

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**FİRMALAR İÇİN STRATEJİK BİR SEÇENEK OLARAK
BAĞIMLILIK: KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMINA BİR
KATKI**

DOKTORA TEZİ

Oğuzhan ÖZTÜRK

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Recai COŞKUN

MAYIS – 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

FİRMALAR İÇİN STRATEJİK BİR SEÇENEK OLARAK
BAĞIMLILIK: KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMINA BİR
KATKI

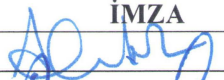

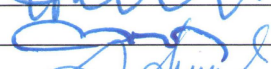


DOKTORA TEZİ

Oğuzhan ÖZTÜRK

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 15.05/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. İbrahim ANIL	BASARILI	
Prof. Dr. Rıza COSKUN	BASARILI	
Prof. Dr. Hasan TUTAR	BASARILI	
Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Züb. AYDIN TURAN	Basarılı	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Oğuzhan ÖZTÜRK
Öğrenci Numarası	:	1460D04002
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	<input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input checked="" type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Firmalar için Stratejik Bir Seçenek Olarak Bağımlılık: Kaynak Bağımlılığı Kuramına Bir Katkı
Benzerlik Oranı	:	% 0

ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.


15.05.2019
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbsitez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Recai COŞKUN

Tarih: 15.05.2019

İmza: 

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

ÖNSÖZ

Doktora süreci hem kişisel hem de akademik gelişimim açısından bana çok şey kattı. Bu süreçte diğer doktora öğrencilerinin deneyimlerinden farklı olarak, danışman hocam ve onun yetiştirdiği hocalarım tarafından hem tezin belli bir “*akademik yeterliliğe*” ulaşması hem de doktora sürecinin bir doktora öğrencisinde oluşturduğu “*psikolojinin yönetilmesi*” noktasında hep destek gördüm. Bu konuda şanslı olduğumu belirtmeliyim.

Bu süreçte bana “*her anlamda*” destek olan, yol gösteren, sahiplenen, güvenen ve fikirlerini cömertce benimle paylaşan danışman hocam Prof. Dr. Recai Coşkun’a çok müteşekkirim. Bir teşekkür de resmi olarak tezimle ilgili hiçbir komitede olmamasına rağmen tezimin her bölümünü okuyup değerli katkılar sunan, tezin dışında da hiçbir zaman “*abiliğini*” esirgemeyen Doç. Dr. Ali Taş’a borçluyum. Ayrıca, Tez İzleme Komitesi’nde ve savunma sınavında bulunan değerli hocalarıma yapmış oldukları yönlendirmelerden dolayı teşekkürlerimi sunarım. Son izlemeye kadar komitede olup da üniversite değişikliğinden dolayı değiştirilen, ancak *tezin bütün bölümlerini* okuyup hem akademik hem psikolojik katkı yapan Doç. Dr. Umut Sanem Çitçi’ye; *yöntem bölümünün her bir aşamasında* yönlendirmelerde bulunan, *her kapısını çaldığımda* (her koşulda) beni dinleyip vakit ayıran ve fedakârene bir şekilde destek sunan Dr. Öğr. Üyesi Şule Aydın Turan’a; yine beni *sürekli* hem psikolojik olarak destekleyen hem de kendi uzmanlıklarına göre *tezin ilgili bölümlerini* okuyup katkı sunan Dr. Öğr. Üyesi Esra Dil ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım’a yürekten teşekkür ederim. Ayrıca, kuramsal çerçevenin oluşturulmasında uzmanlık bilgilerinden yararlandığım Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu ve Dr. Mehmet Bağış’a; iş dünyasına ulaşmanın zor olduğu bir ortamda tezim için gerekli firmalara beni ulaştıran Yılmaz Akbaba’ya; verilerin analizine ilişkin şeklin çizilmesinde yardımcı olan Dr. Metin Dinçer’e; tezin şekil şartlarına uygun olarak düzenlenmesinde destek sunan Dr. Öğr. Üyesi Zülküf Çevik’e; teşekkürlerimi sunuyorum.

Tabi ki her tez bir fedakârlık sonucunda ortaya çıkıyor. Bu anlamda en büyük teşekkürü, bu uzun ve zorlu süreçte beni hep destekleyen ve yanımda olan eşim Esra Öztürk’e ve hayatım boyunca beni hep destekleyen anne ve babama borçluyum. Tezimi, kendisine ayırmam gereken vakitten çaldığım biricik oğlum Buğrahan Tuna’ya ithaf ediyorum.

Hamdolsun...

Oğuzhan ÖZTÜRK

15.05.2019

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: “BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNİ” AÇIKLAMA POTANSİYELİ AÇISINDAN KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI VE DİĞER ÖRGÜT KURAMLARI	11
Giriş.....	11
1.1. Bağımlılık Kavramı	12
1.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı	16
1.2.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramında “Bağımlılık” Olgusu	17
1.3. Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı.....	22
1.3.1. Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramında “Bağımlılık” Olgusu	22
1.4. İşlem Maliyeti Kuramı	26
1.4.1. İşlem Maliyeti Kuramında “Bağımlılık” Olgusu	27
1.5. Kurumsal Kuram	33
1.5.1. Kurumsal Kuramda “Bağımlılık” Olgusu	38
1.6. Örgütsel Ekoloji Kuramı	40
1.6.1. Örgütsel Ekoloji Kuramında “Bağımlılık” Olgusu	45
Bölümün Değerlendirmesi	55
BÖLÜM 2: KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI ÇERÇEVESİNDEKİ “BAĞIMLILIK SINIFLANDIRMALARINA” KATKI: STRATEJİK BİR SEÇENEK OLARAK BAĞIMLILIK	58
Giriş.....	58
2.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Kapsamındaki Bağımlılık Sınıflandırmaları	61
2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramında Bağımlılık Sınıflandırmalarına Yönelik Bir Boşluk	70
2.3. Bağımlılık ile İlgili Yeni Bir Açılım Önerisi	75
2.4. Bağımlılığın Stratejik Bir Seçenek Olarak Değerlendirilmesi.....	78
2.4.1. Rekabet Üstünlüğü Kavramına Yüklenen Anlamlar	79

2.4.2. Bağımlılığın Stratejik Seçenek Olarak Değerlendirilebilmesine İlişkin Kuramsal Açıklama ve Tespitler	85
2.4.2.1. Bağımlılığın Rekabet Üstünlüğü Sağladığına İlişkin Tespitler.....	86
2.4.2.2. Bağımlılığın Sürdürülebilirlik Sağladığına İlişkin Tespitler.....	93
Bölümün Değerlendirmesi	101
BÖLÜM 3: BAĞIMLILIĞIN STRATEJİK BİR SEÇENEK OLABİLECEĞİNE İLİŞKİN ÇOKLU ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI.....	103
Giriş.....	103
3.1. Araştırmanın Mahiyeti ve Nitel Yöntemin Gerekliliği	103
3.2. Nitel Örnek Olay Çalışması ve Tercih Gerekçesi.....	105
3.3. Nitel Örnek Olay Çalışmasının Tasarımı.....	106
3.3.1. Araştırma Soruları	109
3.3.2. Araştırmanın Tema, Kategori ve Göstergeleri	109
3.3.3. Örneklerin Seçimi	112
3.3.3.1. Çalışmanın Analiz Birimi.....	112
3.3.3.2. Asimetrik Bağımlılığın Göstergeleri	113
3.3.3.3. Çalışma İçin Belirlenen Örnek Olaylar	116
3.3.3.4. Örneklerin Betimlenmesi ve Uygunluklarının Değerlendirilmesi .	119
3.4. Veri Toplama Süreci	119
3.4.1. Mülakatlar.....	119
3.4.2. Mülakat Sorularının Hazırlanması Süreci	121
3.4.3. Dokümanlar (İkincil Veriler)	122
3.4.4. Veriler ile Temalar Arasındaki Bağlantı	122
3.5. Çalışmanın Güvenvericiliği	123
3.6. Analiz ve Bulgular	128
3.6.1. Rekabet Üstünlüğü Temasına İlişkin Bulgular.....	132
3.6.2. Sürdürülebilirlik Temasına İlişkin Bulgular.....	143
3.6.3. Bulguların Yorumu	155
Bölümün Değerlendirmesi	160
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	162
KAYNAKÇA	166
EKLER.....	185
ÖZGEÇMİŞ.....	197

KISALTMALAR

- İMİK** : İşlem Maliyeti Kuramı
KBK : Kaynak Bağımlılığı Kuramı
KDO : Kaynaklara Dayalı Okul
KK : Kurumsal Kuram
ÖEK : Örgütsel Ekoloji Kuramı
PO : Pozisyon Okulu
YKBK: Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Aston Grubu Bağımlılık Ölçeği.....	25
Tablo 2: Kurum, Meşruiyet ve Eşbiçimliliğin Boyutları ve Temelleri.....	37
Tablo 3: Örgüt Kuramlarının Bağımlılığa İlişkin Açıklama ve İmaları	56
Tablo 4: Kaynak Bağımlılığı Kuramında Bağımlılık Terminolojisi ve Tipolojisi.....	68
Tablo 5: Casciaro ve Piskorski'nin Güç Dengesizliği ve Karşılıklı Bağımlılık Gösterimleri.....	76
Tablo 6: Rekabet Üstünlüğüne Yönelik Açıklamalar	81
Tablo 7: Bağımlılığın Stratejik Seçenek Olabileceğine İlişkin Tespitler.....	101
Tablo 8: Araştırmaya Yön Veren Tema, Kategori ve Göstergeler	110
Tablo 9: Bağımlılığa İlişkin Kavramsal Çerçeve.....	114
Tablo 10: Asimetrik Bağımlılığın Göstergelerine Dair Operasyonel Ölçütler	115
Tablo 11: Çalışmaya Konu Edilen Örnek Firmaların Özellikleri	118
Tablo 12: Mülakatlara İlişkin Genel Bilgiler	120
Tablo 13: Veriler ile Temalar Arasındaki Bağlantı.....	123
Tablo 14: Güvenvericiliğin Boyutları	124
Tablo 15: Çalışmada Güvenvericiliğin Temin Edilmesi İçin Atılan Adımlar	127
Tablo 16: Bağımlılığın Büyüme Üzerinden Stratejik Seçenek Olabileceğine Dair İfadeler	133
Tablo 17: Bağımlılığın Yeni Yetenek ve Yetkinlik Geliştirme Üzerinden Stratejik Seçenek Olabileceğine Dair İfadeler.....	139
Tablo 18: Bağımlılığın İlişkiden Sağlanan Fayda Üzerinden Stratejik Seçenek Olabileceğine Dair İfadeler	145
Tablo 19: Bağımlılığın İlişkiden Sağlanan Fayda Üzerinden Stratejik Seçenek Olabileceğine Dair İfadeler (Devam).....	148
Tablo 20: Bağımlılığın Uzun Süreli Olması Üzerinden Stratejik Seçenek Olabileceğine Dair İfadeler	151
Tablo 21: Bağımlılığın Referans Etkisi Üzerinden Stratejik Seçenek Olabileceğine Dair İfadeler	154

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İşlem Maliyeti Kuramında Bağımlılık Açıklaması	32
Şekil 2: Örgütsel Ekoloji Çalışmaları Analiz Düzeyleri: “Heterojenlik İçinde Homojenlik”	44
Şekil 3: Örgütsel Ekoloji Kuramı Açıklamalarındaki Bağımlılık Ayrımı	47
Şekil 4: Analiz Düzeylerine Göre Bağımlılık Ayrımı	55
Şekil 5: Emerson’un Bağımlılık Sınıflandırması.....	62
Şekil 6: Casciaro ve Piskorski ile Pfeffer ve Salancik’in Bağımlılık Modelleri	65
Şekil 7: KBK’daki Mevcut Bağımlılık Ayrımı	69
Şekil 8: Kaynak Bağımlılığı Literatüründe Bağımlılık-Strateji İlişkisi Açısından Bir Boşluk	74
Şekil 9: Bağımlılık Sınıflandırmasına Yönelik Bir Açılım Önerisi	75
Şekil 10: Rekabet Üstünlüğünün Kaynakları-Rekabet Üstünlüğü-Performans Kavramları Arasındaki Sebep-Sonuç İlişkisi	83
Şekil 11: Çalışmadaki Yöntemsel Tercihler	108
Şekil 12: Tema, Kategori ve Kodların Özeti	131
Şekil 13: Çalışmanın Kurama Katkısı	164

Tezin Başlığı: Firmalar için Stratejik Bir Seçenek Olarak Bağımlılık: Kaynak Bağımlılığı Kuramına Bir Katkı	
Tezin Yazarı: Oğuzhan ÖZTÜRK	Danışman: Prof. Dr. Recai COŞKUN
Kabul Tarihi: 10 Nisan 2019	Sayfa Sayısı: vii (ön kısım)+165 (ana metin)+12 (ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Kaynak Bağımlılığı Kuramı (KBK) kapsamında bağımlılık olgusunun doğasını anlamaya yönelik ampirik çalışmalar yetersizdir. Ulusal ve uluslararası literatürde, bağımlı örgütlerin bağımlılık-güç ilişkisindeki görece dezavantajlı konumlarına rağmen niçin o “ilişkide kalmak istediklerini” konu edinen yeterince çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan çalışmalar ise genellikle bağımlı firmaların bağımlılık ilişkisindeki konumlarını nasıl değiştirebileceklerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla literatür bağımlılığın doğasına yönelik anlayışın geliştirilmesinden uzaklaşarak daha çok bağımlılığın yapısını değiştirmek üzere bağımlı örgütler tarafından girilen stratejik nitelikteki eylemler çerçevesinde şekillenmiştir. Bu yönelim KBK literatüründe “gücün” ve “güçlü olma”nın referans alındığını göstermektedir. Bu durum, ayrıca, bağımlılık ile strateji arasındaki ilişkiyi de sınırlamaktadır. Literatürdeki bu boşluktan hareketle çalışmada, KBK için de bir açılım olacak biçimde, bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisinde kalma nedenlerine odaklanılmıştır. Buna bağlı olarak, “bağımlılığın stratejik bir seçenek olabilirliliği” tartışılmıştır.</p> <p>Bağımlılığın stratejik seçenek olabilirliliğini ampirik bir çözümlenmeye konu edebilmek için kuramsal bir çerçeve oluşturmak gerekmiştir. Bunun için ilkin, başlıca örgüt kuramlarının bağımlılığa yükledikleri anlamlar tartışılmıştır. Ancak örgüt kuramlarının açıklama ve imalarından bağımlılığın stratejik seçenek olabilirliliğine ilişkin bir kuramsal çerçevenin oluşturulma olanağının olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, stratejik yönetimin konuya ilişkin söylemlerinden yararlanılarak, çalışmaya özgü bir kuramsal çerçeve geliştirilmiştir. Çerçevede, öncelikle bağımlılığın stratejik seçenek olabilirliliğine ilişkin temalar, ardından her bir temaya ilişkin göstergeler, göstergeler de sınıflandırılarak kategoriler oluşturulmuştur.</p> <p>Kuramsal çerçevenin ampirik sağlamasını yapmak üzere, yöntem bölümü, otomotiv sektöründeki yan sanayi firmalar üzerinde <i>Çoklu Nitel Örnek Olay Çalışması</i> şeklinde tasarlanmıştır. Kuramsal çerçeve kapsamındaki tema ve kategoriler verilerin toplanması, analizi ve bulguların yorumlanmasında yön gösterici olmuştur. Çalışmada ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında mülakatlar ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Çalışmaya konu edilen örnek firmalar ve bu firmalardaki kişilerin belirlenmesinde <i>kasti (amaçlı) örneklem tekniği</i> benimsenmiştir. Bu kapsamda otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren dokuz firmanın genel müdür ve/veya sahip kurucuları ile mülakat yapılmıştır. Verilerin analizinde tema ve kategoriler yön gösterici olduğu için <i>Yönlendirilmiş Nitel İçerik Analizi</i> kullanılmıştır. Analizler sonucunda kuramsal çerçevedeki tema ve kategorilerin hepsinin ampirik olarak karşılık bulduğu görülmüştür. Ayrıca kuramsal çerçeveye ek olarak doğrudan verilerden gelen iki yeni kod belirlenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, asimetric koşullarda bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisinden elde ettikleri avantajların kendilerine rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik sağladığı görülmüştür. Buradan, asimetric koşullarda bağımlılığın bağımlı örgütler için stratejik bir seçenek olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.</p> <p>Araştırma sonucunda, araştırmacı tarafından geliştirilen çerçevenin kuramsal ve ampirik olarak ele alınması ile KBK'nin bağımlılık ayırımında bir açılım önerisinde bulunulmuştur. Şöyle ki; KBK'ye göre, asimetric koşullarda bağımlı örgütlerin, maruz kaldıkları zorlayıcı etkilerden dolayı bağımlılık ilişkisinden kurtulmak isteyecekleri varsayılmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ise, kuramın varsayımlarının aksine, asimetric bağımlılık koşullarında bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğinin kuramsal ve ampirik açıdan mümkün olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, KBK'de simetric-asimetric şeklindeki mevcut bağımlılık ayırımı asimetric bağımlılık üzerinden “stratejik seçenek” olarak bir kademe daha açılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Bağımlılık, Asimetric Bağımlılık, Strateji, Çoklu Nitel Örnek Olay	

Title of the Thesis: Dependence as A Strategic Option for Firms: A Contribution to Resource Dependence Theory	
Author: Oguzhan OZTURK	Supervisor: Professor Recai COSKUN
Date: 10 April 2019	Nu.of Pages: vii (pre text)+ 165 (main) + 12 (app.)
Department: Business Admin.	Subfield: Management and Organization
<p>Empirical studies to understand the nature of the dependence are insufficient within the Resource Dependence Theory (RDT). In the literature, there is no study discussing the reason “why dependent organizations intend to stay within the dependence-power relationship despite their relative disadvantageous position in that relationship”. Studies have usually focused on “how dependent firms can change their position in dependence relationships”. Therefore, the literature has been mainly shaped within the framework of the strategic actions undertaken by dependent organizations to change the structure of dependence rather than the development of understanding on the nature of dependence. This tendency indicates that "power" and being "powerful" are taken as references. This has also limited the relationship between dependence-strategy. Moving from this gap in literature, in this study, it was focused on dependent organizations' reasons for staying within the dependence relationship in a way to be an expansion for the dependence classification in RDT. Accordingly, "the likelihood of dependence as a strategic option" was discussed.</p> <p>It was necessary to create a theoretical framework to be able to empirically address the likelihood of dependence as a strategic option. For this purpose, it was first discussed “the likelihood of dependence as a strategic option” based on the meanings attributed to dependence by major organizational theories. However, it was seen that there was no possibility to create such a theoretical framework based on the explanation and implications of organizational theories. Therefore, by using the discourses of strategic management, a theoretical framework specific to the study was developed. In the framework, the themes related to the likelihood of dependence as a strategic option and then the indicators for each theme were created, and the categories were created by classifying the indicators.</p> <p>The methodology section was designed as a <i>Multiple Qualitative Case Study</i> on suppliers in the automotive industry to make the empirical crosscheck of the theoretical framework. The themes/categories within the theoretical framework were guided in the collection and analysis of data and in the interpretation of findings. The <i>interviews</i> and <i>secondary data</i> were used in the collection of data. <i>The purposeful sampling</i> technique was adopted to determine the sample firms and the people in these firms. In this context, <i>interviews</i> were conducted with the general managers and/or owners of nine automotive supplier firms. <i>Directed Qualitative Content Analysis</i> was used since the themes and categories were guided in the analysis of data.</p> <p>As a result of the analyzes, all of the themes and categories in the theoretical framework were found empirically. Furthermore, two new codes from direct data were identified. According to findings, it was observed that the advantages that dependent organizations provided from dependence relationship under asymmetric conditions provided competitive advantage and sustainability for them. Thus, it was concluded that dependence could be a strategic option for dependent organizations under asymmetric conditions.</p> <p>As a result of the study, an expansion proposal was suggested for the dependence distinction of the RDT. According to RDT, it is assumed that dependent organizations will intend to get rid of the relationship due to the challenging effects they are exposed to in asymmetric conditions. According to the results of this study, contrary to the assumptions of the theory, it was seen that it was theoretically and empirically possible that dependence could be a strategic option under asymmetric dependence conditions. From this point of view, the current dependence distinction in the form of symmetric-asymmetric in the RDT was expanded as “strategic options” through asymmetric dependence.</p>	
Keywords: Resource Dependence Theory, Dependence, Asymmetric Dependence, Strategy, Multiple Qualitative Case Study	

GİRİŞ

Araştırma Problemi ve Gerekçeleştirme

Kaynak Bağımlılığı Kuramı (KBK) örgütlerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için çevresel talep ve baskılar karşısında neleri, neden ve nasıl yaptıkları ile ilgilenmektedir. Kurama göre örgütlerin esas kaygısı faaliyetlerini sürdürülebilir kılabilmektir. Dolayısıyla KBK “örgütlerin faaliyetlerini devam ettirebilmek için ihtiyaç duydukları kaynakları elde edebilmek adına çevrelerine olan bağımlılıklarını nasıl yönettikleri” sorusuna cevap aramaktadır. KBK’ye göre, örgütler faaliyetlerini devam ettirebilmek için bir dizi kaynağa ihtiyaç duyar. Örgütlerin hayatta kalabilmelerinin anahtarı ihtiyaç duydukları kaynakların temini ve bunu sürekli kılabilmek becerisidir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 2). Ancak örgütler kendi kendilerine yetemezler ve ihtiyaç duydukları kaynak kombinasyonuna tek başlarına sahip değillerdir. Bu durum örgütleri ihtiyaç duydukları kaynakları diğer örgütler üzerinden gidermeye zorlamaktadır. Örgütler çevreleriyle bu şekilde ilişkiler kurarak birbirlerini tamamlamaya ve amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Dolayısıyla örgütler kendi sürdürülebilirlikleri için kritik öneme sahip olan kaynaklara bu ilişkiler temelinde ulaşabilmektedir (Levine ve White, 1961: 586-587 Aldrich ve Pfeffer, 1976: 83). Örgütler kendileri için kritik nitelikteki bu kaynakları temin ederken doğal olarak diğer örgütlerle bir bağımlılık ilişkisine girmektedir (Salancik, 1979: 375; Cox vd. 2002’den akt. Broman ve Karlsson, 2009: 2; Pfeffer ve Salancik, 2003: 43).

KBK’nin bağımlılık tanımlamalarının temelini Emerson (1962)’un bağımlılık çerçevesi oluşturmaktadır. Nitekim KBK’de bağımlılık, Emerson (1962)’dan beri aynı kriterler temel alınarak tanımlanmıştır (Blau, 1964; Thompson, 1967; Jacobs, 1974; Pfeffer ve Salancik, 1978, 2003). Emerson (1962: 32) bir aktörün (A) diğer bir aktöre (B) bağımlılığını “(a) *A’nın B tarafından sağlanan kaynaklara olan ihtiyacı (güdüsel yatırımı/motivational investment) ile doğru orantılı, (b) ve söz konusu kaynakların A-B ilişkisinin dışındaki başka aktörler (alternatif) tarafından sağlanabilmesi ile ters orantılı*” olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla aktörlerin birbirlerine olan bağımlılığı; ihtiyaç duyulan “*kaynak/kaynakların kritikliği*” ve bu kritik nitelikteki kaynakların temin edilebileceği “*alternatif kaynak sağlayıcılarının bulunup bulunmamasına*” bağlıdır. Pfeffer ve Salancik (2003: 51)’e göre de herhangi bir örgütün diğer bir örgüte bağımlılığında belirleyici olan iki unsur vardır: (a) örgütün ihtiyaç duyduğu kaynağın

önemi ve (b) söz konusu kaynağın temin edilebileceği alternatif kaynak sağlayıcıların varlığı/yokluğu. Kaynağın önemli olmasının göstergesi; örgütün faaliyetleri içindeki oranı ve örgütün faaliyetlerinin devamlılığı açısından ne kadar kritik olduğu ile ilgilidir. Kaynağın kritikliği, söz konusu kaynağın olmaması durumunda örgütün faaliyetlerinin devam edip etmeme ihtimalini ifade eder (Pfeffer ve Salancik: 2003: 46). Eğer bir örgüt kendisi için önemli olan bir kaynağa ihtiyaç duyarsa ve o kaynağı temin edebileceği örgüt sayısı çok az ise o örgüt söz konusu kaynağı temin ettiği örgüte bağımlı olacaktır.

Bağımlılığa ilişkin tanımlamalardan hareketle, KBK'nın "bağımlı örgütlerin bağımlılık-güç ilişkisindeki dezavantajlı konumlarına rağmen, niçin söz konusu ilişkide kalarak bağımlı olduklarına" yönelik açıklamaları bağımlılığın bir "zorunluluk" olduğu imasını taşımaktadır. Bağımlılığın zorunluluk olması, bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisinde güçlü örgütler tarafından maruz kaldıkları zorlayıcı etkiler (Gudlach ve Cadotte, 1994; Crook ve Combs, 2007) üzerinden karşılık bulmaktadır. KBK'de bağımlı örgütlerin bu zorlayıcı etkilerden dolayı bağımlılık ilişkisinden kurtulmak, diğer bir ifadeyle bağımlılık ilişkisinin yapısını değiştirmek, isteyecekleri varsayılmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003). Bu nedenle KBK literatürü, bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisindeki dezavantajlı konumlarını değiştirebilmek veya özerk olabilmek adına giriştikleri stratejik eylemler (birleşme ve satın almalar, birlikte girişim ve diğer örgütler arası ilişkiler, kooptasyon, yönetim kurulları, politik eylemler ve yönetici değişiklikleri gibi) çerçevesinde şekillenmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Hillman vd., 2009; Wry vd., 2013). Her ne kadar araştırmalara bağımlı örgütler konu edilse de, genellikle onların nasıl "güçlü" olacaklarına odaklanılarak, hangi stratejik eylemlerde bulunurlarsa güç-bağımlılık ilişkisindeki konumlarını değiştirecekleri araştırılmıştır. Dolayısıyla KBK'de daha çok "güç" referans alınmakta ve araştırmaların odağında "güç" olgusu yer almaktadır.

Yukarıdaki incelemeden anlaşılacağı üzere, KBK'nin bağımlılık olgusunu tanımlamada yetersiz kaldığı ifade edilebilir. Kuram çerçevesindeki açıklamaların ve kuramın bağımlılığa yüklediği anlamların henüz rafine hale gelemediği görülmektedir. Bu yönüyle kuramın bağımlılık olgusuna ilişkin açıklamalarında bir takım paradoksların ve kavramsal belirsizliklerin olduğu söylenebilir¹. Bağımlılığın tanımlanmasına yönelik bu belirsizlik ve yetersizlik, alandaki ampirik çalışmaların dar bir çerçevede kalmasına ve

¹ Bu çalışma ile kuramın içindeki paradoksların ve kavramsal belirsizliklerin rafine hale getirilmesi adına bir adım atılmaktadır.

eksik olmasına da sebep olmuştur. Kuramın sınırları içindeki çalışmalar konuyu daha çok “bağımlı örgütlerin nasıl güçlü olabilecekleri” odağında ele alarak bağımlılığın yapısını değiştirmek ve güçlü olabilmek adına girilen stratejik eylemler çerçevesinde ele almışlardır. Bu noktada KBK literatüründe, bağımlı örgütlerin niçin böyle bir ilişkide yer aldıklarına dair yeterince çalışmaya rastlanılmaması bu çalışmanın varlık gerekçesidir. Ayrıca, Drees ve Heugen (2013: 1670) de KBK literatüründeki gelişmelere dair meta-analiz yaptıkları çalışmalarında asimetrik bağımlılık ilişkilerinde zayıf örgütün performansını nasıl iyileştirdiğine ilişkin konunun yeterince ele alınmadığını ifade etmişlerdir. Bu “bağımlı örgütlerin niçin böylesi bir ilişkide yer aldıkları” sorusunun strateji perspektifi ile ele alınabileceği konusunda araştırmacıyı yönlendirmiştir. Bu nedenle “bağımlı örgütleri böylesi bir ilişkide bulunmaya iten nedenlerin neler olduğu” konusunun strateji perspektifi ile ele alınması KBK’de açılacak farklı bir yol olabilir. Dolayısıyla bu çalışmada KBK’deki bağımlılık tanımlamasına alternatif bir bakış açısı sunularak kavramın rafineleştirilmesine katkı sağlamak istenmektedir. Bu gerekçelerden hareketle; “bağımlılığın” doğasının ne olduğuna ilişkin anlayışın geliştirilmesi ve bağımlılık-strateji ilişkisinin farklı bir açıdan ele alınma isteği bu çalışmanın ana sorunsalını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Cevap Aradığı Sorular

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, KBK’de bağımlı örgütün söz konusu bağımlılığın dezavantajlı ve/veya zorlayıcı etkilerinden kurtulmak isteyeceği varsayılmaktadır. Dolayısıyla KBK’nın açıklamalarına göre, bağımlılık, örgütler tarafından “*arzu edilmeyen*” bir durum olarak nitelendirilmektedir. Ancak literatürde “*salt olarak*” bağımlı konumdaki örgütler açısından rekabetin dayanaklarının ne olduğuna yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bağımlı örgütlerin niçin böyle bir ilişkide yer aldıkları ve söz konusu ilişkide “*bağımlı*” konumdaki sürekliliklerine rağmen böyle bir ilişkide kalma rızasını gösterebileceklerine ilişkin bir tartışma henüz hiçbir araştırmaya konu edilmemiştir. Bu çalışma, söz konusu boşluktan hareketle, KBK çerçevesindeki bağımlılık açıklamalarını genişletmek amacıyla “*bağımlılığın kendisinin bağımlı örgütler için stratejik bir seçenek olabileceği*” iddiasını gündeme getirmektedir. Dolayısıyla çalışmada, bağımlılığın bazı durumlarda bağımlı örgütler için “*arzu edilen bir durum*” da olabileceği gösterilerek bağımlılık-strateji arasındaki ilişkiyi farklı bir açıdan ele almaya gayret edilmiştir. Nitekim çalışmada, mevcut literatürden farklı olarak

bağımlı örgütlerin “nasıl güçlü olabilecekleri” değil, “nasıl farklı olabilecekleri?” odağa alınmıştır.

Bu çalışma, KBK yazınındaki ve özellikle de Casciaro ve Piskorski (2005)'nin modelindeki³ bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır: “Asimetrik koşullardaki bağımlılık ilişkisi bağımlı örgütler için bir stratejik seçenek olabilir”. KBK'ya göre her örgüt bağımlılığın sebep olduğu zorunluluklardan ve zorlayıcı etkilerden kurtulmak ister. Bu nedenle söz konusu bağımlılık ilişkisinden çıkma yollarını arar. Çalışmada asimetrik bağımlılığın bağımlı örgütler üzerindeki zorlayıcı etkileri kabul edilmekle birlikte, KBK'nin mevcut “bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkilerinden çıkış arayacağı” varsayımına itiraz edilerek, söz konusu bağımlılık ilişkisinin bağımlı örgütler için stratejik bir seçenek (sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı) olabileceğine ilişkin yeni bir iddia gündeme getirilmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, bağımlı örgütün mevcut ilişkiden razı olabileceğini ve stratejilerini bu ilişki temelinde geliştirebileceklerini öngörmektedir.

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı üzere, çalışmada, stratejik yönetim literatüründen yararlanılarak, asimetrik bağımlılığın da bağımlı örgütler için stratejik bir seçenek olabirliğinin imkanı gerekçelendirilmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle çalışma, KBK'daki simetrik-asimetrik şeklindeki iki ögeli bağımlılık ayrımını asimetrik bağımlılık üzerinden “bağımlılığın stratejik seçenek olabileceği” yönünde açıklamayı amaçlamaktadır. Bu açıklamalardan hareketle çalışmanın cevap aradığı araştırma soruları şu şekilde ifade edilebilir:

- *Araştırma sorusu:* Kaynak Bağımlılığı Kuramı çerçevesinde tanımlanan bağımlılık, bağımlı firmalar için stratejik bir seçenek olabilir mi?
 - *Alt Araştırma Sorusu 1:* Bağımlı örgütler, bağımlılık ilişkisindeki görece dezavantajlı konumlarına rağmen niçin böyle bir ilişkide yer almak isterler?

² Bu çalışmada “bağımlılığın stratejik seçenek olabirliği” tartışılmaktadır. Strateji özü itibariyle firmaların rakiplerinden nasıl farklılaşabileceği ile ilgilenmektedir. Bu çalışmada da esasında bağımlılık ilişkisi sayesinde bağımlı firmaların rakiplerinden nasıl ve hangi yönlerden farklılaşarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebildikleri gösterilmeye çalışılmıştır.

³ Özellikle Casciaro ve Piskorski (2005)'nin modelindeki boşluk denilmesinin sebebi şudur: KBK literatüründe bağımlılık ile strateji arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar Emerson (1962), Pfeffer ve Salancik (1978, 2003) ve Casciaro ve Piskorski (2005) şeklinde ilerlemektedir. Her biri bağımlılığın tanımlanması ve bağımlılık-strateji ilişkisi açısından kendinden önceki çalışmanın bir boşluğunu doldurmuştur. Bu çalışma da Casciaro ve Piskorski (2005)'deki bir boşluğu dolduracaktır. Çalışmaların birbirlerini hangi açıdan tamamladıklarına ilişkin tartışma 2. Bölümde ayrıntılı olarak verilmiştir.

- *Alt Araştırma Sorusu 2:* Bağımlı örgütler bu ilişkiden ne tür yararlar elde etmektedirler ve bu yararlar örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde bir araç olarak (stratejik seçenek) değerlendirilebilir mi?

Araştırmanın Önemi ve Olası Katkısı

Bir çalışma kuramsal (literatür), yöntemsel (metodolojik) ve pratik (uygulamaya yönelik) açılardan katkı sağlama potansiyeline sahip olabilir. Bu çalışmanın olası katkılarının kuramsal ve yöntemsel açıdan olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın kuramsal açıdan KBK literatürüne sağlayacağı olası katkılar dört başlıkta özetlenebilir:

- a. KBK literatürü, “kuramsal çalışmalar” ve bağımlılık ilişkilerinin yapısını değiştirmek adına girişilen stratejik eylemler çerçevesindeki “ampirik çalışmalar” olmak üzere iki yörüngede hareket etmektedir. Ancak KBK literatüründe daha çok “güç” referans alınmakta ve araştırmalara bağımlı örgütler konu edilse bile nasıl “güçlü” olacaklarına odaklanılmaktadır. Dolayısıyla literatür daha çok bağımlı örgütlerin dezavantajlı konumlarını değiştirebilmek veya özerk olabilmek adına giriştikleri stratejik eylemler çerçevesinde şekillenmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Hillman vd., 2009; Davis ve Cobb, 2010; Drees ve Heugens, 2013). Buna karşılık, kuramın argümanlarının tartışıldığı kuramsal çalışmalar (Casciaro ve Piskorski, 2005) yok denecek kadar az sayıdadır. Kuramsal çalışmalarda ele alınan konulardan birisi “bağımlılık” olgusudur. Ancak kuramın argümanlarının bağımlılığın mahiyetine ilişkin anlayışın ve dolayısıyla bağımlılık ile strateji arasındaki ilişkinin karakteristiklerini yansıtmak noktasında yetersiz bir görünüm arz ettiği düşünülmektedir. Bağımlı tarafın söz konusu ilişkide görünürdeki dezavantajlı konumuna rağmen niçin böylesi bir ilişkide kalma rızasını gösterdiği literatürde henüz herhangi bir araştırmaya konu edilmemiştir. Bu çalışmada bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisinden kurtulmak için bağımlılık ilişkisindeki konumlarını değiştirmek ve güçlü olmak isteyeceklerini kabul edilmekle birlikte, bağımlılık ilişkilerine yönelik literatürdeki bu yönelimden farklı bir şekilde “salt olarak bağımlı olma durumunun” ele alınması ve “bağımlılığı makulleştirme” gerekçelerinin ortaya konulması itibariyle literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda “bağımlı örgütler açısından

bağımlılığın kendisinin stratejik bir seçenek olabilirliğinin” imkanının sorgulanması çalışmanın kuramsal katkısını oluşturacaktır.

- b. Bu çalışmanın literatüre diğer bir katkısı da, KBK ile stratejik yönetim disiplini arasında var olan ilişkiyi farklı bir açıdan ele alma çabasıdır. Bir önceki madde de ifade edildiği üzere, KBK’ye göre, bağımlı örgütler bağımlılık ilişkisindeki dezavantajlı konumlarını değiştirmek adına stratejik nitelikteki eylemlere başvurmaktadırlar. Dolayısıyla KBK ile stratejik yönetim arasındaki ilişki genellikle bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisinden kurtulmak için bağımlılık ilişkisindeki konumlarını değiştirmek ve güçlü olmak için giriştikleri stratejik eylemler şeklinde karşılık bulmaktadır. Ancak bu çalışmada KBK ile stratejik yönetim arasındaki ilişki, bağımlılıktan kurtulmak için girişilen stratejik eylemler olarak değil de “*bizzat bağımlılığın kendisinin stratejik bir eylem olduğunun*” kuramsal ve ampirik temellerini sorgulamaktır.
- c. Yukarıdaki katkının bir uzantısı olarak çalışmanın diğer bir katkısı da KBK’deki bağımlılık ile ilgili mevcut sınıflandırmayı açılımlama girişimidir. KBK’de bağımlılık genellikle simetrik-asimetrik olarak ikiye ayrılmaktadır. Casciaro ve Piskorski (2005)’nin çalışmasına kadar taraflar arasındaki bağımlılığın simetrik veya asimetrik olduğuna bakılmaksızın bağımlı örgütlerin bu ilişkiden kurtulmak için stratejik nitelikteki eylemlere başvuracağı varsayılmaktadır. Ancak Casciaro ve Piskorski (2004, 2005) bu noktaya itiraz ederek, bu tip stratejik eylemlerin başarılı olma olasılığının bağımlılığın yapısına göre farklılık göstereceğini göstermişlerdir. Çalışmaya göre, karşılıklı bağımlılık durumunda bağımlı örgütlerin stratejik eylemlerin başarılı gerçekleşme olasılığı yüksek iken; asimetrik bağımlılık durumunda bağımlı örgütler her ne kadar bağımlılığın koşullarını değiştirmek için istekli olsalar da bunu yapabilecek yeterlilikleri/yetenekleri olmadığı için ve güçlü örgütler sahip oldukları üstünlükten/güçten feragat etmek istemedikleri için stratejik eylemlerin başarılı olma olasılığının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bağımlı örgütlerin stratejik nitelikteki eylemlere başvurabilmesi özellikle “asimetrik bağımlılık” koşullarında tartışmalı bir alana dönüşmektedir. Bu çalışma, KBK’deki simetrik-asimetrik şeklindeki ayrımı açıklamaya çalışarak asimetrik

koşullarda bağımlılığın kendisinin stratejik bir seçenek olabileceğinin temellerini sorgulamaktadır.

- d. Yukarıdaki katkılara ek olarak, Pfeffer ve Salancik kitaplarının giriş bölümünde kuramın argümanlarının yeteri kadar ampirik olarak test edilmediği (2003: xvi) ve kuramın argümanlarını farklı bağlamlar içinde ele almanın önemine (2003: xxiv) değinmişlerdir. Türkiye’de KBK ile ilgili çalışmaların ve lisansüstü tezlerinin çok kısıtlı olması⁴, Türkiye bağlamında kuramın argümanlarının yeteri kadar test edilmediğini kanıtlar niteliktedir. Bu iki eksikliğin giderilmesi noktasında bir adım olarak, bu çalışmada kuramın açıklamadığı noktaya dair ifade edilen iddianın Türkiye bağlamında test edilmek istenmesi literatürdeki bu ihtiyacı karşılaması açısından da bir öneme sahip olabilir.

Çalışmanın olası diğer bir katkısı da yöntemsel açıdandır. Yöntem bölümünde ayrıntılı bir şekilde tartışılacağı üzere, çalışma bağımlılığın stratejik bir seçenek olup olamayacağı sorusuna cevap bulmak için *çoklu nitel örnek olay çalışması* olarak tasarlanmıştır. Daha önce bağımlılık ilişkisini konu alan çalışmalarda nitel bir araştırma tasarımı olarak örnek olayı kullanan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu yöntemsel kurgu sayesinde çalışma, kuramın argümanlarının ampirik çalışmalara konu edilmemesi yönündeki eksikliğe yönelik atılan bir adım olarak bundan sonraki çalışmalar için altyapı oluşturabilme potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Kapsamı ve İçeriği

Araştırmanın problemi, amacı, cevap aradığı sorular temelinde çalışmanın kapsamını örgüt kuramları ve stratejik yönetim literatürü oluşturmaktadır. Bu çalışma, KBK’nin açıklamalarında bağımlılığın sadece bir zorunluluk olarak ima edilmesi ve dolayısıyla sadece “*arzu edilmeyen bir durum*” olarak değerlendirilmesine itiraz edilerek bağımlılığın bağımlı firmalar için stratejik bir seçenek de olabileceğini iddia etmektedir. Bu iddia çerçevesinde çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Her bölümün araştırmanın genel kurgusu içinde ayrı bir rolü bulunmaktadır.

Bağımlılığın bağımlı firmalar açısından bir zorunluluk ve istenmeyecek bir şey olarak

⁴ YÖK “Ulusal Tez Merkezi”nin arama motoruna “kaynak bağımlılığı” yazarak yapılan tarama sonucunda sadece 9 adet doktora tezi bulunmuştur. Söz konusu tezlerde kaynak bağımlılığı kuramının argümanları ampirik çalışmalara konu edilmekten ziyade, kavramsal olarak açıklayıcı bir görünüm sergilemektedir.

değerlendirildiğini gözler önüne sermek adına birinci bölümde KBK ve diğer örgüt kuramlarının “bağımlılık” olgusuna ilişkin açıklama ve imaları tartışılmıştır. Dolayısıyla birinci bölümün oluşturulmasının iki amacı vardır. İlk olarak, KBK'nin bağımlılık olgusunu tanımlamadaki eksikliğini gözler önüne sermektir. Bu minvalde KBK'nin açıklamalarında bağımlılığın hep aynı kriterler üzerinden tanımlandığı ve bir zorunluluk olarak değerlendirildiği gösterilmeye çalışılmıştır. İkinci olarak ise KBK'deki söz konusu eksikliği giderebilmek için diğer örgüt kuramlarının açıklamalarından araştırma sorusu odağında bir kuramsal çerçevenin oluşturulup oluşturulamayacağıdır. Ancak örgüt kuramlarına yönelik eleştirel bir kaynak incelemesi yapılması neticesinde bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine dair kuramsal bir çerçeve geliştirebilecek kadar güçlü ve derin tespitler ile karşılaşılmamıştır. Dolayısıyla, birinci bölüm (1) KBK literatürü açısından bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceği yönünde bir tartışmanın yapılmasının gerekliliğini ve (2) buna yönelik kuramsal çerçevenin örgüt kuramları literatüründen geliştirilemeyeceğini göstermiştir.

Örgüt kuramları literatüründe bağımlılığın stratejik seçenek olabileceğine dair kuramsal bir çerçeve geliştirebilecek nitelikte güçlü vurgular tespit edilemediğinden ikinci bölümde, alternatif bir açıklama alanı olan stratejik yönetim literatüründen⁵ yararlanılarak, bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine ilişkin kuramsal bir çerçeve geliştirilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla, ikinci bölümün genel araştırma kurgusu içindeki rolü, KBK'nin bağımlılık ile ilgili mevcut açıklama alanını genişletmek yönündeki iddianın kuramsal temellerinin oluşturulması amacıdır. Bu anlamda, KBK literatürüne yapacağı olası katkı açısından, bu bölümde bağımlılığın stratejik seçenek olabileceğine yönelik oluşturulan kuramsal çerçevenin kendisinin çalışmanın en önemli bulgularından birisi olduğu söylenebilir. Nitekim söz konusu kuramsal çerçeve verilerin toplanması, analizi ve bulguların yorumlanmasında yön gösterici olmuştur.

Üçüncü bölüm çalışmanın yöntem bölümüdür. Bu bölüm, ikinci bölümde geliştirilen kuramsal çerçevenin ampirik sağlamasının yapıldığı bölümdür. Çalışmanın odağı doğrultusunda, bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğini gösterebilmek için örgütlerin niçin böylesi bir ilişkide devam ettiklerinin arkasındaki nedenler araştırılmak

⁵ Kuramsal çerçevenin oluşturulmasında yararlanıldığı ifade edilen stratejik yönetim literatürü, genel olarak stratejik yönetim okullarını ve özel olarak asimetrik ilişkilerin ampirik çalışmalara yoğun bir şekilde konu edildiği tedarikçi-alıcı ilişkileri yönetimi literatürünü içermektedir.

istenmektedir. Ancak bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine ilişkin anlamlar bağlamın içinde gömülüdür. Bu nedenle bağımlılık ilişkisinin gelişme seyri ve bağımlı örgütün söz konusu ilişkiye atfettiği anlam ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla çalışmada bağımlılığın sonuçlarından çok süreç anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu gerekçelerden dolayı çalışma *çoklu nitel örnek olay çalışması* olarak tasarlanmıştır. Üçüncü Bölüm üç kısımdan oluşturulmuştur: (1) araştırmanın tasarımı (2) veri toplama ve (3) analiz ve bulgular. Araştırmanın tasarımı ve veri toplama süreci kısımlarında araştırmanın yöntemi, araştırmada kullanılan çoklu örnek olay tasarımı, araştırma soruları, araştırmaya yön veren tema ve göstergeler, araştırmada kullanılan veriler, veri toplama süreci, araştırmaya dâhil edilen örnek firmalar, bu firmalarda görüşülen kişilere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Analiz ve bulgular kısmında ise araştırmaya yön veren tema/göstergeler çerçevesinde yapılan veri analizi, ulaşılan bulgular ve araştırma sorusu temelinde bulguların yorumları yer almaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Çalışma *çoklu nitel örnek olay çalışması* olarak tasarlanmıştır. Örnek olay çalışması özellikle araştırılan olgu ve içinde bulunduğu bağlam arasındaki sınırların belirgin olmadığı durumlarda, söz konusu olgunun doğasının ortaya çıkardığı olayları içinde bulunduğu bağlam içerisinde inceleyen ampirik bir araştırma yöntemidir (Yin, 2003: 13). Araştırılan olgu ile bağlam arasında yüksek derecede ilişki olduğunda ve söz konusu bağlamsal koşulların bütün yönlerini kapsayacak bilgiler elde edilmek istendiğinde örnek olay çalışması uygun bir yöntemdir. Bu çalışmanın odağı, bağımlılığın stratejik bir seçenek olabilirliğinin imkanını ortaya koymaktır. Çalışmanın odağı doğrultusunda, bağımlılığın stratejik bir seçenek olduğunu gösterebilmek için örgütlerin niçin böylesi bir ilişkide devam ettirdiklerinin arkasındaki nedenler araştırılmak istenmiştir. Ancak bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine ilişkin anlamlar bağlamın içinde gömülüdür. Bu nedenle bağımlılık ilişkisinin gelişme seyri ve bağımlı örgütün söz konusu ilişkiye atfettiği anlam ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla çalışmada bağımlılığın sonuçlarından çok süreç anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu gerekçelerden dolayı çalışma *nitel örnek olay çalışması* olarak tasarlanmıştır.

Çalışmanın hangi örnekler üzerinden gerçekleştirileceği noktasında *kasti örneklem tekniği* benimsenmiştir. Çoklu örnek olay çalışması olarak tasarlanan bu çalışmada

Türkiye’de üretim yapan *altı* farklı otomobil üreticisinin tedarikçisi olan *dokuz* otomotiv yan sanayi firması incelenmiştir. Araştırmacı tarafından otomotiv sektöründe ana sanayi ile yan sanayi firmalar arasındaki ilişkiler asimetric bağımlılık koşullarını iyi yansıttığı ve araştırmanın odağı olarak bu ilişkinin bağımlı taraf açısından bir takım katkılar sunduğu düşünüldüğü için uygun bir ampirik zemin olarak kabul edilmiştir. Çalışmanın otomotiv sektörü örneği şeklinde tekli örnek olay değil de çoklu örnek olay tasarlanmasının sebebi de farklı otomobil üreticilerinin tedarikçileri olarak çalışmaya dâhil edilen firmaların bağlamsal arka planlarının farklı olmasıdır. Çalışma örnek olay çalışması olarak tasarlandığı için veri toplama tekniği olarak firmaların sahipleri veya yöneticileri ile araştırmaya yön veren temalar çerçevesinde hazırlanan *mülakatlara* ek olarak firmalarla ilgili *ikincil veri* kullanılmıştır.

Verilerin analizinde tema ve kategoriler yön gösterici olduğu için *Yönlendirilmiş Nitel İçerik Analizi* kullanılmıştır. Bu nedenle elde edilen veriler söz konusu kuramsal çerçeveye bağlı olarak tümdengelimsel bir şekilde analiz edilmiştir. Buna göre kuramsal çerçeveden hareketle belirlenen tema ve kategorilerin ampirik bir sağlamasını yapmak üzere bir veri analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin analiz edilmesi neticesinden ulaşılan bulgular araştırma sorusu bağlamında yorumlanmıştır.

BÖLÜM 1

“BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNİ” AÇIKLAMA POTANSİYELİ AÇISINDAN KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI VE DİĞER ÖRGÜT KURAMLARI

Giriş

Çalışmanın genel kurgusu içinde bu bölüm ile, KBK'nin bağımlılık ile ilgili açıklamalarının yetersizliğinin gerekçelendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmayı belirli bir çerçevede sunabilmek için belli bir kuramın açıklamalarından hareket etme, kullanılabilir temel yollardan birisidir. Araştırmanın odağı örgütler arasındaki “*bağımlılık ilişkileri*” olduğu için Kaynak Bağımlılığı Kuramı (KBK) araştırmanın kuramsal zeminini teşkil etmektedir. Ancak bağımlılık kavramı literatürde yaygın bir şekilde kullanılmasına rağmen, KBK'nin bağımlılığın mahiyetini ele almak noktasında yetersiz bir çerçeve sunduğu ve bağımlılığa ilişkin açıklamalarda bir muğlaklığın olduğu görülmektedir. Bununla ilişkili olarak, kuramın bağımlılık ile ilgili varsayımlarına ilişkin teorik ve ampirik çalışmaların yok denecek kadar az olması da dikkat çekmektedir. Bağımlılık olgusunun çalışmalara konu edilememesinin sebebi olarak, bağımlılığın tanımlanması ve kavramsallaştırılması noktasında KBK'de geliştirilen parametrelerin yetersiz olduğu düşünülmektedir. Bu gerekçelerle; “bağımlılığa” ilişkin açıklama alanının genişletilebilmesi için, bu bölümde örgüt kuramlarının bağımlılık kavramına yükledikleri anlamların da tartışılması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda bu bölümün oluşturulmasındaki ikinci amaç, araştırma sorusu odağında, kuramın bağımlılık tanımlamasını genişletmek amacıyla bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine ilişkin diğer örgüt kuramlarının açıklamalarındaki tespitleri derlemektir. Dolayısıyla bu bölümde, KBK'nin bağımlılık olgusunu açıklamadajki yetersizliği gözler önüne serildikten sonra, diğer örgüt kuramlarının açıklamalarından hareketle bağımlılık olgusunun tanımlanmasında yeni bir bakış açısı olarak “*bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine*” yönelik bir kuramsal çerçeve oluşturmanın mümkün olup olmadığı tartışılmıştır.

Yapılan inceleme sonucunda, KBK ve Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı (YKKBK) bağımlılığa ilişkin doğrudan açıklamalarda bulunurlarken, İşlem Maliyeti Kuramı (İMK), Kurumsal Kuram (KK) ve Örgütsel Ekoloji Kuramının (ÖEK) bağımlılık ile ilgili “imalarda” bulunduğu görülmüştür.

1.1. Bağımlılık Kavramı

Örgüt kuramı alanındaki açıklamalara geçmeden önce, KBK'nin bağımlılık olgusunu açıklamak noktasındaki yetersizliğini görebilmek ve örgüt kuramı alanındaki açıklamaları değerlendirmek için kriter olması açısından, bağımlılık kavramının genel olarak hangi anlamlarda kullanıldığı incelenmiştir. Kavramsal çalışmalarda kriterler seti oluşturarak söz konusu kavramı o kriterler çerçevesinde analiz etmek için bir “rehber (guideline)” oluşturmanın gerek şart olduğu ifade edilmektedir (Baldwin, 1980: 473). Bu anlamda bu başlık altında bağımlılık kavramına yüklenen anlamlar tartışılmıştır.

Kavramların değerlendirilmesinde ilk olarak kavramın alışlagelmiş anlamı ele alınmaktadır. Bağımlılık kavramının, geleneksel olarak, iki yaygın anlamda kullanıldığı görülmektedir. 16. yüzyılda kullanılan anlamıyla bağımlılık başka bir şeye bağlı, başka bir şey tarafından yönlendirilen şart ya da koşula atıfta bulunmaktadır. 17. Yüzyılda kullanılan diğer bir anlamıyla bağımlılık, bir ihtiyacın yerine getirilmesinin başka bir şeye dayalı olduğu veya bir şeyin başka bir şey tarafından desteklendiği ilişkileri ifade etmektedir (Duvall, 1978: 61-62). Diğer bir ifadeyle, bağımlılık determinist bir bakış açısıyla birbirini izleyen sebep-sonuç ilişkisi tarzındaki olaylar silsilesi olarak ele alınmıştır. Buna göre, birinci anlam, yerine getirilmesi gereken “*koşul ya da şartı*” ifade ederken; ikincisi ise taraflar arasındaki “*maruz bırakma veya tabi kalma*” ilişkilerini ifade etmektedir. Geleneksel anlamdaki iki kullanımda da bağımlılığın aktör temelli değil de bağlam temelli ifade edildiği görülmektedir.

Caporaso (1978) ve Duvall (1978) gibi yazarlar, çalışma alanları siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler olsa da; salt olarak “bağımlılık” kavramının hangi anlama geldiğine de odaklanmışlardır. Bu yazarların öncülüğünü yaptığı literatürde bağımlılık kavramına yönelik, yukarıdaki ayırım ile tutarlı, iki yaygın kullanım ile karşılaşılmaktadır: “dependency/bağımlılık” ve “dependence/bağımlılık”. Ancak iki araştırmacı da bu kavramların aynı anlamda olmadıklarını ve aralarında bir ayırım olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bağımlılık olgusunu açıklamak için kullanılan bu iki kavram arasındaki anlam kargaşasını netleştirmek adına kavramları birbirinden ayırt etme çabası içine girmişlerdir.

“Dependency/bağımlılık” ilişki içindeki herhangi bir tarafın özerkliğinin olmadığı tek taraflı bir bağımlılık ilişkisini ifade eder. Oysa “dependence/bağımlılık” ise ilişki içindeki

tarafların karşılıklı ancak asimetrik olarak birbirlerine bağımlılığını ifade etmektedir. “Dependence/bağımlılık” kavramının zıttı olarak da taraflar arasındaki ilişkinin simetrik (symmetric/mutual) olduğu durumu ifade eden “interdependence/karşılıklı bağımlılık” kullanılmıştır (Caporaso, 1978: 18-19). Scheer vd. (2015) de pazarlama ilişkilerindeki bağımlılık (dependency) ve karşılıklı bağımlılık (interdependence) kavramlarına yönelik yapmış olduğu meta analizde iki kavramın farklı olduklarını iddia etmişlerdir. Ancak kavramlara yukarıdaki araştırmacılardan farklı anlamlar atfetmişlerdir. Scheer vd. (2015)’e göre bağımlılık, tek taraflı olarak, ilişki içindeki bir örgütün özelliğidir. Örgütün mevcut ve alternatif ilişkileri göz önünde bulundurularak, kendine mahsus konumuyla ilgilidir. Karşılıklı bağımlılık ise genel olarak ilişkinin (her iki taraf) bir özelliğidir ve bu nedenle doğası gereği farklı bir analiz düzeyinin konusudur. Dolayısıyla bağımlılık mevcut ilişki ile ilgili içsel ve dışsal gelişmeler de dikkate alınarak örgütün halihazırdaki partneri ile ilişkilerini devam ettirip ettirmeyeceğine karşılık gelmektedir. Oysa karşılıklı bağımlılık, herhangi bir taraf nezdinde değerlendirmekten ziyade temel olarak örgüt ile partneri arasındaki ilişkinin kendisini ifade etmektedir (Scheer vd. 2015: 696). Kavramlar arasında anlam farklılıkları olmakla birlikte, bu farklılık tezat olmaktan ziyade birbirilerine kesişim alanları tanır niteliktedir. Bu bölümde genel bir bağımlılık tanımı yapılmak istendiğinden dolayı simetrik-asimetrik ayrımına bakılmaksızın “bağımlılık” kavramı kullanılmıştır. İkinci bölümde simetrik ve asimetrik bağımlılık ayrımı tartışılacaktır. Yukarıdaki ayrım açısından ise, bu çalışmada bağımlılık, örgütler arasındaki karşılıklı ilişkilere atıfta bulunan şekliyle kabul edilmiştir.

Kavramları değerlendirmek için temel referans noktalarından biri de farklı alanlardaki yaygın/genel kullanımlarıdır (Baldwin, 1980: 475). Bağımlılık kavramı farklı disiplinlerde (Keohane ve Nye, 1977; Cooper, 1972; El-Ansary ve Stern, 1972; Caniels ve Gelderman, 2007; Pfeffer ve Salancik, 2003) kullanılan bir kavramdır. Kavramın daha çok iktisat, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler ve örgüt kuramları alanlarındaki bilim insanları tarafından (Baldwin, 1980: 476) kullanıldığı görülmektedir. Uluslararası ilişkiler alanında, az gelişmiş ülkelerin büyüme sağlamak için gelişmiş ülkeler ile arasındaki ilişkileri açıklayan “bağımlılık kuramı” geliştirilmiştir (Keohane ve Nye, 1977). Raul Prebisch’in öncülüğünü yaptığı ECLA grubu 1949 yılında Latin Amerika’nın sanayileşmiş ülkelerle olan ilişkilerini ilk defa “bağımlılık” temelinde incelemişlerdir (Ergil, 1974: 167). Yine iktisat disiplininde ülkeler veya bölgeler arasındaki ekonomik

işlemlerin dolar değerini açıklayan “ekonomik bağımlılık” (Cooper, 1972) yaklaşımı geliştirilmiştir (Baldwin, 1980). Ancak bu çalışma örgütler arasındaki ilişkileri konu aldığı için kavramın örgüt alanındaki kullanımı tartışılacaktır.

Bağımlılık kavramının örgüt kuramları literatüründeki değerlendirmesini yapmadan önce örgüt kuramının beslendiği disiplinler tarafından kavrama yüklenen anlamlarını da analiz etmek faydalı olacaktır. Sosyoloji alanındaki en kapsamlı sözlüklerden biri olan Marshall (2005) tarafından derlenen sözlükte bağımlılık “*birine veya bir şeye bağlı ve tabi olma durumu*” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, bağımlılığın birçok sosyolojik bağlamda karşılaşılabilecek bir durum olduğu ifade edilmektedir (Marshall, 2005: 54-55). Felsefede ise bağımlılık “*iki şey arasında, birinin diğerine kavramsal yönden veya varlık bakımından tabi olması veya bağlı bulunmasıyla belirlenen ilişki türü*” olarak tanımlanmaktadır (Cevizci, 2014: 55).

Farklı disiplinlerdeki bağımlılık tanımları göz önünde bulundurulduğunda ortak vurguların varlığı dikkat çekmektedir. Yukarıdaki tanımlarda bağımlılığın “özgür olamama”, “birilerine tabi olma” durumu olarak ifade edildiği görülmektedir. Dolayısıyla bağımlılığın farklı alanlardaki kullanımlarında bir mecburiyet/zorunluluk olduğu yönünde bir anlam birliğinin olduğu söylenebilir. Bu durum bu çalışmada kavrama yönelik tespit edilen zorunluluk imasını desteklemektedir.

Örgüt alanında, örgütler birer aktör olarak kabul edilmektedir. Kavramın örgüt alanındaki kullanımı genellikle “*çevresel koşullara uyum sağlayan örgüt yapısı*” veya “*faaliyetlerin devamlılığı için gerekli kaynakların temini*” olmak üzere iki farklı bakış açısı şeklindedir (Koot, 1983: 20). İlk bakış açısıyla yapılan çalışmalarda bağımlılık, örgütün fonksiyonlarını yerine getirmesi için organizasyon yapısının uyum sağlaması gereken koşullar olarak tanımlanmaktadır. Buna göre organizasyon yapısını çevresel koşullara uygun hale getirmek bağımlılık olarak ifade edilmektedir. Burada, farklı çevresel koşullarda farklı organizasyon yapılarının uygunluğundan söz edilmektedir. Organizasyon yapılarını içinde buldukları koşullara göre düzenleyen örgütlerin çevre ile ilişkilerini sağlıklı bir şekilde devam ettirerek belirsizlikleri azaltabilecekleri ifade edilmektedir. İkinci bakış açısıyla yapılan çalışmalarda ise örgütlerin çevreleriyle olan işlemlerinin bilgi, ürün ve hizmetler ve sermaye gibi “kaynaklar” etrafında çerçevelendiği görülmektedir. Örgütlerin çevrelerindeki diğer örgütlerle yaptıkları “işlemler” ve bu

işlemlere konu olan “kaynakların” niteliklerine göre bağımlılık düzeyleri farklılaşmaktadır. Örgütlerin çevreleriyle yaptıkları işlemlere konu olan kaynaklar eğer kıt veya ikame edilemez ise örgütlerin bağımlılığı artmaktadır. Benzer şekilde, örgütlerin çevreleriyle ilişkileri kurumsallaştığında (Blau, 1964; Jacobs, 1974’den akt. Koot, 1983: 20) veya sadece birkaç grup tarafından kontrol edilmeye başladığında yine örgütlerin bağımlılık düzeyleri artmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Örgüt kuramlarındaki söz konusu iki bakış açısı ile bağımlılık kavramının geleneksel kullanımları birbirleriyle tutarlılık arz ettiği görülmektedir. Örgüt alanındaki birinci bakış açısı, geleneksel anlamdaki birinci kullanımıyla yerine getirilmesi gereken koşulları ifade eden bağımlılığa atıfta bulunmaktadır. Benzer şekilde örgütlerin ihtiyaç duydukları unsurlara sahip olmamalarından dolayı çevreleriyle yaptıkları işlemlere atıfta bulunan ikinci bakış ise bir ihtiyaçtan dolayı herhangi bir “şeye” tabi olmayı ifade eden geleneksel anlamdaki ikinci kullanımına atıfta bulunmaktadır. İki farklı bakış açısının sırasıyla örgüt kuramları alanındaki YKBK ve KBK’nin temelini teşkil eder nitelikte olduğu söylenebilir.

