomiler)

Ayırt edici yetenekler akımının aksine Ricardo, örgütsel üstünlük ve zayıflıkların sadece liderlik ya da yönetim özellikleri ile açıklanamayacağını, örgütsel kaynak ve yeteneklerin ekonomik performans ile ilişkilendirilmesi gerektiğini ortaya koymaya çalışmıştır. Buna bağlı olarak, örgütün farklı kaynak ve yeteneklere sahip olabileceğini ve diğer örgütlerin bunları elde edebilmelerinin sınırlılığını vurgulamıştır (Papatya, 2007: 45). Ricardo’cu anlayışta, üretimi olmayan ya da miktar bakımından sınırlı mevcut bir toprak parçasını ya da taşınması olanaksız olan doğal kaynakları belli bir süre kullanabilmek ya da bu kaynaklardan üretim faktörü olarak faydalanabilmek için ödenen bedel “rant” olarak tanımlanmaktadır (Parasız, 1996:117-118). Anlaşılacağı üzere “rant” bir kira değildir, arzı sabit olan üretim faktörlerine yapılan ödemelerdir. Arzı belli düzeyde sabit ya da değişken olmayan kaynak ve yeteneklerin işletmeler arasında heterojen dağılımı sonucu Ricardo’cu rant ortaya çıkmaktadır (Peteraf, 1993: 180). Arzı sabit üstün üretim faktörlerini kontrol eden işletme, diğer işletmeler karşısında daha çok gelir elde edebilmektedir. İşletmelere özgü kaynak temelli teorinin arka planında ve stratejik yönetim disiplinde rekabet üstünlüğünün kaynağı olan temel unsur Ricardo’cu Rant’tır.

2.4.1.3. Penrose'un Büyüme Teorisi⁸

Klasik ve neoklasik ekonomik modeller, mikro ekonominin rekabet teorisine atıfta bulunarak işletmelerin büyümelerini açıklamaya çalışmışlardır. Penrose ise, modern kaynak temelli teoriye, rekabet avantajının yaratılması, sürdürülmesi, izolasyon mekanizmaları ve rekabet avantajı bağlamında ekonomik rantlar sağlanması biçiminde ayırt edici katkılarda bulunmuştur. Buna göre Penrose; işletmenin kaynakları, üretken fırsatlar ve kârlı işletme büyümesi arasındaki bağlara ilişkin üç önemli tartışma zemini geliştirmiştir.

Penrose, işletmelerin sahip oldukları kaynaklardan dolayı değil, kaynakların etkili ve yenilikçi yönetiminden dolayı ekonomik değer yaratabildiklerini öne sürmüştür; kaynaklar ile büyüme ve yenilik arasında pozitif bir ilişki bulmuş; üst düzey yönetsel yeteneğin mevcudiyetinin işletmenin büyümesi için sınırlama getirdiği yönünde üçlü bir önermeler seti ile hareket etmiştir.

Penrose'a göre; rekabet avantajını korumada işletmenin mevcut bilgi ve yetenek tabanının korunması son derece önemlidir. Bunun yolu ise, yenilik yeteneğinin kazanılmasıdır. Bu görüş, kaynak temelli teorinin işletmenin yeteneklerine ilişkin görüşleri ile paraleldir.

Penrose araştırma literatürüne izolasyon mekanizmaları ile ilgili beş alanda katkı vermiştir:

- 1) Kaynak geliştirmede taklitçilikten sakınarak uzun vadeli stratejik amaçlar oluşturmak.
- 2) Yöneticilerin işletmeye özgü sahip oldukları bilgilerin korunması için etkin personel yönetimi uygulamaları geliştirmek.

⁸ Bu kısımda Yasemin Y. Kor ve Joseph Mahoney'in "Edith Penrose's (1959) Contributions to the resource-based View of Strategic Management", Journal of Management Studies, 41:1, January, 2004". çalışmasından yararlanılmıştır.

- 3) Yöneticilerin işletmeye ve takım çalışmasına ilişkin sahip oldukları deneyimlerden faydalanmak.
- 4) Yöneticilerin girişimci vizyona sahip olması.
- 5) İşletmenin öğrenmeye, değişmeye ve çeşitlendirmeye ilişkin özel kapasitesinin gelişiminin sağlanması.

Sonuç olarak, Penrose'un kaynaklar yaklaşımı; verimlilik, ekonomik kâr, rekabet avantajı, izolasyon mekanizmaları, yenilik ve kârlı büyüme ile ilgilidir. Bu unsurlar ise, stratejik yönetim disiplininde kaynak temelli okulun köşe taşları olarak yorumlanabilir.

2.4.1.4. Avusturya İktisat Okulu

Öncülüğünü Menger, Wieser, Böhm-Baverek, Schumpeter, Walras, Jevons v.b. bilim adamlarının yaptığı Avusturya İktisat Okulu, sosyal bir bilim olan ekonominin, konusu gereği yüksek derecede ampirik nitelikte bir bilim olamayacağını; sosyal teorinin, insan faaliyetinin belirli bir yönü ve sonuçları ile değil, sosyal yaşamın genel model / kalıplarının işleyiş ilkelerini saptamak ile ilgili olması gerektiğini ve bu süreçte öngörünün de genel ve negatif nitelikte olabileceğini savunur (Yay, 2004: 8). Bu düşünceye göre, bir malın değerinin objektif standardı diye bir durum yoktur. “Fiyat” ve “maliyet” gibi kavramlar somut terimlerle değil, insanların öznel yargıları ile tanımlanır. Dolayısıyla, bu akıma göre; maddi olmayan kaynaklar maddi kaynaklardan daha önemlidir ve ampirik araştırmaların merkezinde olmalıdırlar.

Klasik ve neoklasik ekonominin tek düze ve durağan zaman kavramını eleştiren okul, reel ve subjektif zaman kavramını benimser. Kaynak temelli teoriye yön veren reel zamanın özellikleri ise; dinamiklik-devamlılık, heterojenlik, nedensel etkinlik ve gerçek belirsizlik olarak sıralanabilir (Yay, 2004: 15).

Schumpeter ve bu okulun diğer ileri gelen araştırmacılarına göre; endüstriyel gelişimin ve rekabet olgusunun arkasındaki motive edici unsur, monopol gücü değil, girişimcilerin yenilikçi özellikleridir. Stratejik yönetim literatüründe “Girişimcilik Okulu” olarak adlandırılan bu okul, girişimciliğin vizyonla bağlantılı olduğunu savunarak, strateji konusuna psikolojik bir bakış açısı getirmiş ve girişimci kişilik tiplerinin önemine vurgu yapmıştır. Buna göre; liderler rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmek için yenilikçiliğe yönelmeli, elde edilen kazançların sürekliliğini sağlamak amacıyla lisans, patent v.b. fikri mülkiyet haklarına sahip olmaya çalışmalıdırlar (Sarvan v.d., 2003; Karacaoğlu, 2006: 76).

Sonuç olarak, “Avusturya İktisat Okulu”, rekabet üstünlüğünün kazanılmasında yenilikçilik ve maddi olmayan kaynaklara vurguda bulunarak kaynak temelli teoriye katkı yapmıştır.

Çalışma kapsamında kaynak temelli teorinin tarihsel gelişim sürecinin iki ayrı kategorik düzeyde incelenmesinin nedeni, ekonomik modellerin çeşitli varsayım ve önermelerinden etkilenecek bütüncül bakış açılarına ulaşılmasıdır. Bu nedenle, ilk olarak ekonomi biliminin ilgili teorik yaklaşımları açıklanmaya çalışılmış ve kaynak temelli teori ile kurulan yakınsamalara değinilmiştir. Sonraki kısımda ise, çeşitli teorik-ampirik araştırmaların model oluşum sürecine katkıları kronolojik bir düzende ayrıntılandırılacaktır.

2.4.2. Stratejik Yönetim Disiplininde Kaynak Temelli Teori’nin Gelişimi

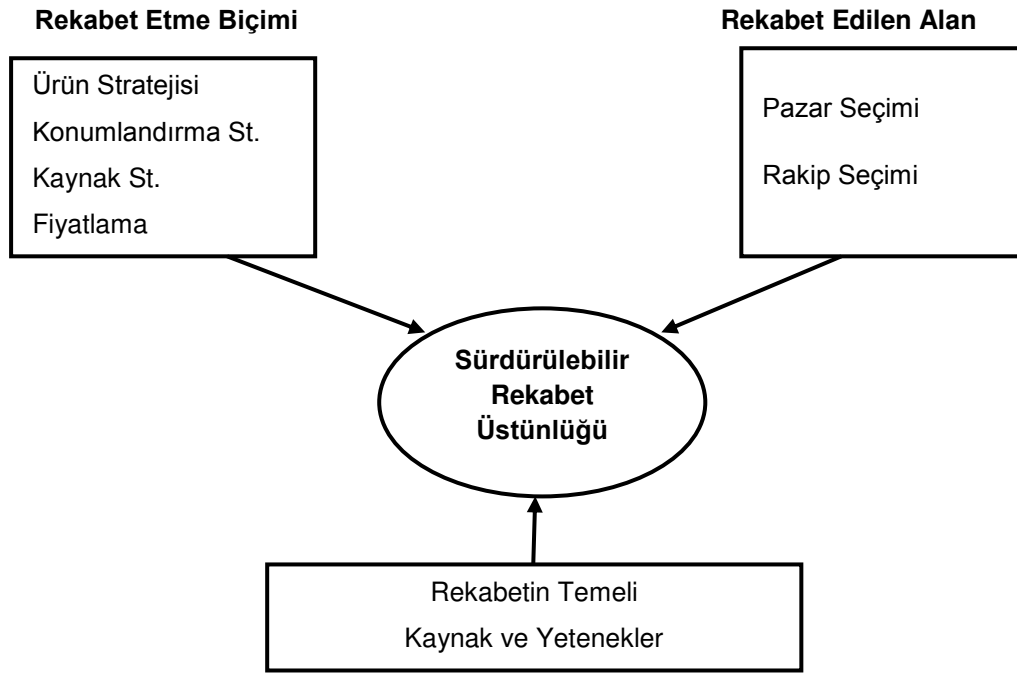
Kaynak temelli teori; mikro ekonominin rekabetçi modellerine dayansa da, işletmelerin strateji oluşum süreçlerinin içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle biçimlendiği günümüz dünyasında, sahip olduğu farklı bakış açılarıyla stratejik yönetim disiplininde yerini almıştır. Rekabet ve değişim olgularını betimleyen teorinin odak noktası; işletmenin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan kaynaklar, yetenekler ve işletmelere benzersiz avantajlar kazandıran temel yeteneklerdir. Endüstriyel örgüt teorisinin rekabet

dinamiklerini açıklamaya çalışan yapı-davranış-performans paradigmasının tam rekabete yakın piyasa ekonomilerinde çeşitli tıkanmalara yol açması nedeniyle, işletmelerin farklı stratejik tercihlerle ilgili pazarda yer alabilme çabaları teorik dünyada yankı bulmuş ve kaynak temelli görüş, teorik-ampirik araştırmalarla bugünkü sistematik bilgi sınıflamasına; yenilikçi ve öngörülebilir bilimsel çalışmalar ile birlikte ise, “teori” haline gelmiştir.

Ricordo ve Avusturya İktisat Okulu ile başlayan teorik gelişim sürecinin ikinci bölümündeki başlangıç Wernerfelt (1984: 171-173)’in çalışması ile olmuştur. Wernerfelt, literatürde yer alan strateji kavramının işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini belirlemesine olanak tanıyan SWOT analizi ile Andrews (1971)’in çalışmasına atıfta bulunarak, işletmenin asıl amacının ürün-pazar yönünde işlediğini ileri sürmektedir. Başka bir deyişle, işletmelere daha geniş bir kaynak sınıfı ile bakma fikrini Penrose (1959)’un çalışmasını baz alarak savunmaktadır. Kaynakları, işletmelerin sahip olduğu ve onun güçlü ve zayıf olarak algılanmasını sağlayan her bir öge olarak tanımlayan Wernerfelt, işletmelerin marka isimleri, teknoloji bilgisi, kalifiye personel, istihdam, ticaret ilişkileri, makineler, verimli iş akış süreçleri, sermaye v.b. kaynaklarının kompozisyonu ile pazarda var olabileceklerini iddia etmekte, Porter (1980)’in giriş bariyerlerinin aksine “kaynak pozisyonu bariyerleri” ile bazı işletmelerin diğer işletmelere karşı pazarda görece avantajlı bir konuma ulaşacağını açıklamaya çalışmaktadır.

Wernerfelt’e göre güçlü konumdaki bir işletme; makine parkı kapasitesi, müşteri sadakati, üretim deneyimi, teknolojik gelişim eğrisi gibi avantajlarla işlem maliyetlerini etkileyebilecek, böylece rekabet avantajı kazanabilecektir. Dolayısıyla, işletmeler halen hiçbir işletmenin sahip olmadığı kaynakları bulma çabasına girişmeli, gerekirse pazarda kendilerine bu avantajları sağlayacak işletmeleri satın almalı ya da birleşmelidirler (Wernerfelt, 1984: 174-175).

Aaker (1989) bu önermeleri destekler biçimde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemine değinerek, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin bu avantajı sağlamadaki kilit rolüne şekil 2.9'da gösterilen model ile katılmıştır.



Şekil 2.9. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme Modeli

Kaynak: (Aaker, 1989: 92)

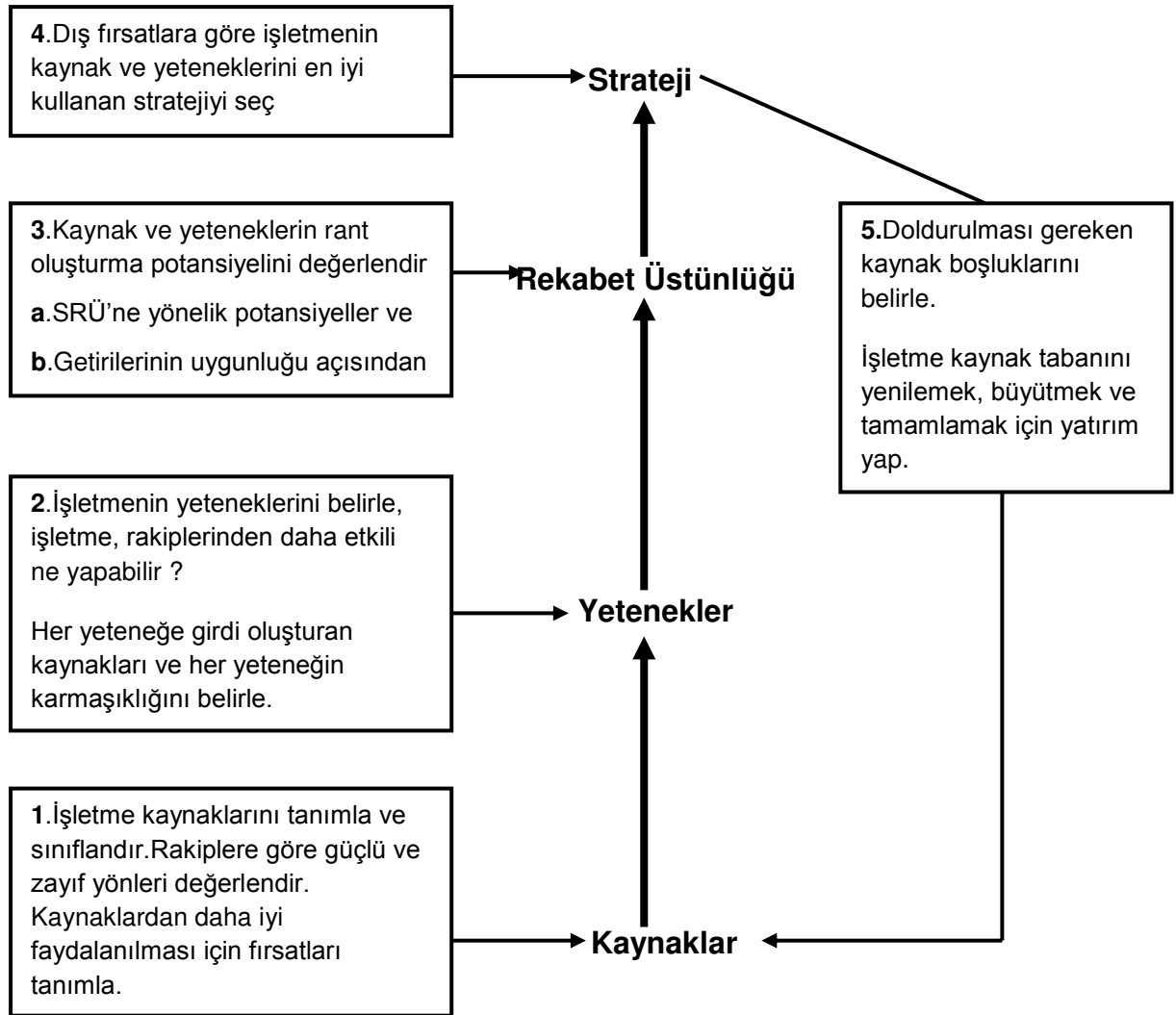
Aaker (1989: 93), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü modeli ile birlikte işletmenin kaynak ve yeteneklerinin bileşimi ile stratejik bakış açısı arasındaki ilişkiyi dört pratik soru ile kavramsallaştırmaya çalışmıştır:

- Sektör yapısı için uygun kaynak ve yetenekler nelerdir? Başarılı bir biçimde rekabet edebilmek için hangi varlık ve kaynaklar elde edilmeli ya da etkisiz kılınmalıdır?
- Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ) sağlayan kaynak ve yetenekler nelerdir? SRÜ'nün temelini oluşturan uygun kaynak ve yetenekler arasından gelişmek, güçlenmek ya da durumunuzu korumak için optimal olanlarını nasıl seçerisiniz?

- SRÜ'nüzü destekleyecek kaynak ve yetenekleri nasıl yaratırsınız?
- Rakiplerin kaynak ve yeteneklerini nasıl etkisiz hale getirebilirsiniz?

Aaker, kaynak ve yeteneklerin uygun stratejiler kapsamında ve doğru rekabet çevresinde meydana geleceğini ifade ederek, üstü örtülü de olsa çevre olgusuna vurguda bulunmuştur. Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1986), Aaker (1989) tarafından temelleri atılan kaynak temelli görüş, işletmenin kontrolü altında bulunan kaynakların ekonomik rant yaratabileceği yönündeki çalışmalarıyla Dierickx ve Cool (1989) tarafından geliştirilmiştir. Dierickx ve Cool (1989), stratejik faktör pazarı rekabetinin etkisi altında kalmayan işletme kaynaklarının özelliklerini tanımlamışlar ve işletme kaynaklarının bu özellikleri sonraki çalışmada Barney (1991) tarafından kullanılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda düşünce biçimi aynı olmakla birlikte, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne neden olan kaynakların kullanılması ile işletmenin üstün performansının geliştirebileceği önerilmektedir (Acar, 2008: 42-43). Başka bir deyişle, endüstriyel örgüt teorisinin geleneksel fikirlerine bağlı kalarak yapılan araştırmalardan farklı olarak bu çalışmalarda, işletmelerin performanslarının sektör yapısından ziyade işletme kaynaklarından etkilendiği ve başarıdaki kilit faktörün işletme düzeyindeki strateji olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Birbirlerinden bağımsız olarak aynı dönemlerde yapılan bu çalışmalar ile kaynak temelli görüş, teorik model halini almaya başlamıştır. Aynı dönemlerde kaynak temelli teori üzerine yapılan çalışmalardan biri de Grant (1991)'dir.

Grant (1991: 114-115) çalışmada, kaynak temelli teorisinin endüstriyel örgüt teorisinin statik doğasına yönelik eleştirilerin sonucu ortaya çıktığını ve kurumsal kaynakların işletme faaliyetlerini belirleyici etkisi üzerine odaklanılması gerektiğini ileri sürmüştür. Stratejiyi, bir örgütün içsel kaynak ve yetenekleri ile dış çevresinin yarattığı fırsat ve tehditler arasında oluşturduğu denge olarak tanımlamış ve strateji formülasyonuna yönelik şekil 2.10'da gösterilen beş aşamalı bir süreç önermiştir.



Şekil 2.10. Strateji Analizinde Kaynak Temelli Yaklaşım: Uygulanabilir Bir Çerçeve
Kaynak: (Grant, 1991: 115)

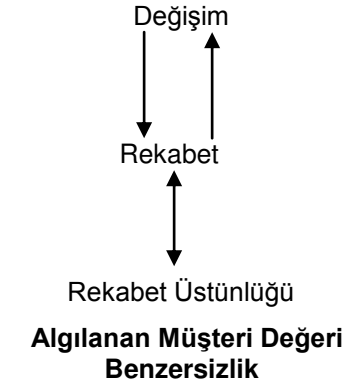
Şekil 2.10 'da görüldüğü gibi; Grant (1991) işletmenin kaynak tabanının analizi, yeteneklerinin değerlendirilmesi, kaynak ve yeteneklerin kâr sağlama potansiyellerinin analiz edilmesi, kaynak ve yetenek havuzunun genişletilerek artırılması ile sektörde rekabet üstünlüğü sağlanabileceğini savunmaktadır. Bu çalışmada irdelenen kaynak temelli teorinin aslında dış çevreden bağımsız olmadığı, aksine dış çevresel aktörlerin iç kaynak ve yetenekler ile bütünleşik biçimde işletmenin strateji oluşumunu desteklediği anlaşılmaktadır. Bu yaklaşımla paralel olarak Ulrich ve Lake (1991); algılanan müşteri değerini ve benzersizliği, rekabet avantajının iki önemli

unsuru görmüşlerdir. Bu çerçevede örgütsel yeteneği daha iyi tanımlayabilmek için insan unsurunu örgütte merkez konumda ele almışlar ve yetenekli örgütlerin dört kritik özelliğini belirlemişlerdir (Ulrich ve Lake, 1991: 82-83):

- Yetenekli örgütler, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında paylaşılmış düşünce yapılarına sahiptirler.
- Paylaşılan bir düşünce yapısı yaratabilmek için örgütler, çeşitli yönetim uygulamalarını örneğin; grup dinamikleri, beyin fırtınası vb. kullanmaktadırlar.
- Örgütsel sistemlerin etkileşimlerini anlamak ve yönetmek yoluyla değişim kapasitesi yaratmaktadırlar.
- Örgütteki bütün çalışanlar, lider gibi davranmaları için güçlendirilirler.

Örgütsel yetenek bağlamında teknolojik, pazarlamaya yönelik ve finansal yeteneklerin değişim kapasitesi ile birlikte, örgütün her düzeyindeki liderlikle bütünleşmesi sonucu rekabet avantajı elde edilebileceğini, bunun için yöneticilerin yedi sorunun cevabını aramaları gerektiğini ileri sürerek şekil 2.11.'deki rekabet üstünlüğü modelini önermişlerdir (Ulrich ve Lake, 1991: 83). Ulrich ve Lake'in çalışması kaynak temelli düşüncenin gelişiminde önemli adımlardan biridir. Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde; örgütü dış çevreye uyumlaştırma, liderlik, benzersiz yetenekler, insan kaynakları uygulamalarının önemi v.b. alanlarda kapsayıcı önermeler seti sunmaktadır. Ayrıca, yeteneklerin öğrenilebileceği konusuna vurgu yaparak, stratejik yönetimde "öğrenme okulu" bakış açısıyla eşlenik düzeyde tartışma alanı oluşturmaktadır.

Rekabet Üstünlüğü'nün Mantığı

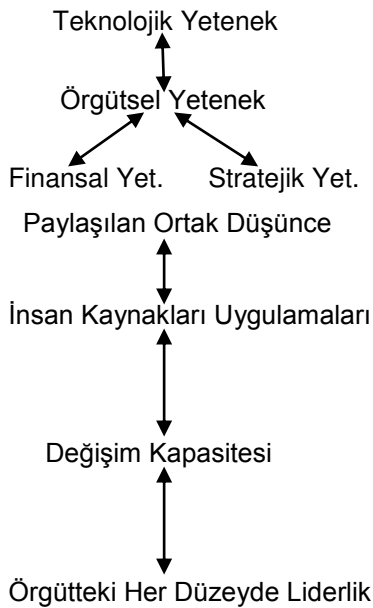


Kritik Sorular

Soru 1. İşletmeyi etkileyen ekonomik ve sosyal koşulları ne derecede anlıyoruz?

Soru 2. Müşteri ihtiyaçlarını ne ölçüde anlayıp karşılıyoruz?

Benzersizlik Kaynakları



Soru 3. Benzersizliğin her bir kaynağı için dünya ölçüsünde dört benzersizlik kaynağını bütünleştirme yeteneğine sahip miyiz?

Soru 4. Örgüt içinde ve dışında ne ölçüde ortak düşünce paylaşılmaktadır?

Soru 5. Paylaşılan düşünce yapısını insan kaynakları uygulamalarında ne ölçüde kullanıyoruz?

Soru 6. Ne derecede değişim kapasitesine sahibiz?

Soru 7. Örgüt genelinde ne derece liderliğe sahibiz?

Şekil 2.11. Rekabet Üstünlüğü Modeli

Kaynak: (Ulrich ve Lake, 1991: 83)

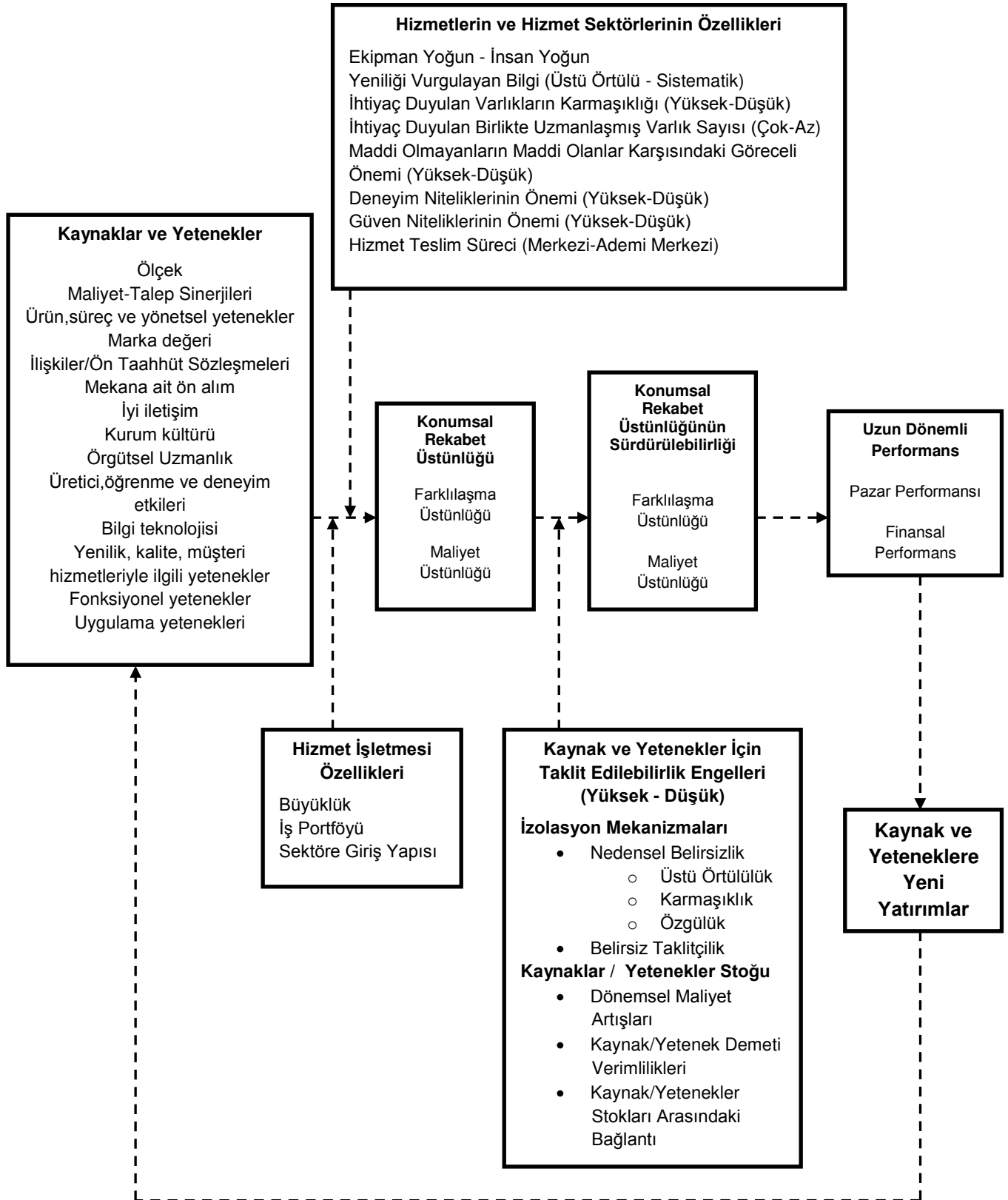
Peteraf (1993: 179-191) kaynak temelli teorinin genel varsayım ve önermelerini değerlendirdiği araştırmasında, rekabet avantajı modelini karşılaştırmalı üstünlükler bağlamında ortaya koymaya çalışmıştır. Başka bir deyişle, arzı sabit olarak kabul edilen işletmeye özgü kaynak ve yeteneklerin

işletmelerin stratejik açılımları ile rant yaratabileceğini ya da devamlılık amacına hizmet edebileceğini ileri sürmüştür.

Amit ve Schoemaker (1993), stratejik kaynak ve yetenekler geliştirme ve düzenlemeye ilişkin davranışsal bakış açısıyla, sektör ve işletmeyi bütünsel modelde analize dahil ederek kaynak temelli teoriye odaklanmışlardır. Model, işletme kaynak ve yetenekleri ile stratejik sektör faktörleri olan rakipler, müşteriler, tedarikçiler v.b. diğer çevresel faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmaktadır.

Bharadwaj v.d.(1993) çalışmalarında hizmet sektörüne özgü rekabet üstünlüğü modelini geliştirmişlerdir. Hizmetlerin soyutluk, kolay heba olma, üretim ve tüketiminin eşanlılığı, üretim süreci içerisinde insanın bulunması gibi özellikleri hizmetleri mallardan ayırmaktadır. Hizmetlerin kendilerine özgü özellikleri hemen tüm işletme çabalarının farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu noktada, çalışmanın uygulama alanında incelenecek olan özel hastanelere yönelik stratejik seçimlerde etken faktörlerin içsel ya da dışsal olduğunu belirlemek amacıyla Bharadwaj v.d. (1993)'ün SRÜ modeli şekil 2.12'de sunulmuştur.

Modelin hareket noktası; ölçek büyüklüğü, maliyet-talep sinerjileri, ürün-süreç ve yönetsel yetenekler, iletişim becerileri, kurum kültürü, örgütsel uzmanlık v.b. olarak sayılabilecek rekabet avantajının potansiyel kaynaklarıdır. Hizmetlerin soyutluk, kolay heba olma, üretim ve tüketiminin eşanlılığı gibi özellikleri ile hizmet işletmesinin özellikleri rekabetçi konum avantajlarını yaratmaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde ise, izolasyon mekanizmaları (nedensel belirsizlik, taklit edilemezlik v.b.) ile kaynak-yetenek stokları önemli rol oynamaktadır. Böylece; uzun dönemli rekabet avantajını sağlayan işletme kaynak-yetenek kompozisyonunu yenileyerek başka bir deyişle, değişen ortama uyum sağlayarak, yeni yatırımlarla kaynak ve yeteneklerini dinamik tutarak rekabet avantajını uzun döneme yayabilir.



Şekil 2.12. Hizmet Sektöründeki SRÜ'nün Koşulsal Modeli

Kaynak: (Bharadwaj v.d., 1993: 85)

Aynı dönemlerde kaynak temelli teoriye “doğal” kaynak temelli görüş ile katılan Hart (1995), işletmeler için kaynak ve yetenekler geliştirilmenin en önemli araçlarından birinin doğal çevre tarafından ortaya atılan kısıt ve meydan okumalar olduğunu düşünmektedir. Buna göre, stratejistler ve örgüt teorisyenleri çevresel odaklı kaynaklar ve yeteneklerin nasıl SRÜ sağladığını anlamaya çalışmalıdır (Hart, 1995: 991). Kirlilik önleme odaklı ürün geliştirmeden atıkların imhasına kadar geniş bir yelpazede işletme örgütleri dış paydaş bakış açılarını işlevlerine yansıtılmalıdırlar. Buna göre, işletmeler, çevre için tehlike yaratan faaliyet alanlarından çıkarlar; mevcut üretim sistemlerini yeniden dizayn ederek çevre kirliliğini önlemeye çalışırlar ve daha düşük yaşam döngüsü maliyetinde yeni ürün üreterek doğal ortamın ömrünü uzatmaya çalışırlar.

Kaynak Temelli Teori (KTT) ekonomiyi temel alarak bir örgütün kaynaklarının ve performansının dinamik bir rekabet ortamında nasıl yönlendirildiğini açıklığa kavuşturmaktadır. İşletme bünyesindeki olguların içsel analizi ile sektörün ve rekabet ortamının dışsal analizini birleştiren kaynak temelli teori, içsel ve dışsal bakış açılarını birleştiren modelleri kapsar ancak onlardan bağımsızdır (Collis ve Montgomery, 2000a: 43-44).

Kaynak temelli teorinin gelişim seyrindeki ivmeyi izleyerek yapılan çalışmaların stratejik yönetim eksenli katkılarını 1995 yılında Wernerfelt geçmiş on yıl bağlamında özetlemeye çalışmış ve Barney (2001: 41-56), kaynak temelli teorinin stratejik yönetime uygunluğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, daha sonraki kısımda ayrıntılandırılacak olan gereksiz tekrar, farklı kaynaklar, ürün pazarları, zamanaşımı v.b. Priem ve Butler’ın eleştirilerine yanıt olarak teorinin her bir varsayım ve önermesini (değerlilik, az bulunurluk, taklit edilemezlik, ikame edilemezlik v.b.) test ederek parametre oluşturma derecesinin yüksekliğini belirlemiştir.

Connor (2002: 307-316)’a göre; kaynak temelli model, SRÜ kaynağını dış çevresel öğelerden ziyade içsel faktörlere bağlayarak rekabet stratejisi

geliştirmede içerden dışarıya bir bakış açısını gündeme getirir. Kor ve Mahoney (2004: 183-191) ise, Edith Penrose'un görüşleri ile kaynak temelli teoriyi stratejik yönetim alanında bütünleştirdikleri çalışmalarında; rekabet avantajının yaratılması ve sürdürülmesi, izolasyon mekanizmaları ile ekonomik rant olgularını açıklamaya çalışmışlardır. Buna göre, Penrose'un kaynaklar yaklaşımı; verimlilik, ekonomik kâr, rekabet avantajı ve kârlı büyüme ile ilgilidir. Bu kavramlar ise, stratejik yönetimin kaynak temelli bakış açısının önermeleri ile uyumludur.

Lockett v.d. (2009: 9-28), kaynak ve yeteneklerin işletmenin tarihsel arka planında yer aldığını kabul etmekle birlikte; performans açısından işletmelerin örgüt ekonomilerine dayalı olarak analiz edilmesi gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Buna göre kaynak temelli teori; özünde işletme heterojenliğine dayanan denge kârlarının varlığının değerlendirilmesini önerir. İşletme davranışlarını yönetsel karar almanın bir çıktısı olarak gören araştırmacılar yapısal karakterler tarafından sınırları belirlense de stratejik yönetimde kaynaklar yaklaşımının yapı - davranış (strateji) - performans paradigmasından içsel analiz temasıyla ayrıldığını ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla, KTT'de yöneticilerin karşılaştığı problem; kontrol altındaki kaynaklar ile diğer işletmelerin kontrolleri altındaki kaynakların işlevselliğinin nasıl anlaşılacağıdır. Başka bir deyişle, çevresel belirsizliğin işletme miyopluğu ile birleşmesinin yarattığı dar sektörel tanımlamanın ötesinde bir yaklaşımın bugünkü strateji literatüründe yer alma zorunluluğu vardır. Yöneticiler, kaynaklarını farklı biçimlerde bir araya getirebilirlerse işletme için yenilikçi ürünler geliştirebilirler. Yenilikçi çabalar ise, işletmenin büyüme sürecinin ilk adımını oluşturdıkları için önemlidir. Yenilikçiliğin arka planında ise, işletme kaynaklarının somut ve soyut özelliklerinin bileşiminin ilgili amaca yaptığı katkı yer almaktadır. Böylece, kaynak ve yetenekler arasındaki korelasyon ilişkisinin yönü, pazar performansının belirleyicisi olacaktır.

Sonuç olarak, tarihsel evrim sürecinde kaynak temelli teori, literatürde endüstriyel örgüt teorisinin vurgulamadığı içsel kaynak ve

yetenekleri strateji oluşumunda temel alan yaklaşımı ile içsel-dışsal analizi bütünleştiren bir konum edinmiştir. İşletmelerin mal ve hizmet üretim süreçlerinde rol oynayan en önemli unsur kaynaklardır. Aslında KTT de iki kavram üzerine inşa edilmiştir: “Kaynak” ve “Yetenek”. İşletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde ya da mal ve hizmet üretiminde kullandığı somut ve soyut tüm öğeler kaynaklardır. Bu kaynakların koordinasyon içerisinde pazar önerilerinin değer üretimine katkı verecek biçimde kullanabilmesi ise, yetenekleri oluşturur. İşletmeler yetenekleri ölçüsünde kaynaklarını koordineli biçimde kullanarak SRÜ kazanabilirler. Sonraki kısımda KTT’nin kritik öğeleri olan kaynak, yetenek ve temel yetenek kavramları ayrıntılandırılacaktır.

2.5. KAYNAKLAR, YETENEKLER VE TEMEL YETENEKLER

Kaynak temelli teorinin gelişim sürecinde çeşitli araştırmacılar, kaynakların farklı tiplerinin işletmelere ilişkin farklı rekabetçi etkilere sahip olabileceğini göstermek amacıyla sınıflama çabalarına girişmişlerdir (Papatya, 2007: 68). Disiplinde kaynaklara ilk atıfta bulunan çalışma Wernerfelt (1984) tarafından yapılmıştır. Buna göre; kaynaklar, işletmeye özgü üstünlük ya da zayıflık olarak düşünülebilen her unsurdur (Wernerfelt, 1984: 172). KTT’nin temel bakış açısı, işletmeyi sadece ürün-pazar faaliyetleri kapsamında değil, somut ve soyut kaynaklar portföyü biçiminde görmektedir (Karacaoğlu, 2006: 87). Bu çerçevede kaynaklar, üretim sürecinin girdileridir -analizin temel birimleridir. İşletmenin özel kaynakları; sermaye araçları, çalışanların bireysel yetenekleri, patentler, marka isimleri, finans v.b. unsurlardan oluşur. Yetenekler ise, bazı görev ya da işlevleri yerine getirmek için kaynakların eşgüdüm kapasitesidir. Buna göre; kaynaklar yeteneklerin girdileri iken, yetenekler de rekabet üstünlüğünün girdileridir (Grant, 1991: 118). Amit ve Schoemaker (1993: 35), kaynakları işletmenin yetenekleri aracılığıyla kullanılan faktör birimleri olarak kavramsallaştırarak literatürdeki kaynak ve yetenekler arasındaki ayrışmayı ortaya koymuşlardır.

Örgütlerde kaynak ve yeteneklerin başarı için kritik bir öneme sahip olduğu görüşü yeni değildir. Özellikle 1950’li yılların ikinci yarısından itibaren başta Selznick ve Ansoff olmak üzere Learned, Christensen, Andrews ve Guth gibi araştırmacıların personel, bilgi ve yetenek gibi örgüt içi kaynakların işletme geleceğindeki stratejik önemine sıkça değindikleri görülmektedir (Doğan, 2004: 140). Yapı - davranış (strateji) - performans paradigmasının etkisi ile 1950’li yıllarda örgüt araştırmacılarının kaynak ve yeteneklere ilgisi azalmış; ancak, 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren Wernerfelt, Grant, Amit ve Schomaker, Peteraf, Hunt, Ulrich ve Lake v.b. araştırmacıların çalışmaları ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temel değişkenleri olarak kaynaklar ve yetenekler analizlerde sıkça kullanılmıştır. 1990 yılında Prahalad ve Hamel’in literatüre kattığı “temel yetenek” kavramı stratejik seçimlerde paradigma değişimine neden olmuştur. Bu yaklaşımla temel yeteneklerden hareketle stratejinin oluşturulması gerektiği ve stratejinin içsel düzeyde analizi geniş kabul görmeye başlamıştır. Bu anlamda temel yetenek; işletmeyi diğerlerinden ayıran, işletmenin vizyonunun gerçekleşmesinde temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen ve ona rekabet üstünlüğü sağlayan her tür bilgi, yetenek, sistem ve yöntemler bütünü olarak ifade edilebilir (Koçel, 2001: 313; Doğan, 2004: 138). Temel yetenek analizi ile stratejik yönetim disiplindeki başkalaşımı ortaya koymaya çalışılan Prahalad ve Hamel, geleneksel olarak çevre analiziyle başlayan ve içsel analiz ile devam eden planlama sürecinin aksine, işletmenin kendini diğer işletmelerden farklı kılan özelliklerini belirlemesi ve rakiplerin taklit edemeyeceği bu yeteneği planlamanın temeline oturtmasını ifade etmektedirler (Javidan, 1998: 60).

Paradigma değişimi ile önemli duruma gelen kaynaklar, yetenekler ve temel yetenekler sonraki kısımda irdelenecektir.

2.5.1. Kaynaklar ve Kaynakların Sınıflandırılması

Kaynaklar; işletme tarafından gerçekleştirilmiş, üretim sürecine farklı biçimlerde katkıda bulunan tüm fiziksel, beşeri ve finansal kaynaklar başka bir deyişle, tüm girdiler ve çıktılardır. Bu kaynaklar, işletmelerde bağımsız ya da birleşik olarak bulundurulmaktadır (Papatya, 2007: 74). Çeşitli çalışmalar incelendiğinde, literatürde işletme kaynaklarının; finansal, fiziksel, insan, teknolojik, örgütsel kaynaklar; fiziksel, insan ve örgütsel kaynaklar; fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar ve örgütsel yetenekler; fiziksel, entellektüel ve kültürel kaynaklar; fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar gibi farklı biçimlerde sınıflandırıldığı görülebilir (Soyer, 2007: 67-68). Bu çalışmada örgütsel stratejinin oluşturulmasında belirleyici olan kaynakların sınıflandırılmasında somutluk derecesi kullanılacaktır. Başka bir deyişle, kaynaklar maddi olup olmamalarına göre, somut ya da soyut biçiminde sınıflamaya tabi tutulacaklardır. Somut kaynaklar, alım satımı yapılabilen, fabrika, bina, sermaye, hammadde, arazi v.b.; soyut kaynaklar ise, fiziksel bir varlığı bulunmayan, herhangi bir amaç için kullanılan ya da kullanıma potansiyeli bulunan, kullanıldıktan sonra kendini yenileyebilen, kullanıldığı zaman yalnızca azalmayıp, nitelik / nicelik açısından da olduğu gibi kalabilen ya da artabilen her unsuru ifade eder (Naktiyok ve Karabey, 2007: 207). Somut kaynaklar, işletmenin finansal tablolarında ölçek büyüklüğü ve işlevleri ekseninde değerlendirilmeye tabi tutulurlarken; soyut kaynaklar, rekabetçi üstünlük kazandırma özellikleri daha yoğun olmalarına rağmen finansal tablolar üzerine yansımamaktadırlar (Papatya, 2007: 75). Soyut kaynaklar genelde işletmenin geçmiş deneyimlerinden kaynaklanmakla birlikte literatürde değişik açılardan sınıflandırılmışlardır. Soyut kaynaklar insana bağlı olan ve olmayan olarak iki sınıfa ayrılabilir. İnsana bağlı soyut kaynak, taşıyıcısından ayrı olarak düşünülemeyecek, işletmeden ayrıldığında doğrudan etkisinin hissedileceği her tür varlıktır. Her insanın bilgi, birikim, beceri ve ustalık bakımından birbirinden farklı donanımda olması, en önemli taklit edilemezlik ve özgünlük nedenini oluşturmaktadır. Bu durumda sürdürülebilir rekabet avantajının, işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının

zihinsel ve duygusal birikimi olduğu düşünülebilir (Altuntuğ, 2009: 446). İnsana bağlı olmayan kaynaklar ise, kendi içerisinde tablo 2.2.'deki gibi 3 (üç) gruba ayrılabilir: örgütsel sermaye, teknolojik sermaye ve ilişkisel sermaye (Fernandez v.d., 2000: 81-82).