Kavramla ilgili olarak ifade edilebilecek başka bir özellik, KBK’nın en önemli temsilcilerinden Pfeffer ve Salancik (2003)’e göre bağımlılığın herhangi bir şeyin sebebi olarak ortaya çıkmayacağı görüşüdür. Birden fazla aktöre bağlı olarak gerçekleşen herhangi bir olay, birbirlerine bağımlı olan aktörlere dayalı bir sonuçtur. Buna göre, bağımlılık kelimesi sebep anlamında kullanılmayıp sonuç anlamında kullanılmaktadır. Sosyal etkileşimlerde bağımlılık bir aktörün bir eylemi başarmak için gerekli olan koşulların tümünü kontrol edemediği durumlarda ortaya çıkar. Hemen hemen bütün örgütsel sonuçlar birbirine bağlı olan sebeplerden kaynaklanmaktadır. Bağımlılık, örgütlerin ulaşmak istedikleri sonuçları elde edebilmeleri üzerinde böyle bir etkiye sahip olduğundan dolayı örgütler için önemlidir. Bu durumda bağımlılık, sonucun kendisini değil de sonucun oluşmasında rol oynayan aktörler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 40).

Bağımlılık kavramına ilişkin örgüt kuramı alanındaki iki bakış açısında da örgütlerin bağımlılık ilişkilerinde kendilerini aktör olarak konumlandırabildikleri görülmektedir. Ancak söz konusu ilişkileri yönetmede her iki bakış açısının örgütlere atfettikleri roller farklılaşmaktadır. Koşul bağımlılık bakış açısında, örgütlere çevresel koşullara uyum

sağlayacak örgüt yapısını tasarlamak gibi sınırlı bir rol yüklenmiştir. Ancak kaynak bağımlılığı bakış açısına göre örgütler bağımlılık ilişkilerinin yapısını değiştirebilecek bir role sahiptir. Dolayısıyla birinci bakış açısına göre çevreleriyle ilişkileri yönetmek konusunda örgütlere edilgen bir rol yüklenirken, ikinci bakış açısına göre örgütler çevreleriyle ilişkileri yönetmek noktasında aktiftirler.

Bu açıklamalardan hareketle, örgüt kuramlarının bağımlılığa yükledikleri anlamlar tartışılmıştır. Yukarıda örgüt alanındaki bağımlılıkla ilgili açıklamaların ayırımındaki bakış açıları olan KBK ve YKBK'nin farklı parametreler kullanarak bağımlılık ile ilgili açıklamalarda buldukları görülmüştür. Diğer kuramların bağımlılıkla ilgili açıklamalarına rastlanılmamıştır. Bu nedenle KK, ÖEK ve İMK'nin açıklamalarında bağımlılık ile ilgili imalar yakalanmaya çalışılmıştır.

1.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

KBK'ye göre örgütlerin esas kaygısı faaliyetlerini sürdürülebilir kılabilmektir. Dolayısıyla kuram, "örgütlerin faaliyetlerini nasıl sürdürülebilir kılacağı" sorusuna cevap aramaktadır. Örgütler faaliyetlerini sürdürülebilir kılabilmek için bir kaynaklar kombinasyonuna ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin hayatta kalabilmelerinin anahtarı da kendisi için gerekli olan kaynakları elde edebilme ve bunu sürekli kılabilmek becerisidir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 2). Ancak bir örgütün sürdürülebilirlik için gerekli olan kaynak kombinasyonuna tek başına sahip olması ancak istisnai örnekler olarak kabul edilmektedir. Teorik olarak; örgütler için gerekli olan tüm kaynakların sonsuz arz olduğu bir koşulda, çok az örgütün çevrelerindeki diğer örgütlerle etkileşim ve işbirliği içine girmesi gerekebilirdi. Ancak örgütler için gerekli olan tüm kaynakların arzının sonsuz olduğu fikri, pratikte karşılık bulmamaktadır. Örgütsel yaşamda kaynak arzının kısıtlı olduğu koşullar söz konusudur. Bu durum örgütleri daha spesifik nitelikteki sınırlı fonksiyonları icra etmeye yöneltir. Böylece örgütler çevrelerindeki örgütlerle bir takım ilişkiler kurarak birbirlerini tamamlamaya ve amaçlarına ulaşmaya çalışırlar (Levine ve White, 1961: 587).

Örgütler kendileri için gerekli olan bütün olanakları tek başlarına sağlayamadıkları için kendileri için farklı derecelerde önemli ve değerli olan kaynakları temin edebilmek amacıyla çevrelerindeki diğer örgütlerle bir tür mübadele ilişkisine girerler. Bu durum zamanla örgütlerin birbirlerine bağımlı olmalarını meydana getirir (Pfeffer ve Salancik,

2003; Cox vd. 2002'den akt. Broman ve Karlsson, 2009: 2). Bağımlılık durumu örgütlerin eylemleri açısından birtakım sınırlılıklara neden olmaktadır. Örgütler, ihtiyaç duydukları kaynaklar üzerinde kontrolleri azaldıkça savunmasız (vulnerable) kalırlar ve zamanla söz konusu kaynaklar üzerinde takdir hakkı olan örgütlere bağımlı olurlar (Speakman ve Strauss, 1986'den akt. Gelderman ve Van Weele, 2004: 2; Pfeffer ve Salancik, 2003).

Örgütler kendi kendilerine yetebilen aktörler değildir. İhtiyaç duydukları bütün kaynak ve şartları kendileri oluşturamazlar. Bu durum örgütleri kendileri dışındaki diğer örgütlerle bir takım ilişkilere girmeye zorlamaktadır. Örgütler bu ilişkiler temelinde ihtiyaç duydukları kaynakları sağlama ve şartları oluşturma yoluna gitmektedirler. Dolayısıyla örgütler kendi sürdürülebilirlikleri için kritik öneme sahip olan kaynaklara bu ilişkiler temelinde ulaşabilmektedir (Levine ve White, 1961: 586; Aldrich ve Pfeffer, 1976: 83; Pfeffer ve Salancik, 2003: 2). Örgütler arasındaki söz konusu bu ilişki ve etkileşimlerin birbirlerine olan bağımlılıklarından türediği varsayılmaktadır (Salancik, 1979: 375). Bu durum örgütleri, kendileri için kritik nitelikte olan ve kendilerinin sahip olmadığı kaynaklara kendisi dışındaki örgütler aracılığıyla ulaşma çabasına yöneltmektedir. Örgütlerin bu zorunlu eğilimleri, onlarla kendileri açısından kritik nitelikteki kaynakları sağlayan örgütler arasında bir bağımlılık ilişkisi meydana getirmektedir. Örgütler kendileri için kritik nitelikteki bu kaynakları temin ederken doğal olarak diğer örgütlerle bir bağımlılık ilişkisi içerisine girmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 43).

1.2.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramında “Bağımlılık” Olgusu

Bağımlılık ilişkileri KBK'nin temel ilgi alanlarından birini oluşturmuş ve bunun doğal bir sonucu olarak da örgütler arasındaki bağımlılık ilişkisini konu edinen çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan ilki genel anlamda sosyal ilişkideki aktörler arasındaki bağımlılık ilişkilerini ele alan Emerson (1962) tarafından yapılmıştır. Emerson (1962), çalışmasında bağımlılık ilişkilerinin mantığını basit bir şekilde formülize etmektedir. Emerson (1962)'un çerçevesine göre birbiriyle bağımlılık ilişkisi içinde olan iki aktörden birinin gücü, diğer aktörün o aktöre olan bağımlılığına göre belirlenir. Diğer bir ifadeyle, iki aktör arasındaki güç-bağımlılık ilişkisinde güç ile bağımlılık arasında ters yönde bir ilişki vardır: A'nın B'ye bağımlılığı arttıkça, B'nin A üzerindeki gücü artar. Tarafların birbirlerine olan bağımlılığı; bir taraf için gerekli olan kaynak/kaynakların

kritikliği ve kritik nitelikteki kaynakların alternatif kaynak sağlayıcılarının bulunup bulunmamasına bağlıdır. Emerson (1962) bir aktörün (A) diğer bir aktöre (B) bağımlılığını “(a) A’nın B tarafından sağlanan kaynaklara olan ihtiyacı (güdüsel yatırımı/motivational investment) ile doğru orantılı, (b) ve söz konusu kaynakların A-B ilişkisinin dışındaki başka aktörler (alternatif) tarafından sağlanabilmesi ile ters orantılı” olarak tanımlamaktadır. A’nın B’ye bağımlılığı B’nin A üzerindeki gücünü ifade eder. Çünkü B, A’nın ihtiyaç duyduğu kaynakları kontrol eder. A o kaynaklar olmadan faaliyetlerine devam edemezse ve onları başka bir yerden temin edemezse B’ye bağımlı olur. Ancak aktörlerin birbirlerine olan bağımlılıkları onların belirli ilişkileri bağlamında gerçekleşmektedir. A’nın B’ye bağımlılığı A ile B arasındaki ilişkinin bir özelliğidir. Dolayısıyla A başka bir aktör (C) ile girmiş olduğu ilişkide o aktör üzerinde bir güce sahip olabilir (s. 32).

Emerson’un sosyal mübadele kuramını tanımlarken kullandığı “aktör” kavramı ile sadece bireyler değil, aynı zamanda bir topluluk, grup, örgüt veya kurum da kastedilmektedir (Cook, 1977: 63). Dolayısıyla mübadele ilişkilerinin analizinde örgütlerin ve alt birimlerinin de analiz birimi olarak kullanılması uygundur.

Blau (1964), Emerson’un fikirlerini yeniden ifade etmenin yanında genişletme çabasında bulunmuştur. Blau (1964), bir aktörün (A) ihtiyaç duyduğu kaynakları kontrol eden diğer bir aktörden (B) bağımsızlığını/özerkliğini arttırmak için dört koşul tanımlamıştır: (1) stratejik kaynaklar üzerinde kontrol (2) ihtiyaç duyulan kaynaklar için alternatif kaynak sağlayıcıların varlığı (3) bağımlı olunan/güçlü aktörün taleplerine karşılık vermeksizin ihtiyaç duyulan kaynakları elde edebilmek için yasa vb. gibi zorlayıcı güç kullanabilme yeteneği (4) güçlü aktörün sunduğu kaynaklara ihtiyaç duyulmaması (Blau, 1964: 118-125’den akt. Mindlin ve Aldrich, 1975: 383). Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, Blau (1964)’nun bağımlılığı tanımlamak için kullandığı kriterler Emerson (1962)’un çerçevesi ile tutarlılık arz etmektedir. En nihayetinde yine kaynağın örgüt için önemi ve o kaynağı sağlayabileceği alternatifler üzerinde durulmaktadır.

Thompson (1967) de Emerson’un tanımlamasına benzer bir şekilde, bir örgütün görev çevresindeki aktörlere bağımlılığını “(a) örgütün o aktörün sağlayabileceği kaynağa⁶

⁶ Burada aktörün örgüt için sağlayabileceği bütün unsurlar “kaynak” olarak ifade edilmiştir. “Kaynak”, örgüte değer katan herhangi bir “şey”i kapsamaktadır (Cook, 1977: 64).

gereksinimi ile doğru orantılı (b) aynı kaynağı diğer aktörlerin sağlayabilmesi ile ters orantılı” olarak açıklamıştır (Thompson, 1967: 31’den akt. Cook, 1977: 65).

Jacobs (1974)’a göre, örgütler hayatlarını devam ettirebilmek için sabit bir şekilde faaliyet döngülerine (girdi-süreç-çıkıtı) devam ederler. Örgütler gelecekte de bu döngüyü devam ettirebilmek için çevreleriyle bir şekilde ilişki kurarlar. Bu noktada yazar bağımlılığın oluşabileceği beş farklı ilişki biçimi tanımlamıştır: “*girdi temini, çıktılarını satma, sermaye temini, üretim faktörlerinin temini ve işgücü temini*”. Jacobs (1974) Emerson’un bağımlılık tanımındaki “*A-B ilişkisinin dışındaki kaynak sağlayıcılara ulaşılabilirlik*” koşulunu alternatif kaynak sağlayıcıların sayısı şeklinde ifade etmiştir. Emerson’un tanımında muhtemel bir tedarikçinin varlığı varsayıldığından tedarikçinin mutlak güçlü oldukları düşünülmektedir. Ancak belirli ürün ya da hizmetleri sağlayan birden fazla tedarikçinin varlığı durumunda, tedarikçilerin her biri pazarın küçük bir payını kontrol edeceğinden dolayı mutlak bir güçten bahsedilemez (Jacobs, 1974: 50).

Jacobs (1974) Emerson’un bağımlılık tanımındaki “*A’nın B tarafından yönlendirilen hedeflere güdüsel yatırımı (motivational investment)*” koşulunu ise örgütlerin çevreleriyle mübadele ilişkilerindeki asimetriyi ele alabilmek için farklı şekilde kavramsallaştırmıştır. Bu koşulu “zorunluluk” ve “ikame edilebilirlik” kavramlarıyla açıklamaya çalışmıştır (Mindlin ve Aldrich, 1975: 383; Dastmalchian, 1984: 228). Emerson’un tanımındaki A’nın B tarafından yönlendirilen amaçlardaki motivasyonel yatırım koşulu, A’nın ilişki içinde olduğu örgütü (B) ikame etme istekliliği ile ilgilidir. İkame edilebilirliğin ölçütü ise belirli bir örgüt için bir mal veya hizmetin ne kadar gerekli olduğudur. Eğer herhangi bir mal veya hizmet bir örgüt için çok gerekli değilse kolaylıkla ikame edilebilir. Buna karşılık, herhangi bir mal veya hizmet bir örgütün işleyişi için çok gerekli ise kabul edilemez maliyetlere maruz kalmadığı müddetçe ikame edilemez (Jacobs, 1974: 50).

Pfeffer ve Salancik (1978, 2003)’e göre de örgütün çevresindeki diğer aktörlerle girdiği ilişkilerde meydana gelen “bağımlılığın” esasında iki temel dayanağı vardır: (a) başka bir örgüt veya çevresel unsurla alışverişe konu olan kaynağın örgütün faaliyetleri açısından ne derece öneme sahip olduğu, (b) ve örgütün faaliyetleri için gerekli olan kaynağı temin etmek için o kaynağa sahip olan alternatiflerin sınırlı olmasıdır (Pfeffer ve Salancik, 2003: 51). Kaynağın önemli olmasının göstergesi; o kaynağın örgütün faaliyetleri içindeki oranı

ve o kaynağın örgütün faaliyetlerinin devamlılığı açısından ne kadar kritik olduğudur. Söz konusu kaynağın olmaması durumunda örgütün faaliyetlerinin devam edip etmemesi o kaynağın kritikliğinin göstergesidir (Pfeffer ve Salancik: 2003: 46). Bu bağlamda, örgütler arasında farklı şekillerde bağımlılık ilişkilerinin varlığı ve bu ilişkilerin örgütlerin birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olabileceği muhtemel gözükmektedir. Dolayısıyla kritik nitelikteki kaynaklara ve alternatif kaynak sağlayıcılara/alıcılara sahip olan örgütler güçlü konumdayken, kritik nitelikteki kaynakları talep eden ve alternatif kaynak sağlayıcı/alıcılara sahip olmayan örgütler de bağımlı durumdadırlar. Güçlü olan örgütler kendilerine bağımlı konumda olan örgütlere karşı taleplerde bulunurlar ve baskı uygularlar.

Görüldüğü üzere, örgütler diğer örgütlerin de var olduğu bir çevre içinde faaliyet göstermekte ve onlarla ilişki içindedirler. Çünkü ihtiyaç duyulan kaynaklar örgütün de içinde bulunduğu çevredeki diğer örgütler tarafından kontrol edilebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin hayatta kalabilmeleri için sadece kendi belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmaları yeterli olmamakta, aynı zamanda faaliyetleri için gerekli olan kaynakları temin edecekleri diğer örgütlerin, bağımlı oldukları örgütlerin, taleplerini karşılayıp karşılayamamaları da belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin yapı ve davranışlarında sadece kendi amaç ve istekleri değil, aynı zamanda dış çevrelerinden gelen baskı ve kısıtlar da belirleyicidir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 2; Aldrich ve Pfeffer, 1976: 83).

Örgütlerin birbirlerine bağımlılığının temelinde açık sistem mantığı yatmaktadır. Açık sistem mantığıyla beraber, örgütler arasındaki mübadele ilişkileri meydana gelmiştir. Örgütler, faaliyetlerinin sürekliliği için ihtiyaç duydukları kaynakları elde edebilmeleri için çevrelerindeki aktörlerle birtakım işlemler gerçekleştirmektedirler. Örgütler arasındaki mübadele ilişkilerinin ortaya çıkmasında birbirleriyle ilişkili olduğu düşünülen başlıca iki sebep vardır: (1) kaynak kıtlığı (2) işbölümü ve uzmanlaşma (Cook, 1977: 64). Kaynak kıtlığı örgütlerin faaliyetlerini sınırlandırarak örgütler arasında iş bölümünün yapılmasına sebep olmuştur. Kaynakların kıtlığı örgütleri sınırlı sayıdaki belirli fonksiyonları icra etmeye zorlamaktadır (Levine ve White, 1961'den akt. Cook, 1977: 64). Kaynak kıtlığının sebep olduğu sonuçlardan birisi de rekabettir. Örgütler çevrelerindeki kıt kaynakları paylaşırlar ve bu nedenle rekabet içindedirler. Örgütlerin kıt kaynakları paylaşmak zorunda olmalarından dolayı girmiş oldukları rekabet birinin

diğerine bağımlı olması sonucunu beraberinde getirmektedir (Mindlin ve Aldrich, 1975: 382). Dolayısıyla örgütler arasındaki rekabet de bağımlılığın göstergelerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Kaynak kıtlığının bir sonucu olarak ortaya çıkan “işbölümü ve uzmanlaşma” neticesinde örgütler genellikle spesifik fonksiyonları icra etmeye başlamıştır. Faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için gerekli olan elementleri elde edebilmek ve kendi icra ettikleri faaliyetleri de pazara sunmak amacıyla diğer örgütlerle mübadele ilişkileri yapmak zorunda kalmışlardır (Cook, 1977: 64). Bu zorunluluğun doğal bir sonucu olarak örgütler kendileri için hayati öneme sahip olan elementlere ulaşmada birtakım belirsizlik ve sınırlılıklarla karşılaşmaktadır. Bu durumun süreklilik arz etmesiyle birlikte örgütler arasında bağımlılık ilişkileri meydana gelmektedir (Aldrich, 1974’den akt. Cook, 1977: 64). Bu durumda, kaynak kıtlığı ve onun bir sonucu olarak ortaya çıkan artan işbölümü ve uzmanlaşmanın örgütler arasında bağımlılığın oluşmasına sebep olduğu söylenebilir.

Örgütler arasında işleme konu olan kaynak üzerindeki kontrolün yoğunluğu ve kaynağın örgüt için önemi, birlikte, bir örgütün diğer bir örgüt, grup veya aktöre olan bağımlılığı üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu durumda belirli bir kaynağın örgütün girdi veya çıktısı için önemli olması ve söz konusu kaynağın görece az örgüt tarafından kontrol edilmesi bağımlılığın düzeyini belirleyen faktörlerdir. Burada önemli olan, her iki şartın da birlikte vuku bulmasıdır. Her iki şart birlikte vaki olmadığı müddetçe bir bağımlılıktan söz etmek zor olacaktır. Dolayısıyla bağımlılık esasen örgütlerin çevreleriyle mübadele ilişkilerinden kaynaklanmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003: 52).

Bağımlılık kavramı örgütlerin çevrelerindeki aktörler tarafından nasıl yönlendirildiğini de açıklamaktadır. Örgütler, bağımlılık durumlarında, kendi eylemlerini bağımlı oldukları örgütlerden gelen talepler çerçevesinde şekillendirmektedirler (Pfeffer ve Salancik, 2003: 54). Herhangi bir örgütün diğer örgütlerin taleplerine ne ölçüde karşılık verdiği ve o örgütler tarafından ne kadar etkilendiği o örgütün diğer örgütlere bağımlılık düzeyi ile açıklanabilir. Bu durumda bağımlılığı açıklamada “diğer örgütlerden etkilenme (influence)” de bir kriter olarak kullanılabilir.

KBK çerçevesinde yapılan açıklamalardan görüldüğü gibi, bağımlılık kavramının tanımlanmasında kullanılan kriterlerde herhangi bir değişikliğin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, bağımlılığa ilişkin anlayışın geliştirilmesi için oluşturulan bu bölümde

KBK'ye ek olarak diğerkuramlarının açıklamalarından bağımlılık ile ilgili anlayışı geliştirecek ve/veya özellikle de araştırmannın sorusu odağında “bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine” dair tespitler yapılmaya çalışılmıştır. Bu minvalde, ilerleyen kısımlarda, diğerkuramların açıklamalarından bağımlılığa ilişkin ima ve tespitler sunulmuştur.

1.3. Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı

YKBK'nin temel argümanı örgütlerin içinde buldukları koşulsallık etmenlerinin (bağlam)⁷ örgüt yapısı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğudur. Her bir koşulda farklı örgüt yapıları uygundur. Örgütün içinde bulunduğu koşulsal etmenle örgüt yapısı arasındaki uyum örgütsel performansta belirleyicidir. Dolayısıyla kurama göre, örgütler içinde buldukları çevresel koşullara uygun bir örgüt yapısını benimsediklerinde yüksek performans göstereceklerdir (Donaldson, 2001: 1-2).

1.3.1. Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramında “Bağımlılık” Olgusu

YKBK'nin bağımlılık ile açıklamalarının temelini Aston Grubunun çalışmaları oluşturmaktadır. Aston Grubu araştırmacıları “çevresel koşullar ile örgüt yapısı arasındaki uyum” ana temalı bir dizi ampirik çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Özellikle örgütlerin diğerköğütlere bağımlılıklarını “operasyonel” olarak ölçmek için ilk çalışmalar Aston Grubu tarafından yapılmıştır (Pugh vd., 1969a; Inkson vd., 1970; Hinings ve Lee, 1971). Bu bağlamda Pugh ve arkadaşları (1969a) örgütlerin bağımlılıklarına yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. “Bağımlılık”; çevre, teknoloji, büyüklük veya sahiplik gibi örgüt yapısının uyumlanması gereken çevresel bir koşul olarak ele alınmıştır (Hickson vd., 1974; McMillan vd., 1973). Wheeler vd. (1980) de Aston Grubu çalışmalarındaki gibi bağımlılığı örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilerin bir boyutu olarak değerlendirmişlerdir (s. 328).

⁷ Koşulsallık etmenlerinin bazıları örgütün içinde bazıları da örgütün dışında olabilir. Örgütün içindeki koşulsallık etmenlerinden biri de icra edilen işin bir özelliği olan “görevin karşılıklı bağımlılığı (task interdependence)”dır. Görev bağımlılığı, bir örgüt içinde icra edilen faaliyetlerin ne kadar birbiriyle bağlantılı olduğunu ifade eder. Bu da kendi içerisinde (1) sadece dolaylı bağlantı (2) doğrudan, tek yönlü bağlantı (3) doğrudan, çift yönlü karşılıklı bağlantı olmak üzere üç farklı şekil almaktadır. Farklılaşma ve dikey birleşme stratejileri görevin karşılıklı bağımlılığına dâhil edilebilir. Bu stratejiler bir örgütteki faaliyetlerin ne kadar yakından birbirleriyle ilgili olup olmadıklarını tanımlar. Farklılaşma örgütün yatay büyümesi şeklinde ilişkisiz bir ürün üretildiğinde ürünler arasındaki dolaylı bağlantıya örnektir. Dikey büyüme örgütteki değer zincirini ifade eder ve örgütün fonksiyonları arasında tek yönlü bağlantıya örnektir. Sadece tek bir ürün üretileceği zaman eğer inovasyon yapılırsa departmanlar arasında bir etkileşim gerekli olacağından bu tip bir ilişki karşılıklı bağlantıya örnektir (Donaldson, 2001: 19).

Pugh ve arkadaşları (1969a) örgütsel yapının bağlı olduğu örgütsel bağlamın farklı açılarını incelemişlerdir. Buna göre örgüt yapısı üzerinde belirleyici olan yedi farklı çevresel koşul belirlenmiştir. Bu yedi çevresel koşuldan biri de “bağımlılık” olarak ele alınmıştır. Bu yedi koşul örgütlerin yüksek performans göstermek için en uygun örgüt yapısının⁸ belirlenmesi açısından belirleyici bir etkiye sahiptir. Buna göre örgütlerin diğer örgütlere bağımlılıkları bağımsız değişken, örgüt yapısı ise bağımlı değişken olarak kullanılıp regresyon analizi aracılığıyla örgütlerin yüksek performans gösterebilmeleri için bağımlılık düzeylerine göre farklı örgüt yapılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Dolayısıyla Aston grubunun çalışmaları YKBK’yi yansıtabilecek şekilde “organizasyon yapısı” temelli gerçekleştirilmiştir (Pugh vd. 1969a: 91). Bu açıdan bakıldığında, Pugh ve arkadaşlarının çalışmaları hem bağımlılık olgusunu örgüt yapısının uyumlanması gereken bir çevresel koşul olarak ele alması itibarıyla hem de çevresel bağımlılığı ölçmek üzere ölçek geliştirme gayretine girmeleri itibarıyla önem arz etmektedir.

Pugh ve arkadaşları (1969a) İngiltere’de 52 firma üzerinde yaptıkları ampirik çalışmalar neticesinde bağımlılığı, “ana kuruluşa”⁹ ve “diğer örgütlere” bağımlılık olmak üzere iki boyutta ele almışlardır (Pugh vd., 1969a: 104). Bağımlılığa sebep olan kaynakların farklı olmasından dolayı örgütlerin bağımlılıklarını araştırmak açısından böyle bir ayrımın yapılması gerekli görülmüştür. Ana kuruluşa bağımlılık boyutunda, örgütler yatırım ve faaliyet giderleri için “finansal kaynaklara” ihtiyaç duyarlar. Diğer örgütlere bağımlılık boyutunda ise örgütler çevrelerindeki diğer örgütlerden (tedarikçi, alıcı ve rakipler gibi) farklı beklentilerde bulunurlar. Örgütler hammaddeye, ürün ve hizmetleri için bir pazara ve hayatlarını devam ettirebilmek için yeterli derecede pazar payına ihtiyaç duyarlar (Mindlin ve Aldrich, 1975: 386). Bu nedenle örgütlerin bağımlılıklarının analizinde kavramsal açıdan bu şekilde bir ayrım göz önünde bulundurulmaktadır.

Ana kuruluşa bağımlılık boyutu dört değişken kullanılarak operasyonelleştirilmiştir: (1) örgütün ana kuruluş içindeki görece büyüklüğü¹⁰ (2) örgütün grup içindeki konumu (3) ana kuruluşun politika oluşturma mevkilerinde örgütün temsil derecesi (4) örgütün

⁸ Örgüt yapılarının aldığı farklı şekiller ayrıntılı kategorilere ayrılmıştır (Ayrıntılı bilgi için bkz. Pugh vd., 1968; Pugh vd., 1969b). Araştırmanın konusu örgüt yapılarından ziyade bağımlılık olgusu olduğu için kapsam dışında tutulmuştur.

⁹ Ana kuruluş burada birden fazla işletmenin bünyesinde barındığı yapıyı ifade etmektedir. Türkiye’de “holding yapılanmaları” örnek olarak verilebilir.

¹⁰ Büyüklük örgütün çalışan sayısı ile ölçülmüştür (Pugh vd., 1969a: 104).

bünyesinden çıkartılan uzmanlaşma sayısı. Örgütün grup içindeki konumu dört farklı şekil almaktadır: (i) herhangi bir büyük gruptan bağımsız olan örgütler (principal units) (ii) herhangi bir büyük grubun bir parçası olmalarına rağmen kendi hukuki kimlikleri ve yönetim kurulları olan bağlı kuruluşlar (subsidiary units) (iii) herhangi bir ana kuruluşun genel merkezleri ve ana faaliyet birimleri olmalarına rağmen ayrı bir hukuki kimlikleri olmayan merkez şubeler (head branch units) (iv) herhangi bir ana kuruluşun şubeleri (branch units). Örgütün ana kuruluşun politika oluşturma mevkilerinde temsil derecesi üç farklı şekilde ele alınmıştır: (i) ana kuruluşun politika oluşturma mevkiinde örgütün temsil edilmemesi (ii) ana kuruluşun yerel politika oluşturma mevkilerinde örgütün temsil edilmesi (iii) ana kuruluşun politika oluşturma mevkilerinde örgütün temsil edilmesi. Örgütün bünyesinden çıkartılan uzmanlaşma sayısı değişkeni ise örgütün dışarıya yaptırdığı¹¹ hizmetleri ifade etmektedir (Pugh vd. 1969a: 104-106).

Örgütün şahıs ya da başka bir örgüt tarafından kurulup kurulmadığını gösteren “*örgütün kökeni*” ve örgüt borsaya kote edilsin veya bir devlet dairesi olsun “*kamuya hesap verme sorumluluğu*” da bağımlılığın operasyonelleştirilmesinde ölçüğe dâhil edilmiştir. Bu göstergelerden birincisi daha çok ana kuruluşa olan bağımlılık ile ikincisi de örgütün çevreye olan bağımlılığı ile ilgilidir (Mindlin ve Aldrich, 1975: 385). Ancak bu maddeler bağımlılık olgusunu kısmen açıklamalarından dolayı ölçüğün son halinde yer almamıştır.

Örgütlerin fonksiyonları tedarikçiler ve alıcılar arasında girdi ve çıktılarını temin etme süreçleri olarak da değerlendirilebilir. Ana kuruluş dışındaki diğer örgütlere bağımlılık boyutu örgütlerin tedarikçi ve alıcılarıyla aralarındaki bu tip ilişkileri konu edinir ve tek bir isim altında (*dikey bütünleşme*) toplanan 5 değişken ile operasyonelleştirilmiştir: (1) tedarikçilerle birleşme (2) örgütün çıktı miktarında alıcıların etkisine maruz kalma derecesi¹² (3) alıcılarla birleşme (4) örgütün en büyük alıcısı tarafından çıktılarının alınma oranı (5) en büyük alıcısının ihtiyaçlarının örgüt tarafından tedarik edilme oranı (Pugh vd. 1969a: 105).

Araştırma bulgularında yüksek bağımlılık düzeylerine sahip olan örgütlerin yapısal özellikleri itibariyle daha merkezi bir yapıya (centralized) ve ana kuruluşları karşısında

¹¹ Örgüt dışarıya yaptırdığı uzmanlaşmalar kapsamında hem ana kuruluşun sağladığı hizmetler hem de diğer örgütlerden sağladığı uzmanlıklar vardır (Pugh vd., 1969a: 106).

¹² Örgütler üretimlerini stoklamak için, müşterilerin siparişleri için veya bir çizelgeye göre yapıp yapmadığının belirlenmesidir (Mindlin ve Aldrich, 1975: 384).

karar verme açısından daha az özerkliğe (less autonomy) sahip olma (Hinings ve Lee, 1971: 90; Pugh vd., 1969a: 108), şahıslar tarafından kurulmama, kamuya hesap verme sorumluluğunun yüksek olması, dikey birleşme, örgüt dışında yaptırılan çok sayıda uzmanlığın olması, ana kuruluş içindeki büyüklüğünün görece az olması, düşük konumda ve ana kuruluşun politika oluşturma mevkilerinde temsil edilmeme eğilimlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Pugh vd. 1969a: 108). Ancak bağımlılığın yüksek olacağı durumlara ilişkin bu imaların yeteri kadar desteklenmediği görülmüştür.

Aston grubunun bağımlılık kavramıyla ilgili çalışmaları eleştirilmiştir. Bu eleştirilerin odağı, ikisinden elde edilen kaynaklar farklı olduğundan dolayı “ana kuruluşa” ve “diğer örgütlere” bağımlılık ayrımı ile ilgilidir. Bu ayrım açısından Aston Grubunun çalışmaları bağımlılık olgusunun ölçümünde tatmin edici bulunmamıştır. Aston Grubu tarafından geliştirilen ölçek ana kuruluşa bağımlılığı ölçmek için daha uygun olarak değerlendirilirken, diğer örgütlere bağımlılığı ölçmek noktasında yeterli bulunmamaktadır (Mindlin ve Aldrich, 1975: 386).

Tablo 1: Aston Grubu Bağımlılık Ölçeği

BAĞIMLILIK	DEĞİŞKENLER
Ana Kuruluşa Bağımlılık	Ana kuruluş içinde örgütün görece büyüklüğü
	Örgütün grup içindeki konumu
	1. Bağımsız örgüt 2. Bağlı kuruluş 3. Merkez şube 4. Şube
	Ana kuruluşun politika oluşturma mevkilerinde örgütün temsil derecesi
	Örgütün bünyesinden çıkartılan uzmanlık sayısı
Diğer Örgütlere Bağımlılık	Tedarikçilerle birleşme
	Alıcılarla birleşme
	Çıktı miktarında alıcı etkisine maruz kalma derecesi
	En büyük alıcının örgütün çıktı miktarındaki payı
	En büyük alıcının ihtiyacının örgüt tarafından tedarik edilme oranı

Kaynak: Pugh vd., 1969a: 105

Söz konusu ölçeğin örgütler arasındaki bağımlılığı tanımlamak noktasında yetersiz görülmesinin sebebi şu şekilde ifade edilebilir. Aston grubuna göre bağımlılık “bir örgütün sosyal çevresindeki diğer örgüt ve kurumlarla (tedarikçi, alıcı, rakip, sendikalar, siyasi ve sosyal örgütler) olan ilişkileri” şeklinde tanımlanmaktadır (Pugh vd., 1969a:

104). Ancak geliştirilen ölçek bu tanımdaki ilişkileri ihtiva etmekten ziyade belirli bir yapı içinde bağlı olunan örgüte, ana kuruluşa, bağımlılığı açıklamaya yöneliktir. Araştırmaya dâhil edilen 52 firmadan sadece 8 tanesinin bağımsız bir firma olması bu durumu açıklar niteliktedir. Firmaların büyük bir çoğunluğunun herhangi bir şekilde bağlı kuruluş olması nedeniyle geliştirilen ölçeğin ana kuruluşa bağımlılığı ölçmek için daha uygun olması anlaşılabilir (Mindlin ve Aldrich, 1975: 388). Ancak bu çalışmanın odağı örgütler arasındaki bağımlılık ilişkilerini araştırmaktır. Aston Grubu diğer örgütlere olan bağımlılığı farklı şekillerdeki “dikey bütünleşme” seçenekleri ile açıklamaktadır. Araştırmaları sonucunda herhangi bir şekilde dikey birleşme yapan örgütlerin yüksek derecede bağımlı olduklarına ulaşımlardır. Ancak tek başına dikey bütünleşme örgütler arasındaki bağımlılık ilişkilerini açıklamak noktasında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle örgütler arasında niçin bağımlılık ilişkilerinin ortaya çıktığı ve bu ilişkilerin nasıl yönetildiğine dair farklı bağlamlarda ve koşullarda açıklamalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Buraya kadar yapılan tartışmalardan görülmektedir ki YKKB kapsamındaki bağımlılık tanımlamaları bu araştırmada cevap aranan soruya yönelik herhangi bir açıklama getirmemektedir. Kuramın açıklamalarının örgütler arasındaki bağımlılık olgusunu açıklamak noktasında KBK'nin açıklamalarından farklı olarak yeni bir şey söylemediği görülmektedir. Ayrıca genel olarak kuramın açıklamalarından bağımlılığın stratejik bir seçenek olabilirliği ile ilgili herhangi bir ima ile karşılaşılmamıştır.

1.4. İşlem Maliyeti Kuramı

İMK'nin analiz birimi üretim zincirinin farklı aşamalarındaki işlemlerdir¹³. Kuramda işlemlerin örgütün kendi bünyesinde mi (hiyerarşi) yoksa diğer örgütlere mi (piyasa mekanizması) yaptırılacağına kararının verilmesi incelenmektedir. Çeşitli sebeplerden dolayı¹⁴ işlemlerin üretim zincirinin farklı aşamalarındaki firmalar arasındaki sözleşme ilişkileriyle (piyasa) ya da örgüt içinde yapılmasına karar verilir. Kuramın çıkış noktası piyasadaki aksaklıklardan dolayı neden işlemlerin örgüt içinde hiyerarşi mekanizmasıyla yapılmasının tercih edilmesi (Niçin firmalar var?) gerektiğine yönelik tartışmalardır (Coase: 1937).

¹³ Bir ürün ya da hizmetin meydana gelmesi için yapılması gereken adımlardır. Söz konusu adımların hepsi tek bir örgüt tarafından yapılamadığı için işlem örgütler arasındaki alışveriş ve sözleşmeleri kapsamaktadır.

¹⁴ İşlemlerin hangi mekanizma ile gerçekleştirileceğinin belirlenmesindeki en önemli kriterler söz konusu işlemin maliyeti, örgütün karşılaşacağı belirsizlik ve risktir (Coase, 1937: 390-392).

Williamson, Coase'nin fikirlerini geliştirerek, çalışmalarında (1973, 1985) işlemlerin sözleşmelere dayalı olan piyasadan firmanın kendi bünyesine (hierarchy) kaymasının arkasındaki nedenleri incelemiştir. Genel olarak işlemlerin hierarchy mekanizmasıyla yapılmasının arkasındaki nedenleri de hierarchy mekanizmasının avantajlı yönleri ve piyasanın aksaklıkları olmak üzere iki açıdan ele almıştır. Piyasanın aksaklıklarını ele alırken işlem maliyeti kuramının ana iskeletini oluşturan kavramlardan oluşan bir çerçeve sunmuştur. Piyasanın aksaklıkları, "insan doğasıyla ilgili faktörler (davranışsal)" ve "çevresel faktörler (işlemsel)" olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. İnsan ile ilgili faktörler "sınırlı rasyonellik¹⁵" ve "fırsatçılık¹⁶" kavramlarını içine alırken çevresel faktörler "belirsizlik/karmaşıklık" ve "küçük sayılar" kavramlarını barındırmaktadır (Williamson: 1975: 40'den akt. Ouchi, 1980: 133).

1.4.1. İşlem Maliyeti Kuramında "Bağımlılık" Olgusu

İMK'nin "bağımlılık ilişkileri" ile ilgili imaları kuramın açıklamalarındaki iki kavramın izi sürülerek bulunabilir: "varlıkların spesifikliği (sözleşmeye has yatırımlar)" ve "küçük sayılar sorunu". Söz konusu kavramlar farklı iki kavram gibi gösterilse de esasen küçük sayılar sorunu, varlıkların spesifikliğinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁷.

"Varlıkların spesifikliği", herhangi bir örgütün sahip olduğu varlıkların ne derece belirli bir işleme özgü olduğu ile ilgilidir. Buna göre örgütler sadece alışveriş ilişkisi içinde olduğu örgütlerle yaptıkları sözleşmeler kapsamındaki işlemlere has kalıcı yatırımlar yapmaktadırlar. Söz konusu yatırımların başka bir alışveriş ilişkisinde değerinin (fırsat maliyeti) çok az olması ya da hiç olmaması beklenir (Williamson, 1996: 59). Örgütlerin bu tür sadece belirli bir alışveriş ilişkisine özgü yatırımları farklı şekillerde olabilir. Genel olarak bu yatırımlar gayrimenkul ve taşınmaz malları ifade eden "mekânsal", makine ve teçhizatı ifade eden "fiziksel" ve sözleşmeye özgü yetiştirilen çalışanları ifade eden "beşeri" yatırımlar gibi farklı şekillerde görülebilir (Williamson, 1981: 555).

Örgütlerin işlemleri için potansiyel nitelikteki alternatif alışveriş partnerlerinin az olması

¹⁵ Sınırlı rasyonellik, bireylerin (çalışan ve yöneticiler) bilgiyi elde etme, depolama, yeniden düzenlemek ve işleme becerilerinin kısıtlı olmasından dolayı örgütlerin piyasada yaptıracağı işlemlere yönelik olarak bütün değişkenleri barındıran sözleşmeler yapma imkânlarının olmamasını ve belirsizliklerin olmasını ifade eder (Ouchi, 1980: 132).

¹⁶ Fırsatçılık, sınırlı rasyonellikten dolayı tüm şartları içermeyecek şekilde oluşturulan sözleşmelerdeki açıklardan yararlanarak taraflardan birinin, gerekirse hile ve karşı tarafı yanıltma yoluyla, kendi çıkarları doğrultusunda hareket edeceğini ifade eder (Williamson, 1985: 47).

¹⁷ Ayrıntılı bilgi için Williamson (1985) Bölüm 2'ye bakınız.

işlem maliyetleri literatüründe “küçük sayılar sorunu” olarak isimlendirilmektedir (Williamson, 1973: 318). Küçük sayılar sorununun en ileri şekilde vuku bulmuş hali ise alışveriş ilişkisindeki tarafların sözleşmelere özgü yatırımlar yaparak varlıklarının yüksek derecede spesifik olması sonucundaki karşılıklı tekel durumudur (Williamson, 1971: 116). Varlıkların spesifikliği, küçük sayılar sorunu ve karşılıklı tekel kavramları arasındaki nedensel ilişkiler ve bu kavramların bağımlılığa dair imaları aşağıdaki gibi formülize edilebilir.

İşlem maliyeti kuramına göre piyasada gerçekleştirilen işlemler sözleşme ilişkilerinden meydana gelmektedir. Gelecekle ilgili yükümlülüklerin belirlenmesi için kullanılan yaygın araç “gerçekleşmesi bir duruma/koşula bağlı olan sözleşmeler (contingent claims contract)”dir. Bu sözleşmeler ile gelecekte gerçekleşmesi muhtemel tüm olaylar göz önünde bulundurularak alışveriş ilişkisindeki tarafların bütün yükümlülüklerinin ayrıntılı bir şekilde belirlenmesi beklenmektedir. Ancak geleceğin belirsiz/karmaşık olması, birey davranışlarındaki sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık ve girdi fiyatlarında/teknolojide ani değişimin olduğu bir ortamda, bütün değişkenleri içerecek şekilde, tarafların bütün yükümlülüklerinin belirlenebildiği tam bir sözleşmenin hazırlanması mümkün olamamaktadır (Ouchi, 1980: 132). Ayrıca bu koşulların olduğu bir ortamda tedarikçi ve alıcı arasındaki uzun dönemli (long-lived) sözleşmeler; şartların oluşturulması, izlenmesi ve tarafları belirlenen sonuçları yerine getirmesi için zorlaması gibi örgütleri bir takım maliyetlere maruz bırakabilir (Joskow, 1988: 98). Dolayısıyla örgütler çok uzun bir geleceğe yönelik tek bir sözleşme (once-and-for-all) yapmak yerine, her biri gelecekteki olayların öngörülebileceği daha kısa vadeli dönemleri kapsayan, birbirini izleyen sözleşme yenileme yolunu (sequential spot contracts) tercih etmektedirler (Ouchi, 1980: 133).

Taraflar arasındaki sözleşme ilişkileri üretim zincirinin farklı aşamalarındaki işlemleri yerine getiren tedarikçi-alıcı arasındaki bir ilişki olarak değerlendirilebilir. Sözleşmedeki taraflar, kendi faaliyetleri için gerekli olan mal veya hizmeti (veya herhangi bir kaynak) temin etme arayışında olan “alıcılar” ve söz konusu mal veya hizmeti temin etmek için alıcılara teklif sunan “tedarikçiler” olarak düşünülebilir. Eğer herhangi bir mal veya hizmetin tedarikinde hem başlangıçta hem de sözleşme yenileme zamanlarında hemen hemen eşit nitelikte (denk) çok sayıda tedarikçi olursa, alıcı firmalar açısından alışveriş yapılabilecek çok sayıda alternatifin varlığından dolayı rekabet söz konusu olur ve

piyasadaki alışveriş cazip hale gelir. Ancak genellikle başlangıç aşamasında çok sayıda hemen hemen birbirine denk nitelikteki birçok tedarikçi olmasına rağmen, bu durum aldatıcı olabilir ve sözleşme yenileme zamanlarında tedarikçilerin sayısında bir azalma söz konusu olur (Williamson, 1973: 318).

Kısa dönemli geleceğe yönelik imzalanan ve belirli aralıklarla yenilenen sözleşmeleri başlangıçtaki işi (sözleşme) alan tedarikçilerin tekrar almasındaki belirleyici olan kriterler; alışverişe konu olan mal veya hizmetin kendine has özelliklere sahip olması (benzersiz) ve tedarikçilerin en etkin biçimde bu ürünü müşterilerine nasıl tedarik edeceğine ilişkin uzmanlaşmış bilgiye (teknik ve yönetsel süreçler, işleme özgü çalışan becerileri gibi) sahip olmasıdır. İş ilk alan bu tedarikçiler söz konusu gerekli bilgiyi zamanla elde ederler ve böylece sözleşme yenileme zamanlarında potansiyel rakiplerine göre avantajlı bir konum elde ederler. Ayrıca, bu tedarikçiler “ilk giren avantajı” kazanırlar (Ouchi, 1980: 133).

Sözleşme yenileme zamanlarında başlangıç sözleşmesindeki birçok tedarikçi arasındaki denklik ilk giren avantajından dolayı ortadan kalkabilir, ki böyle bir durumda piyasaya ilk girenler başlangıç sözleşmesinde asıl işleri alarak sözleşme yenileme zamanlarındaki potansiyel rakiplerine göre önemli bir maliyet avantajına sahip olacaklar ve daha iyi teklif verebileceklerdir. Böyle bir koşulda, sözleşme yenileme zamanlarında, ilk işi alan tedarikçi ile potansiyel rakipleri arasında bir asimetri oluşacaktır. Bunları bilen potansiyel rakipler zamanını bu sözleşmelere teklif vermekle harcamayacaktır. Bu durum tedarikçi ve alıcıların alışverişlerindeki pazarlık şansını kısıtlayarak büyük olasılıkla “küçük sayılar sorununa” neden olacaktır (Williamson, 1973: 318). Ancak “sözleşmeye has yatırımlar” yapılmadığı takdirde, ilk sözleşmeyi alan örgütlerin diğer örgütler karşısında bir avantaja sahip olmaları beklenmez. Örgütler arasındaki denkliğin bozulmasının ve örgütün ilk giren avantajını elde edebilmesinin kriteri, yukarıda da ifade edildiği gibi, örgütün o sözleşmeye has birtakım yatırımlar yaparak spesifik varlıklara sahip olmasıdır (Williamson, 1985: 61).

Bu sebeplere ek olarak, alıcı ve tedarikçi arasında tesis edilen alışveriş ilişkisinin devam ettirilmesinde hem alıcılar hem de tedarikçiler için farklı sebepler olabilir. Tedarikçilerin böyle bir alışveriş ilişkisini devam ettirmek istemelerinin arkasındaki temel motivasyon çoğunlukla ekonomik kaygılardır. Söz konusu alışverişe özgü olan ve başka bir faaliyet

alanında herhangi bir değeri olmayan yatırımlar yapması onu bu ilişkiyi devam ettirmeye istekli kılıyor. Alıcılar için, çoğu zaman tedarikçiler için de, mevcut ilişkilerin devam etmesinin ve sözleşme yenileme zamanlarında potansiyel tedarikçilerin sayısındaki azalmasının arkasında birtakım psikolojik faktörler olabilir. “İlişkinin bağlamı” ile ilgili olan; bireyler arasındaki “güven” duygusu ve “ilişkinin devam ettiği süreyi” ifade eden “zaman” taraflar arasındaki ilişkilerin zamanla karşılıklı tekel haline dönüşmesinde etkileyici olan faktörler olarak değerlendirilebilir. Alıcı ve söz konusu avantajlara sahip olduğu ifade edilen tedarikçi arasında bir “güven” bağı olabilir. Tedarikçisine duydukları güvenin gelecekteki belirsizlik ve riskleri bertaraf etmesi sebebiyle alıcı söz konusu ilişkiyi devam ettirmek isteyebilirler. Nitekim belirsizlik ve risk de bir maliyettir. Ayrıca, alıcı ilişkilerin uzun bir “zamana” yayılmasının neticesinde tedarikçisiyle ilişkilerinin bir alışkanlığa dönüşmesinin etkisiyle “duyarsızlaşarak” yeniden birden fazla seçeneği bulmak, onları takip etmek ve karşılaştırmak gibi bir sürece dâhil olmak istemeyebilirler. Yine bütün bu eylemler de bir maliyettir ve bu kurama göre örgütler maliyetleri en az olan yönetim mekanizmasının arayışındadırlar (Hwang, 2006: 424).

Bütün sayılan sebepler (varlıkların spesifikliği/sözleşmeye has yatırımlar, küçük sayılar, tedarikçiler için ekonomik kaygılar, alıcılar için psikolojik faktörler) zamanla taraflar arasındaki ilişkinin karşılıklı tekel durumuna dönüşmesine yol açar. Bu durum taraflar için bir “bağımlılık/kilit” etkisi yaparak, başlangıçta sözleşmelerle bir alışveriş ilişkisi şeklinde yapılan işlemler bu etkiyle beraber zamanla tarafların bütünleşmesiyle (vertical integration) sonuçlanarak hiyerarşi mekanizmasıyla yapılmaya başlanır (Williamson, 1971: 116). Varlıkların spesifikliği (sözleşmeye özgü yatırımlar), bunun sonucundaki küçük sayılar sorunu ve karşılıklı tekel durumunun nasıl bağımlılığa dönüştüğünün arkasındaki nedensel mantık da tartışılmalıdır. Varlıkların spesifikliği (veya ilerleyen aşamalarda küçük sayılar sorunu ve karşılıklı tekel) örgütler arasında bir “bağımlılığın” oluşmasına nasıl zemin hazırlamaktadır?

Sözleşmeye özgü yatırımlar sonucunda varlıkların spesifik nitelikte olması örgütlerin maliyet tasarrufu yapmasını sağlasa da aynı zamanda örgütleri birtakım zorluklar ve risklere de gebe bırakabilir. Eğer varlıklar spesifik nitelikteki işlemlere özgü olup o işlemin haricinde herhangi bir değeri olmaz veya çok az bir değeri olursa, tarafların birbirlerine karşı fırsatçı davranma eğilimlerinin ve sınırlı rasyonelliğin olduğu durumlarda, taraflar arasında bir bağımlılık ilişkisi meydana gelir (Nooteboom, 1993:

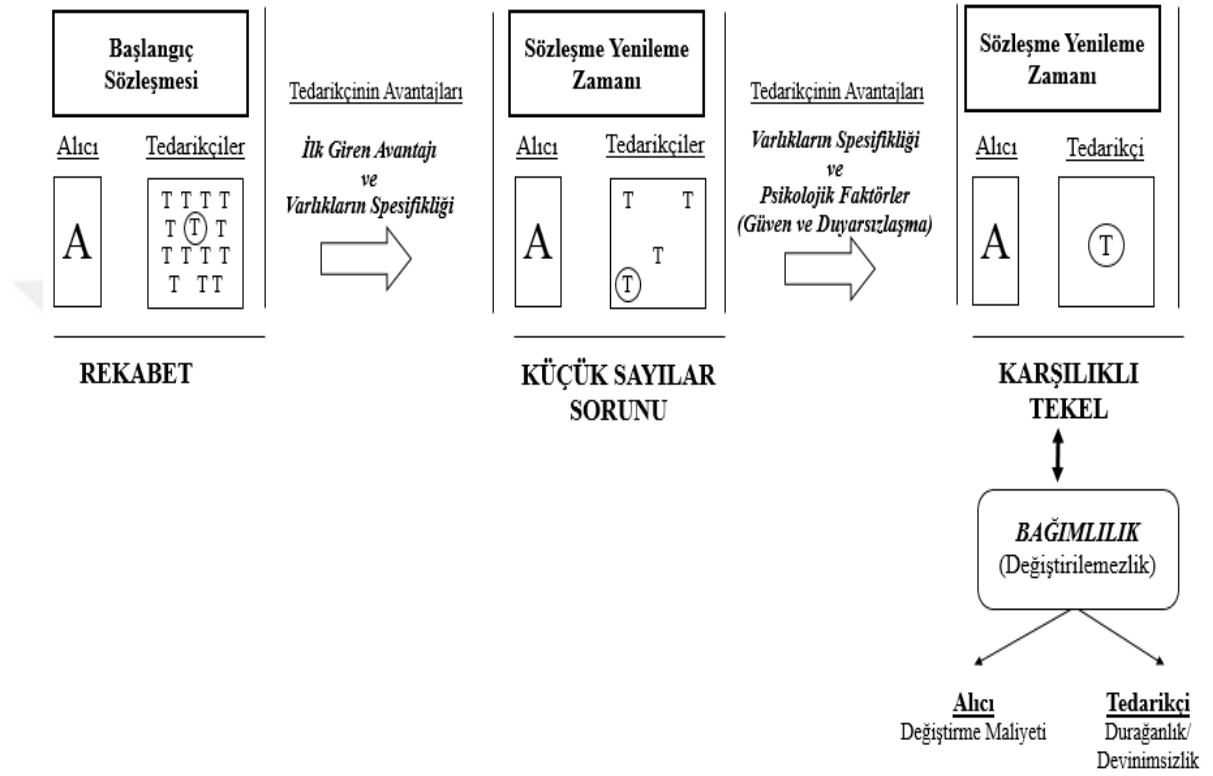
443). Varlıkların sadece belli bir amaç için kullanılmaya uygun olması ve alternatif alanlarda kullanılma imkânının kısıtlı olması ya da hiç olmaması o örgütü otomatikman sözleşme içinde olduğu diğer örgüte bağımlı hale getirecektir. Olası bir sözleşme feshi halinde varlıkların başka bir işlemde hiçbir değerinin olmaması ve kullanılamayacak olması bu durumu açıklamaktadır (Williamson, 1985: 54).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, sözleşmeye özgü yatırımlar bağımlılığın “değiştirilemezlik (lack of replaceability)” yönüne ilişkin imada bulunmaktadır. Sözleşmeye özgü yatırımlar hem yatırımı yapan tedarikçiler hem de alıcılar için riskli durumlar meydana getirmektedir (Heide ve John, 1988: 22). Çeşitli şekillerde (know-how, mekânsal, işgücü vs.) sözleşmeye özgü yatırımlar yapan tedarikçilerin varlıkları sadece o sözleşme kapsamındaki işlemler için uygun olup durağan/devinimsiz (immobile) bir niteliktedir. Tedarikçilerin varlıklarının bu şekilde farklı kullanım alanlarına kaydırılmasının zor olması (immobility) tedarikçiler açısından riskli bir durumdur ve tedarikçileri bağımlı kılmaktadır. Buna karşılık, alternatif bir tedarikçi ile yeni bir sözleşme yapmak alıcılar için maliyetli olabilir (Monteverde ve Teece, 1982: 206). Alıcılar, yeni bir tedarikçiyi bulmak için katlanmaları gereken “değiştirme maliyetlerinden” dolayı mevcut sözleşmedeki partnerleriyle alışverişe devam etme eğiliminde olurlar. Dolayısıyla tedarikçiler için “varlıkların durağanlığı/devinimsizliği”, alıcılar için muhtemel “değiştirme maliyetleri”¹⁸ örgütler arasındaki bağımlılığın “değiştirilemezlik” boyutuna bir açıklama getirmektedir (Heide ve John, 1988: 22-23).

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak, tedarikçinin sözleşmeye (işleme) özgü varlıkları kullanması eşsiz nitelikteki veya en azından farklılaşmış bir ürün portföyüne (ürün farklılaşması) sahip olmaları sonucunu doğuracaktır. Böyle bir durumda taraflar arasındaki alışverişin (sözleşme) devam etmemesi her iki taraf için de riskli olabilir. Alıcı tarafın bağımlılığında tedarikçinin ürününün eşsiz olma düzeyi, talebin fiyat esnekliği, tedarikçinin sunduğu ürünün alıcı için özelleşmiş olup ikamesinin olmaması ve tedarikçiler arasında ürünün ne ölçüde farklılaşmış olduğu belirleyicidir. Alıcı taraf, hemen, eşdeğer nitelikte ürün sunabilecek alternatif bir tedarikçi bulamayabilir. Bu inkıta

¹⁸ Değiştirme maliyetleri, herhangi bir tedarikçi-alıcı (sözleşme) ilişkisinde, sözleşmenin bitmesi durumunda alıcı tarafın alternatif bir tedarikçi ile yeni bir sözleşme yapana kadar karşılaştığı maliyetleri ifade eder (Monteverde ve Teece, 1982: 207). Alıcı, aynı ürünü (kaynağı) sunan yeni tedarikçileri saptamak, söz konusu örgütlerin ürünlerinin kalitelerini ve fiyatları karşılaştırmak, karşı tarafla müzakere ve pazarlık yapmak gibi maliyetlerle karşılaşabilir (Klein, 2005: 436).

sebebiyle de daha az kaliteli veya daha maliyetli bir ürün tedarik süreciyle karşılaşabilir. Tedarikçinin bağımlılığının belirleyici ise ne ölçüde alternatif tedarikçilerin söz konusu tedarikçinin yerini alabilme potansiyellerinin olmasıyla ilgilidir: Varlıkların daha az spesifik olduğu farklı bir yol ile ürün yapılabilen veya daha esnek bir teknolojiye sahip olan alternatif bir tedarikçi var mıdır (Nooteboom, 1993)?



Şekil 1: İşlem Maliyeti Kuramında Bağımlılık Açıklaması

Varlıkların spesifik olması ve bunun sonucunda küçük sayılar sorunu ve taraflar arasındaki alışveriş ilişkisinde karşılıklı tekel ortamının oluşması, tarafların fırsatçı davranışlarının da etkisiyle, örgütler için bir "tıkanıklığa" sebep olmaktadır. Bir örgütün varlıklarının sözleşmeye özgü yatırımlar neticesinde spesifik olması, örgütü bir takım potansiyel tehlikelere maruz bırakmaktadır. Sadece mevcut sözleşmeye ilişkin işlemlerde değerli olan farklı kullanım alanlarında herhangi bir değeri olmayan varlıklar örgütler için bir tıkanıklığa, diğer bir ifadeyle bağımlılığa, sebep olmaktadır (Klein, 2005: 437). İşlem maliyetleri kuramına göre, bu sebeplerden dolayı ortaya çıkan bağımlılığın yönetilmesindeki çözüm yolu dikey entegrasyondur. Örgütler sözleşme ilişkileri neticesinde karşılaştıkları bağımlılıklardan kurtulabilmek için söz konusu işlemleri kendi bünyelerinde yapma kararı almaktadırlar. Dolayısıyla varlıkların spesifikliği, küçük

sayılar sorunu ve karşılıklı tekel sonucunda ortaya çıkan örgütler arasındaki bağımlılığın yönetilmesi, işlem maliyetleri kuramının açıklamalarında çoğunlukla dikey entegrasyon uygulamaları ile incelenmektedir (Klein vd. 1978; Klein, 1988; Joskow, 1988; Williamson, 1985).

İşlem maliyeti kuramının buraya kadarki açıklamalarının örgütler arasındaki bağımlılık ilişkilerine dair imaları açısından şöyle bir sıralama yapılabilir: Tedarikçi-alıcı ilişkilerinde belirli aralıklarla yapılan sözleşmelerin başlangıcındaki ilk sözleşmede herhangi bir tedarikçi işi alarak “ilk giren avantajı” kazanır. Ayrıca “sözleşmeye has yatırımlar” yaparak sözleşme yenileme zamanlarındaki potansiyel rakipleri karşısında bir takım avantajlar (teknik ve yönetsel süreçler, işleme özgü çalışan becerileri gibi) elde eder. Bu avantajların ve kendi dezavantajlarının farkında olan potansiyel rakipler sözleşme yenileme zamanlarında teklif verme hazırlığına girerek vakit harcamak istemezler. Bu durum doğal olarak başlangıç aşamasındaki çok sayıdaki tedarikçinin sözleşme yenileme zamanlarında azalmasıyla (*küçük sayılar sorunu*) sonuçlanmaktadır. Tedarikçilerin sözleşmeye özgü yatırımlarını arttırması sonucunda varlıkların spesifikliğinin derecesinin artmasıyla küçük sayılar sorunu “*karşılıklı tekel*” durumuna dönüşür. Bu durum tarafların fırsatçı davranışlar sergilemesine de zemin hazırlamaktadır. Karşılıklı tekel durumu zamanla örgütler üzerinde “*bağımlılık*” etkisine sebep olur. Kuramın söz konusu bağımlılığın giderilmesi yönündeki çözümü ise “*dikey entegrasyon*”dur.

1.5. Kurumsal Kuram

KK'nın temeli kurumsalcı anlayışa dayanmaktadır. Kurumsalcı anlayışın temelleri ise ekonomi, siyaset bilimi ve sosyoloji disiplinlerine dayanmaktadır. Kurumsalcı anlayış toplumsal düzen ve istikrarın nasıl sağlandığını anlamaya çalışmaktadır. Buna göre toplumdaki insanların davranışlarının şekillenmesinde ve dolayısıyla toplumsal düzenin sağlanmasındaki mekanizmalar açıklanmaya çalışılmaktadır. Kurumsalcı anlayış farklı alanlarda (ekonomi, siyaset, sosyoloji, örgüt çalışmaları) ve farklı seviyelerde (küresel, toplum, örgütsel alan, örgütsel topluluk, örgüt ve örgütsel alt birimler gibi) ele alınmaktadır (Scott, 2001).

KK, “kurumsalcı anlayış” aracılığıyla, örgütlerin davranışlarını (hem iktisadi hem de sosyal davranışlar) şekillendiren ve bu anlamda örgütsel biçim ve uygulamalardaki

homojenliği sağlayan etmenleri ve mekanizmaları ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Buradan hareketle, KK “*örgütlerin yapı ve uygulamaları neden bu kadar şaşırtıcı bir şekilde birbirine benzer?*” sorusuna cevap aramaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 148).

Örgütlerin birbirlerine olan benzerliğinin açıklanmasında “*kurumsal çevre*” üzerinde durulmaktadır. Buna göre örgütlerin yapı, işleyiş ve sonuçlarının örgütlerin etkileşimi ile oluşan, alışkanlık haline gelen ve zamanla dışsal bir gerçeklik kazanan kurallar, normlar ve inançları içeren “*kurumlar*¹⁹” tarafından şekillenmektedir. Kurama göre örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, YKKB’den farklı olarak, sadece etkin bir şekilde faaliyetlerini devam ettirmeleri yeterli görülmemekte; içindeki buldukları örgütsel alandaki hâkim kurumlara uyum sağlayarak “*meşru*²⁰” görülmeleri de gerekmektedir. Dolayısıyla meşruluk birçok örgütün etkileşimiyle meydana gelen, toplumsal düzenin sağlanmasındaki araçlar olan kurumların bir niteliğidir. Nitekim örgütler için meşruluğun belirleyicisi, etkiledikleri ve kendilerini etkileyen kurumsal çevredir. Aynı “*örgütsel alanda*²¹” faaliyet gösteren örgütler meşru olabilmek için benzer kurumlara tabi olduklarından, yapı ve işleyiş bakımından “*eş biçimli*²²” hale gelmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977: 348-352). Bu durumda KK’nin temel argümanını oluşturan kavramları, bu kavramlar arasındaki etkileşimi ve söz konusu etkileşimdeki sıralamayı şöyle yapabiliriz: Kurumlar, Meşruiyet (Örgütsel Alan), Eş biçimlilik.

Kuramın temel açıklamalarından hareketle, toplumsal düzenin sağlanmasındaki açıklamalar kurumlarla başlayarak eş biçimlilik ile son bulmaktadır. Bu durumda KK’nin argümanlarının anlaşılması için başlangıç noktasını kurumlar ve kurumların nasıl ortaya

¹⁹ Kurum; kendi kendine işleyen ve kendini sürekli yeniden üreten sosyal süreçler olarak toplumsal düzen ve istikrarı sağlayan kural niteliğindeki (alışlagelmiş) davranış örüntüleridir. Kurumsallaşma ise kurumların aktörler tarafından toplumsal olarak oluşturulması ve daha sonra aktörlerin dışında nesnel bir gerçeklik kazanması sürecidir (Jepperson, 1991: 145).

²⁰ Meşruiyet; herhangi bir eylemin (faaliyetin) sosyal değerler ile uygunluğu ve toplumsal olarak kabul edilebilirliğidir (Dowling ve Pfeffer, 1975: 122). Daha genel bir tanımlamayla; toplumsal olarak inşa edilen formal (yasalar, yönetmelikler ve kurallar vs.) ve informal (normlar, inançlar, değerler, kültür, ahlak vs.) kurumlara (Peng vd., 2009: 64; North, 1990: 4) göre herhangi bir aktörün (birey, örgüt vb.) faaliyetlerinin “*arzu edilen (makul)*”, “*doğru*” veya “*uygun*” olduğuna ilişkin genelleşmiş algı ve varsayımlardır (Suchman, 1995: 574).

²¹ Örgütsel alan; benzer kurumsal çerçeveleri paylaşan örgütlerin oluşturduğu örgüt kümesidir. Buna göre tedarikçiler, alıcılar, tüketiciler, düzenleyici kuruluşlar ve aynı ürün ve hizmeti üreten diğer örgütler aynı kurumsal yaşam alanına sahip olan örgüt kümesini oluşturabilirler (DiMaggio ve Powell, 1983: 148). Diğer bir tanımlayla, “*ortak anlam sistemini*” paylaşan örgütlerin oluşturduğu örgüt grubunu ifade etmektedir (Scott, 1995: 56).

²² Eşbiçimlilik, aynı örgütsel alandaki örgütlerin aynı çevresel koşullarla (kurumsal baskılar) karşılaşmasının etkisiyle zamanla yapı ve işleyiş açısından giderek daha benzer olmalarını zorlayan kısıtlayıcı süreçtir (DiMaggio ve Powell, 1983: 149).

çıktıklarını anlamak oluşturmaktadır. Kurumlar bir nevi toplumdaki oyun kuralları olarak ifade edilebilir. Buna göre kurumlar “*insanlar tarafından oluşturulmuş, zamanla insanların dışında bir gerçeklik kazanarak toplumun genelindeki etkileşimleri (davranışlarını) şekillendiren kısıtlar*” olarak tanımlanabilir (North, 1990: 3). Dolayısıyla kurumlar günlük yaşamdaki bütün eylemlere ilişkin bir rehber niteliğinde olup toplumsal davranışlar açısından belirsizliği azaltır ya da yok eder. Örgütlerin yapı ve işleyişleri (departman, politika, prosedürleri vb.) de kurumlar tarafından şekillendirilmektedir. Kurumlarla ilgili açıklamalar kurumların davranışlar (örgüt ya da birey) üzerindeki denetleyici, kısıtlayıcı ve zorlayıcı etkilerine vurgu yapmaktadır. Kurumlar yasal, ahlaki ve kültürel kısıtlamalar vasıtasıyla meşru olan ve olmayan davranışları birbirinden ayıran sınırların belirlenmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla kurumlar, meşruluğun sağlanması açısından bir nevi rehber niteliğindedirler (Scott, 2001: 50). Sonuç olarak, KK toplumsal düzenin sağlanmasını ve örgütlerin birbirine olan benzerliğini sırasıyla “kurumlar”, “meşruiyet” ve “eşbiçimlilik” kavramları ile açıklamaktadır. Bu kavramlar, birbirlerinin yansıması olarak, üç farklı mekanizma ile açıklanmaktadır.

Toplumsal düzen ve istikrarı sağlayan ve örgütlerin yapı ve işleyişi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olan kurumlar üç farklı temele dayanmaktadır: Bilişsel-kültürel, normatif ve düzenleyici elementler. Bu üç farklı element kurumsal yapıyı oluşturmaktadır. Söz konusu elementler önemli olup bir kombinasyon oluşturmalarına rağmen, her biri belirgin mekanizma ve süreçler vasıtasıyla işlev görmektedir (Scott, 2001: 47). Kısaca ifade etmek gerekirse kurumlar; belirsizlik ortamında başarılı olarak nitelendirilen örgütlerin faaliyetleri (bilişsel), eğitim ve meslek grupları tarafından “doğru” olarak atfedilen bilgiler (normatif) ve yasalar yoluyla (düzenleyici) toplumsal olarak temellendirilmektedirler.

Bilişsel-kültürel kurumsal yapı, toplumdaki davranışların alışkanlıklar sonucu yerine getirildiğini ifade etmektedir. Buna göre toplumsal davranışların belirleyicisi kültürel kanıksanmışlıktır. Dolayısıyla sosyal gerçeklik bireylerin kendilerinin dışında keşfettikleri bir gerçeklik değil, aksine toplumdaki bireyler tarafından paylaşılan anlam dünyaları ile oluşmaktadır (Scott ve Christensen, 1995: xvii). Bilişsel kurumsal yapıya göre bir davranışın uygunluğunun göstergesi herhangi bir belirsizlik ortamında daha önceden başarılı olduğu görülen ve artık yapıla yapıla alışkanlık haline gelen rutinlerdir (Scott, 2001: 57).

Normatif kurumsal yapı, bireylerin ve toplumun davranışlarının ahlaki değerler tarafından yönlendirildiğini göstermektedir. Herhangi bir davranışın ahlakiliği, söz konusu davranışın beklentilere uygunluğu ve toplum tarafından doğru olarak kabul edilmesine karşılık gelmektedir (Scott ve Christensen, 1995: xv). Normatif kurumsal yapı değerleri ve normları içermektedir. Değerler mevcut davranışların arzu edilme, kabul edilme düzeyini ve uygunluğunu ifade etmektedir. Normlar ise işlerin nasıl yapılması gerektiğini ifade etmekte ve davranışların toplum tarafından doğru olarak kabul edilmesi için meşrulaştırma yollarını tanımlamaktadır (Scott, 2001: 54-55).

Düzenleyici kurumsal yapı, belirli davranışları yasallaştırarak yapılmasını/yapılmamasını mecbur kılar. Düzenleyici kurumsal süreç; kural koyma, denetleme ve yaptırım şeklindedir. Buna göre düzenleyici süreç toplumun ve örgütlerin davranışlarının yönlendirilebilmesi için kural koymayı, bireylerin ve örgütlerin bu kurallara uyup uymadığını denetlemeyi ve gerekli olduğu durumlarda ödül-ceza şeklindeki yaptırımları içermektedir. Bu süreç hem formal (yasalar, yönetmelikler, sözleşmeler, yaptırımlar gibi) hem de informal (adet, gelenek, kültür gibi) mekanizmalar aracılığıyla işleyebilir. Bu durumda düzenleyici kurumsal yapının başlıca kontrol mekanizması baskı ve zorlamadır. Düzenleyici kurumsal yapının temel bileşenlerini baskı, zorlama, güç, korku ve çıkar oluşturmaya rağmen, formal veya informal kuralların varlığı ile bu içeriklerin etkisi hafifletilmektedir (Scott, 2001: 51-52).

Kurumsal boyutların bir yansıması olarak üç farklı meşruiyet türünden bahsedilebilir: Bilişsel Meşruiyet, Ahlaki Meşruiyet ve Faydacı Meşruiyet. Bu üç meşruiyet türü de her ne kadar örgütsel faaliyetlerin toplumsal olarak inşa edilmiş norm, değer, inanç ve tanımlar sistemine göre doğru, arzu edilen ve makul olarak algılanan davranışlarını ifade etse de her bir meşruiyet türü farklı dinamiklere dayanmaktadır. Bilişsel meşruiyet, kültürel açıdan kanıksanmışlığa dayalı bir meşruiyettir. Bilişsel meşruiyetin temeli kaçınılmaz veya gerekli olarak görülen davranışlara dayanmaktadır. Bu meşruiyet türüne göre herhangi bir örgütsel eylemin meşruiyeti o eylemin aksi düşünülmezsizin, sorgusuz sualsiz kabul edilmesi ile ilgilidir. Ahlaki meşruiyetin temeli değer yargılarına dayanmaktadır. Ahlaki meşruiyet herhangi bir örgütün faaliyetlerinin normatif açıdan değerlendirilmesini yansıtmaktadır. Buradaki değerlendirme bireysel değer yargılarından farklı bir şekilde bilinçsizce kökleşmiş olarak toplumun tamamına dayanmaktadır. Bu meşruiyet türüne göre herhangi bir örgütsel eylemin meşruiyeti o eylemin toplumsal

değer yargılarına göre “doğru” olarak görülmesi ile ilgilidir. Değer yargılarının şekillenmesinde ise eğitim (üniversiteler) ve meslek grupları en önemli belirleyicilerdendir. Faydacı meşruiyetin temeli ise “çıkarlara” dayanmaktadır. Bu meşruiyet türüne göre herhangi bir örgütsel eylemin meşruiyeti örgütün etkileşim içinde olduğu örgüt ya da kesimlerin çıkarlarına uygunluğuna göre değişmektedir (Suchman, 1995: 577-582).

Tablo 2: Kurum, Meşruiyet ve Eşbiçimliliğin Boyutları ve Temelleri

<u>Kurumsal Yapı</u>	<i>Bilişsel</i>	<i>Normatif</i>	<i>Düzenleyici</i>
<i>Toplumsal Temeli</i>	Kanıksanmışlık	Sosyal Yükümlülük/baskı	Yasalar (kanun), yaptırımlar
<i>Mantık</i>	Gelenek	Uygunluk	Araçsal
<u>Meşruiyet Türü</u>	<i>Bilişsel</i>	<i>Ahlaki</i>	<i>Faydacı</i>
<i>Meşruiyetin Kaynağı</i>	Kanıksanmışlık, kültürel destek	Değer yargıları	Çıkarlar, yaptırımlar
<i>Meşruluğun Göstergeleri</i>	Bilinirlik / görünürlük, Yaygınlık	Eğitim ve meslekler (belgelendirme, akreditasyon)	Kurallar, Yönetmelikler, yaptırımlar ve sözleşmeler
<u>Eş Biçimlilik</u>	<i>Taklitçi</i>	<i>Normatif</i>	<i>Zorlayıcı</i>
<i>Eş Biçimlilik Nedeni</i>	Belirsizlik	Profesyonelleşme (eğitim ve meslekler)	Bağımlılık, kültürel beklentiler

Kaynak: Scott (1995, 2001); Suchman (1995) ve DiMaggio ve Powell (1983)'den uyarlanmıştır.

Kurumsal boyutların ve meşruiyet türlerinin bir yansıması olarak üç tür eşbiçimlilik mekanizması vardır: Taklitçi, Normatif ve Zorlayıcı Eşbiçimlilik. Örgütlerin homojenliğine sebep olan örgütsel davranışların nasıl yayıldığı konusu her bir eşbiçimlilik mekanizmasında farklı kavram ve mekanizmalarda kökleşmiştir. Bu kavramlar sırasıyla taklit, normların transferi ve zorlama/baskı şeklindedir (Mizruchi ve Fein, 1999: 657). Taklitçi eşbiçimlilik; örgütlerin belirsizliğe karşı kültürel olarak kanıksanmış, yaygın bir şekilde uygulanan ve dolayısıyla zaman içinde alışkanlık haline gelmiş (standartlaşmış) kendiliğinden göstermiş oldukları tepkiler sonucunda meydana gelmektedir. Bu eşbiçimlilik mekanizmasında örgütlerin birbirlerini taklit etmelerinin arkasındaki belirleyici unsur belirsizliktir. Örgütler teknolojik açıdan, belirleyecekleri amaçlar konusunda veya başka sebeplerden dolayı belirsizlikle karşılaştıklarında daha önce başarılı sonuçlar vermiş uygulamaları kendilerine model almaktadırlar. Örgütler

genellikle içinde buldukları örgütsel alandaki daha meşru veya daha başarılı olarak algılanan diğer örgütleri taklit etme eğilimindedirler. Normatif eşbiçimlilikte örgütlerin homojenliğinin başlıca belirleyicisi profesyonelleşmedir. Meslekler ve eğitim kuruluşları, eşbiçimliliğin kaynağı olan profesyonelleşmenin en önemli iki unsurudur. Dolayısıyla normatif eşbiçimlilik; çeşitli meslek grupları ve eğitim programları tarafından (ahlaken) “doğru” olarak kabul edilen yapı ve uygulamaları benimsenmesi sonucunda meydana gelmektedir. Zorlayıcı eşbiçimlilik ise hükümet politikaları, yasalar, kültürel beklentiler veya diğer örgütlere bağımlılık şeklindeki formal ve informal baskılardan kaynaklanmaktadır. Buna göre örgütler yasalar, kültürel beklentiler veya sözleşmeler açısından bağımlı oldukları kesimlerin çıkarları (beklentileri) doğrultusunda faaliyette bulunma zorunluluklarından dolayı birbirlerine benzer yapı ve faaliyetlere sahiptirler (DiMaggio ve Powell, 1983: 150-154).

1.5.1. Kurumsal Kuramda “Bağımlılık” Olgusu

KK genel olarak örgütlerin içinde buldukları örgütsel alandaki hâkim kurumlar tarafından etkilendiklerini, kurumların örgütlerin yapı ve faaliyetlerini şekillendirdiklerini varsaymaktadır. Buradan örgütlerin içinde buldukları örgütsel alandaki formal ve informal kurumlara bağımlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla KK'nin argümanları örgütlerin kurumsal baskılara olan bağımlılığına dair açıklamaları barındırmaktadır. Ancak bu çalışmada örgütler arasındaki karşılıklı bağımlılık konu alınmaktadır. KK'nin argümanlarında örgütler arasındaki bağımlılığa ilişkin herhangi bir açıklamaya rastlanılmamıştır. Bu minvalde, KK'nin argümanlarından ve temel kavramlarından, örgütler arasındaki karşılıklı bağımlılığa ilişkin “imalar” yakalanmaya çalışılmıştır.

Zorlayıcı eşbiçimlilik ile ilgili açıklamalarda bağımlılık ile ilgili imaların izlerine rastlanabilir. Bu minvalde, zorlayıcı eşbiçimliliğin nedenlerinden birisi örgütlerin bağımlı oldukları örgütün beklentilerine/çıkarlarına uygun bir şekilde faaliyetlerini sürdürme zorunluluğudur. Burada bağımlılık ile ilgili dikkat çeken nokta, örgütlerin belirli yapı ve uygulamaları bağımlı oldukları örgütlerin talep veya baskılarından dolayı yapmasıdır. Dolayısıyla zorlayıcı eşbiçimliliğin bağımlılık ilişkilerine dair imaları; örgütlerin yapı ve işleyişlerinin bağımlı oldukları örgütler tarafından yönlendirilmesi, belirli yapı, politika, prosedür, teknik, davranış veya uygulamaları benimsemesi noktasında bağımlı olduğu

örgütler tarafından baskı uygulanmasıdır. Bu baskı açık bir şekilde güç kullanmak şeklinde olabileceği gibi, ikna etme veya danışıklı olarak davet şeklinde de olabilir (DiMaggio ve Powell, 1983: 150). Nitekim günümüzdeki büyük üretim/perakende işletmeleri genellikle tedarikçilerinin belirli politika, prosedür veya teknikleri uygulamasında ısrarcı olmaktadır. Örneğin, büyük perakende mağazalar zinciri Wall-Mart çevre dostu ürünler üreten tedarikçilere öncelik vermektedir (Daft, 2008: 196). Bir başka örnek olarak, büyük işletmeler tedarikçilerinden belirli bir kalite standardında ürünler üretmelerini ve bunu belgelendirmelerini isteyebilmektedir (Boxenbaum ve Jonsson, 2008: 80).

Meşruiyet kavramına yönelik açıklamalardan da bağımlılık ilişkilerine dair imalar çıkartılabilir. Örgütler farklı sebeplerden dolayı meşruluk kazanma gayreti içerisine girebilirler. “Süreklilik/devamlılık” ve “güvenilirlik/anlaşılabilirlik” bu sebepler arasında değerlendirilebilir. Meşruiyet; hem devamlılık ve güvenilirliği arttırıcı bir etkiye sahiptir hem de devamlılık ve güvenirliliğin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda, bu iki kavram da birbirlerini olumlu yönde etkilemektedirler (Suchman, 1995: 574). Buna ek olarak meşruiyet, KBK ile tutarlı bir şekilde, örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan kaynakların temin edilmesinde bir gereklilik olarak da değerlendirilebilir (Meyer ve Rowan, 1977: 353).

Meşruiyet örgütlerin devamlılığını sağlamaktadır. Herhangi bir örgütün devamlılığa sahip olmasının bir sebebi/sonucu olarak meşru görülmesi, diğer örgütlerin onunla işbirliği yapmak istemelerine sebep olabilmektedir. Herhangi bir sektördeki tedarikçi firmalar genellikle toplum tarafından kabul edilmiş, uygun görülmüş ve arzu edilen firmalara (meşru firmalara) kaynak tedarikinde bulunmak isteyebilmektedirler. Meşruluk, formal (faaliyet komutları gibi) ve informal (inanç ve değerler gibi) kurumlar ile şekillenmiş alışverişlerdeki gömülülüğü de beraberinde getirebilir. Böyle durumlarda örgütler söz konusu alışveriş ilişkilerinin dışındaki yatırımlara çok az ihtiyaç duyarak neredeyse kendi kendilerine yeten bir yapıya dönüşebilmektedir. Bu durum, böyle bir yapı içindeki örgütler arasındaki bağımlılığı ima etmektedir. Örgütlerin meşru olmalarının bir diğer sebebi/sonucu da güvenilirlik kazanmalarıdır. Meşru örgütler kendileri ile iş yapmak isteyen örgütler tarafından uygun görülmelerinin yanında, aynı zamanda güvenilir, arzu edilir ve sağlam olarak değerlendirilmektedirler. Bunun tam aksi durumlarda (örgütlerin meşrulukları azaldıkça) ise daha fazla ilgisiz, mantık dışı ve gerek

görülmeleyen bir tercih olarak değerlendirilmektedirler (Suchman, 1995: 574).

Örgütler genellikle meşru oldukları için daha güvenilir partnerle işbirliği yapmak isteyebilmektedirler. Herhangi bir kritere göre güvenilirliği kanıtlanmış (meşruluğu sağlamış) örgütler o sektördeki potansiyel partnerlerin tercih etmek istedikleri seçenek olmaktadır. Ancak meşru örgütler söz konusu partnerleri için bir takım kısıt veya gereklilikleri mecbur koşabilir. Örneğin kalite açısından meşruluğunu sağlamış olan bir örgüt, temin edecekleri ürünler için tedarikçilerinin belirli bir kalite standardına göre üretim yapmalarını isteyebilir. Dolayısıyla, bu açıdan, meşru örgütler ile yapılan alışveriş ilişkileri bir bağımlılık ilişkisi şekline de dönüşebilir.

Bu açıklamalara ek olarak, meşruiyet türlerinden biri olan faydacı meşruiyet farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bu meşruiyet şekillerinden biri de “mübadele/alışveriş (exchange)” meşruiyetidir. Buna göre faydacı meşruiyet, alışveriş ilişkisi içindeki partnerler (tedarikçi, müşteri gibi) arasındaki çıkarların uygunluğuna dayanmaktadır. Böyle bir alışveriş ilişkisinde örgütlerin faaliyetleri partnerlerinin performanslarını (refahını) fark edilebilir bir şekilde etkilemektedir. Örgütlerin politika ve prosedürleri, partnerlerinin bekledikleri değere bağlı olarak şekillenmektedir. Örgütler yaptıkları alışverişlerden kendi çıkarlarını maksimize etmeyi amaçlamaktadırlar. Örgütler kendileri için herhangi bir faydası olmayan bir mübadele ilişkisinde bulunmak istemeyeceklerdir. Dolayısıyla örgütlerin meşru bir partnerle faaliyette bulunması (meşru bir alışveriş ilişkisi) onların performansları ile ilgili fikir vermesine rağmen, söz konusu “mübadele meşruiyeti” aynı zamanda örgütler arasındaki bağımlılık ilişkisinin değişik bir şekli olarak da karşımıza çıkabilmektedir (Suchman, 1995: 578).

Esasında meşruiyet kavramı üzerinden çıkartılan bağımlılık ile ilgili imalardan karşılıklı bağımlılık ilişkisindeki bağımlı taraf için “bağımlılığın” bir zorunluluktan ziyade bir tercih olarak değerlendirilebileceği iması da çıkartılabilir. Bağımlı olan örgütler sırf meşru olduğu için ve böylece kendi devamlılıklarını “görece” garanti almak istediklerin dolayı meşru olan örgütlerle alışveriş ilişkisine girmek isteyebilir ve böyle bir ilişkide de bağımlı taraf olmaya razı olmak durumunda olabilirler.

1.6. Örgütsel Ekoloji Kuramı

ÖEK; yaş ve büyüklük gibi örgütlerin demografik özelliklerinin, örgütlerin dahil oldukları örgütsel popülasyona (tür) ait dinamiklerin (yoğunluk bağımlılığı, kesim

genişliği ve kaynak bölünmesi), popülasyonlar arası süreçlerin (topluluk düzeyinde analiz²³) ve toplumsal düzeyde sosyal, siyasi ve ekonomik koşullardaki değişimlerin örgütlerin doğum ve ölüm oranlarıyla ilişkilerini inceler.

ÖEK, diğer örgüt kuramlarından farklı olarak, çevresel koşullara “uyum” yaklaşımına alternatif olarak yeni örgüt türlerinin ortaya çıkması ve var olan örgüt türlerinden bazılarının yok olmasını “doğal seleksiyon (ayıklama)” yaklaşımına dayalı olarak açıklamaktadır. Örgütün içsel özellikleri (ana yapısal özelliklerin değiştirilemezliği, bilgi işleme kapasitelerindeki sınırlılıklar vb.) ve dış çevresel özelliklerden (giriş ve çıkış engelleri, yasal düzenlemeler, meşruluk vb.) dolayı ortaya çıkan “yapısal durağanlık/atalet” nedeniyle örgütlerin çevresel koşullara uyum sağlamak noktasında sınırlı bir kapasite ve imkâna sahip olduğu varsayılmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977: 931). Buna göre, örgütler yapısal ataletlerinden dolayı çevrelerindeki değişimlere yeterince hızlı tepki veremezler. Dolayısıyla yapısal durağanlık, örgüt-çevre ilişkisinde doğal seleksiyon (ayıklama) mantığının uygulanmasında açıklayıcı bir role sahiptir (Hannan ve Freeman, 1984: 155). Ayıklama, doğası gereği, popülasyon düzeyinde gerçekleşmektedir. ÖEK, belirlenimci²⁴ bir bakış açısıyla, popülasyon içindeki örgütlerin çevresel koşullar tarafından ayıklandığını varsaymaktadır (Sargut, 2015: 20). Bu yönüyle kurama göre yöneticilere aktif bir rol biçilmemektedir.

ÖEK, doğal seleksiyon yaklaşımını temel alarak, çevresel koşullara uyum sağlayamayan örgüt türlerinin yok olması veya azalması ve değişen çevre koşullar ile uyumlu yeni örgüt türlerinin doğması veya çoğalması şeklinde örgütsel popülasyon ve toplulukların evrimini açıklamaya çalışmaktadır. Aynı zamanda, örgütsel evrimi açıklaması açısından her bir örgüt türünü oluşturan örgüt sayılarındaki (yoğunluk) değişim de ele alınmaktadır. Bu şekilde örgüt türlerinin bazılarının yok olması bunların yerine yeni örgüt türlerinin ortaya çıkması sonucunda örgüt türlerinde bir çeşitlilik meydana gelmektedir. Dolayısıyla ÖEK örgüt türlerindeki bu çeşitliliği konu edinerek “*Neden bu kadar çeşitli örgüt var?*” sorusuna cevap aramaya çalışmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977: 944-945).

Örgütler dünyasındaki çeşitliliği “örgüt” düzeyinde düşünmek yanılıcıdır. Buradaki

²³ ÖEK’de bireysel örgüt, popülasyon ve topluluk olmak üzere üç farklı analiz düzeyi bulunmaktadır. Bir örgüt popülasyonunun içinde homojen nitelikteki örgütler, bir örgüt topluluğunun içinde de heterojen nitelikteki popülasyonlar yer almaktadır (Ayrıntılı bilgi için bkz. Carroll, 1984).

²⁴ Belirlenimcilik, insan (örgüt) davranış ve eylemlerinin çevresel koşullar (yapı) tarafından belirlenmesidir (Astley ve Van de Van, 1983: 252).

çeşitlilik ile kastedilen örgütler dünyasında çeşitli örgütsel “popülasyonların (tür)” varlığıdır. Söz konusu popülasyonlarda aynı örgütsel forma sahip olan homojen nitelikteki örgütler yer almasına rağmen popülasyonlar arasında bir çeşitlilik söz konusudur (Astley, 1985: 224; Hannan ve Freeman, 1986: 52). Dolayısıyla örgütler dünyasındaki çeşitliliğin sebebi popülasyonlar arasındaki farklılıklardır. Bu durumda, ÖEK’in odaklandığı örgütsel çeşitliliği daha iyi anlamak amacıyla kuram çerçevesinde yapılan çalışmalarda analiz düzeylerini ve bu analiz düzeyleri arasındaki ilişkileri açıklamak faydalı olacaktır.

Örgütsel ekoloji çalışmaları genel olarak örgüt düzeyi, popülasyon düzeyi ve topluluk düzeyi olmak üzere üç farklı analiz düzeyinde yapılır (Hannan ve Freeman, 1977: 933). Örgüt düzeyindeki analizlerde, bireysel olarak örgütlerin yaşam döngüleri, demografik özellikleri ve yapısal değişiklikleri incelenmektedir. Popülasyon düzeyindeki analizlerde, bir popülasyonun yoğunluğundaki artış veya azalışlar ve buna etki eden dinamikler incelenmektedir. Son olarak topluluk düzeyindeki analizlerde ise belirli bir bölgede beraber yaşayan popülasyonlar arasındaki ilişki ve etkileşimler incelenmektedir. Bu düzeydeki çalışmalar farklı örgüt türleri arasındaki ilişkiler, yeni örgüt türlerinin ortaya çıkması, var olan örgüt türlerinden bazılarının yok olması ve bu değişimlere etki eden faktörleri ele almaktadır. Örgüt düzeyindeki analiz, açık bir şekilde, tam anlamıyla ekolojik bir analiz düzeyini ifade etmemektedir. Fakat bu aşamadaki analizlerin çoğu (yaş, büyüklük gibi demografik özelliklerin örgütlerin doğum ve ölüm oranları üzerindeki etkileri) ÖEK’nin başlangıç aşamasındaki araştırmalara karşılık gelmektedir (Carroll, 1984: 72-73).

Örgütler analiz düzeylerinin en küçük birimi olarak karşımıza çıkmaktadır. ÖEK’de kullanılan analiz düzeylerini daha iyi anlayabilmek için (1) aynı örgütsel forma sahip olan (homojen) örgütler, (2) bu örgütlerin oluşturduğu popülasyonlar (heterojen), (3) heterojen nitelikteki popülasyonların oluşturduğu örgüt topluluğu ve (4) farklı toplulukların oluşturduğu örgütler dünyası şeklinde bir sıralama yapabiliriz (Rao, 2002: 541). Ancak bundan sonraki kısımda sadece ÖEK’nin analiz düzeyinin ne olduğu ile ilgili kafa karışıklığına sebep olan “popülasyon” ve “topluluk” düzeyleri arasındaki ayırım netleştirilmeye çalışılacaktır.

ÖEK’de popülasyon biyolojideki “tür” anlayışına benzer bir şekilde ele alınmıştır.

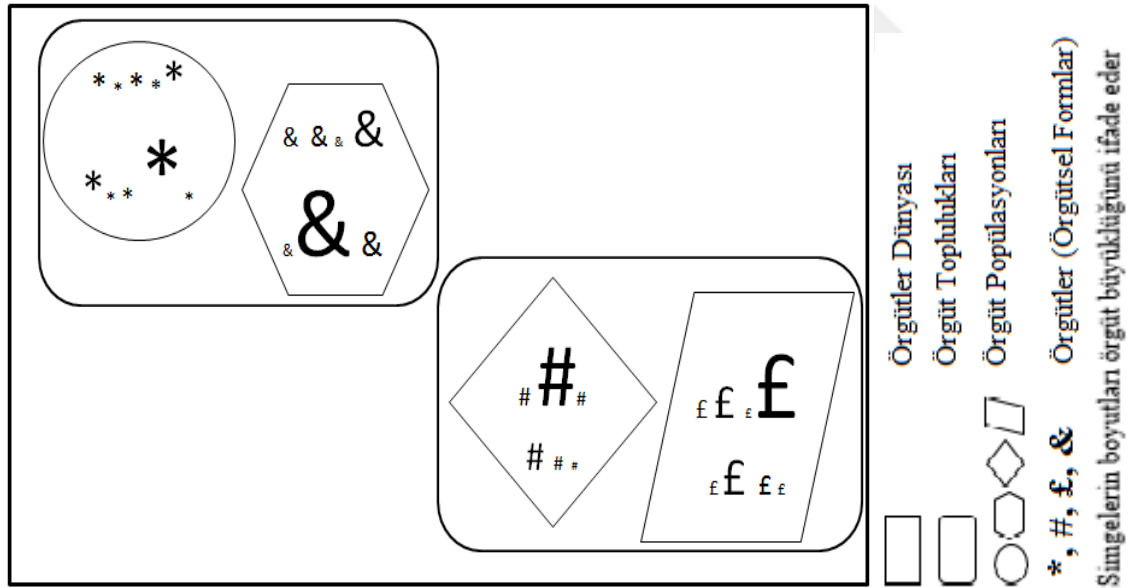
Biyolojide farklı türler ve bu türler arasındaki ayrım “genetik yapıları” açısından tanımlanmaktadır. Herhangi bir türün genetik içeriğini açıklamak için “model (blueprint)” kavramı kullanılmaktadır. “Blueprint” enerjiyi yapıya dönüştürmek için gerekli olan kuralları içerir. Örgütler açısından düşünüldüğünde ise girdileri çıktıları dönüştürme sürecindeki kural ve prosedürleri içerir. Örgütsel ekoloji literatüründe ise tür anlamında kullanılan popülasyonların ayrıştırılmasında ve sınırlarının belirlenmesinde “*örgütsel form*” kavramı kullanılmaktadır. Popülasyonlar arasında bir ayrım yapmak için kullanılan örgütsel form kavramı farklı bileşenleri içermektedir: (1) örgütün formal yapısı - organizasyon şeması, yazılı kurallar vb. (2) örgüt içindeki faaliyet yapıları (örgütlenme) - hangi faaliyet kim tarafından yapılacak (3) normatif düzenlemeler - nelerin doğru olarak kabul edildiği. Popülasyonlar arasındaki ayrımın belirlenmesinde örgütsel forma ek olarak, herhangi bir popülasyonun üyelerinin belirli bir zaman diliminde ve aynı coğrafi, politik sınırlar içinde ve aynı pazarda yer almaları da gerekmektedir (Hannan ve Freeman, 1977: 935-936). Dolayısıyla tür anlamında kullanılan popülasyon, belirli bir zaman diliminde ve belirli sınırlar dahilinde (aynı coğrafi, politik sınır ve aynı pazar) aynı örgütsel formu paylaşan örgütler topluluğudur ve bu özelliğiyle homojen bir niteliğe sahiptir.

Yukarıdaki ifadelerden anlaşıldığı üzere, “popülasyon düzeyi”, homojen nitelikteki örgütsel formları ele alması nedeniyle, popülasyonun *değişmezliğine* vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla bu perspektif, popülasyon içindeki örgütlerin *tekdüzeliğine* odaklanarak, ÖEK'nin asıl cevap aradığı “*çeşitliliği*” açıklamak noktasında yetersiz kalmaktadır. Heterojen nitelikteki yeni örgüt türlerinin ortaya çıkmasıyla evrimsel değişimin nasıl meydana geldiği konusuna açıklama getirememektedir. “Topluluk düzeyi”ndeki analizler popülasyon içindeki homojenliği ele almanın yanında; var olan örgüt türlerinin zamanla azalması veya yok olması, yeni örgüt türlerinin ortaya çıkması veya çoğalması ve örgüt türleri arasındaki ilişkilere de odaklanarak popülasyon düzeyinde eksik bırakılan alanı doldurmaktadır (Astley, 1985: 224).

Kuram popülasyon düzeyindeki homojenliğe “seçilim” mantığıyla açıklama getirmektedir. Seçilim, yeni örgüt türlerinin (popülasyon) nasıl ortaya çıktığını açıklamamaktadır. Bunun yerine, var olan bir örgüt türüne odaklanarak çevresel koşullara uyum göstermeyen örgüt formlarının elenmesi ile çevresel koşullara uyum gösteren örgütsel formların homojenliğini açıklamaktadır. “Süzgeç” mantığına benzer bir şekilde,

seçilim aslında popülasyonun şartlarına uyum sağlamayan örgütlerin süzülerek elendiğini ve koşullara optimal düzeyde uyum sağlayan örgütlerin hayatta kaldığını açıklayarak örgütsel çeşitliliğin artmasından ziyade azalmasını ifade etmektedir (Carroll, 1984: 74). Bu durumda örgütsel çeşitliliği anlayabilmek için farklı örgüt türlerinin (popülasyon) varlığına ve bu türler arasındaki ilişkilere odaklanan “topluluk düzeyi” perspektifinin açıklamalarına bakılmalıdır. “Topluluk düzeyi” popülasyon düzeyinden bir üst analiz düzeyi olması itibarıyla popülasyon ekolojisi mantığını kapsamaktadır. Dolayısıyla topluluk düzeyi perspektifi hem bir popülasyon içindeki homojenliği hem de farklı popülasyonlar arasındaki heterojenliği açıklamaktadır (Astley, 1985: 224).

ÖEK’deki analiz düzeyleri arasındaki ayrım “heterojenliğin içindeki homojenlik” olarak ifade edilebilir. Analiz düzeyleri arasındaki ayrım bir senaryo yardımıyla Şekil 2’de anlatılmıştır: Örgütler dünyasının iki farklı örgüt topluluğundan oluştuğunu düşünelim. Bu örgüt topluluklarının da heterojen nitelikteki iki farklı popülasyonu bünyesinde barındırdığını varsayalım. Her bir popülasyon da aynı örgütsel forma ancak farklı büyüklük, yaş ve niş aralığına sahip bireysel örgütlerden oluşmaktadır.



Şekil 2: Örgütsel Ekoloji Çalışmaları Analiz Düzeyleri: ‘‘Heterojenlik İçinde Homojenlik’’

McKelvey (1982), bir popülasyonun homojenliğine ve popülasyonlar arasındaki heterojenliğe yönelik bir açıklama getirmiştir. Her bir popülasyonu “örgütsel tür” olarak tanımlayıp bu örgütsel türlerin kendi içlerindeki benzerliklerini ve türler arasındaki ayrımı Hannan ve Freeman (1977) gibi biyolojideki “gen” mantığıyla ancak örgütlerin

yaygın yetenekleri anlamındaki farklı bir kavramla açıklamıştır: “Comp”²⁵. Örgüt türleri (popülasyon) sahip oldukları teknik ve yönetsel bilgiler (yetenekler) bakımından ayrıştırılabilir. Örgütlerin sahip oldukları teknik ve yönetsel bilgiler söz konusu örgütsel tür içindeki toplam teknik ve yönetsel bilgi havuzunun (compool) sadece bir kısmıdır. (McKelvey, 1982: 195-196). Her bir örgütsel türün kendi içindeki homojenliği ve örgütsel türlerin heterojenliği arasındaki ayırt edici nokta söz konusu teknik ve yönetsel bilgilerin aktarılabilirliği ile ilgilidir. Örgütlerin teknik ve yönetsel bilgileri zaman içinde yapılageldiği için kuşaktan kuşağa aktarılabilir. Aynı örgütsel türdeki örgütler kaynak havuzunun birbirleriyle ilişkili olan kısmını paylaşırlar. Bu durumda örgütsel tür içindeki örgütler arasında yüksek derecede bilgi akışı söz konusudur. Bilgi akışı örgütsel türleri sabit hale getirir. Ancak teknik ve yönetsel bilgilerin büyük oranda ürün veya endüstriye özgü olmasından dolayı, farklı örgüt türleri arasında sınırlı bir bilgi akışı söz konusudur. Örgüt türleri arasındaki sınırlı bilgi akışı örgüt türlerini birbirinden izole etmektedir (Astley, 1985: 226).

1.6.1. Örgütsel Ekoloji Kuramında “Bağımlılık” Olgusu

Popülasyon, homojen nitelikteki örgütlerin oluşturduğu kümeleri/grupları ifade eder. Herhangi bir popülasyon içindeki örgütler çevresel koşullara uyum sağlamak için ortak yollara sahiptirler. Bir anlamda popülasyon, içinde bulunan örgütlerin ortak kaderleri üzerinden tanımlanabilir. Aynı popülasyon içindeki örgütler, benzer örgütsel biçime sahip olmaları itibarıyla çevresel koşullardan benzer şekillerde etkilenirler. Dolayısıyla popülasyon içindeki bütün örgütler, örgütsel başarı ve başarısızlıkların sonuçlarını belirli ölçülerde paylaşırlar (Hannan ve Freeman, 1977: 934).

Örgütler arasındaki “kader birliği” örgütlerin karşılıklı olarak bağımlılığını ima etmektedir. ÖEK’de örgütlerin birbirlerinin kaderlerini (sonuçlarını) etkilediği düşünüldüğünde, örgütlerin birbirlerine bağımlı oldukları düşünülebilir. Barnett ve Carroll (1987) herhangi bir grup içindeki örgütler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisini iki farklı şekilde tanımlamışlardır. Eğer grup içindeki örgütler birbirlerinin yaşama şanslarını arttıırırlarsa, bu durumda aralarında “karşılıklılık (mutualistic)” ilişkisi vardır. Eğer grup içindeki örgütler birbirlerinin sonuçlarını negatif yönde etkilerse, aralarında

²⁵ Örgütlerin sahip oldukları baskın yeteneklerdir (özyetkinlik). Diğer bir ifadeyle örgütlerin sahip oldukları karakteristik teknik ve yönetsel bilgileridir (Astley, 1985: 226).

“rekabetçi (competitive)” bir ilişki vardır (Barnett ve Carroll, 1987: 400).

Hawley’e (1950) göre karşılıklılık (mutualism) iki ayrı temele dayanmaktadır: Birlikte bulunma/ortakçılık (commensalism²⁶) ve ortakyaşarlık (symbiosis). “Birlikte bulunma” ilişkisi tamamlayıcı/bütünleyici (supplementary) benzerliklere dayalı olarak tanımlanmaktadır. Bu tip ilişki birbirine benzer örgütlerin ortak eylemlerde bulunarak birlikte çalıştığı durumlarda meydana gelir. Bu durum, daha çok yeni örgüt türlerinin ortaya çıktığı dönemlerde o türden örgütlerin birbirlerinin meşruiyetini arttırıcı bir etkiye sahip olması şeklindedir. “Ortakyaşarlık” ilişkisi ise birbirini tamamlayıcı (complementary) farklılıklara dayalı olarak tanımlanmaktadır. Bu tip ilişkinin en yaygın örneği, piyasada değer zinciri halkasının farklı aşamalarındaki örgütlerin birbirleriyle alışveriş yaparak ortak fayda sağlamalarıdır (Barnett ve Carroll, 1987: 401).

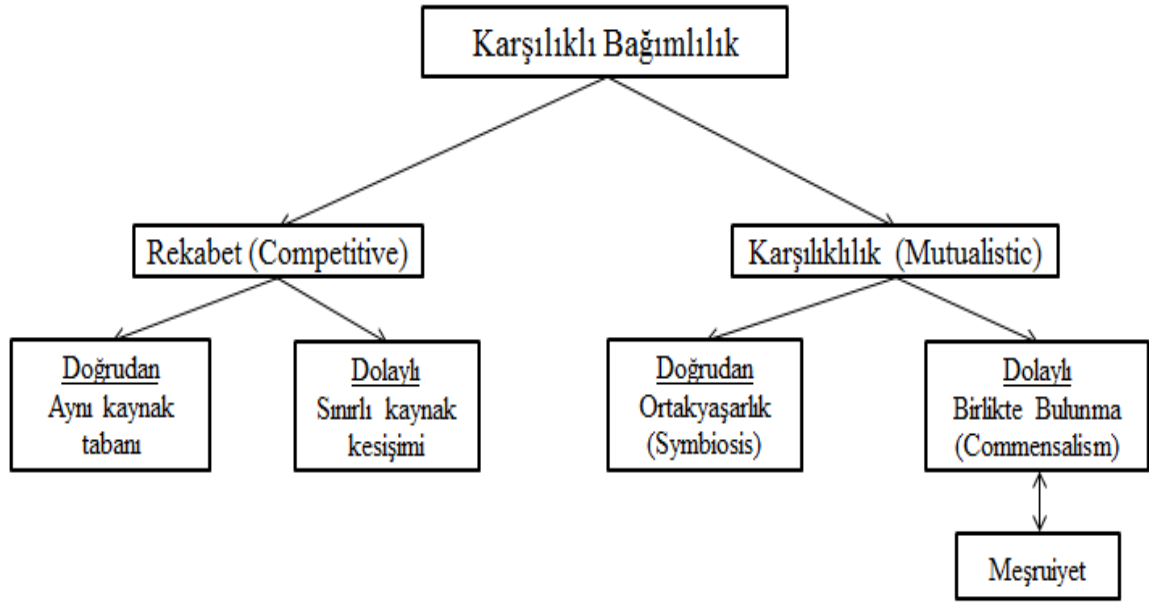
Yukarıdaki ayırmda “birlikte bulunma ilişkisi” olarak sadece belli bir popülasyondaki örgütlerin birbirlerine meşruiyet sağlayıcı etkilerine değinilmiştir. Ancak, meşruiyetin etkisiyle zamanla popülasyondaki örgütlerin sayılarının artması sonucunda, bu örgütlerden bazılarının kıt kaynaklar elde etme mücadelesinde popülasyonun standartlarını sağlamamalarından dolayı örgütler arasında bir rekabet de meydana gelmektedir (Barnett, 1990: 40-41). Dolayısıyla birlikte bulunma (commensalism) her ne kadar karşılıklılığın (mutualism) temeli olarak gösterilse de, birlikte bulunma hem karşılıklılığı hem de rekabeti içermektedir. Bütün bu ayrımları bir arada düşündüğümüzde karşılıklılık, birlikte bulunma (popülasyon analiz düzeyi) ve ortakyaşarlık (topluluk analiz düzeyi) olmak üzere iki biçimde karşımıza çıkmaktadır. Birlikte bulunma ise popülasyondaki yoğunluğa göre hem meşruiyet hem de rekabet şeklinde iki farklı şekil alabilmektedir.

Örgütler arasındaki söz konusu iki tür bağımlılık ilişkisi de (rekabetçi ve karşılıklılık) “doğrudan (direct)” veya “dolaylı/yayılmış (diffuse)” olarak iki farklı şekilde meydana gelebilir²⁷. “Doğrudan rekabet” aynı kaynaklara ihtiyaç duyan örgütler arasında gerçekleşen, örgütlerden birinin kazandığı durumda diğerinin kaybettiği rekabet şeklidir. Doğrudan rekabet her birinin diğerini tanımlayabildiği/takip edebildiği örgüt çiftleri

²⁶ İki organizma arasındaki etkileşim, farklı türlere ait organizmalar arasında gözlenen ilişki, besin ortaklığı, tek yönlü yararlanma (<http://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/commensalism>, Erişim 24.12.2016)

²⁷ Bu durumda dört farklı bağımlılık şekli ile karşılaşılmaktadır: (1) “Doğrudan rekabet (Direct competition)”, (2) “Dolaylı rekabet (Diffuse competition)”, (3) “Doğrudan karşılıklılık (Direct mutualism)”, (4) “Dolaylı karşılıklılık (Diffuse mutualism)”.

arasında meydana gelir. Buna karşılık “dolaylı rekabet” ise genellikle birbirleri hakkında bilgileri olmayan birçok örgüt arasında meydana gelmektedir. Dolaylı rekabet örgütlerin ihtiyaç duydukları ortak kaynakların sınırlı olduğu durumlarda meydana gelmektedir. “Doğrudan karşılıklılık” ilişkinin her iki tarafına da yarar sağlayacak şekilde örgütlerin birbirlerini tamamlayıcı işbirlikleri sonucunda meydana gelir. Değer zinciri halkasındaki bünyeler arasındaki ilişki bu ilişki türüne örnek olarak gösterilebilir. “Dolaylı karşılıklılık” ise benzer karakteristiklere sahip olan örgütlerin birbirlerinin meşruiyetini arttırmasını ifade etmektedir (Barnett ve Carroll, 1987: 401).



Şekil 3: Örgütsel Ekoloji Kuramı Açıklamalarındaki Bağımlılık Ayrımı

ÖEK'nin karşılıklı bağımlılık ile ilgili açıklamaları farklı kriterler açısından farklı ayrımlara tabi tutulmuştur. Söz konusu farklı ayrımların sonucunda meydana gelen karışıklık Şekil 3 yardımıyla giderilmeye çalışılmıştır.

Örgütler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi ÖEK'deki farklı analiz düzeylerinde ortaya çıkabilir. Herhangi bir grup örgütü araştırmalarına konu edinen “popülasyon” ve “topluluk” düzeyinin her ikisinde de karşılıklı bağımlılık ilişkisinin farklı türleri ortaya çıkabilir (Barnett ve Carroll, 1987: 400). Çalışmanın bu kısmında, yukarıdaki bağımlılık sınıflandırmasına analiz düzeylerine göre farklılaşan bağımlılık türleri de eklenerek ÖEK'nin karşılıklı bağımlılık ile ilgili açıklamalarının genel bir resmi sunulmuştur.

Popülasyon Düzeyinde Bağımlılık

Popülasyon analiz düzeyinde karşılıklı bağımlılığın hem rekabet hem de karşılıklılık yönünü ifade eden “birlikte bulunma ilişkisi”, “yoğunluk bağımlılığı kuramı²⁸” temelinde açıklanabilir. Yoğunluk bağımlılığı kuramının açıklamaları temel alınarak, herhangi bir popülasyonun yoğunluğunun düşük olduğu durumlarda yoğunluk arttıkça meşruiyet sürecinin etkisiyle örgütler arasında “dolaylı” olarak karşılıklılık (mutualism) ilişkisinin meydana geleceği ifade edilmektedir. Buradaki meşruluk örgütlerin birbirlerinin taklit etmesiyle aynı örgütsel biçime sahip örgüt sayısındaki artışı ifade eden bilişsel meşruiyettir. Yoğunluğun düşük olduğu böyle zamanlarda, örgütler kıt kaynakların muhtemel sakıncalarından kendilerini kolay bir şekilde sakınabilirler. Ancak yoğunluk arttıkça, örgütlerin aynı kaynak tabanından beslenecek olmalarından dolayı örgütler üzerinde doğrudan ve dolaylı “rekabetçi” baskılar meydana gelebilir. Aynı popülasyondaki potansiyel rakiplerin sayısı arttıkça, örgütlerin rekabetçi baskıların muhtemel sakıncalarından korunması zorlaşmaktadır (Dobrev ve Kim, 2006: 233-234).

Herhangi bir popülasyonda, yoğunluğun yüksek olduğu zamanlarda, örgüt sayısı arttıkça; örgütler aynı kaynak tabanından beslendiklerinden, söz konusu kaynaklar için örgütler arasında “rekabet” ihtimali artmaktadır. Dolayısıyla yoğunluğun yüksek olduğu zamanlarda her bir yeni örgütün popülasyona dâhil olması örgütler arasındaki rekabetin şiddetini arttırmaktadır. Popülasyondaki örgütler arasındaki rekabetin şiddetinin en temel belirleyicilerinden biri, örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakların benzerliğidir: Örgütler ne kadar çok benzer kaynağa ihtiyaç duyarlarsa, bu kaynakların kıtlığından dolayı rekabetin daha şiddetli olması beklenir (Baum ve Amburgey, 2002: 315).

Örgütler arasındaki rekabetin ve karşılıklılığın dolaylı olmasına sebep olan durumlar

²⁸ Yoğunluk, herhangi bir popülasyondaki örgüt sayısını ifade etmektedir. Yoğunluk bağımlılığı kuramı, popülasyondaki yoğunluğun o popülasyondaki örgütlerin doğum ve ölüm oranları üzerindeki etkilerini “rekabet” ve “meşrulaşma” süreçleri temelinde incelemektedir. Popülasyonların gelişme süreçleri, genel olarak, ilk ortaya çıktıklarından itibaren yavaş bir büyüme, hızlı bir artışla en üst seviyeye ulaşma, zirveden aşağıya doğru bir düşüş ve bir müddet sonra popülasyondaki örgüt sayısının sabitleşmesi şeklinde gözlenmektedir. Popülasyonun başlangıç aşamalarında, yoğunluğun düşük olduğu zamanlarda, söz konusu örgütsel forma sahip olan her bir yeni örgütün popülasyona dahil olması “meşruiyeti” artırıcı bir etkiye sahiptir. Bu aşamada kaynakların popülasyondaki örgütler için yeterli olmasının sonucu olarak popülasyon içindeki rekabet azdır. Ancak zamanla söz konusu örgütsel formun meşruiyetinin artması sayesinde popülasyondaki yoğunluk artmaya başlamıştır. Yoğunluk arttıkça, sürekli artan örgütlerin aynı kaynak tabanından beslenmek durumunda olmasından dolayı popülasyona her yeni örgütün dahil olması “rekabetçi” bir baskı oluşturacaktır. Dolayısıyla başlangıçta popülasyonun yoğunluğundaki artış yeni örgüt doğum oranını arttırırken, belli bir noktadan sonra yoğunluktaki artış yeni örgüt doğum oranı azaltıp ölüm oranını arttırmaktadır (Hannan ve Carroll, 1992: Bölüm 2).

ÖEK kapsamındaki kavramlar yardımıyla şu şekilde açıklanabilir. Her ne kadar popülasyon homojen bir yapıya sahip olsa da; popülasyon içindeki örgütler (a) odaklandıkları niş²⁹ aralıkları (*özelci-genelci örgütler*), (b) örgütler arasındaki *büyüklik farklılıkları* (Hannan ve Freeman, 1977: 945) ve (c) faaliyette buldukları *coğrafi bölge* (Barnett ve Carroll, 1987: 406) itibarıyla farklılaşmaktadırlar. Popülasyon içindeki bu farklılıklar, örgütlerin farklı nitelikteki kaynakları talep etme ve farklı faaliyetlerde bulunma eğilimlerinden dolayı hem rekabetin hem de karşılıklılığın şiddetini azaltarak “dolaylı (diffuse)” bir etkiye sebep olabilir (Baum ve Singh, 1994: 347). Çünkü söz konusu farklılıklar, örgütlerin direkt olarak karşılaşabilecekleri potansiyel rakipleri azaltacaktır.

- a) Aynı popülasyondaki örgütler farklı nişlere yönelmektedirler. Bazı örgütler mevcut kaynak kümesinin daha geniş bir kısmını işgal ederken (genelci), buna karşılık bazı örgütler de daha dar bir kısmını (özelciler) işgal ederler. Genelci örgütler pazarın merkezini elde etmek istediklerinden ana kaynaklara sahip olmak isterler. Buna karşılık özelci örgütler sadece belirli işlere odaklanarak genelci örgütlerden geri kalan kaynakları talep ederler. Dolayısıyla özelci örgütler ile genelci örgütlerin talep ettikleri kaynak tabanı farklılaşmaktadır. Bu durumda özelci ve genelci örgütler kendileriyle aynı niş aralığına sahip olan örgütlerle daha yoğun bir rekabete girmelerine rağmen, farklı niş aralığına sahip örgütlerle farklı kaynak kümelerini talep ettiklerinden dolayı rekabetin görece daha az şiddetli olması beklenir (Hannan ve Freeman, 1977: 945).
- b) Aynı popülasyondaki farklı büyüklükteki örgütler ise farklı örgütsel formlara sahip olma eğilimi göstermektedirler. Bunun yanında, aynı popülasyon içindeki örgütler benzer faaliyetlerde bulunmalarına rağmen, farklı büyüklükteki örgütler farklı kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla örgüt formlarındaki farklılığın bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal farklılıklar farklı kaynaklara eğilim göstermek ile sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle popülasyonun beslendiği kaynak tabanı örgütlerin büyüklüklerine göre de bir ayrıma tabi tutulabilir. Bu durumda örgütler arasındaki rekabetin aynı büyüklüğe sahip olan örgütler arasında daha şiddetli,

²⁹ Niş, herhangi bir popülasyondaki örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gereksinim duydukları ve beslendikleri kaynak kombinasyonlarının tamamıdır (Hannan ve Freeman, 1977: 947). Diğer bir ifadeyle ise üretim kapasiteleri ve kaynak gereksinimleri açısından popülasyon içindeki farklılıklardır.

farklı büyüklükteki örgütler arasında ise görece daha az şiddetli (dolaylı rekabet) olması beklenir (Hannan ve Freeman, 1977: 947).

- c) Aynı popülasyon içinde alt popülasyonların oluşması sonucunda örgütlerin çeşitlenmesi (farklı alanlara yayılması) ve dolayısıyla rekabetin etkisinin azalmasının dinamiklerinden biri de coğrafi bölge farklılıklarıdır (Baum ve Amburgey, 2002: 316). Popülasyon, coğrafi bölgelere göre alt gruplara ayrılabilir (Baum ve Singh, 1994: 348). Aynı örgütsel forma sahip olsalar bile farklı coğrafyalarda faaliyette bulunan örgütler arasındaki rekabetin aynı coğrafyada bulunan örgütler arasındaki rekabetten daha düşük olması beklenmektedir. Belli bir bölgede yer alan işletmelerin sayısı o bölgenin yoğunluğunu gösterir. Bir bölgede yoğunluğun yüksek olduğu zamanlarda, o bölgedeki örgütler arasında doğrudan bir rekabet söz konusudur. Buna karşılık yoğunluk azaldıkça, farklı bir coğrafyadaki örgütler arasında farklı kaynak tabanlarının talep edilmesinden dolayı dolaylı bir rekabet beklenmektedir (Barnett ve Carroll, 1987: 406).

Söz konusu bu farklılıklar örgütler arası karşılıklı bağımlılık açısından rekabetin etkisini azaltıcı bir etkiye sahip olmak ile birlikte, aynı zamanda, popülasyon üyeleri arasında “tamamlayıcı” bir etkiye de yol açabilir: Bu farklılıklar örgütler arasında “karşılıklılık (mutualistic)” ilişkiyi de meydana getirebilir. Popülasyon içinde aynı örgütsel forma sahip olan örgütler arasındaki söz konusu bu farklılıklar nasıl ortaya çıkmaktadır? Popülasyonun yoğunluğu arttıkça kıt kaynaklar için mücadele eden örgütler arasındaki rekabetin şiddetinin artması, rekabet üstünlüğü kazanmak adına örgütleri mevcut koşullara daha az uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bu durumda örgütler, kendilerine rekabet üstünlüğünü sağlayacaklarını düşündükleri farklı fonksiyonları arayarak ve zamanla bu fonksiyonları icra ederek farklılaşmaya başlamaktadırlar (Baum ve Singh, 1994: 349). Dolayısıyla popülasyon içindeki rekabet örgütlerin farklı fonksiyonları yerine getirmesine sebep olur; popülasyon içindeki bu fonksiyonel farklılaşma da örgütlerin birbirlerini tamamlayıcı bir role sahip olmasını beraberinde getirir.

Örgütler arasındaki farklılıkların birbirlerini tamamlayıcı etkisi ÖEK’deki “kaynak bölünmesi³⁰” perspektifiyle açıklanabilir. Genelci örgütler pazarın merkezini elde etmek

³⁰ Kaynak bölünmesi, popülasyonların ortaya çıkmalarından itibaren belli bir süre geçmesinin ardından evrilerek olgunluğa ulaştığı, yani zamanla popülasyon içinde büyüklükleri artan ancak sayıları azalan genelci örgütlerin popülasyona hakim olduğu, zamanlardaki iki farklı niş aralığına sahip örgüt türleri

için ana kaynaklar için mücadele ederler. Bu mücadele genelci örgütlerden bazılarının ölümüyle sonuçlanabilir. Ölen genelci örgütlerden arta kalan kaynakların tamamı geride kalan genelci örgütler tarafından ele geçirilemez; pazarın merkezine hitap etmeyen ikincil nitelikteki kaynaklar özelci örgütlere bırakılabilir. Bu durum farklı kaynak tabanını talep etmelerinden dolayı özelci ve genelci örgütlerin birbirleriyle rekabet etmelerinden ziyade farklı nişlere sahip olan bu iki tip örgüt türü arasında tamamlayıcı ilişkileri de meydana getirebilir. Popülasyon içindeki faaliyetleri bir değer zinciri halkası olarak düşündüğümüzde özelci ve genelci örgütler arasındaki bu tamamlayıcılığı anlamak mümkün olmaktadır (Baum ve Singh, 1994: 349).

Buraya kadar olan açıklamaları özetlemek gerekirse, popülasyon düzeyindeki rekabet ve karşılıklılık yapıları popülasyon üyelerinin ne derece benzer kaynaklara ihtiyaç duyduklarına ve tamamlayıcı nitelikteki fonksiyonel farklılıklara sahip olduklarına bağlıdır: Örgütler arasında aynı kaynaklara olan ihtiyaç arttıkça, rekabet olasılığı artmakta; buna karşılık örgütlerin icra ettikleri fonksiyonlar birbirlerini tamamlayıcı şekilde farklılaştıkça, örgütler arasındaki karşılıklılık olasılığı artmaktadır. Örgütler arasındaki kaynak ihtiyacının aynı olmasının ya da tamamlayıcı olmasının belirleyicisi de örgütlerin işgal ettikleri “örgütsel nişler” ile açıklanmaktadır. Bir popülasyon birçok nişi kapsamaktadır. Popülasyondaki her örgüt söz konusu çok sayıdaki nişten sadece kendi yetenekleri ve kaynak havuzu ile uygun olanlarını işgal ederler. Dolayısıyla örgütler hedefledikleri örgütsel nişe bağlı olarak farklı rekabetçi alanlarla veya tamamlayıcı ilişkilerle karşılaşır. Buna göre, aynı örgütsel nişe sahip olan örgütler arasında rekabetçi baskıların artması beklenirken, farklı örgütsel nişi işgal eden örgütler arasında tamamlayıcı ilişkiler beklenmektedir.

arasındaki etkileşimi açıklamaktadır. Buna göre pazardaki yoğunlaşma artmasıyla beraber pazarın merkezini elinde tutmak isteyen genelci örgütler arasındaki rekabetin şiddetinin artması, söz konusu genelci örgütlerden bazılarının ölmesine sebep olmaktadır. Ancak ölen genelci örgütlerin farklılaşmış kaynak tabanının tamamı pazarın merkezine hakim olan diğer genelci örgütler tarafından kullanılmamaktadır. Çünkü popülasyon farklı nitelikteki nişlere ayrılmaktadır ve her örgüt bu nişlerden bazılarını ele geçirebilmektedir. Genelci örgütlerin tümünün kaynak ve kabiliyetleri farklı olacağından bu nişlerin ayrılarını işgal etmeleri zorlaşmaktadır. Dolayısıyla ölen genelci örgütün farklı nitelikteki nişlerinin tamamı mevcut genelci örgütler tarafından kullanılmayıp bir kısmı da pazardaki özelci örgütlere kalmaktadır. Dolayısıyla pazardaki yoğunlaşma arttıkça, büyüklükleri artan genelci örgütlerin sayısında bir azalma ve uzmanlaşmış nitelikteki özelci örgütlerin sayısında da bir artış beklenmektedir (Ayrıntılı bilgi için bkz. Carroll, 1985).