Tablo 2.2. Soyut Kaynakların Sınıflandırılması

Soyut Kaynaklar	Sınıf	İçerik	Ayırım Mekanizmaları
İnsana Bağlı	İnsan Sermayesi	Aynı Cins Bilgi Özel Bilgi Kural ve Yönergeler Veri Tabanları	Sözleşmeler Nedensel Belirsizlik
İnsandan Bağımsız	Örgütsel Sermaye	Örgütsel Rutinler Kurum Kültürü İşbirliği Anlaşmaları	Anlaşma İstikrarı
	Teknolojik Sermaye	Patentler Ticari Sırlar Endüstriyel Modeller ve Çizimler Telif Hakları Ün Markalar Ticari İsim	Hareketsizlik
	İlişkisel Sermaye	Tabelalar Sadakat,Uzun Dönemli İlişkiler Dağıtım Kanalları	İlk Giren Avantajları

Kaynak: (Fernandez v.d., 2000: 82).

Örgütsel sermaye; işletmeye düzen, istikrar, kalite ve çalışanlara içinde çalışabilecekleri ve birbirleriyle iletişim kurabilecekleri bir bağlam sağlar. Bir işletmenin örgütsel sermayesi; onun kuralları ve yönergeleri, veri tabanları, örgütsel rutinleri ve kurum kültürüne kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Örgütün teknolojik sermaye stoğu; üretim ve ürün teknolojilerine erişim, kullanım ve yeniliğe ilişkin bilgilerini içermektedir. Arge faaliyetleri ile geliştirilmiş ve genişletilmiş, diğer işletmelerce geliştirilen teknolojilerin

adaptasyonu ile endüstriyel casusluk, ters mühendislik, beyin göçü v.b. stratejilerle elde edilen teknolojik sermaye kaynaklarının hareketsizliğini sağlayarak işletmeler arası akışı sonlandırır. Piyasaya ilişkin soyut kaynaklardan türetilen potansiyeli (ün, marka, müşteri sadakati, uzun dönemli müşteri ilişkileri, ticari isim, tabela ve dağıtım kanalları v.b.) içerir. Bir işletmenin ünü; tedarikçiler, kreditorler, çalışanları, müşterileri ve rakipleri tarafından sahip olduğu imajdır. Başka bir deyişle ün, işletmenin sosyal meşruiyetinin sonucudur. Dolayısıyla, işletmenin geçmiş faaliyetlerinden oluşmakta ve gelecek davranışlarının tahmin edilmesinde de temel oluşturmaktadır (Fernandez, 2000: 82).

Kaynakların somut ve soyut olarak iki sınıfa ayrılmasının yanında işletmeyi başarıya ulaştırmada itici güç olan soyut kaynaklar, kaynaklar ve yetenekler olarak tablo 2.3. 'deki gibi 2 (iki) gruba ayrılarak incelenebilir (Naktiyok ve Karabey, 2007: 208).

Tablo 2.3. Soyut Kaynaklar

Kaynaklar		Yetenekler	
Yasalar Tarafından Korunanlar	Yasalar Tarafından Korunmayanlar	Çalışanlara Bağlı Olanlar	Örgütle İlgili Olanlar
Entellektüel Mülkiyet Hakları Patentler Telif Hakları Ticari Sırlar	Firmanın Şöhreti Veri Tabanları	Çalışanların Bilgisi ve Deneyimi Çalışanların Eğitim Düzeyi	Yönetim Tarzı Uyum, yenilik yapma ve değişimi yönetebilme yeteneği Örgüt kültürü Takım çalışması

Kaynak: (Naktiyok ve Karabey, 2007: 208)

Soyut kaynaklar, yılların çabasıyla, karmaşık örgütsel rutinler ve bireyin görevleri, araçlar ve teknolojiler ile ilişkisinden ortaya çıkmakta ve kurum kültürü içerisine yerleşmiş üstü örtülü bilgiye dayandırıldığında rekabet avantajının gerçek nedenlerini saklayarak tüm işletme faktörlerinin ve ilişkilerinin öğrenilmesini engellemektedirler (Fernandez v.d., 2000: 86-87). Soyut kaynaklar, sıkı bir çalışma ile yeteneklere dönüşebilir. Kaynakların stratejik değeri, bir araya geldikleri ya da bütünleştikleri zaman artmaktadır. Yetenekler ise, bir görevi yerine getirebilmeye yönelik belirli kaynakları bütünleştirme kapasitesi olmaktadır (Papatya, 2007: 84). Sonraki kısımda, örgüte rekabet avantajı getiren yeteneklere değinilecektir.

2.5.2. Yetenekler

Örgüt disiplininde yeteneklerin, işletmeyi diğerlerinden farklı bir yere taşıma kapasitesine sahip olduğuna ilk işaret eden Selznick olmuştur. Selznick'e göre; bu özellikleriyle yetenekler, işletmenin onu öne geçirme potansiyeli taşıyan ayırt edici unsurlarıdır (Altuntuğ, 2009: 449). Yetenekler, kaynaklardan ayrı olarak tanımlanmak zorundadırlar. Buna göre; yetenekler, belirli bir pazarda bir alt birimin maliyet ya da farklılık üstünlüğünü desteklemek için gerekli olan taklit edilemez, yeri doldurulamaz ve değiş tokuş edilemez kaynaklardır (Papatya, 2007: 84-85).

İşletmelerin müşteriler tarafından algılanan kimliğini temsil eden yetenekler, kaynak temelli teoride, işletmelerin ya da stratejik işletme birimlerinin kârlılıklarına en iyi biçimde hükmetmesine ve faaliyetlerini etkin olarak koordine etmelerine olanak sağlayan beceri ve bilgi demeti olarak tanımlanmaktadır. İşletmeye özel bu yetenekler, uzun dönemli rekabet avantajı yakalama ve performans gösterme açısından işletmenin temel kaynaklarını oluşturmaktadır (Acar ve Zehir, 2008: 105). Literatürde artan bir biçimde yapılan çalışmalarda işletme yeteneklerinin çeşitli boyutları ortaya konmaya çalışılmıştır. Ancak, kavramın dinamik doğası nedeniyle

tanımlanma zorluğunun yanında hangi kaynakların yetenek olarak değerlendirilebileceğine ilişkin objektif bir anlayış yoktur. Ancak, yeni değerli olmaya başlayan kaynak ya da yeteneklere sahip işletmelerin rekabette daha şanslı olduğu açıktır. Kaynak ve yetenek avantajlarını belli bir süre koruyabilen işletmeler ilgili sektörde baskın bir aktör olabilir ve stratejik yönetim yetenekleri sayesinde avantajlarını sürdürebilirler. Hitt ve Ireland (1985: 289-291), rekabet avantajı sağlayan işletme yeteneklerini genel yönetim, üretim / işlemler, mühendislik ve arge, pazarlama, finans, personel, halkla ve hükümetle ilişkiler biçiminde fonksiyonel bazda tanımlayarak 55 yetenek belirlemişlerdir:

Genel Yönetim

1. Eğitimli ve yetenekli üst yöneticileri çekme ve tutma
2. Genel işletme performansı üzerinde daha iyi kontrol elde edilmesi
3. Yeni iş fırsatlarını ve potansiyel tehditleri algılama
4. Kurumsal kimliği, misyonu, amaçları ve felsefeyi yansıtan bir strateji belirleme ve tüm örgüte iletme
5. Çatışan düşünceleri birleştirme, kilit yöneticiler arasında koordinasyonu ve etkin işbirliğini geliştirebilme, isteklilik yaratarak kâr ve büyümeye yönelik yönetsel güdülerini harekete geçirebilme
6. Kurumsal gelişim için daha etkin bir stratejik planlamanın oluşturulması
7. Ulusal ve uluslararası operasyonlar, sürekli eğitim ve gelişim programları ile yönetici derinliğini koruma
8. Amaçlara göre yönetim ve sorumluluk muhasebesinin kullanımının arttırılması ve orta ve üst düzeyde katılımcı karar alma
9. Karar almada nicel tekniklerin daha etkin kullanımı
10. Yönetsel karar almada veri akışının zenginliğini, esnekliğini ve erişebilirliğini sağlayan daha kapsamlı ve düşük maliyetli bilgisayar sistemlerinin kullanımı

Üretim ve İşlemler

11. Ekipman verimliliğini ana rakipler ile aynı düzeyde tutabilmek için fabrika modernizasyon programları
12. Kapasite genişletme ve artan taşeronlaşma arasında iyi bir değiş tokuş dengesi
13. Üretim süreçlerinde otomasyonu arttırma
14. Gelişmiş fabrika yerleştirme, iş akışı ve iş çevresi
15. Daha verimli ve güvenilir çok kaynaklı tedarik

16. Daha etkin malzeme koruma ve yenileme politikaları
17. Kalite, maliyet ve zamanın daha iyi denetlenmesi için üretim kontrol sistemlerinin bilgisayarlaştırılması ve ademi merkezileştirilmesi
18. Gelişmiş malzeme ve envanter kontrolü
19. Gelişmiş endüstri mühendisliği yetenekleri
20. Azaltılmış hava, ses v.b. kirlilikleri ve endüstriyel sağlık ve güvenlik düzenlemelerine daha fazla uyum

Mühendislik ve Arge

21. Araştırma ve yeni ürün geliştirme yeteneklerinde ilerleme
22. Mevcut ürünlerin iyileştirilmesi daha ekonomik ve kolay elde edilebilen ikame hammadde kullanımı için değer analizi
23. Enerji verimliliğine odaklanan gelişmiş süreç mühendisliği
24. Arge amaç ve stratejileri ile mevcut ve olası ürün/pazar etki alanlarını uyumlaştırarak, arge harcamalarının daha iyi yönetimi ve artan verimlilik
25. Arge, işlem ve pazarlama (araştırma) arasındaki etkin koordinasyon için disiplinler arası görev güçleri ya da proje takımlarının kullanılması

Pazarlama

26. Gelişmiş pazarlama araştırması ve bilgi sistemleri
27. Yoğun pazara yayılım ile müşteri yüzeyini genişletme
28. Hükümetlerle ve diğer büyük müşterilerle uzun dönemli ve büyük sözleşmeler yapabilme
29. Farklı fiyatlama stratejilerinin daha etkin kullanımı
30. Daha yeni ve etkili satış geliştirme ve reklam kampanyaları
31. Ürün dağıtım ağlarını genişletme ve geliştirme ile dağıtıcı ilişkilerini geliştirme
32. Ürün eklemeleri ve çıkarımları için etkili ve verimli ürün hattı politikaları geliştirme
33. Daha iyi eğitilmiş, güdülenmiş, enerjik ve dinamik satış örgütünün korunması

Finansman

34. Bono oranlarını ve hisse senetlerinin borsa performansını geliştirme
35. Etkin kâr payı politikaları ile hissedarlara rekabetçi getiriler sağlama
36. Finansal halkla ilişkiler ve özelde hissedarlarla ilişkileri geliştirme
37. Düşük özkaynak ve uzun dönemli borçlanma maliyeti
38. İçsel büyüme ve satın almalar için güçlü sermaye yapısı
39. Kısa vadeli sermayeyi daha düşük maliyetle arttırmaya yönelik güçlü işletme sermayesi yapısı
40. Etkili vergi yönetimi

41. Yabancı yatırımların enflasyon ve döviz kuru kayıplarına yönelik risklerini yönetme yeteneği
42. Büyüme hedeflerine ulaşabilmek için yeni iş fırsatları için uygun getirilerle risk almayı destekleyen etkili sermaye harcamalarını değerlendirme süreçleri
43. ROI tekniklerinin kapsamlı kullanılması ve ürün/pazar kârlılığının düzenli olarak izlenmesi
44. Verimli, etkili ve bağımsız iç kontrol sistemleri

Personel

45. Ticari birlikler ile etkili ilişkiler
46. İşe alma, eğitim, terfi, tazminat ve personel hizmetleri için etkili ve verimli personel politikaları
47. Personel devir oranının optimize edilmesi
48. Gelişmiş işgören motivasyonu, iş tatmini ve moral
49. Çalışanlarda yaratıcılığı teşvik eden, ödüllendiren ve özendiren performans-ödül sistemlerinin kurulması
50. Etkin şikayet süreçleri
51. Her düzeydeki çalışanları kendi alanlarındaki gelişmeleri takip edebilmeleri için devamlı eğitim teşvikleri

Halkla ve Hükümetle İlişkiler

52. Sektördeki ulusal politikaları etkileyebilme ve düzenleyici kurumlarla etkili ilişkileri sürdürebilme yeteneği
53. Çevreciler, tüketici koruma dernekleri ve diğer sivil toplum örgütleri ile iyi ilişkiler
54. Yerel yönetimlerle, yerli-yabancı hükümetlerle tatmin edici ilişkileri sürdürebilme
55. Genel kurumsal imajı geliştirme

Hall (1992, 1993, 1994) soyut kaynakları sınıfladığı çalışmaları ile birlikte Coyne (1986)'dan hareketle dört tip yeteneğin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini ileri sürmüştür (Soyer, 2007: 69):

- Yasal yetenek: Entellektüel mülkiyet hakları, sözleşmeler, ticari sırlar v.b. yasal kaynakların sahipliğinden meydana gelir.
- Durumsal yetenek: Ün, değer zinciri yapısı v.b. geçmiş faaliyetlerin sonucu olarak rakiplerin o durumu elde etme sürelerinin uzunluğuna bağlıdır.

- Fonksiyonel yetenek: İşletmenin stratejik işletme birimleri ve bu birimlerde yer alan bireylerin şahsi becerilerinden meydana gelir.
- Kültürel yetenek: Örgütü oluşturan birey ya da gruplara kendiliğinden nüfuz eden rutinler, tutumlar, inançlar ve değerleri kapsamaktadır.

Algılanan müşteri değeri ve benzersizliği, rekabet üstünlüğünün iki önemli unsuru olarak tanımlayan Ulrich ve Lake (1991) finansal, stratejik ve teknolojik yetenekleri benzersizlik için ön koşul olarak kabul etmişler ve yetenekli örgütlerin dört kritik unsurunu belirlemişlerdir. Birincisi, yetenekli örgütler, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında paylaşılmış düşünce yapılarına sahiptirler. İkincisi, paylaşılmış düşünce yapısına sahip olmak için çeşitli yönetim uygulamalarından faydalanırlar. Üçüncüsü, değişim kapasitesi yaratırlar ve son olarak, örgüt çalışanlarını güçlendirirler.

Aaker (1989) bir örgütün yeteneğini, işletmenin reklam ya da verimli üretim gibi rakiplerinden daha iyi yaptığı faaliyetler olarak tanımlamış; başka bir deyişle, fonksiyonel yetenek bakış açısını benimsemiştir. Day (1984) çalışmasında örgütlerin kaynak ve yeteneklerini tablo 2.4'de görüleceği üzere iki ana kategorik düzeyde sınıflandırarak kaynak temelli teoriye katkı vermiştir (Walley ve Thwaites, 1996: 165-166).

Tablo 2.4. Örgüt Kaynak ve Yetenekleri

Kaynaklar	Yetenekler
Dağıtım ağı ve kapsamı	Pazar bölümlerine yönelik özel bilgiler
Finansal yapı ve sermayeye erişim	Müşteri hizmetlerine yönelimlilik
İlgili alanlarla paylaşılan deneyim	Tasarım uzmanlığı
Düşük maliyetli üretim ve dağıtım sistemi	Uygulama deneyimi
Üretim kapasitesi	Ticaret ilişkileri
Hammadde kaynaklarının sahipliği ya da uzun dönemli tedarik sözleşmeleri	İlgili teknolojilerden faydalanabilme yeteneği
	Sistem tasarım yeteneği
	Hızlı ve esnek cevap verebilme yeteneği

Kaynak: (Walley ve Thwaites, 1996: 165-166)

Yetenekler bir örgütün stratejisini dayandırabileceği ve rekabet üstünlüğü geliştirebileceği özel kaynaklardır. Hangi açıdan değerlendirilirse değerlendirilsin yetenekler, örgütlerde üstü örtülü bilgi paylaşımının yegane temsilcileri olarak somut ve soyut kaynakların etkileşimi ile ortaya çıkarlar. Stratejik değere sahip olduklarında ise, örgüte piyasa şartlarında rekabet üstünlüğü sağlarlar. Örgütler faaliyetlerinin devamlılığı için, yeteneklerini geliştirecek stratejileri oluşturmak ve uygulamak zorundadırlar (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 102). İşletmelerin stratejik değer sağlayan kritik başarı öğelerinden olan yetenekler ise, literatürde temel yetenekler olarak adlandırılmaktadır.

2.5.3. Temel Yetenekler

Günümüz dünyasında işletme örgütleri arasında belli bir müşteri grubunu ele geçirme adına ciddi bir rekabet yaşanmaktadır. Böylesi bir ortam içerisinde işletmelerin tercih edilebilirliğinde ya da başarılarında kritik bir takım öğelerin yeri yadsınmamaktadır. Etkili bir işletme stratejisinin ilk adımı, işletme kaynaklarının birçok iş alanında rakiplerinden nasıl farklılaşacağı konusunda bir vizyon geliştirmektir (Collis ve Montgomery, 2000b: 18-19). İşletmeleri sektörde ön plana çıkaran, belli düzeyde rekabet avantajı sağlayan ise, sahip olunan yeteneklerin benzersizliğidir. Başka bir deyişle, taklit edilemeyen bir örgütten diğer örgüte transferi zor olan özel varlıklar, üretim yetenekleri, deneyimli işgören, tasarım kapasitesi v.b. unsurlar strateji oluşumunun odağında yer aldıklarında ilgili örgütü sektörde farklı bir konuma taşımaktadırlar. Endüstrilerdeki yapısal değişimler, yasal altyapıların yeniden tasarımı, aşırı kapasite problemleri, birleşme ve satın almaların hız kazanması, çevre koruma politikalarının etkisi, değişen müşteri beklentileri, hızla gelişen teknoloji, ticari bloklaşmaların yaygınlaşması ve global rekabet, strateji oluşum sürecinde paradigma değişimine yol açmıştır (Prahalad ve Hamel, 1994: 7-9; Bakoğlu, 2010: 248). Değişen paradigma ile rekabet üstünlüğü anlayışı işletmelerin içsel kaynak ve yeteneklerine odaklanmalarına neden olmuş, bu nedenle işletmeleri diğer işletmelerden

ayıran özellikler önem kazanmıştır. Subaru'nun sürekli dört çeker AWD sistemi; Volkswagen'in triptronik DSG şanzımanı; Volvo, Saab gibi otomobil üreticilerinin İsveç çeliğinden oluşan kaporta ve panel sağlamlıkları, Toyota'nın sorunsuzluğu, Honda'nın V-Tec motor teknolojisi v.b. birçok örnek, otomotiv endüstrisinde işletmelerin hangi özellikleri ile varlıklarını sürdürdüklerini göstermektedir. Başka bir deyişle, tüm bu işletmeleri farklı kılan unsurları, onların varlık nedenleri olmuşlardır. Çünkü, temel yetenekler olarak bilinen işletmelerin sahip oldukları özgünlük onların taklit edilmelerini zorlaştırdığı gibi, değer üretiminin anahtarını da oluşturmaktadır.

Örgütler dış çevreye ilişkin yönetsel algılamalardaki değişiklikler ile doğal iş çevresini yönetmeye yönelik karmaşık yetenekler arasındaki uyumu koruyabilmek için proaktif çevresel stratejilerin odağına temel yetenekleri koymaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kapsamda kaynak temelli teori, içsel örgütsel yeteneklerin ya da temel yeteneklerin rekabet uygulamalarına odaklanmıştır (Aragon-Correa ve Sharma, 2003: 75-76). Temel yetenekler işletmelerin içsel kapasiteleri ile dışsal sektör ortamı arasında kopmaz bir bağ kurarlar. Değerli bilgi ve beceriler ile benzersiz yetenekleri kapsayan temel yetenekler; tek bir beceri ya da teknolojiden çok, bir dizi becerinin ve teknolojinin biraraya getirilmesinden oluşur (Papatya, 2007: 107). Buna göre, bütünleştirilmiş ve örgütsel öğrenme süreçleri tarafından koordine edilmiş temel yetenek; müşteriler için görülebilir değere sahip, rakiplere göre benzersiz, taklit edilmesi zor ve birçok pazara potansiyel giriş sağlayabilen, teknolojilerin, süreçlerin ve bakış açılarının bütünüdür (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 103). Literatürde ilk kez Prahalad ve Hamel tarafından kullanılan temel yetenek kavramı, bir örgütte ürün tasarımı ve üretim teknolojileri için gerekli beceri ve teknolojilerin toplamı olarak tanımlanmıştır. Temel yetenekleri yeni stratejik değerlerin oluşturulmasında deneyim ve sistemlerin havuzu olarak tanımlayanlar ise, Markides ve Williamson'dur. Teece v.d.(1997)'e göre; temel yetenekler, bir işletmenin ve rakiplerinin ürünlerinin sırrını açıklamaktadır. Moran ise temel yetenekleri, bir örgütün sahip olduğu bilgi,

kaynaklar, öğrenme yeteneği, yönetim anlayışı ve teknoloji olarak belirtmektedir (Akgemci, 2007: 190-191). Prahalad ve Hamel tarafından "Bir örgütün çok sayıdaki ürün hattını belirleyen bireysel teknolojiler ile ürün becerilerinin birleşimi" olarak tanımlanan temel yeteneklere Sony'nin minyatürleştirmedeki çekirdek yeteneği ile işletmenin Sony Walkmen'den video kameralara ve dizüstü bilgisayarlara kadar çok çeşitli ürünler üretmesine olanak sağlayan uygulamaları örnek olarak verilebilir (Pralhad and Hamel, 1990: 79-91). Prahalad ve Hamel temel yetenek kavramının özelliklerini ise şöyle sıralamaktadırlar (Major, Asch, Cordey-Hayes, 2001: 95-96):

- Eşsiz bir işletme becerisi ya da teknoloji uygulamasıdır.
- Bilgiye dayanan ve öğrenme sonucu oluşan bir aktivitedir.
- Temel müşteri tatminini sağlayacak müşteri değerine haiz olmalıdır.
- Diğer rakipleri alt edecek üstünlükte olmalıdır.
- Yeni pazarlara giriş yolu açmalıdır.

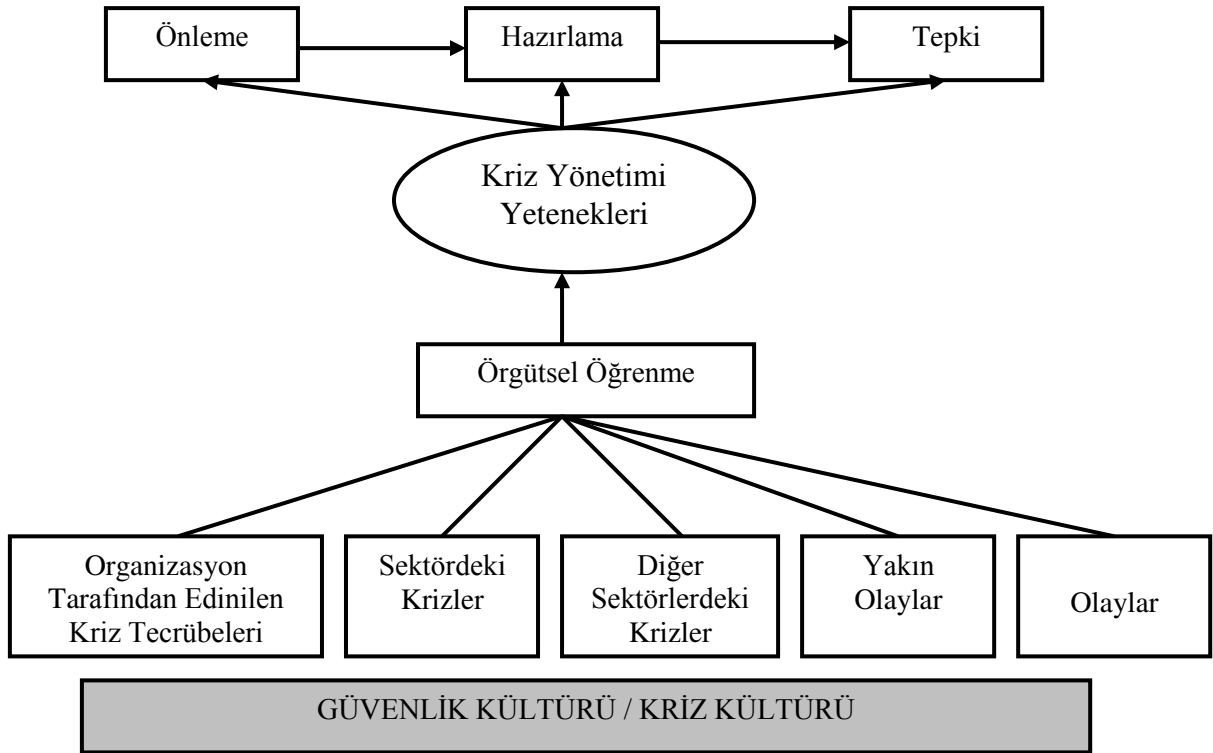
Prahalad ve Hamel, geleneksel planlama sürecinin aksine farklı bir yaklaşım önermektedirler. Çevre analiziyle başlayan ve içsel analiz ile devam eden planlama sürecinin aksine, işletmenin kendini diğer işletmelerden farklı kılan özelliklerini belirlemesi ve rakiplerin taklit edemeyeceği bu yeteneği planlamanın temeline oturtmasını ifade etmektedirler. Örneğin, Toyota'nın global otomotiv sanayindeki en önemli yetenekleri; tam zamanında üretim, kendi kendini yöneten takımlar ve esnek üretim sistemidir. Bu unsurlar Toyota'nın pazarda varolabilmesini sağlayan güçlerdir ve spesifik müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak, taklit edilmesi zor bir gücü işletmeye kazandırır (Javidan, 1998: 60-61).

Stratejik planlanma hiyerarşisi işletme faaliyetlerinin temelini oluşturur. Bir işletmenin faaliyete geçmesi ise, pazardaki bir boşluğu dolduracak temel yeteneğe ya da yeteneklere sahip olmasını gerektirir. Bu noktada, işletme

dış çevredeki fırsatlar ile içsel kaynaklarını eşleştirmekte ve bunları temel yetenekleri ile yakalamaya çalışmaktadır.

İşletme bünyesindeki stratejik işletme birimlerinin tek tek başarısı bir bütün olarak işletme başarısına etki etmediği sürece anlamsızdır. Temel yeteneğin kullanılabilmesi için bu yeteneğin tüm işletme birimleri tarafından bilinmesi ve bu doğrultuda bütünleşik çaba gösterilmesi gerekmektedir. Temel yetenek; öğrenmeye ve takımlara dayalı bir örgüt kültürünü, etkin bir ödül sisteminin varlığını, yatay bütünleşmeyi sağlayan bir örgütsel yapılanmayı gerekli kılar. Bu bileşenlerin örgütsel amaçlara uygun olarak bir araya getirilmesi ise, örgüt bünyesinde sinerji yaratır (Javidan, 1998: 61).

Kriz, ekonomik sistem içinde beklenmeyen bir dalgalanma ya da belirsizliği ifade eder. İşletmelerin böyle durumlarda ayakta kalabilmeleri, kriz yönetme yeteneğine sahip olmalarını gerekli kılar (Roux-Dufort, Metais, 1999:117). Örgüt, kriz durumları için spesifik yeteneklere sahip olmalıdır. İşletmenin temel yeteneği sadece üretim, satış ve pazarlama alanlarında değildir. Kuvvetli, güvenilir, yenilikçi ve öğrenmeye dayalı örgüt kültürünü temel yetenek olarak kullanan işletme, finansal krizlerden derinlikleri ne kadar çok olursa olsun kendini koruyabilir. Kriz yönetimi olarak temel yetenek şekil 2.13'de sunulmuştur (Roux-Dufort, Metais, 1999: 119). Temel yetenek, işletme becerilerinin çevrenin istediği ölçüde bir araya getirilmesine rehberlik eder (Banerjee, 2003: 251). Yapı, eşgüdüm ve strateji arasındaki ahenk işletme performansını beraberinde getirir. Stratejik karar alma sürecini etkileyen en önemli unsur işletmenin becerileridir. Dolayısıyla, kriz ortamlarında işletme sahip olduğu yetenekleri çeşitli teknikler kullanarak ölçeklendirecek, bu becerilerin bünyesine kattığı değeri ortaya koyarak karar alma sürecini ve uygulamasını biçimlendirecektir.



Şekil 2.13. Kriz Yönetimi Olarak Temel Yetenek

Kaynak: (Roux-Dufort, Metais, 1999: 119)

İleri teknolojik sektörler bulanık bir çevre içinde hareket ederler. İşletmenin performansı ise, bu bulanık çevreyi iyi analiz etme becerisine bağlıdır. Koşulsallık yaklaşımının getirdiği eşbiçimlilik, çevreye uyumu gerekli kılar. Bu da işletmenin mevcut pazar risklerini iyi analiz edebilecek temel yeteneğe sahip olması gerekliliği sonucunu doğurur (Duysters, Hagedoorn, 2000: 77-86). Rekabetteki başarı, dış çevredeki gelişmeleri sezen ve ona göre tepki veren proaktif işletmelerin olmaktadır (Doğan, 2004: 142). Dolayısıyla, işletme başarısı güçlü bir çevre öngörüsünü gerekli kılmaktadır. Öngörü ise, bir temel yetenek olarak ele alındığında en etkili sonucu verir. Çünkü, öngörü ve temel yetenek özellikleri itibariyle uygulamada stratejik bir bütünlüğü sağlamaktadırlar (Major, Asch, Cordey-Hayes, 2001: 103). Eğer öngörü işletmeye rekabetçi üstünlük sağlıyorsa temel yetenektir.

İşletmecilik biliminin gelmiş olduğu son noktaya damgasını vuran en önemli kavram, değişimdir. Değişime karşı direnç ise, örgütsel açıdan ele alındığında ancak değişimi yönetmekle ortadan kaldırılabilmektedir. Değişimi yönetmek ise, işletmelerin sahip oldukları yeteneklerle doğru orantılıdır. Temel yetenekler bağlamında kaynak temelli yaklaşımlar günümüz işletmelerinin değişimi yönetmek için uyguladıkları stratejik yönetim modellerinin öncülerindendir.

İşletmenin üretmiş olduğu her ürün bir ekonomik değer niteliğindedir. Klasik kâr maksimizasyonu amacından farklı olarak değer yaratma, zaman ve risk faktörünü de bünyesinde taşır. Dolayısıyla işletmeler, faaliyet alanlarında yeteneklerini kullandıkları ölçüde “işletme değerini” yükseltirler ve sürekliliklerini sağlarlar. Yönetimin görevi, bir değer yaratma stratejisi içinde yetenek yönetimini gerçekleştirmektir. Bilgi tabanlı bir model içinde pozitif getiri elde etmek için, işletme mevcut yeteneklerini belirlemeli ve üst yönetim tarafından karar alma sürecine dahil etmelidir. Temel yetenek oluşumu belli bir süreci kapsar. Süreç sonunda işletme bu yeteneği ile pazarda yerini konumlar.

Örgütlerde hiçbir temel yetenek kendiliğinden oluşmaz, bir sürecin sonucudur. Bununla birlikte temel yeteneklerin örgüt bünyesinde kalması, yeteneklere sürekli yatırımı zorunlu kılar. Temel yeteneğin görevini yerine getirmesi, ancak işletmeye sağladığı rekabet avantajı ile gerçekleşir. Globalleşen dünyada hızla artan rekabet, işletmeleri farklılık arayışlarına itmiştir. Bunun sonucunda, işletmelerin farkı yaratacak temel yetenekleri bünyelerinde bulundurmaları pazar konumlarının belirleyicilerinden olacaktır.

Çeşitli sektörlerdeki işletmelerin maliyetleri düşürmek, gereksiz faaliyetleri önlemek, yalın bir örgüt yapısına kavuşmak için kendi temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri, bu faaliyetlerde uzmanlaşmış işletmelerden satın aldıkları görülmektedir. Literatürde dış kaynaklardan yararlanma olarak tanımlanan bu stratejik seçim, daha önce işletmenin kendisi tarafından

gerçekleştirilen fonksiyonların başka bir işletmeden temin edilmesidir (Baden-Fuller, Target, Hunt, 2000: 285-286). Gevşek kapasiteye neden olan örgütsel destek hizmetlerinin; temizlik, nakliye, ulaşım, yemek v.b. alanlarda uzmanlaşmış işletmelerden satın alınması dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının örnekleri olarak uygulamada yerini almıştır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları işletmenin sabit maliyetlerini değişken maliyet haline dönüştürür, örgütün yatay ve dikey farklılaşmasını azaltarak etkinlik kazandırır, temel yetenekler üzerine odaklanma sağlar. Çok uluslu işletmecilik anlayışının geliştiği günümüzde hammaddeyi bir ülkeden temin edip montajı bir başka ülkede gerçekleştirme, işletmelere askeri, politik, ekonomik, sosyal, yasal v.b. risklerden uzaklaşma imkanını verir (Nellore ve Söderquist, 2000: 526; Piachaud, 2002: 83-84).

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, işletmede istihdam edilen personel sayısını, personelden kaynaklanan çatışma, klik oluşumları, sınırlandırılmış üretim v.b. örgütsel sorunları azaltmaktadır. Yapı daha sade, basık olmakta ve örgüt içinde belli faaliyetler için yapılandırılmış takımların etkinliği artmaktadır. Gereksiz departmanlardan kurtulan örgütler yalın hale gelmekte, bunun sonucunda hem maliyetler düşmekte hem de işletmenin karar alma süresi hızlanmaktadır. Böylece, işletmeler ana hedefleri ve yetenekleri üzerine odaklanmaktadır. Türkiye’de pek çok inşaat işletmesi belli alanlarda uzmanlaştığı işleri yapmakta, farklı işleri diğer işletmelere (taşeronlara) yaptırmaktadır. Örneğin, TAV Türkiye’de ve Türkiye’ye yakın coğrafyada havaalanı projeleri üzerine yoğunlaşmakta ve genelde bu işte uzman personeli istihdam etmektedir. Ancak, Mersin Limanı projesinde büyük ölçüde dış kaynaklardan yararlanarak; tasarım, maliyet belirleme, liman yapım işlerinde uzmanlık gerektiren faaliyetleri uzman personel sağlayarak yerine getirmektedir.

Temel yetenekler; pazarın gelecekteki talep, istek, ihtiyaç ve önceliklerini karşılamada işletmeye yardımcı olmaktadır. Başka bir deyişle; işletmeye özgü bilgi, beceri, uzmanlık ve teknolojinin varlığı; yeni ürün

geliştirme, daha iyi know-how, etkili satış sonrası hizmetler, maliyetlerin minimize edilmesi, daha verimli stok yönetimi ve teknoloji örgüte derinlik kazandırmaktadır (Akgemci, 2007: 192). İşletme faaliyetleri ile biçimlenen temel yetenekler; bilançoda görülmeyen, fiziksel varlıklar gibi yıpranmayan, ürün ve işlevlerden ziyade bilgi ve becerileri ifade eden, esnek ve uzun dönemli, karmaşık, belli alanlara yoğunlaşmış v.b. karakteristik özelliklere sahiptirler. Bu anlayış çerçevesinde işletmelerin çeşitli fonksiyonları ile bağlantılı temel yetenekler tablo 2.5’de sunulmuştur (Papatya, 2007: 88).

Tablo 2.5. Temel Yetenekler ve Fonksiyonel Örnekleri

Fonksiyonel Alanlar	Temel Yetenekler	İşletme Örnekleri
Dağıtım	Lojistik yönetim tekniklerinin etkili kullanımı	Wal-Mart
İnsan Kaynakları	Motivasyon, yetkilendirme ve çalışanları elde tutabilirlik	AEROJET
Yönetim Bilgi Sistemleri	Satın alma noktasında veri toplama yöntemlerine göre etkili stok denetimi	Wal-Mart
Pazarlama	Ürünlerin marka isimlerinin etkili tutundurma çabaları Etkili müşteri hizmetleri Yaratıcı mekanizmalar	Gillette RalphLauren Clothing McKinsey & Co. Nordstorm Norwest Solelectron Co. Norrel Co. Crate&Barrel
Yönetim	Yönetim görevlerini etkili yerine getirme Geleceği planlayabilirlik Etkin örgütsel yapı	Hewlett-Packard The Gap PepsiCola
Üretim	Güvenilir ürünler teslim etmek için tasarım ve üretim becerileri Ürün ve Tasarım kalitesi Karmaşık otomobil motorlarında karmaşık üretim Ürün ve bileşenlerinin küçültülmesi	Komatsu The Gap Mazda Sony
Arge	Mükemmel teknolojik yetenekler Yeni ürünler ve süreçlerde teknolojik dönüşüm hızı Gümüş-tuz materyalleri ile yoğun bilgi Dijital teknoloji	Coming Engineering Inc. Kodak Thompson Consumer Electronics

Kaynak: (Papatya, 2007: 88)

Örgütler, temel yeteneklerini birçok yolla oluşturabilmektedirler. Örgütler; rakiplerine oranla daha nitelikli çalışanlar istihdam ederek, yaratıcılık ya da yönetim gücüyle ayırteci yetenekler geliştirebilmektedir. Örgütlerin ayırteci yeteneklere sahip olabileceği birçok alan bulunmaktadır. Bazı örgütler üstün kaliteli ürünlerin üretimi; diğer örgütler ise, yenilik, arge, düşük maliyet, sürekli gelişim ve değişim sürecinin etkili yönetimi, yüksek müşteri desteğine ya da yaratıcı reklamlara dayalı üstünlükler sağlayabilmektedir. Örneğin; McDonalds'ın temel yeteneği, işletmenin normalin üstünde gelir elde etmesini sağlayan fast food franchise sistemindeki etkili denetimidir (Piachaud, 2002: 83-84). Sharp'ın en başarılı teknolojisi, sıvı kristal göstergeler olarak tanımlanan LCD ekranlar iken; Tyco'nun maliyet kontrolleri, iyi teşvik programları, güçlü imalatı ve faaliyet müdürlerinin etkinliği onu diğerlerinden ayırmıştır (Collis ve Montgomery, 2000b: 24-28). Walt-Disney ise, know-how becerisi ile çocuk oyuncaklarından çocuk parklarına ve filmlere kadar geniş bir yelpazede pazarlama hakkını elinde bulunduran yeteneğe sahiptir. Tüketici pazarlama becerilerinde Kraft General Foods ve Unilever faaliyet sonuçları ile çok öndedir (Collis ve Montgomery, 2000a: 44-53).

Buraya kadar anlatılanlar ışığında örgütsel kaynaklardan başlayarak oluşturulan yeteneklerin etkin uygulamaları sonrasında temel yeteneklerin ortaya çıkacağı ve temel yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajının temel kaynağı olacağı söylenebilir (Akgemci, 2007: 193). İşletmeyi diğer işletmelerden rekabetçi çevrede farklı bir konuma getiren kaynak ve yeteneklerin sahip olduğu çeşitli özellikler sonraki kısımda ayrıntılandırılacaktır.

2.6. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAYAN KAYNAK VE YETENEKLERİN ÖZELLİKLERİ

Örgütlerin stratejik seçimlerinin doğasını etkileyen çevresel faktörler işletme kaynaklarının önem derecesini ve bileşimini belirlemektedir. Değişim süreci içerisinde örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayan bazı kaynakların önemi azalmakta ya da artmaktadır. Başka bir deyişle, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynakları ilgili sektörel faktörlerin etkisiyle değişkenlik gösterebilmektedir. Bu kapsamda literatürde bir kaynak ya da yeteneğin örgüte rekabetçi üstünlük sağlama yönünde iki ana kategorik özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, Grant (1991: 114-135) tarafından ortaya atılan; örgüt kaynak ve yeteneklerinin getirilerinin, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği ile elde edilen kazançların örgüte mal edilebilirliği biçiminde iki anahtar faktöre dayandığını ortaya koyan görüştür. Başka bir deyişle, rekabet teorisine kaynak bazlı olarak yaklaşan araştırmacılar rekabet üstünlüğünün önemli belirleyicisi olabilecek kaynak ve yeteneklerin; dayanıklılık, şeffaflık, transfer edilebilirlik ve tekrarlanabilirlik özelliklerine sahip olması zorunluluğunu savunmaktadırlar (Grant, 1991: 124-128).

İşletme örgütlerinin kaynaklarının dayanıklılıkları çok değişkenlik gösterir. Rekabet üstünlüğünün uzun ömürlü olabilmesi için işletme yetenekleri, işletmenin bireysel kaynaklarının (insanlar dahil) yer değiştirme yoluyla yeteneklerini koruyabilmesi sayesinde daha dayanıklı olma potansiyeline sahiptir. Bu noktada kurumsal ün, benzer anlamda uzun ömürlülük göstererek dayanıklılık avantajının bağlayıcısı olmuştur. Örneğin; GE, IBM, Du Pont ve Proctor & Gamble'ın iyi yönetilen, sosyal sorumluluk sahibi, finansal açıdan ses getiren, güvenilir ürünler üreten ve çalışanlarına iyi davranan işletmeler olarak ünleri uzun yıllara yayılmıştır. Rekabet avantajını sürdürmede örgütsel kültürün oynadığı en önemli rollerden biri ise,

yeni çalışanların sosyalleşmesi yoluyla yetenekler için koruma desteği sağlamasıdır (Grant, 1991: 124-125).

Şeffaflıkla ilgili olarak, zaman içerisinde işletmenin rekabet avantajını sürdürebilmesi diğer işletmelerin onun stratejisini taklit edebilme hızlarına bağlıdır. Taklit edebilmek için rakiplerin bilgi ve strateji kopyalama problemlerini çözmeleri gerekmektedir. İlk şeffaflık problemine göre; tek bir performans değişkenine ilişkin üstün yetenek sonucu oluşan rekabet avantajının, pek çok değişken arasından üstün performansı sağlayan ve çoklu yetenekler içeren bir rekabet avantajına göre tanımlanması ve anlaşılması daha kolaydır. Örneğin IBM'in üstün performansı; araştırma yeteneği, mükemmel müşteri hizmeti, teknik destek, ürün geliştirme v.b. çeşitli ve anlaşılması çok güç özelliklerine bağlıdır. İkinci şeffaflık problemine göre; çok sayıda çeşitli kaynak arasında karmaşık bir koordinasyon örneği içeren bir yetenek, tek bir baskın kaynağın işletilmesine dayanan bir yetenektan daha zor anlaşılmaktadır. Örneğin; Federal Express'in sonraki gün teslim yeteneği birçok çalışan, uçak, teslim arabası, bilgisayarlı izleme hizmetleri ve otomatik ayırma araçları arasındaki yakın işbirliğinin tek bir sistemle koordinesini gerektirmektedir. Aksine Atlantic Richfield'in California pazarına benzin arzında düşük maliyet pozisyonunda oluşu, onun Alaska ham petrolüne ulaşma becerisine dayanmaktadır. Aslında eksik şeffaflık, Lippman ve Rumelt'in "belirsiz taklit edilebilirlik" teorisinin temelini oluşturmaktadır. Buna göre; bir pazarda başarılı bir işletmenin başarıyı nasıl sağladığına ilişkin belirsizlik arttıkça, potansiyel rakipler daha çekingen olacak sosyal yerleşik işletmelerin ise, ilgili pazarda rekabetçi konumları daha güçlü kalacaktır (Grant, 1991: 125).

Transfer edebilirlik açısından, yerleşik işletmeler ya da potansiyel rakipler daha üstün performans kaynaklarını tesis ettiklerinde, taklitçilik rekabetçi kaynak ve yeteneklerin bir araya getirilmesini gerektirmektedir. İşletmelerin rakiplerin sahip oldukları kaynakları transfer edebilme yetenekleri rekabet üstünlüğünü ele geçirme noktasında belirleyici olacaktır. Ancak, bu

yetenekleri transfer edebilmede bir takım engelleyici mekanizmalar söz konusudur (Grant, 1991: 126-127):

- **Coğrafi hareketsizlik:** Büyük miktardaki demirbaş ve uzman çalışanın başka bir yere nakil maliyeti, bunları elde etmeye çalışan işletmelere bu kaynaklara sahip olan işletmelere göre dezavantaj getirir.
- **Eksik bilgi:** Bir kaynağın değerini ölçmek, kaynakların heterojenliği (özellikle insan kaynaklarının) ve bireysel kaynakların potansiyel üretkenliğine ilişkin eksik bilginin varlığı ile zorlaşmıştır.
- **İşletmeye özgü kaynaklar:** Hareketsizlik ve eksik bilgi nedeniyle oluşan işlem maliyetlerinden ayrı olarak bir kaynağın değeri, üretkenliğindeki azalışa bağlı olarak azalabilir. Örneğin, çalışanlar işletmeler arası transfer süreçlerindeki üretimlerinde benzer düşüşlerden muzdarip olabilirler. Bir çalışanın üretkenliğinin durumsal ve güdüsel faktörlerden etkilenme derecesine göre, işletmede yüksek düzeydeki performansın diğer işletmede de tekrarlanabileceğini beklemek mantıksızdır.
- **Yeteneklerin hareketsizliği:** Yetenekler etkileşimli kaynak takımlarını içerdiklerinden, bireysel kaynaklara göre daha hareketsizdirler. Başka bir deyişle, yetenek transferinde tüm takımın transferi gereklidir.

Tekrarlanabilirlik açısından, kaynak ve yeteneklerin eksik / hatalı transfer edilebilirliği işletmenin başarıyı taklit etme amacıyla satın alma yeteneğini sınırlandırır. Örgütlerde daha zor kopyalanabilen yetenekler karmaşık örgütsel rutinlerin varlığına bağlı yeteneklerdir. IBM'in çalışanları motive etme yeteneği ve Nucor'un çelik üretiminde göze çarpan verimliliği ve esnekliği, sistemli bilgi yerine üstü örtülü bilgiye dayanan karmaşık örgütsel rutinlerin kurumsal kültür ile birleşimi sonucu ortaya çıkmıştır (Grant, 1991: 126).

Kaynaklar, yetenekler ve kârlılık arasındaki bağlara ilişkin yukarıda Grant (1991) tarafından bahsedilen önemli kaynak ve yeteneklerin; dayanıklı, tanımlanması ve anlaşılması güç, kolayca transfer ve taklit edilemeyen özelliklere sahip olması gerektiği açıktır. Bunlar örgütün “krallık mücevherleridir” ve korunmaya ihtiyaçları vardır. Rekabet stratejisinde kilit rol oynayan bu değişkenlerin yöneticilerin faaliyet odağında bulunmaları yadsınamaz bir gerçektir. Bu çerçevede, kritik öneme sahip kaynak ve yeteneklere ilişkin strateji oluşturmada işletmenin faaliyet alanını rekabet avantajına sahip olduğu öğelerle sınırlandırması gerekmektedir. Örneğin, spor arabaların uzman üreticisi Lotus’un temel yetenekleri, tasarım ve mühendislik alanlarındadır. İşletme, dünya pazarında etkin bir biçimde rekabet edebilmek için gerekli üretim yeteneği ve satış hacminden yoksun olmasına rağmen, diğer araba üreticileri için tasarım ve geliştirme danışmanlığında uzmanlaşmaya ve kendi üretimini Formula 1 yarış arabalarını esas alarak sınırlandırmaya giderek kârlılığını arttırmıştır. (Grant, 1991: 130).

Bir işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü destekleyebilmesi; işletmenin stratejik planlama sürecinin zaman çerçevesi için gereklidir. Eğer bir işletmenin kaynak ve yetenekleri dayanıklılıktan yoksunsa, kolayca transfer ya da taklit edilebiliyorsa, işletme bu durumda ya ilgili pazar bölümünden çıkacak ya da yeni kaynaklara yatırım yapma alternatifine yönelecektir.

Grant (1991)’in açıklamalarından kısmen farklı olarak, kaynak ve yeteneklerin stratejik avantaj sağlama noktasında sahip olması gereken özellikleri açıklamaya çalışan ikinci bir görüş, literatürde “VRIO Çatısı” olarak adlandırılmaktadır. Çatı, işletmelerin yaptıkları faaliyetlerle ilgili dört önemli öğenin sorgulanması üzerine kurulmuştur. Bunlar; değerli olma (value), nadir bulunurluk (rarity), taklit edilememe (imperfect imitability) ve örgütlenme (organization) ile ilgilidir (Barney, 1991: 106; Bharadwaj v.d., 1993: 84; Karacaoğlu, 2006: 110; Papatya, 2007: 89). Aslında Barney, VRIO çatısına

temel oluşturacak önermeleri 1991 yılındaki eserinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyeline sahip olan kaynakların dört önemli özelliğini - değerli nadir, taklit edilemez, ikame edilemez- ortaya koyduğu çalışması ile ileri sürmüştür. Sonraki kısımlarda bu özellikler ayrıntılandırılacaktır.

2.6.1. Değer Üretme

Stratejik öneme sahip olan kaynakların ilk özelliği değerli olmalarıdır. Bir kaynağın değerli olabilmesi için işletmenin etkinlik ve verimlilik amacına katkı vererek, çevresel fırsatları yakalamasına olanak tanıyan stratejik seçimlerde odak olması gerekmektedir. Örneğin, Sony'nin ve 3M'in kaynakları ve yetenekleri, özel teknolojik becerilerden, yaratıcı örgütsel kültürlerden beslenir; bu durum işletmelere çevresel fırsatlar yaratmayı ve fırsatları değerlendirebilmeyi sağlamaktadır (Papatya, 2007: 90). Bir işletmeye rekabet üstünlüğü yaratan yeteneklerin sadece müşteriler tarafından ne kadar, çok arzu edildiği kadar çevresel değişiklikler karşısında ne kadar devamlılık gösterebildiklerinin değerlendirilmesi de son derece önemlidir (Acar, 2008: 60). Teknolojik değişimin artan hızı birçok kaynağın ekonomik ömrünü kısaltmakta, mevcut pazar bölümlerinde faaliyet gösteren işletmeleri farklı arayışlara yöneltmektedir. General Electric'in transistör üretimi yetenekleri yarı iletkenlerin keşfedilmesiyle, IBM'in büyük ve güçlü bilgisayar dünyasında sahip olduğu yetenekler ise, kişisel bilgisayarların fiyatlarının düşmesi ile daha az değerli hale gelmişlerdir. Böylesi koşullarda işletmeler ya yeni ve değerli yetenekler geliştirecek ya da geçmişten beri sahip oldukları güçlerini farklı biçimlerde kullanma yoluna gideceklerdir. İnsanın doğrudan üretim sürecinde yer aldığı sağlık sektöründeki bir hastanenin açık kalp ameliyatlarındaki başarı yüzdesi yüksek olsa da kalbi durdurmadan ya da kapalı ameliyat teknolojisi ile yapılan by-pass ameliyatları ilgili hastanenin sektördeki rekabetçi konumunu zayıflatacaktır. Böylesi durumda ya doktorların yüksek teknolojiye uyumu için nitelikli bir eğitim alması sağlanacak ya da hastanenin diğer birimlerinde görev yapan

doktorların becerilerine odaklanılarak hastanenin temel yeteneği farklı alanlara kaydırılacaktır.

Kaynakların değer ifade etmesi yalnızca teknolojik değişimle ayakta kalabilmeleri ile değil, maliyet tasarrufu ya da farklılık yaratmalarına bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Başka bir deyişle, bir kaynak ya da yeteneğin işletmeyi sektörde avantajlı bir konuma getirebilmesi değer üretimi açısından son derece önemlidir. Doğal olarak farklı işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetenekler farklı biçimlerde değer yaratabilmektedir (Karacaoğlu, 2006: 113). Türkiye’de uzmanlık hastaneleri bu biçimde bir stratejik seçimle faaliyet gösteren yapılanmaya sahiptirler. Hemen her birimde faaliyet göstererek sosyal yerleşik hastaneler karşısında rekabet konumunu zayıflatmamak için göz, ortopedi, kadın sağlığı, akıl hastalıkları v.b. alanlarda uzmanlaşarak kârlılıklarını, dolayısıyla yaşamlarını sürdürmektedirler. Yine ABD’de çelik üretim işletmesi Nucor’un çelik krişler gibi rekabetin yüksek olduğu, düşük kâr marjlı, düşüş halindeki iş alanlarından ince döküm çelik levhalar gibi daha farklı, yükseliş gösteren iş alanlarına geçmesi diğer bir örnektir (Collis ve Montgomery, 2000a: 58).

2.6.2. Nadir Bulunma

Sektörel faaliyetleri ölçüsünde tüm işletmeler farklı alanlarda deneyime sahip bulunmaktadırlar. Ancak, bir kaynağın stratejik seçim sürecine dahil olabilmesi için, KTT’nin temel varsayımlarından olan “kaynakların heterojen dağılımı” bakımından işletmeye özgü olması gerekmektedir. Belirli kaynak ve yetenekler çok sayıda rekabetçi işletme tarafından kontrol edilebiliyorsa bu kaynak ya da yeteneklerin işletmelerden herhangi biri için rekabet avantajı getirmesi beklenemez (Göral, 2009: 137). Başka bir deyişle; KTT işletmede bulunan stratejik kaynakların, ilgili işletmeye özgü biçimde birleşerek örgütsel yetenek yaratmasının, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak sinerjiyi yaratabileceğini ileri sürmektedir (Acar, 2008: 61). Örneğin; Honda’nın motosikletlerden çim biçme makinelerine ve otomobillere büyümesinin

anahtarı, bayi ilişkilerini yönetme tarzıdır. İşletme, üreticiler ve bayiler arasında bağımlı ve katı ilişkilerin dışına çıkarak; mal yönetimi, satış, mekan planlaması ve tamir-bakım hizmet yönetimi konularında bütün bayilerini eğitmekte ve bayi yönetimi bilgi sistemi ile destek vermektedir. Bu bayi yönetim yeteneğinin her sektörde yeniden yaratılması sayesinde başarı kendiliğinden gelmiştir (Stalk v.d., 2000: 192-193).

Rekabetçi üstünlüğün sürdürülebilmesi için kaynak ve yeteneklerin sadece değerli olması yeterli olmamakta, aynı zamanda diğer işletmelerde de bulunmaması gerekmektedir. Ancak, diğer işletmelerin ilgili uygulamaları taklit edebileceği gerçeği rekabetçi avantajın ortadan kalkmasına neden olabilecektir. Bu nedenle, stratejik kaynak ve yeteneğin diğer önemli bir özelliği taklit edilemez olmasıdır.

2.6.3. Taklit Edilemezlik

Değerli ve nadir bulunan kaynaklar işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında ne derece önemli ise, ilgili kaynak ya da yeteneğin diğer işletmeler tarafından elde edilememesi de o kadar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu tür kaynaklar taklit edilemez olarak literatürde yer almıştır.

Rekabeti sınırlandırdığı için taklit edilemezlik, değer yaratmanın özünü oluşturur. Bir kaynak taklit edilmez ise, yarattığı kâr akışının süreklilik gösterme ihtimali yüksektir. Herhangi bir kaynağın rakipler tarafından taklit edilebileceği riski, geçici bir değer yaratma potansiyelinin olduğunu göstermektedir. Örneğin; ABD’de ilk et paketleme işletmesi IBP 1970’li yıllarda %1,3’lük getiri elde etmesini sağlayan kombine tesisler kurmuştur. Ancak, 1980’li yılların sonunda ConAgra ve Cargill bu kaynakları kopyalamış ve IBP’nin getirisi %0,4’e düşmüştür (Collis ve Montgomery, 2000a: 48). Görüleceği üzere hiçbir kaynağın ekonomik ömrü sonsuz değildir. Çevresel değişim kapasitesine bağlı olarak farklılaşan ihtiyaçların ortaya çıkardığı

yetenekler bazı işletmeler tarafından kolayca taklit edilebilmektedir. Rumelt (1984) sahip olunan kaynakların taklit edilmesini önleyen araçları “izolasyon mekanizmaları” olarak kavramsallaştırmıştır. İzolasyon mekanizmaları, işletmeler arasında kaynak ve yeteneklerin akışlarını taklitçiliği sınırlandırarak ya da ortadan kaldırarak engellemekte olup; nedensel belirsizlik, işletmeye özgü varlıklar, ikame ürünlere geçiş ve araştırma maliyetleri, müşteri ve üreticilerin öğrenme eğilimleri, patentler, markalar, ün, imaj v.b. unsurları içermektedir (Peteraf, 1993: 182-183).

Rekabetçi avantajı ele geçirmek isteyen işletmeler ya diğer işletmeleri doğrudan taklit edecek ya da ilgili kaynak ve yetenekleri ikame etme yoluna gidecektir. Ancak, herhangi bir işletmeyi taklit etmenin izolasyon mekanizmalarından kaynaklanan nedensel belirsizlik, sosyal karmaşıklık ve tarihsel arka plan gibi maliyet dezavantajları vardır (Reed ve DeFillippi, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Bharadwaj v.d., 1993; Karacaoğlu, 2006; Papatya, 2007).

2.6.3.1. Nedensel Belirsizlik

Endüstriyel örgüt teorisyenlerinden Porter (1985), sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün rakiplerin stratejilerine karşı konulabilindiğinde devamlılık gösterebileceğini ileri sürmektedir (Reed ve DeFillippi, 1990: 90). Buna göre; taklit etmenin maliyet dezavantajlarından ilki, taklit eden işletmenin herhangi bir işletmenin sağladığı rekabet üstünlüğü ile ilgili işletmenin kaynak ve yetenekleri arasındaki bağlantıyı anlayamamasından ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle; nedensel belirsizlik, faaliyetler ve sonuçlar arasındaki nedensel ilişkilerin doğası ile ilgili belirsizlik olarak açıklanabilmektedir (Mata v.d, 1995; Karacaoğlu, 2006: 121).

Değerli bir kaynağın neden meydana geldiğini çözmek ya da onu yeniden üretmek imkansız olduğu için, potansiyel rakipler amaçlarına ulaşamazlar. Nedensel olarak belirsiz kaynaklar genelde işletme içerisinde

karmaşık biçimde yer alırlar, hatta önemli ölçüde kilit personele bağlı olabilirler. Örneğin; Continental ve United, Southwest'ın başarılı düşük maliyet stratejisini taklit etmeye çalıştıklarında, kopyalamakta en çok güçlük çektikleri rotalar, uçağa biniş ve iniş ya da diğer operasyonel faaliyetlerin hızı değildir. Southwest'ın neşe, aile, tutumluluk ve odak kültürünü yeniden üretmenin imkansızlığıdır (Collis ve Montgomery, 2000a: 49).

Bir işletmeye yüksek performans sağlayan faktörlerde nedensel belirsizlik var olduğunda, taklit edilebilirlik engelleri daha yüksek olmaktadır (Soyer, 2007: 109). İşletmenin üç anahtar özelliği nedensel belirsizliğe katkıda bulunur (Reed ve DeFillippi, 1990: 91-92):

- **Kapalılık:** Yaparak öğrenmeden kaynaklanan üstü örtülü yeteneklerin somutlaştırılmasıdır. Başka bir deyişle, ilgili kaynak ve yeteneğin üstü örtülü bilgi içermesi nedeniyle “ters mühendislik” işlemleri ile taklidine imkan olmamasıdır. Hizmet sektöründe sıkça görülen bu özellik daha çok insana bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, yüksek teknoloji ekipman ve fiziksel ortama rağmen aynı uzmanlık eğitime sahip iki doktor arasında organ naklini gerçekleştirme yeteneği ilgili hastaneye daha fazla katma değer sağlayacaktır.
- **Karmaşıklık:** Yetenekler arasında ve yetenekler - varlıklar arasındaki karşılıklı etkileşimler sonucu oluşmaktadır. İşletmelerde birçok departmanın yeteneklerinin zorunlu bileşiminden ortaya çıkan ürün karmaşıklığının, taklit edilebilirliği zorlaştırdığı görülmektedir. Thompson (1967)'e göre, yoğun teknoloji-tüm faaliyetlerin eşanlı karşılıklı bağımlılığı- ile faaliyet gösteren hastanelerde ilgili birimin tüm üyeleri farklı görevleri üstlenmektedirler. Bu durum, hastane çalışanlarından herhangi birinin diğer hastaneye transfer olması durumunda ilgili bilgilerin korunmasını sağlar. İşletmenin yetenekleri içindeki ve arasındaki karmaşıklık, az sayıda bireyin toplam performans ölçüsünü yakalamak için yeterli bilgi genişliğine ve derinliğine sahip olmasını garantilemektedir.

- **Özgünlük:** Kaynak ve yeteneklerin bireysel müşterilerin gerekliliklerine bağlı olarak kazanılan avantajlarını ifade etmektedir. Williamson (1985); konum, fiziksel varlık, özel (tahsisli) varlık ve insan varlığı biçiminde dört çeşit varlık özgünlüğü tanımlamıştır. Bu varlıklardan herhangi biri nedensel belirsizlik yaratarak işletmenin rekabetçi konumunun sürekliliğini sağlayabilir. Kaynak ve yeteneklerin konuşlanması sonucunda oluşan işletme faaliyetleri yüksek derecede özgün ve işletmenin içsel ve dışsal paydaşları ile birbirinden bağımsız olabilir.

2.6.3.2. Tarihsel Arka Plan

Sosyal hayatın yadsınamaz bir parçası olan geçmiş deneyim ve alışkanlıklar işletme literatüründe de sıklıkla araştırma konusu olmuştur. Belli bir tarihsel geçmişten bugüne gelerek faaliyetlere yön veren davranış kalıpları, bireyleri olduğu kadar işletmeleri de etkilemektedir. Geçmiş bağları kuvvetli olmayan işletmeler yer ve zamana bağlı kaynakları elde etmede ve geliştirmede önemli bir maliyet dezavantajı ile karşılaşır; çünkü, diğer işletmelerin sahip olduğu geçmiş koşulları oluşturmaya gerek duyarlar (Papatya, 2007: 99). Örneğin; Gerber'in bebek mamasındaki markasını taklit etmek mümkündür, ancak Gerber'in marka bağımlılığını yaratmak çok uzun bir süre alacaktır (Collis ve Montgomery, 2000a: 48). Tarihsel arka plan işletmeye özgü yeteneklerin oluşumunun uzun bir döneme yayılması nedeniyle önemli bir taklit maliyetidir. İşletmelerin tercih edilebilirliğindeki “meşruiyet” algısı stratejik bağlamda tarihsel geçmişe dayalı olarak beliren önemli bir araçtır. Doğru örgüt imajını taşımak amacıyla belli bir tarihsel süreçten geçen örgütlerin diğerlerine nazaran daha avantajlı konumda olacağı açıktır.

Özgün tarihsel koşullar bir işletmeye iki açıdan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Bunlardan ilki, işletmenin sektörde ortaya çıkan bir fırsatı tanımlama ve yararlanmada “ilk giren avantajı” ile ön sırada yer

almasıdır. İkincisi ise, “yol bağımlılığı” kavramı ile açıklanabilir. Bir sürecin gelişim seyri içinde önceden meydana gelen bir olayın, takip eden olaylar üzerinde önemli etkilere sahip olmasına “yol bağımlılığı” adı verilmektedir. Silikon Vadisi, yol bağımlılığı kavramının uygulamadaki en iyi örneğidir. California’daki bu vadide Stanford Üniversitesi ve birkaç işletme, ilerleyen yıllarda elektronik iş dünyasının merkezi olacak örgütlenme ağını oluşturmaya başlamışlardır. Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında yol bağımlılığı, bir işletmenin içinde bulunduğu dönemde rekabet avantajı kazanabilmesinin daha önceki dönemlerde geliştirilen ya da elde edilen kaynaklara bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Dierickx ve Cool, 1989; Barney, 1989; Collis ve Montgomery, 2000a: 48; Karacaoğlu, 2006: 120).

Tarihsel geçmişin izdüşümü ile birlikte işletmeler geliştikçe, geçmişteki süreçlerini yansıtan kendilerine özgü kaynak ve yetenekler edinirler. Bu kaynaklar ve yetenekler tek bir işletmede var olan deneyimleri, kişilikleri, ilişkileri yansıtır. Bazen de işletmeler doğru zamanda, doğru işi yapmalarının karşılığı olarak özgün yeteneklere sahip olurlar. Örneğin, Caterpillar’ın ikinci dünya savaşında ABD’deki tek üretici ve tedarikçi olması sonucu oluşturduğu servis ve tedarik ağı, aynı devlet desteğinin bugün var olmaması nedeniyle kopyalanamayacaktır. Ancak, aynı sektörde faaliyet gösteren Komatsu, Caterpillar’a karşı etkili bir biçimde rekabet etmektedir. Komatsu, Caterpillar’ın servis ve tedarik ağını kopyalamaktansa, sık olarak bozulmayan yapı araç ve gereçlerini kendine has bir mantıkla geliştirerek pazara sunmaktadır. Komatsu’nun makineleri daha az bozulduğundan Caterpillar’ın dünya çapındaki hızlı ve yaygın tedarik ağının yerini stratejik anlamda alabilmektedir (Mutluay, 2005: 33-34).

2.6.3.3. Sosyal Karmaşıklık

Kaynak temelli teorinin varsayım ve önermeleri içerisinde yer alan kaynakların heterojenliği olgusunun yansımalarının sosyal karmaşıklık olduğu söylenebilir. Karmaşıklık, çeşitli yetenek ve varlıklar arasındaki karşılıklı ilişkilerin varlığı sonucunda ortaya çıkmaktadır (Bharadwaj v.d., 1993: 87). İşletme içerisindeki birimlerin ve çalışanların içsel ilişkilerinin karmaşık olaylara dayanması, diğer işletmelerin bunları taklit edebilmelerini zorlaştırmaktadır. Aynı sermaye yeterliliğine sahip işletmelerin bilançolarında yer alan varlıkların piyasa değerliliğine etkileri incelendiğinde, maddi ya da somut olarak tanımlanabilen makine parkı, teçhizat, arsa, demirbaşlar, bilgisayar teknolojisi v.b. unsurlar diğer işletmelerce temin edilebilse de örgütsel kültür gibi soyut olgular rakip işletmelerin taklit becerilerini güçleştirmektedir. Bunun nedeni, soyut unsurların karmaşık doğasıdır. Çünkü, sosyo-teknik sistemler olan örgütlerdeki karmaşıklık birbirinden bağımsız çok sayıda yetenek ve varlıklara sahipliğin sonucu ortaya çıkar (Reed ve DeFillippi, 1990: 89). Hewlett-Packard'ın kültürü, sosyal karmaşıklık ve rekabetçi üstünlüğün kaynağı olarak bilinmektedir. Bu kültür, karşılıklı takım çalışmalarında sosyal karmaşık yeteneklerin etkin kullanımına ve farklı sınırlamalara karşı yaratıcılığın geliştirilmesine dayanır (Papatya, 2007: 103).

Sosyal karmaşıklık, özgü işlemlerin (sadece belirli ihtiyaçları karşılamaya yönelik olarak yapılan işlemler) gerektirdiği ilişkilerden ve bu ilişkilere katılan insan kaynaklarından doğabilir. Örneğin, değişik bölümlerdeki kilit çalışanlar arasında zamanla bir şebeke gelişebilir. Oldukça karmaşık bu tür sosyal ilişkiler rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Sosyal ilişkileri parçalara ayırıp incelemek çok zor olmasına rağmen, bu ilişkilerin değeri özgü işlemlerdeki insan kaynaklarından meydana gelebilir. Çalışanlar tarafından zaman içerisinde geliştirilen güvene dayalı ilişkiler sadece o işletmede değerlidir. İnsan kaynakları ve sosyal karmaşıklık doğal olarak birbiriyle ilişkilidir, çünkü sosyal karmaşıklık tanımı gereği insan etkileşimlerinden kaynaklanır (Seviçin, 2006: 191).

2.6.4. İkamesiz Olma

İkamesiz olma, bir kaynağın yerine kolayca aynı etkileri yaratabilen farklı bir kaynağın konulamaması anlamındadır (Bowman ve Ambrosini, 2003: 292). Başka bir deyişle, eğer bir strateji iki değişik kaynaktan herhangi birisiyle uygulanabiliyorsa, bu kaynaklar birbirinin ikamesidir. Bir kaynağın SRÜ üretme potansiyeli olabilmesi için, değerli, kıt ve taklit edilemez olma özelliklerinin yanında ikamesiz olması gerekir (Barney, 1991: 111)

2.6.5. Örgütlenme Sorunları

İşletmelerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin değerli, nadir bulunur, taklit edilmez ve ikame edilemez olmasının yanında iyi bir biçimde örgütlenerek mal ve hizmet üretiminde yerini alması gerekmektedir. Örgütsel yapıları karakterize eden amaç, işbölümü ve uzmanlaşma, formelleşme derecesi, yönetim alanı, hiyerarşi, merkezileşme derecesi, karmaşıklık derecesi, komite ve gruplar, iletişim kanalları, raporlama sistemleri v.b. çok sayıda değişken vardır (Koçel, 2001: 128-131). Bu değişkenlere KTT bağlamında “tamamlayıcı kaynak ve yetenekler” adı verilmektedir. Bu değişkenler tek başlarına rekabet üstünlüğü sağlayamamaları da diğer kaynak ve yetenekler ile bir araya geldiklerinde SRÜ’ne katkı vermektedirler (Göral, 2009: 139). Başka bir deyişle, örgütsel faaliyetlerin birbirlerini destekleyici biçimde bir araya getirilmesi rekabet üstünlüğü potansiyelini arttıracaktır. Bu noktada işletme için önemli olan, kaynak ve kabiliyetlerin diğer işlevlerle etkili eşgüdümünü gerçekleştirmektir.

Değerli olma, nadir bulunma, taklit edilme ve örgütlenme ilgili sorunlar işletmenin kaynak ve yeteneklerinin getiri potansiyelini değerlendirmede tek bir çatı haline getirilerek VRIO ile açıklanabilir. VRIO olarak ifade edilen bu öğelerin işletmelere stratejik analiz bağlamında sağladığı avantaj ve dezavantajlar ile sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sonuçları tablo 2.6.’da özetlenmiştir (Barney, 2001: 174; Karacaoğlu, 2006: 127; Göral, 2009: 140).

Tablo 2.6. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve VRIO Çatısı

Kaynaklar ve Yetenekler				Rekabet Değişkenleri		
Değerli	Nadir	Taklidi Maliyetli	Örgütsel Faydalanma	Rekabet Sonuçları	Ekonomik Performans	Avantaj Dezavantaj
Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Dezavantaj	Ortalamanın altında getiri	Dezavantaj
Evet	Hayır	Hayır	Evet/Hayır	Eşit rekabet	Ortalama getiri	Avantaj
Evet	Evet	Hayır	Evet/Hayır	Geçici rekabet üstünlüğü	Ortalamanın üzerinde getiri	Avantaj ve ayırtedici yetenekler
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	Ortalamanın üzerinde getiri	Avantaj ve sürdürülebilir ayırtedici yetenekler

Kaynak: (Barney, 2001: 174; Karacaoğlu, 2006: 127; Göral, 2009: 140)

İşletmenin kaynak ve yeteneklerinin VRIO çatısında; değerli, nadir, taklit maliyeti yüksek, örgütçe faydalanabilir olması halinde ortalamanın üzerinde getiri sağlayabildiği ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü beraberinde getirdiği tablo 2.6'nın son satırından anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak; kaynak temelli teorinin varsayımları, teoriye disiplinler arası yapılan katkılar bağlamında tarihsel geçmişi, kaynak, yetenek ve temel yeteneklerin kavramsallaştırılması, kaynak ve yeteneklerin temel özellikleri önceki kısımlarda ayrıntılandırılmaya çalışılmıştır. Literatürde stratejik karar almanın doğasını açıklamak amacıyla, örgütlerin içsel üstünlük / zayıflıklarını baz alan KTT'ye çeşitli araştırmacılar tarafından ciddi eleştiriler yöneltilmiştir. Sonraki kısımda bu eleştirilere değinilerek, kaynak temelli teorinin geçerliliği sorgulanmaya çalışılacaktır.

2.7. KAYNAK TEMELLİ TEORİ'YE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Stratejik yönetim disiplininde araştırmacılar erken kavramsal çalışmalarda genellikle örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerine karşı rekabet çevresindeki fırsat ve tehditlere eşit ilgi göstermişlerdir (Andrews, 1971). Porter'ın endüstriyel örgüt teorisi ile birlikte "konumlandırma okulu" kapsamında dışsal endüstriyel güçlerin işletmelerin stratejik seçimlerine ve rekabetçi konumlarına ilişkin etkileri literatürde yer bulmaya başlamıştır. Bu okulun temsilcilerine göre, strateji geliştirme süreci hesaplama dayanan analitik bir bakış açısını gerektirmektedir. Örgütlerin temel amacı, endüstri hakkında elde edilen verileri analiz etmek ve bu doğrultuda en uygun stratejiyi seçmektir. Örgütler, tehdit eden güçlere karşı savunmada kalarak, endüstrinin zayıf olduğu alanlarda fırsatları değerlendirip, daha rekabetçi konuma geçme gayreti içerisinde olmaktadır (Sarvan v.d., 2003: 81). Ancak, Penrose (1959)'un önermeleri ile örgütlerin farklı kaynaklarının onlara yeni / farklı ürünlerin yaratılması ve pazarlara giriş imkanlarını tanıyabilecek öneme sahip olduğuna ilişkin kabullenmeler kaynak temelli teorisinin doğuşuna zemin hazırlamıştır. Bazı teorisyenler (Wernerfelt, 1984; Prahalad ve Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991 v.b.), kaynakların farklılaşmaya nasıl faydalı olduğunu ve farklılaşmanın optimal performans için işletmenin temel yetenekleri ile uyum sağlaması gerektiğini vurgulayarak Penrose'u yakından takip etmişlerdir. Penrose'un farklı kaynakların rollerine ilişkin görüşleri işletmenin yeni ürün ve pazarlara girişinde dikkate değer bir bakış açısı sunmuştur (Priem ve Butler, 2001: 23).

Çeşitli modeller yardımıyla ampirik araştırmalarda incelenen kaynak temelli teori, bazı yazarlar tarafından eleştirilere uğramıştır. KTT'nin varsayım ve önermeleri ekseninde 1991'den itibaren yapılan 18 araştırma başlığından tablo 2.7'de görülen 13'ünü inceleyen Priem ve Butler teoriye yönelik aşağıdaki eleştirilerde bulunmuşlardır (Priem ve Butler, 2001: 22-40).

Tablo 2.7. İşletmelere İlişkin KTT Araştırma Programları

Araştırma Başlığı	Araştırma Programı	Temsil Eden Araştırmacılar
Strateji Konuları	1.Alternatif Çerçeveler 2.Vekalet Teorisi 3.Ağ Teorisi ve Avusturya Ekonomisi 4.Firma Teorisi 5.Yenilikler ve Avantaj 6.Örgütsel Öğrenme 7.Koşulsallık Modeli	Barney (1991) Sherer, Rogovsky&Wright (1998) Zaheer&Zaheer (1997) Barney (1996); Conner (1991) Conner&Prahalad(1996);Foss(1996) Bates&Flynn (1995) Grant (1996);Graud&Nayyar(1994) Collis (1994)
Stratejik Yönetim Süreçleri	Davranışsal model ve kültür; kültür/kaynak seçimi	Fiol (1991);Knez&Camerer(1994); Levinthal&Myatt (1994);Oliver (1997)
Yönetim Kurulu	Üst Yönetim Takımları	Flood,Smith&Derfus (1996)
Stratejik Yönetimde Genel Yönetimin Rolü	Yönetimsel hareket ve emirler	Marino (1996); Parkinson(1995)
Sosyal Sorumluluk	Sosyal ve doğal çevre konuları	Hart (1995); Litz (1996); Russo&Fouts (1997)
Strateji Oluşturma	Rekabet stratejisi ve rekabeti yaratma	Black&Boal (1994); Wernerfelt (1984)
Çevresel Analiz	Çevre ve kaynak ilişkileri	Fahy (1996); Maijor&Van Witteloostuijn (1996); Miller&Shamsie (1996)
Strateji Uygulama Değerlendirme	Endüstri yapısı/bilgisi	Lado&Wilson (1994)
Strateji İçeriği	Kaynak olarak İKY	Boxall(1996); Flood,Smith&Derfus (1996); Lado&Wilson (1994); Wright&McMahan (1992)
Biçimsel Planlama Sistemleri	Stratejik varlıklar ve planlama	Michalisin,Smith&Kline (1997); Powell (1992)
Stratejik Kontrol	Stratejik bilgi-destek sistemleri	Mata,Furst&Barney (1995)
Girişimcilik ve Yeni Girişimciler	İttifak Oluşturma Kaynaklar ve Performans	Eisenhardt&Schonhoven (1996) Robbins&Wiersema (1995)
Çok Uluslu ve Çok Kültürlü İşletmeler	Uluslararası stratejik yönetim	Collis (1991); Moon(1997); Taylor,Beechler & Napier (1996)
Diğer	Birleşmeler, Satın Almalar, Çeşitlenme Bilimin kalite felsefesine önderlik eden esas kaynaklar	Ingram & Thompson (1995); Markides & Williamson (1995) Powell (1995); Godfrey&Hill (1995)

Kaynak:(Priem ve Butler, 2001: 26)

Priem ve Butler (2001) eleştirilerini, teorinin varsayım ve önermelerini kurgu söküme uğratarak oluşturmuşlardır. Buna göre; KTT, rekabet avantajı analizinde iki varsayım ortaya koymuştur. Birincisi, bir endüstrideki

işletmelerin kontrol ettikleri stratejik kaynakların heterojen dağıldığı; ikincisi ise, kaynakların değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemez olması nedeniyle işletmeler arasında hareketli olamayabileceğini ve heterojenliğin uzun süre devam edebileceğidir (Barney, 1991: 101). Örgütler arasında kaynakların heterojen dağıldığı varsayımı, günümüz rekabet piyasalarının dinamikliği ve giriş-çıkış yönündeki engellerin zayıflaması ile geçerliliğini yitirmiştir. Bu noktada çevre odaklı modellerin basitleştirici varsayımları gerçeği daha doğru yansıtmaktadır (Priem ve Butler, 2001: 29).

VRIN/O çatısı olarak bilinen ikinci varsayım ise, SRÜ'nü açıklamada ne yeterli ne de önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Öncü çalışmalarda tekrar eden değer tanımları, değerın içsel olarak mı yoksa çevre tarafından dışsal olarak mı belirlendiğı tartışmalarına yol açmıştır (Kraaijenbrink v.d., 2010: 357). Makadok (2001: 498-499) ve Makadok ve Coff (2002: 10-13), değerın içsel olarak diğer tamamlayıcı kaynaklarla birleştikten sonra kaynağın kâra katkısı olarak belirlendiğini öne sürmüşlerdir. Ancak, Priem ve Butler (2001)'e göre, bir ürünün pazar ve faktör değerini gösteren denge modelinde değer, pazar tarafından dışsal olarak belirlenmektedir. Başka bir deyişle, ürün değerlerini (algılanan müşteri değeri, müşterinin ödemeye razı olduğu değer, gerçek ödenen değer) işletme kaynaklarından ziyade faktör pazarları belirlemektedir. Barney (2001), Priem ve Butler (2001) ile paralel olarak KTT'nin bu tür alternatif dışsal belirlemeler için araçlar sağlayamadığını ifade etmektedir. Nadirlik kavramı ise, KTT'ye göre dışsal olmadığından bu tartışmaların dışında tutulmalıdır. Bu kavrama ilişkin olarak yapılan ölçüm problemi eleştirisi ise, işlem maliyeti ve vekalet teorisi araştırmacılarının karşılaştıkları problemlerin benzeridir (Barney, 2001: 43-44). Taklit edilemezlik kavramının ölçümüne yönelik eleştirilerde ise, Barney (1991)'in görüşlerinden hareketle nedensel belirsizlik, tarihsel geçmiş ve sosyal karmaşıklık etkili yanıtlardır. Buna karşın, bir kaynak değerli, nadir ve taklit edilmesi maliyetli de olsa; eğer nadir ve taklit edilmesi maliyetli olmayan stratejik olarak denk ikameleri var ise, o kaynak SRÜ kaynağı olamaz (Barney, 2001: 47).

VRIN/O çatısına diğ er bir eleştiri ise, VRIN kaynaklarını elde etme ve SR  kazanma arasındaki zaman aralığına bağlanabilir. Buna göre, bir işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin değeri t zamanında geçerli iken SR  $t+1$ zamanında kazanılabilecektir. Bu yaklaşım işletme yöneticilerinin yol bağımlılığı ya da stratejik kaynak dağıtımları üzerinde kısıtlı bir zamana sahip oldukları sonucunu doğurmaktadır (Kraaijenbrink v.d., 2010: 357-358).

KTT'ye yönelik kaynak tanımlarının kullanışsız olduğu eleştirisi, çeşitli yazarlar tarafından ortaya konmuştur. Kaynakların kapsamlı tanımları iki nedenle problemlidir. Birincisi, işletmeye girdi olan kaynaklar ile işletmeye bu girdileri seçme, konuşlandırma ve organize etmeyi sağlayan yetenekler arasındaki ayrım net değildir. Bu problem “dinamik yetenek” kavramı dikkate alındığında daha belirgin hale gelmektedir. Dinamik yetenekler, işletmelerin pazarlarının ortaya çıktığı, birbirleriyle çatıştığı, ayrıldığı, geliştiği ve yok olduğu yeni kaynak bileşimlerinin birlikte başarıldığı örgütsel rutinlerdir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1107). Dinamik yetenekler ile işletme, kaynak stoğunu sürekli güncelleyerek ilgili pazarın isteklerini karşılamaya çalışmaktadır. Ancak;  rg tsel güven, kültür, ölçek ekonomisi v.b. unsurların da teori çerçevesinde kaynak olarak kabul edilmesi değişen şartlara uyumu zorlaştırmaktadır. İkinci olarak, KTT farklı kaynak tiplerinin işletmenin SR 'ne farklı bir biçimde nasıl faydalı olabileceğine ilişkin bakış açılarını ortaya koyamamaktadır (Kraaijenbrink v.d., 2010: 358-359).

Kaynak temelli teori, değişimi vurgulayan dinamik bir yaklaşım olarak literatürde yer bulmaya başlasa da daha sonraları statik bir hale gelmiştir. Statik yapı ise, stratejik yönetim araştırmalarında çeşitli kısıtlamalara neden olmuştur. İlk olarak, stratejik tartışma farklı koşullara ya da kaynak karşılaştırmalarına dikkat etmeden rant oluşturan kaynakların jenerik özelliklerini tanımlar. İkinci olarak, belirli (hangi) kaynakların rekabet avantajı sağladığı süreçler “kara kutu” olarak kalmıştır. Başka bir deyişle, hangi kaynağın heterojenliğinin sağladığı kazanç net olarak belirlenememiştir.

Miller ve Shamsie (1996)'in yaptıkları çalışmada, strateji araştırmalarında kullanılan kaynakların ne zaman, nerede ve nasıl yararlı olabileceğine dikkat edilmeden referans olarak kullanıldıklarına işaret edilmektedir. “Nasıl” sorusu bu araştırmalarda “kara kutunun” çözümlenmesinde hareket noktasını oluşturmaktadır. İşte kaynak temelli teori “nasıl” sorusuna cevap olacak araçları sunmada zorlanmaktadır (Karacaoğlu, 2006: 132). Üçüncü olarak, araştırmalarda incelenen örtülü bilgiye sahip bazı kaynakların uygulayıcılar için niteliği gereği idare edilmesi zordur. Dördüncü olarak, statik KTT araştırmacıları bir strateji konu alanını seçip bağımsız değişkenleri “kaynaklar”, bağımlı değişkenleri “rekabet avantajı” olarak yeniden adlandırıp, yaygın ölçüm metodlarını kullanmaktadırlar. Aslında bu durum, KTT'nin tüm strateji araştırmaları için geçerli olmadığı gerçeğini göz önüne sermektedir. Son olarak; statik KTT tartışmaları, “mükemmelliği arama” probleminden uzaktır. Bunun nedeni ise, küçük ölçekli işletmelerde teorinin önermelerini test etmenin zorluğudur (Priem ve Butler, 2001: 33). Connor (2002)'in görüşlerinden hareketle, KTT'nin önemli pazar gücüne sahip büyük işletmelere uygulanabileceği eleştirisi kabul görmüştür. Buna göre; küçük ve esnek işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüklerini onların statik kaynaklarına dayandırılmaz, dolayısıyla küçük işletmeler yapıları gereği KTT'nin dışında kalmaktadırlar. Ancak, kaynakların somut ve soyut biçiminde ikiye ayrıldığı görüşü bu eleştiriyi çürütmektedir. Çünkü, soyut kaynaklara sahip ve bu kaynakları lisans, patent, telif hakkı v.b. izolasyon mekanizmaları ile koruyan küçük işletmeler eşsiz rekabet avantajı sağlayan yeteneklere de sahip olabilmektedirler (Kraaijenbrink v.d. 2010: 353).

KTT'nin sınırlılığını ortaya koyan statik doğasının yansıması, yeni teknolojilerin ya da yeni pazarların ortaya çıktığı ve kaynakların değerlerinin hızlı bir biçimde değişebildiği karmaşık ve dinamik çevrelerde SRÜ elde edebilmek amacıyla işletmelerin farklı arayışlara girmesidir. Ancak, bu eleştiri daha çok kısa vadede güçlü bir stratejik kavram olan SRÜ'nün uzun vadede her olgunun yaşadığı “doğal zaman seçimine” maruz kaldığı gerçeği ile çelişkiye düşmektedir. Başka bir deyişle, daha önce açıklanan dinamik

yetenek olgusu işletmenin kaynaklarının verimliliğini arttırabilmekte ve izolasyon mekanizmaları ile onları taklitçilikten koruyabilmektedir. Bu da örgütsel yaşamın devamlılığını sağlamaktadır (Kraaijenbrink v.d. 2010: 353-354).

KTT'nin öğelerinden olan temel yetenekler diğer bir eleştiri konusudur. KTT'nin amacı, işletmenin kendisini rakiplerinden üstün kılan bilgi, beceri ve sistemlerine odaklanması suretiyle rekabet avantajı yaratmasıdır. İşletme faaliyetlerini temel yetenekler ile sınırlandırırken, diğer işlevleri diğer işletmelerden dış kaynak kullanarak gerçekleştirmektedir. Bu stratejik seçimle işletme gevşek kapasiteden kurtularak daha yalın bir örgütsel yapılanmaya kavuşmaktadır. Ancak, temel yeteneğe odaklı bu tür bir strateji, işletmeye bir taraftan esneklik kazandırırken; diğer taraftan zamanla tedarikçiye aşırı bağımlı hale gelebilmesine neden olmaktadır (Akgemci, 2007: 195).

Endüstriyel örgüt teorisinin analiz biriminin sektör olması, veriye ulaşımı kolaylaştırarak stratejik analizi derinleştirmektedir. Kaynak temelli modellerde ise; içten dışa bakış açısı, analiz birimini işletmeye doğru yöneltmiştir. Bu durum işletmenin kaynak ve yetenek bileşenlerinin neye göre belirlendiği noktasında subjektif değerlendirmelere sebebiyet vermekte, ilgili kaynakların tanımlanma güçlülüğü ve maddi olmayan özelliğin somut veri haline dönüşümünü zorlaştırmaktadır (Karacaoğlu, 2006: 130).

Kavram karmaşası KTT'ye ilişkin diğer bir eleştiri başlığıdır. Bu durum aynı zamanda kavramlara bütüncül bir bakış açısı getirememeye sıkıntısına neden olmaktadır. Örneğin, Wernerfelt (1984) ve Barney (1991) sadece varlıklara "kaynak" ifadesini kullanırken, Prahalad ve Hamel (1990) "temel yetenekler" kavramını geliştirmişlerdir. Stalk, Evans ve Schulman (1992) yetenekler ve yapabilirlikler arasındaki farkı tartışmışlardır. Teece, Pisano ve Schuen (1997) işletmelerin yeni yapabilirlikler geliştirme yeteneğinin ve dinamik yetenekler terimini seçmenin önemi üzerinde durmuşlardır. Bazı araştırmacılar ise, çok farklı bir yaklaşımla bilginin bir işletme tarafından

kontrol edilen çok önemli bir kaynak olduğunu ve SRÜ sağlamanın bilgi temelli teoriyle mümkün olabileceğini savunmuşlardır (Keçecioğlu, 2010: 34). Dolayısıyla, KTT’de net bir terminolojik bütünlük yoktur.