Topluluk Düzeyinde Bağımlılık

Popülasyon düzeyi ile topluluk düzeyi arasındaki fark, analiz düzeyi farkıdır. Örgüt topluluğu “ortakyaşarlık” ve “birlikte bulunma” ekolojik bağları ile birbirlerine bağlı “popülasyonlar grubunu” ifade eder. Buna göre, topluluk düzeyindeki çalışmalar topluluğu oluşturan benzer ve/veya farklı fonksiyonları yerine getiren farklı popülasyonların birbirleriyle nasıl etkileşim içinde olduklarını incelerler. Popülasyon düzeyindeki çalışmalar ise herhangi bir popülasyondaki (benzer örgütsel formdaki) örgütler arasındaki ilişkileri incelemektedirler (Rao, 2002: 541).

Topluluk düzeyindeki açıklamalar, popülasyon düzeyindeki açıklamalardan farklı olarak, popülasyon içindeki örgütlerin birbirleriyle ilişkilerini değil; farklı örgütsel türleri ifade eden “popülasyonlar arasındaki ilişkileri” araştırmalarının odağına alırlar. Topluluk düzeyindeki bağımlılık ilişkileri de “ortakyaşarlık” ve “birlikte bulunma” olarak iki farklı şekildedir. Birlikte bulunma ilişkisi, popülasyon düzeyindeki gibi, yoğunluk bağımlılığı kuramının açıklamalarını temel alarak benzer örgütsel forma sahip popülasyonların sayısına (yoğunluk) bağlı olarak “meşruiyet” ve “rekabet” olmak üzere iki farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Özetle, topluluk düzeyinde popülasyonlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi üç farklı şekil almaktadır: (1) ortakyaşarlık (symbiosis), (2a) birlikte bulunma (commensalism)-meşruiyet (2b) birlikte bulunma (commensalism)-rekabet (Dobrev vd. 2006: 578).

- 1) Ortakyaşarlık ilişkisi farklı nişleri işgal eden ve birbirlerinin varlığından fayda sağlayan fonksiyonel olarak farklılaşmış popülasyonlar arasındaki ilişkileri ifade eder. Bu ilişki türü, farklı örgütsel formlara sahip olan ve fonksiyonel olarak farklılaşmış popülasyonların faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için birbirlerini tamamlayıcı etkisini ifade etmektedir. Herhangi bir endüstrideki değer zinciri halkasının aşamaları arasındaki ilişkiler bu tip ilişkiye örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla ortakyaşarlık ilişkisinin göstergesi popülasyonların işlevlerinin birbirlerinden farklı ancak birbirlerini tamamlayıcı özellikte olmasıdır (Rao, 2002: 544). Buna göre, örgüt toplulukları zamanla birbirleriyle etkileşim içinde olan fonksiyonel olarak farklılaşmış popülasyonların birbirlerini tamamlayıcı olarak bütünleştikleri sistemlerdir (Astley, 1985: 234). Bu durumda topluluğun içindeki farklı fonksiyonları yerine getiren popülasyonlar birbirlerine fayda

sağlamaktadırlar. Popülasyonların fonksiyonlarını topluluk dışında yerine getirememesi örgütler arasındaki bağımlılığın göstergesi olarak değerlendirilebilir.

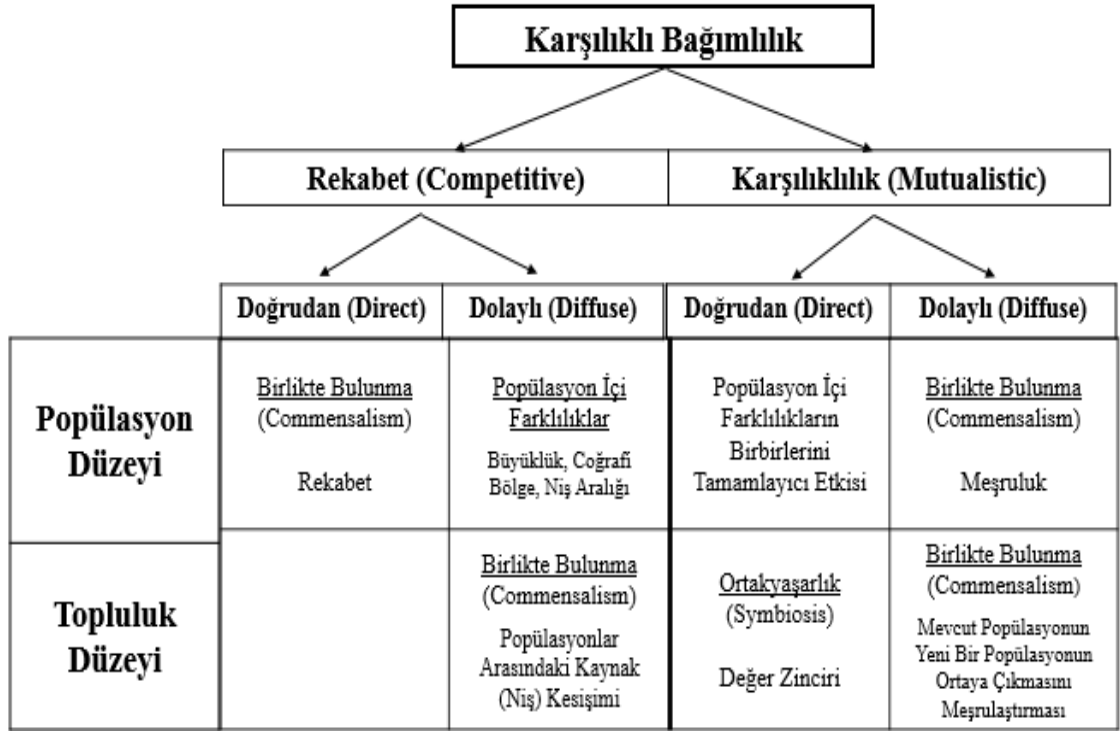
2) Birlikte bulunma ilişkisi ise benzer örgütsel forma sahip olan popülasyonlar arasındaki ilişkileri ifade eder. Bu tip ilişkiyi konu alan çalışmalar “bir popülasyondaki örgüt sayısının artması (yoğunluğun artması) diğer popülasyonlarının ortaya çıkma, büyüme ve/veya popülasyondaki örgütlerin hayatta kalma ihtimalini nasıl etkiler?” sorusunu anlamaya çalışırlar. Bu perspektife göre popülasyonlar arasındaki karşılıklı bağımlılığın temel belirleyicileri; mevcut bir popülasyonun yeni bir popülasyonun ortaya çıkmasını “meşrulaştırması” ve popülasyonların ihtiyaç duydukları kaynakların örtüşmesi durumunda popülasyonlar arasındaki “rekabetin yayılması”dır (Dobrev ve Kim, 2006: 236).

2a) Herhangi bir popülasyonun diğer bir popülasyonun ortaya çıkabilmesi için meşruluğunun sağlamanın göstergesi popülasyonların “kimlik alanlarının örtüşmesidir (overlap in identity space)”. Popülasyonları birbirinden ayırmak için “örgütsel form” kavramı kullanılmaktadır. Her popülasyon kendisini diğer popülasyonlardan ayıracak bir örgütsel forma sahiptir. Her örgütsel form sosyal olarak kodlanmış bir kimlik kombinasyonuna sahiptir. Dolayısıyla herhangi bir örgütsel form iç içe geçmiş birden fazla sosyal kimliğin bir kompozisyonu olarak değerlendirilebilir. Bu durumda örgütsel formun sahip olduğu çoklu kimlikten dolayı örgütsel form diğer formların sahip olduğu kimlikleri de kısmen temsil edebilir. Herhangi bir örgütsel formu diğerlerinden ayıran ise o örgütsel formun bünyesinde barındırdığı sosyal kimlik kümesinin içinden en fazla kendisine özgü olanı ve en belirgin olanıdır (Polos vd., 2002: 89-91). Herhangi bir örgütsel formun bünyesindeki çoklu kimlik durumu bize “yeni ortaya çıkan bir popülasyonun diğer popülasyonlara göre örgütler dünyasındaki pozisyonu” hakkında değerlendirme imkânı tanır. Örgütsel formların kimlik kombinasyonları “geniş/kapsayıcı (broader)” veya “sınırlayıcı (restrictive)” olabilir. Herhangi bir örgütsel formun geniş/kapsayıcı (daha az kısıtlayıcı) bir kimlik kombinasyonuna sahip olması, diğer popülasyonların kimlik alanları ile örtüşmesi durumunda söz konusu popülasyonun diğer popülasyonları temsil etmesi anlamına gelmektedir.

Dolayısıyla örgütsel formların birbirlerini daha az kısıtlayıcı kimliklere sahip olması, birbirleriyle daha çok örtüşen kimliklere (geniş/genel kimliklere) ve özelliklere sahip olması demektir. Bu durumda herhangi iki popülasyonun birbirlerini daha az kısıtlayıcı kimliklere sahip olması, bu iki popülasyonun üyelerinin kimlik alanlarının örtüşmesini ifade etmektedir. Yeni bir popülasyonun kimlik kombinasyonunun var olan başka bir popülasyonun kimlik kombinasyonu ile örtüşmesi, yeni ortaya çıkacak popülasyonun “meşruluğunun” kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Popülasyonlar arasındaki kimlik örtüşmesi, meşruiyetin transferini mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla iki popülasyonun kimlik alanlarının örtüşmesi, popülasyonların birbirlerine olan karşılıklılığını (mutualism) işaret etmektedir (Dobrev vd. 2006: 580).

- 2b) Popülasyonlar arasındaki rekabetin göstergesi ise popülasyonların ihtiyaç duydukları “kaynak tabanlarının örtüşmesidir (overlap in resource niche)”. Popülasyonlar arasında kimlik alanlarının örtüşmesi neticesinde meşruiyet sağlanarak yeni popülasyonlar ortaya çıkmıştır. Yeni ortaya çıkan ve var olan örgütsel formların örtüşen kimliklerinin bir sonucu olarak bu örgütsel formlar aynı kaynak tabanını talep etmektedirler. Örtüşen kimlik alanları meşruiyet transferini mümkün kılarak yeni popülasyonların ortaya çıkmasına imkan tanınmasına rağmen; popülasyonların talep ettikleri kaynak tabanlarının örtüşmesinden dolayı, aynı kaynak tabanını talep eden örgüt sayısı arttığı için, farklı popülasyonların üyeleri arasındaki dolaylı bir rekabeti (diffuse competition) de kışkırtmaktadır (Dobrev vd. 2006: 581).

Özetlemek gerekirse, benzer örgütsel forma sahip popülasyon sayısının az olduğu durumlarda ortaya çıkacak yeni bir popülasyonun kimlik alanının var olan popülasyonlarla örtüşmesi (overlap in identity space) o popülasyonun ortaya çıkmasını “meşrulaştırıcı” bir etkiye sahip olmaktadır. Benzer örgütsel forma sahip olan popülasyon sayısının artması sonucunda ise bu popülasyonların benzer kaynak tabanlarını talep etmelerinden (overlap in resource niche) dolayı popülasyonlar arasında “rekabet” yayılmaktadır (diffuse competition). Bu durumda, popülasyonlar arasındaki meşruluğun göstergesi popülasyonların sahip oldukları örgütsel formların barındırdıkları sosyal kimlik alanlarının örtüşme düzeyidir. Popülasyonlar arasındaki rekabetin göstergesi ise işgal ettikleri kaynak nişlerinin örtüşme düzeyidir.



Şekil 4: Analiz Düzeylerine Göre Bağımlılık Ayrımı

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak, ÖEK'nin “yapısal durağanlık/atalet” ile ilgili açıklamalarında bağımlılık ile ilgili imalar bulunabilir. Örgütlerde atalet baskısı hem iç yapısal düzenlemelerden hem de çevresel kısıtlamalardan kaynaklanabilir. Atalete sebep olan iç yapısal özelliklerden biri örgütlerin varlıklarının (personel, makine, teçhizat, fabrika binası, üretim sistemlerine yaptıkları yatırımlar) kolaylıkla farklı görev ve işlemler için transfer edilememesidir. İşlem maliyeti kuramındaki “varlıkların spesifikliği” ile benzer şekilde, bu durum örgütleri ilişkide oldukları örgütlere ve yerine getirdikleri işlemlere karşı bağımlı duruma düşürebilir (Hannan ve Freeman, 1977: 931).

Sonuç olarak, ÖEK'nin bağımlılık ile ilgili açıklamaları analiz düzeylerine göre farklılaşmaktadır. Bağımlılık ile ilgili açıklamalar aynı mantığa dayanmakla birlikte, farklı analiz düzeylerinde farklı örgüt grupları arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Ancak hem popülasyon düzeyinde hem de topluluk düzeyinde “rekabetçi” ve “karşılıklılık” olmak üzere iki farklı ilişki görülmektedir.

Bölümün Değerlendirmesi

Bu çalışmanın alt amaçlarından birisi bağımlılık ilişkilerinde bağımlı konumda olan örgütlerin niçin böyle bir ilişkide bulduklarını anlamaktır. KBK'nin bağımlılık ile ilgili

açıklamalarında, bağımlılığın örgütlerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için zorunlu bir eylem olduğu ima edilmektedir. Ancak bu araştırmanın iddiası, KBK'nin ima ettiğine ek olarak, bağımlılık ilişkisindeki bağımlı taraf için bağımlılığın stratejik bir seçenek de olabileceğidir. Bu bölümde, böyle bir konuya niçin gerek duyulduğu KBK'nin bağımlılık ile ilgili açıklamaları üzerinden gereçlendirilmeye çalışılmış ve “bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine” yönelik kuramsal bir zemin hazırlayabilmek için diğer örgüt kuramlarının açıklamalarına başvurulmuştur.

Örgüt kuramlarının bir kısmı “bağımlılık” ile ilgili direk açıklamada bulunurken, bir kısmında bağımlılığa yönelik direk bir açıklama olmadığından bağımlılık olgusuna dair imalar yakalanmaya çalışılmıştır. Kuramların ima ve açıklamalarının hangi kavram ve parametreler üzerinden yapıldığının genel bir resmini görmek amacıyla Tablo 3 oluşturulmuştur.

Tablo 3: Örgüt Kuramlarının Bağımlılığa İlişkin Açıklama ve İmaları

KURAMLAR	AÇIKLAMA (Parametre)	İMA (Kavram)
<i>Kaynak Bağımlılığı Kuramı</i>	Kaynağın Önemi (kullanılma oranı ve kritikliği) Kaynak Üzerindeki Kontrol Yoğunluğu (Alternatif Sayısı)	-
<i>Koşul Bağımlılık Kuramı</i>	Dikey Bütünleşme	-
<i>İşlem Maliyetleri Kuramı</i>	-	Varlıkların Spesifikliği Küçük Sayılar Sorunu
<i>Kurumsal Kuram</i>	-	Meşruiyet Zorlayıcı Eşbiçimlilik
<i>Örgütsel Ekoloji Kuramı</i>	-	Kader Birliği (rekabet ve karşılıklılık) Yoğunluk Bağımlılığı

KBK'nin bağımlılığı kavramsallaştırmada kullandığı parametreler esasında diğer kuramların imalarının bir dayanak noktasını oluşturmaktadır. Kuramın bağımlılık ile ilgili sunmuş olduğu parametreler bağımlılığa dair en somut göstergeleri oluşturmaktadır. Ancak KBK bağımlılığın hangi durumlarda ortaya çıkacağına dair parametreler geliştirmiş olmasına rağmen, örgütlerin niçin böyle bir ilişkiye girdiklerine dair test edilmiş bir açıklama setine sahip değildir. Kuram çerçevesinde geliştirilen parametrelere

göre de, bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisinde bulunmaları bir zorunluluk olarak ima edilmektedir. KBK literatürünün yoğun bir şekilde bağımlılığı azaltıcı eylemler çerçevesinde şekillenmesi de bunun bir göstergesidir. Bağımlılık kavramı en temel araştırma alanlarından birisi olmasına rağmen, kuramın böyle bir boşluğunun olması bu araştırmanın hareket noktasını oluşturmaktadır.

Bölüm içindeki tartışmaların bir sonucu olarak, örgüt kuramlarının açıklamalarında bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine ilişkin kuramsal bir çerçeve geliştirilebilecek kadar yoğun ve güçlü tespitler yapılamamıştır. Diğer bir ifadeyle, bağımlılığın bir zorunluluk olduğu ve zorlayıcı etkiler barındırdığı için bağımlı örgütler tarafından arzu edilmeyen bir durum olduğu ve bu nedenle de bağımlılık ilişkisinin yapısının değiştirilmek istendiği varsayımı diğer örgüt kuramlarının açıklamalarında da dolaylı olarak kendini göstermektedir. Kuramların yoğun bir şekilde bağımlılığı “*dikey bütünleşme*” seçeneği üzerinden açıklamaya çalışması da bunun bir göstergesidir. Bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine ilişkin sadece İMK ve KK’nin açıklamalarında dolaylı bir ima söz konusudur³¹. Ancak bu imalar bağımlılığın stratejik seçenek olarak değerlendirilmesine yönelik bir kuramsal çerçeve geliştirecek kadar güçlü ve derin vurgulara sahip değildir. Bu nedenle, ikinci bölümde, böylesi bir kuramsal çerçeveyi oluşturabilmek için “*stratejik yönetim*” literatüründen yararlanılmıştır.

³¹ İMK’nin açıklamalarında, bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine dair şöyle bir ima söz konusudur: Aradaki ilişki her ne kadar asimetrik olarak başlasa da zamanla çeşitli psikolojik ve ekonomik unsurların etkisiyle karşılıklı tekel durumuna dönüşeceği görülmektedir. Bu durum bağımlı örgütlerin sürdürülebilirlikleri için bir anlam ifade etmektedir. KK’nin açıklamalarından meşruiyet kavramı üzerinden çıkartılan ima bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceği ile ilgili açıklayıcı bir araç olarak kullanılabilir. Örgütler bağımlı olacaklarını bildikleri halde, belirli kriterler açısından (mesela kalite, imaj gibi) meşru olan örgütlerle alışveriş ilişkisi içinde olmayı tercih edebilir. Dolayısıyla bağımlılığın stratejik bir seçenek olup olamayacağı açısından meşruiyet açıklayıcı bir mekanizma olarak göz önünde bulundurulabilir. Örgütler güçlü örgütler ile girdikleri ilişkiler neticesinde meşruiyet sağlayarak bilinirlikleri arttırabilirler. Bu durum örgütlerin başka örgütler ile yeni bağımlılık ilişkileri oluşturmasında bir referans olabilir.

BÖLÜM 2

KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI ÇERÇEVESİNDEKİ “BAĞIMLILIK SINIFLANDIRMALARINA” KATKI: STRATEJİK BİR SEÇENEK OLARAK BAĞIMLILIK

Giriş

Çalışma, genel anlamıyla, KBK'nın ima ettiği gibi bağımlılığın, bağımlı örgütler için sadece bir zorunluluk mu, yoksa bazı durumlarda stratejik bir seçenek³² olarak değerlendirilip değerlendirilmeyeceği sorusuna cevap aramak üzere tasarlanmıştır. KBK'da bağımlılık ilişkileri ile ilgili yazın, bağımlılığın asimetrik koşullarda bağımlı örgütler için bir zorunluluk olduğu imasını taşımaktadır. Söz konusu yazındaki gelişmeler bağımlılık ile strateji arasındaki ilişki bakımından incelendiğinde, bağımlılığın ancak simetrik koşullarda stratejik seçeneğe dönüşebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu çalışma söz konusu yazındaki bir boşluğu doldurmak amacıyla, stratejik yönetim literatüründen yararlanarak, asimetrik bağımlılığın da bağımlı örgütler için stratejik bir seçenek olabirliğinin imkanını tartışmaktadır.

Birinci bölümde, KBK'nın bağımlılık olgusunu açıklamaktaki yeterliliği/yetersizliği ve diğer örgüt kuramlarının bağımlılığa ilişkin açıklamaları ve imaları tartışılarak bağımlılığın mahiyeti betimlenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın genel tasarımında birinci bölüm, KBK'nın bağımlılık olgusunu açıklama gücünün yetersizliğinin gerekçelendirilmesi rolünü üstlenmektedir. Bu bölümde ise KBK çerçevesinde bağımlılık tipolojisi oluşturularak, ilgili literatürdeki bir boşluk olarak “asimetrik bağımlılık” koşullarında bağımlılığın bağımlı örgütler için stratejik bir seçenek olabirliğinin imkanı tartışılacaktır. Bunun için, ilk olarak, KBK'daki bağımlılık sınıflandırmalarının genel bir resmi sunulacak; daha sonra bir şeyin “stratejik” olarak değerlendirilebilmesi için taşınması gereken kriterler belirlenecek ve son olarak bu kriterler çerçevesinde stratejik

³² “Stratejik seçenek” ile örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak adına sahip oldukları stratejik nitelikteki alternatifler kastedilmektedir. Araştırmanın sorunsal göz önüne alındığında, “bağımlılığın stratejik seçenek olması” ile bağımlı örgütlerin içinde buldukları bağımlılık koşullarını kendileri için sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak görüp görmedikleri ve bağımlılığın “hangi durumlarda” ve “nasıl” bir rekabet üstünlüğü sağlayabileceğinin kuramsal temelleri tartışılacaktır. Kavramın İngilizce kullanımı düşünüldüğünde genellikle stratejik seçim ile karıştırıldığı için böyle bir izahatın verilmesi gerekli görülmüştür. Çünkü stratejik seçim kavramı zihinleri çevresel determinizm (belirlenimcilik) ve stratejik seçim ayrımındaki (Hrebiniak ve Joyce, 1985) aktör-yapı tartışmasına götürmektedir.

yönetim literatüründen yararlanarak “bağımlılığın nasıl stratejik bir seçenek olabileceğine” dair kuramsal tespitlerde bulunulacaktır. Dolayısıyla bu bölüm, hem KBK hem de stratejik yönetimdeki yaklaşımlar bağlamında asimetrik bağımlılık ilişkisinin de bağımlı örgütler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabileceğinin kuramsal temellerini tartışmaktadır. Bu anlamıyla bölüm tezin varlık gerekçesini ortaya koymaktadır.

Bölümün Amaçlanan Katkısı

Bu bölümde KBK’nın bağımlılık tanımlanmasını genişletmek için literatüre sunulacak olası katkı üç maddede ifade edilebilir:

- a. KBK literatürünün aksine, gücü ve güçlü olmayı odağına almaktan ziyade salt olarak “bağımlı” tarafın durumunu ele alması ve bu tarafın bağımlılığa razı olmasının kuramsal gerekçelerini ortaya koymak,
- b. KBK ile stratejik yönetim disiplini arasında “bağımlılığın yapısını değiştirmek adına stratejik eylemlere girişilmesi” şeklinde var olan ilişkiyi farklı bir açıdan ele alarak *bağımlılığın kendisini stratejik bir seçenek* olarak temellendirme çabası,
- c. KBK ile strateji arasındaki ilişkiyi farklı bir açıdan ele alarak ve bağımlı tarafın bağımlılığa razı olmasının gerekçelerini ortaya koymanın bir uzantısı olarak KBK’deki bağımlılık ayırımını açıklamak.

Bağımlılık olgusu genel olarak “güç” üzerinden açıklanmaya çalışılmaktadır. Çünkü bağımlılık ile güç arasında ters yönlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. En basit ifadeyle bağımlılık-güç ilişkisi, etkileyen ile etkilenen arasındaki ilişkisidir. Ancak genellikle KBK literatüründe söz konusu bu ilişkinin etkileyen tarafı gündeme alınarak daha çok “güç” referans alınmakta ve araştırmalara bağımlı örgütler konu edilse bile nasıl “güçlü” olacaklarına odaklanılmaktadır. Literatür, bağımlılık ilişkisinde bağımlı olan örgütlerin dezavantajlı konumlarını değiştirebilmek veya özerk olabilmek adına giriştikleri stratejik eylemler (birleşme ve satın almalar, birlikte girişim ve diğer örgütler arası ilişkiler, kooptasyon, yönetim kurulları, politik eylemler ve yönetici değişiklikleri) çerçevesinde şekillenmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Hillman vd., 2009; Davis ve Cobb, 2010; Drees ve Heugens, 2013; Wry vd., 2013). Söz konusu bağımlılık ilişkilerinde “bağımlı” tarafın bağımlılığı kabullenmek “zorunda” olduğu varsayılmakta, ancak bunun gerçekten böyle olup olmadığı sorgulanmamaktadır. Bağımlı tarafın söz konusu ilişkide

görünürdeki dezavantajlı konumundaki sürekliliğe rağmen niçin o ilişkide kalma rızasını gösterdiği henüz herhangi bir araştırmaya konu edilmemiştir³³. Bu bölüm, salt olarak bağımlı tarafın konumunu ele alması ve bağımlılığı makulleştirme gerekçelerini ortaya koyması itibariyle literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bağımlı örgütler açısından bağımlılığın makulleştirilmesi, diğer bir ifadeyle bağımlılık ilişkisinden razı olması bağımlılığın kendisinin stratejik bir seçenek olarak değerlendirilmesine ilişkin kuramsal çerçevesinin temel dayanağını oluşturmaktadır.

Bölümün bir başka katkısı da, birinci katkı ile bağlantılı olarak, strateji ile KBK arasındaki ilişkinin mahiyetini farklı bir açıdan göstermektir. KBK'ye göre, bağımlı örgütler bağımlılık ilişkisindeki dezavantajlı konumlarını değiştirmek adına stratejik nitelikteki eylemlere başvurmaktadırlar. KBK ile stratejik yönetim arasındaki ilişki de genellikle söz konusu bu stratejik eylemler noktasında temellenmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Hillman vd., 2009). Dolayısıyla KBK ile stratejik yönetim arasındaki ilişki genellikle bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisinden kurtulmak için, bağımlılık ilişkisindeki konumlarını değiştirmek ve güçlü olmak için giriştikleri stratejik eylemler şeklinde karşılık bulmaktadır. Ancak bu çalışmada KBK ile stratejik yönetim arasındaki ilişki, bağımlılıktan kurtulmak için girişilen stratejik eylemler olarak değil de “*bizzat bağımlılığın kendisinin stratejik bir eylem olduğu*” şeklinde ele alınmaktadır.

Söz konusu iki katkının bir uzantısı olarak KBK'deki mevcut bağımlılık ayırımına ilişkin bir açıklama yapılabilir. KBK literatüründeki bağımlılık sınıflandırması genellikle simetrik ve asimetrik olarak ikiye ayrılmaktadır. Casciaro ve Piskorski (2005)'nin çalışmasına kadar, taraflar arasındaki bağımlılığın simetrik veya asimetrik olduğuna bakılmaksızın bağımlı örgütlerin bu ilişkiden kurtulmak için stratejik nitelikteki eylemlere başvuracağı varsayılmaktadır. Ancak Casciaro ve Piskorski (2004, 2005) bu noktaya itiraz ederek, bu tip stratejik eylemlerin başarılı olma olasılığının bağımlılığın yapısına göre farklılık göstereceğini ampirik olarak ispat etmişlerdir. Çalışmalarının sonuçlarına göre, karşılıklı bağımlılık durumunda örgütler arasındaki stratejik eylemlerin

³³ Ramsay ve Wagner (2009), Bastl vd. (2013) ve Habib vd. (2015) esasında çalışmalarında tedarikçi-alıcı ilişkilerindeki “zayıf/bağımlı” tarafa odaklanmışlardır. Ancak bu çalışmalarda genel olarak zayıf tarafın hangi koşullarda hangi stratejik eylemlere başvuracakları ele alınmıştır. Dolayısıyla zayıf tarafın araştırıldığı çalışmalar bile aslında “güçlü” ve “güçlü olmayı” referans almaktadırlar. Bu nedenle örgütlerin stratejik eylemlere başvurmasının arkasındaki etmen güçlü olabilme motivasyonu olarak değerlendirilebilir.

gerçekleşme olasılığı yüksek; asimetric bağımlılık koşullarında bağımlı örgütler her ne kadar kendi koşullarını değiştirmek için istekli olsalar da bunu yapabilecek yetenekleri olmadığı için ve güçlü örgütlerde ellerindeki pazarlık gücünden feragat etmek istemedikleri için stratejik eylemlerin başarılı olma olasılığının düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bağımlı örgütlerin stratejik nitelikteki eylemlere başvurabilmesi özellikle “asimetric bağımlılık” koşullarında tartışmalı bir alana dönüşmektedir. Bu çalışma, KBK’deki simetrik-asimetric şeklindeki ayrımı açıklamaya çalışarak asimetric koşullarda bağımlılığın kendisinin stratejik bir seçenek olabileceğinin temellerini sorgulamaktadır.

Yukarıda ifade edilen katkılar “bağımlılık bağımlı örgütler açısından stratejik bir seçenek olabilir mi?” sorusu ile temellendirilmiştir. Söz konusu iki gerekçeden dolayı, ileride ayrıntılı olarak ifade edileceği üzere, bu bölümde KBK’nın bağımlılık ile ilgili sınıflandırmasına yeni bir açıklama önerisi sunulacaktır. Öneride bağımlılığa ilişkin yeni bir boyut olarak, bağımlılığın bağımlı örgüt için “stratejik bir seçenek” olabilirliliği tartışılacaktır. Böylece esasında KBK’daki mevcut bağımlılık ayrımının genişletilmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu bölümünde, KBK’dakin tek düzeyli bağımlılık ayrımı genişletilerek bağımlılığın kendisinin stratejik bir araç olarak da kullanılabileceği iddiası kuramsal olarak ele alınmaktadır.

2.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Kapsamındaki Bağımlılık Sınıflandırmaları

Örgütlerin bağımlılık ilişkisindeki konumlarının bir yansıması olarak verdikleri farklı şekillerdeki tepkiler bağımlılık ilişkisinin yapısını ve düzeyini ele alınması gereken ayrı bir konu olarak ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle bu başlık altında, çalışmanın ana sorusuna bir alt yapı hazırlaması itibariyle, KBK araştırmacıları (Emerson, 1962; Pfeffer ve Salancik, 2003; Casciaro ve Piskorski, 2005; Gulati ve Sytch, 2007) tarafından yapılan bağımlılığın mahiyeti ve düzeyi açısından bağımlılık sınıflandırmaları³⁴ tartışılmıştır.

Bağımlılık düzeyine ilişkin ayrıma yoğunlaşan çalışmaların başında Emerson (1962),

³⁴ Pfeffer (1972) de, birinci bölümde örgütsel ekoloji kuramındaki bağımlılık ayrımı ile tutarlı bir şekilde, bağımlılığı “rekabete dayanan bağımlılık” ve “ortak (symbiotic) bağımlılık” olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Rekabet; aynı endüstride faaliyet gösteren, benzer ürün ve hizmetleri üreten örgütler arasında ortaya çıkar. Ortak bağımlılık ise farklı endüstrilerdeki veya aynı endüstrideki birbirlerini tamamlayıcı örgütler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Bu durumda rekabete dayanan bağımlılık aynı endüstrideki örgütler arasında yatay bir şekilde ortaya çıkarken; ortak bağımlılık hem aynı endüstrideki hem de üretim süreciyle ilgili olan farklı endüstrilerdeki örgütlerin dikey bir şekilde birbirlerini tamamlayıcı etkisinin olduğu durumlarda meydana gelmektedir (Pfeffer ve Nowak, 1976: 402).

Pfeffer ve Salancik (2003) ve Casciaro ve Piskorski (2004, 2005) gelmektedir. Gulati ve Sytch (2007) de her ne kadar bağımlılık düzeyi açısından bir ayrımı esas alsa da, bağımlılık sınıflandırmasına ilişkin Casciaro ve Piskorski'den farklı bir şey söylememektedir.

Emerson (1962) sosyal ilişkilerde aktörler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin varlığına dikkat çekmiştir. Aktörler arasındaki karşılıklı bağımlılığın bir sonucu olarak her bir aktör, içinde buldukları ilişki bağlamındaki güçlerine oranla, daha fazla veya daha az, karşısındaki aktörün davranışlarında kontrol ve etkiye sahiptir. Emerson (1962)'a göre iki aktör arasındaki güç-bağımlılık ilişkisinde güç ile bağımlılık arasında ters yönde bir ilişki vardır. X'in Y'ye bağımlılığı arttıkça, Y'nin X üzerindeki gücü artar. Buna göre birbiriyle bağımlılık ilişkisi içinde olan iki aktörden birinin gücü, diğerinin ona olan bağımlılığına göre belirlenmektedir. Ayrıca, sosyal ilişkilerdeki karşılıklılığa bağlı olarak, X'in Y üzerindeki gücü (G_{xy}) ile Y'nin X'e bağımlılığı (B_{yx}) eşit ($G_{xy} = B_{yx}$) kabul edilmektedir (Emerson, 1962: 32).

Dengeli Bağımlılık	Dengesiz Bağımlılık
$G_{xy} = B_{yx}$ II II $G_{yx} = B_{xy}$	$G_{xy} = B_{yx}$ V ^ V ^ $G_{yx} = B_{xy}$

Kaynak: Emerson (1962)

II: Eşittir
 V: Küçüktür
 ^: Büyüktür

Şekil 5: Emerson'un Bağımlılık Sınıflandırması

Güç-bağımlılık ilişkisindeki karşılıklılık vurgusu, tarafların bağımlılık/güç düzeylerinin eşit olup olmadığı sorusunu gündeme getirmektedir. Eğer X'in Y'ye bağımlılığı (B_{xy}) ile Y'nin X'e bağımlılığı (B_{yx}) eşit ise taraflar arasında dengeli bir bağımlılıktan (*cohesion*) söz edilmektedir. Bu şekildeki dengeli bağımlılık koşullarında sadece aktörler arasındaki ilişkilerde taraflardan birinin "hâkimiyeti" ortadan kalkmaktadır; yoksa tarafların tek yönlü ve karşılıklı olarak birbirlerine olan gücünün olmadığı ifade edilmemektedir. Dolayısıyla dengeli bağımlılık durumunda güç tamamen ortadan kalkmaz; taraflar karşılıklı olarak birbirlerinin davranışları üzerinde kontrol ve etki uygulamaya devam etmektedirler. Buna karşılık taraflardan birinin diğerine göre güç üstünlüğünün olduğu durumlar ise "dengesiz bağımlılık" olarak ifade edilmektedir. Görülüyor ki bir ilişkide

aktörler arasındaki bağımlılık “ dengeli” ve “ dengesiz” olmak üzere iki farklı şekilde karşımıza çıkabilir (Emerson, 1962: 34).

Pfeffer ve Salancik (2003)’e göre herhangi bir ilişkideki tarafların birbirlerine karşı belirli düzeyde bağımlı olmaları kaçınılmaz bir durumdur. İlişkide iki taraf da mutlaka belirli bir düzeyde birbirlerine bağımlıdır ve belirli bir düzeyde birbirlerine karşı güce sahiptir. Bu kaçınılmazlık, ilişkideki taraflardan birinin menfaatlerinin diğer taraf olmadığına “ne ölçüde” gerçekleşmeyeceği ile ilgilidir. Diğer taraf olmadığına faaliyetler ya da varlıklar farklı düzeylerde etkileniyorsa, tarafların birbirlerine karşı bağımlılık düzeylerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Söz konusu gerekliliğin bir yansıması olarak ortaya çıkan “bağımlılık”, tarafların ilişkiye attikleri öneme ve alternatif alışveriş ilişkilerinde bulunabilme potansiyellerine göre simetrik veya asimetric olarak iki şekilde karşımıza çıkmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003: 52).

Bağımlılığın simetrik-asimetric olmasında tarafların sahip oldukları gücün düzeyinin belirleyici olduğu öne sürülmektedir. Taraflar arasındaki asimetri, söz konusu alışveriş ilişkisi her iki taraf için de eşit düzeyde önemli olarak görülmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, bir tarafın işlemlerinin büyük bir bölümü diğer tarafın işlemlerinin küçük bir bölümünü oluşturuyorsa, taraflar arasında asimetric bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna karşılık taraflardan herhangi birisinin diğerine karşı özel bir güç avantajına sahip olmaması ve alışveriş ilişkisinin her iki taraf için de benzer bir öneme sahip olması ilişkinin simetrik olduğunu göstermektedir. Bu tip ilişkilerde taraflardan birinin diğerine hükmetme/egemen olma ihtimali azalmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003: 53). Dolayısıyla simetrik ve asimetric bağımlılık arasındaki fark; taraflardan birinin diğerini etkileme, kısıtlama ve yönlendirme kapasitesi ile ilgilidir. Simetrik ilişkiler, taraflar açısından bir “mecburiyet” durumunu ortadan kaldırması ve iki tarafa da benzer avantajlar sağlaması itibariyle bir işbirliği olarak da değerlendirilebilir.

Casciaro ve Piskorski (2004, 2005), KBK’nın daha güçlü bir açıklama potansiyeline sahip olmasına katkıda bulunmak amacıyla, Pfeffer ve Salancik (1978, 2003)’in bağımlılık ile ilgili açıklamalarını “üç” noktada eleştirerek yeni bir teorik çerçeve sunmuşlardır. *İlk olarak*; Pfeffer ve Salancik (1978, 2003)’in bağımlılığı, tek yönlü olarak³⁵, taraflardan

³⁵ Her ne kadar Pfeffer ve Salancik tarafların birbirlerine karşı belirli düzeyde bağımlı olduklarını ifade etse de (2003: 52); Pfeffer ve Salancik’in kitabında bağımlılığı ele alırken sadece bir tarafın diğer taraf üzerindeki bağımlılığını tek yönlü olarak göz önünde bulundurup tarafların karşılıklı olarak bağımlılıklarını

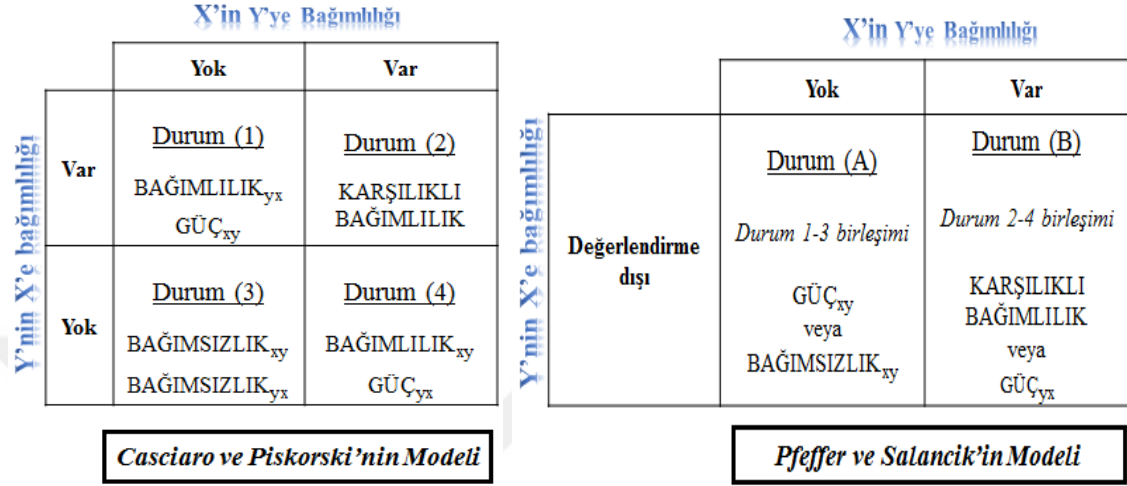
sadece birinin diğeri üzerindeki durumunu ele almalarını eleştirmişlerdir (Casciaro ve Piskorski, 2005: 169). Bu eleştirinin temelini de Emerson (1962: 32)'un “güç, sosyal ilişkinin bir özelliğidir, herhangi bir aktöre isnat edilmemelidir.” görüşüne dayandırmaktadırlar. Buna göre; taraflar arasındaki bağımlılık-güç ilişkilerinin dinamiklerinin net bir tasvirinin sunulabilmesi için bir tarafın diğerk taraf karşısındaki tek yönlü durumunun ele alınmasından ziyade, eş zamanlı olarak iki tarafın da birbirlerine olan karşılıklı bağımlılıklarının (veya birbirleri üzerindeki güç potansiyellerinin) modele dâhil edilmesi gerekli görülmektedir. Bu şekilde bağımlılığın iki öğeli (dyadic) olarak ele alınması, her iki taraf açısından bağımlılığın iki farklı boyutunun eş zamanlı olarak değerlendirilmesine imkân tanımaktadır: “Güç dengesizliği (power imbalance)” ve “karşılıklı bağımlılık (mutual dependence)³⁶” (Casciaro ve Piskorski, 2004: 6).

Bu noktada araştırmacıların *ikinci* itirazı, bağımlılığın boyutları ile ilgilidir. Pfeffer ve Salancik (1978, 2003)'den farklı olarak bağımlılığı, tek bir bağımlılık yapısı içinde değil de, “güç dengesizliği” ve “karşılıklı bağımlılık” olarak iki farklı yapıda ele almanın gerekli olduğunu iddia etmişlerdir. Casciaro ve Piskorski (2004, 2005)'e göre “güç dengesizliği”, tarafların birbirlerine karşı sahip oldukları bağımlılık ve güç düzeyleri arasındaki farklılığı ifade eder. Taraflardan birinin diğerkine daha fazla bağımlı olması veya birinin diğerkü üzerinde daha fazla güce sahip olması “güç dengesizliği”, ya da diğerk bir ifadeyle “asimetrik bağımlılık” durumudur. Buna göre güç dengesizliği, “*iki tarafın birbirlerine olan bağımlılıkları arasındaki fark*” veya “*görece daha güçlü konumdaki örgütün güç düzeyinin görece daha az güce sahip olan örgütün gücüne olan oranı*” olarak da tanımlanabilir. Karşılıklı bağımlılık ise; esasen tarafların bağımlılıklarının dengeli ya da dengesiz olduğuna bakılmaksızın, taraflar arasındaki iki yönlü/karşılıklı (dyadic) bağımlılığın toplam düzeyini ifade etmektedir. Dolayısıyla karşılıklı bağımlılık, tarafların birbirlerine olan bağımlılık düzeyleri arasındaki farka bakılmaksızın, toplam etkiyi ifade etmektedir. Buna göre karşılıklı bağımlılık “*X'in Y'ye olan bağımlılığı ile Y'nin X'e olan bağımlılığının toplamı*” olarak tanımlanabilir (Lawler ve Bacharach, 1987: 448). Dolayısıyla araştırmacıların bağımlılık ile ilgili olarak Pfeffer ve Salancik (1978, 2003)'e

eş zamanlı olarak ele almamışlardır. Bu durum Pfeffer ve Salancik (1978, 2003)'in taraflar arasındaki dengeli veya dengesiz bağımlılıkları “karşılıklı bağımlılık (Interdependence)” olarak tek bir bağımlılık yapısı içinde değerlendirmelerinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

³⁶ Araştırmacıların 2004 yılındaki bildiri çalışmasında bu kavram “*interdependence*” olarak, 2005 yılındaki makale çalışmasında ise “*mutual dependence*” olarak ifade edilmiştir.

en temel eleştirisi bağımlılığın “güç dengesizliği” ve “karşılıklı bağımlılık” olarak iki farklı yapıda ele almalarıdır. “Karşılıklı bağımlılık” boyutu ile ilgili olarak araştırmacıların 2005 yılındaki çalışmasında yapılan açıklamalardan bu boyutun bir yönüyle taraflar arasındaki “dengeli bağımlılığa³⁷” da vurgu yaptığı ifade edilebilir.



Şekil 6: Casciaro ve Piskorski ile Pfeffer ve Salancik'in Bağımlılık Modelleri

Kaynak: Casciaro ve Piskorski, 2004: 39-40.

Üçüncü eleştiri noktası, bağımlılığı azaltıcı eylemlerin başarılı olması ihtimali ile ilgilidir. KBK'nın temel varsayımlarına göre örgütlerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri, ihtiyaç duydukları kritik kaynakları çevrelerinden temin edebilmelerine dayanmaktadır. Örgütlerin ihtiyaç duydukları kritik nitelikteki kaynakları diğer örgütlerden temin etmeleri bir belirsizlik kaynağı olmaktadır. Pfeffer ve Salancik (2003)'e göre örgütler kaynakların teminindeki belirsizlikleri azaltmak için çeşitli stratejileri kullanarak diğer örgütlere olan bağımlılıklarının yapısını tekrar şekillendirmeye çalışacaklardır. Dolayısıyla bağımlılık ilişkilerinde dezavantajlı konumdaki örgütlerin bağımlılıklarını azaltmak için bir takım eylemlerde bulunacağı ima edilmektedir. Söz konusu eylemlerin bağımlı örgütlere, bağımlı oldukları kaynaklar üzerinde kontrol hakkı tanyacağı

³⁷ Casciaro ve Piskorski (2005:174)'daki karşılıklı bağımlılık (mutual dependence) kullanımı ile 1. Bölümde İşlem Maliyetleri Kuramının (İMK) bağımlılık ile açıklamalarında tartışılan varlıkların spesifikliği ile ilişkili olarak ortaya çıkan karşılıklı tekel (bağımlılık) durumu arasında büyük benzerlikler vardır. Bu yönüyle araştırmacılar tarafından ortaya atılan karşılıklı bağımlılık kavramı, tarafların aralarındaki alışverişe özgü yatırımlar yapması sonucunda karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olmaları durumunu ifade etmektedir. Bu durumda söz konusu alışveriş ilişkisi her iki taraf için de benzer avantajları ve kısıtları barındırmaktadır. Dolayısıyla kavram her ne kadar tarafların birbirlerine olan karşılıklı bağımlılıklarının bir toplamı olarak tanımlansa da, bu kullanımıyla daha çok taraflar arasındaki “dengeli bağımlılık” durumuna vurgu yapmaktadır.

varsayılmaktadır. Ancak bu varsayım kafa karıştırıcı bir başka çıkarımı da beraberinde getirmektedir: Bağımlılık ilişkilerinde daha avantajlı konumda olan örgütler sahip oldukları güçlerinden feragat etmeye razı olacaklar mıdır? (Casciaro ve Piskorski, 2005: 168).

Casciaro ve Piskorski (2005) bu noktaya itiraz ederek bağımlılığı azaltıcı eylemlerin başarılı olması ihtimalinin test edilmesi için bağımlılığın farklı boyutlarının göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Taraflar arasındaki bağımlılığın güç dengesizliği ya da karşılıklı olup olmadığına bakılmaksızın, bağımlı örgütlerin bağımlılığı azaltıcı eylemlerde bulunabilme yetenekleri üzerindeki etkisini incelemek yetersiz olacaktır. Çünkü örgütler arasındaki güç dengesizliği veya karşılıklı bağımlılık, bağımlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkan çevresel kısıt ve belirsizlikleri azaltmak için örgütlerin birlikte harekete geçme yetenekleri ve olasılıkları üzerinde farklı etkilere sahiptir. Dolayısıyla bağımlılığın farklı boyutları bağımlılık ile ilgili farklı mekanizmalara dayanmaktadır. Bu nedenle bağımlılığın azaltılması açısından bağımlı örgütlerin girişebilecekleri eylemlerin başarılı olma ihtimali bu iki bağımlılık boyutuna göre farklılaşacaktır (Casciaro ve Piskorski, 2005: 171).

Casciaro ve Piskorski (2005) örgütlerin bağımlılıklarının yapısını değiştirebilmeleri açısından iki temel kriteri göz önünde bulundurmaktadırlar: “örgütün bağımlılığı azaltma konusundaki motivasyonu” ve “bu konudaki kabiliyeti/yeterliliği”. Güç dengesizliği koşullarında, bağımlı olan taraf bağımlılığından kaynaklanan kısıtları azaltmak için istekli olmasına rağmen, ilişkideki asimetrik konumundan dolayı herhangi bir eylemde bulunamayabilir. Bu durumda örgütler arasındaki güç dengesizliği, örgütlerin çevresel kısıtları azaltmak için harekete geçme olasılıkları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Bunun tersine; karşılıklı bağımlılık koşullarında söz konusu bağımlılık her iki taraf için de benzer düzeyde bir belirsizlik kaynağı ve maliyet oluşturduğundan dolayı, her iki taraf da bu kısıtları bertaraf etme noktasında benzer motivasyona ve yeteneğe sahip olabilmektedir. Dolayısıyla karşılıklı bağımlılık örgütlerin bağımlılıktan kaynaklanan kısıtları azaltabilmek adına birlikte harekete geçebilme ihtimalleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Casciaro ve Piskorski, 2005: 192).

Casciaro ve Piskorski (2005) ile benzer şekilde Gulati ve Sytch (2007) de, bağımlılığı iki boyutta ele almıştır: Bağımlılık asimetrisi (dependence asymmetry) ve ortak bağımlılık

(joint dependence). Benzer şekilde, bağımlılık asimetrisi karşılık bağımlılık ilişkilerinde aktörlerin birbirlerine olan bağımlılık düzeylerindeki farkı ifade etmektedir. Gulati ve Sytch'in farkı, bu iki tip bağımlılık yapısının dayandığı "nedensel mantığı" da açıklamasıdır. Ayrıca Casciaro ve Piskorski'den farklı olarak yazarlar iki farklı bağımlılık yapısının örgütlerin bağımlılığı azaltıcı eylemlere girişme ihtimalleri üzerindeki etkilerini değil de örgüt performansı üzerindeki etkilerini karşılaştırmışlardır.

Çalışmaya göre, asimetrik bağımlılık Emerson (1962)'un çalışmasındaki "güç mantığının" doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bir örgüt (X) alışveriş ilişkisi içinde olduğu partnerine (Y) daha fazla bağımlı ise, söz konusu partner (Y) bir bağımlılık avantajı elde edecektir. Partnerin elde ettiği bağımlılık avantajının, onun gücünün kaynağı olduğu anlamı çıkartılmaktadır. Dolayısıyla bağımlılık asimetrisi ve sonucunda ortaya çıkan güç dengesizliği tarafların muhalif amaçlarla eylemlere girişme ihtimallerini arttırmaktadır. Ortak bağımlılık ise taraflar arasındaki alışveriş ilişkisinin "yoğunluğunun" bir sonucu olarak tarafların birbirlerine benzer derecede gereklilik duymasını ifade etmektedir. Ortak bağımlılıkta taraflar, alışveriş ilişkisinin kendisi tarafından kontrol edilip yönlendirilmektedirler. Tarafların faaliyetlerinin bizzat aralarındaki alışveriş ilişkisi tarafından yönlendirilmesi "gömülülük (embeddedness) mantığını" yansıtmaktadır. Çünkü karşılıklı bağımlılık düzeyinin yüksek olması taraflar arasında ekonomik etkileşimleri beraberinde getirmektedir. Bu mantığa göre her bir taraf diğerinin tutum ve davranışlarına benzer düzeyde ve yüksek derecede dikkat göstermektedir. Taraflar arasındaki etkileşimler hem duygusal etkileşimlerin hem de ekonomik hesaplamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Taraflar arasındaki yüksek düzeylerdeki karşılıklı bağımlılık iki taraf açısından da söz konusu ilişkiye olan yükümlülüğü arttırmaktadır. Dolayısıyla ortak bağımlılık örgütler arasındaki alışveriş ilişkilerindeki bağlayıcılığı ve tarafların birbirlerine "gömülülüğünü" arttırmaktadır. Böylece örgütler arasındaki zengin ve derin etkileşimlerin ve dayanışma/beraberliğin artmasına katkı yapmaktadır. Sonuç olarak taraflar arasında yüksek düzeylerde karşılıklı bağımlılık olduğu durumlarda gerçekleştirilen ortak eylemler, taraflar arasındaki güven ve bilgi alışverişinin yönlendirici etkisiyle örgütlerin performansını olumlu yönde etkilemektedir (Gulati ve Sytch, 2007: 33-39).

Tablo 4: Kaynak Bağımlılığı Kuramında Bağımlılık Terminolojisi ve Tipolojisi

		Emerson (1962)	Pfeffer ve Salancik (1978, 2003)	Casciaro ve Piskorski (2005)		
<i>Kavramsal Varsayım</i>						
Güç ile bağımlılık ters ilişkilidir. X'in Y üzerindeki gücü (G_{xy}) ile Y'nin X'e bağımlılığı (B_{yx}) eşittir ($G_{xy} = B_{yx}$).						
Bağımlılığın iki ögeli (dyadic) yapısı: karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olan örgütlerin bağımlılıklarını değerlendirirken her iki örgütün de durumunu eş zamanlı olarak değerlendirmeye almak gerekir.						
<i>Bağımlılık Hali</i>						
Bir örgütün bağımlılığı "(a) başka bir örgütün kaynağının örgütün faaliyetleri açısından önem derecesi ile doğru orantılı ve (b) o kaynağın temin edilebileceği alternatif kaynak sağlayıcıların sayısı ile ters orantılıdır".						
<i>Bağımlılık Yapısı ve Boyutları</i>						
Yapı	Bağımlılık		<u>Karşılıklı Bağımlılık</u> (Interdependence)		<u>Karşılıklı Bağımlılık</u> (Mutual dependence)	<u>Güç Dengesizliği</u>
	Dengeli (Cohesion)	Dengesiz (Power advantage)	Simetrik	Asimetrik		
Boyut	X'in Y'ye bağımlılığı (B_{xy}) ile Y'nin X'e bağımlılığı (B_{yx}) eşit olduğu durumlarıdır. Dengeli bağımlılık koşullarında taraflardan birinin "hâkimiyeti" ortadan kalkmaktadır.	Taraflardan birinin diğerine göre güç avantajının olduğu durumlarıdır	Mevcut alışveriş ilişkisinin her iki örgüt için de benzer bir öneme sahip olduğu durumlarıdır. Bu tip ilişkide örgütlerin birbirlerine hükmetme/egemen olma ihtimali azalmaktadır.	Mevcut alışveriş ilişkisinin her iki örgüt için eşit düzeyde önemli olmadığı durumlarıdır. Asimetrik koşullarda bir örgütün işlemlerinin büyük bir bölümü diğer örgütün işlemlerinin küçük bir bölümünü oluşturur.	Örgütlerin bağımlılık düzeyleri arasındaki farka bakmasızın, örgütlerin birbirlerine toplam bağımlılığıdır. Örgütler arasındaki toplam etkileşimi ifade eder.	Örgütlerin birbirlerine karşı bağımlılık düzeyleri arasındaki farktır.
<i>Bağımlılığı Azaltıcı Stratejik Eylemler</i>						
Bağımlı örgütler bağımlılığı azaltmak için bağımlılığı azaltıcı eylemlere girişirler.		Bağımlı örgütler bağımlılık ilişkisini yeniden yapılandırmak ve bağımlılık ilişkisindeki konumları değiştirmek için stratejik eylemlere başvururlar		Bağımlılığı azaltıcı eylemlerin başarılı olma ihtimali daha yüksektir	Bağımlılığı azaltıcı eylemlerin başarılı olma ihtimali düşüktür	

Buraya kadar olan açıklamalara bakıldığında; her ne kadar araştırmacılar farklı bağımlılık yapıları ve adlandırmaları önerse de ve bağımlılığı tanımlamada nüanslar olsa da, bağımlılığın düzeyi açısından ikili bir ayırım söz konusudur: “Simetrik” ve “Asimetrik” bağımlılık. Görüldüğü üzere, güç ve bağımlılık arasındaki ilişkiye dair halen Emerson (1962)’un çerçevesi kabul edilmektedir: Bağımlılık ile güç arasında ters yönlü bir ilişki vardır ve bağımlılık ancak güç üzerinden açıklanabilir. Herhangi bir ilişkide bir örgütün bağımlılığı, karşısındaki örgütün o örgüt üzerindeki gücü ile aynı şeydir. Dolayısıyla bir örgütün bağımlı olabilmesi için, bağımlı olduğu örgütün de güçlü olması gerekmektedir. Bu ön kabulden hareketle, örgütler arasındaki bağımlılık ilişkisinin doğasında “asimetrik” koşullar vardır. Simetrik bir bağımlılıktan bahsetmek kavramın doğası ile çelişmektedir. Simetrik bağımlılık koşullarında örgütler arasındaki bağımlılığın karşılıklı ve eşit olduğu ifade edilmektedir. Örgütlerin birbirlerine olan bağımlılıklarının eşit olması, dolayısıyla birbirleri üzerinde eşit güce sahip olmaları, örgütlerin yükümlülüklerinin, güvenlerinin ve bilgi aktarımının eşit olmasından dolayı aradaki ilişki bağımlılıktan ziyade işbirliğini yansıtmaktadır. Dolayısıyla simetrik koşullarda, herhangi bir örgüt için “güçlü” ya da “bağımlı” nitelmesi yapmak zordur. Ancak, asimetrik koşullarda örgütlerin bağımlılık düzeylerinin farklılaşmasından dolayı daha az bağımlı örgütler “güçlü” olarak nitelendirilebilir. Asimetrik koşullarda güçlü örgütler bağımlı örgütleri talepleri doğrultusunda yönlendirebilme ve söz konusu bağımlılık ilişkisinde “hâkimiyet/nüfuz” elde etme imkânına sahiptirler.



Şekil 7: KBK'daki Mevcut Bağımlılık Ayırımı

Bu başlıkta niçin sadece “simetrik-asimetrik” merkezli bir sınıflandırmanın temel alındığı ve önerilecek yeni modelde asimetrik bağımlılık üzerinden yeni bir sınıflandırmanın yapılacağı, araştırma sorusu ve KBK'nın bağımlılık ile ilgili açıklama gücüne bu çalışmanın sağlayacağı (giriş bölümünde ifade edilen) potansiyel katkılar temel alınarak şu şekilde açıklanabilir. Çalışma; bağımlılık ilişkisinde bağımlı tarafa odaklanması,

strateji ile bağımlılık arasındaki ilişkiyi öne çıkarması ve bunların bir sonucu olarak KBK'daki mevcut bağımlılık ayırımını genişletmeyi amaçlaması bakımından önemlidir. Bağımlılık ve bağımlılığı azaltıcı stratejik eylemler arasındaki ilişki çerçevesindeki sınıflandırmalara yönelik çalışmalara son olarak Casciaro ve Piskorski (2005) katkı sağlamışlardır. Söz konusu çalışmada bağımlılığı azaltıcı eylemlerin başarılı olmasının karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu koşullarda daha mümkün olduğu, asimetrik koşullarda ise bağımlılığın bağımlı örgütler üzerindeki zorlayıcı etkilerinden dolayı bir zorunluluğa dönüştüğüne işaret edilmiştir. Bağımlılık ile bağımlılığı azaltıcı stratejik eylemler arasındaki ilişkiye yönelik bu gelişmenin neticesinde bağımlılığı azaltıcı eylemlerin sonuçlarının başarılı olma ihtimali bağımlılığın düzeylerine göre farklılık göstereceğinden çalışmada simetrik-asimetrik merkezli bir bağımlılık sınıflandırması temel alınmıştır. Böyle bir ayırım temel alınarak, bağımlılık ile stratejik eylemler arasındaki ilişkiye yönelik sunulacak katkıyı gerekçelendirmek daha mümkün olacaktır. Dolayısıyla bu çalışmanın niçin gerekli olduğu, bağımlılık-bağımlılığı azaltıcı stratejik eylemler arasındaki ilişkiye yönelik sınıflandırmalar ve bu sınıflandırma çabalarına yönelik gelişmeler neticesinde tespit edilen bir boşluktan hareketle gerekçelendirilmeye çalışılmıştır.

2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramında Bağımlılık Sınıflandırmalarına Yönelik Bir Boşluk

Bağımlı örgütlerin bağımlılık-güç ilişkisindeki dezavantajlı konumlarına rağmen niçin söz konusu ilişkide kaldıklarına dair “örgütlerin niçin bağımlı oldukları” sorusuna, KBK'nın açıklamaları bağımlılığın bir “zorunluluk” olduğu imasını taşımaktadır. KBK'da bağımlılık ile strateji arasındaki ilişki, Casciaro ve Piskorski (2005)'nin çalışmasına kadar, bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisinin yapısını değiştirmek adına giriştikleri stratejik eylemler çerçevesinde şekillenmektedir. Ancak Casciaro ve Piskorski (2005) bu noktada önemli bir katkı sunarak, bağımlı örgütlerin bağımlılığın etkilerini azaltıcı eylemlere girişebilme olasılıklarının bağımlılığın mahiyetine göre farklılaşacağını iddia etmişlerdir. Yazarlara göre, yukarıda ifade edildiği gibi, asimetrik bağımlılık koşullarında örgütlerin stratejik nitelikteki eylemlere girişebilme olasılıkları düşüktür. Karşılıklı bağımlılık düzeyinin yüksek olduğu koşullarda ise, gerçekleştirilen işlemlerin yoğunluğunun bir sonucu olarak her iki taraf söz konusu ilişkiden benzer avantajlara sahip olacağından, ilişki bir bağımlılıktan ziyade işbirliği hüviyeti kazanır. Bu

da örgütlerin birlikte giriştikleri stratejik eylemlerin başarılı olma olasılığı artacaktır.

Bağımlılığın mahiyeti ve örgütlerin söz konusu bağımlılığa verdikleri tepkiler açısından KBK'nın ana iddiaları tartışıldıktan sonra bağımlılık ve strateji arasındaki ilişki şöyle betimlenebilir: Bağımlılık ilişkisinin taraflar için stratejik bir seçenek olarak değerlendirilmesi ancak "karşılıklı bağımlılık" koşullarında söz konusudur. Asimetrik bağımlılık koşullarında, bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisindeki dezavantajlı konumlarının bir sonucu olarak güçlü örgütler tarafından maruz kaldıkları fırsatçı ve zorlayıcı etkilerden dolayı, bağımlılık, bağımlı örgütler için bir zorunluluğu ifade etmektedir.

Burada "zorunluluk" ile kasıt; asimetrik koşullarda, **güçlü örgütlerin** "(a) alternatif kaynak sağlayıcılara kolay bir şekilde ulaşabilmeleri ve (b) bağımlı örgütlerin sağladıkları kaynakların kendileri için önem düzeyinin düşük olması; buna karşılık (c) kendi sağladıkları kaynakların bağımlı örgütler için çok önemli olması ve (d) bağımlı örgütlerin muhtemel alternatif alışveriş partnerlerinin az olmasının" bir sonucu olarak fazladan bir maliyete maruz kalmadan mevcut alışveriş ilişkisinden çekilme yönünde yapmış olduğu baskılara karşı bağımlı örgütlerin çaresiz kalmasıdır.