Sonuç olarak, değişimin her alanda hissedildiği karmaşık çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin kalıcı bir rekabet avantajı kazanabilmesi için strateji geliştirmesi ya da stratejik seçim süreçlerini yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu ise; endüstriyel örgüt, kaynak bağımlılığı ve kaynak temelli teorilerin birbirlerinin alternatifleri olduklarına yönelik bakış açılarına karşın teorik entegrasyona gidilerek birlikte kullanılmaları ile mümkündür. Çalışmanın üçüncü bölümünde özel hastanelerin strateji oluşum sürecine hangi faktörlerin (dışsal ya da içsel) etki ettiği ilgili teoriler bazında istatistiksel yöntemlerden faydalanılarak araştırılmaya çalışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL HASTANELERE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın birinci bölümünde; örgüt-çevre bağlamında örgütlerarası ilişkiler örgütsel ekosistem dikkate alınarak incelenmiş, kaynak bağımlılığı teorisinin tarihsel gelişim süreci, temel varsayım ve önermeleri, kaynak bağımlılığının yönetilmesinde literatürde yer alan stratejik eğilimler ile teoriye yöneltlen eleştiriler ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; endüstriyel örgüt teorisi ile kaynak temelli teorinin stratejik seçimlerini açıklayabilmek amacıyla, her iki teorinin varsayım ve önermeleri ile endüstriyel örgüt teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi ve kaynak temelli teori arasında bütünleştirici bir modele temel hazırlayacak literatür taraması, tarihsel arka plan ekseninde yapı-strateji-performans paradigması ve kaynak-yetenek paradigması arasındaki ilişkiler, temel özellikler, VRIO çatısı ve eleştiriler ile birlikte sunulmuştur.

Çalışmanın bu bölümünde ise; araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıkları belirtildikten sonra istatistiksel yöntemlerle elde edilen sonuçlar değerlendirilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışma, bütünleştirici bir bakış açısıyla Ankara'da faaliyet gösteren özel hastanelerin strateji belirleme değişkenlerini kaynak bağımlılığı ve

kaynak temelli teoriler ekseninde tanımlayarak buna yönelik hipotezlerin test edilmesini amaçlamaktadır.

Araştırma hipotezlerinin kaynak bağımlılığı ve kaynak temelli teorilerin varsayım ve önermeleri ekseninde oluşturulmasının zorunluluğu nedeniyle, alan araştırmasında **“Örgütlerin stratejik eğilimlerinde içsel faktörler mi yoksa dışsal faktörler mi etkilidir?”** problemi ana hareket noktası olmuştur. Buradaki temel amaç; kaynak bağımlılığı teorisinin çeşitli koşulsal dinamikleri dikkate alarak sunduğu stratejik alternatifler ile net stratejik eğilimlerden bahsetmeksizin, örgütlerin strateji belirleme hareket noktalarının kaynaklar ve yetenekler olduğuna yönelik önermeler setini kabullenen kaynak temelli teorisinin endüstriyel örgüt teorisinin genel rekabet stratejileri ile bütünleşik konumunu ortaya çıkarabilmektir. Başka bir deyişle; kurulan hipotezlerin, teorilerin stratejik bakış açılarının bütünleştirilmesine ilişkin pratik hayattaki verilerle test edilmesine olanak verecek biçimde tasarlanmasına özen gösterilmiştir.

Bu çerçevede yapılan alan araştırmasında test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_1 : Özel hastanelerin stratejik eğilimleri ile dış çevresel faktörler arasında ilişki vardır.

$H_{1.1}$: Dış çevresel faktörler stratejik eğilimleri etkiler.

H_2 : Özel hastanelerin stratejik eğilimleri ile iç çevresel faktörler arasında ilişki vardır.

$H_{2.1}$: İç çevresel faktörler stratejik eğilimleri etkiler.

H_3 : Özel hastanelerin iç çevresel faktörleri ile bağımlı olunan dış çevresel faktörler arasında ilişki vardır.

$H_{3.1}$: Bağımlı olunan dış çevresel faktörler iç çevresel faktörleri etkiler.

H_4 : Özel hastanelerdeki profesyonel yöneticiler ile tıp fakültesi kökenli yöneticilerin stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgüt disiplininin tarihsel gelişimi boyunca sıklıkla inceleme konusu yapılan örgüt-çevre-strateji yaklaşımları içerisinde kaynak bağımlılığı ve kaynak temelli teoriler farklı konumlara sahiptirler. Disiplinin çeşitlenmeye başladığı 1970’li yılların sonlarında ortaya çıkan Kaynak Bağımlılığı Teorisi (KBT), örgütlerin güç ve bağımlılık ilişkilerini araştırarak çeşitli stratejik önermeler setini gündeme getiren yeni bir paradigma ortaya koymaya çalışmaktadır. KBT, uluslararası literatürde bu çalışmanın birinci bölümünde açıklanmaya çalışıldığı gibi çevre-strateji ekseninde araştırmalara konu olmasına karşın, ulusal literatürde fazla ilgi odağı olamamıştır. Ancak, farklı bilim dalları tarafından karşılıklı bağımlılık ilişkisi üzerine yürütülen çalışmalar ve sistem yaklaşımının da etkisiyle, örgütlerin çevrelerinde yalnız olmadığı, bununla birlikte özellikle dış çevresel öğelerin yapı ve uygulamalarda etkili olduğu gerçeğini gözler önüne sermektedir. Bağımlılık faktörünün örgütsel yaşamda stratejik eğilimlere yön veren bir mekanizma işlevi gördüğüne yönelik literatür, özellikle Pfeffer ve Salancik’in 1978 “Örgütlerin Dışsal Kontrolü” adlı çalışmaları ile teorik ve ampirik düzeyde gelişme göstermiştir.

Yapı-davranış-performans paradigmasının egemenliğinde 1990’lı yıllara kadar gelen endüstriyel örgüt teorisi, Porter (1980,1985) çalışmaları ile zenginleşmiş; genel rekabet stratejileri ile işletmenin çevresel fırsatları nasıl yakalaması gerektiğine yönelik önermeler seti oluşturmuştur. Daha çok endüstriyel iktisat literatüründen etkilenen teoriye yönelik antitez, 1990’lı yıllarda çevresel fırsatların ancak, içsel kaynak ve yeteneklerle yakalanabileceğine ilişkin Kaynak Temelli Teoriden (KTT) gelmiştir. Bu çerçevede kaynak havuzu olan çevrenin sunduğu olanakların örgütler arasında heterojen ve hareketsiz olarak dağıldığı kabullenmesi ile, KTT strateji araştırmalarında farklı bir paradigma olarak belirginleşmeye başlamıştır. 1990’lı yıllardan itibaren uluslararası literatürde çalışmanın ikinci

bölümünde açıklandığı gibi farklı biçimlerde incelenen teori ulusal literatürde ise, 2000’li yılların başlangıcından itibaren önemli yer tutmaya başlamıştır.

Kaynak, yetenek ve temel yetenek bileşenlerinden hareketle strateji belirleme sürecine yönelik analizlere olanak tanıyan KTT’nin en önemli dezavantajı spesifik strateji önermelerinde bulunmaması, endüstriyel örgüt teorisinin maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma biçimindeki genel rekabet stratejilerine alternatif modeller oluşturmamasıdır. Bu çerçevede çalışmada, kaynak bağımlılığı teorisinin stratejik eğilimleri ile endüstriyel örgüt teorisinin genel rekabet stratejileri, kaynak temelli teorisinin görüşleri ile bütünlüklü bir modelde örgütlerin stratejik eğilimlerindeki iç ve dış çevresel faktörlerin etkileri, neden-sonuç ilişkileri ile açıklanmaya çalışılacaktır.

Teorisyenler ile pratisyenlerin bakış açılarının yansıtılması noktasında önemli durum değerlendirmelerinin yapılmasının yanında çalışma, özel sağlık sektörünü analiz etmektedir. Hizmetler sektörü ve buna bağlı olarak sağlık sektörünün ülke ekonomisi açısından önemi giderek artmaktadır. Özel hastanelerin sayısı, istihdam hacmi, toplam sağlık harcamaları ve hizmetin doğrudan “insan”a yönelik olduğu dikkate alındığında, özel sağlık sektörünün ülke ekonomisi açısından önemi büyüktür.

Özel sağlık sektörü, çevrenin taşıma kapasitesi ve yoğunluğu dikkate alınarak incelendiğinde; yıllar itibarıyla hastane ve yatak sayısındaki artış tablo 3.1’deki gibi göze çarpmaktadır (Temel, 2003: 6-9; T.C.S.B. Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2009: 53-54; www.tuik.gov.tr., 2011).

Tablo 3.1. Yıllar İtibariyle Özel Hastane ve Yatak Sayıları

Yıllar	Özel Hastane Sayısı (Adet)	Yatak Sayısı (Adet)
1997	184	6406
1998	212	8504
1999	232	10121
2000	234	10074
2001	239	10020
2002	270	13192
2003	272	14700
2004	253	14558
2005	268	14861
2006	331	15416
2007	365	17397
2008	400	20938
2009	450	25178
2010	490	28147

Kaynak: (Temel, 2003: 6-9; TCSB, 2009: 53-54; www.tuik.gov.tr, 2011)

Türkiye’de özel hastanelerin sayısının yıllar bazındaki artışının en önemli nedeni, 2003 - 2013 Sağlıkta Dönüşüm Programı’nın getirdiği bir dizi reform sonucu sağlık hizmetlerinde kalite ve verimliliğin artması ile sağlık kuruluşlarına olan erişimin kolaylaşmasıdır. Bununla birlikte, kişisel gelir düzeyinin yıllar itibariyle yükselmesi ve hastaların beklentilerindeki farklılaşma özel sağlık sektörünün gelişimine önemli oranda katkı yapmıştır.

Özel sağlık sektörünün hızla büyüyen sağlık kuruluşları pazarı aynı zamanda hekime olan ihtiyacı arttırmış ve kamu hastanelerinden özel sektöre hekim geçişlerini hızlandırmıştır. Sağlık sektöründeki hekim sayısı yıllar itibariyle tablo 3.2’de görülmektedir (www.tuik.gov.tr, 2011; Doran v.d., 2008).

Tablo 3.2. Sağlık Sektöründeki Hekim Sayısı

Yıllar	Hekim Sayısı (Kişi)	Kişi Başına Düşen Hekim Sayısı (Kişi)
2000	85.117	792
2001	90.757	753
2002	95.190	728
2003	97.763	718
2004	104.226	683
2005	106.698	675
2006	114.583	637
2007	117.000	602

Kaynak: (Doran v.d., 2008; www.tuik.gov.tr, 2011-01-05)

Sağlık sektöründeki özellikle hekim istihdamındaki gelişim yıllar itibariyle artış sergilemekle birlikte, T.C. Sağlık Bakanlığı'nın Haziran 2010'da yaptığı çalışmada mevcut hekim durumu 111.211'dir. Bu hekimlerin 63.622'si T.C. Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde, 25.015'i üniversite hastanelerinde, 22.574'ü ise özel hastanelerde görev yapmaktadır. Başka bir deyişle, hekimlerin % 20,29'u özel sağlık sektöründe görev yapmaktadır (Türkiye'de Sağlık Eğitimi ve Sağlık İnsangücü Durum Raporu, 2010). Türkiye'de sektörün istihdam yönünden önem derecesini ortaya koyabilmek amacıyla, tüm sağlık personelinin (Hekim, diş hekimi, hemşire, sağlık memuru, ebe ve eczacı) yıllara göre işgücü durumu tablo 3.3'tedir (www.tuik.gov.tr, 2011-01-05).

Tablo 3.3. Sağlık Sektörü İstihdam Durumu

Yıllar	Hekim	Diş Hekimi	Hemşire	Sağlık Memuru	Ebe	Eczacı	Toplam
2000	85.117	16.002	71.600	46.528	41.590	23.266	284.103
2001	90.757	15.866	75.879	45.560	41.158	22.922	292.142
2002	95.190	17.108	79.059	49.324	41.513	22.322	304.516
2003	97.763	18.073	82.246	50.432	41.273	23.757	313.544
2004	104.226	18.363	82.616	57.723	42.649	24.615	330.912
2005	106.698	18.771	83.441	58.599	43.429	21.344	332.252
2006	114.583	18.213	87.327	67.649	43.301	24.612	355.685

Kaynak: (www.tuik.gov.tr, 2011-01-05)

Tablo 3.3'de görüleceği üzere sektörde çalışan sayısı tarihsel olarak artış göstermekte ve Haziran 2010 itibarıyla 111.211 hekim, 19.264 diş hekimi, 102.564 hemşire, 48.085 ebe, 25.038 eczacı, 7.178 sağlık teknikeri, 76.506 sağlık teknisyeni, 16.322 diğer sağlık personeli olmak üzere toplamda 406.168 kişi aktif olarak sektörde görev yapmaktadır (Türkiye'de Sağlık Eğitimi ve Sağlık İnsangücü Durum Raporu, 2010).

Sektördeki gelişime bağlı olarak özel sağlık kuruluşlarının genel idare ve destek hizmetlerinde görev yapan personelinin sayısı net bir bilgiye ulaşamadığı için verilememektedir. Özel sağlık kuruluşlarının birçok faaliyeti, örneğin; yemekhane, güvenlik, danışmanlık, temizlik v.b. hizmetleri uzman diğer işletmelerden (dış kaynaklardan faydalanma) sağlamaları nedeniyle özel sektör istihdam durumu ilgili birimlerde net olarak belirlenememektedir. Bu durum, hem hastanelerin hem de diğer sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin temel yeteneklerine yöneldiklerinin göstergesi olarak kabul edilebilir.

Sağlık sektörünün harcamalar ve yatırım boyutu ise, ekonomik katma değer anlamında araştırmanın önemini belirleyen faktörlerin odağında yer almaktadır. Sektördeki sağlık yatırımlarının % 75'nin özel sektör tarafından gerçekleştirildiği ve Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)'nın yaptığı harcamalarda

özel hastanelerin % 30'luk bir pay aldığı düşünülürken, özel sağlık sektörünün genişleme gösterdiği açıktır. Toplam yatak sayısının 200.000'i geçeceği beklentisi ile sektörün özel kuruluşların payının arttırılmasına yönelik önemli bir süreç içerisinde bulunması ve ülke genelinde büyük özel hastaneler kurulması nedeniyle, kamu sektörünün yatak kapasitesindeki egemenliğin azalması beklenmektedir (Türkiye Sağlık Sektörü Raporu, 2010: 15). Büyük yatırımların kaynağı olan özel sektörün güçlenmesine bağlı olarak sağlık harcamalarındaki kamusal büyüklük azalmakta, daha çok özel sektöre yönelik sağlık harcamaları satın alma gücü paritesine göre artış kaydetmektedir. Tablo 3.4'de yıllara göre kişi başı kamu ve özel sağlık harcamaları satın alma gücü paritesi ile ABD Doları cinsinden sergilenmektedir (T.C.S.B.SAĞLIK İSTATİSTİKLERİ YILLIĞI, 2009: 127).

Tablo 3.4. Yıllara Göre Kişi Başı Kamu ve Özel Sağlık Harcaması

Yıllar	Kamu Sağlık Harcaması (SGP),(ABD \$)	Özel Sağlık Harcaması (SGP), (ABD \$)
1999	240	155
2000	289	168
2001	302	140
2002	330	136
2003	339	132
2004	390	157
2005	422	200
2006	505	234
2007	552	262
2008	618	228

Kaynak: (T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI SAĞLIK İSTATİSTİKLERİ YILLIĞI ,2009)

Bireysel bazda yapılan harcama miktarlarının yıllık değişiminin yanında sağlık harcamalarının kamu ve özel sektör olarak ayrımlaşması ile birlikte, tablo 3.5'de görüldüğü gibi GSYİH içindeki %'lik payında yaşanan değişim sektörün görece önemini belirginleştirmektedir (T.C.S.B.SAĞLIK İSTATİSTİKLERİ YILLIĞI, 2009: 125).

Tablo 3.5. Kamu ve Özel Sağlık Harcamasının GSYİH İçindeki Payı (%)

Yıllar	Kamu Sağlık Harcaması	Özel Sağlık Harcaması	Toplam Sağlık Harcaması
1999	2,91	1,85	4,76
2000	3,11	1,83	4,94
2001	3,51	1,65	5,16
2002	3,79	1,57	5,36
2003	3,84	1,73	5,57
2004	3,83	1,54	5,37
2005	3,70	1,75	5,45
2006	3,97	1,84	5,81
2007	4,10	1,94	6,04
2008	4,44	1,64	6,08

Kaynak: (T.C.S.B. SAĞLIK İSTATİSTİKLERİ YILLIĞI ,2009)

Yıllar itibariyle özel sağlık harcamalarındaki artış 2001 ve 2008 finansal kriz dönemlerinin haricinde düzenli bir artış göstermiş; özel hastanecilik, sağlık turizmi, ilaç endüstrisi, medikal cihazlar, sağlık-konaklama, özel sağlık sigortacılığı v.b. alanlarda hızlı bir büyüme sergilemiştir. 2004 ile 2007 yılları arasında toplam sağlık harcamalarının GSYİH içindeki payı % 6'nın biraz altında kalmıştır. Bu oranın 2009 yılında biraz artarak % 6,2'ye ulaşması ve Çin (% 4,7), Hindistan (% 5) ve Rusya (% 5,3) gibi diğer gelişmekte olan ülkeleri geride bırakması beklenmektedir. Başka bir deyişle, Türkiye'nin yıllık yaklaşık % 10,5 olan sağlık harcamalarındaki artış oranı, 2004 ile 2009 yılları arasında % 9,4 olan toplam yurt içi nominal GSYİH artış oranını geride bırakmıştır. Bu artış, Türkiye'yi dünya sıralamasında ilk 20 ülke arasına sokmuştur (Türkiye Sağlık Sektörü Raporu, 2010: 9).

Sağlık sektörünün önemli bileşenlerinden biri olan ilaç pazarında ise, Türkiye Avrupa'nın en hızlı büyüyen ilaç pazarlarından biri olmasına rağmen net ithalatçı konumundadır. Tablo 3.6'da yıllara göre ilaç ve hammadde ihracat ve ithalatı Milyon ABD Doları cinsinden sıralanmaktadır (T.C.S.B.SAĞLIK İSTATİSTİKLERİ YILLIĞI, 2009: 130).

Tablo 3.6. İlaç ve Hammadde İhracat ve İthalatı (Milyon ABD Doları)

Yıllar	İhracat			İthalat		
	Hammadde	İlaç	Toplam	Hammadde	İlaç	Toplam
1990	23,0	66,8	89,8	386,3	83,9	470,2
1995	47,7	46,6	94,3	565,8	163,8	729,6
2000	69,2	71,0	140,2	828,0	683,0	1.511,0
2001	72,0	77,0	149,0	836,0	698,0	1.534,0
2002	78,0	79,0	157,0	874,0	842,0	1.716,0
2003	77,1	169,1	246,2	1230,8	1188,2	2419,0
2004	67,5	180,7	248,2	1379,9	1330,2	2710,1
2005	64,8	216,9	281,7	1408,7	1436,4	2845,2
2006	65,6	247,0	312,6	1433,9	1601,8	3035,6
2007	69,3	288,5	357,8	1660,5	1863,1	3523,7
2008	85,1	336,4	421,4	2057,1	2303,0	4360,0
2009	11,3	299,0	310,3	1300,0	3233,0	4533,0

Kaynak: (T.C.S.B. SAĞLIK İSTATİSTİKLERİ YILLIĞI, 2009)

Türkiye'nin ilaç pazarında uzun yıllardır süregelen net ithalatçı konumu değişkenlik göstermemiştir. 2007 yılında % 15,4 olan ülkenin ilaç ihracat hacminin ilaç ithalatına oranı, 2009 yılına gelindiğinde % 9,2'ye gerilemiştir. 2009 yılının ikinci yarısında yürürlüğe giren yasal değişikliğin sonucu olan olumsuz fiyatlandırma düzenlemeleri nedeniyle ilaç pazarında daralma meydana gelmiştir. Sağlık sektörünün alt bileşeni bağlamında değerlendirildiğinde Türkiye ilaç sektörü; teknik altyapısı yeterli olmasına rağmen, çeşitli tedavi gruplarına ait ilaçların, yeni yüksek teknoloji ürünü preparatların, aşıların, kan faktörlerinin, kanser ilaçlarının, hormonların ve ilaç etken maddelerinin ithalatına bağımlıdır. Türkiye'nin en çok ihracat yaptığı ülkeler ise; ABD, Almanya ve İsviçre'dir (Türkiye Sağlık Sektörü Raporu, 2010: 11).

Sağlık sektörünün sermaye yeterliliği ile ilgili olarak öne çıkan bir diğer alt sektör ise, tıbbi cihazlar ve ekipmanlardır. Türkiye tıbbi cihaz pazarı kademeli olarak büyümekte olup, dünyadaki ilk 30 pazar arasında yer almaktadır. 2009 yılında, pazar büyüklüğünün 2008 yılı ile kıyaslandığında % 21,2 azalarak, 1,1 Milyar ABD Dolarına gerilemiş ve toplam sağlık harcamalarının sadece % 2,2 'sini oluşturmuştur. Ancak, Genel Sağlık Sigortası sisteminin kurulması ve üst-üst, üst-orta gelir grubunda hastane hizmetlerinin konaklama, kafeterya, modern tetkik ve tedavi olanaklarına ilişkin beklentilerindeki değişimlerin yansımaları olarak tıbbi cihazlar sektörünün, sağlık sigortacılığı ile eklemlenmiş bir biçimde büyüme göstereceği tahmin edilmektedir. Türkiye'de çok sayıda yerli cihaz üreticisi olmasına rağmen çok az miktarda tıbbi cihaz üretilmekte ve değer açısından bakıldığında, tıbbi cihaz ihtiyacının yaklaşık %85'i yurtdışından karşılanmaktadır. Yerli tedarikçiler daha çok bandaj ve enjektör gibi düşük teknoloji ürünlerin imalatına odaklanmıştır. Türkiye'nin tıbbi cihazlar ithalat kaynağını % 30,7'lik payı ile ABD oluşturmaktadır (Türkiye Sağlık Sektörü Raporu, 2010: 13-14).

Özel sağlık sektörünün gelişimi sadece özel hastanecilik alanında olmamakta; buna bağımlı ilaç, tıbbi cihaz, tıbbi ekipman ve malzemeleri pazarlarının da büyüklüğü hızlı bir biçimde artış göstermektedir. Kamu ve özel sektör çalışan ve emeklilerinin özel hastanelerde muayene, tetkik, teşhis ve tedavi hizmetlerine özellikle büyük şehirlerde yöneldiği; sağlık sigortalarına ilginin ise, buna paralel bir yükseliş içinde olduğu açıktır. Türkiye'de 2010 yılı için özel sağlık kuruluşlarının toplam cirosunun yaklaşık 14 Milyar Türk Lirası olduğu, bunun da yaklaşık % 40'nın kamu hastaları tarafından oluşturulduğu dikkate alındığında (www.medikalteknik.com.tr, 2011-26-04) sektörün cari büyüklüğü ortaya çıkmaktadır. 2008 yılında yaşanan küresel kriz, Sağlık Bakanlığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu'nun mevzuatında yer alan değişikliklerle birlikte 50 yatak altında hizmet veren özel hastaneleri ve ayaktan teşhis ve tedavi kuruluşlarını zor durumda bırakmıştır. Dinamik çevrede sıklıkla değişen koşullarda rekabet eden

hastaneler ya birleşme ya da el değiştirmelerle ayakta kalmaya çalışmaktadır (www.medikalteknik.com.tr, 2011-26-04). Bu çalışma doğrudan ya da dolaylı olarak tüm bireyleri ilgilendiren sağlık sektöründeki özel hastanelerde kaynak bağımlılığının mı yoksa kaynaklara sahipliğin mi stratejik seçimlerde etkili olduğunun belirlenmesi açısından önemlidir. Önemin derecesi ise; “insan”, “parasal büyüklük”, “gelişim trendi”, “yabancı yatırım” v.b. unsurlara bağlıdır.

Hızla büyüyen sağlık sektöründe net verilere ulaşmak son derece zordur, ancak bunda sektörde yer alan kuruluşların pek azının borsada işlem görmesinin etkisi büyüktür. Genel anlamda değerlendirildiğinde; Acıbadem Hastanesi dışında halka açılmış özel sağlık kuruluşunun olmaması, kamuyu bilgilendirme platformunun doğru işleyememesine neden olmakta; başka bir deyişle, veriye erişimi güçleştirmektedir. 1980 yılına kadar sadece 18 özel hastanenin faaliyet gösterdiği Türkiye’de, 1980-1989 yılları arasında 26, 1990-1999 yılları arasında 125 ve 2000 yılından günümüze yaklaşık 321 yeni özel hastane kurulmuştur. Örgütsel doğumların son derece hızlı olduğu sektörün doğasının dinamizmi rekabet alanına da yansımaktadır. Dolayısıyla, stratejik seçimlerdeki tutarlılıklar ilgili sektörde süreklilik noktasında ön koşul haline gelmiştir. Hastanelerin en önemli müşterisi olan hastalar, özel hastane cirolarını etkileyen birinci faktör olarak örgüt doğum ve ölümlerinin ana belirleyicisi olmaktadır. Dolayısıyla, hastaneler için birincil stratejik kaynak olan hastalarda, özellikle son dönemde artan müracaat oranları ile kamu çalışanları bu sektörde belirleyici konumuna gelmiştir. Önceleri genelde ayaktan teşhis ve tedaviyi tercih eden kamu çalışanlarının son yıllarda hizmet beklentilerinin ve yasal altyapının değişimi ile birlikte yataklı tedavilerde de özel kuruluşlara yöneldiği gözlemlenmektedir. Bu eğilim ve “otel hizmetlerinden” faydalanan yüksek gelir grubundaki bireylerin müracaat artışı sektörün gelecekteki yatırımlarını biçimlendirecektir.

Türkiye’deki özel hastaneler ve bunlara ilişkin sağlık personeli, harcama miktarı, GSYİH içindeki %’lik payı, ithalat ve ihracat potansiyeli, ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı ile ortaya konmaya çalışan sektörel

büyükölükler, dinamik koşullara sahip bir çevrede bulunan özel hastanelerin stratejik eğilimlerinin belirlenmesi, hangi değişkenin ya da değişkenlerin süreçte etkili olduğunun ortaya konması çalışmanın önemini gösteren bileşenlerdir. Çalışmanın, hem “Kaynak Bağımlılığı Teorisi” hem de “Kaynak Temelli Teori”nin sektörel uygulamalardaki konumunu belirlemeye yönelik olması nedeniyle literatüre teorik ve ampirik anlamda katkı vereceği düşünülmektedir.

Kaynak bağımlılığı teorisi üzerine yerli literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, stratejik önermelerinin ekseninde dışsal bağımlılıkların yönetilmesini açıklamaya çalışan kapsayıcı bir araştırma görülmemiştir. Kaynak temelli teorinin stratejik eğilimlerdeki konumu ise, sağlık sektörü özelinde yerli literatürde yer almamaktadır. Bu araştırma ile, KBT ve KTT’ye odaklanılarak, dışsal bağımlılıkların ve içsel kaynakların stratejik seçimlerdeki etkileri ortaya konmaya çalışılacaktır.

Sonuç olarak, çalışmanın teorik katkısının yanında Ankara özelinde ampirik araştırmalarla sağlayacağı demografik ve stratejik veriler, çevresel dinamiklere ilişkin algının boyutu, stratejik düzey yöneticilerin düşünceleri v.b. sektörel yapıya ilişkin bilgiler ve teori-sektör ilişkisinin belirlenmesine yönelik istatistiksel değerlendirmelerin ışığında literatüre yapacağı katkı daha önceki araştırmalarda yer almamaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Özel sağlık sektörünün son yıllardaki büyüme trendi, istihdam hacmi, ekonomik büyümeye ve GSYİH’ya katkısı, yabancı yatırımcıların ilgisi v.b. nedenlerle, Ankara ili özelinde Özel Hastaneler Yönetmeliği çerçevesinde

faaliyet gösteren genel hastaneler⁹ ve dal hastanelerinde¹⁰ yöneticilerin stratejik eğilimlerinin çevresel faktörler ile ilişkilerini belirleyebilmek amacıyla anket formu hazırlanmıştır.

Araştırma sonuçlarının tutarlı ve anlamlı olabilmesi, zaman kısıtı, maliyet v.b. etkenler dikkate alınarak incelenen hastaneler Ankara ili özelinde sınırlandırılmıştır. Ankara ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerden ise, vakıf üniversite hastaneleri Kurumlar Vergisi¹¹ ve Katma Değer Vergisi¹² mükellefi olmamaları (İlkkurşun, 2011: 5-6), Yüksek Öğretim Kanunu'nun getirdiği zorunlu yönetim uygulamaları, maliyet-kâr-hacim bakımından diğer hastanelere nazaran rekabet avantajına sahip olmaları sonucu araştırma kapsamının dışında bırakılmıştır. Bunun yanında stratejik eğilimlerin belirlenmesi amacıyla bütünleşik olarak anket formu, hastanelerin stratejik karar alım süreçlerinde rol oynayan başhekim yardımcıları, başhekim, müdür yardımcıları, mesul müdür yardımcıları, mesul müdür, müdürler, koordinatörler, denetçiler, genel müdür yardımcıları, genel müdür, yönetim kurulu üyesi ve başkanlarına dağıtılmıştır. Başka bir deyişle, kurumsal kuralları belirleyen ve uygulayan, hiyerarşik denetim yetkisine sahip, üst ve orta düzey birim yöneticileri araştırma katılımcıları olarak tercih edilmiştir.

⁹ Genel hastaneler; yönetmeliğe göre asgari öngörülen bina, tesis, hizmet ve personel standartlarına haiz olan yoğun bakım ve gözlem yatakları hariç en az on hasta yatağı bulunan ve en az dört uzmanlık dalında kadrolu uzman tabip çalıştıran, sürekli ve düzenli olarak ayakta ve yatarak muayene, teşhis ve tedavi hizmeti veren, hasta kabul ve tedavi ettiği uzmanlık dallarının gerektirdiği klinikler ile acil ve yoğun bakım ünitelerini bünyesinde bulunduran, radyoloji, biyokimya ve/veya mikrobiyoloji laboratuvarlarını bünyesinde bulunduran veya bu laboratuvar hizmetlerini satın alan ve tam gün faaliyet gösteren özel hastanelerdir.

¹⁰ Dal hastaneleri; belirli bir yaş ve cins grubu hastalar ile belirli bir hastalığa tutulanlara veya bir organ ve organ grubu hastalarına yönelik hizmet vermek üzere, hastanenin ana faaliyetleri ile ilgili uzmanlık dallarından her birinde kadrolu en az iki uzman tabip ile bu uzmanlık dalının gerektirdiği diğer uzmanlık dalları için en az bir kadrolu uzman tabip çalıştırılan, sürekli ve düzenli olarak ayakta ve yatarak muayene, teşhis ve tedavi hizmeti veren, hasta kabul ve tedavi ettiği uzmanlık dallarının gerektirdiği klinikler, üniteler, laboratuvar ile acil ünitesi bulunan veya uzmanlık dallarının gerektirdiği bu laboratuvar hizmetlerini satın alan ve tam gün faaliyet gösteren en az on hasta yatağı bulunan özel hastanelerdir.

¹¹ 5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 4/1-b maddesi, 2547 sayılı Kanunun 3708 sayılı Kanunla değişen b fıkrası hükmünce vergi muafiyeti

¹² 3065 Sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu'nun 17/1-b maddesine göre istisna kapsamında

Araştırmada 15.02.2008 tarih ve 26788 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmelik çerçevesinde tıp merkezi, poliklinik, muayenehane, laboratuvar, müessese gibi ayakta teşhis ve tedavi hizmeti sunulan kuruluşlar kapsam dışında bırakılmıştır.

Araştırmanın kısıtlarından bir diğeri, zaman darlığıdır. Anket çalışmasından yüksek verim elde etmek amacıyla, yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Ancak, bu yöntemle gizlilik, iş yükü yoğunluğu v.b. nedenlerle anket uygulaması gerçekleştirilemeyen hastaneler olmuştur. Dolayısıyla, bu dezavantajı ortadan kaldırmak için anket uygulama amacıyla gidilen hastanelerde anketin amacı, anket formunun nasıl doldurulacağı net ve öz olarak anlatılmış, özellikle tıp fakültesi kökenli ve profesyonel yöneticilerin ayrılaşmasının net olarak yapılabilmesi için demografik faktörlerin yer aldığı birinci bölümün önemi ve verilen cevapların gizli tutulacağı vurgulanmış, ayrıca isim belirtmeden doldurulan formun, bilimsel amaçlı bir çalışmada kullanılacağı ve her bir önermenin hangi amaca yönelik olduğu ayrıntılı olarak açıklanarak anketlerin doldurulması için kendilerine en fazla üç gün süre verilmiş, bu sürenin bitiminde anketler toplanmıştır. Böylece, katılımcıların anketleri mümkün olduğunca eksiksiz doldurmaları sağlanmıştır.

Araştırmada bazı hastaneler neden göstermeyerek, bazıları ise, çeşitli mazeretler öne sürerek anket uygulamasına katılımcı olarak dahil olmamıştır. Bununla birlikte, vardiyalı çalışma saatleri nedeniyle akşam ve gece saatlerinde görev yapan idari kadroya anket uygulaması yapılamamıştır.

Hizmetler sektöründe yer alan özel hastanelerin yönetim kadrolarına uygulanan ankette, kısıtlardan bir diğeri Nisan - Mayıs 2011 döneminde görev yapan kadroların stratejik bakış açılarını yansıtmamasıdır. Değişken koşullar altında farklı zamanlarda yapılacak çalışmalarda başka sonuçların çıkabileceği unutulmamalıdır. Bir diğer sınırlılık ise, sosyal bilim araştırmalarında sıklıkla ortaya çıkan subjektif değerlendirme sorunudur.

Sonuç olarak; Ankara ilinde Özel Hastaneler Yönetmeliği hükümlerine göre genel ya da dal hastanesi olarak faaliyet gösteren 19 özel hastanede toplam 131 stratejik düzey yönetici görev yapmaktadır. Özel hastanelerin yapılanmaları gereği başhekim aynı zamanda yönetim kurulu başkanı ya da üyesi, genel müdür hem hastane müdürü hem de mesul müdür olarak görev yapabilmektedir. Dolayısıyla, incelenen örnekleme görev dağılımlarındaki profesyonel ayrımlaşma net değildir. Araştırma kapsamında bastırılan 150 adet anket formunun ulaştırıldığı hastanelerden 99 adet değerlendirilebilir anket elde edilmiştir. Cevaplanmayan ya da eksik cevaplanan anketler değerlendirme kapsamına alınmamıştır. Çalışmada 0,05 anlamlılık düzeyinde basit tesadüfi örnekleme¹³ (Balcı, 2004: 84) kullanılarak 131 kişiden oluşan ana kütleden seçilmesi gereken örnek çapı 97 kişi iken, 99 kişi üzerinde anket uygulanarak örneklem tolerans gösterilebilir seviyede gerçekleştirilmiştir.

Örnekleme, bir araştırmanın konusunu oluşturan evrenin bütün özelliklerini yansıtan bir parçasının seçilmesi işlemidir. Örneklem, seçildiği bütünün küçük bir örneği iken, örneklemin seçildiği grubun tümü ise evreni oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken, örneklemin temsil yeteneği taşımasına ve yeterli büyüklükte olmasına dikkat edilmeli yapılan araştırmaların zaman ve maliyet yönünden ekonomikliği dikkate alınmalıdır. Evrenin bu çalışmadaki gibi küçük olması durumunda araştırma sonuçları için örneklem büyüklüğünün belirlenmesi daha fazla önemlidir. Buna göre, betimsel araştırmalarda minimum % 10 örneklem alınırken, küçük evrenlerde ise, %20'ye ihtiyaç duyulur. Korelasyon çalışmalarında en az 30 ve nedensel kıyaslamalarda her gruptan en az 30 eleman gereklidir (Arlı ve Nazik, 2001: 77). Çalışma, 99 yönetici üzerinde yapılmış olması nedeniyle, istatistiksel analizler için uygundur. Örneklem ne kadar iyi olursa olsun; evren, bütünü ile incelenemediğinden örneklem değerler ile evren değerleri arasında belli

¹³ Basit tesadüfi örnekleme, evrendeki her birimin örnekleme seçilmede eşit ve bağımsız olma olasılığını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bağımsızlık, her evren birimi hakkındaki kararların aynı olmasını ifade eder.

sapmaların bulunması mümkündür. Ancak, örneklem büyüklüğü belirlenirken yanılığın ister yanlı olsun, ister yansız; örneklemede, belli bir oranı geçmez ise, örneklemin değerinden çok fazla kaybettirmemektedir (Hamioğlu, 2006: 11). Çalışmada, örneklem sayısının belirlenmesi için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Balcı, 2004: 95):

$$n = \frac{N (t)^2 p x q}{(d)^2 (N-1) + (t)^2 p x q}$$

Formülde N evren büyüklüğü, t güven düzeyine karşılık gelen tablo değerini gösterir. Sapma miktarı olarak da bilinen d, araştırmada evrenin özelliğine ilişkin olarak yapılacak tahminle ilgili tolere edilmek istenen aralık genişliğini (doğruluk derecesini) tanımlar. p belli bir özelliğe sahip olma, q sahip olmama oranını yansıtır. Evren için p tahmini yoksa p = q = 0,5 alınabilir ve bu durumda varyans (p.q) en yüksek değeri (0,25) alır ve bu biçimde en büyük örneklem büyüklüğüne ulaşır (Büyüköztürk v.d., 2008: 83). Çalışma kapsamında yukarıdaki formüle esas örneklem büyüklüğü aşağıda hesaplanmıştır:

$$n = \frac{131 (1,96)^2 0,5 x 0,5}{(0,5)^2 (131-1) + (1,96)^2 0,5 x 0,5} = 97$$

3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmada bazı varsayımlardan hareket edilmiştir. Bunlardan ilki; katılımcıların görev unvanlarındaki farklılıklara rağmen, anketteki önermeleri isim belirtmeden doğru bilgiler çerçevesinde yanıtladıklarıdır. İkincisi ise, anketlerin uygulanması sırasında yüz yüze görüşmelerde, yöneticilerin önermeleri cevaplandırabilecek gerçek bilgiye sahip olduklarıdır.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu kısımda yapılan ampirik çalışmaya ilişkin olarak, veri toplama tekniği ile verilerin analizi ve yorumunda nasıl bir yöntem izlendiği anlatılmıştır.

3.5.1. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada, veri toplama tekniği olarak anket uygulaması benimsenmiştir. Katılımcıların demografik bilgilerinin tespiti, dış ve iç çevresel faktörlere yönelik algıları ile stratejik eğilimlerinin ölçülmesi ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla dört bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu, Ankara'da faaliyet gösteren 19 adet özel hastaneden 14 tanesine ulaşılarak başhekim yardımcısı, başhekim, müdür yardımcısı, müdür, koordinatör, denetçi, genel müdür yardımcısı, genel müdür, yönetim kurulu üyesi ve başkanlarından 99 kişi üzerinde yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır.

3.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Ankette kullanılan ölçekler ayrıntılı bir literatür araştırmasının sonucunda oluşturulmuştur. Geliştirilen anket, Selznick (1948), Pfeffer ve Leblebici (1973), Pfeffer ve Salancik (1974a), Pfeffer ve Salancik (1974b), Pfeffer ve Leong (1977), Pfeffer ve Salancik (1977), Pfeffer ve Salancik (1978a), Pfeffer ve Salancik (1978b), Salancik (1979), Kotter (1979), Pfeffer ve Moore (1980), Leblebici ve Salancik (1981), Dess ve Beard (1984), Ulrich ve Barney (1984), Pfeffer ve Davis-Blake (1987), Üsdiken (2007), Nienhüser (2008), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991, 2001), Rumelt (1984, 1987), Aaker (1989), Prahalad ve Hamel (1990), Hall (1991), Peteraf (1993), Hunt ve Morgan (1995), Connor (2002), Kor ve Mahoney (2004), Porter (1980, 1985, 1990) tarafından yapılan çalışmaların varsayım ve önermelerinden

oluşturulduğu için geniş bir teorik altyapıya sahiptir. Böylece, ölçeklerin geçerliliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Bununla birlikte geçerliliği güçlendirmek için anket; biri ekonometri, biri sayısal yöntemler, biri yönetim ve örgütsel davranış, biri pazarlama, ikisi ise, hastane işletmeciliği alanlarında çalışma yapan altı öğretim üyesi tarafından değerlendirilmiş, ayrıca bir hastane sahibi ve bir profesyonel yöneticinin ve onların önerileri doğrultusunda anket geliştirilmiştir.

Anket formu anlamlı sonuçlar verebilmesi amacıyla güvenilirlik testlerine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik geçerlilik için ön koşul niteliğindedir. Güvenilirlik bir ölçeğin tutarlılığını gösterir, onun her zaman aynı sonuçları vereceğini belirtir. Başka bir deyişle; bir aracın, her ölçmede birbirine yakın sonuçlar vermesidir. Bu ise, testin devamlılığını ifade eder (Balci, 2004: 100). Çalışmada, güvenilirlik yaklaşımlarından iç tutarlılık denemesi yapmak amacıyla madde istatistikleri yöntemi kullanılmıştır. Madde istatistikleri ile yapılan güvenilirlik hesaplamalarından özellikle indeks türü araçlara uygun olan cronbach alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach alpha yönteminde, testin her maddesinin diğer maddelerle olan ilişkisi hesaplanmaktadır (Balci, 2004: 102).

Araştırmanın güvenilirlik derecesini ölçmek amacıyla toplam 32 adet önerme ve demografik faktörlerden oluşan anket formu 20 kişi üzerinde uygulanarak elde edilen veriler SPSS 18.0 paket programında değerlendirilmiş ve tüm sorular için cronbach alpha katsayısı 0,858 olarak gerçekleşmiştir. Anket, güvenilirlik ön koşulundan sonra diğer hastanelerdeki katılımcılara da uygulanmış ve anket formundaki her bir sorunun cronbach alpha katsayılarının 0,910 ile 0,925 arasında olduğu tablo 3.7'de görülmüş, mevcut haliyle en yüksek katsayıya ulaşıldığı anlaşılmıştır. Bu nedenle, anket formuna herhangi bir soru eklemeye ya da çıkarmaya gerek kalmamıştır.

Tablo 3.7. Her Bir Önermeye Ait Cronbach Alpha Katsayıları

ÖNERMELER	Cronbach's Alpha
Hastanemiz hastaların beklenti, tercih ve şikayetlerinden olumlu ya da olumsuz etkilenecek, tüm işlevlerinde hasta odaklı karar almaktadır.	,913
Hastanemiz tedarikçilerin (ilaç, medikal malzeme işletmeleri v.b.) satış ve fiyatlandırma kararlarına göre hareket etmektedir.	,915
Hastanemiz diğer hastanelerin politika ve uygulamalarını (fiyatlandırma, tedavi-bakım hizmetleri v.b.) dikkate alarak faaliyet göstermektedir.	,915
Hastanemiz sektöre girme ihtimali olan hastanelerin faaliyetlerini belli dönemlerde sektör analizleri yaparak dikkatle izlemektedir.	,912
Bankaların ve satıcıların kredi politikaları hastanemizin faaliyetlerinin sürekliliğinde belirleyicidir.	,917
Hastanemizin faaliyetleri devlet düzenlemelerinden (örneğin, SGK ödemeleri, devlet teşvikleri, özel hastaneler yönetmeliği v.b.) etkilenebilir.	,914
Hastanemiz özel hastaneler derneği, tabipler birliği, işçi-işveren sendikaları v.b. sivil toplum kuruluşlarının kararlarına uyum göstermeye çaba harcar.	,912
Hastanemiz yeni tıbbi ve teknolojik eğilimleri yakından takip ederek bünyesine katmak için azami çaba sarfeder.	,910
Diğer sağlık kuruluşları tarafından uygulanan alternatif tıp teknikleri (akupunktur, bioenerji v.b.) hastanemiz tarafından dikkatle takip edilmektedir.	,917
Hastanemizin bulunduğu konum, müşterilerin ulaşımı açısından son derece rahattır.	,912
Hastanemiz günün şartlarına uyum sağlayan her tür teknoloji, tedavi tekniği, nitelikli personel v.b. kaynakları elde edebilecek sermaye yeterliliğine sahiptir.	,912
Hastanemizin idari ve tıbbi personeli özel eğitim ve uzmanlık yeteneklerine sahip bireylerden oluşmaktadır.	,913
Hastanemizde tüm hastaların bilgilerine kolaylıkla erişebilme imkanı tanıyan sistematik bir veri tabanı kullanılmaktadır.	,910
Hastanemizde tüm çalışanlar tarafından paylaşılan inanç, şefkat, terbiye, takım çalışması v.b. değerler sistemi egemendir.	,913
Hastanemizin markası ve ticaret unvanı patent ve telif hakları ile korunmaktadır.	,911
Hastanemizin toplum tarafından bilinen kurumsal bir itibarı vardır.	,913
Hastanemizde yeni teşhis ve tedavi imkanlarını araştıran ekipler oluşturulmaktadır.	,912
Hastanemizdeki teşhis, tedavi, acil servis, konaklama, yoğun bakım, ameliyathane v.b. birimlerde diğer hastanelerden tamamen farklı ve özgün uygulamalar bulunmaktadır.	,911
Hastanemizin her biriminde çalışanlar için düşük düzeyde ücret politikaları uygulanır.	,925
Hastanemizde hızlı bir yatak devir oranı ile birçok hastanın yataklı servislerden faydalanması sağlanır.	,911
Hastanemizde teşhis ve tedavi hizmetlerinin güncel teknolojiden faydalanılarak sunulması, bu alanlardaki gelişmelerin yakından izlenmesi son derece önemlidir.	,913
Hastanemiz ilaç, medikal malzeme şirketleri v.b. kuruluşlarla hizmet kalitesini aynı düzeyde tutmak için güçlü işbirlikleri oluşturmuştur.	,912
Hastanemizin tüm teşhis ve tedavi hizmetlerinde minimum fiyatı sunabilmek amacıyla ilgili birimlerde sıkı maliyet kontrolleri yapılmaktadır.	,913
Hastanemiz özellikle organ nakli, kadın-doğum, göz, akıl hastalıkları v.b. özel branşlarda üne sahiptir.	,912
Hastanemiz teşhis ve tedavi hizmetleri için kamu ya da özel sektör kuruluşları ile anlaşmalar yaparak belli bir hasta grubuna özel hizmet sunma çabasıdadır.	,913
Hastanemiz özel hastaneler birliği, akreditasyon kuruluşları v.b. kurumlara üye olmak ya da belge almak için çaba harcar.	,910

Hastanemiz yöneticileri daha önce kamu hastanelerinde çalışmış ya da aynı anda birkaç sağlık kuruluşunda görev yapan kişilerdir.	,916
Hastanemiz diğer özel hastaneler ya da sağlık kuruluşları ile fiyatlama, reklam, hammadde v.b. unsurları kapsayan anlaşmalar yapmakta ya da birleşmeye yönelmektedir.	,918
Hastanemiz teşhis ve tedavi birimlerinin yanında yemek, temizlik v.b. bir ya da birkaç alanda uzman işletmeler ile işbirliği yapmaktadır.	,915
Hastanemizde sektörel politikaları etkileyebilecek ve düzenleyici-denetleyici kurumlarla (akreditasyon kuruluşları, SGK v.b.) olumlu ilişkileri geliştirebilecek personellerin istihdamı önceliklidir.	,915
Hastanemiz belirsiz, karmaşık, dinamik nitelikteki güncel gelişmeleri yakından takip ederek arge, satın alma, depolama, finansman v.b. birimlerinin yapı ve uygulamalarına yansıtılmaktadır.	,914
Hastanemiz sağlık sektörü ile ilişkili olmayan gıda, perakende v.b. sektörlerde de yatırım yapmaktadır.	,918

Anket formunun birinci bölümünde, araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev ve kurumda çalışma süresi) ve kurumların personel sayıları ile faaliyet sürelerinin belirlenmesine yönelik yedi adet soru yer almaktadır.

Anket formunun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde yer alan önermelere 5’li Likert ölçeği kullanılarak katılımcılardan “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir. Sosyal bilimlerde ölçme aracı geliştirmek için kullanılan yöntemlerden biri, Likert’in adıyla anılanıdır. Derecelemeler toplamıyla oluşturulan Likert tipi ölçeklerde yanıtlayıcının, ölçekteki her maddenin anlamına ilişkin tutumunun derecesi belirlenir. Bu ölçeklerde yanlış kullanılan sözcükler, ölçek maddelerinin karşısına konan seçeneklerde yer alan, “kararsızım, fikrim yok, bir şey söyleyemem” türü sözcüklerdir. Likert ölçeği, derecelemeler toplamını esas almakta ve ölçekte, derece belirten seçeneklere verilen puanlarla hesaplamalar yapılmaktadır. Oysa bu ve benzeri sözcükler, derece değil durum belirtir: örneğin, Kararsız olma durumu, bir şey söyleyememe durumu, fikri olmama durumu v.b. sözcükler, durumların herhangi bir derecesini belirtmezler. Kararsızım benzeri sözcükler, derece bildirmediikleri gibi, katılma ya da katılmama da bildirmezler, bu nedenlerle de bu tür ölçek seçenekleri arasında yer alamazlar. Bir karar bildirmeyen, kararsızım, fikrim yok, bir şey söyleyemem gibi seçeneklerin, karar bildiren diğer seçenekler arasında yeri yoktur. Tutum, bir tepkide bulunma eğilimidir.

Dolayısıyla, kararsızlık, bir eğilim bildirmediğinden, tutum ölçümünde kullanılamamalıdır¹⁴.

Anket formunun ikinci bölümünde, katılımcıların algıladıkları dış çevresel faktörlerin düzeylerinin belirlenmesine yönelik önermeler yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan ve tablo 3.8’de belirtilen önermeler tez yazarı tarafından kaynak bağımlılığı literatürünün - Selznick (1948), Pfeffer ve Leblebici (1973), Pfeffer ve Salancik (1974a), Pfeffer ve Salancik (1974b), Pfeffer ve Leong (1977), Pfeffer ve Salancik (1977), Pfeffer ve Salancik (1978a), Pfeffer ve Salancik (1978b), Salancik (1979), Kotter (1979), Pfeffer ve Moore (1980), Leblebici ve Salancik (1981), Dess ve Beard (1984), Ulrich ve Barney (1984), Pfeffer ve Davis-Blake (1987), Üsdiken (2007), Nienhüser (2008) -incelenmesi sonucu katılımcıların dış çevresel faktörlere yönelik tutumlarını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

Tablo 3.8. Dış Çevresel Faktörlere İlişkin Önermeler

Aşağıdaki önermelere ilişkin katılma derecenizi belirtiniz !	1	2	3	4	5
1.Hastanemiz hastaların beklenti, tercih ve şikayetlerinden olumlu ya da olumsuz etkilenecek, tüm işlevlerinde hasta odaklı karar almaktadır.					
2.Hastanemiz tedarikçilerin (ilaç, medikal malzeme işletmeleri v.b.) satış ve fiyatlama kararlarına göre hareket etmektedir.					
3.Hastanemiz diğer hastanelerin politika ve uygulamalarını (fiyatlama, tedavi-bakım hizmetleri v.b.) dikkate alarak faaliyet göstermektedir.					
4.Hastanemiz sektöre girme ihtimali olan hastanelerin faaliyetlerini belli dönemlerde sektör analizleri yaparak dikkatle izlemektedir.					
5.Bankaların ve satıcıların kredi politikaları hastanemizin faaliyetlerinin sürekliliğinde belirleyicidir.					
6.Hastanemizin faaliyetleri devlet düzenlemelerinden (örneğin, SGK ödemeleri, devlet teşvikleri, özel hastaneler yönetmeliği v.b.) etkilenmektedir.					
7.Hastanemiz özel hastaneler derneği, tabipler birliği, işçi-işveren sendikaları v.b. sivil toplum kuruluşlarının kararlarına uyum göstermeye çaba harcar.					
8.Hastanemiz yeni tıbbi ve teknolojik eğilimleri yakından takip ederek bünyesine katmak için azami çaba sarfeder.					
9.Diğer sağlık kuruluşları tarafından uygulanan alternatif tıp teknikleri (akupunktur, bioenerji v.b.) hastanemiz tarafından dikkatle takip edilmektedir.					

¹⁴ Bu kısımda Hüseyin Başar “Araştırmalarda Likert Yanılgıları” adlı eserinden yararlanılmıştır.
yunus.hacettepe.edu.tr/~alerbas/Likert.doc

Anket formunun üçüncü bölümünde, katılımcıların algıladıkları iç çevresel faktörlerin düzeylerinin belirlenmesine yönelik önermeler yer almaktadır. Bu bölümde yer alan ve tablo 3.9'da görülebilen önermeler tez yazarı tarafından kaynak temelli teori literatürünün - Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991), Rumelt (1984, 1987), Aaker (1989), Prahalad ve Hamel (1990), Hall (1991), Peteraf (1993), Hunt ve Morgan (1995), Connor (2002), Kor ve Mahoney (2004) - incelenmesi sonucu katılımcıların somut ve soyut kaynaklara başka bir deyişle, iç çevresel faktörlere yönelik tutumlarını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

Tablo 3.9. İç Çevresel Faktörlere İlişkin Önermeler

Aşağıdaki önermelere ilişkin katılma derecenizi belirtiniz !	1	2	3	4	5
1.Hastanemizin bulunduğu konum, müşterilerin ulaşımı açısından son derece rahattır.					
2.Hastanemiz günün şartlarına uyum sağlayan her tür teknoloji, tedavi tekniği, nitelikli personel v.b. kaynakları elde edebilecek sermaye yeterliliğine sahiptir.					
3.Hastanemizin idari ve tıbbi personeli özel eğitim ve uzmanlık yeteneklerine sahip bireylerden oluşmaktadır.					
4.hastanemizde tüm hastaların bilgilerine kolaylıkla erişebilme imkanı tanıyan sistematik bir veri tabanı kullanılmaktadır.					
5.Hastanemizde tüm çalışanlar tarafından paylaşılan inanç, şefkat, terbiye, takım çalışması v.b. değerler sistemi egemendir.					
6.Hastanemizin markası ve ticaret unvanı patent ve telif hakları ile korunmaktadır.					
7.Hastanemizin toplum tarafından bilinen kurumsal bir itibarı vardır.					
8.Hastanemizde yeni teşhis ve tedavi imkanlarını araştıran ekipler oluşturulmaktadır.					
9.Hastanemizdeki teşhis, tedavi, acil servis, konaklama, yoğun bakım, ameliyathane v.b. birimlerde diğer hastanelerden tamamen farklı ve özgün uygulamalar bulunmaktadır.					

Anket formunun dördüncü bölümünde ise, katılımcıların stratejik eğilimlerini belirleyebilmek amacıyla, kaynak bağımlılığının yönetilmesine yönelik stratejik eğilim hipotezleri literatür incelemesi ile 4,8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 numaralı önermelerde; sırasıyla işbirliği, meşruiyet, ortak bağlantı noktaları, birleşme ve satın almalar, dış kaynaklardan yararlanma, kooptasyon, örgütsel yapının tasarımı ve etki alanının seçimi olarak yer almaktadır. Kaynak temelli teori literatürü, daha önceki bölümde eleştirel kısımda belirtildiği gibi net ve spesifik stratejik eğilimlerden ya da hipotezlerden bahsetmemektedir. Genel olarak, örgütlerin sahip oldukları

benzersiz kaynak ya da yeteneklerin onlara maliyet üstünlüğü ve farklılaşma gibi avantajlar sağlayarak rekabette üstün konuma getireceğini savunmuştur. Teori, stratejik eğilimlerini kaynak ve yeteneklerin çeşitli biçimlerde ele geçirilmesi ve rekabetçi çevreden izole edilmesi üzerine kurmuştur. Bu nedenle, çalışmada bütüncül bir bakış açısı ile endüstriyel örgüt teorisinin maliyet liderliği (1, 2, 5 numaralı önermeler) ve farklılaşma (3, 6, 7 numaralı önermeler) stratejilerinin kaynak temelli ve kaynak bağımlılığı teorilerinin stratejik seçimleri ile test edilmesi; başka bir deyişle ilişkilendirilmesine çalışılmıştır. Zaten, çalışmanın literatüre katkısı yazarın bu bütünleştirme ile teorilerin birbirlerinin alternatifi değil, tamamlayıcısı olduğuna yönelik düşünceleridir. Tablo 3.10'da ilgili önermeler görülmektedir.

Tablo 3.10. Stratejik Eğilimlere İlişkin Önermeler

Aşağıdaki önermelere ilişkin katılma derecenizi belirtiniz !	1	2	3	4	5
1.Hastanemizin her biriminde çalışanlar için düşük düzeyde ücret politikaları uygulanır.					
2.Hastanemizde hızlı bir yatak devir oranı ile birçok hastanın yataklı servislerden faydalanması sağlanır.					
3.Hastanemizde teşhis ve tedavi hizmetlerinin güncel teknolojiden faydalanılarak sunulması, bu alanlardaki gelişmelerin yakından izlenmesi son derece önemlidir.					
4.Hastanemiz ilaç, medikal malzeme şirketleri v.b. kuruluşlarla hizmet kalitesini aynı düzeyde tutmak için güçlü işbirlikleri oluşturmuştur.					
5.Hastanemizin tüm teşhis ve tedavi hizmetlerinde minimum fiyatı sunabilmek amacıyla ilgili birimlerde sıkı maliyet kontrolleri yapılmaktadır.					
6.Hastanemiz özellikle organ nakli, kadın-doğum, göz, akıl hastalıkları v.b. özel branşlarda üne sahiptir.					
7.Hastanemiz teşhis ve tedavi hizmetleri için kamu ya da özel sektör kuruluşları ile anlaşmalar yaparak belli bir hasta grubuna özel hizmet sunma çabasıdadır.					
8.Hastanemiz özel hastaneler birliği, akreditasyon kuruluşları v.b. kurumlara üye olmak ya da belge almak için çaba harcar.					
9.Hastanemiz yöneticileri daha önce kamu hastanelerinde çalışmış ya da aynı anda birkaç sağlık kuruluşunda görev yapan kişilerdir.					
10.Hastanemiz diğer özel hastaneler ya da sağlık kuruluşları ile fiyatlama, reklam, hammadde v.b. unsurları kapsayan anlaşmalar yapmakta ya da birleşmeye yönelmektedir.					
11.Hastanemiz teşhis ve tedavi birimlerinin yanında yemek, temizlik v.b. bir ya da birkaç alanda uzman işletmeler ile işbirliği yapmaktadır.					
12.Hastanemizde sektörel politikaları etkileyebilecek ve düzenleyici-denetleyici kurumlara (akreditasyon kuruluşları, SGK v.b.) olumlu ilişkileri geliştirebilecek personellerin istihdamı önceliklidir.					
13.Hastanemiz belirsiz, karmaşık, dinamik nitelikteki güncel gelişmeleri yakından takip ederek arge, satın alma, depolama, finansman v.b. birimlerinin yapı ve uygulamalarına yansıtmaktadır.					
14.Hastanemiz sağlık sektörü ile ilişkili olmayan gıda, perakende v.b. sektörlerde de yatırım yapmaktadır.					

3.5.3. Verilerin Analizi

Anket formu, istatistiksel olarak güvenilirlik ve geçerlilik analizleri tamamlandıktan ve en sağlıklı halini aldığı düşünüldükten sonra 14 adet özel hastanede 99 kişi üzerinde yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS 18.0 paket programına girilerek değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmada öncelikle anket formunda birinci bölümde yer alan demografik nitelikteki soruların frekans dağılımları verilmiştir. Böylece, örneklem kümeye ilişkin tanımlayıcı bilgilere ulaşılması amaçlanmıştır.

Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümlerindeki her bir önermeden elde edilen verilere faktör analizi uygulanmış, faktör analiz ile çalışma kapsamında iç ve dış çevresel değişkenler boyutlarındaki baskın değişkenler belirlenerek, bu değişkenlerden hareketle stratejik eğilim ilişkisi kurulması amaçlanmıştır.

Değişkenlerin tek tek analizindeki zorluk nedeniyle yapılan faktör analizi sonrasında, dış çevresel faktörler (tedarikçi-teknoloji) ve iç çevresel faktörlere ilişkin değişken grupları ile stratejik eğilimler arasında korelasyon analizi yapılarak ilişkinin anlamlılık düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

Korelasyon ilişkisi belirlendikten sonra iki ana boyuta ayrılan dış ve iç çevresel faktörler ile stratejik eğilimler arasındaki etkilenmenin derecesi regresyon analizi ile neden-sonuç ekseninde açıklanmıştır.

Özel hastanelerde görev yapan tıp fakültesi ve profesyonel kökenli yöneticilerin stratejik eğilimlerinin farklı olup olmadığına yönelik hipotezi test etmek amacıyla, Bağımsız İki Örnek T-Testi (parametrik) ile Mann-Whitney U Testleri (parametrik olmayan) uygulanmıştır.

3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu kısım; katılımcıların demografik özelliklerinin frekans tabloları yardımıyla belirlenmesi, iç ve dış çevresel değişkenlere yönelik faktör analizi uygulanması ile baskın değişkenlerin belirlenmesi, dış ve iç çevresel faktörlerinin birbirleriyle ve stratejik eğilimlerle ilişkilerinin olup olmadığının ortaya konması ve birbirlerini etkileme düzeylerinin açıklığa kavuşturulması, profesyonel ve tıp fakültesi kökenli yöneticilerin stratejik eğilimlerinde farklılık bulunup bulunmadığının ortaya konulmasına yönelik istatistiksel ölçüm ve değerlendirmelerden oluşmuştur.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi

Katılımcıların demografik özellikleri, ankete katılan çalışanların ilk bölümde anket formuna verdikleri yanıtların yüzde dağılımları cinsinden elde edilmiştir. Örneklem kümede toplam 14 hastaneye ulaşılmış; bu hastanelerin sektördeki faaliyet süreleri, çalışan personel miktarı ile her birindeki yöneticilerin katılımcı olarak sayısı tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Hastaneler ve Katılımcı Sayıları

		Frekans	%
Hastaneler	1	11	11,1
	2	6	6,1
	3	7	7,1
	4	11	11,1
	5	6	6,1
	6	4	4,0
	7	7	7,1
	8	7	7,1
	9	4	4,0
	10	9	9,1
	11	11	11,1
	12	12	12,1
	13	2	2,0
	14	2	2,0
	Toplam	99	100,0

Tablo 3.11'e göre; örneklem kümede yer alan 14 hastanede toplam 99 kişiye ulaşılmış ve katılımcıların % 11,1'i (11 kişi) 1 nolu hastanede, % 6,1'i (6 kişi) 2 nolu hastanede, % 7,1'i (7 kişi) 3 nolu hastanede, % 11,1'i (11 kişi) 4 nolu hastanede, % 6,1'i (6 kişi) 5 nolu hastanede, % 4'ü (4 kişi) 6 nolu hastanede, % 7,1'i (7kişi) 7 nolu hastanede, % 7,1'i (7kişi) 8 nolu hastanede, % 9,1'i (9 kişi) 10 nolu hastanede, % 11,1'i (11 kişi) 11 nolu hastanede, %12,1'i (12 kişi) 12 nolu hastanede, % 2'si (2 kişi) 13 nolu hastanede ve son % 2'si (2 kişi) ise, 14 nolu hastanede görev yapmaktadır.

Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, öğrenim düzeyleri, görevleri ve toplam çalışma süreleri ise, yüzde dağılımları cinsinden tablo 3.12'de verilmiştir.

Tablo 3.12. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Özellikler		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	48	48,5
	Erkek	51	51,5
Yaş Aralığı	18 - 24	1	1,0
	25 - 29	7	7,1
	30 - 34	10	10,1
	35 - 39	28	28,3
	40 - 49	37	37,4
	50 - 59	14	14,1
	60 ve üzeri	2	2,0
Öğrenim Düzeyi	Lise	5	5,1
	Üniversite	48	48,5
	Tıp Fakültesi	25	25,3
	Yüksek Lisans	15	15,2
	Doktora	6	6,1

Özellikler		Frekans	%
Görev Dağılımı	Başhekim Yard.	15	15,2
	Başhekim	4	4,0
	Müdür Yard.	16	16,2
	Müdür	36	36,4
	Koordinatör	13	13,1
	Denetçi	1	1,0
	Genel Müdür Yard.	7	7,1
	Genel Müdür	6	6,1
	Yönetim Kurulu Başkan/Üyesi	1	1,0
Toplam Çalışma Süresi	0 - 4 yıl	37	37,4
	5 - 9 yıl	38	38,4
	10 - 14 yıl	11	11,1
	15 - 19 yıl	12	12,1
	20 yıl ve üzeri	1	1

Tablo 3.12'ye göre;

- **Cinsiyet:** Katılımcıların % 48,5'i (48 kişi) kadın, % 51,5'i (51 kişi) erkektir.
- **Yaş Gruplarına Göre Dağılım:** Araştırmaya katılan 99 kişinin % 1'i (1 kişi) 18- 24 yaş aralığında, % 7,1'i (7 kişi) 25- 29 yaş aralığında, % 10,1'i (10 kişi) 30- 34 yaş aralığında, % 28,3'ü (28 kişi) 35-39 yaş aralığında, % 37,4'ü (37 kişi) 40-49 yaş aralığında, % 14,1'i (14 kişi) 50-59 yaş aralığında, % 2'si ise 60 ve üzeri yaş grubundadır.
- **Öğrenim Düzeyi:** Katılımcıların %5,1'i (5 kişi) lise mezunu, %48,5'i (48 kişi) üniversite, % 25,3'ü (25 kişi) tıp fakültesi mezunu, %15,2'si (15 kişi) yüksek lisans ve % 6'sı (6 kişi) doktora mezunudur.
- **Görev Dağılımı:** Toplam 99 yöneticinin % 15,2'si (15 kişi) başhekim yardımcısı, %4'ü (4 kişi) başhekim, % 16,2'si (16 kişi)

müdür yardımcısı, %36,4'ü (36 kişi) müdür, % 13,1'i (13 kişi) koordinatör, % 1'i (1 kişi) denetçi, % 7,1'i (7 kişi) genel müdür yardımcısı, % 6'sı (6 kişi) genel müdür, % 1'i (1 kişi) yönetim kurulu başkan ya da üyesi olarak görev yapmaktadır.

- **Kurumlarındaki toplam çalışma sürelerine göre dağılım:** 0-4 yıl arasında çalışanlar toplam katılımcıların % 37,4'ünü (37 kişi) oluştururken, 5-9 yıl arasında çalışanlar % 38,4'ünü (38 kişi), 10-14 yıl arasında çalışanlar % 11,1'ini (11 kişi), 15-19 yıl arasında çalışanlar % 12,1'ini (12 kişi) ve 20 yıl ve üzeri çalışanlar % 1'ini (1 kişi) oluşturmaktadır.

3.6.2. Stratejik Eğilimler ile Dış Çevresel Faktörler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Kaynak bağımlılığı teorisi ekseninde stratejinin, dış çevresel faktörlerin etkisi ile biçimlendiği çalışmanın birinci bölümünde açıklanmıştı. Bu kısımda anketlerden elde edilen veriler kullanılarak, dış çevreye ilişkin çok sayıdaki değişkeni az sayıda anlamlı ve birbirinden bağımsız hale getiren istatistiksel teknik olarak açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi suretiyle faktör adı verilen genel değişkenlerin oluşturulması söz konusudur. Burada amaç:

- Değişken sayısını azaltmak,
- Değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir deyişle değişkenleri sınıflandırmaktır (Eroğlu, 2008: 321).

Faktör analizi, çalışma kapsamında baskın dış çevresel değişkenleri belirlemek ve bu değişkenlerden hareket ederek dış çevre ve strateji ilişkisini kurmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma düzleminde yapılan faktör analizi işlem adımları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Büyüköztürk, 2005: 124-137):

- İlk adımda bütün değişkenler için korelasyon matrisi hesaplanır. Söz konusu matristen, diğer değişkenler ile ilişkili olmayan değişkenler belirlenir. Ayrıca, faktör modelinin uygunluğu da bu safhada değerlendirilir.
- İkinci adım, faktör sayısının belirlenmesidir. Bu adımda, seçilen modelin veriye ne kadar uyumlu olduğu tespit edilir.
- Üçüncü adım rotasyon olup, faktörlerin döndürülerek daha iyi yorumlanabilir hale getirilmesi sağlanır. Her olay için her faktörün skoru hesaplanır. Söz konusu skorlar değişik analizler için kullanılabilir.

İlk olarak, veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla, değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı incelenmiştir. Buna ilişkin yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ile Bartlett Testi tablo 3.13’de gösterilmektedir.

Tablo 3.13. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları - 1

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,766
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	342,632
	Serbestlik Derecesi	36
	Anlamlılık Düzeyi (P)	0,000

KMO örneklem yeterliliği ölçütü; 0,50 ve üzerinde olması istenen ve gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir (Eroğlu, 2008:322). Tablo 3.13’de de görüldüğü gibi, KMO testi 0,766 olarak tespit edilmiş ve $0,766 > 0,50$ olması nedeniyle veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür.. İkinci olarak dikkat edilmesi gereken test, Bartlett Testi’dir. Bartlett Testi, değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu ve veri setinin faktör analizi için uygunluğunu ($P = 0,000 < 0,05$) ifade ettiği için anlamlıdır. Başka bir deyişle, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve veriler çoklu normal dağılımdan gelmiş demektir. KMO katsayısı 0,766 olduğundan

sonuç çok iyidir (Eroğlu, 2008: 322). Bu nedenle, araştırmada örnek büyüklüğü yeterlidir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra faktör sayısının belirlenmesi aşamasına geçilebilir. Tablo 3.14'de özdeğer istatistiğine bağlı faktör sayısı gösterilmektedir.

Tablo 3.14. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi - 1

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %
1	3,849	42,767	42,767	2,849	31,653	31,653
2	1,705	18,946	61,713	2,705	30,059	61,713

Faktör sayısının belirlenmesinde; özdeğer istatistiği, açıklanan varyans oranı, çizgi ya da serpilme diyagramı gibi çeşitli yöntemler söz konusudur (Büyüköztürk, 2005: 105-106). Çalışma kapsamında özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak belirlenmiştir. Tablo 3.14'de özdeğer istatistiği 1'den büyük olan 2 faktör görülmektedir. Buna göre, en sağda yer alan sütundan da anlaşılacağı üzere, birinci faktör toplam varyansın % 31,653'ünü açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın % 61,713 'ünü açıklamaktadır.

Faktör sayılarının belirlenmesi sonrasında bir değişkenin analizde diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarının ortaya konması başka bir deyişle, ortak varyansın hesaplanması gerekmektedir. Bu çerçevede değişkenlerin hesaplanan ortak varyansı tablo 3.15'de görülebilir.

Tablo 3.15. Ortak Varyans Tablosu - 1

DEĞİŞKENLER	BAŞLANGIÇ	ORTAK VARYANS
Hastanemiz hastaların beklenti, tercih ve şikayetlerinden olumlu ya da olumsuz etkilenerek, tüm işlevlerinde hasta odaklı karar almaktadır.	1,000	0,626
Hastanemiz tedarikçilerin (ilaç, medikal malzeme işletmeleri v.b.) satış ve fiyatlama kararlarına göre hareket etmektedir.	1,000	0,628
Hastanemiz diğer hastanelerin politika ve uygulamalarını(fiyatlama, tedavi-bakım hizmetleri v.b.) dikkate alarak faaliyet göstermektedir.	1,000	0,631
Hastanemiz sektöre girme ihtimali olan hastanelerin faaliyetlerini belli dönemlerde sektör analizleri yaparak dikkatle izlemektedir.	1,000	0,696
Bankaların ve satıcıların kredi politikaları hastanemizin faaliyetlerinin sürekliliğinde belirleyicidir.	1,000	0,513
Hastanemizin faaliyetleri devlet düzenlemelerinden (örneğin, SGK ödemeleri, devlet teşvikleri, özel hastaneler yönetmeliği v.b.) etkilenmektedir.	1,000	0,629
Hastanemiz özel hastaneler derneği, tabipler birliği, işçi-işveren sendikaları v.b. sivil toplum kuruluşlarının kararlarına uyum göstermeye çaba harcar.	1,000	0,595
Hastanemiz yeni tıbbi ve teknolojik eğilimleri yakından takip ederek bünyesine katmak için azami çaba sarfeder.	1,000	0,713
Diğer sağlık kuruluşları tarafından uygulanan alternatif tıp teknikleri (akupunktur, bioenerji v.b.) hastanemiz tarafından dikkatle takip edilmektedir.	1,000	0,521

Önermelerle tanımlanan dış çevresel değişkenlere ilişkin 9 adet değişkenin ortak varyanslarının 0,513 ile 0,713 arasında değiştiği tablo 3.15’de görülmektedir. Analiz sırasında faktör yük değeri 0,45 (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008: 90) ve daha yukarı olan bu 9 adet değişkenin tamamı analize alınmıştır. Tablo 3.15’de görüldüğü üzere; dış çevresel değişkenlere ilişkin 9 adet önermeden (değişkenden), ortak varyans analizleri sonucunda bu değişkenleri simgeleyen iki faktör elde edilmiştir. Analizde önemli faktör olarak ortaya çıkan iki faktörün birlikte, toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladıkları görülmektedir.

Tüm değişkenler için korelasyon matrisinin hesaplanması ve faktör sayılarının belirlenmesi ile, seçilen modelin veri setine uygunluğu ortaya konmuştur. Üçüncü adımda ise, rotasyon yapılarak faktörlerin daha iyi yorumlanabilir hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Rotasyon sonuçları tablo 3.16’da döndürülmüş faktör matrisi olarak ortaya konmaktadır.

Bu matris faktör analizinin nihai sonucudur. Matris dikkatle incelendiğinde orijinal değişken ve onun faktörü arasındaki korelasyonlar görülmektedir. Bir değişken, hangi faktör altında mutlak değer olarak büyük

ağırlığa sahipse, o değişken o faktör ile yakın ilişki içindedir (Eroğlu, 2008: 330).

Tablo 3.16. Döndürülmüş Faktör Matrisi

DEĞİŞKENLER	FAKTÖR	
	1	2
Hastanemiz tedarikçilerin (ilaç, medikal malzeme işletmeleri v.b.) satış ve fiyatlama kararlarına göre hareket etmektedir.	0,784	
Hastanemiz diğer hastanelerin politika ve uygulamalarını(fiyatlama, tedavi-bakım hizmetleri v.b.) dikkate alarak faaliyet göstermektedir.	0,753	
Diğer sağlık kuruluşları tarafından uygulanan alternatif tıp teknikleri (akupunktur, bioenerji v.b.) hastanemiz tarafından dikkatle takip edilmektedir.	0,721	
Bankaların ve satıcıların kredi politikaları hastanemizin faaliyetlerinin sürekliliğinde belirleyicidir.	0,716	
Hastanemiz sektöre girme ihtimali olan hastanelerin faaliyetlerini belli dönemlerde sektör analizleri yaparak dikkatle izlemektedir.	0,700	
Hastanemiz yeni tıbbi ve teknolojik eğilimleri yakından takip ederek bünyesine katmak için azami çaba sarfeder.		0,837
Hastanemizin faaliyetleri devlet düzenlemelerinden (örneğin, SGK ödemeleri, devlet teşvikleri, özel hastaneler yönetmeliği v.b.) etkilenmektedir.		0,793
Hastanemiz hastaların beklenti, tercih ve şikayetlerinden olumlu ya da olumsuz etkilenerek, tüm işlevlerinde hasta odaklı karar almaktadır.		0,771
Hastanemiz özel hastaneler derneği, tabipler birliği, işçi-işveren sendikaları v.b. sivil toplum kuruluşlarının kararlarına uyum göstermeye çaba harcar.		0,704

Tablo 3.16’da görüldüğü üzere, iki faktör (sütunlar) ve her bir değişkenin faktörler altındaki ağırlıkları verilmiştir. “Hastanemiz tedarikçilerin (ilaç, medikal malzeme işletmeleri v.b.) satış ve fiyatlama kararlarına göre hareket etmektedir.” değişkeni bulunduğu satırda en büyük ağırlığı 1’nci faktör altında almıştır (0,784). “Hastanemiz yeni tıbbi ve teknolojik eğilimleri yakından takip ederek bünyesine katmak için azami çaba sarfeder.” değişkeni bulunduğu satırda en büyük ağırlığı 2’nci faktör altında almıştır (0,837).

Faktörleri rotasyon işlemi sonrasında isimlendirmek kolaylaşacaktır. Çalışma kapsamında dış çevresel faktörlerin boyutlarına yönelik olarak birinci faktör, “Hastanemiz tedarikçilerin (ilaç, medikal malzeme işletmeleri v.b.) satış ve fiyatlama kararlarına göre hareket etmektedir.” önermesi ile **tedarikçiler faktörü**; ikinci faktör ise, “Hastanemiz yeni tıbbi ve teknolojik eğilimleri yakından takip ederek bünyesine katmak için azami çaba sarfeder.” önermesi ile, **teknoloji faktörü** olarak isimlendirilebilir.

Sonuç olarak; faktör analizinin amacı, veri setinin daha az sayıda ve anlamlı faktörlere indirilmesidir. Analize başlamadan önce dış çevresel faktörlerin algısına yönelik olarak 9 adet değişken bulunmaktayken; faktör analizi sonrasında, 9 adet değişkeni 0,61713 oranında karakterize eden iki faktör elde edilmiştir. Elde edilen faktörlerin bir tanesi tedarikçi bağımlılığını; diğeri ise, teknoloji bağımlılığını simgelemektedir. Bu faktör sayıları ile birlikte aynı zamanda diğeri analizlerde kullanmak üzere faktör skorları da elde edilmiştir.

Çalışmanın alan araştırması bölümünde, dış çevresel değişkenler (tedarikçi ve teknoloji) ile stratejik eğilimler arasında iki ana boyuttaki ilişkiyi karakterize eden **“H₁ : Özel hastanelerin stratejik eğilimleri ile dış çevresel faktörler arasında ilişki vardır.”** hipotezini test edebilmek amacıyla, anketlerden elde edilen veriler kullanılarak korelasyon analizi uygulanmıştır.

Korelasyon analizi; iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ya da bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir (Sungur, 2008: 115). Çalışma kapsamında yapılan korelasyon analizinde faktör analizi sonucu elde edilen “tedarikçi” ve “teknoloji” boyutları ile anket formunun dördüncü bölümünün önermelerinde 1, 2 ve 5’in “maliyet liderliği”; 3, 6 ve 7’nin “farklılaşma”; 4’ün “işbirliği”; 8’in “meşruiyet”; 9’un “ortak bağlantı noktaları”; 10’un “birleşme ve satın almalar”; 11’in “dış kaynaklardan yararlanma”; 12’nin “kooptasyon”; 13’ün “örgütsel yapının tasarımı”; 14’ün ise, “etki alanı seçimi” olarak ifade edilmeye çalışılan boyutları korelasyon analizine dahil edilmiştir.

Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılır ve işletme literatüründe

yorumlanması aşağıda belirtilen şekilde yapılabilir (Akgül ve Çevik, 2003; Sungur, 2008: 116):

➤ 0,000 - 0,250	Zayıf
➤ 0,250 - 0,500	Orta
➤ 0,500 - 0,750	Güçlü
➤ 0,750 - 1,000	Yüksek

Buna göre, yapılan istatistiksel analiz sonucu ortaya çıkan değişkenler arasındaki ilişki tablo 3.17’te gösterilmektedir. Tablo 3.17 istatistiksel açıdan incelendiğinde (**) ile işaretlenen rakamlar $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde; (*) ile işaretlenen rakamlar ise, $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde değişkenler arasında korelasyon olduğunu gösterir. Başka bir deyişle; tedarikçi değişkeni ile meşruiyet ve birleşme ve satın alma; teknoloji değişkeni ile maliyet liderliği, farklılaşma, işbirliği, meşruiyet, dış kaynaklardan yararlanma, kooptasyon ve örgütsel tasarım değişkenleri arasında bir korelasyon ilişkisi vardır.

Tablo 3.17. Pearson Korelasyon Analizi 1

		Maliyet Liderliği	Farklılaşma	İşbirliği	Meşruiyet	Ortak Bağlantı Noktaları	Birleşme ve Satın Alma	Dış Kaynaklardan Yararlanma	Kooptasyon	Örgütsel Tasarım	Etki Alanı Seçimi	Tedarikçi	Teknoloji
Maliyet Liderliği	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	1											
Farklılaşma	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,455** 0,000	1										
İşbirliği	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,266** 0,008	0,642** 0,000	1									
Meşruiyet.	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,411** 0,000	0,643** 0,000	0,406** 0,000	1								
Ortak Bağlantı Noktaları	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,137 0,175	0,201* 0,046	0,310** 0,002	0,273** 0,006	1							
Birleşme ve Satın Alma	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,090 0,378	0,110 0,279	0,092 0,367	0,138 0,174	0,159 0,117	1						
Dış Kaynaklardan Yararlanma	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,182 0,071	0,325** 0,001	0,268** 0,007	0,376** 0,000	0,017 0,866	0,402** 0,000	1					
Kooptasyon	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,420** 0,000	0,533** 0,000	0,436** 0,000	0,267** 0,008	0,260** 0,009	-0,003 0,974	0,146 0,149	1				
Örgütsel Tasarım	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,298** 0,003	0,534** 0,000	0,499** 0,000	0,257* 0,010	0,353** 0,000	0,037 0,718	0,392** 0,000	0,508** 0,000	1			
Etki Alanı Seçimi	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,046 0,651	0,093 0,359	0,041 0,688	0,109 0,284	0,112 0,270	0,215* 0,032	0,264** 0,008	-0,096 0,345	0,224* 0,026	1		
Tedarikçi	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,133 0,188	0,174 0,085	0,147 0,145	0,228* 0,023	0,143 0,157	0,269** 0,007	0,098 0,334	-0,047 0,643	-0,037 0,717	0,174 0,086	1	
Teknoloji	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,433** 0,000	0,539** 0,000	0,404** 0,000	0,565** 0,000	0,114 0,262	0,004 0,968	0,201* 0,046	0,367** 0,000	0,260** 0,009	-0,065 0,526	0,000 1,000	1

** Korelasyon katsayısı için p<0,01; *Korelasyon katsayısı için p<0,05

Korelasyon ilişkisi değerlendirildiğinde; tedarikçi ve “meşruiyet” stratejisi arasında (0,228) zayıf ve pozitif yönde bir korelasyon; tedarikçi ve “birleşme ve satın alma” stratejisi arasında (0,269) orta ve pozitif yönde bir korelasyon söz konusudur. Buna göre, hastaneler tedarikçi bağımlılığının yönetilmesinde iki ana stratejik eğilime yönelmişlerdir.

Korelasyon ilişkisi, “teknoloji” ve uygulanan strateji bağlamında değerlendirildiğinde ise, daha fazla alternatifin olduğu görülmektedir. Hastaneler teknoloji bağımlılıklarının yönetilmesinde zayıf düzeyde (0,201) “dış kaynaklardan yararlanma”; orta düzeyde (0,433) “maliyet liderliği”; (0,404) “işbirliği”; (0,367) “kooptasyon”, (0,260) “örgütsel tasarım”; güçlü düzeyde (0,539) “farklılaşma”; (0,565) “meşruiyet” stratejik alternatifleri arasında ilişki vardır. Buna göre, araştırmanın amaçları kısmındaki **“H₁ : Özel hastanelerin stratejik eğilimleri ile dış çevresel faktörler arasında ilişki vardır.”** hipotezi tedarikçi ve teknoloji bağımlılıklarının yönetiminde doğrulanmıştır.

Araştırma kapsamında yukarıda belirtilen boyutlar arasında yapılan korelasyon analizinin sonrasında, ayrıca **“H_{1.1} : Dış çevresel faktörler stratejik eğilimleri etkiler.”** alt hipotezinin test edilmesi için regresyon analizi yapılması gerekmektedir

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken (strateji) ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken (tedarikçi ve teknoloji) arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Kalaycı, 2008: 199). Regresyon analizinin amaçları (Büyüköztürk, 2005: 91-92):

- Bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak,
- Bağımsız değişken ya da değişkenlerin bilinen değerleri için bağımlı değişkenin alacağı değeri tahmin etmek,

- Bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıklarını, determinasyon katsayısı ile belirlemek,
- Bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadıklarını; birden fazla bağımsız değişken var ise, bunların bağımlı değişken üzerindeki göreceli önemliliklerini saptamak olarak açıklanabilir.

Örgütsel stratejideki değişimin ilgili kaynak bağımlılığı ile açıklanma düzeyini belirlemek ve bu sayede korelasyon analizi sonuçlarını desteklemek amacıyla çalışmada çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi; bağımlı değişken bir, bağımsız değişken iki ya da daha fazla ise kullanılan regresyon analizi yöntemidir (Büyüköztürk, 2005: 91). Regresyon analizi SPSS 18.0 paket programı ile gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Bağımlı değişkenin (maliyet liderliği stratejisi) modele dahil edilen bağımsız değişkenler (tedarikçi ve teknoloji) tarafından açıklandığını gösteren model özeti tablo 3.18’de gösterilmektedir.

Tablo 3.18. Model Özeti - 1

Model	r	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson
1	0,452	0,205	0,189	1,885

Tablo 3.18’de R² değeri verilmektedir. Burada bulunan değer 0,205’dir. Bu sonuca göre, maliyet liderliği stratejisindeki % 20,5 ‘lik değişim tedarikçi ve teknoloji değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Yukarıda görülen düzeltilmiş R² değeri modeldeki bağımsız değişken sayısındaki artışa göre değişir. Ancak, çalışmada iki bağımsız değişkene (tedarikçi ve teknoloji) ek başka bağımsız değişken yer almamaktadır. Tablo 3.18’deki diğer önemli test de Durbin-Watson testidir. Modelde otokorelasyon olup olmadığını

gösteren testin 1,5-2,5 aralığında olması istenir. Otokorelasyon, hata terimlerinin birbirleri ile ilişkili olmasıdır. Bunun üç nedeni şöyle belirtilebilir (Akgül ve Çevik, 2003: 316):

- Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyen matematiksel kalıbın yanlış seçilmiş olması,
- Bazı bağımsız değişkenlerin ilişkiye dahil edilmemiş olması,
- Bağımlı değişkende ölçme hatasının bulunması.

Durbin-Watson testinin 1,885'lik sonucu modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için ANOVA tablosu kullanılmaktadır. Tablo 3.19'da ANOVA tablosu yer almaktadır.

Tablo 3.19. Varyans Analizi Tablosu (ANOVA)

Model		F	Anlamlılık Düzeyi (P)
1	Regresyon	12,407	0,000(a)

a.Bağımlı Değişken: Maliyet Liderliği Stratejisi

b.Bağımsız Değişkenler: Tedarikçi ve Teknoloji

Tablo 3.19'da yorumlanması gereken önemli değer, modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren (P) değeridir. 12,407 F değeri modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Böylece, maliyet liderliği stratejisi ile tedarikçi ve teknoloji boyutlarını karşılaştıran model $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır. Son olarak, tablo 3.20'de modelin tahmin sonucu elde edilen katsayı değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmektedir. Söz konusu tablo, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir.

Tablo 3.20. Maliyet Liderliği Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta (β)	Standart Hata	β	t	p
Sabit	10,192	0,216		56,781	0,000
Tedarikçi	0,264	0,217	0,133	1,465	0,146
Teknoloji	0,859	0,217	0,433	4,761	0,000
r = 0,452		R ² = 0,205	D-W: 1,885		
F = 12,407		p = 0,000			

a.Bağımlı Değişken: Maliyet Liderliği Stratejisi

Tablo 3.20’de t istatistik değeri modele dahil edilen tedarikçi (1,465) ve teknoloji (4,761) değişkenlerinin anlamlı olduğunu; β değeri ise, bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermektedir. Buna göre, teknoloji (0,433) görece olarak en önemli bağımsız değişkendir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, maliyet liderliğinin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir (Büyüköztürk, 2005:105):

$$\text{Maliyet Liderliği} = 10,192 + 0,264 (\text{Tedarikçi}) + 0,859 (\text{Teknoloji})$$

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak maliyet liderliği ile tedarikçi arasındaki ilişki $p < 0,01$ düzeyinde anlamsız iken, maliyet liderliği ile teknoloji arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, tüm değişkenler bir arada incelendiğinde tedarikçilerin maliyet liderliği stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Teknoloji değişkenine ait parametre değeri: 0,859’dur. Buna göre; faaliyet gösterilen çevrede teknolojideki 1 (Bir) birimlik değişim maliyet liderliğinde 0,859 birimlik değişime neden olmaktadır. Bu durum, görece olarak çok yüksek bedellerle tıbbi cihaz temin etmek zorunda kalan hastanelerin ilgili sektörü yakından takip etmelerinin ve stratejilerine teknoloji değişkenini dahil etmelerinin bir sonucu olarak yorumlanabilir¹⁵.

¹⁵ Tezin bu kısmında regresyon modelleri literatür açıklamaları ile birlikte ayrıntılı olarak sunulmuştur. Sonraki kısımda ilgili analizlerde regresyon modeli tablo 3.20’deki gibi düzenlenecektir.

Farklılaşma stratejisi ile tedarikçi ve teknoloji değişkenleri arasındaki regresyon analizi sonuçları ise, tablo 3.21’de görülebilir.