Asimetrik koşullarda bağımlılığın bağımlı örgütler için zorunluluğu ifade etmesi, güçlü örgütlerin söz konusu ilişkiden daha fazla fayda elde etmek için zorlayıcı taktiklere başvurması üzerinden açıklanabilir. Zorlayıcı taktikler; güçlü örgütün bağımlı örgüte sağladığı faydaları geri çekmesinin ötesinde, söz konusu ilişkiden ayrılma yönünde tehdit ederek bağımlı örgütü ek maliyetlere maruz bırakma kabiliyetini ifade etmektedir (Lawler ve Bacharach, 1987: 447). Güçlü örgütler, sahip oldukları avantajlı konumu ve pazarlık gücünü kullanarak bağımlı örgütleri ilişkiden çekilecekleri yönünde tehdit ederek ilişkideki sözleşme şartlarını kendi faydalarını artıracak şekilde düzenlemek yönünde baskı uygulayabilirler (Kumar vd. 1998: 227; Johnsen ve Ford, 2002: 1). Dezavantajlı konumda olan bağımlı örgütlerin mevcut alışveriş ilişkisinin dışındaki en iyi seçenekten sağlayacağı fayda mevcut ilişkiye göre daha az tatmin edici olacağından, bağımlı örgüt güçlü örgüt tarafından yapılan bu baskı ve taleplere boyun eğmek durumunda kalmaktadır. Buna karşılık; bağımlı örgütler, mevcut ilişkinin bozulmasının kendileri için önemli bir maliyet ve belirsizlik/tehdit kaynağı olduğunun farkında oldukları için güçlü örgütlerin baskı ve yönlendirmelerine rağmen kendilerini mevcut ilişkide devam ettirmeye

mecbur kılmaktadırlar. (Casciaoro ve Piskorski, 2004: 8). Dolayısıyla, KBK'daki açıklamalar, bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisindeki dezavantajlı konumlarına rağmen niçin o ilişkide devam ettiklerine ilişkin bağımlılığın bir "zorunluluk" olduğuna işaret etmektedir.

Asimetrik bağımlılığın bir zorunluluğu ifade etmesi, aynı zamanda "güç kullanımı" üzerinden de açıklanabilir. Herhangi bir ilişkide güç kullanımı (a) misilleme/intikam korkusu ve (b) saldırı beklentisinin bir fonksiyonudur. Bağımlılık ilişkisinde herhangi bir örgütün misilleme korkusu yaşamada karşı tarafın gücü, olası saldırı beklentisi yaşamamasında ise kendi gücü belirleyicidir. Herhangi bir ilişkide karşı tarafın gücünün artması, örgütün misilleme/intikam ile karşılaşma ihtimalini ve karşı taraftan gelebilecek saldırı korkusunu arttıracaktır. Buna karşılık örgütün karşı tarafa göre güç avantajına sahip olması ise karşı taraftan gelebilecek saldırı ihtimalini azaltacaktır (Lawler ve Bacharach, 1987: 450). Güçlü örgütün sahip olduğu güç avantajının bir sonucu olarak misilleme korkusu ve karşı taraftan gelebilecek saldırı ihtimalinin düşük olmasından dolayı, asimetrik bağımlılık koşullarında güç kullanımı daha olası görünmektedir (Lawler vd., 1988: 96). "Güç kullanımı" terimi, alışveriş ilişkisinden elde edilen faydanın dengesiz dağılımına işaret etmektedir. Bağımlılık ilişkisinde herhangi bir örgüt diğer örgüte göre daha düşük maliyetle daha fazla fayda sağladığı ölçüde "güç" kullandığı söylenebilir. Asimetrik bağımlılık ilişkisinde taraflar arasındaki güç farklılıkları, tarafların alışverişten elde edecekleri faydanın farklılaşmasına neden olmaktadır. Daha az güce sahip olan (daha bağımlı) örgüt verdiklerinden daha azını alırken, güçlü örgüt ise elindeki güç avantajını kullanarak sözleşme şartlarını kendi lehine olacak şekilde düzenlenmesini talep eder. Bu nedenle asimetrik bağımlılık düzeyi arttıkça, güç kullanımı da artar (Molm, 1985: 811).

"Güç kullanımı" ve sonucunda bağımlı örgütlerin maruz kaldıkları "zorlayıcı etkiler" aracılığıyla ifade edilmeye çalışılan asimetrik bağımlılığın bir "zorunluluk" olması, esasında bağımlılığın düzeyini belirleyen iki kritere göre bağımlı örgütlerin güçlü örgütler karşısında buldukları konuma dayanmaktadır: Kaynağa atfedilen önem (değer) ve alternatif kaynak sağlayıcılarının varlığı/yokluğu. Bağımlılık ilişkisinde herhangi bir taraf bu iki şart açısından dezavantajlı konumda olduğunda, o taraf asimetrik olarak bağımlı olmaktadır. Bu iki şartın aynı anda mevcudiyeti bağımlı olan örgüt için bir "zorunluluk" anlamına gelmektedir. Çünkü örgütlerin faaliyetlerinin devam etmesi için çok değerli bir kaynağa ihtiyacı olduğu, bu kaynağı sağlayabilecekleri az sayıda kaynak sağlayıcının var

olduğu ve mevcut alışveriş partnerinin dışındaki en iyi partnerden sağlayacağı faydanın daha az tatmin edici olduğu düşünüldüğünde; bağımlı örgütler aslında “mecburen” söz konusu bağımlılık ilişkisine dâhil olmaktadır. Bu nedenle, asimetric bağımlılık ilişkilerinde bağımlı örgütlerin maruz kaldıkları zorlayıcı etkilerin (zorunluluk) temelinde bağımlılık ilişkisindeki dezavantajlı konumları rol oynamaktadır.

Yukarıdaki tartışmalar ışığında bu çalışma, KBK yazınındaki ve özellikle de Casciaro ve Piskorski (2005)’nin modelindeki bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır: *“Asimetrik koşullar da bağımlı örgütler için bir stratejik seçenek olabilir”*. Bu çalışma, asimetric koşullarda bağımlılık ilişkisinin bağımlı örgütler üzerindeki (yukarıda ifade edilen) olumsuz etkilerini kabul etmekle birlikte, daha ziyade söz konusu bağımlılık ilişkisinin bağımlı örgütler için bir rekabet üstünlüğü kaynağı olabileceğine ilişkin yeni bir tartışmayı gündeme getirmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, asimetric koşullarda bağımlı örgütün tercihinin mevcut ilişkide kalmak olacağını ve bağımlılık ilişkisinin yapısını değiştirmek için herhangi bir eylemde bulunmayabileceğini, duruma razı olabileceğini öngörmektedir. Bu yönüyle çalışma, KBK’daki bağımlılık ve bağımlılığı azaltıcı stratejik eylemler ile ilgili sınıflandırmaya yeni bir boyut ekleme çabasıdır. Buna göre çalışmada asimetric bağımlılık koşullarında bağımlılığın bağımlı örgütler için sadece bir zorunluluk olduğu varsayımına itiraz edilerek, bazı durumlarda stratejik bir seçenek de olabileceği iddia edilmektedir.

Çalışmanın bu noktadaki katkısı şu şekilde izah edilebilir. Bağımlılık ilişkisinde bağımlı olan örgütün bu ilişkiyi sürdürmek arzusunun stratejik oluşu, örgütün varlığını bu ilişki dışında sürdürme konusundaki endişelerinden kaynaklanabilir. Hayatta kalma olasılığının güçlü olduğu bu seçenek sözü edilen nedenle “stratejik” olabilir. Böyle bir iddia ile KBK literatürüne şöyle bir katkıda bulunulacaktır: KBK’nın temel varsayımına göre her örgüt bağımlılığın sebep olduğu zorunluluklardan ve zorlayıcı etkilerden kurtulmak ister. Bu nedenle söz konusu bağımlılık ilişkisinden çıkma yollarını ararlar. Ancak bu çalışmadaki temel iddia, bağımlılığın, bağımlı örgütler için zorlayıcı etkilerini kabul etmekle birlikte, söz konusu bağımlılık koşullarının görece dezavantajlı konumda olan bağımlı örgütlerin sahip oldukları rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olabileceği yönündedir. Dolayısıyla bu çalışmada, bağımlı örgütlerin kendilerine bu ilişkiyi merkeze alan bir strateji geliştirecekleri öngörülmektedir.

Emerson (1962)

	Bağımlılık Yapısı	Stratejik eylemlerin gerçekleşmesi ile ilgili varsayım	Ampirik çalışma	Potansiyel Boşluk
Dengeli	<i>Bağımlılık</i>	Bağımlı örgütler bağımlılığı azaltıcı eylem seçeneklerine sahiptirler	Yok	«Ampirik» uygulama eksikliği: Bağımlılığı azaltıcı eylemler senaryolar ile ifade edilmiş
Dengesiz				

Pfeffer ve Salancik (1978, 2003)

	Bağımlılık Yapısı	Stratejik eylemlerin gerçekleşmesi ile ilgili varsayım	Ampirik çalışma	Katksı	Potansiyel Boşluk
Simetrik	<i>Karşılıklı Bağımlılık</i>	Bağımlı örgütler bağımlılığın yapısını ve bağımlılık ilişkisindeki konumlarını değiştirmek için stratejik eylemlere girişmektedirler	Var	Ampirik araştırma	Bağımlılığın «tek» yapıda ele alınarak, stratejik eylemlerin hem simetrik hem de asimetrik koşullarda uygulanabileceği varsayımı
Asimetrik					

Casciaro ve Piskorski (2005)

	Bağımlılık Yapısı	Stratejik eylemlerin gerçekleşmesi ile ilgili varsayım	Ampirik çalışma	Katksı	Potansiyel Boşluk
Simetrik	<i>Karşılıklı Bağımlılık</i>	Stratejik eylemlerin başanlı gerçekleşme ihtimali daha yüksektir	Var	Bağımlılık iki farklı yapıda ele alınarak, bağımlılık yapılarına göre stratejik eylemlerin gerçekleşme ihtimali farklılaşmaktadır	Güç dengesizliği/asimetrik koşullarda bağımlılık bağımlı firmalar için «stratejik bir seçenek» olabilir mi?
Asimetrik					
	<i>Güç Dengesizliği</i>	İhtimali daha düşüktür			

Bu Çalışma:
Asimetrik koşulların da, bağımlı örgüt için stratejik bir seçenek olabileceğini öngörmektedir.

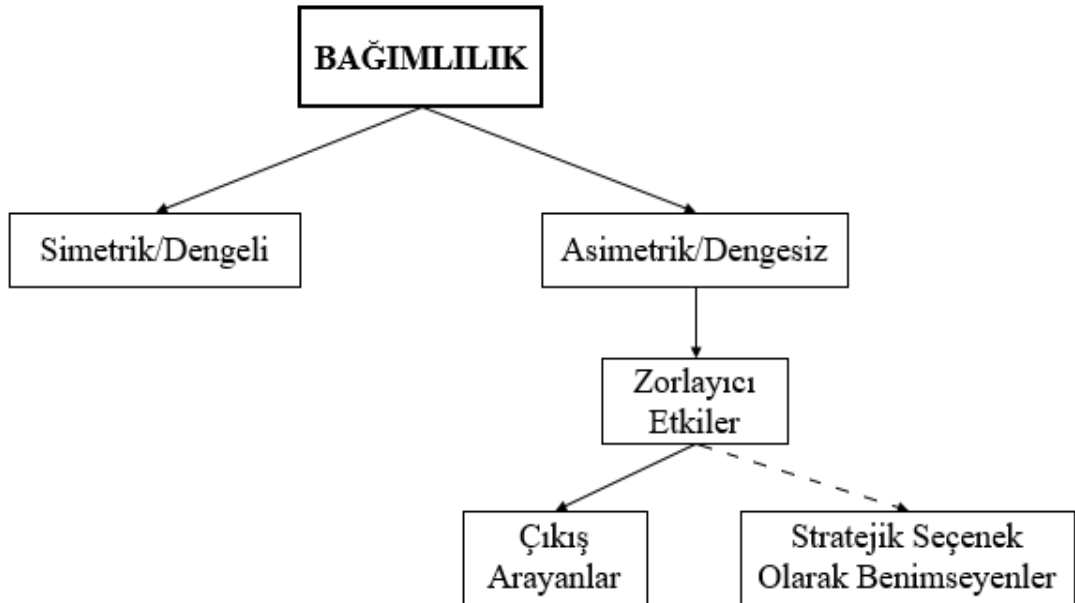
Şekil 8: Kaynak Bağımlılığı Literatüründe Bağımlılık-Strateji İlişkisi Açısından Bir Boşluk

Bu gerekçe ve olası katkılardan hareketle çalışma, “bağımlılığın sadece bir zorunluluk mu, yoksa stratejik bir seçenek olarak da değerlendirilip değerlendirilemeyeceği” sorusuna cevap aramaktadır. Bu yolla KBK’daki bağımlılık ayrımının genişletilmesi de amaçlanmaktadır. Ayrıca, bağımlılık sınıflandırması ile ilgili bir açılım önerisi sunulacaktır.

2.3. Bağımlılık ile İlgili Yeni Bir Açılım Önerisi

Burada önerilen açılımda niçin “asimetrik bağımlılık” üzerinden yeni bir ayrıma gidildiği, çalışmanın gerekliliğini ortaya koyan açıklamalarda kısmen ifade edilse de, yeniden iki şekilde izah edilebilir:

- 1) Niçin simetri-asimetri ayrımının kullanıldığının gerekçelendirilmesinde ifade edildiği üzere, KBK literatüründe bağımlılığı azaltıcı eylemlerin gerçekleştirilebilmesi karşılıklı (özellikle simetrik) bağımlılık koşullarında daha olası görünmektedir. Ancak asimetrik koşullarda bağımlılığın bağımlı örgüt açısından stratejik bir seçenek olabileceğine ilişkin bir boşluk söz konusudur. Bu seçenek tartışılmamıştır.



Şekil 9: Bağımlılık Sınıflandırmasına Yönelik Bir Açılım Önerisi

- 2) Karşılıklı (özellikle simetrik) bağımlılık koşullarında taraflar benzer avantaj ve tehditlere sahiptir. Karşılıklı bağımlılık koşulları, zorlayıcı etkilere maruz kalmaktan ziyade örgütlerin karşılıklı olarak yoğun işlemlerde bulunduğu bir

işbirliği hüviyetindedir. Ancak asimetrik bağımlılık koşullarında bağımlı örgütlerin “dezavantajlı” olduğu koşullar söz konusudur. Asimetrik koşullarda dezavantajlı konumda olan örgütler güçlü örgütlerin sahip oldukları gücü kullanmalarının bir yansıması olarak bir takım baskı ve tehditlerle karşı karşıya kalabilirler. Bu zorlayıcı etkilere rağmen bağımlı örgütün bağımlılık ilişkisine devam etmesi, asimetrik koşullarda bağımlılığın bağımlı örgütler için bir “zorunluluk” olduğunu daha iyi göstermektedir.

Bu gerekçelerden dolayı, bağımlılığın bağımlı örgüt için nasıl stratejik bir seçenek olarak değerlendirilebileceğine ilişkin önerilen modelde asimetrik bağımlılık üzerinden bir sınıflandırma yapılacaktır.

Bağımlılığın bağımlı örgütler için nasıl stratejik bir seçenek olacağına ilişkin kuramsal tespitlere geçmeden önce, bunlara dayanak oluşturabilme potansiyeli açısından “asimetrik bağımlılık” ile “karşılıklı bağımlılığın” bir ilişki için eş zamanlı olarak değerlendirilebileceğinin gösterilmesinde fayda vardır.

Tablo 5: Casciaro ve Piskorski'nin Güç Dengesizliği ve Karşılıklı Bağımlılık Gösterimleri

		X'in Y'ye Bağımlılığı		
		Düşük (1)	Orta (2)	Yüksek (3)
Y'nin X'e Bağımlılığı	Düşük (1)	Durum 1 <i>Güç dengesizliği: 0</i> <i>Karşılıklı bağımlılık: 2</i>	Durum 2 <i>Güç dengesizliği: 1</i> <i>Karşılıklı bağımlılık: 3</i>	Durum 3 <i>Güç dengesizliği: 2</i> <i>Karşılıklı bağımlılık: 4</i>
	Orta (2)	Durum 4 <i>Güç dengesizliği: 1</i> <i>Karşılıklı bağımlılık: 3</i>	Durum 5 <i>Güç dengesizliği: 0</i> <i>Karşılıklı bağımlılık: 4</i>	Durum 6 <i>Güç dengesizliği: 1</i> <i>Karşılıklı bağımlılık: 5</i>
	Yüksek (3)	Durum 7 <i>Güç dengesizliği: 2</i> <i>Karşılıklı bağımlılık: 4</i>	Durum 8 <i>Güç dengesizliği: 1</i> <i>Karşılıklı bağımlılık: 5</i>	Durum 9 <i>Güç dengesizliği: 0</i> <i>Karşılıklı bağımlılık: 6</i>

Kaynak: Casciaro ve Piskorski, 2005: 171

Casciari ve Piskorski (2005)'e göre “güç dengesizliği” ve “karşılıklı bağımlılık” birbirilerinden bağımsız boyutlardır. Bu iki boyut ile bağımlılığın farklı yönlerine vurgu yapılmaktadır. Örgütler arasındaki bağımlılık-güç ilişkilerinin ayrıntılı bir tasvirinin yapılabilmesi için, “güç dengesizliği” ve “karşılıklı bağımlılık” boyutlarının eş zamanlı

olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, herhangi bir ilişkide herhangi bir taraf için her iki durum da eş zamanlı olarak vaki olabilir (Casciaro ve Piskorski, 2005: 170). Ancak Pfeffer ve Salancik (2003)'in modelinde “bağımlılığın düzeyi” ölçütü temel alınarak taraflar arasındaki bağımlılık ilişkisi “dengeli” ya da “dengesiz” olarak nitelendirilmekte ve bu iki boyut “karşılıklı bağımlılık” (interdependence) olarak tek bir yapıda ele alınmaktadır. Bu nedenle, Pfeffer ve Salancik'in modelinde bir bağımlılık ilişkisi bağımlılık boyutlarından (dengeli veya dengesiz) sadece birisi ile nitelendirilmektedir. Örnek ile açıklamak gerekirse; X'in Y'ye bağımlılığı, Y'nin X'e bağımlılığına ya eşit olacaktır, ya da eşitlik bozularak iki tarafın birbirlerine bağımlılığının düzeyi birbirinden farklı olacaktır. Dolayısıyla tarafların birbirlerine olan bağımlılığı dengeli ve dengesiz olmak üzere iki seçenektен birisi ile sınırlandırılmaktadır. Ancak Casciaro ve Piskorski, X'in Y'ye bağımlılığı ile Y'nin X'e bağımlılığını hem güç dengesizliği hem de karşılıklı bağımlılık olarak iki farklı açıdan eş zamanlı olarak değerlendirmektedirler.

Modele göre, herhangi bir ilişkide asimetric bağımlılığın olması, o ilişkideki örgütlerin karşılıklı bağımlılık ve etkileşimin olmayacağı anlamına gelmez. Çünkü asimetric veya simetric bütün alışveriş ilişkileri örgütlerin belirli bir düzeyde birbirlerinin sonuçları üzerinde kontrol sahibi olmalarından dolayı karşılıklı bağımlılık ilişkilerini içerir (Molm, 1985: 810). Karşılıklı bağımlılık söz konusu ilişkiden elde edilen toplam değeri; asimetric bağımlılık ise bu toplam değerin örgütler arasındaki dağılımını ifade eder (Huo vd. 2017: 90). Bu açıklamalardan hareketle, iki örgüt arasındaki bir güç-bağımlılık ilişkisi, eş zamanlı olarak örgütlerin farklı düzeylerde güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılık değerleri ile karakterize edilebilir. İki örgüt arasındaki bağımlılık ilişkisi, herhangi bir güç dengesizliği değeri için, değişen karşılıklı bağımlılık seviyeleri ile ortaya konur.

Herhangi bir ilişkinin asimetric olması o ilişkideki taraflar arasındaki karşılıklı etkileşim düzeyinin fazla olmasına mani değildir. Birbirleriyle yoğun şekilde karşılıklı işlemlerde bulunan örgütler arasındaki ilişki asimetric olabilir. Herhangi asimetric bir ilişki; karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu koşullarda, düşük olduğu koşullara göre, bağımlı örgütler için daha fazla/az rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahip olabilir. Dolayısıyla asimetric bağımlılık ilişkisinin bağımlı örgüt açısından değerinin kestirilmesi için tarafların karşılıklı bağımlılık düzeylerinin de analize dâhil edilmesi gerekecektir. Çünkü karşılıklı bağımlılığın örgütler arasındaki işbirliği, yükümlülük, güven, ortak

eylem ve bilgi paylaşımını arttırmadaki rolü göz önünde bulundurulduğunda, söz konusu ilişkinin her iki taraf için de belirli düzeylerde katkı sağlama potansiyeli olduğu anlaşılabilecektir. Asimetrik bağımlılığın bağımlı örgüt için nasıl bir rekabet üstünlüğü sağlayacağına ilişkin kuramsal imaların tartışılacağı ilerleyen kısımlarda karşılıklı bağımlılığın bu yönleri yol gösterici olacaktır.

Casciaro ve Piskorski (2005)'nin bağımlılık sınıflandırmasındaki karşılıklı bağımlılığın “simetrik” ve “asimetrik” bağımlılığı kapsadığı göz önünde bulundurulduğunda, asimetrik bağımlılığın bağımlı örgüt üzerindeki olumlu/olumsuz etkileri taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılığın yüksek ve düşük olduğu seviyelere göre farklılaşma gösterebileceği öngörülebilir. Buradan hareketle, asimetrik koşullarda bir bağımlılık ilişkisinin bağımlı örgüt için rekabet üstünlüğü sağlama potansiyelinin değişen karşılıklı bağımlılık seviyelerine göre farklılık gösterebileceği ifade edilebilir. Burada, örgütler arasındaki toplam bağımlılık ve etkileşimi ifade eden karşılıklı bağımlılığın da eş zamanlı olarak göz önünde bulundurulması gerekir. Yani, asimetrik bağımlılığın bağımlı örgüt için rekabet üstünlüğü sağlamada bir araç olup olamayacağının değerlendirilmesinde örgütler arasındaki karşılıklı bağımlılık düzeyi belirleyici olabilir. Herhangi bir ilişki her ne kadar örgütlerin birbirlerine karşı bağımlılık düzeyleri açısından asimetrik olsa da, örgütler arasındaki yüksek karşılıklı bağımlılık örgütler arasındaki yükümlülüklerinin, güvenin, ortak eylem ve bilgi paylaşımının artmasına sebep olacaktır. Bu gelişmeler, bağımlı örgütlerin, asimetrik koşullardaki dezavantajlı konumlarına rağmen söz konusu bağımlılık ilişkisinden çıkar sağlama potansiyelinde bir etkiye sahip olabilir.

2.4. Bağımlılığın Stratejik Bir Seçenek Olarak Değerlendirilmesi

Bir olguya “stratejik” diyebilmek için hangi özelliklere sahip olması gerektiğini toplu bir şekilde ele alan çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle bağımlılığın “stratejik” bir seçenek olup olamayacağını tartışırken “strateji” olgusuna yüklenen içeriğin ve anlamın da belirginleşmesi gerekir. Burada “stratejik yönetim” yazınından hareketle “stratejik olma” temalı bir tartışma yapılacaktır.

Stratejik yönetimin problem alanı “niçin bazı firmaların³⁸ diğerlerine göre daha başarılı/başarısız olduklarının sebeplerinin” belirlenmesidir. Başka bir ifadeyle, stratejik

³⁸ Burada “firma” kavramı bilinçli olarak kullanılmıştır. Bu başlık stratejik yönetim kapsamında devam edeceği için “örgüt” yerine “firma” kavramının kullanılması alanın doğasına daha uygun görülmüştür.

yönetim disiplini “firmalar arasındaki performans (kar) farklılıklarını ve bu farklılıkların süreklilik göstermesinin dayanaklarını” sorgulamaktadır (Rumelt vd., 1991: 13). Strateji kısa dönemli veya geçici performans farklılıkları ile ilgilenmez. Stratejinin odağında firmalar arasındaki “süreklilik” arz eden performans farklılıkları vardır. Bu yönüyle stratejik yönetim disiplini “firmalar arasındaki sürdürülebilir performans farklılıkları ve rekabet üstünlüğünü” konu edinmektedir. Özetle stratejik yönetimin odağında şu iki soru vardır:

- a) *Rekabet üstünlüğünün (firmalar arasındaki performans farklılıklarının) temel dayanakları nelerdir?*
- b) *Rekabet üstünlüğünün “sürdürülebilirliğinin” arkasındaki mekanizma nasıl işlemektedir?*

Buna göre, bir eylemin stratejik olarak değerlendirilebilmesi için, o eylemin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması gerekmektedir. Buradan hareketle öncelikli olarak rekabet üstünlüğü kavramı tartışılacaktır.

2.4.1. Rekabet Üstünlüğü Kavramına Yüklenen Anlamlar

Rekabet üstünlüğü, en genel anlamıyla, aynı endüstride faaliyette bulunan firmalardan birinin diğerlerine göre daha üstün performans sergilemesini sağlayacak özellikler olarak ifade edilebilir (Kay, 1993: 31). Sürdürülebilirlik ise elde edilen rekabet üstünlüğünün süreklilik arz etmesidir (Geyik, 2006: 55). Bir başka ifadeye göre sürdürülebilirlik; bir firmayı avantajlı yapan “şeyin” diğer firmalar tarafından kısa sürede yapılamamasından dolayı, rekabet üstünlüğünün uzun süre devam edeceği anlamına gelmektedir (Barcadurmuş, 2000: 55).

Görüldüğü gibi tanımlamalar genellikle rekabet üstünlüğünün pratikteki karşılığının ne olduğu, diğer bir ifadeyle firmaların hangi durumlarda rekabet üstünlüğü kazandıkları ve bu avantajı sürdürülebilir kıldıkları noktasında fikir vermemektedir³⁹. Dolayısıyla rekabet üstünlüğü kavramı bu tanımlamalar ışığında ele alındığında çalışma için operasyonel bir araca dönüştürülemez. Bu başlıkta, bağımlı firmaların hangi durumlarda rekabet üstünlüğü kazandıklarını gösterebilmek için rekabet üstünlüğü kavramı ile neyin

³⁹ Stratejik yönetim alanındaki çalışmalarda da genelde stratejik yönetimin (Nag vd., 2007: 935) özelde ise rekabet üstünlüğünün (Day ve Wensley, 1988: 2) pratikte ne anlama geldiği noktasında kabul edilmiş anlam birliğinin olmadığı dile getirilmektedir.

kastedildiği tanımlanmaya çalışılacaktır.

Rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü iki ayrı kavram olmasına rağmen (Barney, 1991: 102), literatürde genellikle bu ayrım dikkate alınmadan kavramlar birbirleri yerine kullanılmaktadır. Bu nedenle “rekabet üstünlüğüne” yönelik kavramsal bir çerçeve çizebilmek adına “rekabet üstünlüğü” ve “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” şeklinde her iki başlıkla yapılan tanımlamalar göz önünde bulundurularak genel resim aktarılmaya çalışılmıştır. Nitekim bu başlık altında sadece operasyonel anlamda rekabet üstünlüğü kavramının ne olduğu ve bir firmanın rekabet üstünlüğü elde ettiğinin söylenebilmesine imkân tanıyan durumlar resmedilmeye çalışılmıştır.

Stratejik yönetim alanındaki en önemli problemlerden birisi kavramlara ilişkin tanım birliğinin olmamasıdır. Rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü gibi strateji disiplininin en temel kavramlarının bile araştırmacılara net bir çerçeve sunacak şekilde bir tanımı bulunmamaktadır. Sayısı her geçen gün artan okul⁴⁰ ve yaklaşımların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün nasıl elde edildiğine yönelik açıklamaları çoğaldıkça, rekabet üstünlüğüne yönelik farklı bağlamlarda ve birbiriyle çelişen birçok tanımlama karşımıza çıkmaktadır. Kavramın belirgin bir tanımının olmaması (Ma, 2000: 16; Rumelt, 2003: 1) semantik olarak da eksiklikleri ve muğlaklıkları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle kavram operasyonel bir araca dönüştürülemediği ve bütün boyutlarını içerecek bir ölçek geliştirilememiştir (Sigalas ve Economou, 2013: 63).

Rekabet üstünlüğüne yönelik operasyonel bir tanımlama geliştirilemediğinden, literatürde genellikle farklı kavramlardan yararlanılmaktadır. Rekabet üstünlüğünün genellikle “rekabet üstünlüğünün kaynakları” ve “üstün performans” açısından tanımlanmaya çalışıldığı ve bu kavramlarla aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir (Sigalas ve Economou, 2013: 66). Bu bağlamda, rekabet üstünlüğünün performans ve rekabet üstünlüğünün kaynakları açısından ele alındığı çalışmalar Tablo 6 yardımıyla gösterilmeye çalışılmıştır.

⁴⁰ Stratejik yönetim alanındaki okullara yönelik farklı araştırmacılar tarafından yapılan çok sayıda sınıflandırma ve okulun varlığından söz edilebilir. Ancak bu çalışmada, Barca (2005: 23)'de değindiği gibi, bütün bu sınıflandırmalardaki ayrıntıları bir tarafa bırakarak temel niteliklerindeki ortak yönleri gözönünde bulundurularak Pozisyon Okulu (PO) ve Kaynaklara Dayalı Okul (KDO) ayrımı temel alınmıştır.

Tablo 6: Rekabet Üstünlüğüne Yönelik Açıklamalar

Çalışma	Rekabet Üstünlüğü ile İlgili Açıklamalar	Kullanılan Kavram	Tanımlanma Açısı
Porter (1985)	<i>Herhangi bir endüstrideki firmanın ölçeği rekabet üstünlüğünün kaynağı olabilir ve bu sayede firma üstün bir performans elde ederek ve bunu sürdürerek karlılığını artırabilir.</i>	Karlılık	Performans
	<i>Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünün kazanılabilmesi için maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinden birinin benimsenmesi gerekmektedir.</i>	Maliyet liderliği ve farklılaşma	Rekabet üstünlüğünün kaynağı
Coyne (1986)	<i>Bir firma rakipleri kendisinden büyüklük, ürün kalitesi, dağıtım kanalları açısından üstün olsa bile müşterilerin herhangi bir farklılığından dolayı onun ürünlerini satın almayı tercih etmesiyle belirli bir "karlılık" düzeyinde rekabet üstünlüğüne sahip olabilir.</i>	Karlılık	Performans
	<i>Ürünün fiyatı, kalitesi, estetiği ve fonksiyonelliğinin yanı sıra ulaşılabilirlik, müşteri farkındalığı, görünürlük ve satış sonrası hizmetler gibi daha geniş tutumları içeren satın alma kriterlerindeki "farklılıklar" firmalar arasındaki rekabet üstünlüğüne yol açmaktadır.</i>	Farklılaşma	Rekabet üstünlüğünün kaynağı
Barney (1991)	<i>Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyel rakiplerden farklı ve kolayca taklit edilemeyecek kaynak ve kabiliyetlere sahip olmak ile mümkündür.</i>	Firmaya özgü kaynak ve kabiliyet	Rekabet üstünlüğünün kaynağı
Peteraf (1993)	<i>- Bir firmanın "ortalama üzerinde gelir/kazanç" elde edebilmesi için dört koşulu sağlaması gerekmektedir. Bu koşullardan her biri "rant" elde etmek ve sürdürmekte rol oynar. - Kaynak temelli görüş firma "karlılıklarındaki" uzun dönemli farklılıkları açıklar.</i>	Ortalamanın üzerinde getiri/kazanç, Karlılık	Performans
Bharadwaj vd. (1993)	<i>- Firmalar rekabetçi stratejiler aracılığıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanırlar ve bu sayede "üstün performans" sağlarlar. - Ortalama "karlılık" düzeyine bakılmaksızın çoğu endüstride bazı firmalar diğerlerinden daha karlıdır.</i>	Üstün performans, Karlılık	Performans
Kay (1993)	<i>Firma "başarı" veya başarısızlıklarının kökenlerine yönelik kapsayıcı genel bir teori bulunmamaktadır. Firma başarısının ne anlama geldiğine dair farklı açıklamalar yapılmaktadır. Bazı çalışmalar "büyüklük" ve "Pazar payı", bazı çalışmalar "karlılık" ve "yatırımın geri dönüşü", bazı çalışmalar "teknik etkinlik" ve "yenilik kapasitesine" vurgu yapmaktadır.</i>	Başarı, Karlılık, yatırımın geri dönüş oranı, Pazar payı, Büyüklük,	Performans
Oliver (1997)	<i>Kaynak temelli görüş firmalara sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve "normalin üstünde getiri" oranları elde etmesine olanak tanıyan kaynak ve kabiliyetleri inceler. Bu perspektife göre kaynak heterojenliği "ekonomik rant" elde etmeyi açıklar.</i>	Normalin üstünde getiri/kazanç, Ekonomik rant	Performans
Hoffmann (2000)	<i>- Performans ile ilgili ilk çabalarda, performans ölçmek için "karlılık" ve "Pazar payını" kullanılmıştır.</i>	Karlılık, Pazar payı	Performans
Powell (2002)	<i>Lokasyon, teknoloji, ürün özellikleri gibi faktörlerle elde edilen rekabet üstünlüğü ile performans aynı şey değildir. Performans göstergesi olarak karlılık, Pazar payı gibi göstergeler kullanılır.</i>	Lokasyon, teknoloji, ürün özellikleri	Rekabet üstünlüğünün kaynağı
Wiggings and Ruefli (2002)	<i>Firmaya özgü bir dizi kaynak ve kabiliyet firmanın rekabet üstünlüğü sağlamasına olanak tanır. Bu da firmanın daha yüksek performans elde etmesiyle sonuçlanır.</i>	Firmaya özgü kaynak ve kabiliyetler	Rekabet üstünlüğünün kaynağı
Barney (2002)	<i>Bir firmanın eylemleri içinde bulunduğu pazarda kendisine ekonomik bir değer sağlıyorsa o firma rekabet üstünlüğü elde eder.</i>	Ekonomik değer	Performans

Tablodan rekabet üstünlüğü kavramının genellikle "performans" ve "rekabet üstünlüğünün kaynakları" açısından ele alındığı görülmektedir. Performansı ifade etmek

için de genellikle “karlılık”, “ortalama üzerinde gelir/getiri/kazanç” ve “ekonomik değer” gibi finansal göstergelere⁴¹ başvurulmaktadır. Rekabet üstünlüğünün kaynakları ise genellikle Pozisyon Okulu (PO) ve Kaynaklara Dayalı Okulun (KDO) açıklamalarında karşılık bulmaktadır.

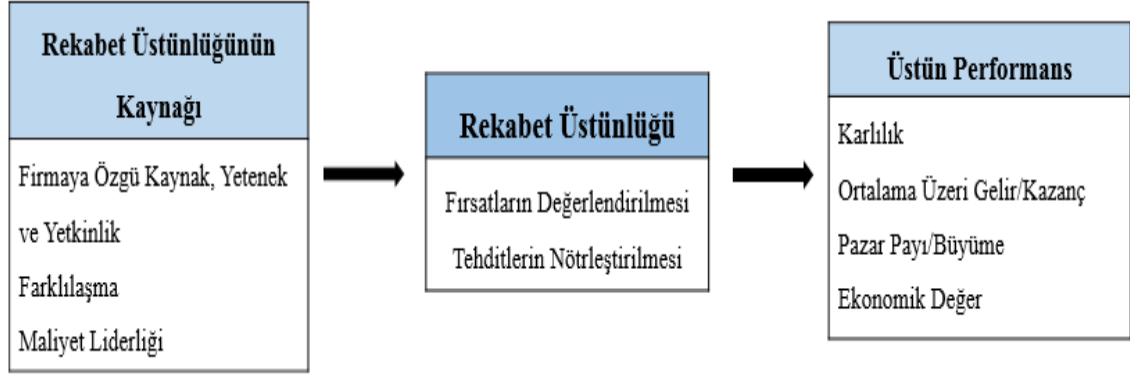
Rekabet üstünlüğünün performans ve rekabet üstünlüğünün kaynakları açısından tanımlanması ve operasyonelleştirilmesi çabaları, bu üç kavramının birbirlerinin yerine kullanılması problemini doğurmaktadır. “Rekabet üstünlüğünün kaynakları/rekabet üstünlüğü/performans” kavramlarının içiçe geçmesi, tanımlamalar ve operasyonelleştirme girişimleri için sorun oluşturmaktadır. Ancak literatüründeki ilk çalışmaların aksine, son gelişmeler rekabet üstünlüğü ve performans kavramlarının aynı olmadıklarını (Powell, 2001; Newbert, 2008; O’Shannassy, 2008; Sigalas ve Economou, 2013; Sigalas vd. 2015) ve rekabet üstünlüğü kavramının rekabet üstünlüğünün kaynakları ile açıklanamayacağını (Sigalas ve Economou, 2013: 66) göstermektedir.

Mantıksal bir çıkarım ile, hem rekabet üstünlüğünün operasyonelleştirilmesi için kullanılan kavramlardan farklı olduğu hem de bu üç kavram arasındaki sebep-sonuç ilişkisi ortaya konabilir. Bir firmanın rekabet üstünlüğü elde etmesi onun üstün performans sergilemesi için itici bir sebeptir (O’Shannassy, 2008: 171). Bir firma, maliyet liderliği ve farklılaşma (Porter, 1985) ve/veya firmaya özgü kaynak ve kabiliyetler (Barney 1991; Grant 1991) aracılığıyla rekabet üstünlüğü elde edebilir. Bu iki öncülden hareketle sonuç olarak diyebiliriz ki; maliyet liderliği, farklılaşma veya firmaya özgü kaynaklar aracılığıyla rekabet üstünlüğü elde edilir, rekabet üstünlüğünün elde edilmesi ise üstün performans ile sonuçlanacaktır.

Her ne kadar Sigalas vd. (2013) rekabet üstünlüğünün ne olduğuna dair göstergelerin olmamasından dolayı bu boşluğu doldurmak adına bir ölçek geliştirme gayreti içine girmişlerse de, geliştirilen ölçeğin rekabet üstünlüğünün keşfedilmemiş

⁴¹ Rekabet üstünlüğünü ifade etmek için kullanılan performans kavramının sadece finansal göstergeleri göz önüne alınmasına rağmen stratejik yönetim alanında performansın farklı boyutlarının olduğuna yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Bir çalışmaya göre, üretim teknolojilerindeki gelişmelerle beraber performans sadece finansal (karlılık, pazar payı, satış gelirleri, özsermaye getiri oranı vb.) olarak değil, üretkenlik ve yeni ürün geliştirme hedeflerinin de başarılması ile ilişkilendirilmektedir (Powell ve Dent-Micallef, 1997: 402). Bir performans değerlendirme aracı olarak “Denge-Skor Kartı”nı sundukları çalışmalarında Kaplan ve Norton (1992: 76) performans ölçümü için birçok öğeyi hesaba katmışlardır. Buna göre, performansın finansal göstergelerin ötesinde örgütsel, müşteri, inovasyon ve öğrenme perspektiflerini içeren farklı boyutlarının olduğunu iddia etmişlerdir.

karakteristiklerini ortaya çıkarma noktasında çok fazla bir şey söylemediği görülmektedir. Ölçekte rekabet üstünlüğü SWOT analizi mantığıyla çevredeki “fırsatların kullanılması” ve “tehditlerin nötrleştirilmesi” boyutlarıyla maddeleştirilmiştir (Siagalas vd., 2013: 335). Dolayısıyla büyük bir beklenti ile geliştirilen ölçekte rekabet üstünlüğünün operasyonelleştirilmesi anlamında bir şey söylenmemiştir.



Şekil 10: Rekabet Üstünlüğünün Kaynakları-Rekabet Üstünlüğü-Performans Kavramları Arasındaki Sebep-Sonuç İlişkisi

Çalışmada herhangi bir şeyin stratejik seçenek olarak değerlendirilebilmesi için rekabet üstünlüğü kavramından yararlanılacağı için kavrama yönelik operasyonel bir tanım birliğine ihtiyaç duyulmuştur. Ancak buraya kadar rekabet üstünlüğü kavramına yüklenen anlamlara ilişkin yapılan tartışmalar kavramı rafine hale getirmek noktasında bir katkı sağlamamıştır. Bunu sağlayabilmek için farklı açıklamalardaki “ortak vurgular” üzerinden kavramı rafine hale getirmek mümkün olabilir. Rekabet üstünlüğünü ifade etmek için farklı tanımlar kullanılsa da, kavramla ilgili en net ifade onun “değer oluşturma⁴²” özelliğidir (Rumelt, 2003: 1; Kay, 1993: 19). Buradaki tartışma ise değer ne olduğu, ne zaman, kim tarafından ve nasıl ortaya çıktığı ile ilgilidir. PO kaynaklı açıklamalar değeri genellikle karlılık, ortalama/normal üzerinde gelir/kazanç, büyüme, teknik etkinlik sonucunda elde edilen üstün performans, ekonomik rant olarak

⁴² Pozisyon okulunun mimarlarından birisi olan Porter (1985)’a göre rekabet üstünlüğü temelde “bir firmanın alıcıları için katlandıkları maliyetleri aşarak sundukları değer büyütülmesidir”. Değer oluşturma mahiyetinin ne olduğunun farklı perspektiflere göre farklılaştığı görülmektedir. Değer, alıcı perspektifli bir tanıma göre, “firmaların, mal ve hizmetlerini talep eden alıcılarının ihtiyaçlarına karşılık verme ve bunu etkin biçimde yapma yetisidir” (Porter, 2008: 9). Başka bir çalışmada değer ürün piyasasında uygun ticaret koşullarını sağlayarak oluşturulabilir. Buna göre değer satış gelirlerinin mal ve hizmete katılan maliyetlerden fazla olması (karlılık) durumunda ortaya çıkmaktadır (Rumelt, 2003: 1). KDO’nun en önemli temsilcilerinden birisi olan Barney (1991: 102)’a göre “bir firma mevcut veya potansiyel rakiplerinden farklı ve onlar tarafından taklit edilemeyecek şekilde “değer oluşturan” bir stratejiye sahip olmakla” sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabilir.

“performans” göstergeleri şeklinde ifade etmektedirler. KDO kökenli açıklamalar ise değeri rakiplerden avantajlı olmayı sağlayacak inovasyon, kaliteli ürün veya yeni ürün geliştirme şeklinde bir “yetkinlik” olarak açıklamaktadırlar. Bu farklılıklar stratejik yönetim alanındaki hâkim iki okulun strateji ve strateji geliştirmeye yönelik yaklaşımlarının bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Ancak, en nihayetinde, rakiplere göre belirli bir “farklılık” sonucunda “değer” oluşmaktadır. Dolayısıyla rekabet üstünlüğünün aslında “fark oluşturma” ve bunun sonucunda “değer oluşturma” vardır. Bu yönüyle, rekabet üstünlüğü, rakipler karşısında elde edilmesi hasebiyle “görece” bir kavramdır. Söz konusu farkın ve değer nasıl oluşturulduğu, dolayısıyla rekabet üstünlüğünün nasıl elde edildiği ise stratejik yönetim alanında farklı okul ve yaklaşımların doğmasına neden olmuştur. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağının ne olduğu okullara göre farklı şekillerde açıklanmaktadır.

Yukarıda belirtildiği üzere, rekabet üstünlüğü literatürde genellikle rekabet üstünlüğünün kaynakları (sebepleri) ve sonuçları (performans) açısından ele alınmaktadır. Rekabet üstünlüğünü operasyonel bir araca dönüştürmek için bir ölçek geliştirme çabasına giren çalışma da esasında rekabet üstünlüğü ile ilgili somut değişkenler sunmamıştır. Bu nedenle, rekabet üstünlüğünü rekabet üstünlüğünün bir sonucu olan performans göstergeleri üzerinden açıklamanın makuliyeti araştırmacılar açısından anlaşılabilir.

Stratejik yönetimin yönetim bilimi içinde bir disiplin olarak gelişimine baktığımızda, stratejik yönetim ile yönetim arasındaki en belirgin farklılık, stratejik yönetimin “firmaların rekabet üstünlüğü elde etmek ve bu avantajı sürdürülebilir kılmak için giriştikleri uzun dönemli eylemlere” odaklanmasıdır. Dolayısıyla bir eylem veya karara stratejik diyebilmenin en önemli göstergesi “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” sağlamak amacıyla gerçekleştirilmesidir. Buna ek olarak stratejik karar ve eylemleri karakterize eden belirli özellikler vardır. Bu bağlamda, herhangi bir kararın stratejik olarak değerlendirilebilmesi için, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına ek olarak, bu kararın çevredeki gelişmeler ile uyumu amaçlaması, firmanın bütününe ilgilendirmesi, üst yönetimin inisiyatifinde ve uzun dönemli olması gerekmektedir. Çevresel etmenler dinamik bir şekilde sürekli değişim gösterdiği için stratejiler ve stratejik kararlar “süreklilik” arz eden faaliyetlerdir. Aynı zamanda çevresel değişimlere uyumun bir sonucu olarak stratejik kararlar belirsizliği azaltma noktasında da örgüte bir katkı sağlamaktadır. Stratejik karar ve eylemlerin firmanın bütününe etkilemesinin bir sonucu

olarak bu tip eylem ve kararlar fonksiyonlar-arası bir nitelik taşımaktadırlar. Bütün bu yönleriyle stratejik kararlar, operasyonel ve taktiksel kararların üstünde ve onları da içine alan daha kapsamlı bir nitelik taşırlar (Coşkun, 2016: 11).

Buraya kadar ki tartışmalardan çalışma için söyle bir sonuç çıkartılabilir. Her ne kadar rekabet üstünlüğü operasyonelleştirilemese de, nitel çalışmalar için “temaların” belirlenmesinde yukarıdaki tartışmadan yararlanılabilir. Bu bağlamda bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine ilişkin tespitlerin değerlendirilmesinde, yukarıda ifade edildiği üzere, rekabet üstünlüğünü karakterize eden temalardan faydalanılacaktır.

2.4.2. Bağımlılığın Stratejik Seçenek Olarak Değerlendirilebilmesine İlişkin Kuramsal Açıklama ve Tespitler

Bu bölüm, bir anlamıyla, KBK'nın sınırlarını genişletme girişimidir. Bu nedenle, bu bölümde kuram açısından yeni bir soru sorularak bağımlılık sınıflandırmasına yönelik bir açıklama getirmek amaçlanmaktadır. Bölümün genel amacı içinde bu başlık ile, “asimetrik koşullarda bağımlılığın bağımlı örgüt için stratejik bir seçenek olabilirliliğinin” kuramsal olarak gerekçelendirilebilmesi amaçlanmıştır. Bunun için bu başlık altında asimetrik koşullarda bağımlı örgütün ilişkide kalmak istemesinin gerekçeleri kategorize edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, söz konusu kuramsal tespitleri yapabilmek için alternatif yaklaşım ve açıklama alanlarından okumalar yapılmıştır. Bu minvalde, öncelikli olarak, asimetrik bağımlılık ilişkilerinin yoğun bir şekilde ele alındığı tedarik zinciri yönetimi literatürü incelenmiştir. Aynı zamanda, stratejik yönetim disiplinindeki okul ve yaklaşımlardan⁴³ da okumalar yapılmıştır. Bu şekilde farklı kuramsal çerçevelerden hareketle, asimetrik bağımlılık koşullarında bağımlılığın bağımlı firmalara sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceğine ilişkin kuramsal açıklama ve tespitler derlenmiştir.

Bağımlılığın stratejik bir seçenek olarak değerlendirilebileceğine yönelik tespitlerin bir çerçevede sunulabilmesi için stratejik yönetim disiplininin sorunsalları temel alınmıştır. Bu bağlamda bağımlılığın stratejik seçenek olduğuna dair kuramsal tespitler (a) rekabet üstünlüğünün dayanakları ve (b) sürdürülebilirlik mekanizmaları boyutlarıyla çerçevelendirilmiştir. Bu iki boyut “tema” olarak belirlenerek, belirtilen okumalardan

⁴³ Stratejik yönetim disiplinindeki okullar (PO-KDO) ve okulların altında geliştirilen yaklaşımların (kaynak temelli görüş, ilişkisel görüş, bilgi temelli görüş, dinamik yetenekler yaklaşımı, ilişkisel görüş, kurum temelli görüş, dikkat temelli görüş) temel eserlerinden (Barney, 1986; Grant, 1996, Teece vd., 1997; Dyer ve Singh, 1998; Peng vd., 2009; Ocasio, 1997) konu ile ilgili tespitler yapılmaya çalışılmıştır.

yapılan tespitler bu iki tema temelindeki benzerlik ve farklılıklarına göre sınıflandırılmıştır. Bu nedenle, birinci tema bağımlı firmaların hangi açılardan rekabet üstünlüğü elde ettikleri üzerinden; ikinci tema ise “sürdürülebilirlik” üzerinden kategorileştirilmiştir. Bu minvalde, alandaki okumalar neticesinde, söz konusu temalara yönelik “göstergeler” tespit edilmiş ve göstergeler de kendi aralarında belirli kategorileri oluşturmuştur. Bu sayede söz konusu açıklama ve tespitler daha net bir çerçevede sunulmuştur.

2.4.2.1. Bağımlılığın Rekabet Üstünlüğü Sağladığına İlişkin Tespitler

Bağımlılığın stratejik bir seçenek olabilirliğine ilişkin olarak bağımlı örgütün söz konusu ilişkiden elde ettiği “rekabet üstünlüğü” temasının altında sağlanan değer niteliğine göre iki kategori belirlenmiştir: (1) Büyüme Avantajı ve (2) Yeni Yetenek ve Yetkinlik Geliştirme. Bu iki kategori stratejik yönetim disiplininin rekabet üstünlüğünün (sağlanan değer) dayanaklarının ne olduğuna yönelik hâkim iki okulun açıklamalarıyla tutarlılık arz etmektedir. Diğer bir ifadeyle, iki okulun argümanlarına göre rekabet üstünlüğünün dayanakları esasında elde edilen değer ne olduğu, ne zaman, kim tarafından ve nasıl ortaya çıktığı ile ilgilidir. PO’ya göre, değer, genellikle karlılık, ortalama üzerinde kazanç, büyüme, etkinlik ve ekonomik rant şeklinde “performans” göstergeleri üzerinden ifade edilmektedir. KDO’ya göre ise değer, rakiplerden avantajlı olmayı sağlayacak inovasyon, kaliteli ürün veya yeni ürün geliştirme şeklinde bir “yetkinlik” olarak açıklanmaktadır.

Büyüme Avantajı

Bağımlı örgüt, asimetric koşullarda güçlü örgüt tarafından zorlayıcı etkilere maruz kalmasına rağmen, güçlü örgütün sağladığı *büyüme fırsatları* nedeniyle söz konusu ilişkiden memnun olabilir. Memnuniyetten kasıt, bağımlı örgütün ilişkiden elde ettiği faydanın beklentilerini karşılaması ya da aşmasıdır. Asimetric bir bağımlılık ilişkisinde, güçlü örgüt ilişkiden elde edilen toplam faydanın daha fazlasını elde etse bile, bağımlı örgüt kendine kalan paydan memnun olabilir. Bağımlı örgüt düşük büyüme ve kar potansiyeli olan küçük bir örgütle işbirliği (simetric bağımlılık) yapmak yerine görece daha fazla bağımlı olmaya razı olarak *yüksek büyüme ve kar potansiyeli* olan büyük bir ortakla asimetric bir bağımlılık ilişkisine girmeyi tercih edebilir (Hingley, 2005a: 563). Bu şekildeki asimetric bağımlılık koşulları, özellikle toplam karşılıklı bağımlılığın

yüksek olduğu düzeylerde, simetrik koşullara nazaran bağımlı örgütler için daha tercih edilen bir durum olmaktadır. Büyük-güçlü örgütün *yüksek kapasiteli iş hacminden* dolayı, bağımlı örgütün, faaliyette bulunduğu endüstrideki *pazarın* tatmin edici bir *payını* elinde bulundurması mümkündür (Caniels vd. 2018: 344-346). Aynı zamanda, bağımlı örgütler güçlü uluslararası örgütler ile ilişkileri sayesinde, belki de tek başına hiçbir zaman giremeyecekleri pazarlara ulaşma imkânına sahip olabilirler. Bağımlı örgütler, güçlü örgütlerin uzmanlık ve yönetim deneyimlerinden faydalanarak onların *yerel ağlarına* bağlanabilirler. Büyük-güçlü örgütler hükümet politikaları, kurumsal yapı, iş yapma usülleri gibi kendi ülkelerinin çeşitli yönleri hakkında bilgi sağlayarak bağımlı örgütler için belirsizliğin azalmasına yardımcı olabilirler (Tianyou, 2016: 80).

Güçlü örgüt ile iş yapmanın bağımlı örgüt için yukarıda ifade edilen faydasına ek olarak, bağımlı örgütün rakipleri küçük hacimli işler için birçok örgüt ile pazarlık yapmak ile uğraşırken, bağımlı örgüt güçlü örgüt ile girdiği ilişki sayesinde yüksek hacimli siparişler olarak satış hacmini, karlılığını ve dolayısıyla pazar payını arttırabilir (Bloom ve Perry, 2001: 384). Esasında bağımlı örgütler güçlü örgütlerin yüksek hacimli siparişlerini sağlayarak *kapasitelerini arttırabilir* ve ölçek ekonomisi avantajı elde ederek daha fazla uzmanlaşabilirler (Etemad vd. 2001: 487). Sonuç itibariyle bu koşullar, bağımlı örgüte bir rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Yeni Yetenek-Yetkinlik Geliştirme

Stratejik yönetim disiplininin hâkim okullarından biri olan KDO'ya göre, rekabet üstünlüğü örgütlerin kendilerine özgü kaynak⁴⁴ donanımlarından kaynaklanmaktadır

⁴⁴ Burada “kaynak” kelimesi, genel anlamda, “kabiliyet” ve “yetkinlik” kavramlarını kapsayacak şekilde kullanılmıştır. KDO'nun önemli temsilcileri Wernerfelt (1984) ve Barney (1986, 1991), çalışmalarında kaynağı bu şekilde geniş bir anlamda kullanmışlardır. Ancak bu kavramların farklı olduklarını ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır. Söz konusu kavramlar arasında bir hiyerarşinin var olduğu ve bu hiyerarşinin kaynak, kabiliyet, yetkinlik ve temel yetkinlik şeklinde olduğu ifade edilmiştir (Javidan, 1988: 62; Hafeez vd., 2002: 31). Aralarındaki farkları göstermek adına kavramlara yönelik tanımlamalar şu şekilde izah edilebilir. Kaynak, firmanın faaliyetleri için gerekli olan girdileri ifade etmektedir. Kabiliyet ise firmaların sahip oldukları kaynakları kullanabilme becerisidir. Kabiliyet, firmaların kaynakları arasındaki etkileşimi yöneten bir dizi süreç ve rutinleri içermektedir. Kabiliyetler fonksiyonel temellidir ve bir kabiliyet üretim, pazarlama, dağıtım gibi belirli bir işleme özgü niteliktedir. Yetkinlik ise kabiliyetlerin örgütlenmiş halidir ve birden fazla kabiliyetin fonksiyonlar-arası bir bileşimidir. Bu yönünle yetkinlikler bir dizi beceri ve know-how bilgisi olarak değerlendirilebilir. Temel yetkinlik ise farklı firmaların yetkinlikleri arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan, firmalar arasında paylaşılan bilgi ve becerilerin toplamıdır (Javidan, 1988: 62). Başka bir ifadeyle temel yetkinlikler birden çok ürün üretme ve pazara açılma imkânı sağlayan eşsiz nitelikteki kabiliyetlerdir. Dolayısıyla temel yetkinlik örgütün yapmış olduğu faaliyetler olarak değil de bütün faaliyetlerde kullanılabilen ve yeni alanlara kayabilen beceriler olarak değerlendirilmelidir (Hafeez vd., 2002: 29-30).

(Wernerfelt, 1984: 175-176). Kaynak, kabiliyet, yetkinlik kavramları arasındaki söz konusu farklar da göz önüne alınarak ifade edilirse, KDO'ya göre rekabet üstünlüğünün dayanağı eşsiz nitelikteki ve taklit edilmesi zor olan bilgi, beceri, kaynak, kabiliyet ve yetkinliklerdir (Dierickx ve Cool, 1989; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1995).

KDO'ya göre örgütlerin sahip oldukları “bütün” kaynak, kabiliyet ve yetkinlikler rekabet üstünlüğü sağlamaz (Barney, 1991: 105; Grant, 1991: 119). Firmaların rekabet üstünlüğü elde etmesi için gerekli olan kaynak, kabiliyet ve yetkinliklerin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine dair KDO içinde “statik” ve “dinamik” ayrımı (Schulze, 1994: 38; Foss ve Stieglitz, 2010: 4) açısından farklı açıklamalar getirilmektedir. Statik görüşe göre, firmalar arasındaki kaynak heterojenliği⁴⁵ dikkate alınarak, firma kaynakları çevredeki fırsatlardan yararlanmak ve tehditleri ortadan kaldırabilmek açısından değerli (valuable), mevcut ve potansiyel rakipleri arasında nadir (rare), taklit edilemez (imperfectly imitable) ve ikame edilemez (non-substitutes) (VRIN⁴⁶) nitelikte oldukları takdirde firmaya rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar (Barney, 1991: 105-106). Dolayısıyla statik görüş, rekabet üstünlüğünün dayanağı olarak VRIN mantığı ile ilişkilendirilerek daha çok “kaynaklar” üzerinden şekillenmektedir. Ancak dinamik görüşün açıklamaları ise kaynaklardan ziyade kabiliyet (yetenek) ve yetkinliklere vurgu yapan “temel yetkinlik” (Hamel ve Prahalad, 1990) ve yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkan “dinamik yetenekler yaklaşımı”

⁴⁵ Barney (1991: 104-105) bütün firmaların homojen kaynaklara sahip olduğu bir endüstride bir firmanın rekabet üstünlüğü elde etmesinin çok mümkün olmadığını ifade etmektedir. Çünkü aynı kaynaklara sahip olan firmalar aynı stratejileri uygulayacakları için hepsi aynı etkinlik düzeyine sahip olacaklar ki bu da uzun vadede firmaya rekabet üstünlüğü sağlamaz. Böyle bir endüstride herhangi bir firmanın rekabet üstünlüğü elde edebilmesinin iki istisnası vardır: (1) firmanın endüstriye ilk girerek dağıtım kanallarına ulaşma, müşterilere karşı saygınlık ve olumlu bir itibar kazanma gibi avantajlara sahip olması ve (2) katı giriş ve hareket/akışkanlık engelleri olması. Ancak yazar bu istisnaların da kaynakların homojen olduğu bir ortamda rekabet üstünlüğünü sağlamayacağını öne sürmüştür. Bir firmanın giriş ve hareket/akışkanlık engellerini kullanarak rekabet üstünlüğü elde etmesi ancak kaynak heterojenliği durumlarında mümkün görünmektedir. Rekabet üstünlüğü elde etmek için kaynak heterojenliği gerekliliğinin sebebi çok açıktır. Herhangi bir endüstrideki firmalar farklı stratejiler uyguladıkları için rekabet üstünlüğüne sahip olmaktadır. Kaynakların heterojen bir şekilde dağıldığı herhangi bir endüstriye girmek isteyen başka bir firma, aynı kaynaklara sahip olamadığı için rekabet üstünlüğü olan firma ile aynı stratejileri uygulayamayacaktır. Çünkü stratejilerin uygulanması kaynak kullanımını gerektirmektedir. Bu nedenle, firmaların aynı stratejileri uygulayamaması ve bunun sonucunda rekabet üstünlüğü elde edememesi, söz konusu engellere maruz kaldıkları için aynı stratejik öneme sahip kaynaklara sahip olmamasına dayandırılmaktadır.

⁴⁶ Daha sonra yaptığı bir çalışmada Barney (1995: 56), ikame edilemezlik ve taklit edilemezlik özelliklerini birleştirerek ve bir firmanın söz konusu potansiyelleri (değerli, nadir, ikame ve taklit edilemezlik) tam anlamıyla fark ederek sahip olduğu kaynakları kullanabilmesi için “örgütlenmesi” gerekliliğinden hareketle organizasyon boyutunu da ekleyerek bir firmaya rekabet avantajı sağlayan kaynak, kabiliyet ve yetkinliklerin VRIO özelliklerine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir.

(Teece vd. 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000) üzerinden şekillenmektedir.

Kaynak, kabiliyet ve yetkinlik arasındaki farklılıklar göz önüne alındığında, bağımlılık ilişkilerinin nasıl rekabet üstünlüğü sağladığına ilişkin gerekçelendirme yetenek ve yetkinlikler üzerinden yapılacaktır. Yetenek ve yetkinlikler, bağımlılık ilişkileri aracılığıyla örgütlerin birbirleriyle etkileşimleri sonucunda kazanılabılır. Buna karşılık kaynaklar, söz konusu bağımlılık ilişkisinin dışındaki başka bir alışveriş ilişkisi aracılığıyla da temin edilebilir. Dolayısıyla örgütler arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak oluşan yetenek ve yetkinlikler, kaynaklara göre, örgütü benzersiz kılarak rekabet üstünlüğü sağlaması noktasında daha belirleyicidirler. Bu nedenle bağımlılık ilişkilerinin rekabet üstünlüğü sağlaması, bağımlı örgütün söz konusu ilişki aracılığıyla edindikleri kaynaklardan ziyade geliştirdikleri yetenek ve yetkinlikler üzerinden gerekçelendirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca kaynaklara göre yetenek ve yetkinlikler, başka fonksiyonlar ve işlemler için de kullanılabileceğinden edinilen rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği noktasında da bir açıklayıcılığa sahip olabilir.