Tablo 3.21. Farklılaşma Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta (β)	Standart Hata	β	t	p
Sabit	11,091	0,216		51,390	0,000
Tedarikçi	0,449	0,217	0,174	2,070	0,041
Teknoloji	1,391	0,217	0,539	6,415	0,000
r = 0,321		R ² = 0,103		D-W: 1,540	
F = 22,716		p = 0,000			

a.Bağımlı Değişken: Farklılaşma Stratejisi

Tablo 3.21’de F: 22,716 değeri modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu; t istatistik değeri, modele dahil edilen tedarikçi (2,070) ve teknoloji (6,415) değişkenlerinin anlamlı olduğunu; β değeri ise, 0,539 ile teknolojinin görece olarak en önemli bağımsız değişken olduğunu ifade etmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, farklılaşmanın yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir (Büyüköztürk, 2005:105):

$$\text{Farklılaşma Stratejisi} = 11,091 + 0,449 (\text{Tedarikçi}) + 1,391 (\text{Teknoloji})$$

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; istatistiksel olarak farklılaşma ile tedarikçi ve teknoloji arasındaki ilişki $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. Buna göre, faaliyet gösterilen çevrede teknolojideki 1 (Bir) birimlik değişim farklılaşma stratejisinde 1,391 birimlik değişime neden olurken; tedarikçilerdeki 1(Bir) birimlik değişim farklılaşma stratejisinde 0,449 birimlik değişime neden olmaktadır. Bu durum, aslında tedarikçi ve teknoloji değişkenlerinin bütünleşmiş yapısından kaynaklanmaktadır. Porter’a göre, önemli olan işletmenin çeşitli boyutlarda kendini farklılaştırmasıdır. Dolayısıyla, hastaneler tetkik, teşhis ve tedavi hizmetlerinde modern teknolojiye minimum maliyetle erişebilmek için farklı tedarikçilerle işbirliği

kurmakta; örneğin, değişik ülkelerdeki tıbbi cihaz üreticileri ile anlaşmalar gerçekleştirerek lojistik faaliyetlerine yansıtmaktadırlar. Böylece, hastaneler teknolojik destek ile sunulan hizmetin kalitesi sayesinde farklılaşmaya yönelmektedirler.

Hastanelerin işbirliği stratejisi ile tedarikçi ve teknoloji değişkenleri arasındaki regresyon analizi sonuçları tablo 3.22.'de görülebilir.

Tablo 3.22. İşbirliği Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta (β)	Standart Hata	β	t	p
Sabit	3,737	0,92		40,518	0,000
Tedarikçi	0,148	0,93	0,147	1,599	0,113
Teknoloji	0,406	0,93	0,404	4,380	0,000
R = 0,430		R ² = 0,185	D-W: 1,799		
F = 10,869		p = 0,000			

a.Bağımlı Değişken: İşbirliği Stratejisi

Tablo 3.22'de F: 10,869 değeri modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu; t istatistik değeri, modele dahil edilen tedarikçi (1,599) ve teknoloji (4,380) değişkenlerinin anlamlı olduğunu; β değeri ise, 0,404 ile teknolojinin görece olarak en önemli bağımsız değişken olduğunu ifade etmektedir. R² değeri: 0,185'dir. Bu değerle birlikte, farklılaşma stratejisindeki % 18,5'lik değişimin p < 0,01 düzeyinde anlamlılık ile teknoloji ve tedarikçiler tarafından açıklandığı görülmektedir. Buna ilişkin matematiksel model:

$$\text{İşbirliği Stratejisi} = 3,737 + 0,148 (\text{Tedarikçi}) + 0,406 (\text{Teknoloji})$$

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; farklılaşma ile tedarikçi arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değilken, farklılaşma ile teknoloji arasındaki ilişki p < 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Buna göre, faaliyet gösterilen çevrede teknolojiye 1 (Bir) birimlik değişim işbirliği stratejisinde 0,406 birimlik değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla, hastanelerin teknolojiye erişim için tıbbi cihaz üreticileri ile işbirliği eğiliminde oldukları söylenebilir.

Bu işbirliği, finansal kiralama ile gerçekleştirilebileceği gibi, düzenli satın alma indirimleri biçiminde de kendisini gösterebilir.

Hastanelerin rekabetçi çevrede “doğru örgüt” imajını vermek için uyguladıkları meşruiyet stratejisi ile tedarikçi ve teknoloji değişkenleri arasındaki regresyon analizi tablo 3.23’tedir.

Tablo 3.23. Meşruiyet Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta (β)	Standart Hata	β	t	p
Sabit	2,475	0,84		47,919	0,000
Tedarikçi	0,238	0,85	0,228	2,818	0,006
Teknoloji	0,590	0,85	0,565	6,980	0,000
r = 0,609		R ² = 0,371	D-W: 1,407		
F = 28,328		p = 0,000			

a.Bağımlı Değişken: Meşruiyet Stratejisi

Tablo 3.23’de F: 28,328 değeri modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu; t istatistik değeri, modele dahil edilen tedarikçi (2,818) ve teknoloji: (6,980) değişkenlerinin anlamlı olduğunu; β değeri ise, 0,565 ile teknolojinin görece olarak en önemli bağımsız değişken olduğunu ifade etmektedir. R² değeri: 0,371’dir. Bu değerle birlikte, meşruiyet stratejisindeki % 37,1’lik değişimin p < 0,01 düzeyinde anlamlılık ile teknoloji ve tedarikçiler tarafından açıklandığı görülmektedir. Başka bir deyişle, tedarikçilerdeki 1(Bir) birimlik değişim meşruiyet stratejisinde 0,238 birimlik değişime neden olurken, teknolojiye 1 (Bir) birimlik değişim meşruiyet stratejisinde 0,590 birimlik değişime neden olmaktadır. İlgili matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Meşruiyet Stratejisi} = 2,475 + 0,238 (\text{Tedarikçi}) + 0,590 (\text{Teknoloji})$$

Bu durum katılımcıların, verdiği yanıtların arka planında hastanelerde doğru örgüt imajı verme eğiliminin olduğunu göstermektedir. Hastaneler, tedarikçilerin pazarlık gücünü azaltabilmek ve teknoloji edinimini

kolaylaştırabilmek amacıyla örgütsel alanda meşruiyet stratejisi izlemektedirler.

Özel hastaneler araştırma alanında ortak bağlantı noktaları olarak tanımlanan stratejik seçimin kaynak bağımlılığının yönetilmesinde rolü $p < 0,01 < 0,195$ düzeyinde anlamsız çıkmıştır. Başka bir deyişle, tedarikçi ve teknoloji değişkenlerinin ortak bağlantı noktaları stratejisinin neden-sonuç ilişkisini açıklayamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hastaneler tarafından birleşme ve satın alma stratejisi yönündeki eğilim daha çok tedarikçilerin etkileri ile gerçekleşmektedir. İlgili durum tablo 3.24'deki regresyon analizi sonuçlarında gözlemlenebilir.

Tablo 3.24. Birleşme ve Satın Alma Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta (β)	Standart Hata	β	t	p
Sabit	2,475	0,101		24,483	0,000
Tedarikçi	0,278	0,102	0,269	2,737	0,007
Teknoloji	0,004	0,102	0,004	0,042	0,966
r = 0,268		R ² = 0,072	D-W: 1,721		
F = 3,746		p =0,027			

a.Bağımlı Değişken: Birleşme ve Satın Alma Stratejisi

Birleşme ve satın alma stratejisine ilişkin tablo 3.24'deki sonuçlar incelendiğinde; modelin R^2 değeri: 0,072'dir. Bu değer, birleşme ve satın alma stratejisindeki % 7,2'lik değişimin $p < 0,05$ düzeyinde anlamlılık ile tedarikçiler tarafından açıklandığını göstermektedir. t istatistiği değeri tedarikçi (2,737) ve teknoloji (0,042) değişkenlerinin anlamlı olduğunu; β değeri, 0,269 ile tedarikçi değişkeninin daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle; tedarikçilerdeki 1(Bir) birimlik değişim, birleşme ve satın alma stratejisinde 0,278 birimlik değişime neden olmaktadır. İlgili matematiksel model aşağıdaki gibidir:

Birleşme ve Satın Alma Stratejisi = 2,475 + 0,278 (Tedarikçi) + 0,004 (Teknoloji)

Matematiksel modelde de görüldüğü üzere, hastanelerin birleşme ve satın alma yönündeki stratejik eğilimlerini tedarikçilerin faaliyetleri etkilemektedir. Başka bir deyişle, sektörde yoğun olmasa da geriye doğru dikey bütünleşme hareketinin var olduğu söylenebilir. Sektörün geriye doğru bütünleşmesinin önemli nedeni, 2008 yılında Özel Hastaneler Yönetmeliği ile yapılan değişiklikle yeni hastane açılmasına devlet tarafından izin verilmemesidir. Dolayısıyla, sağlık sektörüne yatırım planlayan kuruluşlar sektörün hammadde girdisine yönelmişlerdir.

Özel hastane sektörü, bütünleşme faaliyetlerinin haricinde gevşek kapasiteyi ortadan kaldırabilmek amacıyla bazı faaliyetleri alanında uzman işletmelerden satın almaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma olarak tanımlanan bu stratejinin kaynak bağımlılığının yönetilmesindeki rolü bu tezin alan araştırmasında $p < 0,01 < 0,085$ düzeyinde anlamsız çıkmıştır.

Hastanelerin sektörde yetkin personeli bünyesine katarak uyguladıkları kooptasyon stratejisi ile tedarikçi ve teknoloji değişkenleri arasındaki regresyon ilişkisi tablo 3.25'dedir.

Tablo 3.25. Kooptasyon Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta (β)	Standart Hata	β	t	p
Sabit	3,646	0,107		24,483	0,000
Tedarikçi	0,054	0,108	-0,047	-0,498	0,620
Teknoloji	0,418	0,108	0,367	3,875	0,000
r = 0,370		R ² = 0,137	D-W: 1,426		
F = 7,630		p = 0,001			

a:Bağımlı Değişken: Kooptasyon Stratejisi

Kooptasyon stratejisine ilişkin tablo 3.25'deki sonuçlar incelendiğinde; modelin R² değeri: 0,137'dir. Bu değer, kooptasyon stratejisindeki % 13,7'lik

değişimin $p < 0,01$ düzeyinde anlamlılık ile teknoloji tarafından açıklandığını göstermektedir. t istatistiği değeri tedarikçi (-0,498) ve teknoloji (3,875) değişkenlerinin anlamlı olduğunu; β değeri, 0,367 ile teknoloji değişkeninin daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle, teknolojideki 1(Bir) birimlik değişim kooptasyon stratejisinde 0,418 birimlik değişime neden olmaktadır. İlgili matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kooptasyon Stratejisi} = 3,646 + 0,054 (\text{Tedarikçi}) + 0,418 (\text{Teknoloji})$$

Hastaneler özellikle teknoloji erişiminde yaşayacakları bir sıkıntının kendilerine olan zararını hesapladıklarında ciddi bir büyüklükle karşılaşmaktadırlar. Teknoloji erişimi; stok modelleri, müşteri veri tabanı, tıbbi cihazlar v.b. bileşenleri kapsayan geniş bir yelpazede değerlendirilmelidir. Dolayısıyla, hastaneler faaliyetlerinin devamlılığında önemli rol oynayan bakım-onarım, güncelleme v.b. destek hizmetleri de dahil olmak üzere, ilgili kuruluşlarda görev yapan ya da yapmış personelleri, bunların akraba, eş ve arkadaşlarını bünyelerine katma çabasına girişirler.

Hastanelerin çevresel değişimler karşısında uyum gösterme stratejisi olarak açıklanabilecek “örgütsel tasarım” ve “etki alanının seçimi” stratejileri benzer biçimde $p < 0,01 < 0,032$ (örgütsel tasarım) ve $p < 0,01 < 0,848$ (etki alanının seçimi) değerlerine sahip olmaları sonucu istatistiksel olarak anlamsız biçimde yorumlanmışlardır. Dolayısıyla, tedarikçi ve teknoloji değişkenlerinden ziyade başka değişkenlerin bu stratejik alternatifleri açıklayabildikleri söylenebilir.

Sonuç olarak; “**H_{1.1} : Dış çevresel faktörler stratejik eğilimleri etkiler.**” alt hipotezini test edebilmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde; “tedarikçi” ve “teknoloji” değişkenlerinin ya da bağımlılıklarının, hastanelerin “Maliyet Liderliği”; “Farklılaşma”; “İşbirliği”; “Meşruiyet”, “Birleşme ve Satın Alma”, “Kooptasyon” stratejilerine etki yaptığı; başka bir deyişle, hastanelerin bu stratejileri ilgili kaynak bağımlılıklarının yönetiminde araç olarak kullandıkları kanaatine varılmıştır. Dolayısıyla, ilgili stratejik

alternatifler dikkate alındığında “**H_{1,1} : Dış çevresel faktörler stratejik eğilimleri etkiler.**” alt hipotezi kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında doğrulanmıştır.

3.6.3. Stratejik Eğilimler ile İç Çevresel Faktörler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Kaynak temelli teori ekseninde stratejinin, iç çevresel faktörlerin etkisi ile biçimlendiği çalışmanın ikinci bölümünde açıklanmıştır. Bu kısımda anketlerden elde edilen veriler kullanılarak iç çevreye ilişkin çok sayıdaki değişkeni, az sayıda anlamlı ve birbirinden bağımsız hale getiren istatistiksel teknik olarak faktör analizi uygulanmıştır.

Veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi için, değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı incelenmiştir. Buna ilişkin yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ile Bartlett Testi tablo 3.26’da gösterilmektedir.

Tablo 3.26. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları - 2

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,875
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	459,651
	Serbestlik Derecesi	36
	Anlamlılık Düzeyi (P)	0,000

Tablo 3.26’da da görüldüğü gibi, KMO testi 0,875 olarak tespit edilmiş ve $0,875 > 0,50$ olması nedeniyle, veri setinin faktör analizi için uygun olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci olarak dikkat edilmesi gereken test, Bartlett Testi’dir. Bartlett Testi, değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu ve veri setinin faktör analizi için uygunluğunu ($p = 0,000 < 0,05$) ifade ettiği için anlamlıdır. Başka bir deyişle, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve veriler çoklu normal dağılımdan gelmiş demektir. KMO

katsayısı 0,875 olduğundan sonuç mükemmeldir (Eroğlu, 2008: 322). Bu nedenle, araştırmada örnek büyüklüğü yeterlidir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra, faktör sayısının belirlenmesi aşamasına geçilebilir. Tablo 3.27’de özdeğer istatistiğine bağlı faktör sayısı gösterilmektedir.

Tablo 3.27. Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi - 2

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Dönüştürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %
1	5,089	56,546	56,546	5,089	56,546	56,546

Çalışma kapsamında özdeğer istatistiği 1’den büyük olan faktörler anlamlı olarak belirlenmiştir. Tablo 3.27’de özdeğer istatistiği 1’den büyük olan 1 faktör görülmektedir. Buna göre, en sağda yer alan sütundan da anlaşılabacağı üzere, birinci ve tek faktör toplam varyansın % 56,546’sını açıklamaktadır.

Faktör sayılarının belirlenmesi sonrasında bir değişkenin analizde diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarının ortaya konması başka bir deyişle, ortak varyansın hesaplanması gerekmektedir. Bu çerçevede değişkenlerin hesaplanan ortak varyansı tablo 3.28’de görülebilir.

Tablo 3.28. Ortak Varyans Tablosu - 2

DEĞİŞKENLER	BAŞLANGIÇ	ORTAK VARYANS
Hastanemizin bulunduğu konum, müşterilerin ulaşımı açısından son derece rahattır.	1,000	0,463
Hastanemiz günün şartlarına uyum sağlayan her tür teknoloji, tedavi tekniği, nitelikli personel v.b. kaynakları elde edebilecek sermaye yeterliliğine sahiptir.	1,000	0,621
Hastanemizin idari ve tıbbi personeli özel eğitim ve uzmanlık yeteneklerine sahip bireylerden oluşmaktadır.	1,000	0,586
Hastanemizde tüm hastaların bilgilerine kolaylıkla erişebilme imkanı tanıyan sistematik bir veri tabanı kullanılmaktadır.	1,000	0,712
Hastanemizde tüm çalışanlar tarafından paylaşılan inanç, şefkat, terbiye, takım çalışması v.b. değerler sistemi egemendir.	1,000	0,549

Hastanemizin markası ve ticaret unvanı patent ve telif hakları ile korunmaktadır.	1,000	0,690
Hastanemizin toplum tarafından bilinen kurumsal bir itibarı vardır.	1,000	0,525
Hastanemizde yeni teşhis ve tedavi imkanlarını araştıran ekipler oluşturulmaktadır.	1,000	0,494
Hastanemizdeki teşhis, tedavi, acil servis, konaklama, yoğun bakım, ameliyathane v.b. birimlerde diğer hastanelerden tamamen farklı ve özgün uygulamalar bulunmaktadır.	1,000	0,450

Önermelerle tanımlanan iç çevresel değişkenlere ilişkin 9 adet değişkenin ortak varyansları 0,450 ile 0,712 arasında değiştiği tablo 3.28’de görülmektedir. Analiz sırasında faktör yük değeri 0,45 (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008: 90) ve daha yukarı olan bu 9 adet değişkenin tamamının toplamı analize dahil edilmiş, Tablo 3.28’de görüldüğü üzere; iç çevresel değişkenlere ilişkin 9 adet önermeden (değişkenden), ortak varyans analizleri sonucunda değişkenleri simgeleyen tek faktör elde edilmiştir. Analizde önemli faktör olarak ortaya çıkan tek faktörün, toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladığı görülmektedir.

Tüm değişkenler için korelasyon matrisinin hesaplanması ve faktör sayılarının belirlenmesi ile seçilen modelin veri setine uygunluğu ortaya konmuştur. Üçüncü adımda ise, rotasyon yapılarak faktörlerin daha iyi yorumlanabilir hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Ancak, analizde tek faktör olması nedeniyle rotasyon yapılamamıştır.

Sonuç olarak; faktör analizinin amacı, veri setinin daha az sayıda ve anlamlı faktörlere indirilmesidir. Analize başlamadan önce iç çevresel faktörlerin algısına yönelik olarak 9 adet değişken bulunmaktayken; faktör analizi sonrasında, bu 9 adet değişkeni 0,56546 oranında karakterize eden bir faktör elde edilmiştir. Bu nedenle, anket formunun üçüncü bölümünde yer alan iç çevresel faktörlere ilişkin değişkenlerin SPSS 18.0 programında toplamaları alınmış ve stratejik eğilimler ile iç çevresel faktörler arasında iki ana boyuttaki ilişkiyi karakterize eden “**H₂ : Özel hastanelerin stratejik eğilimleri ile iç çevresel faktörler arasında ilişki vardır.**” hipotezini test

edebilmek amacıyla, anketlerden elde edilen veriler kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır.

Çalışma kapsamında yapılan korelasyon analizinde; iç çevresel değişkenler (somut ve soyut kaynaklar) boyutu ile anket formunun dördüncü bölümünün önermelerinde 1, 2 ve 5'in "maliyet liderliği"; 3, 6 ve 7'nin "farklılaşma"; 4'ün "işbirliği"; 8'in "meşruiyet"; 9'un "ortak bağlantı noktaları"; 10'un "birleşme ve satın almalar"; 11'in "dış kaynaklardan yararlanma"; 12'nin "kooptasyon"; 13'ün "örgütsel yapının tasarımı"; 14'ün ise, "etki alanı seçimi" olarak ifade edilmeye çalışılan boyutları korelasyon analizine dahil edilmiştir. Buna göre, yapılan istatistiksel analiz sonucu ortaya çıkan boyutlar arasındaki ilişki tablo 3.29' da gösterilmektedir.

Tablo 3.29. Pearson Korelasyon Analizi - 2

		İç Çevresel Faktörler	Maliyet Liderliği	Farklılaşma	İşbirliği	Meşruiyet	Ortak Bağlantı Noktaları	Birleşme ve Satın Alma	Dış Kaynaklardan Yararlanma	Kooperasyon	Örgütsel Tasarım	Etki Alanı Seçimi
İç Çevresel Faktörler	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	1										
Maliyet Liderliği	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,393 0,000	1									
Farklılaşma	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,703 0,000	0,455 0,000	1								
İşbirliği	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,536 0,000	0,266 0,008	0,642 0,000	1							
Meşruiyet	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,651 0,000	0,411 0,000	0,643 0,000	0,406 0,000	1						
Ortak Bağlantı Noktaları	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,264 0,008	0,137 0,175	0,201 0,046	0,310 0,002	0,273 0,006	1					
Birleşme ve Satın Alma	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,037 0,719	0,090 0,378	0,110 0,279	0,092 0,367	0,138 0,174	0,159 0,117	1				
Dış Kaynaklardan Yararlanma	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,377 0,000	0,182 0,071	0,325 0,001	0,268 0,007	0,376 0,000	0,017 0,866	0,402 0,000	1			
Kooperasyon	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,330 0,001	0,420 0,000	0,533 0,000	0,436 0,000	0,267 0,008	0,260 0,009	-0,003 0,974	0,146 0,149	1		
Örgütsel Tasarım	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,408 0,000	0,298 0,003	0,534 0,000	0,499 0,000	0,257 0,010	0,353 0,000	0,037 0,718	0,392 0,000	0,508 0,000	1	
Etki Alanı Seçimi	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,058 0,570	0,046 0,651	0,093 0,359	0,041 0,688	0,109 0,284	0,112 0,270	0,215 0,032	0,264 0,008	-0,096 0,345	0,224 0,026	1

Korelasyon katsayısı için $p < 0,01$

Korelasyon ilişkisi değerlendirildiğinde, iç çevresel faktörler ile “maliyet liderliği” (0,393), “ortak bağlantı noktaları” (0,264), “dış kaynaklardan yararlanma” (0,377), “kooptasyon” (0,330) ve “örgütsel tasarım” (0,408) stratejileri arasında orta ve pozitif yönde; “farklılaşma” (0,703), “işbirliği” (0,536), ve “meşruiyet” (0,651) stratejileri arasında ise güçlü ve pozitif yönde korelasyon ilişkisi vardır. Buna göre; istatistiksel olarak hastaneler, sahip oldukları kaynak ve yetenek potansiyeli çerçevesinde faaliyet gösterdikleri örgütsel alanda dönemsel koşulları dikkate alarak farklı stratejik eğilimler göstermişlerdir.

Korelasyon ilişkisi, “kaynaklar” ya da “iç çevresel faktörler” ve uygulanan strateji bağlamında değerlendirildiğinde; sadece “maliyet liderliği”, “farklılaşma”, “işbirliği” “meşruiyet”, “ortak bağlantı noktaları”, “dış kaynaklardan yararlanma”, “kooptasyon”, “örgütsel tasarım” stratejileri özelinde, araştırmanın amaçları kısmındaki **“H₂: Özel hastanelerin stratejik eğilimleri ile iç çevresel faktörler arasında ilişki vardır.”** hipotezi, ilgili stratejiler ve içsel faktörler arasında istatistiksel olarak korelasyon olması nedeniyle doğrulanmıştır. Ancak unutulmamalıdır ki, örgütler rekabetçi çevrelerinde genellikle tek bir stratejik eğilim sergilememektedirler. Mevcut koşulları dikkate alarak farklı stratejik eğilimleri birarada kullanabilmektedirler. Bunun temel nedeni, çeşitli paydaş gruplarının ihtiyaçlarını tatmin etme isteği olabilir.

Araştırma kapsamında yukarıda belirtilen boyutlar arasında yapılan korelasyon analizinin sonrasında, ayrıca **“H_{2.1}: İç çevresel faktörler stratejik eğilimleri etkiler.”** alt hipotezinin test edilmesi için regresyon analizi yapılması gerekmektedir.

Örgütsel stratejideki değişimin iç çevresel faktörler ile açıklanma düzeyini belirlemek ve bu sayede korelasyon analizi sonuçlarını desteklemek amacıyla, çalışmada basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken

arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Kalaycı, 2008: 199). Regresyon analizi, SPSS 18.0 paket programı ile gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Maliyet liderliği stratejisinin modele dahil edilen iç çevresel faktörlerden etkilenme derecesini gösteren regresyon analizi sonuçları tablo 3.29'dadır.

Tablo 3.30. Maliyet Liderliği Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta (β)	Standart Hata	β	t	p
Sabit	5,695	1,083		5,259	0,000
İç Çevresel Faktörler	0,123	0,029	0,393	4,215	0,000
r = 0,393		R ² = 0,155	D-W: 1,934		
F = 17,763		p = 0,000			

a.Bağımlı Değişken: Maliyet Liderliği Stratejisi

Tablo 3.30'da maliyet liderliği stratejisine ilişkin sonuçlar incelendiğinde; modelin R² değeri 0,155'dir. Bu değer, maliyet liderliği stratejisindeki %15,5'lik değişimin p < 0,01 düzeyinde anlamlılık ile iç çevresel faktörler başka bir deyişle, kaynaklar ya da yetenekler tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre; iç çevresel faktörlerdeki 1(Bir) birimlik değişim, maliyet liderliği stratejisinde 0,123 birimlik değişime neden olmaktadır. İlgili matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Maliyet Liderliği Stratejisi} = 5,695 + 0,123 (\text{İç Çevresel Faktörler})$$

Modelde görüldüğü üzere; özel hastaneler sahip oldukları kaynak ve yetenekleri ölçüsünde tüm muayene, tetkik, teşhis ve tedavi hizmetleri ile ücret politikalarında maliyet odaklı davranmaktadırlar. Başka bir deyişle; içsel etkinlik ve verimliliklerini arttırabilmek amacıyla, ücret eğrisini sektör ücret eğrisinin altında tutmaya, yatak devir oranını arttırarak daha fazla parasal girdi sağlamaya çalışmakta, ayrıca her birimdeki maliyet kontrollerini sıkılaştırmaya çalışarak kârlılık amacına yönelmektedirler.

Çevrede sahip oldukları benzersiz kaynak ve yetenekleri ile farklılaşma gayretinde olan özel hastanelerin farklılaşma stratejisi ile iç çevresel faktörler arasındaki neden-sonuç ilişkisini açıklayan regresyon analizi tablo 3.31'dedir.

Tablo 3.31. Farklılaşma Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta (β)	Standart Hata	β	t	p
Sabit	0,637	1,083		0,584	0,560
İç Çevresel Faktörler	0,286	0,029	0,703	9,735	0,000
r = 0,703		R ² = 0,494	D-W: 1,544		
F = 94,771		p = 0,000			

a.Bağımlı Değişken: Farklılaşma Stratejisi

Tablo 3.31'de farklılaşma stratejisine ilişkin sonuçlar incelendiğinde; modelin R² değeri 0,494'dür. Bu değer, farklılaşma stratejisindeki %49,4'lük değişimin p < 0,01 düzeyinde anlamlılık ile kaynaklar ya da yetenekler tarafından açıklandığını göstermektedir. Başka bir deyişle; iç çevresel faktörlerdeki 1(Bir) birimlik değişim, farklılaşma stratejisinde 0,286 birimlik değişime neden olmaktadır. İlgili matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Farklılaşma Stratejisi} = 0,637 + 0,286 (\text{İç Çevresel Faktörler})$$

Regresyon analizi sonuçlarından anlaşılabacağı üzere; özel hastaneler, sektörde farklılaşarak tercih edilme eğilimindedirler. Araştırma kapsamındaki hastanelerde bu farklılaşma, daha çok belli branşlarda (örneğin, kalp-damar cerrahisi, kadın hastalıkları v.b.) tanınmışlığa sahip olma ve anlaşmalı kurumların sayısını artırarak ya da çeşitlendirerek ortaya çıkmaktadır. Hastaneler farklılaşma eğilimi ile alanında isim yapmış doktorları transfer yoluyla bünyelerine katmakta ya da agresif satış politikaları izleyerek belli kurumlara muayene, tetkik ve tedavide fiyat indirimleri sunup satış yüzeylerini genişletmeye çalışmaktadırlar.

Sektörde işbirlikleri kurma eğiliminde olan hastanelerin iç çevresel faktörlerden etkilenme derecesini gösteren sonuçlar tablo 3.32’de sunulmuştur.

Tablo 3.32. İşbirliği Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta (β)	Standart Hata	β	t	p
Sabit	0,627	0,504		1,243	0,217
İç Çevresel Faktörler	0,085	0,014	0,536	6,259	0,000
r = 0,536		R ² = 0,288	D-W: 1,906		
F = 39,172		p = 0,000			

a.Bağımlı Değişken: İşbirliği Stratejisi

İşbirliği stratejisine ilişkin tablo 3.32’deki regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; modelin R² değeri 0,288’dir. Bu değer, işbirliği stratejisindeki %28,8’lik değişimin p < 0,01 düzeyinde anlamlılık ile kaynaklar ya da yetenekler tarafından açıklandığını göstermektedir. Başka bir deyişle; iç çevresel faktörlerdeki 1(Bir) birimlik değişim, farklılaşma stratejisinde 0,085 birimlik değişime neden olmaktadır. İlgili matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{İşbirliği Stratejisi} = 0,627 + 0,085 (\text{İç Çevresel Faktörler})$$

Araştırma kapsamındaki özel hastanelerin işbirliği stratejisi, daha önceki dış çevresel faktörler ve stratejik eğilimler alt başlığında açıklandığı üzere; teknoloji değişkeni tarafından etkilenmektedir. Nispeten etkileme derecesi düşük olmakla birlikte, hastaneler kendileri tarafından sunulmayan, ancak faaliyetlerinin ve hizmetlerinin kalitesinde önemli rol oynayan ileri teknoloji temelli ilaç, medikal malzeme şirketleri v.b. kuruluşlarla düzenli anlaşmalar yapma eğilimindedirler. Bu durum aslında, sahip olunan kaynak havuzunu genişletebilmek (destekleyici sektörler hakkında bilgi sahibi olmak) ya da farklı kuruluşların temel yeteneklerine erişebilmek için gösterilen çabaların sonucudur.

Vakıf ve dernekler ile diğer bazı sivil toplum kuruluşlarında, işlemlerin hızlandırılması, etkinliğin artırılması, profesyonel bireylerden faydalanılması v.b. amaçlarla farklı yönetim kurullarında aynı üyelerin yer aldığı görülmektedir. Sabancı Üniversitesi mütevelli heyetinde Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sn.Güler Sabancı'nın; TOBB ETÜ Üniversitesi'nde TOBB Başkanı Sn Rifat Hisarcıklioğlu'nun görev almaları bilinen örneklerdendir (www.sabanciuniv.edu.tr; www.etu.edu.tr, 2011-11-05). Bütüncül bir bakış açısıyla, aynı stratejik etkinliğin özel hastanelerde de yaşanabileceğini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.33'de görülmektedir.

Tablo 3.33. Ortak Bağlantı Noktaları Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta (β)	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1,778	0,559		3,183	0,002
İç Çevresel Faktörler	0,041	0,015	0,264	2,697	0,008
r = 0,264		R ² = 0,070		D-W: 1,697	
F = 7,272		p = 0,008			

a.Bağımlı Değişken: Ortak Bağlantı Noktaları Stratejisi

Ortak bağlantı noktaları stratejisine ilişkin tablo 3.33'deki regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; modelin R² değeri 0,070'dir. Bu değer, ortak bağlantı noktaları stratejisindeki %7'lik değişimin p < 0,01 düzeyinde anlamlılık ile kaynaklar ya da yetenekler tarafından açıklandığını göstermektedir. Başka bir deyişle; iç çevresel faktörlerdeki 1(Bir) birimlik değişim, ortak bağlantı noktaları stratejisinde 0,041 birimlik değişime neden olmaktadır. Buna ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Ortak Bağlantı Noktaları Stratejisi} = 1,778 + 0,041 (\text{İç Çevresel Faktörler})$$

Regresyon analizi sonuçlarına göre, özel hastanelerde ortak bağlantı noktaları ile yönetim paylaşımı net değildir. Ancak; özel hastaneler, sigorta şirketleri, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler v.b. paydaşlarından optimum

düzeyde faydalanmak için ilgili kuruluşların yöneticilerinden danışmanlık hizmeti almaktadırlar. Ortak bağlantı noktaları stratejisinin az da olsa iç çevresel faktörler ile açıklanmasının temel nedeni, araştırma kapsamında bulunan özel hastanelerde sınırlı düzeyde de olsa böyle bir yapılanmanın olabileceği gerçeğidir. Böylece, özel hastaneler hem farklı paydaşların uygulamalarından hızla haberdar olabilecek hem de işbirliği stratejilerinin gelişimi kolaylaşacaktır.

Örgütsel alanda meşruiyet sağlamanın ve çevreye doğru örgüt imajı verebilmenin stratejik araçlarından biri de kooptasyon uygulamalarıdır. Selznick (1957) ve Thompson (1967) öncü araştırmaları ile literatürde yer bulmaya başlayan kooptasyon uygulamaları, “güç” odağı olabilmek için işletmelerin yol haritalarında bulunmuştur. Dış çevresel faktörlerin etkisi ile biçimlenen kooptasyon stratejisinin iç çevresel faktörler tarafından açıklanma derecesini gösteren regresyon analizi sonuçları tablo 3.34’tedir.

Tablo 3.34. Kooptasyon Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1,486	0,637		2,331	0,022
İç Çevresel Faktörler	0,059	0,017	0,330	3,439	0,001
R = 0,330		R ² = 0,109	D-W: 1,599		
F = 11,829		p = 0,001			

a.Bağımlı Değişken: Kooptasyon Stratejisi

Tablo 3.34’deki regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; modelin R² değeri 0,109’dur. Bu değer, kooptasyon stratejisindeki %10,9’luk değişimin p < 0,01 düzeyinde anlamlılık ile iç çevresel faktörler tarafından açıklandığını göstermektedir. Başka bir deyişle; iç çevresel faktörlerdeki 1(Bir) birimlik değişim, kooptasyon stratejisinde 0,059 birimlik değişime neden olmaktadır. Buna ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kooptasyon Stratejisi} = 1,486 + 0,059 (\text{İç Çevresel Faktörler})$$

Araştırma kapsamındaki özel hastaneler, alanında isim yapmış doktor, diğer sağlık personeli ve idari personel ile bunların yakınlarını düzenleyici-denetleyici kurumlarla olumlu ilişkiler geliştirebilmek amacıyla istihdam etmeye yönelmektedirler. Özel hastanelerin vergi konusunda maliye, ücret belirleme konusunda sendikalar, meslek ilkeleri konusunda tabip odaları, parasal ödemeler ile SGK v.b. paydaş grupları ile bürokratik işlemlerini yürütebilmek amacıyla bünyelerinde bu unsurlara yer verdikleri söylenebilir.

Kooptasyonu doğru örgüt imajı vermek için araç olarak kullanan özel hastanelerde, ayrıca meşruiyet stratejisi ile iç çevresel faktörler arasındaki regresyon analizi sonuçları tablo 3.35’de görülebilir.

Tablo 3.35. Meşruiyet Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta (β)	Standart Hata	β	t	p
Sabit	0,110	0,471		0,234	0,816
İç Çevresel Faktörler	0,107	0,013	0,330	8,448	0,001
r = 0,651		R ² = 0,424	D-W: 1,481		
F = 71,373		p = 0,000			

a.Bağımlı Değişken: Meşruiyet Stratejisi

Tablo 3.35’deki regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; modelin R² değeri 0,424’dür. Bu değer, meşruiyet stratejisindeki % 42,4’lük değişimin p < 0,01 düzeyinde anlamlılık ile iç çevresel faktörler tarafından açıklandığını göstermektedir. Başka bir deyişle; iç çevresel faktörlerdeki 1(Bir) birimlik değişim, meşruiyet stratejisinde 0,107 birimlik değişime neden olmaktadır. Buna ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Meşruiyet Stratejisi} = 0,110 + 0,107 (\text{İç Çevresel Faktörler})$$

Regresyon sonuçlarına göre, özel hastanelerin doğru örgüt imajı sergileyebilmek için akreditasyon kuruluşlarından belge almaya, sivil toplum kuruluşları ile olumlu ilişkiler kurmaya eğilimlerinin olduğu; bu eğilimin

kaynağının ise, meşruiyet yolu ile bünyelerine kattıkları unsurlar ile kaynak ve yetenekler olduğu söylenebilir.

Hastaneler temel yeteneklerine yönelebilmek amacıyla; yemek, ulaşım, temizlik, güvenlik v.b. alanlarda uzman işletmelerden faydalanırlar. Dış kaynaklardan yararlanma olarak isimlendirilen bu strateji ile iç çevresel faktörler arasındaki regresyon analizi sonuçları tablo 3.36'da sunulmuştur.

Tablo 3.36. Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta (β)	Standart Hata	β	t	p
Sabit	0,201	0,726		1,066	0,289
İç Çevresel Faktörler	0,078	0,020	0,377	4,403	0,000
r = 0,377		R ² = 0,142	D-W: 1,105		
F = 16,107		p = 0,000			

a:Bağımlı Değişken: Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisi

Tablo 3.36'daki regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; modelin R² değeri 0,142'dir. Bu değer, dış kaynaklardan yararlanma stratejisindeki % 14,2'lik değişimin p < 0,01 düzeyinde anlamlılık ile içsel faktörler tarafından açıklandığını göstermektedir. Başka bir deyişle; iç çevresel faktörlerdeki 1(Bir) birimlik değişim, dış kaynaklardan yararlanma stratejisinde 0,078 birimlik değişime neden olmaktadır. Buna ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisi} = 0,201 + 0,078 (\text{İç Çevresel Faktörler})$$

Regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, araştırma kapsamındaki özel hastanelerde esas faaliyet konuları dışındaki yemek, ulaşım, güvenlik faaliyetlerinin başka işletmelerden satın alındığı; bununla beraber sektörde yer alan bazı hastanelerde ise, labarotuvlar, hatta yoğun bakım ünitelerinin dahi alanında uzman diğer işletmelere devredildiği örneklerle karşılaşılmıştır.

Dış çevrede meydana gelen ekonomik, sosyal, politik v.b. değişimler sağlık sektörünü doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu çerçevede hastaneler, sahip oldukları kaynaklar ölçüsünde ilgili değişimleri yapı ve uygulamalarına yansıtmaya ve esnekliklerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Örgütsel tasarım olarak tanımlanabilecek bu stratejik seçim ile iç çevresel faktörler arasındaki regresyon analizi sonuçları tablo 3.37'den incelenebilir.

Tablo 3.37. Örgütsel Tasarım Stratejisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta (β)	Standart Hata	β	t	p
Sabit	0,642	0,602		1,066	0,289
İç Çevresel Faktörler	0,071	0,016	0,408	4,403	0,000
r = 0,408		R ² = 0,167	D-W: 1,244		
F = 19,386		p = 0,000			

a:Bağımlı Değişken: Örgütsel Tasarım Stratejisi

Tablo 3.37'deki regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; modelin R² değeri 0,167'dir. Bu değer, örgütsel tasarım stratejisindeki % 16,7'lik değişimin p < 0,01 düzeyinde anlamlılık ile içsel faktörler tarafından açıklandığını göstermektedir. Başka bir deyişle; iç çevresel faktörlerdeki 1(Bir) birimlik değişim, örgütsel tasarım stratejisinde 0,071 birimlik değişime neden olmaktadır. Buna ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Örgütsel Tasarım Stratejisi} = 0,642 + 0,071 (\text{İç Çevresel Faktörler})$$

Regresyon analizi sonuçlarına göre; araştırma kapsamındaki özel hastaneler, dış çevrede meydana gelen değişimleri yumuşatabilmek amacıyla, değişimi yönetebilme kabiliyeti olan stratejik pozisyonundaki yöneticilerin istihdamına öncelik vermektedirler. Bu sayede aniden gelişen ya da beklenen tüm gelişmelerde örgütsel yapılarında değişime gitmektedirler. Örneğin; kriz ortamlarında tedarik sağlayıcıların etkileneceği beklentisi ile stoklama ya da alternatif kaynaklara yönelebilmek için araştırma ekipleri oluşturma hız kazanmaktadır.

İç çevresel faktörler ile stratejik eğilimler arasındaki ilişkilerin açıklanmaya çalışıldığı regresyon analizi sonuçlarına göre; maliyet liderliği, farklılaşma, işbirliği, ortak bağlantı noktaları, meşruiyet, kooptasyon, dış kaynaklardan yararlanma, örgütsel tasarım stratejileri haricinde etki alanı seçimi ($p < 0,05 < 0,570$) ve birleşme ve satın alma ($p < 0,05 < 0,719$) stratejileri neden - sonuç ilişkisini açıklamada anlamsızdırlar. Bunun temel nedeni, belirtilen stratejilerdeki değişimin başka faktörler tarafından açıklanabileceği gerçeğidir. Etki alanı seçimi ve birleşme ve satın alma stratejilerinin hangi faktörler tarafından neden-sonuç bağlamında açıklanabileceği başka bir araştırmanın konusu olabilir. Ancak, buraya kadar yapılan değerlendirmeler ışığında araştırmada belirtilen boyutlar arasında yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, **“H_{2.1} : İç çevresel faktörler stratejik eğilimleri etkiler.”** alt hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında, dış çevresel ve iç çevresel faktörlerin ayrı ayrı stratejik eğilimler ile ilişkisi ve elde edilen sonuçlar çerçevesinde iç - dış çevresel faktörlerin stratejik eğilimleri etkileme derecesi istatistiksel olarak ortaya konmaya çalışılmış ve teorik arka plan ile sektörel uygulamalara yönelik yorumlarda bulunulmuştur. Sonraki kısımda iç ve dış çevresel faktörler arasındaki ilişkinin olup olmadığı ve etkilenme boyutları istatistiksel yöntemlerle incelenecektir.

3.6.4. Dış Çevresel Faktörler ile İç Çevresel Faktörler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Çalışma kapsamında; iç ve dış çevresel faktörlerin stratejik eğilimleri etkileme noktasındaki rollerine yönelik yapılan alan araştırmasının açıklayıcılığını güçlendirebilmek amacıyla, dış ve iç çevresel faktörler arasındaki neden - sonuç ilişkisini de açıklığa kavuşturmak gerekmektedir. Böylece, tedarikçi ve teknoloji bağımlılığının yaşandığı sektörde hangi tür bağımlılığın iç çevresel faktörler üzerindeki etkilerinin stratejik seçimlerde belirleyici olduğunu açıklamak kolaylaşacaktır. Bu amaçla; **“H₃ : Özel**

hastanelerin iç çevresel faktörleri ile bağımlı olunan dış çevresel faktörler arasında ilişki vardır.” hipotezi ve “**H_{3.1}: Bağımlı olunan dış çevresel faktörler iç çevresel faktörleri etkiler.”** alt hipotezi oluşturulmuş, hipotezleri test edebilmek için de sırasıyla korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında yapılan korelasyon analizinde iç çevresel faktörler (somut ve soyut kaynaklar) boyutu ile tedarikçi ve teknoloji olarak ifade edilmeye çalışılan dış çevresel faktörlere ilişkin boyutlar korelasyon analizine dahil edilmiştir. Buna göre, yapılan istatistiksel analiz sonucu ortaya çıkan değişkenler arasındaki ilişki tablo 3.38’ de gösterilmektedir.

Tablo 3.38. Pearson Korelasyon Analizi 3

		Tedarikçi	Teknoloji	İç Çevresel Faktörler
Tedarikçi	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	1		
Teknoloji	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,194 0,055	1	
İç Çevresel Faktörler	Pearson Korelasyon Anlamlılık Düzeyi (P)	0,238 0,018	0,792 0,000	1

Korelasyon katsayısı için $p < 0.05$

Tablo 3.38’deki korelasyon ilişkisi değerlendirildiğinde, “tedarikçi” bağımlılığı ile “içsel faktörler” arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde (0,238) zayıf ve pozitif yönde; “teknoloji” bağımlılığı ile içsel faktörler arasında ise, $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde (0,792) yüksek ve pozitif yönde korelasyon ilişkisi vardır. Buna göre, istatistiksel olarak hastanelerin sahip oldukları kaynak ve yetenekler ile sektördeki tedarikçi ve teknoloji bağımlılıklarının arasında ilişkinin olup olmadığını test edebilmek amacıyla oluşturulan “**H₃: Özel hastanelerin iç çevresel faktörleri ile bağımlı olunan dış çevresel faktörler arasında ilişki vardır.”** hipotezi doğrulanmıştır. Bu durum, özel hastanelerin tedarikçi ve teknoloji bağımlılıklarının iç çevresel faktörlerde meydana getirdikleri değişimi, strateji uygulamaları ile diğer karar süreçlerinde dikkate aldıkları biçiminde yorumlanabilir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; tedarikçi ve teknoloji bağımlılığı ile iç çevresel faktörler arasında hangi düzeyde ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. İç çevresel faktörlerdeki değişimin, tedarikçi ve teknoloji bağımlılıkları ile açıklanma düzeyini belirleyebilmek ve bu sayede korelasyon analizi sonuçlarını desteklemek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Böylece, “**H_{3.1}: Bağımlı olunan dış çevresel faktörler iç çevresel faktörleri etkiler.**” hipotezi test edilmiş, SPSS 18.0 paket programı ile gerçekleştirilen analizin sonuçları yorumlanmıştır.

Bağımlı değişkenin (iç çevresel faktörler) modele dahil edilen bağımsız değişkenler (tedarikçi ve teknoloji) tarafından nasıl açıklandığını; başka bir deyişle, dış çevresel faktörlerin (tedarikçi ve teknoloji) iç çevresel faktörleri etkileme derecesini gösteren regresyon analizi sonuçları tablo 3.39’dadır.

Tablo 3.39. Tedarikçi ve Teknoloji ile İç Çevresel Faktörler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta (β)	Standart Hata	β	t	p
Sabit	36,606	0,409		89,653	0,000
Tedarikçi	1,231	0,411	0,194	0,003	0,014
Teknoloji	4,755	0,411	0,749	0,000	0,000
r = 0,773		R ² = 0,598	D-W: 1,587		
F = 71,472		p = 0,000			

a.Bağımlı Değişken: İç Çevresel Faktörler

Tablo 3.39’deki regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; modelin R² değeri 0,598’dir. Bu değer, iç çevresel faktörlerdeki % 59,8’lik değişimin istatistiksel olarak p < 0,01 anlamlılık düzeyinde teknoloji ve tedarikçi bağımlılıkları ile açıklandığını göstermektedir. Durbin-Watson: 1,587 sonucu modelde otokorelasyon olmadığını; 71,472 F değeri ise, iç çevresel faktörler ile tedarikçi ve teknoloji boyutlarını karşılaştıran modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. β değeri, teknoloji (0,749)

değişkeninin tedarikçi (0,194) değişkeninden görece olarak daha önemli olduğunu ifade etmektedir.

Regresyon tablosundaki parametre değerleri incelendiğinde; tedarikçi (1,231); teknoloji (4,755)'dir. Buna göre; istatistiksel olarak, tedarikçiye meydana gelen 1(Bir) birimlik değişim, iç çevresel faktörlerde 1,231 birimlik değişime yol açarken; teknolojiye meydana gelen 1 (Bir) birimlik değişim, iç çevresel faktörlerde 4,755 birimlik değişime neden olur. Başka bir deyişle, teknoloji iç çevre faktörleri üzerinde tedarikçilerden daha belirleyicidir. Buna ilişkin matematiksel model aşağıdadır:

$$\text{İç Çevresel Faktörler} = 36,606 + 1,231 (\text{Tedarikçi}) + 4,755 (\text{Teknoloji})$$

Sonuç olarak, kaynak bağımlılığı ve kaynak temelli teoriler ile endüstriyel örgüt teorileri varsayımları altında oluşturulan dış çevresel faktörlerin iç çevresel faktörleri etkileme derecesi ve yönüne ilişkin “**H_{3.1}: Bağımlı olunan dış çevresel faktörler iç çevresel faktörleri etkiler.**” alt hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum, özel hastanecilik sektöründe tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinin ve tıp uygulamalarında teknolojik altyapının artış gösterdiğinin bir yansıması olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla, rekabetçi çevredeki tedarikçi ve teknoloji yönlü değişim baskısı hastanelerin örgütsel yapı ve uygulamalarını etkilemektedir.

Araştırmada yer alan özel hastanelerin yöneticilerinin stratejik seçimlerinin; profesyonel ya da tıp fakültesi kökenli olmalarına göre değişkenlik gösterip göstermediğini sorgulamak amacıyla oluşturulan “**H₄ : Özel hastanelerdeki profesyonel yöneticiler ile tıp fakültesi kökenli yöneticilerin stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.**” hipotezi sonraki kısımda test edilecektir.

3.6.5. Profesyonel Yöneticiler ile Tıp Fakültesi Kökenli Yöneticilerin Stratejik Eğilimlerinin Değerlendirilmesi

Çalışma kapsamında “**H₄: Özel hastanelerdeki profesyonel yöneticiler ile tıp fakültesi kökenli yöneticilerin stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.**” hipotezini test edebilmek amacıyla, anket formunun dördüncü bölümündeki stratejik eğilimlere katılımcıların tutumları derecesinde verdikleri yanıtlar doğrultusunda; parametrik ve parametrik olmayan değişkenler (profesyonel ve tıp fakültesi kökenli yöneticiler) için değişkenlerin Tek Örnek Kolmogorov-Smirnov Testi ile normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Normal dağılım gösteren değişkenler için parametrik Bağımsız İki Örnek t - Testi; normal dağılıma uygun olmayan değişkenler için ise, parametrik olmayan Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır.

Anket formunun birinci bölümünde yer alan mezuniyet derecesinin belirlenmesine yönelik demografik soru ile özel hastanelerdeki tıp fakültesi mezunu ve tıp fakültesi dışındaki mezuniyet derecelerine (örneğin, iktisat, işletme, siyasal bilgiler, hastane işletmeciliği, sağlık kurumları yönetimi ya da tıp fakültesi haricinde bu alanlarda yeterlilik setifikasına sahip yöneticiler) sahip yöneticiler (profesyoneller) ayrıştırılarak, stratejik eğilimlerinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır. Mezuniyet derecesine ilişkin verilen yanıtlar ekseninde tablo 3.40’da görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki özel hastanelerde 25 adet tıp fakültesi mezunu, 74 adet de profesyonel yönetici istihdam edilmiştir.

Tablo 3.40. Mezuniyet Alanlarına Göre Yöneticilerin Ayrımı

Mezuniyet Alanlarına Göre Yöneticiler	Gözlem Sayısı
Tıp Fakültesi Mezunu	25
Profesyonel	74

Tablo 3.40'daki verilerde de görüldüğü üzere; akreditasyon, kalite, etkinlik, bürokratik işlemlerde kolaylık, eğitim programlarının uzmanlık alanlarına yoğunlaşması v.b. etkenlerle özel hastanelerde profesyonel yöneticilerin istihdamında artış gözlemlenmektedir. Profesyonelleşme eğilimine bağlı olarak stratejik eğilimlerin değişkenlik gösterip göstermediğine ilişkin hipotezin testinde; ilk olarak örneklemden toplanan verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini (Bircan v.d., 2003: 73) incelemek amacıyla kullanılan Kolmogorov - Smirnov tek örnek testine ilişkin sonuçlar tablo 3.41'de gösterilmiştir.

Tablo 3.41. Kolmogorov - Smirnov Tek Örnek Testi

	Maliyet Liderliği	Farklılaşma	İşbirliği	Meşruiyet	Ortak Bağlantı Noktaları	Birleşme ve Satın Alma	Dış Kaynaklardan Yararlanma	Kooperasyon	Örgütsel Tasarım	Etki Alanı Seçimi
Kolmogorov-Smirnov Z	1,777	1,019	2,783	2,448	2,514	2,515	2,431	1,868	1,868	2,834
Anlamlılık Düzeyi (P)	0,004	0,251	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,002	0,000

Tablo 3.41'deki Kolmogorov-Smirnov Tek Örnek Testi sonuçları incelendiğinde; "farklılaşma" stratejisinin $p < 0,05 < 0,251$ düzeyinde normal dağılım sergilediği anlaşılmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin farklılaşma stratejisine ilişkin eğilimlerinde ayrışma olup olmadığını belirlemek için parametrik testlerden¹⁶ Bağımsız İki Örnek t-Testi (Demirgil, 2008: 76); normal dağılım göstermeyen diğer stratejilerin analizinde ise, parametrik olmayan testlerden¹⁷ Mann Whitney-U (Küçüksille, 2008: 99) testi kullanılacaktır.

Farklılaşma stratejisine ilişkin yapılan Bağımsız İki Örnek t-Testi sonuçları tablo 3.42'dedir.

¹⁶ Parametrik testlerde, normal dağılım gösteren sayısal veriler analiz edilebilir.

¹⁷ Nonparametrik testlerde; nominal, ordinal ya da normal dışı dağılım gösteren sayısal veriler analiz edilebilir.

Tablo 3.42. Farklılaşma Stratejisi Bağımsız t -Testi Sonuçları

Değişken	t Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi (P)
Farklılaşma Stratejisi	-1,011	97	0,315

Tablo 3.42 incelendiğinde; $p < 0,05 < 0,315$ anlamsız olduğundan tıp fakültesi kökenli yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin farklılaşma stratejisine ilişkin eğilimlerinde anlamlı bir farklılık yoktur. Normal dağılım sergilemeyen diğer stratejilerin analizinde kullanılan Mann - Whitney U Testinin sonuçları tablo 3.43’de sunulmuştur.

Tablo 3.43. Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Maliyet Liderliği	İşbirliği	Meşruiyet	Ortak Bağlantı Noktaları	Birleşme ve Satın Alma	Dış Kaynaklardan Yararlanma	Kooptasyon	Örgütsel Tasarım	Etki Alanı Seçimi
Mann-Whitney U	828,000	894,500	784,000	759,000	876,000	840,000	758,500	815,500	915,00
Anlamlılık Düzeyi (P)	0,426	0,794	0,228	0,157	0,679	0,479	0,166	0,359	0,931

Tablo 3.43’de yer alan maliyet liderliği ($p = 0,426$), işbirliği ($p = 0,794$), meşruiyet ($p = 0,228$), ortak bağlantı noktaları ($p = 0,157$), birleşme ve satın alma ($p = 0,679$), dış kaynaklardan yararlanma ($p = 0,479$), kooptasyon ($p = 0,166$), örgütsel tasarım ($p = 0,359$) ve etki alanı seçimi ($p = 0,931$) stratejilerine ilişkin olarak, tıp fakültesi kökenli yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yöneticilerin stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmaması, kuralcı (normatif) eşbiçimliliğin ilgili örgütsel alandaki yansımasıdır. Kuralcı eşbiçimlilik, meslek ilkelerinden kaynaklanmaktadır. Her meslek kendine özgü bir yapılanmaya, başka bir deyişle karar alma ve faaliyet biçimlerine sahiptir. Örneğin; akademik yaşamda kıdem, iş görme yöntemleri, davranış kalıpları mesleğin kendine özgü kurallarını yansıtır. Dolayısıyla, sağlık sektöründe de benzer koşullarda düşüncelerin belli bir süreç içerisinde tüm

üyelere yayılması ile egemen bir makro yönetim kültürü oluşur. Makro kültürler, çeşitli örgütlerdeki yöneticiler tarafından paylaşılan inançlardır. Bunlar, örgütlerarası ağlar aracılığı ile geliştirilir ve örgütlerin uyguladıkları yapı ve süreçleri birbirlerine yaklaştırırlar (Erel, 2002: 67).

Sonuç olarak; elde edilen veriler ışığında “**H₄: Özel hastanelerdeki profesyonel yöneticiler ile tıp fakültesi kökenli yöneticilerin stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.**” hipotezi, örgütsel alandaki kuralcı eşbiçimliliğin sonucu olarak, yaklaşık aynı yönetsel davranış kalıplarını sergileyen profesyonel ve tıp fakültesi kökenli yöneticilerin stratejik eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaması nedeniyle reddedilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Ankara'da faaliyet gösteren özel hastanelerin stratejik kademe yöneticilerinin, dış ve iç çevresel faktörler ile stratejik seçimlerine ilişkin algılarının anket tekniği ile elde edildiği bu çalışmada; "Örgütlerin stratejik eğilimlerinde içsel faktörler mi yoksa dışsal faktörler mi etkilidir ?" problemi ana hareket noktası olmuştur. Hastanelerin ticaret unvanları talepleri doğrultusunda verilmemiş ve katılımcı idarecilerin anket formunu doldururken gerçek duygularını yansıtmalarını sağlamak amacıyla isim belirtmemeleri istenmiştir.

Örgütler, çevresel baskı ve taleplerden etkilenen yapılanmalardır. Sosyolojik, psikolojik, siyasal ya da ekonomik koşulların yöneticileri etkilediği ortamlarda içsel ya da dışsal olsun çevresel faktörlerdeki değişim, kontrol edilemeyecek ya da tehdit edici boyutlarda ise; bağımlılık problemi ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, örgütlerin faaliyetlerinin devamlılığında kritik nitelikteki faktörler ile örgüt arasında bir güç dengesizliği problemi ortaya çıkacaktır. Güç dengesizliği sonucu örgütsel faaliyetlerin yönü, bağımlı olunan örgüt ya da kaynak lehinde değişimler sergileyecektir. Böylesi koşullarda örgütler stratejik seçimlerini ya da diğer örgütsel faaliyetlerini, çevrelerini kontrol etmek ya da etki altına alabilmek amacıyla tekrar gözden geçirirler.

Çalışmada stratejik seçimlerin doğasını, örgüt - dış çevre analizi ile açıklamaya çalışan kaynak bağımlılığı teorisi ile örgüt - iç çevre analizi ile ayrıntılandıran kaynak temelli teori incelenmeye çalışılmıştır.

Kaynak bağımlılığı teorisi, örgütleri çevrelerine karşı aktif bir biçimde tasvir ederek, analizin boyutunu makro düzeye taşıyan bir araştırma düzlemini benimsemiştir. Bu kapsamda yapılan alan araştırmasında; ilk

olarak “H₁: Özel hastanelerin stratejik eğilimleri ile dış çevresel faktörler arasında ilişki vardır.” hipotezi ile “H_{1.1}: Dış çevresel faktörler stratejik eğilimleri etkiler.” alt hipotezi oluşturulmuştur. Hipotezleri test edebilmek amacıyla, anket formunda dış çevreyi karakterize eden ikinci bölümdeki önermelere katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda SPSS 18.0 paket programı ile faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda, tedarikçi ve teknoloji değişkenlerinin dış çevresel faktörlerin yaklaşık % 62’sini açıkladığı, başka bir deyişle hastaneler tarafından kritik kaynaklar olarak yorumlandıkları ortaya çıkmıştır. Veri setinin daha az sayıda ve anlamlı faktörlere indirgenmesi sonrasında tedarikçi ve teknoloji değişkenleri ile stratejik eğilimler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

Korelasyon analizi, kaynak bağımlılığı teorisinin stratejik önermeleri ve kaynak temelli teorisinin referans noktalarından endüstriyel örgüt teorisinin genel rekabet stratejilerinin bütünleştirilmesi ile “tedarikçi” ve “teknoloji” bağımlılıklarının yönetilmesindeki ilişkinin tespiti amacıyla gerçekleştirilmiştir. Buna göre, hastaneler “tedarikçi” bağımlılığının yönetilmesinde “meşruiyet” ve “birleşme ve satın alma” biçiminde iki ana stratejik eğilime yönelmişlerdir.

Çalışmanın birinci bölümünde açıklandığı üzere; meşruiyet, stratejik ve kurumsal olmak üzere literatürde iki ayrı kategorik düzeyde değerlendirilebilir. Tedarikçi bağımlılığının yönetilmesinde özel hastanelerin daha çok paydaşları nezdinde meşruiyet algısının ön plana çıktığını; dolayısıyla, stratejik seçim olarak meşruiyetin kullanıldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Hastaneler; akreditasyon kuruluşları, özel hastaneler birliği, tabip odaları v.b. sivil toplum kuruluşları ya da denetleyici-düzenleyici kuruluşlara sektörde “doğru hastane” imajını verebilmek amacıyla dahil olmaktadır. Başka bir deyişle, hastaneler kendilerini bir üst gruba onaylatarak hareket serbestisi kazanmaya çalışmaktadırlar.

Özel sağlık sektöründe ilgili ve destekleyici sektörlerden olan ilaç, medikal malzeme ve tıbbi cihazlar sektörleri, hastanelerin kaynak akışının devamlılığında kritik öneme sahiptirler. Bu nedenle, özel hastaneler ilgili tedarik ağının aksamadan çalışabilmesi için uzun dönemli anlaşmalara ya da geriye doğru bütünleşme eğilimine sahip olabilmektedirler. Başka bir deyişle, araştırma alanında yer alan özel hastaneler tedarikçilerin kendileri üzerindeki güçlerini minimize etmek amacıyla bu örgütlerle iştirak ya da bağlı ortaklık düzeyinde birleşmelere yönelmektedirler.

Hastanelerin “teknoloji” bağımlılıklarının yönetiminde ise; meşruiyet, maliyet liderliği, farklılaşma, dış kaynaklardan yararlanma, işbirliği ve kooptasyon stratejilerinin uygulandığı katılımcıların verdikleri yanıtlardan anlaşılmıştır. Teknoloji bağımlılığının yönetilmesinde meşruiyet stratejisi ülkenin iş sistemi dikkate alındığında kurumsal düzeyde değerlendirilmelidir. Muayene, tetkik, teşhis ve tedavi alanlarında kullanılan yüksek teknoloji tıbbi cihazlar pazarında Türkiye’nin özellikle yüksek katma değerli ürünlerde dışa bağımlı olması, düzenli bir çevresel tarama ile sektörü yakından takip etmesi bunun en önemli kanıtıdır. Dolayısıyla, hastaneler uluslararası tanınırlık ya da itibar kazanabilmek için Joint Commission Of Health Organization ya da benzeri akreditasyon kuruluşlarına dahil olmaya, bankalar ve finansal kiralama şirketleri ile ikili anlaşmalar yapmaya çalışmaktadırlar.

Teknoloji bağımlılığının yönetilmesinde farklı bir alternatif olan finansal kiralama, hastanelerin sermaye yeterliliklerinin ötesinde teknoloji gereksinimlerini karşılayabilme avantajı sağlamaktadır.

Sektörde dış kaynaklardan yararlanma olarak tanımlanan stratejik eğilimde; özellikle tıbbi tetkik ve tahlil labortauvarları ile görüntüleme merkezleri ile yapılan anlaşmalar sonucu özel hastaneler, ilgili uygulamaları dışarıdan satın almakta ve uzman işletmelerin deneyimlerinden faydalanmaktadırlar. Böylece, hem sermaye ihtiyacı azalmakta hem de gereksiz personel, çaba ve emek israfı olmayarak optimal kapasiteye

ulaşılmaktadır. Ancak, dış kaynaklardan yararlanma olarak ifade edilen ve hastanelerin maliyet minimizasyonu ile etkinliğini sağlayan uygulamalarda kilit nokta kalite düzeyidir. Başka bir deyişle, temel yeteneklerine odaklanan işletmelerin bu uygulamaları gerçekleştirirken kaliteden ödün vermemeleri, sadece uzmanlaşma adına ilgili uygulamalara yönelmemeleri gerekmektedir. Unutlamamalıdır ki her stratejik seçim ancak, örgütsel amaçları karşıladığında anlamlıdır.

Teknolojinin son derece pahalıya edinildiği sağlık sektöründe özel hastaneler, maliyet liderliği stratejisi ile teknoloji bağımlılığını yönetme eğilimindedirler. Bu nedenle, sektörel gelişmeleri yakından takip ederek alternatif pazarlardan daha ucuz ürün tedarikine yönelmişlerdir.

Hastanelerde sadece muayene, tetkik, teşhis, tedavi hizmetleri sunulmamakta; kafeterya, konaklama, medikal spa v.b. farklı hizmetler de yer almaktadır. Başka bir deyişle; bir hizmet demetinin sunulduğu hastanelerde kullanılan yoğun teknoloji, faaliyetlerin aynı zamanda karşılıklı ilişkili bir biçimde yerine getirilmesi zorunluluğunu doğurmaktadır. Bu nedenle, özel hastaneler tüm hizmet türlerinde farklı alternatifleri kullanıcılarına sunarak farklılaşmaya, özellikle yüksek teknoloji teşhis ve tedavi cihazlarının yaygınlaştırılmasına yönelerek satış yüzeylerinin genişletilmesine çalışmaktadırlar.

Teknoloji, hastaneleri sadece hizmet demetinin farklılaşmasında değil; büyüme ya da işbirliği anlamında da etkilemektedir. İlgili sektörde yoğun biçimde tıbbi cihaz üreticileri ile uzun dönemli anlaşma ya da ortak yatırım yapma çabaları bunun sonucu olarak yorumlanabilir. Aynı zamanda, kritik nitelikteki dış çevresel öğeleri örgütlerin bünyesine katma olarak tanımlanan kooptasyon uygulamaları, teknoloji-sağlık ilişkisinin sonucu olarak tıbbi cihazlar pazarından sağlık sektörüne transferleri arttırmıştır.

Çalışmanın birinci hipotezi bağlamında yapılan değerlendirmeler ışığında, tedarikçi ve teknoloji değişkenleri dış çevrede baskın rol oynamakta ve işletmelerin stratejik seçimlerinde büyük oranda belirleyici olmaktadır. Örgütsel yapıların başarısı, çevreye uyum ya da çevreyi biçimlendirmenin bir fonksiyonu olarak yorumlandığında; özel hastanelerin daha çok teknoloji - tedarikçi bağımlılıklarının yönetiminde meşru olma, farklılaşma, maliyet avantajı elde etme gibi stratejik hedeflere yoğunlaştıkları görülmektedir. Türkiye’de özel hastaneler Sağlık Bakanlığının Özel Hastaneler Yönetmeliği ve hizmet satın alımında önemli bir aktör olan Sosyal Güvenlik Kurumu’nun işleyişinden etkilenmektedir. Ancak, çalışmada hemen tüm hastanelerin SGK ile anlaşması olmasına rağmen bu durumun bağımlılık ilişkisine yansımaları gerçekleşmemiştir.

Alan araştırmasında ikinci olarak; iç çevresel faktörler ile stratejik eğilimler arasındaki ilişkiyi ve etkilenme derecesini belirleyebilmek amacıyla “H₂ : Özel hastanelerin stratejik eğilimleri ile iç çevresel faktörler arasında ilişki vardır.” hipotezi ile “H_{2.1}: İç çevresel faktörler stratejik eğilimleri etkiler.” alt hipotezi test edilmiştir. Veri setinin faktör analizi için uygunluğu test edildikten sonra baskın değişkene rastlanmamış, başka bir deyişle anket formunun üçüncü kısmında yer alan değişkenlerin toplamı ile stratejik eğilimler arasında korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, iç çevresel faktörler olarak tanımlanan ve kaynak temelli teori bağlamında somut ve soyut kaynaklar olarak iki ana kategorik düzeyde değerlendirilen değişkenler ile farklılaşma, işbirliği, meşruiyet, ortak bağlantı noktaları, kooptasyon ve dış kaynaklardan yararlanma stratejileri arasında neden - sonuç ilişkileri tespit edilmiştir.

Özel hastaneler, daha önce açıklandığı gibi stratejik ve kurumsal meşruiyet stratejisini alanında ün yapmış doktor ya da diğer sağlık personelini kendi bünyelerine katarak sağlamaya çalışmaktadırlar. Böylece, güvenli hastane imajını vererek diğer hastanelerden ayrışmaya çalışmaktadırlar. Bu kapsamda dikkat edildiğinde, ilgili stratejiyi uygulayan

özel hastanelerin web siteleri ve tanıtımlarında belli doktorların kendileri ile çalıştığına yönelik vurgu yapılmaktadır. Benzer ilişki, farklılaşma stratejisi için de geçerlidir. Araştırma alanındaki hastanelerde farklılaşma, iç çevresel faktörlerden kaynaklandığından; odak nokta yine sağlık personeli ve onların uzmanlık yetenekleridir. Böylece, hastaneler beşeri sermayeden faydalanarak faaliyetlerini diğerlerinden farklılaştırmaya çalışmaktadırlar. Ancak, bazı hastanelerde farklılaşma sadece tıbbi birimlerde olmamakta; aynı zamanda konaklama ve kafeterya gibi destekleyici hizmetlerdeki kaliteli ve geniş ürün yelpazesi ile sağlanmaktadır.

Hastaneleri dış kaynaklardan yararlanmaya iten en önemli faktör, temel yeteneklerine odaklanma ihtiyacıdır. Bu nedenle, araştırma kapsamındaki özel hastanelerin birçoğunda temizlik, yemek, güvenlik gibi destek hizmetleri, ilgili sektörlerdeki uzman kuruluşlar tarafından yerine getirilmektedir. Böylece, kaynak israfı önlenerek, gevşek kapasite ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.

Kooptasyon ve ortak bağlantı noktaları stratejileri birlikte yürütülen stratejik seçimler olarak göze çarpmaktadır. Sektördeki hastanelerin, yönetim kurulları ya da diğer idari birimlerinde kamu ya da özel sağlık kuruluşlarından emeklilik, nakil v.b. nedenlerle ayrılan bireylerin ya da yakınlarının görev alması bu yöndeki çabaların sonucudur. Hastanelerin bürokratik işlemleri düzenleyebilmek ya da çabuklaştırabilmek amacıyla yaptıkları lobicilik faaliyetleri de aynı kapsamda değerlendirilmelidir.

Kaynak bağımlılığı teorisinde, çevresine karşı aktif bir rol üstlenen örgüt, kaynak temelli teoride çevresine karşı pasif olarak tasvir edilmiştir. Bu nedenle, örgütsel tasarım stratejisi ile dış çevresel faktörler arasında bulunmayan neden - sonuç etkileşimi iç çevresel faktörler düzeyinde bulunmaktadır. Başka bir deyişle, dış çevrede meydana gelen değişimleri depolama, arge, pazar araştırması v.b. faaliyetler ile yumuşatmak amacıyla özel hastaneler kendi yapı ve uygulamalarında değişikliğe yönelmektedirler.

Çalışmanın ikinci hipotezi çerçevesinde yapılan değerlendirmeler ışığında, hemen tüm somut ve soyut kaynaklar araştırma kapsamındaki özel hastanelerin stratejik seçimlerinde büyük oranda belirleyici olmaktadır. Ancak, bu belirleyicilikte dış çevresel faktörlerin iç çevresel faktörler üzerindeki etkilerini göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu nedenle, “H₃: Özel hastanelerin iç çevresel faktörleri ile bağımlı olunan dış çevresel faktörler arasında ilişki vardır.” hipotezi ve “H_{3.1}: Bağımlı olunan dış çevresel faktörler iç çevresel faktörleri etkiler.” alt hipotezleri kurulmuş, korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar, hipotezleri doğrular biçimde, örgütsel stratejide meydana gelen değişimlerde belirleyici olan iç çevresel faktörlerin ya da kaynakların tedarikçi ve teknoloji değişkenleri tarafından etkilendiği yönündedir. Dolayısıyla, rekabetçi çevredeki tedarikçi ve teknoloji yönlü değişim baskısı hastanelerin yapı ve uygulamalarını etkilemektedir. Porter’e göre; çevrenin bir alt elemanı olan sektörde strateji, tedarikçi ile hastane arasında bağlantı kurarak bu yöndeki talepleri karşılamaktadır. Ancak, teknoloji değişkeni daha farklı olarak ithalat-ihracat boyutuyla genel bir çevresel algıyı gerektirir. Bu nedenle, edinimi yanında hizmet amaçlarına uygun kullanımının önemi uyarınca, hastanelerin içsel işleyişinde de kaynak ya da yetenek olarak yer almalıdır.

Yapılan araştırma ile, özel hastanelerde tıp fakültesi kökenli yöneticiler ile profesyonel yöneticiler arasında stratejik eğilimlerin ayrışmadığı ortaya konmuştur. Bu nedenle, “H₄ : Özel hastanelerdeki profesyonel yöneticiler ile tıp fakültesi kökenli yöneticilerin stratejik eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. “ hipotezi, t-Testi ve Mann - Whitney U testleri sonucunda reddedilmiştir. Her iki yönetici grubunun da yaklaşık aynı stratejik eğilimlere sahip olmalarının nedeni, kuralcı eşbiçimlilikten kaynaklanmaktadır.

Sektör, 2008 yılından itibaren özel hastane açma izinlerinin durdurulduğu ve sağlıkta dönüşüm programının etkisiyle kaynakların belli alanlarda toplandığı izlenimini vermektedir. İlk yıllarda güçlü kârlılık oranı hedeflerinin tutturulduğu sektörde, yabancı yatırımcıların ilgisiyle rekabetin dar bir alana sıkıştığı gözlemlenmektedir. Birleşme ve satın almaların arttığı alanda, kaynak kullanımında verimlilik, sermaye yapısının gücü, yetenekli sağlık personelinin istihdamı rekabetin kilit değişkenleri olmuşlardır. İşbirliği stratejileri ile hastaneler mevcut tedarikçi ağını genişletmeye ve alışveriş seçim alternatiflerini arttırarak rakipler için kısıtlar yaratmaya yönelmişlerdir.

Sonuç olarak; araştırma kapsamında Ankara'da faaliyet gösteren özel hastanelerin stratejik seçimlerine yönelik kaynak bağımlılığı ve kaynak temelli teoriler ekseninde yapılan değerlendirmeler, iç ve dış çevresel faktörler bağlamında yorumlanmıştır. Kaynak bağımlılığı teorisi ile kaynak temelli teorinin ekseninde ortaya konan bulguların sonraki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede; araştırma problemi daha da genişletilerek, yeni araştırmalarda kâr amacı gütmeyen üniversite ve devlet hastanelerinin stratejik bakış açıları incelenebilir. Araştırma farklı sektörlerde yapılarak, ortaya çıkan sonuçların dinamiklerinin hangi anlamda farklılaştığı ya da benzeştiği görülebilir. Kaynak bağımlılığı ve kaynak temelli teorilerin diğer örgüt teorileri ile ilişkileri kurularak çalışma farklı boyutlara taşınabilir. Açık sistemler olan örgütlerin çevreleri ile ilişkileri, Ankara'daki özel hastanelerde teknoloji ve tedarikçi bağımlılığı iken; koşullar değiştiğinde belki devlet ya da kreditor bağımlılığı olacaktır. Ancak önemli olan, çevreden alınan girdi ve çevreye verilen çıktının hangi sistemsel bağlarla bağlı oldukları gerçeğine ilişkin kabullenmedir. Bu noktada; çevrenin örgütsel stratejilerin içinde geliştirildiği temel kısıt olduğu düşünülerek, araştırmada mali olanaklar yeterli ise, Türkiye genelinde ya da Avrupa Birliği, ABD, Rusya v.b. ülkelerle karşılaştırmalı analizler gerçekleştirilebilir. Bu çalışma, 2008 yılındaki Finansal Krizin etkilerinin Avrupa ve Amerika'da hissedildiği dönemlerde yapılmış olması nedeniyle, dış pazarlara odaklı teknoloji bağımlılığının yönetilmesindeki stratejik seçimlere odaklanmıştır. Ekonomik iyileşmeye

paralel olarak yapılacak yeni çalışmalarda bu durumun baz etkisi dikkate alınarak yorumlanmalıdır. Bütünleştirici bir bakış açısıyla, stratejik seçimlerin doğasına yönelen araştırma daha sonraki çalışmalar için literatürde kaynak olarak yerini alacaktır.

KAYNAKÇA

AAKER, David A.; "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage", **California Management Review**, 31, December 1989, s. 91-106.

ACAR, Avni Zafer; Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

ACAR, Avni Zafer, ZEHİR, Cemal; "Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, 2008, s. 103-131.

AKÇA, Bilge v.d., "Yönetim Biliminde Söylem Tekrarı Tehlikesi: Frederick W. Taylor'ın Bilimsel Yönetim Yaklaşımı Üzerine Bir Tartışma", **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Antalya, 2008, s. 291-297.

AKDİŞ, Muhammet; **Para Teorisi ve Politikası**, İstanbul, Beta Basım, 2001.

AKDOĞAN, A. Asuman, "Network Organizations (A Comparison Between Traditional Organization Forms And Network Form As A Non-Traditional Form", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, s. 11, Aralık 1994, s. 183-198.

AKGEMCİ, Tahir; **Stratejik Yönetim**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.

AKGÜL, Aziz, ÇEVİK, Osman; **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'de İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, Emek Ofset, 2003.

AKTEPE, Eyüp, AKTEPE Cemalettin; “Uluslararası İşletmecilik”, **İçinde (Ed. M. Mithat Üner), Genel İşletmecilik**, 2008, s. 399-465.

AKIŞ, Begüm; “İşlem Maliyeti ve Örgütlerarası İlişkiler: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği”, **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya, 2007, s.481-484.

ALDRICH, H. E.; **Environments and Organizations**, New York, Prentice-Hall, 1979.

ALDRICH, Howard E., PFEFFER, Jeffrey; “Environments of Organizations”, **Annual Review of Sociology**, Vol. 2, 1976, s. 79-105.

ALTUNTUĞ, Nevriye; “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 3, 2009, s. 445-460.

AMIT, Raphael, SCHOEMAKER, Paul J.H.; “Strategic Assets and Organizational Rent” **Strategic Management Journal**, Vol. 14, 1993, s. 33-46.

ANDREWS, K.; **The Concept of Corporate Strategy**, Homewood IL, Dow Jones-Irwin, 1971.

APAYDIN, Fahri; Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, Gebze, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2007.

ARAGON-CORREA, J. Alberto, SHARMA, Sanjay; “A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy”, **Academy of Management Review**, 28,1, Jan. 2003, s. 71-88.

ARI, Tayyar; “ABD’de Lobiciliğin Dış Politikaya Etkisi ve Türk Lobisi”, **Avrasya Dosyası: Türkiye-ABD İlişkileri**, Cilt 11, Sayı 2, 2005, s. 6-29.

ARLI, M. ve NAZİK, H.; **Bilimsel Araştırmaya Giriş**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2001.

ARPACI T. v.d.; **Pazarlama**, Ankara, Gazi Yayınları, 1992.

ARSLAN H. Bader, “Şirket Evliliğinde Başarısızlığın Nedenleri”, **Active Bankacılık ve Finans Krizi Dergisi**, Temmuz-Ağustos, 2001.

ARSLAN, R., AYDIN, S. “İşletmelerde Eşbiçimliliğin Yönetim Bilgisinin Yayılımı Üzerindeki Etkileri”, **Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler**, (der.) Kurt, M. ve Bayraktaroğlu, S. Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 221-244.

ATAMAN, Göksel; **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001.

AYDINTAN, Belgin; Örgütlerde Dış Çevre Taramasının Durumsallık Faktörleri ile İlişkilendirilmesi ve Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Gıda Üreticileri Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

AYDINTAN, Belgin; “Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi”, **İçinde (Ed. Remzi Örtten ve Zeki Yanık), İşletme Seçme Yazılar**, 2003, s. 321-348.

AYPAY, Ahmet; “Örgütsel Analizde Teorik Gelişmeler: Yeni Kurumsalcılık”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Yıl:7, Sayı:28, Güz 2001, s.501-511.

BADEN-FULLER, Charles; TARGET, David; HUNT, Brian; “Outsourcing to Automanooeuvre: Outsourcing Re-defines Competitive Strategy and Structure”, **European Management Journal**, 18, 3, 2000, s. 285-295.

BAIN, Joe S.; **Barriers to New Competition**, Cambridge, Harvard University Press, 1956.

BAIN, Joe S.; **Industrial Organization**, New York, Wiley, 1968.

BAKIRTAŞ, İbrahim, BAKIRTAŞ, Hülya; “Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 19, 2008, s. 101-119.

BAKIRTAŞ, İbrahim, TEKİNŞEN Ali; “Dünya Savaşları ve Büyük Buhran Arasındaki Etkileşimin Ekonomi Politikası”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12, 2004, s. 83-100.

BAKOĞLU, Refika; **Çağdaş Stratejik Yönetim**, İstanbul, Beta Basım, 1. Baskı, 2010.

BALCI, Ali; **Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 4. Baskı, 2004.

BANERJEE, P., “Resource Dependence and Core Competence: Insights from Indian Software Firms”, **Technovation**, Vol. 23, 3, 2003, s. 251-263.

BARCA, Mehmet, DİL Esra, “Stratejik Düşünce Yapılarının Kurgu Söküme Uğratılması: Kurguların Varsayım Setleri Ne Derece Farklı?”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Antalya, 2008, s. 563-567.

BARNEY, Jay B.; “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy”, **Management Science**, 42, 1986, s. 1231-1241.

BARNEY, Jay B.; “Types of Competiton and Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework”, **Academy of Management Review**, Vol. 11, No. 4, Oct. 1986, s. 791-800.

BARNEY, Jay B.; “Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment”, **Management Science**, 35, 1989, s. 1511-1513.

BARNEY, Jay B.; "Firm Resources And Sustained Competitive Advantage: A Comment", **Journal of Management**, Vol.17, 1991, s. 99-120.

BARNEY, Jay B.; "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes", **Academy of Management Review**, Vol. 26, No:1, Jan. 2001, s. 41-56.

BARNEY, Jay B.; **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Prentice Hall, New Jersey, 2001.

BAUMOL, W. J., **Business Behaviour, Value and Growth**, New York, Macmillan, 1959.

BAYER, Ertuğrul; "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Hale Gelmesi ve Kurumsallaşmama Nedenlerinin Belirlenmesi", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.7, Sayı.3, 2005, s.125-142.

BAYRAMOĞLU, Gökben; Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Ford Otosan, Tusaş, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

BENSON, J. K.; "The Interorganizational Network As A Political Economy", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 20, 1975, s. 229-249.

BERMAN, Shawn L., PHILLIPS, Robert A., WICKS, Andrew C.; "Resource Dependence, Managerial Discretion And Stakeholder Performance", **Academy of Management Best Conference Paper**, 2005.

BHARADWAJ, Sundar G. v.d.; "Sustainable Competitive Advantage In Service Industries: A Conceptual Model And Research Propositions", **Journal of Marketing**, Vol. 57, October 1993, s. 83-99.

BİRCAN H. v.d., “Ki-Kare ve Kolmogorov Smirnov Uygunluk Testlerinin Simülasyon İle Elde Edilen Veriler Üzerinde Karşılaştırılması”, **C.U. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 2003.

BLAU, Peter M.; **Exchange and Power In Social Life**, New York, John Wiley, 1964.

BLAU, Peter, M., SCOTT, W. Richard; **Formal Organizations A Comparative Approach**, London, The Camelot Pres, 1970.

BOLAT, Tamer, SEYMEN A. Oya; “Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:16, Sayı:1, 2006, s. 223-254.

BOWMAN, C., AMBROSINI, V.; “How The Resource-Based and Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-Level Strategy”, **British Journal of Management**, 14, 2003, s. 289-303.

BOYD, Brian; “Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of The Resource Dependence Model”, **Strategic Management Journal**, Vol. 11, No:6, Oct. 1990, s. 419-430.

BREALEY, Richard., Steward C. MYERS.; Alan MARCUS.; **İşletme Finansının Temelleri (Çev: Ünal Bozkurt, Türkan Arıkan, Hatice Doğukanlı)**, McGrawHill, Literatür Yayınları, İstanbul, 1999.

BURDENBURGER, Adam M. Barry J. NALEBUFF, **Ortaklaşa Rekabet (Çev: Levent Cinemre)**, Scala Yayıncılık, İstanbul, 1998.

BURNS, Tom, STALKER, G.M.; **The Management of Innovation**, London, Tavistock Publications, 1971.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, 5. Baskı, Pegem Yayıncılık, 2005.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener v.d.; **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Pegem Akademi, 2008.

CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 5.Baskı, 2005.

CANBOLAT, Ela Özkan; Örgütsel Ağ Düzenineğinin Örgütsel Alandaki Çeşitlilik ve Değişime Etkisi: Çankırı Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

CAVES, R.; **American Industry: Structure, Conduct, and Performance**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1972.

CAVES, R. E., PORTER, M. E.; “From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions And Contrived Deterrence to New Competition”, **Quarterly Journal of Economics**, 91, 1977, s. 241-261.

CERTO, Samuel C.; **Modern Management**, Eighth Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2000.

CHAMBERLIN, Edward; **The Theory of Monopolistic Competition**, Cambridge, Harvard University Press, 1933.

CHANDLER, A.; **Strategy And Structure**, Cambridge, MIT Press, 1962.

CHILD, J.; “Organizational Structure, Environment And Performance: The Role of Strategic Choice”, **Sociology**, Vol. 6, 1972, s.1-22.

CHILD, John; “Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance- Part II: A Contingency Analysis”, **Journal of Management Studies**, 12, 1975, s. 12-27.

CLARK, John Maurice; **Competition As a Dynamic Process**, Washington DC, Brookings Institution, 1961.

COLLIS, David J., MONTGOMERY, Cynthia A.; “Competing on Resources: Strategy In The 1990’s”, **Harvard Business Review**, July- August 1995, s. 118-128.

COLLIS, David J., MONTGOMERY, Cynthia A.; “Kaynaklara Dayalı Rekabet 1990’lı Yıllarda Strateji”, **Harvard Business Review Şirket Stratejisi**, Çev: Ahmet Gürsel, İstanbul, BZD Yayıncılık, MESS Yayın, 2000a, s. 41-67.

COLLIS, David J., MONTGOMERY, Cynthia A.; “Şirket Avantajı Oluşturmak”, **Harvard Business Review Şirket Stratejisi**, Çev: Ahmet Gürsel, İstanbul, BZD Yayıncılık, MESS Yayın, 2000b, s. 11-40.

CONNOR, T.; “The Resource-based View of Strategy and Its Value to Practicing Managers”, **Strategic Change**, 11, 2002, s. 307-316.

COYNE, P. K.; “Sustainable Competitive Advantage-What It is, What It isn’t”, **Management Science**, 35, 12, 1986, s. 54-61.

CYERT, Richard M., MARCH, James G.; **A Behavioral Theory of The Firm**, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1963.

ÇAĞLIYAN, Vural; “Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 3, 2009, s. 461-479.

ÇOLAKOĞLU, Bülent; Yönetimde Yeni Paradigmaların Çevresel İhtiyaçları Tatmin Boyutları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006.

DAFT, Richard L.; **Organization Theory ve Design**, USA, Thompson South-Western, 8th Edition, 2004.

DAFT, R.; **Understanding The Theory And Design of Organizations**, Mason Ohio, Thompson South-Western, 2010.

DAS, T. K., TENG, Bing-Sheng; “A Risk Perception Model of Alliance Structuring”, **Journal of International Management**, Vol. 7, Issue 1, 2001, s. 1-29.

DAVID, Fred R.; **Strategic Management Concepts & Cases**, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, Ninth Edition, 2003.

DAVIS v.d.; “Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective”, **Journal of International Business Studies**, Vol.31, Second Quarter, 2000, s. 239-258.

DAVIS, Kingsley, MOORE, Wilbert E.; “**Some Principles of Stratification**”, American Sociological Review, Vol. 10, No.2, 1945, s. 242-249.

DAVUT, Lâle; **Sanayi İktisadi Piyasa Yapısı Unsurları**, Ankara, İmaj Yayınevi, Genişletilmiş 2. Baskı, 2002.

DAY, G. S.; **Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage**, St. Paul, Minnesota, West Pub., 1984.

DEMİRGİL, Hakan.; “Parametrik Olmayan Hipotez Testleri”, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 3. Baskı, Ed. Şeref Kalaycı, Ankara, Baran Ofset, 2008, s. 85-110.

DESS, Gregory G., BEARD, Donald W.; “Dimensions of Organizational Task Environments”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 29, No. 1 Mar. 1984, s. 52-73.

DEVELİOĞLU, Kazım; “Organizasyonel Ekoloji Teorisi’nin Gelişimi: 1991-1996 Yılları Arasında Yönelimler”, **6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 1998, s. 283-303.

DIERICKX, I., COOL, K.; “Asset Stock Accumulation And Sustainability of Competitive Advantage”, **Management Science**, 35, 1989, s. 1504-1511.

DIMAGGIO Paul.J., POWELL W. Walter; “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol.48, No.2, 1983, s.147-160.

DOĞAN, Hulusi; “Yetenek Tabanlı Stratejilerin Yükselişi: Kavramsal Bir Analiz Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6/3, 2004, s. 133-151.

DONALDSON, L.; **American Anti-Management Theories of Organizations: A Critique Of Paradigm Proliferation**, Cambridge, Cambridge University Press, 1995.

DORAN, F. v.d.; **Türkiye’de Pratisyen Hekim İnsan Gücü Planlaması ve Mezuniyet Öncesi Tıp Eğitimi: Mevcut Durum ve 2013 Yılı Vizyonu**, Türkiye’de Tıp-Sağlık Bilimleri Alanında Eğitim ve İnsan Gücü Planlaması “Mevcut Durum ve 2013 Yılı Vizyonu” (Ed:Ülkü Bayındır ve Halil İbrahim Durak), Tıp ve Sağlık Bilimleri Eğitim Konseyi Başkanlığı, Şubat 2008.