Örgütler arasındaki bağımlılık ilişkileri ve etkileşim, herhangi bir örgüt için diğerinin yetenek ve yetkinliklerine "erişme" ve onları "içselleştirme" bakımından bir fırsat sağlayarak onun rakipleri karşısındaki konumunu iyileştirebilir (Hamel, 1991: 83). Örgütler bağımlılık ilişkileri sayesinde birlikte iş yaptıkları örgütler ile bir takım bilgi, beceri ve kaynak aktarımında bulunabilirler (Carida vd. 2015: 234). Yani, örgütler kendilerinin sahip olmadıkları teknoloji, kabiliyet ve yetkinlikleri bağımlılık ilişkileri aracılığıyla edinebilirler (Chen ve Chen, 2002: 1007). Bu nedenle bağımlı örgütler, güçlü örgütler ile birlikte iş yapmalarının bir sonucu olarak onların bilgi birikiminden yararlanarak yeni kaynak, bilgi, teknoloji, yetenek ve yetkinlikler kazanabilirler veya var olanları geliştirebilirler (Perez ve Fierro, 2018: 535). Hatta bağımlı örgütler, güçlü örgütlerin bilgi paylaşımı sayesinde ürün inovasyon yetkinliklerini arttırarak (Jean vd., 2012) yeni ürün ve teknoloji de geliştirebilirler (Jean vd., 2016: 733; Zhang ve Zhu, 2019: 14). Bunlar üzerinden bilinirliklerini ve hatta meşruiyetlerini arttırabilirler. Dolayısıyla örgütler arasındaki bağımlılık ilişkileri, bu anlamıyla, farklı yetenek ve yetkinlikler arasındaki etkileşimler olarak da düşünülebilir. Örgütler, bağımlılık ilişkileri çerçevesinde diğer örgütler ile girdikleri etkileşimin bir sonucu olarak etkileşime özgü yetenek ve yetkinlikler geliştirebilirler (Colurcio, 2009: 112-113; Colurcio vd., 2012: 705). Bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisinin sonucu olarak geliştirdikleri ve bu anlamda

kendine özgü ve taklit edilmesi zor olan bu yetkinlikler bağımlı örgüt için rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahiptir.

Bağımlılık ilişkileri aracılığıyla bağımlı örgütlerin yeni yetenek ve yetkinlikler geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlaması KDO içindeki (a) bilgi temelli görüş (Grant, 1996), (b) ilişkiyel görüş (Dyer ve Singh, 1998) ve (c) dinamik yetenekler (Teece vd., 1997) yaklaşımlarının açıklamalarından hareketle gerekçelendirilebilir. Bağımlılık ilişkileri sonucunda elde edilen yetenek ve yetkinliklerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, bunlara ilişkin bilginin o ilişkiye özgü olmasından dolayı benzersiz/eşsiz olması ile ilgilidir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği ise elde edilen bilginin çevresel koşulların değişmesi durumunda farklı alanlara kaydırılabilmesi ile açıklanabilir.

Bilgi temelli görüşe göre rekabet üstünlüğünün kaynağı uzmanlık bilgisidir. Örgütlerin diğer örgütler ile etkileşimleri aracılığıyla elde ettikleri bilginin rekabet üstünlüğü sağlaması, onların bilgi transferindeki etkileşimleri sonucunda diğer örgütlerin uzmanlık bilgilerine daha kolay ulaşmalarından kaynaklanmaktadır (Grant, 1996: 376). Dolayısıyla bilgi temelli görüş, örgütlerin birbirlerini tamamlayıcı etkilerine odaklanmaktadır. Bu noktada bağımlı örgütler, bağımlılık ilişkileri aracılığıyla diğer örgütlerin bilgi, beceri ve uygulamalarından yararlanarak rakiplerinin karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilirler (Blomqvist vd., 2005: 497).

Tek bir örgütün rekabet üstünlüğünün kaynağı yerine örgütler-arası ilişkinin bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak değerlendirildiği “ilişkiyel görüşün” açıklamaları da bu gerekçelendirmeyi desteklemektedir. İlişkiyel görüşe göre örgütler arası ilişkilerin rekabet üstünlüğü sağlamasında dört potansiyel kriter belirlenmiştir: (1) ilişkiye özgü varlıklar (2) bilgi paylaşımına ilişkin rutinler, (3) tamamlayıcı kaynak/yetenekler ve (4) etkili yönetim (Dyer ve Singh, 1998: 660). Bağımlı örgüt için söz konusu ilişkinin rekabet üstünlüğü kaynağı olması özellikle ilişkiye özgü varlıklar ve tamamlayıcı kaynak/yetenekler kriterleri ekseninde gerekçelendirilebilir. Dyer ve Singh (1998)’e göre, örgütlerin ayırt edici kaynak/yeteneklerinin birbirlerini tamamlayıcı etkilerinden dolayı ilişki ve etkileşim içindeki getirileri her bir örgütün elde edebileceği bireysel getirilerin toplamından daha fazladır. Ancak tamamlayıcı kaynak/yeteneklerin potansiyel faydalarını geliştirebilmek için örgütler ilişkiye özgü varlıklara yatırım yapmalıdırlar. İlişki temelinde söz konusu kaynak-yeteneklere yapılan yatırımlar başka bir alışveriş

ilişkisinde herhangi bir değere sahip olmadığı gibi, bu yatırımlardan elde edilen getiri de başka bir alışveriş ilişkisinden edinilemeyecek nitelikte olabilir (Dyer ve Singh, 1998: 666). Böyle bir durumda örgütler arasında ilişki ve bu ilişki temelinde elde edilen bilginin “ilişkiye özgü”, benzersiz/eşsiz ve rakipler tarafından taklit/ikame edilmesinin zor olmasından dolayı bağımlılık ilişkisinin kendisi sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak değerlendirilebilir (Paulraj ve Chen, 2007: 30). Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, aynı zamanda, bağımlılık ilişkisi temelinde geliştirilen yetenek ve yetkinliklerin “ölçeklendirme” potansiyeline sahip olması ile açıklanabilir. Yetenek ve yetkinlikler doğaları gereği farklı fonksiyon, iş süreçleri ve endüstrilere kaydırılabilirler (Hamel ve Prahalad, 1990: 83-84). Bu sayede değişen çevresel koşullarda bile rekabet üstünlüğünün sürekliliği sağlanmış olacaktır.

İlişkiye özgü yatırımlar (varlıkların spesifikliği) sonucunda örgütler arasında meydana gelen bağımlılık ilişkileri, elde edilen rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği açısından da önemli bir araca dönüşebilir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmenin gerekliliklerinden birisi, rekabet üstünlüğünün kaynağının diğer örgütler tarafından taklit edilmesini önlemek için izolasyon mekanizmalarına başvurmaktır. Bu anlamda izolasyon mekanizmalarından biri olan nedensel belirsizlik, özellikle varlıkların spesifik olduğu tedarikçi-alıcı ilişkileri aracılığıyla elde edilen rekabet üstünlüğünün kaynağının taklit edilmesini önleyebilir. Nedensel belirsizlik, firmaların sahip oldukları kendilerine özgü kaynak ve kabiliyetler (sebeplere) ile bunlar sayesinde elde edilen rekabet üstünlüğü (sonuç) arasındaki bağlantının ve bu bağlantının altındaki mekanizmanın rakipler tarafından anlaşılabilmesi ya da eksik anlaşılması durumudur (Lippman ve Rumelt, 1982: 420). Bu nedenle; tedarikçi-alıcı arasındaki bağımlılık ilişkileri, bu ilişkiler aracılığıyla kazanılan yetkinlikler ve bu yetkinliklerin nasıl rekabet üstünlüğü sağladığına ilişkin bilginin örtüklüğü (tacit knowledge) üstün performansa yol açan faktörlerin ne oldukları ile ilgili bir belirsizliği ifade etmektedir (Reed ve DeFilippi, 1990: 88-89). Herhangi bir örgüt tarafından bu şekilde bağımlılık ilişkileri neticesinde geliştirilen yetenek-yetkinliklere dayalı bir rekabet üstünlüğü elde edildiğinde, diğer örgütler bu yetenek-yetkinliklerin nasıl geliştirildiğine dair bir belirsizlikle karşılaşacaktır. Bu durumda firmanın söz konusu yetenek-yetkinliklere dayalı olarak elde ettiği rekabet üstünlüğü diğer firmalar tarafından taklit edilemeyecek ve sürdürülebilir bir nitelik kazanacaktır.

Dinamik yetenekler yaklaşımının açıklamaları; örgütlerin niçin bilgi, yetenek ve

yetkinliklerini sürekli olarak geliştirmeleri gerektiğini ve bağımlılık ilişkilerinin bu noktadaki rolünü gerekçelendirmek için kullanılmıştır.

Dinamik yetenekler⁴⁷, “hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlamak amacıyla firmaların sürekli olarak içsel ve dışsal yeteneklerini yenileme, değiştirme, entegre etme ve yeniden düzenleme becerisi” olarak ifade edilebilir (Teece vd., 1997: 515). Dinamik yeteneklerle ilgili yapılan farklı tanımlamalar (Teece ve Pisano, 1994; Wang ve Ahmed, 2007; Teece, 2012) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak kaynak kombinasyonlarının, yetenek/yetkinliklerin, ürün veya süreçlerin çevresel veya teknolojik değişimlere uygun bir şekilde dönüştürülebilme becerisini göstermektedir. Dolayısıyla dinamik yetenekler yaklaşımı, rekabet üstünlüğünün dayanaklarını çevresel değişimlerin yaşandığı dinamik çevreler açısından ele alması itibarıyla (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1106) KDO içinde yeni bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir.

Dinamik yetenekler firmaya değer katacak stratejileri üretmek için kaynak tabanlarını oluşturdukları, bütünleştirdikleri ve değiştirdikleri örgütsel ve stratejik rutinlerdir⁴⁸. Buna

⁴⁷ Dinamik yeteneklerle ilgili kavramsal bir çerçeve çizilebilir için çıkış noktası firmaya özgü ve taklit/ikame edilemez avantajlar belirleyebilmek olmalıdır. Söz konusu avantajları elde edebilmenin, dolayısıyla stratejik olabilmenin ön koşulu ise yeteneklerin eşsiz ve kolayca ikame/taklit edilemez nitelikte olmasıdır. Herhangi bir yeteneğin stratejik olabilmesi, Barney (1986)'in açıklamalarındaki gibi, alınıp-satılabilir olmaması ile ilgilidir. Dolayısıyla dinamik yeteneklerin başlangıç noktasını bu tip firmaya özgü eşsiz ve taklit edilemeyecek kaynaklar oluşturmaktadır. Firmalara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak olan dinamik yetenek/yetkinlikleri üç faktör belirlemektedir. (1) kaynak pozisyonu, (2) süreçler ve (3) yol ve yöntemler. Üçüncü faktör olan yol-yöntemler rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin sağlanmasındaki bir izolasyon mekanizması olan tarih (yol) bağımlılığını ifade etmektedir. Bu nedenle aslında dinamik yetenekler firmaların elde ettikleri rekabet avantajlarını nasıl sürdürülebilir kılacaklarına da açıklama getirmektedir. Bu faktörler arasındaki ilişki ve hiyerarşi; yukarıda ifade edilen kaynak-yetenek-yetkinlik arasındaki ilişki gibidir. Şöyle ki; yetenek ve kabiliyetler bir dizi örgütsel süreçler içinde gömülmüştür. Ancak söz konusu bu süreçlerin içeriği ve bu süreçler sayesinde belirli bir zamanda elde edilecek rekabet avantajı fırsatları firmanın sahip olduğu kaynaklardan ve benimsediği evrimsel yol-yöntem tarafından önemli ölçüde şekillenmektedir. Dolayısıyla firmanın kaynak pozisyonu ile şekillenen ve tarihsel süreç içerisinde evrildikleri yol-patikalarla kalıba giren örgütsel ve yönetsel süreçler dinamik yeteneklerin varlığını ve sağladığı rekabet avantajını açıklamaktadır. Örgütsel ve yönetsel süreçler ile (a) “şeylerin” firma içinde yapılma biçimine, (b) rutinlere veya (c) mevcut faaliyet yapılarına ve öğrenmeye atıfta bulunmaktadır. Kaynak pozisyonu ile mevcut teknolojik altyapı, fikir hakkı, tamamlayıcı varlıklar, müşteri tabanı ve tedarikçi-alıcılarla olan ilişkiler kastedilmektedir. Yol ve yöntem ile de firmanın sahip olduğu alternatif stratejilere atıfta bulunmaktadır (Teece vd., 1997).

⁴⁸ Dinamik yetenekler, operasyonel olarak ifade edilebilecek bir şekilde uygulamadaki bir dizi rutinlerden oluşmaktadır. (1) kaynakların bütünleştirilmesi yeteneği içinde değerlendirilebilecek; gelir sağlayan ürün ve hizmetler oluşturmak için çeşitli beceriler ve fonksiyonel altyapının birleştirildiği “ürün geliştirme rutini”, (2) firma içindeki kaynakların yeniden yapılandırılması yeteneği içinde “transfer süreçleri” ve “kaynak tahsisi rutini”. Transfer süreçleri, firma içindeki özellikle bilgi temelli kaynakların kopyalanması, transferi ve yeniden şekillendirilmesi için kullanılırken, kaynak tahsisi rutini sermaye ve üretim varlıkları gibi nadir kaynakların dağıtımını için kullanılmaktadır. (3) kaynakların kazanılması ve piyasaya sürülmesi içinde “bilgi oluşturma” ve “birleşme ve satın alma” rutinleri. Bilgi oluşturma rutini özellikle en ileri düzeydeki bilginin etkin bir strateji için gerekli olduğu eczacılık, optik disk gibi endüstrilerdeki firmalarda

göre firmaların rekabet avantajı elde etmeleri, çevresel değişimler karşısında hızlı ve sürekli bir şekilde yeni örgütsel, fonksiyonel ve teknolojik kaynak, beceri, yetenek/yetkinlik oluşturmalarına ve var olanları da ihtiyaca göre dönüştürmelerine bağlıdır. Şöyle ki, faaliyet gösterilen piyasalarda gerçekleşecek teknolojik, sosyal vb. değişiklikler rekabet üstünlüğünün yitirilmesine neden olabilir. Dolayısıyla dinamik görüş çevresel koşullardaki her türlü değişimi dikkate alarak, mevcut kaynak ve kabiliyetlerin önemini yitirmesi sonucunda örgütün değişen şartlarda rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için kaynak, yetenek ve yetkinliklerini sürekli yenilemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, sahip oldukları kaynak ve yetenek-yetkinlikleri öğrenme ve bilgi süreçlerinin yönetilmesi yoluyla farklı alanlarda ve farklı şekillerde yeniden üreterek yeni yetkinliklerin geliştirilebilmesine bağlıdır. Bu noktada “bağımlılık ilişkileri” örgütlerin kaynak, yetenek ve yetkinliklerin geliştirmesi ve yenilemesinin bir aracı olarak değerlendirilebilir. Bağımlı örgütler güçlü örgütlerin iş yapma süreçlerini, teknolojilerini ve bilgilerini onlarla iş yaptıkları süreçlerde transfer edebilirler. Örneğin otomotiv sektörü açısından düşünüldüğünde, elektrikli araçların zamanla piyasaya hâkim olması sonucunda geleneksel üretim yapan otomobil üreticilerinin varlığı tehlikeye girebilir. Bu durumda sektördeki bu değişimin öncüsü olan bir otomobil üreticisinin tedarikçileri, geleneksel üretim yapan bir otomobil üreticisinin tedarikçilerine göre değişen koşullara karşı daha hazırlıklı olacaklardır. Otomotiv sektöründeki bu köklü değişim sonucunda geleneksel üretim yapan üreticilerin tedarikçileri yok olma tehlikesi yaşarken, elektrikli araba üreticilerinin tedarikçileri söz konusu dönüşümü zaten gerçekleştirdikleri için rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir.

2.4.2.2. Bağımlılığın Sürdürülebilirlik Sağladığına İlişkin Tespitler

Stratejik yönetim disiplinin cevap aradığı ikinci soru firmaların elde ettikleri değer, bir diğer ifadeyle rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini nasıl sağlayacaklarıdır. Bu nedenle, bağımlılığın stratejik seçenek olarak değerlendirilebilmesi açısından oluşturulan kuramsal tespitlere yönelik ikinci tema olarak “sürdürülebilirlik” belirlenmiştir. Bu tema

yeni fikirlerin inşa edilmesi, birleşme ve satın alma rutini ise başka firmalar ile işbirliği sayesinde firmaya yeni kaynakların tahsis edilmesini ifade etmektedir. (4) Bir de genellikle ihmal edilse de artık firmaya rekabet avantajı sağlamayan kaynak ve kabiliyet kombinasyonlarının tahliyesini ifade eden çıkış rutini bulunmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1107-1008). Buna ek olarak Teece (2012: 1396) dinamik yeteneklerin üç faaliyet kümesi içinde değerlendirilebileceğini ifade etmiştir: (1) Bir fırsatın tanımlanması ve değerlendirilmesi (algılama) (2) bir fırsatı değerlendirmek ve bu faaliyete geçerek fırsattan değer elde edebilmek için kaynakların harekete geçirilmesi (kavrama) ve (3) sürekli yenilenme (dönüştürme).

altında, bağımlı örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmekle sağladıkları değeri sürekli kılmakta bağımlılığın nasıl bir rol oynadığına yönelik tespitler kategorileştirilmiştir. Bu minvalde sürdürülebilirlik teması altında ulaşılan tespitler (1) bağımlı örgütün elde ettiği değeri nasıl inşa ettiği, (2) ana firma ile olan ilişkiyi nasıl devam ettirdiği ve (3) alternatif yeni firmalara nasıl ulaştığı şeklinde üç kategoride sunulmuştur.

İlişkiden Sağlanan Fayda

Bağımlı örgütün elde ettiği değeri nasıl inşa ettiği ve sürdürülebilir kıldığı ile ilgili olarak “ilişkiden sağlanan fayda” kategorisi oluşturulmuştur. Asimetrik bağımlılık ilişkilerinde güçlü örgütler, ellerindeki avantajın bir sonucu olarak bağımlı örgütler üzerinde baskı ve kontrol uygulayarak söz konusu ilişkiden daha fazla fayda elde etmektedirler. Bağımlı örgütlerin dezavantajlı konumlarına rağmen güçlü örgütler ile ilişkilerini hala devam ettirmeleri ya da devam ettirmek istemeleri söz konusu ilişkiden sağladıkları faydaları kendileri için bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak görmelerinden dolayı olabilir.

Bağımlı örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için ilişkiden elde ettikleri faydayı tartışabilmek noktasında bağımlılığın farklı yönlerini göz önünde bulundurmak anlamlı olacaktır. Örgütler arasındaki bağımlılık ilişkilerini konu alan görgül çalışmalar genellikle tedarikçi-alıcı ilişkilerini analiz etmektedirler (Casciaro ve Piskorski, 2005; Caniels ve Roeleveld, 2009; Lee vd., 2015; Caniels vd., 2018). Bu durum dikkate alındığında, asimetrik bağımlılık ilişkilerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konusunu tartışmak için farklı işleri yapan ve birbirlerini tamamlayan örgütler arasındaki bağımlılığı ele almak anlamlı olacaktır. Çalışmanın 1. bölümünde tartışıldığı gibi, örgütsel ekoloji kuramındaki bağımlılık sınıflandırmasında karşılıklı bağımlılığın iki şekli bulunmaktadır: “Ortakyaşarlık (symbiotic)” ve “birlikte bulunma/ortakçılık (commensalistic)”. Ortakyaşarlık ilişkisi farklı nişleri işgal eden ve birbirlerinin varlığından fayda sağlayan, fonksiyonel olarak farklılaşmış örgütler arasındaki ilişkileri ifade eder. Dolayısıyla bu tip ilişkiler her iki tarafa da fayda sağlayacak şekilde örgütlerin birbirlerini tamamlayıcı bağımlılıklarına atıfta bulunmaktadır. Birlikte bulunma (commensalism) ise kavram olarak organizmalar arasındaki besin ortaklığından türemiştir ve iki canlının kurdukları ortak yaşamda sağladıkları faydalara atıfta bulunmaktadır. Çalışma ile bağlantılı bir şekilde örneklendirmek gerekirse; büyük leylek yuvalarında serçelerin de kendilerine küçük yuvalar yapması leyleklere zarar vermez.

Aynı şekilde, avcı hayvanların avladıkları hayvanlardan arta kalanları akbaba gibi leş yiyicilerin yemesi avcı hayvanların varlığını etkilemez. Asimetrik tedarikçi-alıcı ilişkileri bu şekilde her iki tarafın da fayda sağlamasını mümkün kılar nitelikte olması hasebiyle örgütler arasındaki asimetrik bağımlılık ilişkilerinin ampirik olarak analizinde genellikle tedarikçi-alıcı ilişkileri bağlamı kullanılmaktadır. Bu tartışma, asimetrik bağımlılık ilişkilerinde rekabet üstünlüğü konusunun hangi analiz düzeyinde ele alınması gerektiği konusunda yol gösterici olabilir.

Asimetrik bağımlılık ilişkileri “birlikte bulunma” ve “ortakçılık” mantığına göre düşünüldüğünde, söz konusu ilişkiden her iki örgütün de fayda sağladığı söylenebilir (Wang ve Jap, 2017). Çünkü bağımlılığa ilişkin açıklamalara göre, bağımlı örgütün söz konusu ilişkiden fayda sağlamasında güçlü örgüt için değişen bir şey yoktur. Bu perspektiften hareketle, çalışma, asimetrik ilişkide güçlü örgütün daha fazla fayda sağladığını kabul etmekle birlikte, esasında literatürde sadece zorlayıcı etkilere maruz kaldıkları vurgulanan bağımlı örgütlerin sağlayacağı faydalara odaklanmıştır. Nitekim asimetrik ilişkilerde bağımlı örgüt fayda sağlayamıyorsa niçin varlığını bu ilişkide sürdürsün? Asimetrik koşullarda olsa bile, bağımlı örgütlerin güçlü örgütler ile girdikleri bağımlılık ilişkisinden elde ettikleri faydalar onlara kendi rakipleri karşısında bir avantaj sağlayabilir.

Her ne kadar örgütler arasındaki bağımlılığın ve elde edilen faydanın düzeyi asimetrik olsa da; literatürde, bağımlı örgütlerin de söz konusu alışveriş ilişkisinden fayda sağlamasında örgütler arasındaki “karşılıklı bağımlılık” düzeyinin de belirleyici olduğu noktasında bir yönelim vardır (Ireland ve Webb, 2007: 490-491). Önceki kısımda ifade edildiği üzere, karşılıklı bağımlılık örgütlerin bağımlılık düzeyleri arasındaki farka bakmaksızın, örgütler arasındaki toplam etkiyi ve karşılıklı faydayı karakterize etmektedir. Dolayısıyla iki örgüt arasındaki bağımlılığın asimetrik olması, örgütlerin “karşılıklı” olarak birbirlerine bağımlı olmayacağı anlamına gelmemektedir. İki örgüt arasındaki ilişki asimetrik olsa bile, örgütler arasında yüksek düzeylerde karşılıklı bağımlılık olabilir. Karşılıklı fayda sağlamak için örgütler arasındaki “işbirliğinin” önemi yadsınamaz (Huo vd. 2017: 88). Sonuç olarak, örgütler arasında asimetrik bağımlılığın olması, söz konusu örgütler arasında “işbirliği” olmayacağı anlamına gelmez.

Çalışmanın odağı düşünüldüğünde, örgütler arasındaki asimetrik bağımlılığın ön kabulü

ile beraber, yüksek düzeylerde karşılıklı etkileşimin olduğu asimetrik bir bağımlılık ilişkisi bağımlı örgüte bir rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bu çıkarımı desteklemek için örgütler arasındaki toplam etkileşimin bir göstergesi olarak güven, bilgi paylaşımı ve ortak eylemi odağına alan “*örgütler-arası işbirlikleri*” literatüründeki açıklama setlerinden yararlanılmıştır. Nitekim Drees ve Heugen (2013: 1670) de KBK literatüründeki gelişmeler için meta-analiz yaptıkları çalışmalarında örgütler-arası düzenlemelerin firmaların performanslarını arttıracaklarını, ancak asimetrik bağımlılık ilişkilerinde zayıf örgütün performansını nasıl iyileştirdiğine ilişkin konunun yeterince ele alınmadığını ifade etmişlerdir. Bu noktada, örgütler arasındaki ilişki asimetrik olsa bile karşılıklı bağımlılık düzeyinin yüksek olması zayıf örgütün performansının iyileştirilmesinde olumlu bir etkiye sahip olabilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, bağımlı örgütlerin söz konusu ilişkiden sağlayacağı faydalara yönelik tespitler şu şekilde ifade edilebilir:

- a. Bağımlılık ilişkileri bağımlı örgütlerin “varlığını sürdürmesinde bir araç” olarak kullanılabilir. Bağımlı örgütler ihtiyaç duydukları kritik nitelikteki kaynakları bağımlılık ilişkileri aracılığıyla temin etmektedirler. Asimetrik bağımlılık ilişkilerinde güçlü örgütlerin bağımlı örgütler üzerindeki tahakkümlerinin de bir sonucu olarak, örgütler arasındaki kaynak alışverişi istikrar kazanarak süreklilik arz edebilir (Thomas ve Esper, 2010: 477). Bu nedenle bağımlılık ilişkisi, bağımlı örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynaklara erişimi (Toubolic vd., 2012: 15) ve varlıklarını sürdürmenin bir aracı olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla ilişkinin devam edeceği yönündeki öngörü, güçlü örgüt bağımlılık avantajına sahip olsa dahi, bağımlı örgütün birlikte çalışmaya istekli olması sonucunu doğurabilir (Huo vd., 2017: 91).
- b. Bağımlı örgütler güçlü örgütler ile girdikleri birbirlerini tamamlayıcı ilişkiler sayesinde (symbiotic interdependence) rakipleri karşısındaki yıkıcı rekabetin etkilerinden korunmaktadırlar (Etemad vd., 2001: 486). Özellikle asimetrik koşullarda bağımlı örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları temini, daha rekabetçi bir konum elde etmelerini sağlayabilir. Alışverişe konu olan kaynağa bağımlı örgüt tarafından duyulan öneme ek olarak, bağımlılık ilişkisinin asimetrik olmasının göstergelerinden birisi alternatif kaynak sağlayıcıların az olması ya da hiç olmamasıdır. Buna karşılık, bağımlı örgüt ve rakipleri başarılı olabilmek için

aynı kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin bu homojen talepleri kaçınılmaz olarak söz konusu kaynaklar için rekabetin düzeyini arttırmaktadır. Asimetrik koşullarda güçlü örgüt tarafından sunulan kaynağın kısıtlı, bu kaynağı talep eden örgütlerin ise görece fazla olduğu düşünüldüğünde, bağımlı örgütler bu kaynakları bağımlılık ilişkisi sayesinde elde ederek, aynı kaynak tabanına ihtiyaç duyan rakipleri karşısında bir rekabet üstünlüğü elde edebilirler (Lee vd., 2015: 2062). Aynı zamanda güçlü bir örgüt ile girilen ilişki, aynı kaynak tabanına ihtiyaç duyan diğer firmalar için bir giriş engeli de oluşturabilir (Bloom ve Perry, 2001: 384). Dolayısıyla asimetrik ilişkilerde bağımlı örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakları söz konusu bağımlılık ilişkisi sayesinde temin etmesi, onun rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak değerlendirilebilir.

- c. Bağımlı örgütün, güçlü örgütün daha avantajlı konumda olduğu bir ilişkide faaliyetlerini devam ettirmesinin arkasında, güçlü örgüt ile ilişkileri sayesinde onların kanatları altında kalarak bu ilişkiden öğrenecekleri ve kendine katacakları şeyler olabilir (Essabbar vd., 2013: 4). Güçlü örgütün bağımlı örgütün iyi olması için mücadele etmesi, onu kötü duruma düşürmemek için uğraşması ve bu anlamda bağımlı örgütü kanatları altına alması bağımlı örgüt için rakipleri karşısında bir avantaj sağlayabilir. Bu güveni arkasında hisseden bağımlı örgüt geleceğe yönelik daha rahat hareket edebilme kabiliyeti bulacaktır.
- d. Asimetrik bağımlılık ilişkilerinde tabi ki bir taraf görece daha fazla fayda elde edecektir. Mevcut KBK literatürü sadece bu noktaya değinerek başka boyutları gözden kaçırmaktadır. Mevcut literatüre göre örgütler arasındaki bağımlılık ilişkilerinden elde edilen kazanımın, kapitalist sistemin genel karakteristiği olarak, sadece kaynak kombinasyonundan kaynaklandığı varsayılmaktadır. Literatür örgütler arasındaki bağımlılık ilişkilerinden elde edilen kazanımı sadece bu açıdan değerlendirdiği için görece dezavantajlı konumda olmanın herhangi bir avantajının olmadığı gibi bir sonuca ulaşılmaktadır. Ancak bağımlılık ilişkisinden elde edilen kazanımı sadece kaynak kombinasyonu açısından değil de kaynakların katma değeri üzerinden de tartışırsak; bağımlı örgütlerin görece daha az getiri elde ettiğini kabul etmekle birlikte, söz konusu ilişkiden elde edilen kaynak ve kabiliyetlerin başka örgütlerle girilen ilişkilerde çok daha fazla değer sağlama potansiyeli olabilir. Örneğin büyük bir otomotiv üreticisi Toyota ile tedarikçisi

arasındaki ilişkiden elde edilen toplam getirinin daha fazlası tabiki Toyota'nın olacaktır. Ancak Toyota'ya bağımlı olan yan sanayi firmalar Toyota ile olan ilişkilerinden elde ettikleri kaynak ve kabiliyetin başka örgütlerle olan ilişkilerinde kullanarak söz konusu kaynak kombinasyonundan daha fazla değer elde edebilirler. Bu sayede bağımlı örgütler görece Toyota'dan daha az bir getiriye sahip olsalar da, elde ettikleri kaynakların başka alanlarda katma değer oluşturma potansiyeline binaen, Toyota ile olan ilişkilerinde görece daha az getiri elde etmelerine razı olabilirler.

- e. Bağımlı örgütler asimetrik olarak yüksek oranlarda güçlü bir örgüte iş yaparak işlem (pazarlık) maliyetlerinden de kurtulabilirler. Bağımlı örgütler faaliyetlerin çok büyük bir kısmını bir örgütle yaparak, düşük hacimli birden fazla firmayı aramak, karşılaştırma, uygun olanını bulmak, onlarla pazarlık yapmak gibi maliyetlerden kurtulmaktadır. Aynı zamanda yüksek oranlarda üretim yapmasının bir sonucu olarak, ölçek ekonomisinden faydalanarak maliyet avantajı elde etmesine de yardımcı olmaktadır. Bağımlı örgütler için bu şekilde müşterinin hazır olması avantajının yanında, sadece tek bir firmaya çalışmanın üretim maliyetleri açısından da faydası olabilir. Güçlü örgüt hangi ürünü, ne miktarda ve nasıl istediğine yönelik tasarımları hazır bir şekilde bağımlı örgüte sunup bağımlı örgütün işini kolaylaştırarak bu tür maliyetlere katlanmamasını sağlayabilir (Blomqvist, 2002: 97).

Uzun Süreli İlişki

Sürdürülebilirliğin sağlanmasındaki ikinci kategori olarak ana firma ile olan ilişkinin nasıl devam ettirildiği ele alınmıştır. Bir önceki başlıkta ilişkiden sağlanan faydalar başlığı altındaki “varlığını sürdürme”, “yıkıcı rekabetin etkilerinden korunma” ve “güçlü örgütün himayesi” gibi faydalar bağımlı firmalar ile ana firmalar arasındaki ilişkinin uzun süreli olduğunu göstermektedir. Ancak o maddeler sadece bağımlı firmanın ilişkiden sağladığı faydalara değinmektedir. Bu kategori ise firmalar arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. İki kategori arasındaki fark, analiz düzeyi farkıdır. Bu nedenle, o maddelere ek olarak, bu başlıkta ana firma ile olan ilişkinin nasıl devam ettirildiği kategorisi “uzun süreli ilişki” şeklinde isimlendirilmiş ve örgütler arasındaki “güven” unsuru üzerinden gerekçelendirilmiştir.

Örgütler arası ilişkiler literatürü, genellikle, örgütlerin yeni partnerler aramaktan ziyade hâlihazırda beraber iş yaptıkları, *bildikleri* ve *güvendikleri* örgütlerle işlemlerini devam ettirmeye eğilimli olduklarını gösterir (Holmlund, 2004: 279). Bağımlılık, örgütler arasındaki bağları güçlendirmeyi teşvik etmesi nedeniyle bir ilişki için önemli bir sorun olarak değerlendirilmeyebilir. Bu nedenle, bağımlılık ilişkisi içinde olan örgütler zamanla birbirlerini tanırlar ve birbirlerine güven duyabilirler (Donado ve Nogatchewsky, 2006: 266). Örgütler arasında *güvenin* tesis edilmesi, uzun dönemli ilişkilerin meydana gelmesinde belirleyici etkenlerden birisidir (Ryu vd., 2007: 1226; Zhang ve Huo, 2013: 546; Wang vd., 2015: 474; Yalcin vd., 2018: 728). Çünkü örgütler arasında oluşan güven, belirsizlikleri ve fırsatçı davranışları azalttığı için işbirliğini arttırmada önemli bir rol oynamaktadır (Wang vd., 2016: 5588; Zhao vd., 2018: 2). Örgütler arasındaki ilişkinin mahiyetinin asimetrik olması, örgütler arasında güvenin oluşmasını ve uzun dönemli ilişkilerin varlığını engellemez (Khoja vd., 2011: 3; Magnani vd., 2018). Asimetrik koşullardaki örgütler-arası ilişkiler illa ki “*istikrarsızlık*” anlamına gelmemektedir. Örgütler arasında güven, yükümlülük ve işbirliği gibi ilişkisel faktörlerin yoğunlaşmasıyla asimetrik ilişkiler de uzun dönemli olabilir (Kumar, 2005: 863). Asimetrik koşullarda, uzun dönemli başarılı bir ilişki kurma sürecinde önemli olan ilk adım tarafların güç dengesizliği durumunu kabul ederek ilişkiye başlamalarıdır. Bu durum örgütler arasındaki güvene ve yükümlülüklerin yerine getirilmesine gelebilecek olası zararları engellemektedir (Hingley, 2005b: 852). Dolayısıyla iki örgüt arasında asimetrik bir ilişki de olsa, güven unsurunun bir sonucu olarak örgütler arasında karşılıklı uzun vadeli ilişkiler meydana gelebilir. Asimetrik ilişkilerdeki taraflar arasında güvenin oluşması aynı zamanda aradaki işbirliği ve yükümlülüklerin artmasının bir sonucu olarak firmaların karlılığının artması ve inovasyon yeteneklerinin gelişmesini de sağlayabilir (Michalski vd., 2019: 308).

Alternatif Yeni Firma/Pazarlar için Referans Etkisi

Bağımlı örgütlerin güçlü örgütlerle girdikleri ilişkiler, yeni iş ve pazarlar için referans olabilir. Bağımlı örgüt, asimetrik bağımlılık koşullarında her ne kadar görece az fayda elde etse de, güçlü örgütler ile girdikleri bağımlılık ilişkilerinin referans etkisiyle bu ilişkiden “değer oluşturma potansiyeli yüksek olan ilişki ağlarına (value network) girme” ve “bu ağlarda kendilerini konumlandırma” noktalarında fayda sağlayabilir (Colurcio vd., 2012: 705). Böylece bağımlı örgüt, mevcut ilişkisi sonlansa bile, daha büyük ve farklı

ilişkiler ağının parçası olarak sürekliliğini sağlama potansiyeline sahip olabilir.

Rekabet koşullarındaki baskılar nedeniyle örgütler arasında artan iş bölümü ve uzmanlaşma gerekliliği, büyük firmaları, sadece katma değeri yüksek işlevleri yapmak ve diğer işlevleri daha küçük firmalardan sağlamak şeklinde uzmanlaşmanın neticesinde maliyetleri düşürmeye zorlamaktadır. Böylece, küçük örgütlerin kendi başlarına olabildiğinden daha hızlı ve etkili bir şekilde uluslararası pazarlara erişimelerine olanak tanıyan yeni ilişkiler meydana gelmiştir (Etemad vd., 2001: 482). Ayrıca, uluslararası pazarlarda *itibar* ve *ün* sahibi olan güçlü örgütler, bağımlı örgütleri *güvenilir* oldukları noktasında destekleyerek onların yeni pazarlara giriş engellerini ve maliyetlerini azaltabilir (Tianyou, 2016: 81).

Yukarıdaki açıklamaları desteklemek amacıyla, bağımlı örgütün güçlü örgüt ile girdiği bağımlılık ilişkisinin yeni iş ve pazarlar için referans olabilme potansiyeli onların “*meşruiyet*”, “*ün/itibar/bilinirlik*” ve “*güven*” kazanmalarıyla açıklanabilir. Dolayısıyla bağımlı örgütlerin süreklilik kazanması açısından meşruiyet, itibar/bilinirlik ve güvenilirlik yeni iş ve pazarlara “*referans*” olmasına işaret etmektedir.

Bağımlı örgütlerin güçlü örgüt ile birlikte iş yapması onların bilinirliğini, inandırıcılığını ve dolayısıyla yeni iş ve pazar fırsatlarını geliştirir. Güçlü ve saygın bir örgüt ile girdikleri bağımlılık ilişkisi, bağımlı örgüte yeni pazarlarda *meşruiyet* sağlamakta (Perez ve Fierro, 2018: 538) ve ilişki ağlarındaki yeni ortaklık arayışlarında bağımlı örgütün çekiciliğini arttırmaktadır (Blomqvist, 2002: 93). Aynı zamanda, bağımlı örgütler güçlü örgütlerle olan bu ilişkilerini diğer ilişki ve pazar fırsatları için kaldıraç olarak kullanabilirler (Chen ve Chen, 2002: 1012-1013). Bu açıklamalardan hareketle; bağımlılığın düzeyi asimetrik olsa bile, güçlü örgüt ile ilişkilerin bağımlı örgütün sürekliliğini sağlamasında bir araca dönüşebileceği sonucu çıkarılabilir.

Tablo 7: Bağımlılığın Stratejik Seçenek Olabileceğine İlişkin Tespitler

Tema	Kategori	Kuramsal Tespitler
Rekabet Üstünlüğü (Sağlanan Değer)	Büyüme Avantajı (Pozisyon Okulu)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bağımlı örgütler düşük büyüme ve kar potansiyeli olan küçük bir örgütle simetrik bir bağımlılık ilişkisine girmek yerine; görece daha fazla bağımlı olmaya razı olarak yüksek büyüme ve kar potansiyeli olan büyük bir ortakla asimetrik bir bağımlılık ilişkisine girmeyi tercih edebilirler. ✓ Bağımlı örgütün rakipleri küçük hacimli işler için birçok örgüt ile pazarlık yapmak ile uğraşırken, bağımlı örgüt güçlü örgüt ile girdiği ilişki sayesinde yüksek hacimli siparişler almaktadır. Bağımlı örgüt, büyük-güçlü örgütün yüksek kapasiteli iş hacminden dolayı, bulunduğu endüstrideki pazar payının önemli bir bölümünü elinde bulundurarak ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanabilir. Ayrıca güçlü firmalar bağımlı örgütlerin büyümeleri için fırsatlar sunabilir. ✓ Bağımlı örgütler güçlü uluslararası örgütler ile ilişkileri sayesinde, belki de tek başına hiçbir zaman giremeyecekleri pazarlara ulaşma imkânına sahip olabilirler.
	Yeni Yetenek-Yetkinlik Geliştirme (Kaynaklara Dayalı Okul)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Örgütler arasındaki bağımlılık ilişkileri ve etkileşim, herhangi bir örgüt için diğerinin yetenek ve yetkinliklerine "erişme" ve onları "içselleştirme" noktasında bir fırsat sağlayabilir. Örgütler, bağımlılık ilişkileri sayesinde, birlikte iş yaptıkları örgütler ile bir takım bilgi, beceri ve kaynak alışverişine girebilirler. Bu alışveriş sayesinde örgütler kendilerinin sahip olmadıkları kaynak, teknoloji, kabiliyet ve yetkinlikleri edinebilirler. ✓ Bağımlı örgütler, bağımlılık ilişkileri çerçevesinde diğer örgütler ile girdikleri etkileşimin bir sonucu olarak söz konusu ilişkiye özgü bir takım yetenek-yetkinlikler geliştirilebilirler. Bağımlılık ilişkisinin bir sonucu olarak sağladıkları kendine özgü ve taklit edilmesi zor olan söz konusu bu yetkinlikler bağımlı örgüt için bir rekabet üstünlüğü aracı olarak değerlendirilebilir.
Sürdürülebilirlik	İlişkiden Sağlanan Fayda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ İhtiyaç duydukları kritik nitelikteki kaynak alışverişindeki istikrar sağlandığı için bağımlılık ilişkileri bağımlı örgütlerin "varlığını sürdürmesinde bir araç" olarak kullanılabilir. ✓ Bağımlı örgütler, güçlü örgütler ile girdikleri birbirlerini tamamlayıcı ilişkiler sayesinde (symbiotic interdependence) rakipleri arasındaki yoğun rekabetten korunmaktadırlar. ✓ Bağımlı örgütler, güçlü örgütlerin kanatları altında kalarak bu ilişkiden öğrenecekleri ve kendine katacakları şeyleri rekabet üstünlüğü sağlamanın bir aracı olarak görebilirler. ✓ Bağımlı örgütün bağımlılık ilişkisi sayesinde elde ettiği kaynak kombinasyonunun başka alanlarda katma değer oluşturma potansiyeli olabilir. ✓ Başka alternatif firmaları arama, bulma, karşılaştırma ve pazarlık maliyetlerinden kurtulabilirler.
	Uzun Süreli İlişki	Örgütler arasında güvenin tesis edilmesi, uzun dönemli ilişkilerin meydana gelmesinde belirleyici etkenlerden birisidir. Bağımlılık ilişkisi içinde olan örgütler zamanla birbirlerini tanırlar ve birbirlerine güven duyabilirler.
	Referans Etkisi	Bağımlı örgütlerin güçlü örgütlerle girdikleri ilişkiler, yeni iş ve pazarlar için referans olabilir. Uluslararası pazarlarda itibar ve ün sahibi olan güçlü örgütler, bağımlı örgütleri güvenilir oldukları noktasında destekleyerek onların yeni pazarlara giriş engellerini ve maliyetlerini azaltabilir

Bölümün Değerlendirmesi

Bu bölümde, araştırmanın sorusu bağlamında, KBK literatüründeki mevcut bağımlılık ayırımına ilişkin kuramsal açıdan yeni bir boyut önerisi sunulmuştur: Asimetrik bağımlılık koşulları, görece dezavantajlı bir konumda olmalarına rağmen bağımlı örgütler için stratejik bir seçenek olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla bu bölümde, KBK'daki

“asimetrik bağımlılık ilişkisinin bağımlı örgütler için sadece bir zorunluluk ve kurtulunması gereken bir şey olduğu” yönündeki mevcut imasına itiraz edilerek, stratejik yönetim literatüründen de yararlanılarak *“söz konusu ilişkinin bağımlı örgütler için rekabet üstünlüğü sağlayabileceğine”* yönelik bir iddia ortaya konmuştur. Bu bağlamda, bağımlılığın stratejik bir seçenek olabilirliği temellendirilmeye çalışılmıştır. Asimetrik bağımlılık ilişkisinin bağımlı örgütler için rekabet üstünlüğü sağlayan bir seçenek olarak değerlendirilebilmesini gerekçelendirmek için stratejik yönetim disiplininin yapılan okumalardan kuramsal tespitler çıkartılmıştır. Stratejik yönetim disiplininin cevap aradığı sorular “tema” kabul edilerek, bu sorulara cevap niteliğindeki açıklamalardan bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine ilişkin çıkarımlar belli bir çerçevede sunulmuştur. Bir sonraki bölümde söz konusu kuramsal çerçevenin ampirik olarak sağlaması yapılacaktır. Bu sayede literatürdeki vurgulara ek olarak görgül çıkarımlarla da katkı yapılacaktır. Zira öyle görünüyor ki ele alınan alanlarla ilgili literatür özellikle görgül çalışmalar bakımından hem dünyada hem de ülkemizde oldukça zayıftır. Çalışmanın bu anlamda da literatüre katkı sağlaması umulmaktadır.

BÖLÜM 3

BAĞIMLILIĞIN STRATEJİK BİR SEÇENEK OLABİLECEĞİNE İLİŞKİN ÇOKLU ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Giriş

Bu çalışmada KBK'daki bağımlılık olgusuna yönelik anlayışın geliştirilmesi amacıyla “bağımlılığın stratejik bir seçenek olabirliğinin” imkanı tartışılmaktadır. Çalışmanın bu genel amacı doğrultusunda, *birinci bölümde* bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine ilişkin kuramsal çerçeve geliştirebilmek için diğer örgüt kuramlarının bağımlılık ile ilgili açıklama ve imalarına başvurulmuştur. Ancak örgüt kuramları literatürü konuyla ilgili güçlü açıklama ve imalara sahip olmadığından *ikinci bölümde* stratejik yönetim literatüründen yararlanılmıştır. *Bu bölümde* ise ikinci bölümde bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine yönelik geliştirilen kuramsal çerçeveyi ampirik olarak ele almak için otomotiv yan sanayinde çoklu örnek olay çalışması tasarlanmıştır.

Bu bölümün kurgulanmasında, Punch'in (2005) bir araştırmanın yönteminin bileşenlerine yönelik (1) tasarım (2) veri toplama (3) veri analizi şeklindeki ayrımı benimsenmiştir. Ayrıca hem ulusal hem de uluslararası literatürde özellikle nitel çalışmalar açısından yöntem, teknik, tasarım, strateji, desen ve yaklaşım kavramlarının birbirleri yerine kullanılması sonucunda ortaya çıkan karışıklıktan kaçınmak için bu çalışmada aşağıdaki çerçeve kullanılmıştır.

- Yöntem: *Nitel Yöntem*
- Tasarım/Desen: *Çoklu Nitel Örnek Olay Çalışması*
- Veri Toplama Tekniği: *Mülakat ve İkincil Veriler*
- Veri Analiz Tekniği: *Nitel İçerik Analizi*

3.1. Araştırmanın Mahiyeti ve Nitel Yöntemin Gerekliliği

Bir önceki bölümde ayrıntılı bir şekilde tartışıldığı üzere, çalışma, “bağımlılığın stratejik bir seçenek olabirliği”nin kuramsal ve ampirik temellerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu başlıkta, çalışmanın odağı doğrultusunda, niçin nitel yöntemin benimsendiği gerekçelendirilmiştir.

Nitel araştırmalarda araştırılan olgu ve olayların *kendi bağlamlarında* derinlemesine incelenmesi sonucunda ortaya çıkan *anlamaların yorumlanması* amaçlanmaktadır (Patton, 2014: 33; Merriam, 2015: 5). Dolayısıyla nitel yöntem, araştırılan olgu ve olayların kendi doğal ortamlarında incelenerek o olay ve olgulara yüklenen anlamların ortaya çıkartılması ve yorumlanması gereken araştırmalar için uygun bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Denzin ve Lincoln, 2005: 3). Nitekim nitel yöntemin epistemolojik düzeydeki karşılığı olan yorumlayıcı yaklaşıma göre sosyal bilimsel bir araştırmanın nihai amacı “*toplumsal yaşama dair bir anlayış geliştirmek ve insanların kendi bağlamlarında nasıl anlam oluşturduklarını*” ortaya çıkarmaktır (Neuman, 2006: 131). Dolayısıyla herhangi bir olgu ve/veya olayın bu şekilde kendi bağlamında derinlenmesine incelenmesi, araştırmaya konu olan insanlar, varlıklar, olgular ve olaylar hakkındaki önemli “*süreçlere*” yönelik anlayışın geliştirilebileceği bir araştırmayı gerekli kılmaktadır (Punch, 2005: 142; Patton, 2014: 14). Sürece ilişkin derinlemesine bir anlayışın elde edilebileceğine yönelik göstergelerden birisi, araştırmanın “*neden*” ve “*nasil*” biçiminde oluşturulmuş araştırma soruları ile yönlendirilmesidir. Bu nedenle nitel araştırma, nicel araştırmalardan farklı olarak, olguyu derinlemesine inceleyebilmek adına “*ne kadar*” veya “*ne ölçüde*” gibi sorulardan ziyade “*ne*”, “*niçin*” ve “*nasil*” soruları ile tasarlanan çalışmalar için daha uygun bir seçenektir (Keegan, 2009: 11).

Çalışmanın odağı doğrultusunda, araştırmacıyı nitel yöntemi benimsemeye yönelten gerekçeler şunlardır:

- a. Çalışmada, bağımlılığın stratejik bir seçenek olduğu kabulünden hareketle, bağımlılılık ilişkisinin bağımlı örgütlere katkıları ve bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisindeki görece dezavantajlı konumlarına rağmen niçin böylesi bir ilişkide yer almak istediklerinin arkasındaki gerekçeler anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle, bağımlılılık ilişkisinin gelişme seyri ve bağımlı örgütün söz konusu ilişkiye atfettiği anlam ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır. Bu yönüyle çalışma bağımlılığın *sonuçlarından* ziyade bağımlılılık ilişkisi *sürecinde* bağımlı tarafın durumunu *anlamaya* odaklanmaktadır. Ancak bağımlı örgütlerin bağımlılığa yükledikleri anlamlar “*bağlamın*” içinde gömülüdür. Dolayısıyla çalışmada bağlama özgü ve kendine mahsus bir durum araştırılarak analitik genelleme (istatistiksel genelleme değil) amaçlanmaktadır.

- b. Çalışma, kuramı test etmekten ziyade nitel araştırmanın doğasına uygun bir şekilde kuramın bağımlılık ile ilgili açıklamalarını *genişletme* amacındadır. Bunun için, KBK'daki bağımlılık ayrımının *açıklanması* ve bu açıklanmanın temellendirilmesi ve sonuçta bağımlılık ile ilgili yeni bir boyut olarak “bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine” yönelik bir çerçeve sunmak amaçlanmaktadır.

3.2. Nitel Örnek Olay Çalışması ve Tercih Gerekçesi

Araştırmanın niçin örnek olay çalışması şeklinde tasarlandığı, örnek olay çalışmasının özellikleri temel alınarak gerekçelendirilmiştir. Örnek olay çalışmasının neden ve nasıl yapılması gerektiği ile ilgili en çok referans gösterilen Yin (2003: 13)'in tanımı, örnek olay çalışmalarının özelliklerine yönelik kuşatıcı bir çerçeve sunmaktadır: “*güncel bir olguyu gerçek hayattaki bağlamında, özellikle de olgu ile bağlamın iç içe geçtiği ve aralarındaki sınırın tam olarak belirgin olmadığı durumları inceleyen ampirik bir araştırma*”. Tanımdan anlaşılacağı üzere, örnek olay çalışmalarının en belirgin özelliği araştırılan konuya örnek olacak şekilde çalışmanın nesnesinin, yani araştırılacak şeyin “sınırlandırılmasıdır”. Bu nedenle örnek olay çalışmalarında araştırmanın analiz biriminin “sınırlı bir sistem” olması gerekmektedir (Merriam, 2015: 40). Bu bağlamda örnek olay çalışmasının analiz birimi olarak herhangi bir birey, program, grup, örgütsel ya da yönetsel süreç, kurum, örgüt, sektör, toplum, uluslararası ilişkiler vs. seçilebilir (Yin, 2003: 2).

Örnek olay çalışmaları, nitel yöntemin doğasına uygun olarak, anlam arayışı içindedir (Merriam, 2015: 39). Bunun doğal bir sonucu olarak, analize konu olan örnek/ler derinlemesine ve bütüncül bir bakış açısı ile incelenmektedir (Gerring, 2007: 342). Derinlemesine ve bütüncül bir inceleme yapılabilmesi için çoklu veri kaynaklarından yararlanma gereği ve imkânı vardır (Baxter ve Jack, 2008: 544). Dolayısıyla örnek olay çalışması; araştırılacak olay/olguya ilişkin “*çoklu (farklı) veri kaynaklarını*” değerlendirmeye imkân vererek araştırılan örneğin derinlemesine incelenmesi hedeflendiğinde başvurulan bir araştırma tasarımıdır (Stake, 1995: 112; Stake, 2005: 452).

Özetle, bu çalışmada örnek olay çalışmasının benimsenme gerekçeleri şu şekilde ifade edilebilir:

- a. Örgütler arasındaki bağımlılık ilişkilerinin analiz edilebilmesi için örgütün içinde bulunduğu bağlamsal koşulların dikkate alınması gerekir. Bağımlılığın mahiyetinin ve örgütler için ne anlama geldiğinin analiz edilebilmesi için ilişkideki gömülülüğün ve bağlantıların incelenmesi zorunludur. Dolayısıyla bağımlılığın anlaşılmasına yönelik bir çalışma, doğası gereği, bağlamdan soyutlanamaz. Ayrıca bağımlılığa konu olan kaynağın önemi ve bağımlı örgütün söz konusu kaynağa duyduğu ihtiyacın şiddeti bağımlılığı tanımlamada öne çıkan göstergelerdir. Bu yönüyle de bağımlılık olgusunun araştırılmasında bağlamsal koşulların dikkate alınması gerekmektedir.
- b. Bağımlılığın stratejik seçenek olup olmadığını anlayabilmek için bağımlı örgütlerin “niçin” böylesi bir ilişkide yer aldıkları incelenmiştir. Örgütlerin niçin bağımlılık ilişkisinde yer aldıkları ancak “niçin” ve “nasıl” soruları çevresinde örgülenenmiş bir çalışma ile mümkün olabilecektir.
- c. Örgütler arasındaki bağımlılık ilişkilerinin mahiyetini ve bu bağımlılığın nasıl stratejik bir seçenek olabileceğini anlamak derinlemesine ve bütüncül bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle analize konu olan örnekler zengin betimlemeler yapmak gerekebilir. Çalışmanın tek veya az sayıda örnek üzerinden yürütülmesi böylesi bir yaklaşımın uygulanması açısından daha uygundur. Bunun için analize konu edilen örgütlere ilişkin belgeler, internet siteleri, haberler, mülakat ve gözlemler şeklinde birçok veri kaynağına ihtiyaç duyulur ki bu da örnek olay çalışmalarını için uygun bir zemin sağlar.

3.3. Nitel Örnek Olay Çalışmasının Tasarımı

Araştırma tasarımlarının genel özellikleri, örnek olay çalışmalarının tasarlanması için de bir alt yapı oluşturmaktadır. Araştırma tasarımı araştırmacıyı neyi, nasıl yapacağı konusunda yönlendirir (Punch, 2005: 143). Bu bağlamda bir araştırma tasarımı, toplanan verileri başlangıçtaki araştırma sorularına ve en nihayetinde ulaşılan bulgulara bağlayan mantıksal bir düzendir (Yin, 2003: 20). Bu nedenle, bir araştırma tasarımı, araştırmacıya çalışacağı araştırma sorusu, kullanabileceği veriler, verilerin derlenme ve çözümlenme teknikleri ve yorumlanmaları konularında rehberlik eder.

Örnek olay çalışmasının nasıl tasarlanacağı noktasında hem kavramsal (Pauwels ve Matthyssens, 2004; Bitektine, 2008; Baskarada, 2014; Patton, 2014; Merriam, 2015) hem

de ampirik (Hingley, 2005a; Carter ve Rogers, 2008; Lamp, 2010; Touboulic vd., 2014) çalışmaların yoğun bir şekilde Yin'e (2003) ve Stake'e (1995, 2005) referansta bulunduğu görülmektedir. Başta bu yazarların eserleri olmak üzere, örnek olay çalışmaları ile ilgili yapılan tüm okumalar böylesi bir araştırmada şu iki hususun kritik önemde olduğunu göstermektedir: (1) *örnek olay çalışmasının türü*, diğer bir ifadeyle yapılma amacı ve (2) *örnek sayısı*.

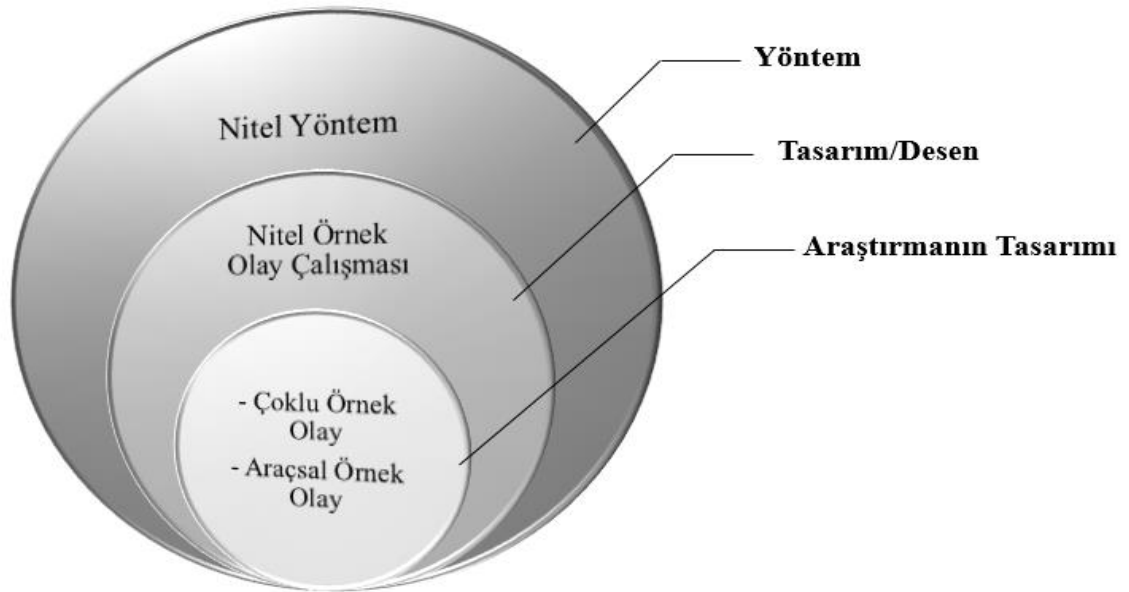
Stake (1995: 3-4, 2005: 447) yapılma amacına göre örnek olay çalışmasını “içsel” ve “araçsal” olarak sınıflandırmaktadır. *İçsel örnek olay çalışması tasarımı* kendine özgü doğası olan, özel ve benzersiz bir örneğin betimlenmesi veya daha iyi anlaşılması için kullanılır. Dolayısıyla bu tasarımın benimsenmesindeki amaç “*örneğin*” kendisinin anlaşılması ve betimlenmesidir. *Araçsal örnek olay çalışması* tasarımındaki amaç ise örneğin kendisini anlamak ve betimlemek değil, araştırılmak istenen “olguyu” anlamak ve analiz etmektir. Bu durumda herhangi bir örnek üzerinden olgu incelenebilir. Bir araştırma sorusu odağındaki bir kavram, olgu ya da konuya ilişkin anlayışın geliştirilmesi amaçlandığında, uygun örnek ya da örnekler üzerinden bu türden bir çalışmayı yürütmek mümkün olacaktır (Stake, 2005: 445; Stake, 1995: 3). Dolayısıyla içsel örnek olay çalışmalarında öncelikli ilgi araştırmanın nesnesi olan örnek iken, araçsal örnek olay çalışmalarında öncelikli ilgi ve amaç olgunun anlaşılmasıdır ve bu amacı yerine getirmek için çalışma uygun bir örnek üzerinden yürütülür.

Bu çalışmada, araştırma sorusunun mahiyetine bağlı olarak araçsal örnek olay çalışması tasarımı benimsenmiştir. Zira çalışmanın örnek olay çalışması biçiminde tasarlanmasının amacı, çalışmaya konu edilen örneklerin kendine özgü, benzersiz veya ilgi çekici olmaları değil, bağımlılığın stratejik bir seçenek olabilirliliğini söz edilen örnekler üzerinden anlamaktır. Bu nedenle asimetrik bağımlılık özelliği taşıyan örnekler çalışmaya dahil edilmiştir.

Örnek olay tasarımındaki diğer ölçüt, çalışmanın “*kaç örnek*” üzerinden yürütüleceğidir (Yin, 2003: 40). Bu çalışmanın *çoklu nitel örnek olay*⁴⁹ biçiminde tasarlanmasının temel

⁴⁹ Dul ve Hak (2008: 45) çoklu örnek olay çalışması terimi yerine kullanılma amacına göre üç farklı isimlendirme kullanmışlardır. (1) “*Karşılaştırmalı Örnek Olay Çalışması*” gerçek yaşamdaki az sayıda örneğin seçildiği ve elde edilen verilerin nitel yöntem açısından analiz edildiği bir çalışmadır. (2) “*Eşzamanlı-Paralel Tekli Örnek Olay Çalışmaları*” bir tekrarlama stratejisi ile aynı anda aynı önermeleri test eden bir dizi tekli durumun analiz edildiği örnek olay çalışması türüdür. (3) “*Seri-Sıralı Tekli Örnek Olay Çalışmaları*” her bir örneğin önceki örneklerin sonuçlarını dikkate aldığı bir tekrarlama stratejisi ile birden fazla örneğin analize dâhil edildiği bir örnek olay çalışmasıdır.

gerekçesi, çalışmaya konu edilen örneklerin farklı bağlamsal arkaplanlara sahip olmalarıdır (Baxter ve Jack, 2008: 550). Yine, yukarıda ifade edildiği üzere, çalışmada bağımlılık olgusunun mahiyetine ilişkin yeni bir boyut arayışı olduğu için örnek olay çalışması yapılmaktadır. Böylesi bir araştırmada tek bir örnek üzerinden analizleri gerçekleştirmek olguya dair yeni bir boyut, yeni önermeler veya yeni bir modele ulaşma imkânı vermek noktasında kısıtlılık arz edebilir. Nitekim örnek olay çalışmalarına yönelik en önemli kısıtlılıklardan birisi tek bir örnek üzerinden “genelleme” yapılamayacağıdır. Nitel örnek olay çalışmalarında, genelleme ile nicel çalışmalardaki “istatistiksel genelleme” kastedilmemektedir ve çalışmanın sonuçlarının belirli bir evrene genellenmesi söz konusu değildir. Nitel örnek olay çalışmalarında, genellenebilirliğe ilişkin söz konusu kısıtlılığın giderilmesi noktasında atılan en somut adımlardan birisi birden fazla örneğin incelenmesidir. Bu sayede birden fazla örnek üzerinden veri toplanıp, her birinden elde edilen verilerin karşılaştırmalı analizi sonucunda olgu ile ilgili “analitik genellemelere” ulaşmanın daha mümkün ve anlamlı olduğu düşünülmektedir (Yin, 2003: 47). Aynı zamanda, araçsal örnek olay çalışmaları da analitik genellemeyi hedeflemektedir. Eğer çalışmada herhangi bir olayın kendisi anlaşılacak istenseydi tekli örnek olay tasarımı uygun olabilirdi. Ancak çalışmada amaçlanan çoklu örnekler analiz edilerek kuramsal genellemelere ulaşmaktır. Bu yönüyle çoklu örnek olay esas olarak araçsal örnek olay türüyle ilgilidir (Stake, 2005: 445; Shkedi, 2005: 21). Bu şekilde iki kriter açısından yapılan tercihlerin makuliyeti ve tutarlılığı ortaya konabilir.