DUNCAN, Robert B.; “Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, 1972, s. 313-327.

DUNCAN, Robert B.; “Qualitative Research Methods In Strategic Management”, **İçinde (D. Schendel ve C. Hofer) Strategic Management**, Boston, Little Brown, 1979, s. 424-447.

DUYGULU, Ethem; Kurumsallaşma Olgusu (Analitik Bir Yaklaşım), Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

DUYGULU, Ethem, BAĞCI, Zübeyir; “Örgüt ve Yönetim Yazınında Dört Kuram ve Türk Yönetim Yazınına Yansımaları”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Antalya, 2008, s. 866-869.

DUYSTERS, Geer, HAGEDOORN, John; “Core Competences and Company Performance in the World-Wide Computer Industry”, **The Journal of High Technology Management Research**, 11, 1, 2000, s. 75-91.

EISENHARDT, K. M., MARTIN, J. A.; “Dynamic Capabilities: What are they?”, **Strategic Management Journal**, 21, 2000, s. 1105-1121.

ELSBACH, K.D. , R.I. SUTTON; “Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories”, **Academy of Management Journal**, Vol.35, No.2, 1992, s.699-738.

EMERSON, R. M.; “Power-Dependence Relations”, **American Sociological Review**, Vol.27, No. 1, 1962, s. 31-41.

EMERY, F. E., TRIST, E. L.; “The Causal Texture of Organizational Environments”, **Human Relations**, Vol. 18, 1965, s. 21-32.

ERAKOVIC, Ljiljana, WILSON, Marie; “Conditions of Radical Transformation in State-Owned Enterprises”, **British Journal of Management**, Vol.16, 2005, s. 293-313.

ERASLAN, İ. Hakkı v.d., “Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi İle Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt X, Sayı II, 2008, s. 307-332.

ERDÖNMEZ, A.P., “Küresel Kriz ve Ülkeler Tarafından Alınan Önlemler Kronolojisi”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 68, 2009.

EREL, Derya; Kurumsal Çevre Örgüt İlişkileri Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde ISO 9000 Serisi Kalite Güvence Sistemi Uygulamaları Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

EREN, Arslan, SÜSLÜ, Bora; “Finansal Kriz Teorileri Işığında Türkiye’de Yaşanan Finansal Krizlerin Genel Bir Değerlendirmesi”, **Yeni Türkiye**, Eylül-Ekim 2001, s. 662-674.

ERGENELİ, Azize; **Örgüt ve İnsan**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 2006.

EROĞLU, Abdullah; “Faktör Analizi”, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 3. Baskı, Ed. Şeref Kalaycı, Ankara, Baran Ofset, 2008, s. 321-331.

ERTUĞRUL, Fatmanur; “Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 31, Temmuz-Aralık 2008, s. 199-223.

FERNÁNDEZ, Esteban, v.d.; “Typology and Strategic Analysis of Intangible Resources A Resource-Based Approach”, **Technovation**, 20, 2000, s. 81-92.

FINKELSTEIN, S.; Interindustry Merger Patterns And Resource Dependence:A Replication And Extension of Pfeffer (1972)”, **Strategic Management Journal**, Vol. 18, No. 10, 1997,s. 787-810.

FİŞEK, Kurthan; **Yönetim**, Ankara, Paragraf Yayınevi, 3. Baskı, 2005.

GAITHER, Norman; **Production and Operations Management A Problem Solving and Decision-Making Approach**, USA, The Dryden Pres International Edition, Fourth Edition, 1990.

GIBSON, James L., v.d.; **Organizations, Behavior, Structure, Precesses**, New York, McGraw Hill, Eleventh Edition, 2003.

GLYNN, Mary Ann, ABZUG, Rıkkı; “Institutionalizing Identity:Symbolic Isomorphism and Organizational Names”, **Academy of Management Journal**, Vol.45, No.1, 2002, s. 267-280.

GÖRAL, Ramazan; Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamak İçin Stratejik Teknoloji Yönetimi ve Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

GRANT, Robert M.; “The Resource-Base Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, **California Management Review**, 33, (3), 1991, s.114-135.

GÜROL, Yonca; **Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2005.

HALL, R. H.; **Organizations: Structures, Processes and Outcomes**, Singapore, Prentice Hall, 1991.

HALL, R. H.; “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, **Strategic Management Journal**, 13, 2, 1992, s. 135-144.

HALL, R. H.; “A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”, **Strategic Management Journal**, 14, 8, 1993, s. 607-618.

HALL, R. H.; “A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage”, **içinde (Ed. G. Hamel, A. Heene) Competence-Based Competition**, Chichester, UK, John Wiley&Sons, 1994, s. 149-169.

HAMİOĞLU, Birgül; Örneklem Büyüklüğü ve Olası Yanılgılar, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi 2006.

HANNAN, Michael T., FREEMAN, John H.; “The Population Ecology of Organizations”, **American Journal of Sociology**, (82), 1977, s. 929-964.

HART, Stuart L.; "A Natural- Resource-Based View of The Firm", **Academy of Management Review**, Vol. 20, No.4, 1995, s. 986-1014.

HATCH, M.J.; **Organization Theory**, G.B., Oxford University Pres, 1997.

HAVEMANN, Heather A.; "The Demographics Metabolism of Organizations: Industry, Dynamics, Turnover, and Tennure Distributions, **Administrative Science Quarterly**, (40), 1995, s. 586-618.

HICKSON, D. J. v.d.; "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No:2, Jun. 1971, s. 216-229.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane; "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance", **Strategic Management Journal**, Vol. 6, No. 3, 1985, s. 273-293.

HODGE v.d.; **Organization Theory A Strategic Approach**, USA, Prentice Hall, Fifth Edition, 1996.

HUNG, Humphry; "A Typology of The Theories of The Roles of Governing Boards", **Scholarly Research and Theory Papers**, Volume 6, Number 2, April, 1998, s.101-111.

HUNT, Shelby D., MORGAN, Robert M.; "The Comparative Advantage Theory of Competition", **Journal of Marketing**, Vol. 59, April 1995, s. 1-15.

İLHAN, Tülay; "Uluslararası Ortak Girişimlerde Mülkiyet Yapısı: Yönetmel Kontrol Düzeyinin ve Kültürel Farklılıkların Etkisi", **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi**, (13), 2007, s. 122-148.

İŞÇİ, Emre, SUR Haydar; "Hastanelerin Kaynak Bağımlılığı Teorisi Açısından Değerlendirilmesi", 10 Haziran 2008.

JAVIDAN, Mansour, “Core Competence: What Does It Mean In Practice?”, **Long Range Planning**, 31, 1,1998, s. 60-72.

KALAYCI, Şeref; “Basit Doğrusal Regresyon”, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 3. Baskı, Ed. Şeref Kalaycı, Ankara, Baran Ofset, 2008, s. 199- 204.

KALEMCI, Arzu, ATAKAN DUMAN, Şirin; “Uluslararası Örgüt Yazınında Meşruiyet Kavramının Tanımı”, **XV.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya, 2007, s.84-92.

KALEMCI, Rabia Arzu, TÜZÜN, İpek Kalemci; “Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal ve Stratejik Meşruiyet”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 13, Sayı:2, 2008, s. 403-413.

KARABAĞ, Solmaz Filiz; “Türkiye’deki İşletmelerin Performans Farklılaşmasını Açıklamada Kullanılacak Kuramsal Çerçeve: Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve Endüstriyel Örgüt Teorisi Üzerine Bir Tartışma”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Antalya, 2008, s. 752-758.

KARACAOĞLU, Korhan; Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

KARACAOĞLU, Korhan; “Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: ISO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 34, Temmuz-Aralık 2009, s. 165-187.

KARAGÖZ, Yalçın, KÖSTERELİOĞLU, İlker; “İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi”,

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 21, Ağustos 2008, s. 81-97

KASIMOĞLU, Murat; “Organizasyon Araştırmalarında Popülasyon Ekolojisi”, **6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 1998, s.87-106.

KAYHAN, Necati; **21. Yüzyılda Japonya’da İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler**, Türkiye Haber-İş Sendikası, 2009.

KEÇECİOĞLU, Tamer; “Stratejik Yönetim Kavramı İçerisinde İnsan Kaynaklarına Sürdürülebilir Rekabetçi Avantajın Bir Kaynağı Olarak Bakmak (Kaynak Bazlı Teori Açısından)”, **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, 1, 1, 2010, s. 33-43.

KETCHEN, JR., v.d.; “Organizational Configurations and Performance: A Meta-Analysis”, **Academy of Management Journal**, 40, 1997, s. 223-240.

KIMBERLY, John R.; “Issues in The Creation of Organizations:Initiation, Innovation, and Institutionalization”, **Academy of Management Journal**, Vol.22, No.3, 1979, s.437-457.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım, 8. Baskı, 2001.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 10. Bası, 2005.

KOÇER, Sevim; Örgütsel Alanın Dönüşümü ve Örgüt Yapılarına Etkisi: Türkiye’de Televizyon İşletmeleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

KOR, Yasemin Y., MAHONEY, Joseph T.; “Edith Penrose’s (1959) Contributions to the Resource-Based View of Strategic Management”, **Journal of Management Studies**, 41, 1, January, 2004, s. 183-191.

KOTHA, S., NAIR, A.; “Strategy and Environment As Determinants of Performance: Evidence From The Japanese Machine Tool Industry”, **Strategic Management Journal**, 16, 1995, s. 497-518.

KOTTER, John P.; “Managing External Dependence”, **Academy of Management Review**, Vol. 4, No:1, Jan. 1979, s. 87-92.

KRAAIJENBRINK, Jeroen, v.d.; “The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques”, **Journal of Management**, 36, 1, Jan. 2010, s. 349-372.

KÜÇÜKSİLLE, Engin.; “Parametrik Hipotez Testleri”, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 3. Baskı, Ed. Şeref Kalaycı, Ankara, Baran Ofset, 2008, s. 73-82.

LAWRENCE, P.R., LORSCH, J. W.; “Differentiation and Integration in Complex Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 12(1), 1967, s.1-47.

LEBLEBİCİ, Doğan Nadi; “Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 22, Sayı 2, 2004, s. 285-307.

LEBLEBİCİ, Doğan Nadi; “Örgüt Kuramının Temelleri”, **C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, 2008, s. 111-129.

LEBLEBİCİ, Hüseyin, SALANCIK, Gerald R.; “Effects of Environmental Uncertainty On Information And Decision Processes In Banks”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No:4, 1981, s. 578-596.

LOCKETT, Andy, v.d.; “The Development of the Resource-Based View of the Firm: A Critical Apraisal”, **International Journal of Management Reviews**, Vol. 11, Issue 1, 2009, s. 9-28.

MAJOR, E. v.d.; "Foresight As A Core Competence", **Futures**, 33, 2001, s. 91-107.

MAKADOK, R.; "Dialogue: A Pointed Commentary on Priem and Butler", **Academy of Management Review**, 26, 2001, s.498-499.

MAKADOK, R., COFF, R. W.; "Dialogue: The Theory of Value and The Value of Theory: Breaking New Ground versus Reinventing The Wheel", **Academy of Management Review**, 27, 2002, s.10-13.

MARCH, James G., SIMON, Herbert; **Organizations**, New York, Wiley, 1958.

MASON, E. S.; "Price and Production Policies of Large Scale Enterprises", **American Economic Review, Papers and Proceedings**, 29, 1939, s. 61-74.

MASON, E. S.; "The Current Status of The Monopoly Problem In United States", **Harvard Law Review**, 62, 8, June 1949, s.1265-1285.

MATA, F.J. v.d., "Information Technology and Sustained Competitive Advantage : A Resource-Based Analysis", **MIS Quarterly**, December 1995, s. 487-505.

MEYER, John W., ROWAN, Brian; "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The American Journal of Sociology**, Vol.83, No.2, Sep., 1977, s.340-363.

MILLER, D., SHAMSIE, J.; "The Resource-Based View of The Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965", **Academy of Management Journal**, 39, 3, 1996, s. 519-543.

MINTZBERG, H.; **Power In and Around Organizations**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.

MİZRUCHİ, Mark S., FEİN Lisa C.; “The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of The Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.44, No.4, 1999, s.653-683.

MUCUK, İsmet; **Modern İşletmecilik**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 16. Basım, 2008.

MUTLUAY, Yasemin; İşletmede Temel Yetkinliklerin Tanımlanma Sürecinde Porter’ın Rekabet Avantajı Teorisi Temel Alınarak Strateji Geliştirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

MÜFTÜOĞLU, M. Tamer; **İşletme İktisadı**, Ankara, Turhan Kitabevi, 6. Bası, 2007.

NAKTİYOK, Atılhan, KARABEY, Canan Nur; “İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları İle Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 62, 4, 2007, s.203-225.

NELLORE, Rajesh, SÖDERQUİST, Klas; “Strategic Outsourcing Through Specifications”, **Omega**, 28, 5, October 2000, s. 525-540.

NIENHUSER, Werner; “Resource Dependence Theory-How well Does It Explain Behavior of Organizations?”, **Management Revue**, Vol. 19, (1+2), 2008, s. 9-29.

OLIVER, Christine; “The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism”, **Administrative Science Quarterly**, 33, 1988, s. 543-561

OLIVER, Christine; “Strategic Responses To Institutional Process”, **Academy of Management Review**, Vol.16, No.1, 1991, s.145-179.

ORNSTEIN, Michael; "Interlocking Directorates In Canada: Intercompany or Class Alliance?", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 29, 1984, s. 210-231.

ÖNDER, Çetin, ÜSDİKEN, Behlül; "Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama", **İçinde (Ed.Selami Sargut ve Şükrü Özen), Örgüt Kuramları**, 2007, s.133-191.

ÖZBALTACI, Kamil Cenap; İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

ÖZDEMİR, Lütfiye; "Post-Endüstriyel Örgütlenme Biçimi Olarak Şebeke Organizasyonlar ve Malatya İl Sanayisinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 2, 2010, s. 187-212.

ÖZEN, Şükrü; "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar", **İçinde (Ed. Selami Sargut ve Şükrü Özen), Örgüt Kuramları**, 2007, s.237-330

ÖZKOÇ, Aziz Gökhan; Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Stratejik Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

ÖZTAŞ, Nail; "Sosyal Sermayenin Ağ Bağ Kuram(lar)ı: Dayanışmacı ve Aracı Sosyal Sermaye", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 40, Sayı 3, Eylül 2007, s.79-98.

ÖZTEKİN, Ali; **Yönetim Bilimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002.

ÖZTÜRK, Ahmet; **Yöneylem Araştırması**, Ankara, Ekin Kitabevi, Genişletilmiş 3.Baskı, 2005.

PALOMBO, Lüizet; “Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları”, **Türkiye Bankalar Birliği Bankacılar Dergisi**, 20. Sayı, Mart 1997, s. 1-10.

PAPATYA, Nurhan; **Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabalı Görüş Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, Ankara, Asil Yayın, 2. Baskı, 2007.

PARASIZ, M. İlker; **İktisadın ABC’si**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2. Baskı, 1996.

PARSONS, Talcott; “Suggestions for a Sociological Approach to The Theory of Organizations – I”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.1, Issue 1, 1956, s. 63-86.

PENNINGS, J. M., “The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 20, 1975, s. 393-410.

PENROSE, E.; **The Theory of The Growth of The Firm**, New York, Wiley, 1959.

PERROW, C.; “A Framework For The Comparative Analysis of Organizations”, **American Sociological Review**, Vol. 32, No:2, 1967, s. 194-208.

PETERAF, Margaret A.; “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, No:3, Mar. 1993, s. 179-191.

PFEFFER, Jeffrey; “Interorganizational Influence And Managerial Attitudes”, **Academy of Management Journal**, Vol.15, No.3, 1972, s. 317-330.

PFEFFER, Jeffrey; “Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 18, No:3, Sep. 1973, s. 349-364.

PFEFFER, Jeffrey.; **Power in Organizations**, USA, Pitman Publishing, 1981.

PFEFFER, Jeffrey, DAVIS-BLAKE, Alison; "Understanding Organizational Wage Structures: A Resource Dependence Approach", **Academy of Management Journal**, Vol. 30, No: 3, Sep. 1987, s. 437-455.

PFEFFER, Jeffrey, LEBLEBİCİ, Hüseyin; "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure", **Social Forces**, Vol. 52, Dec. 1973, s. 268-279.

PFEFFER, Jeffrey, LEONG, Anthony; "Resource Allocations In United Funds: Examination of Power And Dependence", **Social Forces**, Vol. 55, No. 3, Mar. 1977, s. 775-790.

PFEFFER, Jeffrey, MOORE, W. L.; "Power In University Budgeting: A Replication and Extension" **Administrative Science Quarterly**, 25 (4), 1980, s.637-653.

PFEFFER, Jeffrey, NOWAK, Philip; "Joint Ventures And Interorganizational Interdependence", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 21, No:3, Sep. 1976, s. 398-418..

PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald R.; "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget", **Administrative, Science Quarterly**, Vol. 9, No.2, Jun. 1974a, s.135-151.

PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald R.; "The Basis and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of University", **Administrative, Science Quarterly**, Vol.19, No.4,Dec.1974b,s.453-473

PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald R.; "Organizational Context And The Characteristics And Tenure of Hospital Administrators", **Academy of Management Journal**, Vol. 20, No.1, 1977, s. 74-88.

PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald R.; **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, New York, Harper and Row, 1978a.

PFEFFER, Jeffrey ve SALANCIK Gerald. R. "Organizational Context and The Characteristics and Tenure of Hospital Administrators", **Academy of Management Journal**, Vol. 20, 1978b, s. 74–88.

PIACHAUD, B. S.; "Outsourcing in the Pharmaceutical Manufacturing Process: An Examination of the CRO Experience", **Technovation**, 22, 2, February 2002, s.81-90.

PORTER, Michael E.; **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York, Free Press, 1980.

PORTER, Michael E.; **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, New York, Free Press, 1985.

PORTER, Michael E.; "The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management", **Academy of Management Review**, Vol. 6, No:4, 1981, s. 609-620.

PORTER, Michael E.; **Competitive Advantage**, The Free Press, New York, (1985).

PORTER, Michael E.; **The Competitive Advantage of Nations**, New York, Free Press, 1990.

PORTER, Michael E.; **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance: With a New Introduction**, New York, Free Press, 1998.

PORTER, Michael E.; **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri**, Çev: Gülben Ulubilgen, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2010.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G.; "The Core Competence of The Corporation", **Harvard Business Review**, 90, 3, 1990, s.79-91.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G.; "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm", **Strategic Management Journal**, 15, 1994, s.5-16

PRIEM, R., BUTLER, J.; "Is The Resource-Based 'View' a Useful Perspective For Strategic Management Research?", **Academy of Management Review**, 26, 1, 2001, s.22-40.

REED, R., DEFILLIPPI, R. J.; "Causal Ambiguity, Barriers to Immitation, and Sustainable Competitive Advantage", **Academy of Management Review**, 15, 1, 1990, s.88-102.

RICARDO, D.; **Principles of Political Economy and Taxation**, London, Murray, 1817.

ROBBINS, Stephen P.; **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**, New Jersey, Prentice, Third Edition, 1990.

ROUX-DUFORT, C., METAIS, E.; "Building Core Competences In Crisis Management Through Organizational Learning: The Case of The French Nuclear Power Producer", **Technological Forecasting and Social Change**, April 1999, s. 113-127.

RUDOLPH, Richard. " A Short History of Mergerns and Acquisitions" **CPCU Journal**, 2001.

RUEF, Martin, SCOTT, Richard W.; "A Multidimensional Model Of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments, **Administrative Science Quarterly**, 43, December, 1998, s.877-904.

RUMELT, R.; "Towards A Strategic Theory of The Firm", In **R. Lamb (Ed.) Competitive Strategic Management**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1984, s. 556-570.

RUMELT, R. P.; "Theory, Strategy, and Entrepreneurship" ; In D. Teece (ed.), **The Competitive Challenge**, Cambridge, MA, Ballinger Publishing Co., 1987, s. 137-158.

SAĞLAM, Mehmet; **Örgütsel Değişme**, Ankara, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1979.

SALANCIK, Gerald R.; "Interorganizational Dependence And Responsiveness to Affirmative Action: The Case of Women And Defense Contractors", **Academy of Management Journal**, Vol. 22, No. 2, 1979, s. 375-394.

SALANCIK, Gerald R., PFEFFER, Jeffrey; "The Bases and Use of Power In Organizational Decision Making: The Case of A University", **Administrative Science Quarterly**, Vol 19, No:4, Dec. 1974, s. 453-473. 453

SARGUT, Selami; **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara, Verso Yayıncılık, 1994.

SARGUT, Selami; "Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri", **İçinde (Ed. Selami Sargut ve Şükrü Özen), Örgüt Kuramları**, 2007, s.35-76

SARGUT, Selami, ÖZEN, Şükrü; "Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme", **İçinde (Ed. Selami Sargut ve Şükrü Özen), Örgüt Kuramları**, 2007, s.11-34.

SARGUT, A. Selami, SÖZEN, H. Cenk; "Sosyal Yerleşiklik ve Örgütsel Ağ Düzeneklerinin Yapısı: Sektörlerde Gruplaşma ve Devlete Bağımlılık Üzerine

Görgül Bir Çalışma”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Antalya, 2008, s. 169-173.

SARIKAMIŞ, Cevat; **Şirket Birleşmeleri**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1.Baskı, 2003.

SARUHAN, Sadi Can, YILDIZ, Müge Leyla; **Çağdaş Yönetim Bilimi**, İstanbul, Beta Basım, 1. Bası, 2009.

SARVAN ve diğerleri; “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı 6, 2003, s. 73-122.

SAYLI, Halil ve ARSLAN, Ramazan; “21.Yüzyılda Türkiye İçin Bir Kalkınma Modeli Olarak Girişim Ağları, **Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler, (ED.) Kurt, M. ve Bayraktaroğlu, S.** Gazi Kitabevi, Ankara, 2007,s. 363-382.

SCOTT, Richard W.; **Organizations: Rational, Natural And Open Systems**, New Jersey, Prentice-Hall, (2nd Ed.), 1987.

SCOTT, Richard W.; “Unpacking Institutional Arguments”, **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, Chicago, University of Chicago Pres, 1991, s. 164-182.

SCOTT, Richard W.; **Organizations**, New Jersey , Prentice Hall, 1992.

SCOTT,Richard W, MEYER, John; “The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence”, **İçinde (Ed. W.W.Powell ve P.J.DiMaggio) The New Institutionalism in Organizational Analysis**, 1991, s.108-140

SELZNICK, Philip; “Foundations of The Theory of Organization”, **American Sociological Review**, Vol.13,No.1, 1948, s.25-35

SELZNICK, Philip; **Leadership in Administration**, New York ,Harper and Row, 1957.

SERBEST, Bürkan; “Bürokrasi’ye Post-Modern Karşı Çıkış”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erzurum, 2006, s.815-818.

SEVİÇİN, Ahmet; “Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 15, Ağustos 2006, s.109-124.

SEVİÇİN, Ahmet; “Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, 2006, s.183-197.

SEVİÇİN, Ahmet; “ ‘Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü’ Kavramı Üzerine Bir İnceleme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 10, 2009, s. 171-185.

SEYİDOĞLU, Halil; **İngilizce-Türkçe Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük**, İstanbul, Güzem Can Yayınları, Geliştirilmiş 2. Baskı, 2001.

SHAFRITZ, Jay M., OTT, J. Steven; **Classics of Organization Theory**, California, Brooks/Cole Publishing Company, Third Edition, 1992.

SINGH, Ajit., “Competition and Corporate Policy in Emerging Markets: International and Developmental Dimensions” **United Nations G-24 Discussion Paper Series**, No:18, Eylül, 2002

SLACK, Trevor, HININGS, Bob; “Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test”, **Organization Studies**, 15/6, 1994, s. 803-827

SOYER, Ayberk; Organizasyonlar için Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.

STALK, George v.d.; “Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy”, **Harvard Business Review**, 70, 2, 1992, s. 57-69.

STALK, George v.d.; “Yeteneklere Dayalı Rekabet Şirket Stratejisinde Yeni Kurallar”, **Harvard Business Review Şirket Stratejisi**, Çev: Ahmet Gürsel, İstanbul, BZD Yayıncılık, MESS Yayın, 2000, s. 172-202.

STARBUCK, William H.; “Organizations and Their Environments”, **İçinde (Ed. Marvin D. Dunnette), Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago, Rand McNally, 1976, s. 1069-1123.

SUCHMAN, M. C.; “Managing Legitimacy: Strategic And Institutional Approaches”, **Academy of Management Review**, 20, 1995, s. 571-610.

SUNGUR, Onur; “Korelasyon Analizi”, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 3. Baskı, Ed. Şeref Kalaycı, Ankara, Baran Ofset, 2008, s. 115-127.

SÜMER, Gültekin; “Stratejik İşbirliği ve Stratejik Ortaklık Kavramlarına Karşılaştırmalı Bir Bakış”, **Ege Akademik Bakış**, 10, (2), 2010, s. 673-700.

ŞİMŞEK, Zeki; “Üç Perspektif Işığında Örgütsel Kuramın Bugünü ve Geleceği Üzerine Bir Değerlendirme”, **6.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, 1998, s.203-223.

ŞİMŞEK, Alp Tolga; Uluslararası Alanda ve Türkiye’de Açık Karteller ile Mücadele, Uzmanlık Tezi, DPT Avrupa Birliği İle İlişkiler Genel Müdürlüğü, Yayın No: DPT:2695, Eylül 2006.

TANRIÖVEN, Cihan; “İşletme Türleri (Hukuki Yapılar)”, **İçinde (Ed. M. Mithat Üner), Genel İşletmecilik**, 2008, s. 47-67.

TARI, Berna, WASTI, Nazlı; “Algılanan Çevresel Belirsizlik, Örgüt Yapısı ve Sınırsal Faaliyetler Arasındaki İlişkilerin Bir Türk Yarı-Kamu Kurumunda Araştırılması”, **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2003, s.309-326.

TEECE, David J. v.d.; “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, **Strategic Management Journal**, 18, 7, Aug. 1997, s. 509-533.

TEMEL, Türkan.; Özel Hastaneler Sektör Profili, İstanbul Ticaret Odası, Haziran 2003.

THOMPSON, J. D.; **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory**, New York, McGraw-Hill, 1967.

TİKİCİ, Mehmet v. d.; “Rekabet Stratejileri”, içinde (Ed. Said Kingır) **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007, s. 267-295.

TOLAN, Barlas; **Sosyoloji**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2005.

TOLBERT, Pamela S., ZUCKER, Lynne G.; “Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations:The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935, **Administrative Science Quarterly**, March, Vol.28, 1983, s.22-39

TORLAK, Gökhan N.; “Yönetim Kararlarında Bütüncüllük”, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:30, 2006, s.61-78.

TORLAK, Gökhan N.; **Organizasyon Teorileri**, İstanbul, Beta Basım, 1. Bası, Nisan 2008.

TORTOP, Nuri v.d.; **Yönetim Bilimi**, Ankara, Yargı Yayınları, 1993.

TUNG, R.; “Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structures”, **Academy of Management Journal**, 22, 1979, s. 672-693.

TÜRKKAN, Erdal; “Statik Rekabet ve Dinamik Rekabet”, 2009: www.rekabet.gov.tr, 09.02.2010

ULAŞ, Dilber; **Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Nisan 2009.

ULRICH, David, BARNEY, Jay B.; “Perspectives In Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population”, **Academy of Management Review**, Vol. 9, No. 3, 1984, s. 471-481.

ULRICH, Dave, LAKE, Dale; “Organizational Capability: Creating Competitive Advantage”, *Academy of Management Executive*, vol. 5, No: 1, 1991, s. 77-91.

UYSAI, Gürhan, İPÇİOĞLU, İsa; “Kaynak Bağımlılığı Teorisi’nin Kritik Bir Unsuru Olarak Kaynak Belirsizliği ve Müşteri-Tedarikçi Arasındaki İlişkisel Değişme Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 15, Sayı:2, 2008, s. 49-60.

ÜÇÖK, Tengiz; “Yönetim Fonksiyonu”, **İçinde (Ed. M. Mithat Üner), Genel İşletmecilik**, 2008, s. 71-110.

ÜSDİKEN, Behlül; “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgüt: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı”, **İçinde (Ed. Selami Sargut ve Şükrü Özen), Örgüt Kuramları**, 2007, s.77-132

ÜSDİKEN, B., GÖKŞEN, N. S.; Türk Şirket Gruplarında Benzeşme ve Farklılaşma”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2000, s.233-234.

VAN DE VEN, A. H. v.d.; “Determinants of Coordination Modes Within Organizations”, **American Sociological Review**, 41, 1976, s. 322-338.

WALLEY, K., THWAITES, D.; “A Review, Synthesis and Interpretation of the Literature on Competitive Advantage”, **Journal of Strategic Marketing**, 4, 3, 1996, s. 163-179.

WERNERFELT, Birger; “A Resource-Based View of The Firm”, **Strategic Management Journal**, Vol. 5, No:2, Apr.-Jun. 1984, s. 171-180.

WILLIAMSON, Oliver E.; **Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications**, New York, Free Press, 1975.

WILLIAMSON, Oliver E.; **The Economic Institutions of Capitalism**, Free Press, New York, 1985.

YALÇIN, Selçuk; "Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Maliyet Yönetiminin Muhasebe Uygulamalarıyla İlişkileri", **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:15, Ağustos 2006, s. 15-34.

YAY, Turan; "Avusturya İktisat Okulu'nun Tarihsel Gelişimi ve Metodolojisi", **Piyasa**, Sayı 11, 2004, s.1-29.

YELOĞLU, H. Okan, SÖZEN, H. Cenk; "Örgütsel Ekoloji Kuramı, Yerleşiklik Kavramı ve Kapanma Oranlarına Yönelik Önergeler", **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Antalya, 2008, s. 243-247.

YILDIRIM, Engin; "Paradigmalar ve Örgütsel Analiz", **6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 1998, s. 269-281.

YILGÖR, Ayşegül., "Şirket Birleşmeleri, Ele Geçirme ve Devralma İşlemlerinin Makro Ekonomik Etkileri", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.15, s.18, 2002, s. 119-126.

YİĞİT, Sema; Ülke Rekabetçiliğinde Porter'ın Elmas Modeli, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

YUCHTMAN, Ephraim, SEASHORE, Stanley E.; "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness", **American Sociological Review**, Vol. 32, No:6, 1967, s. 891-903.

YÜKSEL, Öznur; **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1999.

ZERENLER, Muammer, İRAZ Rıfat; “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16, 2006, s. 757-776

SEKTÖR RAPORLARI VE İNTERNET KAYNAKLARI

www.barisekdi.name, 08.02.2010

www.blog.milliyet.com.tr, 17.02.2011

www.etu.edu.tr, 11.05.2011

www.finanstrend.com, 08.02.2010

www.medikalteknik.com.tr, 2011-26-04

www.oib.gov.tr, 17.02.2011

www.rekabet.gov.tr, 08.02.2010

www.rekabet.gov.tr / word / dergi, 08.02.2010

www.sabanci.univ.edu/tr, 11.05.2011

www.tuik.gov.tr, 2011-01-05

“Ayakta Teşhis ve Tedavi Yapılan Özel Sağlık Kuruluşları Hakkında Yönetmelik”, 15 Şubat 2008 tarih ve 26788 sayılı Resmi Gazete.

T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık İstatistikleri Yıllığı, Ankara, 2009.

Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, Türkiye Sağlık Sektörü Raporu, Ağustos, 2010.

Türkiye’de Sağlık Eğitimi ve Sağlık İnsangücü Durum Raporu, YÖK; DPT; T.C.Sağlık Bakanlığı, Haziran, 2010.

BAŞAR. Hüseyin; yunus.hacettepe.edu.tr/alerbas/Likert.doc/ “Araştırmalarda Likert Yanılgıları”

İLKURŞUN İsmail “Kamuya Yararlı Vakıfların, Vakıf Üniversitelerinin Üniversite Hastanelerinin Vergi Karşısındaki Durumu”, www.akademiymm.com.tr, 2011-04-30.

EK - 1
ANKET FORMU

Bu araştırma işletmelerin strateji belirleme sürecinde etkili olan iç ve dış çevresel faktörlerin tanımlanmasına yönelik bilimsel amaçlı bir çalışmadır. Aşağıdaki önermeleri **İSİM BELİRTMEDEN** içtenlikle yanıtlamanız çalışmanın güvenilirlik derecesini arttıracaktır. Her bir önermeye verdiğiniz cevaplar ile uygulamaların yapıldığı kurumlar bilimsel amaçlı veri olarak **GİZLİ** tutulacaktır.

Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim.

Alper Bilgin TÜMER

I.BÖLÜM

1.Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek

2.Yaşınız? ☐ 18-24 ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐ 35-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59 ☐ 60- ----

3.Mezuniyet dereceniz? ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Tıp fakültesi ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

4.Hastanenizdeki pozisyonunuz (GÖREVİNİZ)?

☐ Başhekim Yard. ☐ Başhekim ☐ Müdür Yard. ☐ Müdür ☐ Koordinatör ☐ Denetçi ☐ Genel Müdür Yard. ☐ Genel Müdür

☐ Yönetim Kurulu Başkanı / Üyesi

5.Hastanedeki toplam çalışma süreniz?

☐ 0-4 yıl ☐ 5-9 yıl ☐ 10-14 yıl ☐ 15-19 yıl ☐ 20- ----

6.Hastanenizde kaç adet personel (idareci, doktor, hemşire, hasta bakıcı v.b.) görev yapmaktadır?

☐ 10-49 ☐ 50-199 ☐ 200-399 ☐ 400-999 ☐ 1000-1799 ☐ 1800 - ----

7.Hastaneniz sağlık sektöründe kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

☐ 1-4 yıl ☐ 5-9 yıl ☐ 10-14 yıl ☐ 15-19 yıl ☐ 20- ----

II.BÖLÜM

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kısmen Katılıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

Aşağıdaki önermelere ilişkin katılma derecenizi belirtiniz !	1	2	3	4	5
1.Hastanemiz hastaların beklenti, tercih ve şikayetlerinden olumlu ya da olumsuz etkilenecek, tüm işlevlerinde hasta odaklı karar almaktadır.					
2.Hastanemiz tedarikçilerin (ilaç, medikal malzeme işletmeleri v.b.) satış ve fiyatlama kararlarına göre hareket etmektedir.					
3.Hastanemiz diğer hastanelerin politika ve uygulamalarını(fiyatlama, tedavi-bakım hizmetleri v.b.) dikkate alarak faaliyet göstermektedir.					

4.Hastanemiz sektöre girme ihtimali olan hastanelerin faaliyetlerini belli dönemlerde sektör analizleri yaparak dikkatle izlemektedir.					
5.Bankaların ve satıcıların kredi politikaları hastanemizin faaliyetlerinin sürekliliğinde belirleyicidir.					
6.Hastanemizin faaliyetleri devlet düzenlemelerinden (örneğin, SGK ödemeleri, devlet teşvikleri, özel hastaneler yönetmeliği v.b.) etkilenmektedir.					
7.Hastanemiz özel hastaneler derneği, tabipler birliği, işçi-işveren sendikaları v.b. sivil toplum kuruluşlarının kararlarına uyum göstermeye çaba harcar.					
8.Hastanemiz yeni tıbbi ve teknolojik eğilimleri yakından takip ederek bünyesine katmak için azami çaba sarfeder.					
9.Diğer sağlık kuruluşları tarafından uygulanan alternatif tıp teknikleri (akupunktur, bioenerji v.b.) hastanemiz tarafından dikkatle takip edilmektedir.					

III.BÖLÜM

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kısmen Katılıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

Aşağıdaki önermelere ilişkin katılma derecenizi belirtiniz !	1	2	3	4	5
1.Hastanemizin bulunduğu konum, müşterilerin ulaşımı açısından son derece rahattır.					
2.Hastanemiz günün şartlarına uyum sağlayan her tür teknoloji, tedavi tekniği, nitelikli personel v.b. kaynakları elde edebilecek sermaye yeterliliğine sahiptir.					
3.Hastanemizin idari ve tıbbi personeli özel eğitim ve uzmanlık yeteneklerine sahip bireylerden oluşmaktadır.					
4.hastanemizde tüm hastaların bilgilerine kolaylıkla erişebilme imkanı tanıyan sistematik bir veri tabanı kullanılmaktadır.					
5.Hastanemizde tüm çalışanlar tarafından paylaşılan inanç, şefkat, terbiye, takım çalışması v.b. değerler sistemi egemendir.					
6.Hastanemizin markası ve ticaret unvanı patent ve telif hakları ile korunmaktadır.					
7.Hastanemizin toplum tarafından bilinen kurumsal bir itibarı vardır.					
8.Hastanemizde yeni teşhis ve tedavi imkanlarını araştırılan ekipler oluşturulmaktadır.					
9.Hastanemizdeki teşhis, tedavi, acil servis, konaklama, yoğun bakım, ameliyathane v.b. birimlerde diğer hastanelerden tamamen farklı ve özgün uygulamalar bulunmaktadır.					

IV.BÖLÜM

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kısmen Katılıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

Aşağıdaki önermelere ilişkin katılma derecenizi belirtiniz !	1	2	3	4	5
1.Hastanemizin her biriminde çalışanlar için düşük düzeyde ücret politikaları uygulanır.					
2.Hastanemizde hızlı bir yatak devir oranı ile birçok hastanın yataklı servislerden faydalanması sağlanır.					
3.Hastanemizde teşhis ve tedavi hizmetlerinin güncel teknolojiden faydalanılarak sunulması, bu alanlardaki gelişmelerin yakından izlenmesi son derece önemlidir.					
4.Hastanemiz ilaç, medikal malzeme şirketleri v.b. kuruluşlarla hizmet kalitesini aynı düzeyde tutmak için güçlü işbirlikleri oluşturmuştur.					
5.Hastanemizin tüm teşhis ve tedavi hizmetlerinde minimum fiyatı sunabilmek amacıyla ilgili birimlerde sıkı maliyet kontrolleri yapılmaktadır.					
6.Hastanemiz özellikle organ nakli, kadın-doğum, göz, akıl hastalıkları v.b. özel branşlarda üne sahiptir.					
7.Hastanemiz teşhis ve tedavi hizmetleri için kamu ya da özel sektör kuruluşları ile anlaşmalar yaparak belli bir hasta grubuna özel hizmet sunma çabasıdır.					
8.Hastanemiz özel hastaneler birliği, akreditasyon kuruluşları v.b. kurumlara üye olmak ya da belge almak için çaba harcar.					
9.Hastanemiz yöneticileri daha önce kamu hastanelerinde çalışmış ya da aynı anda birkaç sağlık kuruluşunda görev yapan kişilerdir.					
10.Hastanemiz diğer özel hastaneler ya da sağlık kuruluşları ile fiyatlama, reklam, hammadde v.b. unsurları kapsayan anlaşmalar yapmakta ya da birleşmeye yönelmektedir.					
11.Hastanemiz teşhis ve tedavi birimlerinin yanında yemek, temizlik v.b. bir ya da birkaç alanda uzman işletmeler ile işbirliği yapmaktadır.					
12.Hastanemizde sektörel politikaları etkileyebilecek ve düzenleyici-denetleyici kurumlara (akreditasyon kuruluşları, SGK v.b.) olumlu ilişkileri geliştirebilecek personellerin istihdamı önceliklidir.					
13.Hastanemiz belirsiz, karmaşık, dinamik nitelikteki güncel gelişmeleri yakından takip ederek arge, satın alma, depolama, finansman v.b. birimlerinin yapı ve uygulamalarına yansıtmaktadır.					
14.Hastanemiz sağlık sektörü ile ilişkili olmayan gıda, perakende v.b. sektörlerde de yatırım yapmaktadır.					

ÖZET

TÜMER, Alper Bilgin. ÖRGÜTSEL ÇEVRE - STRATEJİLER BAĞLAMINDA KAYNAK BAĞIMLILIĞI VE KAYNAK TEMELLİ TEORİLERE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI, DOKTORA TEZİ, Ankara, 2011

Örgütler, yaşamaları için gerekli olan girdileri içerisinde bulundukları çevreden sağlarken; ürettikleri ürünleri de bu çevrenin beğenisine sunmakta ve yeni girdileri elde ederek yaşamlarını sürdürebilmeleri bu beğeniye bağlı olmaktadır. Belirtilen, çift yönlü (girdi-çıktı) bağımlılık ilişkisinin kaynak bağımlılığı teorisinin dayandığı tezlerin altyapısını oluşturduğu iddia edilebilir. Durumsallık yaklaşımı ile örgüt, örgütün çevresi ve çevredeki alt sistemler arasında bir uyum olması gerekliliğine yönelik varsayımsal kabullenmelerle birlikte güç temelli söylevler örgüt içi ilişkilerden örgütlerarası ilişkilere genelleştirilmiştir. Ayırt edici yetenekler geliştirme kapasitesine sahip olan örgütler, kooptasyon yoluyla örgüt dışındaki aktörlerden bu merkezi görevi desteklemek için kaynakları çekmektedirler. Kaynakların örgütlerde heterojen bir biçimde dağılımı ise, kaynak temelli teorisinin merkezinde yer almaktadır.

Güç odağına vurgu yapan kaynak bağımlılığı teorisi ile örgütsel kaynak ve yeteneklerle ilişki kurarak piyasada varlığını sürdürme bakış açısına sahip kaynak temelli teori birbirlerinin alternatifi değil, aksine birbirlerini tamamlayıcı fonksiyonlara sahiptirler. Örgüt disiplini 1990'lı yıllardan itibaren artan bir eğilime teorik bütünleştirme çabaları örgüt - çevre - strateji değişkenlerine farklı anlamlar yüklemiştir.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerin stratejik düzey yöneticilerin kararlarının içsel faktörlerden mi yoksa dışsal faktörlerden mi etkilendiğinin belirlenmesine yönelik ilişkisel analizi ortaya koymaktır. Bu amaçla oluşturulan hipotezleri test edebilmek için çeşitli istatistiksel yöntemler

kullanılmıştır. Dış ve iç çevresel faktörler ile stratejik eğilimler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü ilişkiler olduğu yapılan analizler sonucu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, kuralcı eşbiçimlilik baskılarının özel hastanelerdeki yöneticiler tarafından daha yüksek oranda algılanarak örgütsel yapılanmalara etki ettiği belirlenmiştir.

Sonuç olarak, iç çevreden daha çok dış çevre, örgütsel stratejilerin belirleyicisidir. Özel hastanelerin faaliyetlerini yerine getirirken birincil amaçları, aktif davranışlarla dış çevresel faktörlerle olumlu ilişkiler geliştirip devamlılıklarını sağlamaktır.

Anahtar Sözcükler

1. Kaynak
2. Yetenek
3. Çevre
4. Kaynak Bağımlılığı
5. Strateji

ABSTRACT

TÜMER, Alper Bilgin. A FIELD RESEARCH IN TO RESOURCE DEPENDENCE AND RESOURCE BASED THEORIES IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT - STRATEGIES, DOCTORAL THESIS, Ankara, 2011

While organizations provide inputs necessary for their life from the environment they exist, they also offer their products to the environment for appreciation and their surviving by gaining new inputs depends on this appreciation. It is predicable that this two-way (input-output) dependence relationship form the basis of thesis resource dependence theory based on. Through contingency approach, power-based speeches is generalized from intraorganizational relations to interorganizational relations with the hypothetical assumption about the necessity of compatibility between organization, organization environment and subsystems in the environment. With cooptation organizations which have the capacity of developing distinctive competences get the resources from the outside actors of the organization to support this central task. The heterogeneous allocation of resources in the organizations however lay in the center of resource-based theory.

Resource dependence theory which emphasize power groups and resource-based theory which have a perspective of surviving in the market through estalishing relations with organizational resources and competences are not alternatives of each other, on the contrary they have complementary functions of one another. In the organization discipline theoretical integration efforts increasingly assign different meanings to organization- environment- strategy variables since 90's.

The aim of this study is to set the relational analysis to determine whether the decisions of strategic level managers in organizations are affected by endogenous factors or exogenous factors. In order to test the hypothesis originated for this purpose, various statistical methods have been used. According to the analysis made, it is revealed that statistically there are strong and significant relations between external - internal environmental factors and strategic tendencies. In addition to this, it is stated that the pressure of normative isomorphism has been perceived by the managers in private hospitals at a higher rate and it has affected the organizational structurings.

Consequently, external environment is a more effective in determining organizational strategies than internal environment. The primary aim of private hospitals while operating is to develop positive relations with exogenous environmental factors through active strategies and to procure their continuity.

Key Words

- 1- Resource
- 2- Competence
- 3- Environment
- 4- Resource Dependence
- 5- Strategy