Şekil 11: Çalışmadaki Yöntemsel Tercihler

Nitel örnek olay çalışması tasarımında belirleyici olan parametrelere yönelik yöntemsel tercihlerin gerekçelendirilmesinden sonra, çalışma, Yin'in (2003: 21) bir örnek olay tasarımındaki araştırma süreci ile ilgili önerisinden⁵⁰ faydalanılarak yürütülmüştür.

3.3.1. Araştırma Soruları

Araştırma soruları doğal olarak sürecin başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Yin, 2003: 21). Araştırma soruları, araştırma probleminin ve amacının en somutlaşmış halidir ve "özü" niteliğindedir (Creswell, 2016: 131). Bu yönüyle, araştırma soruları, nitel çalışmaların sağlam bir kurgu temelinde yürütülebilmesi için araştırmacı tarafından yapılan yöntemsel tercihlerin gerekçelendirilmesindeki dayanak noktasıdır. Aynı şekilde, araştırma soruları, hangi paradigmanın benimseneceği, hangi yöntem ve tekniklerin kullanılacağı, çalışmanın nasıl kurgulanacağı, hangi verilerin toplanacağı ve verilerin nasıl analiz edileceği noktalarında araştırmayı yönlendirmektedir (Punch, 2005: 38).

Bu çalışma, KBK literatüründeki "asimetrik koşullarda bağımlı örgütlerin sadece zorlayıcı etkilere maruz kaldıkları ve bu nedenle de söz konusu ilişkiden çıkış arayacakları" varsayımına itiraz ederek, "*bağımlılığın stratejik bir seçenek olabilirliğini*" konu edinmektedir. Bu noktadan hareketle, araştırmanın genel problemi çevresinde şu araştırma soruları geliştirilmiştir.

- *Araştırma sorusu:* Kaynak Bağımlılığı Kuramı çerçevesinde tanımlanan bağımlılık, bağımlı firmalar için stratejik bir seçenek olabilir mi?
- *Alt Araştırma Sorusu 1:* Bağımlı örgütler, bağımlılık ilişkisindeki görece dezavantajlı konumlarına rağmen niçin böyle bir ilişkide yer almak isterler?
- *Alt Araştırma Sorusu 2:* Bağımlı örgütler bu ilişkiden ne tür yararlar elde etmektedirler ve bu yararlar örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde bir araç olarak (stratejik seçenek) değerlendirilebilir mi?

3.3.2. Araştırmanın Tema, Kategori ve Göstergeleri

Bu çalışmada, KBK'da bağımlılık ilişkilerine yönelik açıklamalardaki bir boşluktan hareketle, bağımlılığın mahiyetine ilişkin yeni bir iddia ortaya atılmaktadır. Bu yönüyle, sözü edilen kuramın açıklama alanının genişletilmesi öngörülmektedir. Bu aşamada,

⁵⁰ Yin (2003: 21) bir örnek olay çalışması tasarımında özellikle şu 5 aşamanın mutlaka bulunması gerektiğini ifade etmiştir: (1) araştırma soruları (2) eğer varsa önermeler (3) analiz birimi (4) veri ve önermeler arasındaki mantıksal bağlantı ve (5) bulguları yorumlama kriterleri.

araştırmacı tarafından geliştirilen kuramsal çerçevenin ampirik olarak karşılık bulduğunu sorgulamak amaçlandığı için, verilerin toplanması ve analizinde söz konusu çerçeve kapsamındaki tema, kategori ve göstergeler belirleyici⁵¹ olmuştur. Bunlar, araştırmanın belirli bir odakta ve sınırlar içerisinde kalmasını ve örgülenmesini kolaylaştırmaktadır. Bu durum, verilerin de sistematik bir şekilde toplanması ve analizini kolaylaştırır.

Tablo 8: Araştırmaya Yön Veren Tema, Kategori ve Göstergeler

Tema	Kategori	Göstergeler
Rekabet Üstünlüğü	<i>Büyüme Avantajı</i>	- Kapasite artışı - Yeni pazarlara açılma - Kazanç artışı
	<i>Yeni Yetenek-Yetkinlik Geliştirme</i>	- Bilgi, ürün ve teknoloji geliştirme - İlişkiye özgü yatırımlar - Know-how transferi
Sürdürülebilirlik	<i>İlişkiden Sağlanan Fayda</i> <i>(Elde edilen değer nasıl inşa edildiği)</i>	- Bağımlı örgütün varlığını sürdürmesi (kaynak alışverişindeki istikrar) - Aynı kaynak tabanına ihtiyaç duyan rakip firmalar ile olan yıkıcı rekabetin etkilerinden korunma - Güçlü örgütün kanatları altında olma - Kaynak kombinasyonunun katma değeri - İşlem maliyetlerinden kurtulma
	<i>Uzun Süreli İlişki</i> <i>(Ana firma ile)</i>	- Güven
	<i>Referans Etkisi</i> <i>(Alternatif yeni firmalar)</i>	- İtibar/bilinirlik - Meşruiyet

Böylesi çalışmalarda, temaların beklenen katkıyı sağlayabilmesi için araştırma sorusu ve amacı ile tutarlı bir şekilde oluşturulmaları gerekir. Temaların belirlenmesinde birçok yol⁵² izlenebilir. Bu çalışmada, bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine dair verilerin toplanması ve analiz edilmesine yön verecek tema ve kategorilerin

⁵¹ Hsieh ve Shannon (2005) nitel içerik analizine yönelik Geleneksel (Conventional), Yönlendirilmiş (Directed) ve Özetleyici (Summative) şeklinde üç farklı yaklaşım olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada yönlendirilmiş yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşım özellikle bir olgu ile ilgili önceki çalışmaların veya mevcut kuramın yetersiz olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, ilk olarak, mevcut bir kuramsal çerçeveyi veya araştırılan olgu ile ilgili önceki araştırmaları kullanarak, temel kodlamalara rehberlik edecek temaları, anahtar kavramları veya göstergeleri belirleyerek başlarlar. Daha sonra, sırasıyla, verilerin toplanmasında ve analiz edilmesinde söz konusu çerçeve yön gösterici olur (Hsieh ve Shannon, 2005: 1281-1282).

⁵² Temalar, literatürde tespit edilen imalardan, araştırılan konu ile ilgili yapılan tartışma/görüşmelerden ve bu görüşmeler esnasında bilim adamları ve iş dünyasındaki uzman/uygulayıcıların vurgularından faydalanarak oluşturulabilir. Özellikle mevcut bir kuramın açıklama alanını genişletmek amacıyla yürütülen çalışmalarda, alternatif literatürlerden faydalanılarak belirlenebilir (Eisenhardt, 1989: 536). Yin (2003: 112-113) de, veri analizini kolaylaştıran bir yol olarak, alternatif açıklama alanlarına başvurularak araştırmanın çerçevesinin belirlenilebileceğini ifade etmiştir.

belirlenmesinde, alternatif bir açıklama alanı olarak stratejik yönetim literatüründen yararlanılmıştır. Bunun için ilk olarak stratejik yönetim disiplinin cevap aradığı temel sorular “tema” olarak belirlenmiş, daha sonra alandaki okumalar neticesinde söz konusu temalara yönelik “göstergeler” tespit edilmiş ve göstergeler de kendi aralarında sınıflandırılarak kategorileri oluşturmuştur. Daha sonra, veri toplama sürecine başlamadan, söz konu tema, kategori ve göstergelerin pratikte karşılık bulup bulmadığı üzerine Toyota Türkiye Pazarlama ve Satış A. Ş.’de 20 yıllık bir çalışma geçmişine sahip olan ve bu sürenin uzun bir kısmında “Yan Sanayi Geliştirme Müdürlüğü” olarak görev yapmış bir uzmanla görüşülmüştür. Uzman görüşü neticesinde araştırmacı tarafından belirlenen tespitlerin hepsinin karşılık bulduğu belirlenmiştir. Bu süreç sonucunda ortaya çıkan tema, kategori ve göstergeler Tablo 8’de yer almaktadır.

Temalara ilişkin yukarıdaki açıklamalar, Yin (2003)’in örnek olay çalışmaları için sunduğu “önergelerle” benzeri bir işlev görürler. Ancak tema ile önerme kavramlarını birbirinden ayırmak gerekir. Önergeler de, temalar gibi, nitel araştırmalara yön veren önemli enstrümanlardır. Ancak bu iki kavram birbirinden farklı niteliklere ve işlevlere sahiptirler. Önergeler, nicel çalışmalardaki hipotezler⁵³ gibi, literatür, önsezi, tespit veya gözlemlerden hareketle iki yapı arasında ilişki, farklılık veya etki olabileceğine dair yargı ifadeleridir. Önergelerin oluşturulabilmesi için, öngörülen ilişki, farklılık veya etkiye dair literatürden güçlü dayanakların oluşturulması gerekmektedir. Ancak literatür her zaman araştırılan konu ile ilgili önerme kurmaya olanak tanıyacak kadar güçlü imaları barındırmayabilir. Bu gibi durumlarda önerme geliştirmek tercih edilen bir durum olmaz. Böylesi durumlarda araştırmaya yön vermek amacıyla “temalar” belirlenebilir. Dolayısıyla oluşturulan temalar çerçevesinde veriler toplanır, analiz edilir ve analiz sonucundaki tespitlerden hareketle çıkarımlar yapılabilir (Gürler, 2018: 104-105).

Yukarıdaki açıklamalar ile bu çalışmanın neden önergelerden değil de temalardan hareketle tasarlandığı gerekçelendirilmeye çalışılmıştır. Belirtmek gerekir ki, bir çalışma

⁵³ Hipotezler ile önergeler arasındaki fark; ilişki, etki veya farklılık şeklindeki analize konu olan unsurların mahiyetine bağlıdır. Hipotezler değişkenler arasındaki ilişkinin mahiyetine yönelik test edilebilir nitelikteki yargı ifadeleridir. Değişkenler birden fazla değer alabilen, ölçülebilen ve bu yönüyle somut nitelikteki kavram/olgular olmaları hasebiyle bu değişkenlerden hareketle kurulan hipotezler ölçülmeye ve analiz edilmeye müsait olmaktadır. Önergeler de test edilebilir; doğrulanabilir ya da yanlışlanabilir. Ancak önergeler değişkenler arasındaki ilişkilerin mahiyetine dair değil de yapılar arasındaki ilişkinin, etkinin ya da farklılığın mahiyetine yönelik ifadelerdir. Yapılar değişkenler gibi değer alabilen, ölçülebilen ve/veya hesaplanabilen kavram/olgular değildir (Bacharach, 1989: 500).

temalardan hareketle yürütülse bile, araştırmaya konu edilen “oluşturmalar” arasındaki ilişkiye dair çıkarımlar ileride geliştirilecek önermeler için bir alt yapı sağlayabilir. Dolayısıyla bir nitel çalışma önermeler ile başlayabileceği gibi, bu şekilde temalarla başlayıp çalışmanın sonunda yeni önermelerin geliştirilmesine bir alt yapı sağlayabilir veya önermeler ile de bitebilir. Bu çalışmaya tema ve kategorilerle başlanmış ve bulgularından hareketle geliştirilecek önermelerin gelecekteki çalışmalara girdi oluşturması amaçlanmıştır.

3.3.3. Örneklerin Seçimi

Burada “örnek olay” çalışması için uygun “örnek”lerin bulunması ve araştırmaya konu edilmesi süreçlerine ilişkin gerekçelendirmelere yer verilecektir. Bu çalışmada, Merriam (2015: 79-80)’in örnek olay çalışmalarındaki örneklem seçimine ilişkin açıklamalarından hareketle, çalışmanın yürütüleceği örnek ve kişilerin belirlenmesinde *üç aşamalı* bir gerekçelendirme yaklaşımı benimsenmiştir: (1) araştırma amacı ve sorularına uygun analiz biriminin (durumlar) belirlenmesi, (2) analiz birimi kapsamındaki örneklerin (örnek olay) belirlenmesi (3) örnek/ler kapsamındaki “kişilerin” belirlenmesi.

3.3.3.1. Çalışmanın Analiz Birimi

Bir örnek olay çalışmasının hangi örnekler üzerinden yapılacağına belirlenebilmesi için çalışmanın analiz biriminin net olması gerekir. Zira örnek olay çalışmalarında, analiz birimi, çalışmanın yürütüleceği örneklerin belirlenmesinde bir alt yapı ve çerçeve görevi üstlenmektedir. Merriam (2015: 40-41) örnek olay çalışmaları için analiz biriminin önemini şu şekilde izah etmiştir: *“Bir çalışmanın örnek olay çalışması olup olmadığını araştırmanın konusundan ziyade “analiz birimi” belirler. Örnek olay çalışmasının en önemli özelliği, araştırmanın nesnesinin, yani örneğin sınırlandırılmasıdır. Bir çalışmaya örnek olay çalışması diyebilmek için “araştırılacak şeyin” sınırlı bir sistem olması gerekmektedir”*. Bu nedenle bir örnek olay çalışması için sınırları belli olan herşey analiz birimi olabilir. Bu durumda örnek olay çalışmasında hakkında bilgi edinilmek istenen araştırma nesnesi bir veya birden fazla olay, durum, karar, eylem, etkinlik, birey, grup, birim, program, kurum, örgüt, örgütler-arası ilişki, örgütsel değişim, örgütsel süreç veya topluluk olabilir (Miles ve Huberman, 1994: 25). Bu açıklamadan hareketle, bir örnek olay çalışmasının mikro, meso veya makro analiz düzeylerinde gerçekleştirilebileceği görülmektedir (Schwandt ve Gates, 2017: 600).

Analiz birimi, araştırılmak istenen konunun hangi bağlamda ele alınacağını ifade eder (Punch, 2005: 65). Bu durumda bir örnek olay çalışmasının analiz birimi, araştırılacak örneğin/örneklerin “ne” ve/veya “kim” olduğu ile ilgilidir. Dolayısıyla uygun analiz biriminin belirlenmesi noktasında dikkat edilmesi gereken temel nokta, araştırma sonunda “hangi şey” hakkında bulgulara ulaşılmak istendiğine karar vermektir (Yin, 2003: 22-24). Bu anlamda analiz birimi araştırma sorularından bağımsız düşünülemez ve onlarla ilgili ve uyumlu olmalıdır. Bu çalışma, asimetrik koşullarda bağımlılığın stratejik bir seçenek olabilirliğini sorgulamaktadır. Çalışmada araştırılmak istenen şey, bağımlılık ilişkisinin görece daha fazla bağımlı olan örgütler için ne anlam ifade ettiğidir. Çünkü çalışma, KBK'nın varsayımlarından farklı olarak, bağımlılığın her zaman olumsuz bir seçenek olmayabileceğini iddia etmektedir. Bahsedilen gerekçelerden dolayı çalışmanın analiz birimini asimetrik koşullardaki “bağımlı örgütler” oluşturmaktadır.

Uygun analiz birimin belirlenmesinde Patton (2014)'un *Amaçlı Örneklem Teknikleri* ile ilgili sınıflandırmasındaki “Ölçüt Örneklem” tekniği benimsenmiştir. Ölçüt örnekleme araştırılmak istenen konuyu en iyi şekilde yansıttığı düşünülen durumlar çalışmaya dâhil edilir. Bu tekniğe göre çalışmanın hangi örnekler üzerinden yürütüleceğine karar vermeden önce araştırılacak konu ile ilgili kriterler setinin geliştirilmesi gerekmektedir. Daha sonra, söz konusu kriterlere uygun olduğu düşünülen örnekler çalışmaya dâhil edilir (Patton, 2014: 234). Bu çalışmanın analiz birimi asimetrik koşullardaki bağımlı örgütler olarak belirlendiği için uygun örneklerin belirlenmesi için, ilk olarak, asimetrik bağımlılığın göstergelerine yönelik bir çerçeve oluşturulmuştur.

3.3.3.2. Asimetrik Bağımlılığın Göstergeleri

Bu başlıkta, analize dahil edilecek örneklerin *amaçlı* bir şekilde seçilmesine dayanak oluşturması için asimetrik bağımlılığın göstergeleri ele alınmıştır. Asimetrik bağımlılık, örgütlerin bağımlılık düzeyleri ile ilgilidir. Örgütlerin birinin diğerine daha fazla bağımlı olması veya birinin diğeri üzerinde daha fazla güce sahip olması “*asimetrik bağımlılık*” durumudur. Dolayısıyla asimetrik bağımlılık ile “*herhangi bir ilişkideki iki tarafın birbirlerine olan bağımlılıkları arasındaki fark*” kastedilmektedir. Bu nedenle herhangi bir ilişkinin asimetrik olduğunun ispat edilebilmesi için (1) “*bağımlılığın göstergelerinin*” belirlenmesi ve (2) bu göstergelere göre “*örgütlerin bağımlılık düzeyleri arasındaki farkın*” tespit edilmesi gerekmektedir.

Örgütler arasındaki bağımlılığın göstergelerinin neler olduğu konusunda literatürde bir tutarlılık görülmektedir. Emerson (1962)'dan bu yana bağımlılık iki temel kritere dayandırılmaktadır⁵⁴: Bir aktörün (A) diğer bir aktöre (B) bağımlılığı “(a) *A'nın B tarafından sağlanan kaynaklara ihtiyacı ile doğru orantılı*; (b) *ve söz konusu kaynakların A-B ilişkisinin dışındaki aktörlerden (alternatif) temin edilebilirliği ile ters orantılı*” olarak tanımlanmaktadır (Emerson, 1962: 32).

Çalışmaya uygun örneklerin dahil edilebilmesi için asimetrik bağımlılığın göstergeleri “operasyonel” olarak resmedilmiştir. Bağımlılığın göstergeleri açısından çatı olarak kabul edilen iki unsurun temelleri Emerson (1962)'un çalışmasına dayanmaktadır. Emerson (1962) genel olarak “aktörler” arasındaki bağımlılığı ele almıştır. Jacobs (1974) ve Pfeffer ve Salancik (2003), bu çerçeveyi örgütsel bağlama aktarmışlardır. Daha sonra Caniels ve Gelderman (2007: 224) söz konusu kavramsal çerçeveyi tedarikçi-alıcı ilişkileri bağlamına aktarmışlardır. Bu çalışma tedarikçi-alıcı ilişkileri üzerinde yürütülecektir. Tablo 9'da söz konusu çalışmalardan yararlanılarak bağımlılığın unsurlarına yönelik kavramsal nitelikteki kriterler verilmiştir.

Tablo 9: Bağımlılığa İlişkin Kavramsal Çerçeve

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

⁵⁴ Bu iki kriter farklı araştırmacılar tarafından şu şekilde kullanılmıştır: Thompson (1967) “kaynağa olan gereksinim ve aynı kaynağı diğer aktörlerin sağlayabilmesi”, Jacobs (1974) “zorunluluk-ikame edilebilirlik ve alternatif kaynak sağlayıcılarının mevcudiyeti”, Pfeffer ve Salancik (1978, 2003) ise “kaynağın önemi ve kaynak kontrolünün yoğunluğu” olarak isimlendirmiştir.

Bağımlılığın göstergelerine ilişkin bu şekilde bir çatı oluşturduktan sonra, literatürdeki ampirik çalışmalardan yararlanılarak Tablo 10’da söz konusu iki kriter için operasyonel ölçütler belirlenmiştir. Bu ölçütler üzerinden bağımlılığın asimetrik olabileceği belirlenebilecektir. Görüldüğü üzere, asimetrik bağımlılık ilişkileri ampirik olarak daha çok tedarikçi-alıcı ilişkileri literatüründe ele alınmıştır. Bu çalışmanın da tedarikçi-alıcı ilişkileri bağlamında gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Bu nedenle, bağımlılığın unsurlarına ilişkin operasyonel ölçütler tedarikçi-alıcı ilişkileri bağlamına uygun olarak belirlenmiştir.

Tablo 10: Asimetrik Bağımlılığın Göstergelerine Dair Operasyonel Ölçütler

Bağımlılığın Unsurları	Boyut	Operasyonel Ölçütler
Kaynağın Önemi	Kaynağın örgütün faaliyetleri içindeki oranı	<ul style="list-style-type: none"> - “Tedarikçinin toplam satışları içinde belirli bir alıcıya satışlarının oranı”; ya da tam tersi, “alıcının toplam alışları içinde belirli bir tedarikçiden aldıklarının oranı” (Hallen vd., 1991: 32) - “Bir tedarikçinin ürünlerinin büyük bir bölümünü belirli bir müşteriye satması”; ya da tam tersi, “bir alıcının satın alımlarının büyük bir bölümünü belirli bir tedarikçiden yapması” (Heide ve John, 1988: 23) - “Partnerden sağlanan nakit akışlarının oranı” (Roemer, 2004: 90) - “Örgütler arasındaki bağımlılık ilişkisine konu olan kaynak alışverişinin her iki tarafın işlem hacmi içindeki nispi finansal büyüklüğü” (Caniels ve Roevelend, 2009: 405) - “Örgütler arasındaki işlemin örgütlerin toplam işlemleri içindeki oranı veya görece büyüklüğü” (Gelderman ve Wheele, 2004: 8; Drees ve Heugens, 2013: 1678) - “Tedarikçi-alıcı arasındaki alışverişin alıcının toplam girdilerine veya tedarikçinin toplam çıktılarına oranı” (Pfeffer ve Salancik, 2003: 46) - “Örgütler arasındaki alışverişe konu olan kaynağın toplam finansal değeri” veya “Örgüt kaynağın ne ölçüde önemli bir oranımı belirli bir alıcıya satıyor veya belirli bir satıcıdan alıyor?” (Casciaro ve Piskorski, 2005: 184) - “Alıcı, tedarikçinin gelirinin yüksek bir oranını temsil ediyorsa” veya tam tersi, “alıcı, tedarikçinin gelirinin küçük bir oranını temsil ediyorsa” (Touboulie vd., 2014: 593)
	Kaynağın kritikliği	<ul style="list-style-type: none"> - “Örgütün faaliyetlerinin devamlılığı için diğer örgütten ihtiyaç duyulan spesifik bilginin düzeyi nedir?” (Caniels ve Roevelend, 2009: 405)
İkame Edilebilirlik	Alternatif kaynak sağlayıcılara ulaşılabilirlik	<ul style="list-style-type: none"> - “Çok sayıda rakibin (tedarikçinin/alıcının) varlığı”, “tedarikçinin kaynağını sunacağı alternatiflerin eksikliği”, “herhangi bir kaynak için az sayıda tedarikçinin varlığı” (Touboulie vd., 2014: 593) - “Bir kaynağın arzı için tedarikçinin yüksek pazar payına sahip olması” veya tam tersi “sektörün az sayıda alıcı firma tarafından kontrol edilmesi” (Caniels ve Roevelend, 2009: 405)
	Değiştirme maliyeti	<ul style="list-style-type: none"> - “Varlığın “hurda değeri”, “başka bir örgüt tarafından bir sonraki en iyi kullanım değeri” (Roemer, 2004: 92-93) - “Alıcının tedarikçiden vazgeçme maliyeti” (Gulati ve Sytch, 2007: 46) - “Tedarikçinin ilişkiye özgü yatırımının maliyeti” (Touboulie vd., 2014: 593).

Çalışmaya dâhil edilecek firmaların tespitinde asimetrikliğin göstergelerinin yanında, söz konusu ilişkinin “stratejik bir seçenek” olarak değerlendirilebilmesinin önşartı olarak “firmalar arasındaki ilişkinin belirli bir süre devam etmesi” ve “bağımlı firmanın

sahipliğinde ana firmanın herhangi bir payının olmaması” kriterleri de temel alınmıştır. Bu nedenle, Tablo 10’daki kriterlere ek olarak, aradaki ilişkinin stratejik bir seçenek olarak değerlendirilebilmesi için şu kriterlere de başvurulmuştur.

- *Aradaki ilişkinin en az 5 yıldır devam ediyor olması*
- *Ana firmanın bağımlı firmanın sahipliğinde payı olmaması*

3.3.3.3. Çalışma İçin Belirlenen Örnek Olaylar

Çalışmanın analiz birimi, asimetrik koşullardaki bağımlı örgütler olarak belirlendiğinden, örneklerin seçiminde asimetrik özellikler taşıyan “tedarikçi-alıcı ilişkileri” temel alınmıştır. Bu kapsamda Türkiye’de üretim yapan altı büyük otomobil üreticisinin tedarikçisi konumundaki dokuz firma ile çalışma yürütülmüştür. Dolayısıyla bu aşamada gerekçelendirilmesi gereken iki soru vardır: (a) Neden otomotiv sektörü? (b) Neden bu dokuz firma?

Çalışmanın otomotiv sektörü ile sınırlandırılması şu şekilde gerekçelendirilebilir. Veri toplama aşamasından önce, çalışmaya hangi örneklerin dahil edileceğini belirleyebilmek amacıyla farklı sektörlerdeki tedarikçi-alıcı firmalarla ön görüşmeler yapılmıştır. Öngörüşmelerin amacı sektörlerin dinamiklerini anlamak, asimetrik bağımlılık özelliği taşıyan firmaları belirlemek ve o firmalara ulaşabilmek için bir altyapı oluşturmaktır. Bu bağlamda gıda (perakende) sektöründen bir tedarikçi ve iki alıcı, tekstil sektöründen iki tedarikçi ve bir alıcı, havacılık sektöründen bir tedarikçi ve bir alıcı, beyaz eşya sektöründen bir tedarikçi, otomotiv sektöründen bir tedarikçi firma ve sektörde bir ana firmada farklı pozisyon ve departmanlarda yöneticilik yapmış bir uzman ile öngörüşmeler yapılmıştır. Yapılan ön görüşmeler neticesinde, araştırmacıyı çalışmasını otomotiv sektöründe yapmaya yönelten sebepler şu şekilde ifade edilebilir:

- Otomotiv sektöründe yan sanayilerin üretimine bırakılan basitten karmaşığa çok sayıda komponent/parça bulunmaktadır. Her bir parça ve/veya parça grubu için de birden fazla firma ile çalışılmaktadır. Bu nedenle otomotiv sektöründeki yan sanayi firmalar için yeteri kadar rakip bulunmaktadır. Bu durum, bu çalışmada bağımlılığın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada nasıl bir rolünün olduğu araştırıldığından önemli bir ölçüt olarak değerlendirilmiştir.
- Asimetrik bağımlılık koşulları otomotiv sektöründe belirgin bir şekilde karşılık bulmaktadır. Sektörün yapısı gereği, yan sanayi firmalar, faaliyetlerinin çok büyük

bir kısmını tek bir otomobil üreticisi ile gerçekleştirmektedir. Buna karşılık yan sanayi firmalarının ana firma için yaptığı işin hacmi, ana firmaların faaliyetlerinin içinde görece düşük bir orana sahiptir.

- Otomotiv yan sanayi Türkiye’de diğer sektörlere nazaran gelişmiş ve olgunlaşmıştır. Sektördeki ilişkiler belli bir tarihsel arka plana sahiptir. Otomotiv sektöründeki ilişkiler proje bazlıdır ve hem tedarikçilerin hem de ana firmaların bu ilişkinin en az beş yıl olmak üzere, uzun bir dönem devam edeceği yönünde bir beklentisi bulunmaktadır.
- Otomotiv sektöründe yan sanayi firmaların üretici firmalarla olan bağımlılık ilişkisinden kendilerine fayda sağlama potansiyellerinin görece yüksek olduğu ve sektörün dinamiklerinin bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceği konusunu daha iyi yansıtabileceği düşünülmektedir. Sektörün teknoloji-yoğun yapısından dolayı tedarikçi firmaların know-how arttırma olanakları görece fazladır.

Ayrıca, bağımlılık sınıflandırmalarının ele alındığı çalışmalarda (Pfeffer ve Salancik, 2003; Roemer, 2004; Perrow, 1970; Dore, 1983; Gulati ve Sytch, 2007) asimetrik bağımlılık ile ilgili örnekler arasında otomotiv sektöründen firmaların olması da bu tercihi desteklemektedir.

Çalışmanın neden dokuz firma ile yürütüldüğü ise şu şekilde gerekçelendirilebilir. Nitel çalışmaların ne kadar örnek ile yürütüleceği noktasında verinin doygunluğa ulaşmış olmadığı temel alınır (Merriam, 2015:79). Yin (2003: 47) çoklu örnek olay çalışmalarında analitik genellemenin yapılabilmesi için 6-10 örnek sayısının yeterli olacağını ifade etmiştir. Çoklu örnek olay olarak tasarlanan bu çalışmada, araştırmacı otomotiv sektörü içinde çeşitlilik sağlayarak bir karşılaştırma yapabilmek için Türkiye’de üretim yapan ve farklı bağlamsal koşullara sahip olan, yukarıdaki ölçütleri sağladığı düşünülen, otomotiv üreticilerinin tedarikçilerinden *ulaşabildiklerini* çalışmaya konu edebilmiştir. Bu bağlamda Toyota’nın üç, Hyundai’nin iki, Fiat-Tofaş’ın, Renault’un, Otocar’ın ve Ford’un birer tedarikçisi çalışmaya dâhil edilebilmiştir.

Tablo 11: Çalışmaya Konu Edilen Örnek Firmaların Özellikleri

Örnek Firma	Menşei	Kuruluş Yılı	Hizmet/İmalat Firması	Faaliyet Alanı	Ana Firma	Oran (%) ⁵⁵	İlişki Süresi	İkame Edilebilirlik
ÖF1	Türkiye	2007	Parça Üretimi	Plastik enjeksiyon parça tasarım ve üretimi	Toyota	% 70	6 Yıl	Çalışmaya dâhil edilen bütün firmalar büyük otomotiv üreticilerinin tedarikçileri konumunda oldukları için kendileri ile bağımlı oldukları firmaların ikame edilebilirlikleri arasında bir asimetri söz konusudur. Otomotiv üreticileri tedarikçi firmalarla aynı işi yapabilecek görece daha fazla firma bulabilmektedirler. Dolayısıyla tedarikçi firmaların alternatifleri görece daha fazladır.
ÖF2	Türkiye	1997	Hizmet	Elektrik, elektronik, mekatronik ve otomasyon sistemleri hizmeti	Toyota	% 80	15 Yıl	
ÖF3	Türkiye	2007	Parça Üretimi	Çelik ve alüminyum sac parça üretimi	Toyota	% 80	11 Yıl	
ÖF4	Türkiye	1977	Parça Üretimi	Çelik ve alüminyum sac parça üretimi	Renault	% 70	27 Yıl	
ÖF5	G.Kore	2007	Parça Üretimi	Araç gövdesi parçalarının üretimi	Hyundai	% 100	11 Yıl	
ÖF6	G.Kore	2012	Parça Üretimi	Süspansiyon, şasi, yakıt tankı, pedal, tavan (sunroof) parça üretimi	Hyundai	% 100	6 Yıl	
ÖF7	Türkiye	1995	Parça Üretimi	Plastik ve köpük parçaları, iç trim ve kaplama bileşenleri üretimi	Fiat-Tofaş	% 70	20 Yıl	
ÖF8	Türkiye	2011	Parça Üretimi	Plastik parçalar, zemin kaplamaları, iç ve dış trim parçaları üretimi	Ford	% 90	6 Yıl	
ÖF9	Türkiye	1975	Parça Üretimi	Trim ve ahşap ağırlıklı parçaların üretimi	Otokar	% 80	8Yıl ⁵⁶	

⁵⁵ Örnek firmanın faaliyetlerinin oransal olarak ne kadarını ana firma ile gerçekleştirdiğini ifade eder.

⁵⁶ Firmanın Otokar'la iş ilişkisi 2002'den beri kesintisiz olarak devam etmekle birlikte 2009 yılından bu yana asimetrik bir hal almıştır.

3.3.3.4. Örneklerin Betimlenmesi ve Uygunluklarının Değerlendirilmesi

Çalışmaya konu edilen firmaların uygunluklarının değerlendirilme kriterleri ve firmaların sahip olması gereken nitelikler EK-1’de yer almaktadır. Çalışmanın yürütüldüğü dokuz firmanın söz konusu ölçütleri sağlayıp sağlamadıklarını gösterebilmek için her bir firmanın satın alma yetkilisi, genel müdürü/sahip-yöneticisi ile görüşmeler yapılmış ve internet siteleri incelenmiştir. Sonuçta her firmanın asimetric koşullarda bağımlı olduklarının ve bu ilişkinin stratejik bir seçenek olarak değerlendirilmesi için firmaların gerekli nitelikleri taşıdıklarının sağlanması yapılmıştır. Firmaların bilgilerine ilişkin ayrıntılara EK-2’de yer verilmiştir. Tablo 11’de ise sadece firmaların çalışma için uygunluğunu gösterecek özellikler sunulmuştur. Firmaların çalışma için uygunlukları belirlendikten sonra üçüncü aşamada, görüşülecek kişilerin tespitine geçilmiştir. Mülakat yapılacak kişiler ve incelenecek dokümanlarla ilgili ayrıntılara aşağıda yer verilmektedir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Örnek olay çalışmalarının diğer nitel tasarımlardan en önemli üstünlüklerinden biri, aynı çalışmada çoklu veri kaynaklarının kullanımına imkân tanınmasıdır (Yin, 2003: 8). Örnek olay çalışmalarında mülakat, gözlem ve ikincil veriler yaygın olarak kullanılmaktadır. Yin (2003) bunları ayrıntılandırarak altı veri kaynağından söz etmektedir: belgeler, arşiv kayıtları, mülakatlar, doğrudan gözlem, katılımcı gözlem ve fiziksel eserler (Yin, 2003: 83). Bu anlamda araştırmacı, araştırmacının amacına uygun olarak, veri kaynaklarını belirleyebilmektedir. Bu çalışmada verilerin toplanmasında mülakat tekniği ve dokümanlar kullanılmıştır. Çalışmanın konusu itibarıyla veri toplama tekniği olarak gözleme başvurulmamıştır. Çünkü gözlem ile elde edilecek veriler daha çok insanların etkinlikleri, davranışları, eylemleri ve insanlar arasındaki etkilişime dair kanıtlar sunmaktadır (Patton, 2014: 340) ki bunlar bu çalışmanın konusu kapsamında değildir. Bu nedenle çalışmada birincil veri olarak mülakatlar ve diğer bir dizi ikincil veri setleri kullanılmıştır.

3.4.1. Mülakatlar

Örnek olay çalışmaları için en önemli veri kaynaklarından birisi mülakattır (Yin, 2003: 89). Daha önce de ifade edildiği üzere, çalışmanın hangi sektörde ve hangi firmalar üzerinde yapılacağına karar verildikten sonra mülakatlar aracılığıyla veri toplama işlemi iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 12: Mülakatlara İlişkin Genel Bilgiler

Örnek Firma	Görüşme Nedeni	Görüşülen Kişiy İlişkin Bilgiler	Görüşme Süresi
ÖF1	Mülakat Soruları	- Kurucu/Sahip (Firmanın işleyişini aile üyelerine bırakarak kendisi "Yönetim Kurulu Başkanı" olarak görevine devam etmektedir) - Aslen uçak mühendisi, 1982-1993 yılları arasında TAI'de uçak fabrikasında çalışmıştır.	40 dk.
	Asimetrisinin Göstergeleri	- 1993 sonunda otomotiv sektörüne geçerek bir yıl bir otomotiv yan sanayinde çalıştıktan sonra uzun yıllar Toyota'da yöneticilik yapmıştır - 5-6 yıl Tofaş'ta üst düzey yöneticilik (Genel Müdür Yrd.) yapmıştır - Farklı firmalarda mühendislik, satın alma ve genel müdürlük görevlerinde bulunmuştur. Halen sektördeki birkaç şirketin "Yönetim Kurulu Üyeliğine" devam etmektedir.	
ÖF2	Mülakat Soruları	- Yönetici	1,5 saat
	Asimetrisinin Göstergeleri	- Yurtdışı dâhil olmak üzere tüm satın alma faaliyetlerini yürütmekte - 15 yıldır firmada aktif olarak çalışıyor	
ÖF3	Mülakat Soruları	- Genel Müdür	1,5 saat
	Asimetrisinin Göstergeleri	- Kuruluşundan beri firmanın çalışanı - Firmanın tüm süreçlerinde aktif olarak faaliyet göstermektedir	
ÖF4	Mülakat Soruları	- Yaklaşık 9 yıldır firmada Genel Müdür olarak görev yapmaktadır	1,5 saat
	Asimetrisinin Göstergeleri	- Makine Mühendisi - 26 yıllık iş hayatının 1,5 yılı hariç otomotiv sektöründe BMC, Toyota, Karsan gibi ana sanayilerde çalışmıştır.	
ÖF5	Mülakat Soruları	- "Fabrika Müdürü" (Koreli) - Ana merkez tarafından atanmıştır ve 8 yıldır Türkiye fabrikasının müdürüdür - Fabrikadaki tüm süreçlerden sorumlu ve yetkili	30 dk.
	Asimetrisinin Göstergeleri	- Satın Alma Yetkilisi (Türk yönetici) - 5 yıldır Türkiye fabrikasının satın alma süreçlerinde yetkili Türk yönetici	20 dk.
ÖF6	Mülakat Soruları	- Üretim ve Satın Alma Yetkilisi (Türk yönetici)	40 dk.
	Asimetrisinin Göstergeleri	- 3,5 yıldır Türkiye fabrikasının üretim ve satın alma faaliyetlerinden sorumlu	
ÖF7	Mülakat Soruları	- Genel Müdür - Makine mühendisi, aynı zamanda işletme yönetimi üzerine Harvard'ta master yapmıştır - 20 yıldır otomotiv sektöründedir, Siemens ve Tofaş Satın Alma'da çalışmıştır	1 saat
	Asimetrisinin Göstergeleri	- 6 yıldır Firmanın bağlı olduğu grupta (holding) çalışmaktadır (Bunun son 3 yılı analize dâhil edilen firmanın halen devam etmekte olan genel müdürlüğü görevi) - 2018 Ocak'ta holdingin satın alma direktörlüğüne atanmıştır	
ÖF8	Mülakat Soruları	- Genel Müdür	40 dk.
	Asimetrisinin Göstergeleri	- Makine Mühendisliği, aynı zamanda Catholic University of Leuven'da Endüstriyel Yönetim masterı yapmıştır - 7 yılı firmadaki genel müdürlük olmak üzere yaklaşık 16 yıldır otomotiv sektöründe çalışmaktadır. Aynı zamanda 2 yıl Toyota ve 7 yıl Bosch'ta farklı konumlarda görev yapmıştır.	
ÖF9	Mülakat Soruları	- Firmanın Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü (ikinci kuşak yönetici) - Özellikle ana sanayi ve alternatif müşterilerle sağlanan bağlantılar olmak üzere tüm yönetsel ve operasyonel süreçlerde aktif olarak faaliyette bulunmaktadır	40 dk.
		- Genel Müdür Yardımcısı (Ailenin üçüncü kuşağı) - Firmadaki İnsan Kaynakları faaliyetlerinden sorumlu	25 dk.
	Asimetrisinin Göstergeleri	- Satın Alma ve Muhasebe Müdürü (Ailenin üçüncü kuşağı) - Muhasebe, satın alma ve siparişlerden sorumlu	20 dk.

İlk aşamada, analize dâhil edilen firmaların çalışmanın amacına uygun birer örnek olduklarını gerekçelendirebilmek için asimetrik bağımlılık göstergelerine ve bu bağımlılığın stratejik bir seçenek olarak değerlendirilebilmesinin önşartı olarak firmaların taşınması gereken niteliklere yönelik kriterler (bakınız EK-1) çerçevesinde, her bir firmadan ilgili kişilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Firmaların bu tip verilerinin elde edilebilmesi için başvurulması gereken kişiler satın alma yetkilileri ve/veya genel müdürlerdir. Ancak uygulamada organizasyon yapılarındaki bir takım farklılaşmalardan dolayı firmalar içinde satın alma bölümünün işlevlerini farklı bölüm ya da kişilerin yürüttüğü görülmektedir. Bu nedenle, çalışmada, bir örgütte böylesi verilere en sağlıklı şekilde ulaşılabilecek olan genel müdür, satın alma yetkilisi veya alım/satım işleriyle ilgilenen genel müdür yardımcıları ile görüşülmüştür. Görüşülen kişilerden bazı ikincil veriler de istenmiştir.

Aradaki ilişkinin asimetrik olduğu tespit edildikten sonra ikinci aşamada, bağımlılığın stratejik bir seçenek olabilmesine ilişkin araştırma sorusu ve temalardan hareketle hazırlanan mülakat soruları (bakınız EK-4) üzerinden yarı-yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Sorular “stratejik nitelikte” oldukları için katılımcıların “üst yönetimden” olması uygun bulunmuştur. Bu nedenle mülakatlar firma genel müdür veya sahipleri ile gerçekleştirilmiştir. Mülakatlardan elde edilen veriler analiz edildikten sonra sonuçlar katılımcılara tekrar gönderilmiştir. Firmalardan altısı geri dönüş yapmıştır. Geri bildirimler neticesinde araştırmanın sonuçları teyit edilmiştir. Her bir firma için mülakatların gerçekleştirildiği kişiler ve mülakat süreçleri Tablo 12’de özetlenmiştir. Sürece ilişkin ayrıntılar EK-3’te sunulmuştur.

3.4.2. Mülakat Sorularının Hazırlanması Süreci

Mülakat sorularının hazırlanmasında ilk olarak, araştırmacı tarafından, temalar çerçevesinde bir soru seti hazırlanmıştır. Ardından, danışman öğretim üyesinin önerilerine göre soru seti üzerinde düzenleme yapılmıştır. Daha sonra Yönetim Organizasyon Anabilim Dalındaki üç öğretim üyesi⁵⁷ ile yapılan görüşmede sorular üzerinde bir takım değişikliklerin yapılmasına, soruların kategorilere ayrılmasına ve kontrol sorularının sorulmasına karar verilmiştir. Kategoriler ve sorular belirlendikten

⁵⁷ Danışman öğretim üyesinin yanısıra örgüt kuramı ve stratejik yönetim konusunda uzman bir öğretim üyesi ve nitel araştırma konusunda uzman bir öğretim üyesinden oluşan komite.

sonra Örnek Olay 3’te bir pilot çalışma yapılmıştır. Bu yolla, çalışmanın güvenvericiliğini arttırabilmek amacıyla, soruların gerçekten öğrenmek istenileni ifade etmeleri ve cevaplayıcıların soruları doğru anladıkları temin edilmeye çalışılmıştır. Bu süreç sonucunda EK-4’deki haliyle mülakatlara başlanmıştır. Her ne kadar mülakat soruları temalardan hareketle ve belirli bir akışa göre hazırlansa da, mülakatlar esnasında katılımcılardan gelen cevaplara göre soru sıralamasında değişiklikler yapılmış ve ihtiyaç duyulması durumunda yeni sorular sorulmuştur.

3.4.3. Dokümanlar (İkincil Veriler)

Çalışmada kullanılan ikincil veriler temalarla ilintilendirilerek incelenmiştir. Bu bağlamda, öncelikle, mülakatlarda yeni sorular sorabilmek, daha zengin veriye ulaşabilmek ve firmalar hakkında daha kapsamlı bilgi edinebilmek için firmaların *internet siteleri* incelenmiştir. İnternet sitelerinden firmaların çalışma için uygunluklarının değerlendirilemesinde de yararlanılmıştır. İnternet sitelerine ek olarak firmalar, firma sahipleri veya yöneticileri hakkında *gazete, dergi* veya *televizyonda* çıkan veya direkt yönetici veya sahiplerin açıklamalarını içeren *yazılı ve görsel haberler* de birer veri kaynağı olarak çalışmaya dâhil edilmiştir. Ayrıca firmaların tarihi, misyonları, vizyonları, hedefleri, firmanın/yöneticinin yaşam hikâyeleri, firma tarafından yayınlanan deklarasyonlar, firmaların ve yöneticilerinin sosyal medya hesaplarındaki paylaşımlar da veri toplama sürecine dâhil edilen dokümanlar arasındadır. Bunlara ek olarak, Türk Otomotiv Tedarik Sanayinin tek temsilcisi olan TAYSAD (Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği), Otomotiv Yan Sanayi İhtisas Organize Sanayi Bölgesi (TOSB) gibi otomotiv yan sanayi ile ilgili derneklerin analize konu olan firmalar, yöneticileri veya sahipleri ile ilgili yayınladıkları haberler ve Otomotiv Sanayi Derneği (OSD), Uludağ Otomotiv Endüstrisi İhracatçıları Birliği (OİB) gibi otomotiv ana firmaları ile ilgili derneklerin sunduğu istatistiksel veriler de çalışmada kullanılmıştır.

3.4.4. Veriler ile Temalar Arasındaki Bağlantı

Veriler ile temalar arasındaki bağlantının önceden belirlenmesi, verilerin analizi için dayanak oluşturmaktadır. Özellikle araçsal örnek olay çalışmalarında, veri toplamadan önce çalışmayı yönlendiren temalarla mülakat sorularının eşleştirilmesi çalışmanın güvenvericiliğine katkı sağlayacaktır (Yin, 2003: 116). Dolayısıyla bu çalışmada söz konusu eşleştirme, Tablo 13’de gösterildiği üzere, mülakat sorularının temalar ile

ilişkilendirilerek hazırlanması ile gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda, ikincil veriler de söz konusu temalarla ilişkilendirilerek incelenmiştir.

Tablo 13: Veriler ile Temalar Arasındaki Bağlantı

Tema	Kategori	Mülakat Soruları
Rekabet Üstünlüğü	Rekabet Üstünlüğü (Genel)	<ul style="list-style-type: none"> - Ana firma ile iş yapmadan önceki durumunuz ile şimdiki durumunuzu karşılaştırabilir misiniz? - Ana firma ile iş ilişkinizin size en önemli katkıları nelerdir? - Ana firma ile ilişkiniz sizin için bir stratejik üstünlük kaynağı oluşturuyor mu? Oluşturuyorsa nasıl?
	Büyüme Avantajı	<ul style="list-style-type: none"> - Rakipleriniz ile karşılaştırdığınızda iş hacminiz ne durumda? İş hacminizin daha yüksek/düşük olmasının sebebi ne olabilir? Ana firma ile iş yapmaya başladıktan sonra iş hacminizde bir değişim oldu mu?
	Yeni Yetenek-Yetkinlik Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> - Ana firma ile olan ilişkiniz sayesinde neler öğrendiniz ya da (yeni) neler/i geliştirdiniz? - Ana firmanın talebiyle üretim ya da yönetim süreçlerinizde herhangi bir yatırım yaptınız mı?
Sürdürülebilirlik	Sürdürülebilirlik (Genel)	<ul style="list-style-type: none"> - Tüm bu katkıların sizin sürekliliğiniz açısından bir anlamı var mı?
	İlişkidен Sağlanan Fayda	<ul style="list-style-type: none"> - Kimleri kendinize rakip olarak görüyorsunuz? Hangi gerekçelerle bunları rakip olarak değerlendiriyorsunuz. - Ana firmanın sizin yerinize herhangi bir rakibiniz ile iş yapmayı tercih edebilme olasılığını nasıl görüyorsunuz? Rakiplerinizin ana firma ile iş yapma ihtimali var mı? Bu riskle nasıl başa çıkıyorsunuz? - Ana firma ile olan ilişkidен sağladığımız katkıları başka iş alanlarında da kullanabilme imkânınız var mı?
	Uzun Süreli İlişki	<ul style="list-style-type: none"> - Ana firma ile olan işbirliğinin ne kadar daha devam eder? - 5-10 yıl içindeki stratejileriniz açısından yapmayı planladığınız şeyler neler? Niçin? Ana firma ile ilişkiler bağlamında
	Referans Etkisi	<ul style="list-style-type: none"> - Ana firma ile olan ilişkiniz süresince herhangi bir farklı firmadan yeni iş teklifi ya da sipariş aldınız mı? Eğer aldıysanız, bu firmalar neden sizinle iş yapmak istiyorlar? Eğer alsaydınız, ne yapardınız? - İleride, yeni bir alternatif ana firma arayışınız söz konusu olabilir mi?

Tablo 13’den görüldüğü üzere, mülakatlarda, daha önceden oluşturulan tema ve kategorilere yönelik özel sorulara ek olarak, bağımlılığın nasıl stratejik bir seçenek olabileceğine dair her bir temaya ilişkin “genel” sorular da sorulmuştur. Bunun nedeni, literatürden hareketle oluşturulan tema ve kategorilerin dışında yeni tema ve kategorilere ulaşabilme ihtimali ve arayışıdır.

3.5. Çalışmanın Güvenvericiliği

Nitel ve nicel çalışmaların paydaşlar (değerlendiriciler, okuyucular) tarafından kabul görmesi, araştırma süreç ve sonuçlarının güven vericiliği (Krefting, 1991: 214) ile ilgilidir (Lincoln ve Guba, 1985: 290). Bu nedenle çalışma boyunca her aşamanın gerekçelendirilmesi ve çalışmanın “meşruiyetinin” ve “kalitesinin” temin edildiğine dair kanıtların sunulması gerekmektedir. Bunun için nitel çalışmalarda farklı adlandırmalar kullanılıyor olsa da bu çalışmada “güvenvericilik (trustworthiness)” (Coşkun, 2015:

1290) benimsenmiştir. Güvenvericilik “*bilimsel bilginin edinilmesinde gerekli olan sistematikliğin sağlandığının*” bir göstergesidir. “*Güvenvericiliğin*” temin edilebilmesi için, her bir aşamada atılan adımların ve yapılan yöntemsel tercihlerin birbirleriyle “tutarlı” olduğu noktasında okuyucunun ikna edilmesini gerekmektedir. Dolayısıyla nitel çalışmalarda güvenvericilik, “*şeffaflığın*” ve “*içsel tutarlılığın*” sağlanması ile temin edilebilir.

Guba (1981) güvenvericiliğin temin edilmesinde ölçü olarak alınabilecek dört temel kriter önermiştir: (a) *gerçeklik/doğruluk değeri*⁵⁸ (b) *uygulanabilirlik*⁵⁹ (c) *tutarlılık*⁶⁰ (d) *tarafsızlık*⁶¹ (Guba, 1981: 80).

Tablo 14: Güvenvericiliğin Boyutları

Güvenvericilik Kriteri	Nitel Terminoloji	Nitel Terminoloji
<i>Gerçeklik Değeri</i>	İçsel Geçerlilik	İnandırıcılık
<i>Uygulanabilirlik</i>	Dışsal Geçerlilik	Aktarılabirlik
<i>Tutarlılık</i>	Güvenirlik	İtimat Edilirlik
<i>Tarafsızlık</i>	Nesnellik	Onanabilirlik

Bir çalışmada *inandırıcılığın*⁶² temini için (a) kullanılan ölçüm aracının (temalar, yapılar, göstergeler) gerçekten araştırılan olguyu ölçüp ölçmediğinin (b) katılımcıların uygunluğunun ve (c) katılımcıların algıları ve ifadeleri neticesinde elde edilen verilerin doğruluğunun gösterilmesi gerekmektedir. İnandırıcılığın temin edilebilmesi adına nitel

⁵⁸ *Gerçeklik Değeri*, bir araştırmanın araştırma konusu, araştırmaya katılanlar ve/veya araştırmanın yürütüldüğü bağlama dair “gerçekliği/doğruluğu” sağladığı yönündeki güveni ifade eder (Guba, 1981: 79).

⁵⁹ *Uygulanabilirlik*, herhangi bir araştırmanın başka bağlamlarda ve başka katılımcılar ile uygulanabilme derecesini ifade eder (Guba, 1981: 79-80).

⁶⁰ *Tutarlılık*, bir araştırmanın aynı ve benzeri bağlamda aynı ve benzeri kişilerle tekrarlanması durumunda bulguların tutarlı bir şekilde tekrarlanıp tekrarlanmayacağını ifade eder (Guba, 1981: 80).

⁶¹ *Tarafsızlık*, bir araştırmanın bulgularının araştırmacının önyargısını, beklentilerini ve perspektifini değil de sadece araştırma koşullarını ve katılımcıları yansıtmaya derecesini ifade eder (Guba, 1981: 80).

⁶² İçsel geçerlilik (inandırıcılık), araştırmada kullanılan veriler ile araştırılan olgu arasındaki uyumun derecesi ile ilgilidir (Guba, 1981: 80). Bu uyum, ölçülmek istenen olgunun araştırmada kullanılan ölçüm araçlarıyla ölçülüp ölçülemeyeceğini ifade etmektedir (Shenton, 2004: 64). Ölçülmek istenen olgu ile o olguyu ölçmek için seçilen değişkenler veya yapılar ve o değişken ve yapılar hakkında veri toplanacak katılımcılar arasındaki uyumu ifade etmektedir (Taş vd., 2018: 327). İçsel geçerliliğin nitel çalışmalarda karşılığı olan inandırıcılık, benzer şekilde, araştırma bulgularının araştırılan olgu ve katılımcılar ile ilgili gerçeklikle ne kadar uyumlu olduğu ile ilgilidir. Bu nedenle, nitel araştırmacılar, araştırma bulgularının ve yorumlarının “inandırıcılığını” temin edebilmek için verileri toplamada kullandıkları araçlar ve araştırmaya dâhil edilen katılımcılar ile araştırılan olgu arasındaki uyumu göstermekle ilgilenmektedirler (Lincoln ve Guba, 1985: 295-296).

bir çalışmada birçok yola başvurulabilir⁶³. Bu çalışmada inandırıcılık için gerekli üç koşulun sağlanması adına birtakım yollar izlenmiştir. İlk olarak, verilerin toplanması ve analizinde yön gösterici olan temaların araştırma sorusu ile uyumluluğunu sağlayabilmek için iki düzeyli ön görüşme yapılmıştır: (1) Araştırmacı tarafından oluşturulan temalar rutin olarak yapılan tez izleme komitelerine ek olarak bir örgüt kuramı uzmanı, bir stratejik yönetim uzmanı ve bir nitel araştırma uzmanı olan üç kişilik bir araştırma grubu tarafından incelenmiştir. (2) Söz konusu inceleme ve geri dönüşler neticesinde revizyon yapılan temaların pratikte karşılığının olup olmadığının sağlanmasını yapmak için Toyota Türkiye Pazarlama ve Satış A.Ş.'de çeşitli departmanlarda 20 yıllık bir çalışma geçmişine sahip olan ve bu sürenin uzun bir kısmında “Yan Sanayi Geliştirme Müdürlüğü” olarak görev yapmış bir uzman ile görüşme yapılmıştır. Dolayısıyla ana firma-tedarikçi firma ilişkileri hakkında çok yönlü deneyimleri olan bir yönetici ile ön görüşme yapılmıştır. Görüşme neticesinde oluşturulan temaların hepsinin uygulamada karşılık bulduğu görülmüştür. Daha sonra nihai halini alan temalardan hareketle mülakat soruları hazırlanmıştır. Mülakat sorularının temalarla çerçevelendiğini göstermek için her bir temaya karşılık gelen mülakat soruları “*eşleştirilmiştir*”. Daha sonra temalardan hareketle oluşturulan mülakat sorularının katılımcılar tarafından gerçekten sorulmak istenen şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek için bir “*pilot çalışma*” gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonucunda soruların sıralamasında, ifade edilme biçimlerinde ve bazı soruları ekleme-çıkarma şeklinde bir takım değişikliklerin yapılmasına karar verilmiştir.

Doğru katılımcılara ulaşmak için “*amaçlı örnekleme*” tekniği kullanılmıştır. Bu anlamda hem firmaların hem de firma içinde görüşülecek kişilerin seçiminde araştırma sorusuna uygunluk esas alınmıştır. Sağlanan verilerin doğruluğunu gerekçelendirmek için mülakatlardan elde edilen bilgilerden uygun olanları ikincil veriler ile karşılaştırılmış ve “*veri üçgenlemesi (triangulation)*” yoluna başvurulmuştur. Ayrıca araştırmacıdan kaynaklı hata ve yanlış değerlendirmelerden kaçınmak için “*katılımcı doğrulaması*” yapılmıştır. Bu minvalde analiz sonuçları her bir katılımcıya mail yoluyla gönderilerek sonuçların onların söylemek istediklerini yansıtmadığı ve eklemek istedikleri ile

⁶³ Guba (1981: 84-86), Lincoln ve Guba (1985: 301-315), Kretling (1991: 217-220), Shenton (2004: 64-69) ve Merriam (2015: 205-210), birbirleriyle tutarlı bir şekilde, inandırıcılığın temin edilebilmesi için şu yollara başvurulabileceğini ifade etmişlerdir: uzun süreli ve çeşitlendirilmiş alan tecrübesi, üçgenleme (katılımcı, veri toplama tekniği, araştırmacı, kuram), katılımcı doğrulaması, akran (uzman) değerlendirmesi, uygun örnekleme tekniği, katılımcıların dürüstlüğünü sağlamak için kontrol, farazi ve sonda soruları, negatif durum analizi, olgunun yoğun betimlemesi, yansıtıcı yorum (reflexivity).

ilgili bir geri bildirim istenmiştir. Bunlara ek olarak katılımcıların ifadelerinin doğruluğunu temin edebilmek için mülakat sorularında “*kontrol soruları*” ve mülakatlar esnasında daha fazla açıklamaya ihtiyaç duyulan yerlerde “*sonda soruları*” sorulmuştur. Nitel araştırmalarda **aktarılabirliğin**⁶⁴ sağlanması için bir dizi yola başvurulmaktadır⁶⁵. Bu çalışmada, bağlamlar arasındaki uyum ve uygunluğun anlaşılabilirliği ve sonuçların benzer bir bağlama aktarılabirliğinin sağlanması için amaçlı örneklem belirlenmiştir. Ayrıca çoklu, uzun süreli ve derinlemesine mülakatların yapılması, mülakat sonuçlarını desteklemek için ikincil veriler temin edilmesi ve katılımcılara tekrar ulaşılarak ek bilgilerin (EK-5) istenmesi ile her bir örneğe ilişkin yoğun ve ayrıntılı betimlemeler yapılmıştır. Dolayısıyla tüm bu araçlar ile verilerin doygunluğa ulaşması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu sayede başka araştırmacıların kendi çalışmalarında bu çalışmadaki yöntemsel tercihleri ve sonuçları kullanıp kullanmayacağına karar vermesine bir zemin hazırlanmıştır. Ayrıca çalışmanın “çoklu örnek olay” olarak tasarlanması, farklı bağlamsal arka plana sahip örneklerden ve farklı kaynaklardan elde edilen verilerin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesini mümkün kıldığından, aktarılabirliğin sağlanması açısından bir avantaj sunmaktadır.

Veriler ile bulgular arasındaki tutarlılığı ifade eden **itimat edilebilirliğin**⁶⁶ temin edilebilmesi için bir dizi yola başvurulmaktadır⁶⁷. Bu çalışmada itimat edilirliliğin temin edilmesinde araştırma sürecinin denetlenmesi yoluna başvurulmuştur (Lincoln ve Guba, 1985: 318). Denetleme, bağımsız bir okuyucunun araştırmada izlenen yol ve yöntemi takip ederek bulguların tutarlılığını kontrol etmesidir. Bu bağlamda, çalışmada itimat edilirliliğin sağlanması için, başka araştırmacılar tarafından incelenmesini mümkün kılacak şekilde, araştırma sürecinin (araştırma tasarımı, veri toplama, analiz ve yorum)

⁶⁴ Dışsal geçerlilik (aktarılabirlik), araştırma sonuçlarının başka kişilere, bağlamlara ve zamanlara şamil olabileceği ile ilgilidir (Coşkun, 2017: 364). Her ne kadar nitel çalışmalarda genelleme kaygısı taşınmasa da, bu durum herhangi bir araştırmanın sonuçlarının aralarında önemli benzerlikler olan başka bir bağlama aktarılmasını engellemez. Bu nedenle bu koşul nitel çalışmalarda “aktarılabirlik” olarak ifade edilir ve araştırma bulgularının benzer koşullara transfer edilebileceği ile ilgilidir (Guba, 1981: 80-81).

⁶⁵ Lincoln ve Guba (1985: 328), Shenton (2004: 217) ve Merriam (2015: 221) aktarılabirlik için genellikle yoğun betimleme ve amaçlı örneklem belirleme yollarına başvurulabileceğini ifade etmişlerdir.

⁶⁶ Güvenirlik (itimat edilebilirlik), bir araştırmanın aynı konuda veya benzer bir bağlamda yeniden yapılması durumunda aynı bulgulara ulaşıp ulaşamayacağı ile ilgilidir (Merriam, 2015: 211). Ancak nitel çalışmalar için önemli olan, bulguların tekrar edip etmeyeceği değil, bulguların kullanılan verilerle ne kadar “tutarlı” olduğudur (Krefting, 1991: 216).

⁶⁷ Guba (1981: 86-87), Lincoln ve Guba (1985: 317-318), Krefting (1991: 221), Flick (2009: 392-393) bir çalışmadaki itimat edilirliliğin temin edilebilmesi için veri, yöntem ve araştırmacı üçgenlemesi, denetim izi ve akran (uzman) değerlendirmesi yollarına başvurmayı önermişlerdir.

detaylı bir raporu şeklinde bir “denetim izi” (audit trail) oluşturulmuştur. Bu bağlamda tema ve kategorilerin oluşturulması, verilerin toplanması ve verilerin söz konusu tema ve kategorilere göre analizi noktasındaki kararların nasıl verildiği ilgili kısımlarda bütün ayrıntılarıyla izah edilmiştir. Bu sayede başka araştırmacılar, araştırmacının yöntemsel tercihlerini denetleme imkanına sahip olacaktır. Ayrıca verilerin toplanmasında mülakatlara ek olarak ilgili dokümanlardan da yararlanılarak (veri üçgenlemesi) bulguların istikrarı sağlanmaya çalışılmıştır. Yine elde edilen verilerden aynı bulgulara ulaşıp ulaşılamayacağını temin etmek için aynı veriler nitel araştırma konusunda tecrübeli “farklı bir araştırmacı” tarafından tekrar analiz edilmiştir. Söz konusu araştırmacı tema ve kategorileri aynı şekilde sınıflandırırken, kodların oluşturulması ve isimlendirilmesinde farklılaşmıştır. Bulgular, iki araştırmacı tarafından yapılan analizlerin ortak ve farklı yönleri temelinde revize edilmiştir.

Tablo 15: Çalışmada Güvenvericiliğin Temin Edilmesi İçin Atılan Adımlar

Güvenvericilik Kriteri	Araştırma Tasarımı	Veri Toplama	Verilerin Analizi ve Bulgular
<i>İnandırıcılık (İçsel Geçerlilik)</i>	- Amaçlı (kasti) örneklem	- Uzman (akran) incelemesi - Veri üçgenlemesi (Triangulation) - Kontrol ve sonda soruları	- Pilot mülakat - Katılımcı doğrulaması
<i>Aktarılabilirlik (Dışsal Geçerlilik)</i>	- Yoğun betimleme - Amaçlı (kasti) örneklem - Çoklu örnek olay	-	- Ulaşılan kategori ve temaların tanımlanması
<i>İtimat Edilirlik (Güvenirlilik)</i>	- Denetim izi	- Denetim izi - Veri üçgenlemesi (Triangulation)	- Denetim izi - Araştırmacı üçgenlemesi
<i>Onanabilirlik (Nesnellik)</i>	- Gerekçeleştirme (reflexivity) - Onanabilirlik denetimi	- Veri üçgenlemesi (Triangulation)	- Uzman (akran) incelemesi - Doğrudan alıntılama

Onanabilirliğin⁶⁸ temini için araştırmacılar, bulguların kendi beklenti ve önyargılarından değil, verilerden kaynaklandığını göstermelidirler⁶⁹ (Shenton, 2004: 63). Araştırma sonucunda ortaya çıkan ürünün denetlenmesi onanabilirliğin temin edilebilmesi için

⁶⁸ Nesnellik (onanabilirlik), araştırmanın bütün aşamalarında nötrlüğün temin edildiğini ve araştırmanın sadece bilimsel kaygılar dikkate alınarak yürütüldüğünü ifade etmektedir (Coşkun, 2017: 364). Onanabilirlik, araştırmada yapılan yorumların ve ulaşılan sonuçların “araştırmacı yanlılığı” açısından değerlendirilmesidir (Şencan, 2005: 503). Bu nedenle nitel çalışmalarda tarafsızlık araştırmacıdan veriye kaydırılmakta ve elde edilen verilerin “onanabilirliğine” dikkat edilmektedir (Guba, 1981: 81-82).

⁶⁹ Guba (1981: 88) ve Krefting (1991: 222), onanabilirlik için denetim izi, üçgenleme, akran incelemesi ve araştırmayı yansıtıcı gerekçelendirmelerin yapılması yollarına başvurmayı önermişlerdir.

başvurulan yollardan birisidir (Lincoln ve Guba, 1985: 318). Bu çalışmada onanabilirliğin temini için, “denetim izi”, araştırmacının önyargı ve şüphelerinin bulgular üzerindeki etkisini azaltmak için “veri üçgenlemesi” ve ayrıca verilerin analizinde “doğrudan alıntılama” yollarına başvurulmuştur. Çalışmada onanabilirliğin sağlanabilmesi adına, öncelikli olarak, başka araştırmacıların takip edip denetleyebilmesi için hangi veri toplama tekniklerinin, veri kaynaklarının kullanılacağına kararının verilmesinden, verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanmasına kadarki süreç detaylı bir şekilde (reflexive journal) raporlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca verilerin analizinde ortaya çıkan tema, kategori ve kodlar üzerine nitel araştırma uzmanlığına sahip araştırmacılar ile tartışılmıştır. Buna ek olarak onanabilirliği temin etmek için veri analizi ve bulguların araştırmacının önyargı ve beklentileri yerine katılımcıların kendi ifadelerini içerdiğini göstermek adına doğrudan alıntılar kullanılmıştır.

3.6. Analiz ve Bulgular

Nitel çalışmalarda, veri analizi, toplanan verilerin araştırma sorusu odağındaki anlamını dışarıya aktarma sürecidir. Bu bir nevi anlam verme ve yorumlama sürecidir- ki analize dâhil edilen materyallerin söyledikleri ile araştırmacının araştırma sorusu bağlamında gördüklerini/okuduklarını birleştirmesini, indirgemesini ve yorumlamasını içermektedir. Bu süreç sonucunda ulaşılan anlamlar, algılamalar, yorumlar, kavramlar ve/veya modeller çalışmanın bulgularını oluşturmaktadır (Merriam, 2015: 168).

Bu çalışmada veri analiz tekniği⁷⁰ olarak “*Yönlendirilmiş (Directed) Nitel İçerik Analizi*” (Hsieh ve Shannon, 2005: 1281) kullanılmıştır. Çünkü verilerin toplanması, analizi ve bulguların yorumlanmasına araştırmacı tarafından belirlenen tema ve kategoriler yön vermiştir. Bu nedenle, çalışmada verilerin analizi kodlardan temalara doğru tümevarımcı bir şekilde değil, temalardan kodlara (alıntılara) doğru tümdengelimci bir şekilde yapılmıştır. Zira, bu çalışmada olduğu gibi, daha önceden belirlenen temalar çerçevesinde yürütülen araştırmaların veri analizinde tümdengelimci bir yaklaşım benimsenir (Creswell, 2016: 52). Buna göre, verilerin analizine geçmeden önce kuramdan hareketle belli temalar (kuramsal çerçeve) oluşturulur (Julien, 2008: 120). Temalar oluşturulduktan

⁷⁰ Nitel verilerin analizi için literatürde farklı tekniklerin kullanıldığı görülmektedir: semiyotik, doküman analizi, içerik analizi, söylem analizi. Ancak bütün bu teknikler farklı şekillerde isimlendirilse de hepsi özünde aynı işlevi yerine getirmektedir. Hepsi farklı veri kaynakları aracılığıyla toplanan verilerin metin dökümlerindeki anlam, içerik, söylem ve yapıları çözümlenmektedir. Dolayısıyla nitel veri analizi tekniği olarak ifade edilen tekniklerin hepsinin yaptığı işlev içeriğin analizidir (Coşkun, 2015: 1295).

sonra, analize dâhil edilen metin dökümlerinden söz konusu temaları “delillendirmek” amacıyla “alıntılar” yapılır (Perakyla, 2005: 870). Dolayısıyla verilerin çözümlenmesi aşamasında, araştırmaya yön veren temalar çerçevesinde birtakım ayıklama-birleştirme işlemleri yapılarak nihai boyutlar elde edilmiş olur (Coşkun, 2014: 41).

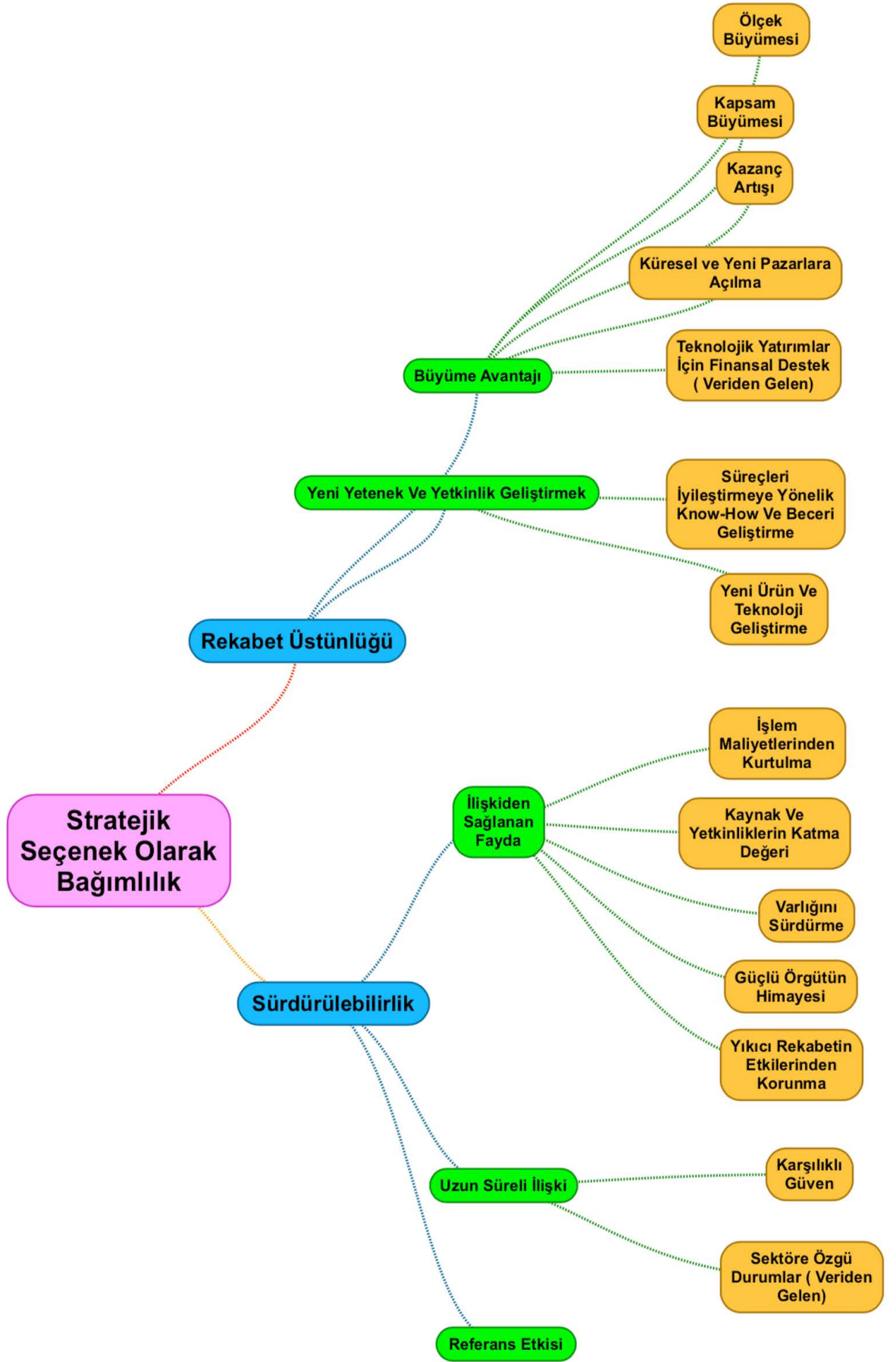
Burada da, *Yönlendirilmiş Nitel İçerik Analizi* ile, bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine işaret eden temaların her birine denk gelen anlam ve açıklamaları içerir ifadeler alıntılanmıştır. Dolayısıyla, kodlamalar, alıntıların ilgili kategorilerle eşleştirilmesi sonucunda oluşturulmuştur. Bir diğer ifadeyle, metinlerden yapılan alıntılar aracılığıyla daha önceden belirlenen tema/kategoriler delillendirilmiştir. Ulaşılan sonuçların itimat edilirliliğini (kredibilite) pekiştirmek amacıyla mülakatlardan yapılan alıntılar, ikincil verilerdeki ifadelerle karşılaştırılarak bir sağlama yapılmıştır. Ayrıca hem mülakatlar hem de ikincil veriler “bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceği” odağında tekrar tekrar okunarak daha önceden oluşturulan tema/kategoriler dışında yeni kavramlar belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler neticesinde var olanlar dışında yeni bir tema ve/veya kategori oluşturulmamış, ancak kategoriler altında yeni kod(lar) belirlenmiştir.

Nitel çalışmalarda veri toplama ve analiz genellikle eş zamanlı olarak yapılmaktadır. Bu çalışmada da, veri analizi, araştırmacının zihninde bağımlılığın stratejik bir seçenek olarak değerlendirilebilmesine yönelik kuramsal tespitlerin yapılması esnasında başlamıştır. Çünkü söz konusu kuramsal tespitler çalışmaya yön veren tema ve kategorilerin temelini oluşturmaktadır ve bu tema/kategoriler verilerin toplanmasında ve analizinde araştırmacı için bir çerçeve olmuştur. Bu çerçeve çalışmanın belirli bir çerçevede tutulmasını sağlamasının yanında, ikinci bölümde ifade edildiği gibi, esasında toplanan verilerin bir ön analizi niteliğindedir. Bu nokta şu şekilde izah edilebilir. Nitel araştırmada bulgular verilerden oluşur (Merriam, 2015: 246). Ancak bu çalışmada, eleştirel kaynak incelemesi yapılarak bağımlılığın stratejik seçenek olabileceğine dair oluşturulan “*kuramsal çerçeve*” çalışmanın bulgusu olarak değerlendirilebilir. Çünkü söz konusu çerçeve (tema/kategoriler), KBK’daki mevcut bağımlılık tanımına yapacağı olası katkı dikkate alındığında, literatür için bir bulgu niteliğindedir.

Yukarıda tartışıldığı üzere (Tablo 8), veriler “*rekabet üstünlüğü*” ve “*sürdürülebilirlik*” temaları çerçevesinde analiz edilmiştir. Verilerin analizi, aşağıda, her bir kategori için ayrı tablolarda sunulmuştur. Araştırmanın bulguları da ilgili tabloların altında

yorumlanmıştır. Veri analizinde daha önceden belirlenen tema ve kategoriler yönlendirici olduğundan, tablolar genellikle nitel verilerin analizinde kullanıldığı gibi tema-kategori-kod-alıntılar şeklinde değil de tema-kategori-alıntılar-kod şeklinde sıralanarak oluşturulmuştur. Çünkü tema ve kategoriler kuramsal tespitlerden hareketle geliştirilmiştir, kodlar ise söz konusu bu tema ve kategoriler altına yerleştirilen ifadelerden türetilmiştir. Ayrıca mülakat sonuçlarını desteklemek amacıyla her bir tema, kategori ve koda ilişkin destekleyici verilerin temin edilebileceği bir soru seti (EK-5) hazırlanarak firmalarla tekrar irtibat kurulmuştur. Bu sayede bulguların yorumlanmasında mülakat sonuçlarını destekleyici bilgilere ulaşılmıştır.

“Bağımlılığın nasıl stratejik bir seçenek olduğuna” yönelik bulgular, kuramsal çerçeve ile tutarlı bir şekilde, “Rekabet Üstünlüğü” ve “Sürdürülebilirlik” temaları üzerinden karşılık bulmuştur. Her iki temanın altındaki kategoriler açısından da kuramsal çerçeve ile bulgular arasında bir tutarlık söz konusudur. Kodlar açısından ise literatürden oluşturulan kuramsal çerçeveye ek olarak iki yeni kod ortaya çıkmıştır: “Büyüme Avantajı” kategorisi altında “*Teknolojik Yatırımlar için Finansal Destek*” ve “Uzun Süreli İlişki” kategorisi altında “*Sektöre Özgü Durumlar*”.



Şekil 12: Tema, Kategori ve Kodların Özeti

3.6.1. Rekabet Üstünlüğü Temasına İlişkin Bulgular

Bu başlıkta, rekabet üstünlüğü temasına ilişkin bulgular araştırma sorusu ve alt araştırma soruları çerçevesinde ele alınmıştır. Buna göre veriler, firmaların asimetrik bağımlılık koşullarında dezavantajlı konumda olmalarına rağmen böylesi bir ilişkide neden yer almak istedikleri; bu ilişkiden kaynaklı avantajların onlar için sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlayamacağı üzerinden yorumlanmıştır.

Rekabet üstünlüğü teması iki kategoriden oluşmaktadır: “*Büyüme Avantajı*” ile “*Yeni Yetenek ve Yetkinlik Geliştirme*”.

- 1) Bağımlılığın bağımlı örgütler için “*Büyüme*” üzerinden nasıl “*Rekabet Üstünlüğü*” sağladığına yönelik bulgular
 - a) ölçek ve kapsam büyümesine bağlı maliyet avantajları
 - b) bağımlı örgütün kazancının artması,
 - c) yeni yurtdışı pazarlara açılma fırsatı doğurması,
 - d) teknolojik yatırımlar için aldıkları finansal destek, olarak belirlenmiştir.
- 2) Bağımlılığın “*Yeni Yetenek ve Yetkinlik Geliştirme*” üzerinden rekabet üstünlüğü sağladığına yönelik bulgular;
 - a) süreçleri iyileştirmeye yönelik know-how ve beceri geliştirme,
 - b) yeni ürün ve teknoloji geliştirme, olarak belirlenmiştir

Tablo 16: Bağımlılığın Büyüme Üzerinden Stratejik Seçenek Olabileceğine Dair İfadeler

Tema	Kategori	İfadeler (Verilerden Alıntı)	Etiket (Kod) ⁷¹
Rekabet Üstünlüğü	Büyüme Avantajı	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Büyüyor şirket, Sakarya'da yeni bir yer aldık, yatırım yapıyoruz. Toyota'ya yakın olmak için Sakarya'da yeni bir fabrika kuruyoruz... Buraya yeni bir fabrika kuruyoruz. Çünkü oradaki yer bize yetmiyor... Büyümede Toyota'nın siparişlerinin artmasının etkisi oldu. Toyota'nın yeni Corolla'ya ve 2020'de Fransa'da üretimi başlayacak Yaris'e vereceğimiz ürünlerle kapasite artırma ihtiyacı oldu (ÖF1)</i> - <i>Önceden bu kadar yoğun iş yapılmıyordu. Son yıllarda daha yoğun bir şekilde iş yapıyoruz (ÖF2)</i> - <i>Günden güne satış hacmini artırıyoruz... 1994'ten 2007 yılına kadar Bursa'da hizmet veriliyor Toyota'ya. O sıralarda volume Türkiye'de hep düşükmüş. Ama Sabancı'nın çıkmasıyla burayı biraz daha stratejik bir üretim merkezi olarak konumlandırıyor Toyota ve volume yükselmeye başlıyor. Volume yükselince de daha yakınında bir tedarikçi istiyor. 1994'de başlayan ilişkiyi daha iyi bir noktaya getirmek "burada bir fabrika kurmalısınız ki bize parça tedarikinde bulunun" diyorlar. Ve 2007 yılında yeni bir fabrika olarak burası kuruluyor... Burası tamamen Toyota'nın talebiyle kurulmuş. Yaklaşık 17.000 m² açık arazisi, 10.000 m² kapalı var. İçerideki tüm yatırım Toyota için. Burada arsa, bina, makine toplamda 40-50 milyon TL'lik bir yatırım var (ÖF3)</i> - <i>Sakarya'da 12 bin metrekare bir fabrika daha yapıyoruz. Bununla birlikte saç işleme kapasitemiz iki katına çıkacak... Sakarya'da yeni bir fabrika yatırımı var. Niye Sakarya'ya seçtik? Toyota'ya büyük hacimli işler yapıyoruz. Ona yakın olmak için Toyota'nın da talebiyle oraya yeni bir fabrika kuruyoruz (ÖF3 ikincil veri)</i> - <i>O dönem sektörün büyüme yılları. Ana sanayiler yeni tedarikçiler oluşturmaktansa mevcut tedarikçilerle hacimlerini artırarak devam etmiş... B2B işlerde ürünün satışı belirleyen otomotiv üreticileridir. O yüzden doğru müşteri ile çalışmak önemli. Biz Renault'un sadece TR'de değil globaldeki büyümesine paralel olarak biz de büyüyüyoruz... Renault'un üretim hacmi arttıkça bizim de üretim kapasitemiz artıyor (ÖF4)</i> - <i>Az kazanmak rahatsız etmiyor, mesele bu değil, hem az kazanıp hem nasıl yatırım yapacaksınız? Mesele bu. Biz son 5 yılda 3 kat büyüdük. Buna altyapımızı hazırlamak için yatırımlar yapıyoruz. 2016 sonrası almayı öngördüğümüz projeler için de Bursa OSB'deki fabrikaya ilave 5 bin metrekarelik bina yatırımına gideceğiz. Geçen yıl yaklaşık 5 milyon TL civarı yatırım gerçekleştirdik, bu yıl da aynı oranda bir yatırım planlıyoruz (ÖF4-ikincil veri)</i> - <i>Projeler ve araba çeşitliliği arttıkça aynı paralellikte bizim üretimimiz de artış gösterdi. Hyundai büyüdükçe biz de paralel büyüme gerçekleştiriyoruz. Yaklaşık 20 seneden beri çalışıyoruz Hyundai ile ve sürekli olarak büyüyüyoruz. Hyundai 20-30 bin üretim yaparken biz de 20-30 bin araçlık üretim yapıyorduk. Hyundai artık yılda 230 binlere kadar araba üretiyor. Biz de 230 bin araçlık iş yapıyoruz... Hyundai eskiden bir model üretirken şimdi iki model üretiyor. Yeni modellerin aynı parçalarını da bize üretiyor (ÖF5)</i> - <i>Hyundai yeni model çıkarttığı zaman yine aynı parça grubunun işini bize veriyor. Hyundai büyüdükçe biz de büyüyüyoruz (ÖF6)</i> - <i>Tofaş ile başladık Tofaş ile büyüdük... Fiat'ın yeni Egea ile üretim hacminin artması bizim de üretim hacmimizi arttırdı. Onların ürettiği araç sayısı arttığı için bizim de yapacağımız işlerin hacmi büyüyor, kapasiteler artıyor. Beni buraya atadıklarında çalışan sayısı 800'dü, Şimdi 1300-1350 kişiyi var. Bu büyümenin bir göstergesi. (ÖF7)</i> - <i>Yatırımlar arttıkça çalışan sayımızı, yatırım alanlarımızı arttırdık. İlk başta bu bina vardı, daha sonra iki yan arsa da alındı... TR'de en çok üretim yapan otobüs firması otokar'dır. % 50 bazen % 60'a kadar çıkıyor pazar payı. Onların günlük üretilen araç sayısı artması bizim de işlerimizin artmasına sebep oluyor. Otokar ile iş hacmimiz her geçen yıl arttı... (ÖF9)</i> - <i>Şirket 2002'de Fruehauf ile Otokar'ın birleşmesiyle Otokar'ın tedarikçisi olmuştur. 2012 itibariyle üretim hacmini arttırmak üzere ilave arsa ve makine yatırımları yapmıştır (ÖF9 ikincil veri)</i> 	Ölçek Büyütmesi

⁷¹ Normal fonttaki kodlar literatürden gelenleri; koyu-italik ve farklı arkaplana sahip olan kodlar veriden gelenleri gösterir.

Tema	Kategori	İfadeler (Verilerden Alıntı)	Etiket (Kod)
Rekabet Üstünlüğü	Büyüme Avantajı	<ul style="list-style-type: none"> - Toyota'nın Avrupa'da krom kaplı parçalar için aksesuar ihtiyacı vardı. Toyota ile ilk direk parça değil de aksesuar imalatı olarak başladık. Daha sonra parça imalatına başladık: İlk 2013 yılında Corollo'ya, yıllar itibariyle siparişler arttı (ÖF1) - Önceden sadece elektrik işi oluyordu. Elektrik işlerini size verelim, mekaniği başkasına verelim diyorlardı. Şimdi Mekanik ve otomasyon dâhil paket olarak komple bir iş. Toyota'ya daha iyi hizmet verebilmek için mekaniği de bünyemize aldık (ÖF2) - Ön tampon parçası Japonya'da üretilen ve bir parçaydı. Bu parçayı lokalize ettik ve burada üretir olduk (ÖF3) - Kapasitemizi ikiye katladığımızda ihracatımız, ciromuz, referans parça sayımız da katlanacak (ÖF3- ikincil veri) - Şirket 1977'de kalıp üzerine kurulmuş. 1991'de parça imalatına başlanmış ve artarak devam etmiş (ÖF4) - Portföyümüzdeki hem yeni ürün grupları hem de yeni araçlara yönelik parça üretmek için anlaşıyoruz (ÖF4- ikincil veri) - Üretilen komponentler arttı. 2009'da Hyundai i30 bileşenleri, Kia Venga ve Hyundai ix20 bileşenleri, 2012'de Hyundai i30 yeni model bileşenleri, 2012'de Pro Hyundai ix35 bileşenleri, 2013'de Hyundai ix35 ve Kia Sportage Pedallar, 2015'de Hyundai Tuscon bileşenleri, 2016'da 3. nesil Hyundai i30 bileşenlerinin üretimi başladı (ÖF6-ikincil veri) - Aynı gruba bağlı olduğumuz X firması Tofaş'a koltuk ürettiyordu. Koltuğun üzerindeki plastikleri tedarik ediyordu. "Bunları biz üretelim, müşteriye de zamanında uygun ürünü verelim" prensibiyle bu firma kuruluyor. Müşterinin "bunları yapıyorsun ama şunları da yapar mısın" teklifi ile yatırım büyüdü ve trim işine girdik. Sonra ürün sayısında artış oldu. En son torpidoyu aldı... Müşteri zamanla sizi Premium sınıfta değerlendiriyor. Bu da yeni bir ürün grubunu almanızı sağlıyor. Mesela başka tedarikçi ile yaşadığı problemlerden dolayı onun işlerini aldığımız işler de var (ÖF7) - 1980'li yıllarda Fruehauf'un taban dorselerine ahşap yapıyorduk. Daha sonra ahşabı kontrplağa döndürdüler ve "kontrplak da size yaptırmak istiyoruz" dediler. Daha sonra Fruehauf'u Otokar satın aldı. Onlarla otobüslere malzeme yapmaya başladık. İlk etapta formika işleme işini aldık. Sonra taban kontrplaklarına, ahşap parçalarına, trim parçalarına başladık derken portföy arttı... Otobüslerin tavanlarında kumaş kaplama normalde bizim işimiz değil, ama bize verdiler o işi. Onun için yeni bir hat kuruldu... Ayrıca Otokar tank ve zırhlı araçlara da iş yapıyor. Onlara zırhlı ürünlerin kesimlerini de biz yapıyoruz (ÖF9) 	Kapsam Büyümesi
		<ul style="list-style-type: none"> - Bu ilişkinin maddi katkısı; bütün dünyada aynı sistem var: Onun bir ihtiyacı var, siz onu üretip ona veriyorsunuz, bunun bir piyasa değeri var. Bu hep böyledir, firma maliyetin üzerine bir karla satmak ister hep... Biz sürekli büyüyen bir firmayız. Bunda Toyota ile iyi ilişki olmasının etkisi var. Ciromuz sürekli Toyota ile artıyor... Toyota ile büyüme sağlıklı ve sürekli... Yıllık ciromuz 32-33 milyon Euro civarında (ÖF1) - Toyota yükseldiğinde biz de iyi kazanıyoruz... Malvarlığımız artıyor ya da maddi olarak tabi ki getirileri oluyor... Şirketlerin kuruluş amacı ilk sırada kar etmek var. Evet, amacımızkar edip para kazanmak. Adamlar tıkr tıkr hiç sormadan zamanında ödemelerini yaparlar... Cirolarına bakıyorum, büyüyoruz tabi (ÖF2) - İlişkinin başından beri her geçen gün ciromuzu arttırdık. 2007 yılında 3 milyon € gibi bir ciroyla başlarken, 11 yılda 32 bin €'ya kadar geldik.... Şu anda 35 milyon Euro olan ciromuzun 2020-2021 yılı için 45 milyon Euro olması bekleniyor (ÖF3) - Bu ilişki bir kere şirketi büyütüyor. Sonuçta şirket kazanıyor, her geçen gün karlılığımız artıyor (ÖF4) - Hyundai tedarikçileri ile birlikte büyüyor (ÖF6) - Büyük miktarlarda ürün üretmek, büyük ciro yapmak demek. Büyük cironun içindeki kar oranı da küçük cironun içindeki kar oranı ile yüzde olarak aynı bile olsa rakamsal olarak daha fazladır. Siz ne kadar büyük, ne kadar katma değerli iş yaparsanız kazancınız toplamda o kadar yüksek olur. Bizim de öyle oluyor (ÖF7) - Biz zaten termaform işi yapan bir firmaydık Ankara'da. Yeküne vurduğunuzda ederi fazla bir termaform işi vardı Ford'un ve bu parçalarda çok büyük parçalar taşınmaması gerekiyor. O yüzden böyle bir fırsatı değerlendirdik geldik fabrikayı buraya yerleştirdik (ÖF8) 	Kazanç Artışı

Tema	Kategori	İfadeler (Verilerden Alıntı)	Etiket (Kod)
Rekabet Üstünlüğü	Büyüme Avantajı	<ul style="list-style-type: none"> - Şimdi Toyota'nın Avrupa'daki bütün araçlarına parça üretiliyoruz. Vermediğimiz araç yok. Avrupa derken Rusya'yı da katıyorum. Rusya'da mesela Camry var. Onun için de üretiliyoruz. Ayrıca Japonya'ya da birkaç parça vermeye başladık (ÖF1) - Günümüzde Otomotiv Anasanayi firmaları Küresel tedarik imkânını zorlamakta ve tüm dünyada birden çok noktada bulunan üretim tesisleri için mümkün ise aynı tedarikçileri kullanmak istiyorlar (ÖF1-ikincil veri) - Neredeyse Avrupa'daki tüm Toyota fabrikalarına parça tedarik eden bir yapıya ulaştık Toyota ile ilişkilerimiz sayesinde (ÖF3) - Çoğunlukla yurtdışı yatırımlarında bizim şu ülkede böyle birşeye ihtiyacımız var diyorlar. Biz o ülkeyi çalışıyoruz. Şu ana kadar bir sürü ülke çalıştık öyle. Onların hepsinde Renault'un talebi vardı (ÖF4) - Hyundai küresel bir firma. Biz de Hyundai'nin tedarikçi listesinde olduğumuz için Hyundai'nin başka bir ülkedeki faaliyetleri için bize "X ülkesine gidip sen de firmanı kur; orada da sana üretim yaptıralım" diyebilir. Yani küresel pazarlara açılma noktasında bir desteği var. TR'deki bu fabrika da aynı. Bizim şirketin Kore'de 5 tane firması var. Oradaki navlun mevzularından dolayı gel Hyundai Türkiye'nin bütün parçalarını yap dediler. Şirket yönetimi de buraya Türkiye fabrikasını açtı (ÖF5) - Değişen global rekabet sisteminin gereği olarak Hyundai & Kiafirmaları ile yabancı ülke iç piyasasının sınırı ve denizaşırı rekabetini arttırmak için Türkiye'deki üretim tesisi ihtiyaç olarak ortaya çıkmış. TR fabrikası Avrupa pazarında üretim üssü ve bir ağ geçidi olarak, ekonomik etkinleştirme şeklinin değiştirilmesi için global politikaya uygundur (ÖF5-ikincil veri) - Hyundai nereye giderse bizi de peşinden götürüyor ve belli parçaları bize veriyor. Buraya gelmemizi Hyundai istedi. "Türkiye'ye gel, ben şu parçaları, şu işleri sana vereceğim" demiş ve bizi TR'ye getirtmiş (ÖF6) - Hyundai'nin bağlı şirketleri olarak Çek C., Slovakiya, Rusya, Çin ve Türkiye'de bağlı şirketleri var(ÖF6-ikincil veri) - Tofaş'ın farklı pazardaki işlerini aldık. Maserati'ye, Alfa-Romeo'ya, Jeep'e ABD'ye, siperlik yapıyorum. Renault'a siperlik yapıyoruz bütün dünyaya gidiyor. Rusya, Kore, Kolombiya, Brezilya'da üretilen arabalarda bizim siperlikler kullanılıyor (ÖF7) - Ana sanayi burada senle çalışıyor ve senin fiyatından, kalitenden, sevkiyatından, proje yönetim yetkinliklerinden senin her şeyinden memnun diyelim. O zaman seni Rusya'daki, Tayland'daki, İran'daki işinde de seni görmek ve kullanmak istiyor (ÖF8) 	Küresel ve Yeni Pazarlara Açılma
		<ul style="list-style-type: none"> - Makine hattında olan kalıplar zaten bizim değil. Bunlar esasında bizim yatırımlarımız değil; çünkü bunların sahibi müşteri. Müşteri burada onun istediği ürünleri yapabilelim diye kendisinin yaptığı harcamalar... Bizim operasyonel anlamda yaşadığımızı herhangi bir sıkıntı ve zorlukta Toyota yanımızdadır. Tüm süreçlerimizi iyileştirmek için bütün kaynaklarını kullanıyor (ÖF3) - Biz şu an mesela Renault'un Clio aracına onlarca parça üretiliyoruz. Onların sadece imalatı için gerekli tüm spesifik yatırımları aslında müşteri size yaptırıyor ama sahibi kendisi, parasını o ödüyor. Biz de emanet duruyor onlar (ÖF4) - Bu firmalara da Kore hükümeti destek veriyor. Yani Hyundai- KIA'nın bu kadar büyümesinin altındaki sebeplerden bir tanesi de budur. Bir; çok çalışmaları tabi, teknoloji üretmeleri bu var; bir de KORE hükümeti desteklemiş sürekli. Bu destek onlarla iş birliği içinde olan firmalara da yansımış. Öyle olunca hükümet bizi de destekliyor (ÖF6). - Biz makine yatırımına hiç acımayız, yatırım yaparız. İşinize yatırım yapıyorsanız firma size destek de olur... Mesela onlara yapacağımız işler artınca CNC almamız gerekti. CNC'nin bir kısmını onlar nakit verdi (ÖF9) - Rus hükümeti uluslararası kalite standartlarında üretim yapan yan sanayinin gelişmesini istiyor. Rus hükümeti yabancı tedarikçileri yurtiçinde üretim yapmaya teşvik etmek için çeşitli kolaylıklar sağlıyor (OİB Başkanı- ikincil veri) 	

Yukarıdaki bulgulardan hareketle, bağımlılığın büyüme üzerinden stratejik bir seçeneğe olabileceği “*bağımlı firmaların bağımlılık ilişkisinde yer almakla gerçekleştirdikleri büyümenin firmalara sağladığı avantajlar*” ve “*bu avantajların firmaların bağımlılık ilişkisinde kalmak istemeleri üzerindeki etkileri*” ekseninde değerlendirilmiştir.

Büyüme, firmaların önemli stratejik amaçlarından biridir. Bulgular, *asimetrik bağımlılık ilişkisinde dezavantajlı olduğu düşünülen firmaların bağımlılık üzerinden sağlanan bir büyüme gerçekleştirdiklerine* işaret etmektedir. Bağımlı firmaların, sahip oldukları kaynak ve kabiliyet potansiyelleri göz önüne alındığında, söz konusu bağımlılık ilişkisinin dışına çıktıklarında böylesi bir büyüme oranını yakalamalarının zor olduğuna işaret eden bulgulara rastlanmıştır.

Ölçek ve Kapsam Büyümesi

Bulgular, bağımlı firmaların büyümeyle genellikle yatay büyüme seçeneği üzerinden değerlendirdiklerini göstermektedir. Çünkü bağımlı firmaların ana firma ile olan ilişkileri sayesinde hem ölçek olarak hem de kapsam olarak kapasitelerini arttırdıkları⁷² ifade edilmiştir. Bağımlı firmalar görece daha büyük ve güçlü bir ana firma ile bağımlılık ilişkisine girerek küçük hacimli birden çok firma ile iş yapmaktan kazanacağını daha fazlasını elde edebilmektedirler. Bu durum, bağımlı firmaların böylesi bir bağımlılık ilişkisinde yer almayan rakipleri ile karşılaştırıldığında önemli bir büyüme avantajına sahip olduklarını göstermektedir. Bu avantaj bağımlı firmalara önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu anlamda bulgular, firmaların güçlü firmalar ile girdikleri bağımlılık ilişkisinde görece dezavantajlı konumda olsalar bile bu açıdan rakipleri karşısında sağladıkları avantajlardan dolayı böylesi bir ilişkide yer almayı tercih ettiklerini göstermektedir.

⁷² Katılımcıların kapasite artırmaya yönelik ifadeleri, yapılan yatırımlar ile desteklenebilir. Bu minvalde, ana firma ile ilişki başladıktan sonraki süreçte ÖF1 aynı ürün grubu üzerine yurtiçinde farklı bir lokasyonda yeni bir fabrika açmış ve kalıp tasarım ve üretim firması için yatırım yapmış; ÖF2 mekanik işlere de girmesi sebebiyle üretim sahasını büyütmüş; ÖF3 fabrika sahasını genişletmek için kapalı alanı arttırmış, yeni arazi almış ve ilave makine ve ekipman yatırımları yapmış; ÖF4 aynı ve ilişkili ürün grupları üzerine üç yeni fabrika daha açmış ve mevcut fabrikalardaki baskı ve kaynak makinelerini arttırmış; ÖF5 2018 yılında toplamda 10.000 m²'lik yeni bir bina yatırımına başlamış; ÖF7 ürettiği parça gruplarını genişletmiş ve buna istinaden her bir ürün için üretim sahasını genişletmiş, yurtiçinde farklı lokasyonlarda üç yeni fabrika daha kurmuş, yurtdışında bir siperlik fabrikası kurmuş ve 2021 yılı için yine yurtdışında ayrı bir lokasyonda yeni bir fabrikanın planlarına başlamış; ÖF9 ilave arsa ve üretim hattı/makina yatırımları yapmıştır.

Kazanç Artışı

Ölçek ve kapsamlarını arttırmalarının bir sonucu olarak bağımlı firmaların bağımlılık ilişkisi sayesinde elde ettiği en önemli büyüme avantajı gelirlerindeki artıştır⁷³. Firmaların yıllar itibariyle ürettikleri ürünlerin çeşidi ve miktarı arttıkça kazançlarında önemli bir artış olmuştur. Bu da büyüme adına bağımlı firmaların sağladığı en somut göstergelerden birisi olarak değerlendirilmektedir.

Bağımlı firmaların büyüdüklerini gösterebilmek için genel olarak otomotiv sanayinin, özelde de analize konu edilen yan sanayi firmalarının çalıştıkları ana firmaların üretim miktarları⁷⁴ da destekleyici bir veri olarak kullanılmıştır. Çünkü otomobil firmalarının üretim miktarları yan sanayi firmaların çıktı miktarlarını, dolayısıyla büyüme oranlarını gösterecek niteliktedir. Sektör raporları incelendiğinde, dünya genelinde ve Türkiye’de otomotiv sanayinin üretim miktarlarının yıllar itibariyle, kriz dönemleri haricinde, arttığı görülmektedir⁷⁵. Türkiye’deki büyüme oranının dünya ortalamasının üzerinde olması ülkedeki yan sanayinin büyüme potansiyeline işaret etmektedir.

Küresel ve Yeni Pazarlara Açılma

Büyüme, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar için ayrı bir öneme sahiptir. Ayrıca bu ülkelerdeki yan sanayi firmaları için bağımlılık ilişkisinin bağımlı firmalar için en önemli katkılarından birisinin belki de tek başlarına hiç bir zaman giremeyecekleri uluslararası ve/veya yeni pazarlarda doğrudan ya da dolaylı olarak faaliyette bulunma imkanları olduğunu göstermektedir. Böylesi bir avantajın yan sanayi firmalar için ne kadar anlamlı olduğu özellikle üretim yapılan ülkedeki kapasitesinin sınırları göz önüne alındığında daha anlaşılır olacaktır. Bu durum katılımcıların ana firmalarının başka ülkelerdeki faaliyetleri için yaptıkları uluslararası işletmecilik faaliyetlerine atfettikleri

⁷³ Mülakat sonuçlarını desteklemek amacıyla firmalardan istenen bilgiler (EK-5) neticesinde, ana firma ile ilişkiye başladıklarından bu yana yıllar itibariyle analize konu olan firmaların cirolarındaki artış şu şekildedir: ÖF1 % 300, ÖF3 % 750, ÖF4 % 400, ÖF5 % 220, ÖF6 % 1180, ÖF7 % 2000, ÖF9 % 400.

⁷⁴ OSD’nin verilerine göre, analize konu olan yan sanayilerin ana firmalarının üretim miktarları açısından dünya genelinde ve Türkiye’de yıllar itibariyle büyüdükleri görülmektedir. Bu minvalde her bir ana firmanın analize konu olan yan sanayi firmalar ile bağımlılık ilişkilerinin başladığı yıldan itibaren Türkiye’deki üretim miktarları açısından büyüme oranları şu şekildedir: Toyota 2007 yılından bu yana % 73, Hyundai 2007 yılından bu yana % 151, Renault 1991 yılından bu yana yaklaşık % 127, Ford 2012 yılından bu yana % 58, Tofaş 1999 yılından bu yana yaklaşık % 171 ve Otocar 2009 yılından bu yana % 6’lık bir büyüme gerçekleştirmiştir (www.osd.org.tr).

⁷⁵ Dünya otomotiv üretiminde 1999’dan bu yana yaklaşık % 73’lük bir büyüme gerçekleşmiştir (www.oica.net). Türkiye otomotiv üretiminde ise, OSD’nin verilerine göre, 1999 yılından beri yaklaşık % 400’lük bir artış olmuştur (www.osd.org.tr).

önemden de görülmektedir. Yine bulgular, bağımlı firmaların, ana firmalarının diğerk ülkelerdeki fabrikaları için, direkt olarak o ülkede bir üretim tesisi kurarak veya ihracat yaparak parça ürettiklerini göstermektedir⁷⁶. Sektörün ihracat verileri de yan sanayi firmaların elde ettiği bu büyümeye işaret eden kanıtlar sunmaktadır. ÜİB verilerine göre, otomotiv sektörü Türkiye Toplam İhracatı içinde yaklaşık % 18’lik oranla ilk sırada yer almaktadır. Ayrıca, son 10 yılda otomotiv sektörü ihracatında % 30’luk, 2013 yılından beri otomotiv yan sanayi ihracatında ise % 10’luk bir artış görülmüştür.

Teknolojik Yatırım için Finansal Destek

Otomotiv sektöründe hem kuruluş aşamasında hem süreç içinde yapılması gereken yatırımlar çok yüksek düzeydedir. Çünkü yapılan üretimin doğası, ileri teknolojilere sahip olmayı gerektirmektedir. Ancak tedarikçiler bu yatırımları tek başlarına yapmakta yetersiz kalabilmektedir. Bu noktada, bağımlılık ilişkisinin bağımlı firmalara sağladığı en önemli avantajlardan birisi, söz konusu yatırımlar için ana firmadan alınan desteklerdir. Katılımcıların ifade ettiği gibi, bağımlı firmalar bu avantaj sayesinde yüksek hacimli siparişler alabileceği ve dolayısıyla pazar payını arttırabileceği bir ilişkinin parçası olarak potansiyel ve mevcut rakipleri karşısında bir üstünlük elde etmektedirler.

Görülüyor ki, bağımlı firmaların bağımlılık ilişkisinden elde ettiği yukarıda ifade edilen ve benzeri diğerk avantajlar onlar için bu ilişkiyi çekici bir seçeneğe dönüştürmektedir. Katılımcıların ifadelerinde, firmaların görece düşük büyüme ve kar potansiyeli olan küçük bir veya daha fazla firma ile işbirliği yapmak yerine yüksek büyüme ve kar potansiyelerinden dolayı büyük bir firmaya asimetric olarak bağımlı olmayı tercih ettikleri vurgulanmaktadır. Bu durum ikincil verilerle de desteklenmektedir.

⁷⁶ Kore menşeil ÖF5 ve ÖF6, Hyundai’nin küresel tedarikçilerinin Hyundai’nin talebiyle Hyundai Türkiye fabrikasına parça üretmek üzere Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY) yaparak Türkiye’de kurdukları yeni üretim tesisleridir. Bunun dışında ÖF1 yıllar itibariyle % 100’lük ihracat artışı göstererek Rusya dahil olmak üzere Toyota’nın Avrupa’daki tüm fabrikalarına; ÖF3 Toyota’nın Çek Cumhuriyeti, Fransa, Polonya, İngiltere, Rusya, Güney Afrika ve Japonya fabrikalarına; ÖF4 yıllar itibariyle % 300’lük bir ihracat artışıyla Renault’un Fransa, İspanya, ve kısmen Güney Amerika fabrikalarına; ÖF7 yıllar itibariyle % 20’lik ihracat artışı göstererek İtalya, Polonya, Amerika ve Brezilya’ya; ÖF8 ise Rusya, Tayland ve İran’a parça ihracatı yapmaktadır.

Tablo 17: Bağımlılığın Yeni Yetenek ve Yetkinlik Geliştirme Üzerinden Stratejik Seçenek Olabileceğine Dair İfadeler

Tema	Kategori	İfadeler (Verilerden Alıntı)	Etiket (Kod)
Rekabet Üstünlüğü	Yeni Yetenek ve Yetkinlik Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Onların bilgi ve tecrübelerinden yararlanıyoruz. Mesela “yerinde kalite” mevhumunu öğrendik.... Yönetimsel açıdan mesela Toyota’dan öğrendiğimiz yönetim sistemi var. Biz de aynı yönetim yapısını uyguluyoruz... Üretim sisteminde, kalite beklentisinde Toyota sürekli insanları geliştirelim, bir katkıda bulunalım gözüyle bakıyor. Ürününün doğru çıkması için seni zorlarlar (ÖF1)</i> - <i>Toyota’da kendimizi geliştirebiliriz. Toyota o kadar uçsuz bucaksız bir okyanus ki, her köşeden yeni bir bilgi çıkıyor... Onlarla biz çok şey öğrendik. Özellikle iş güvenliği, iş planlama, evraklama sistemi, işçileri yönlendirme konusunda çok fazla şey öğrendik onların yönlendirmesiyle (ÖF2)</i> - <i>Bu ilişki operasyonel mükemmeliyet sağlıyor... Firmaların Toyota ile çalışmak istemesinin sebebi temelde finansal açıdan büyüme değildir, organizasyonu güçlendirmektir. Bu anlamda bize gıptayla bakarlar: "Toyota ile çalışıyor, şanslı" diye... Tüm süreçlerimizi iyileştirmek için bütün kaynaklarını kullanır... Buraya Toyota'nun sevkiyat sisteminin kurulumunu Toyota'nun ekibiyle beraber yaptık... Burada 3 günlük bir aktivite yapıldı. 10-12 kişilik Toyota ekibi ile bir proses ele alındı, prosesdeki tüm israfları ortaya koymak için komple ekip olarak bir çalışma yapıldı. Normalde bütün dünyadaki fabrikaları, üretim sistemini görmüş 12 kişilik Toyota ekibini getirmemiz mümkün değildir... Kritik parça ve proseslerin denetlenmesi ile ilgili Toyota'nun sistemi vardır. İngiltere’den 1 hafta boyunca 3 kişilik bir ekip gelip bu denetlemenin nasıl yapılacağını öğretmek için geçen sene 3 kere buraya ziyarete geldiler.... Mesela bir organizasyonu var; belli başlı stratejik gördüğü yan sanayileri bir araya getirerek problemlerini çözmesine destek oluyor. Ayda 1 rutin ve senede bir de Briksel’de toplantılar yapılıyor. Bu para ile alamayacağımız bir bilgi, resmen know-how’ını transfer ediyor size. Tecrübe ve know-how aktarımı konusunda katkıları oluyor (ÖF3)</i> - <i>Daha fazla ar-geye veya daha büyük yapılara uygun yönetim ve üretim sistemlerini geliştirmeye hem kaynağımız oluyor hem de daha fazla çalışan tarafından tercih ediliyorsunuz. Bu da sizin şirket içindeki insan kaynağı kalitenizi ve yetkinliğinizi de arttırıyor. Doğal olarak bu da işe yansıyor... Bir şirketin kalite sistemini oluşturmak zordur. Kalite; nihai ürünün kalitesi olarak algılanır ama bunu sağlayabilmek için ürün tasarımı, kalıp tasarımı, paketleme tasarımı da dahil süreçlerimizin tamamında üretimin her aşaması malzemenin fabrikadan girerken ki kontrol aşaması da dahil bir sürü süreçten geçiyor. Operatörün yetkinliğinden tutun hammaddenin stoklanma şekline kadar nihai ürüne etki edebilecek çok parametre var. Bunlar bir know-how. Bunların bir kısmını müşteriniz size veriyor, bir kısmını da müşteri beklenti ve talebine göre siz geliştiriyorsunuz (ÖF4)</i> - <i>Kalite Yönetim Sistemi kapsamındaki tüm süreçlerimizin sürekliliğini ve gelişimini sağlamayı taahhüt ederiz (ÖF4-ikincil veri)</i> - <i>Hyundai öğrenme süreçlerine katkı sağlıyor. Buradaki insanların kendini geliştirmeleri, güncellemeleri, bir takım teknik ve öğrenme süreçleri konusunda firma besleyici. Hyundai’ye teknik geziler düzenleyebiliyoruz... Eğitim ve ürün kalitemizi arttırmamız anlamında destek oluyor. Mühendislerini buraya gönderip kalite anlamında bize destek oluyor. Bir de 3 ayda bir Kore Hyundai’den gelirler ve komple fabrikayı denetimden geçirirler. Ücretsizdir. Hyundai tecrübelerini bizimle paylaşıyor ve bizi denetliyor. Bazı noktalarda da iyileştirme önerisi veriyor (ÖF6)</i> - <i>Tofaş Fiat-Chrysler uzantısı olduğu için Fiat ve Chrysler dünyasındaki bütün yenilikler Tofaş’a, Tofaş üzerinden de bize geliyor. Biz her türlü yeniliğe ve bilgiye Tofaş üzerinden ulaşıyoruz. Maliyet iyileştirme, kalite iyileştirme, yeni bir sürecin devreye alınması çalışmaları ile ilgili her türlü şeyi Tofaş öğretti bize... 2-3 sene sonra çıkaracağı bir arabanın fizibilite çalışmalarını bizimle yapıyorlar... Büyük hacimli işler, kompleks ürünler üretildikçe bizim de tecrübemiz, know-how bilgimiz artıyor (ÖF7)</i> - <i>Ana sanayinin QI zorlamasıyla çoğu şeyi iyileştiriyorsunuz... Herhangi bir ana sanayinin yanında konumlanıp o habitat içerisinde lojistik maliyetlerini minimuma indirmek, ona sıralı sevkiyat yapabilmek bir yetkinlik (ÖF8)</i> - <i>Otokar ile olan ilişkimiz sayesinde makine, teknoloji ve bilgi anlamında çok yol kat ettik (ÖF9)</i> - <i>Devlet Tofaş ve Renault ‘nın, daha çok üretebilmek için yerli sanayiciyi kalkındırmalarını, onlara know-how bulmalarını ve destekçi olmalarını bekledi (Taysad üçüncü başkanı)</i> 	Süreçleri İyileştirmeye Yönelik Know-how ve Beceri Geliştirme

Tema	Kategori	İfadeler (Verilerden Alıntı)	Etiket (Kod)
Rekabet Üstünlüğü	Yeni Yetenek ve Yetkinlik Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> - Bu ilişki sayesinde yeni prosesler ekleniyor. Mesela kompozitle ilgili parça imalatına başlayacağız. Elektronik alanda bir şeyler yapmaya başladık, belki 3-4 sene sonra hayata geçecek. Bizde olmayan prosesleri de sisteme katıyoruz (ÖF1) - Ürün ve teknoloji anlamında; Ön tampon parçası bu zamana kadar Japonya'da üretilen ve lokalleştirilmeyen bir parçaydı. Toyota ile birlikte olmanın da bir sonucu olarak bu parçayı lokalleştirdik ve burada üretir olduk. Türkiye'de bu parçayı üreten yoktu. İlk olarak bizimle beraber piyasaya girmiş oldu ve bu da Toyota'nın etkisiyle oldu (ÖF3) - Firma geniş ürün yelpazesini müşterileri ile birlikte yeni ürün geliştirmek üzere kullanır (ÖF3- İkincil veri) - Ürün geliştirme konusunda da katkıları var bazı ürün gruplarında. Mesela termoasuktik ısı kalkanını beraber çalışıyoruz (ÖF4) - Teknoloji açısından katma değeri yüksek ürünlerle müşterilerimize hizmet vermek için portföyümüzde yermeyen ürünleri üretmek için katma değeri yüksek ve daha ileri teknoloji içeren ürünleri üretebileceğimiz anlaşma yaptık (ÖF4-ikincil veri) - Hyundai teknolojilerini geliştirdiğinde biz de aynı teknolojiyi kullanıyoruz. Mesela robotik sistem ile üretim yapıyoruz Otomotiv yan sanayiler arasında saç parça üretip de robotik sistemle üretim yapan firma yok (ÖF5) - Türkiye'de KIA Picanto diye bilinen aracın Kore'deki üretimini direk biz yapıyoruz. O şekilde bir montaj hattı var (ÖF6) - Firmanın kalite ve teknolojisi Kia Motors Co. tarafından kabul edildi ve KIA'nın küçük sınıf arabaları 'Morning' ve 'Picanto'nun montajını 2002'de firma yapmaya başladı... 1986 yılında Hyundai'den üretim hattını ve teknoloji transferini alan ve baskı, kaynak, boya ve montaj hatlarını içeren üretim sistemine sahip olan firma kuruldu (ÖF6-ikincil veri) - Bu ilişki sayesinde kapı paneli geliştirdik A'dan Z'ye. Torpidoyu beraber geliştirdik... Kop-pit dediğimiz ürün grubu son noktadır. Torpido bu işin zirvesi, tamamen spesifik bir üretim. Bunu Tofaş ile beraber geliştiriyoruz... Bu ilişki sayesinde ar-gemizi daha da güçlendirmemiz gerektiğini düşündük. Şu andabir arge-miz var ve sayısız alternatif malzeme çalışıyoruz (ÖF7) - 5 Mayıs 2018 tarihinde firma kendi ürün, teknoloji ve inovatif fikirlerini Oyak Renault tesislerinde sunmuştur (ÖF7-ikincil veri) - Bir seperatör işimiz var, yenilikçi bir iş. Aracı ciddi oranlarda hafifletiyor. Aradaki katmanı yerlileştirelim dedik. Dünyada 2 firma bu işi yapıyor, 3. firma olabilir miyiz diye yola çıktık. Bu işe bizi Ford soktu. Ford'la bu işi yapmamış olsaydık böyle bir şey yapmazdık, belki farkında bile olmayacaktık (ÖF8) - Otokar ile olan ilişkimiz sayesinde makine, teknoloji ve bilgi anlamında çok yol kat ettik (ÖF9) 	Yeni Ürün ve Teknoloji Geliştirme

Bağımlılık ilişkisinin geliştirilen yeni yetenek/yetkinliler üzerinden nasıl stratejik bir seçenek olabileceği “*bağımlı firmaların söz konusu ilişki sayesinde edindikleri yetenek ve yetkinliklerin firmalara sağladığı avantajlar*” ve “*firmaların bağımlılık ilişkisinde kalmak istemeleri üzerindeki etkileri*” ekseninde değerlendirilmiştir.

Bulgular, *bağımlı firmaların ana firma ile olan ilişkileri sayesinde, böylesi bir ilişkide yer almayan rakiplerinin sahip olmadığı yahut olamayacağı becerileri, know-how bilgisini ve yetkinlikleri elde ettiklerine ve hatta yeni teknoloji/ürünler geliştirdiklerine* işaret etmektedir. Bu anlamda, bağımlı firmaların yaptıkları işlerle ilgili olarak süreçleri iyileştirmeye yönelik beceri, yetkinlik ve kabiliyetler geliştirdikleri⁷⁷, ana firmada uygulanan sistemleri kendileri için de inşa edebildikleri, ana firmanın çok büyük yatırımlar yaparak ve tecrübe ederek sahip olduğu know-how bilgilerini öğrenebildikleri⁷⁸, üretim kalite⁷⁹ ve verimlilik düzeylerini⁸⁰ iyileştirdikleri, rakipleri karşısında yeni teknoloji avantajlarına⁸¹ sahip oldukları ve bu anlamda yeni ürün, teknoloji veya süreç geliştirebildikleri⁸² görülmektedir.

Yine ana firmaların da yukarıda bahsedilen avantajları edinebilmeleri için bağımlı firmaları desteklemek konusunda istekli oldukları görülmektedir. Bu anlamda ana

⁷⁷ ÖF1 proje yönetimi, ÖF2 ekipman, tasarım, montaj, üretim, yazılım, proje ve İK; ÖF3, ÖF4, ÖF5, ÖF6, ÖF7, ÖF9 ekipman, kalıp, üretim, tasarım, kalite ve proje yönetimi alanlarında; ayrıca ÖF5 kaynak ve montaj hücreleri/hatları kurulumu ve ÖF7 ar-ge konularında kabiliyet ve yetkinlik kazanmışlardır.

⁷⁸ Ana firmalardan alınan en önemli desteklerden birisi eğitim-geliştirme programlarıdır. Bu bağlamda, ÖF1 ve ÖF3 *TEAM* (ortak problem çözme ve iyileştirme) *aktivitesi* ve *DOJO eğitimi*; ÖF2 iş güvenlik eğitimleri; ÖF4 teknik (ölçme, kalite, ürün) ve kişisel (resim okuma, toleranslandırma) eğitimleri; ÖF5 ve ÖF6 *tedarikçi geliştirme faaliyetleri, benchmarking çalışmaları, TFT-Task Force Team aktiviteleri*; ÖF7 *TPS-TBP eğitimleri*; ÖF9 *tedarikçi geliştirme ve bilgilendirme eğitimleri* almaktadır. Ayrıca ana firmalara düzenlenen *teknik geziler* ve yeni bir sistem inşa edileceğinde ana firmanın yöneticilerini/mühendislerini göndermesi de bilgi transferinin bir parçasıdır.

⁷⁹ *Yalın Üretim* uygulamaları üretim kalitesini destekleyici bir bilgi olarak kullanılabilir: ÖF1’de *Kaizen* ve *Hoshin Kanri*; ÖF3 ve ÖF4’de *Kaizen, Hoshin Kanri, SMED, 5S, Görsel Yönetim* ve *Pokayoke*; ÖF5’de *5S, Pokayoke, TPM, JIT*; ÖF6’da *Kaizen, 5S* ve *TPM*; ÖF7’de *Kaizen, 5S, SMED, Pokayoke* ve *TPM* uygulanmaktadır ve ÖF9 *5S* eğitimi almıştır.

⁸⁰ Ana firma ile ilişkiye başlanılmasından itibaren, *Yalın Üretim* uygulamalarında kullanılan araçlardan birisi olan *OEE* (Toplam Ekipman Etkinliği) değerini ÖF1 % 79’dan 86’ya; ÖF3 % 70’den 89’a; ÖF4 % 55’den 85’e, ÖF5 % 80’den 95’e; ÖF6 % 80’den 91’e çıkartmış; ÖF7 ise yaklaşık % 15 arttırmıştır.

⁸¹ ÖF1 (elektronik parçalar); ÖF2 (insansız yük taşıma aracı); ÖF4 (ısı kalkanları, çarpışma parçaları, sac gövde parçaları) ve ÖF7 (otomotiv iç trim parça tasarımı, ağırlık azaltma ve elektronik)’nin ar-ge merkezleri bulunmaktadır. ÖF5, 2019 yılı içinde ar-ge merkezi açmayı planlamakta; ÖF6’nın Kore merkezde 1979 yılında kurulan bir arge merkezi ve ÖF7’nin Avrupa’nın çeşitli ülkelerinde ar-ge ve tasarım ofisleri bulunmaktadır.

⁸² ÖF2 insansız yük taşıma aracı tasarlamış, ancak patent almamıştır. ÖF4 ısı kalkanı tasarlamış, patentini almıştır ve bir faydalı modeli (ısı kalkanı montaj ekipmanı) bulunmaktadır. ÖF5 üretim, kalite-kontrol ve kompozit malzeme üzerine 2014’de 19, 2015’de 7, 2016’da 30 ve 2017’de 6 patent almış ve BIW (body-in-white) parça modüllerini ana firma ile birlikte tasarlamaktadır. ÖF6 (Kore Merkez) Yakıt tankı ve SCR (dizel araçlarda emisyon düşürücü sistem) patenti almıştır. ÖF7 kapı panelleri, siperlik, tavan kaplamaları, konsol ve şapkalıkların tasarımını yapmaktadır ve bunların bir kısmı için patent almıştır.

firmaların tedarikçilerini geliştirebilmek amacıyla proje yönetim sistemlerini⁸³ kurarak onlarla ortak projeler yapmaları; tedarikçilerinin kaliteli üretim yapabilmeleri için gerekli olan sertifikaları⁸⁴ almalarında destek sunmaları, daha kaliteli işler yapmaya teşvik edebilmek adına tedarikçilerine çeşitli alanlarda ödüller⁸⁵ vermeleri, ana firmaların da bu ilişkiyi güçlendirmek konusunda istekliliklerinin örnekleridir. Bu örnekler aynı zamanda ana firmaların tedarikçilerini geliştirmek, güçlendirmek, rakiplerine karşı bir avantaj elde etmelerini sağlamak ve dolayısıyla aslında bütün bu avantajları ortak bir zemine çekerek tedarikçilerinin kalitesinin artmasıyla kendilerinin de rakipleri karşısında bir avantaj sağlamak istediğini göstermektedir. Çünkü, katılımcı ifadelerinde görüldüğü üzere, yan sanayi firmaların gelişmesi ana firmanın ürününün kalitesine olumlu bir şekilde yansımaktadır. Bu nedenle, ana firma emek harcadığı, aralarındaki ilişkiyi belirli bir düzleme getirdiği, iş yapmaya alıştığı bir firmayı çok zorunlu kalmadığı müddetçe değiştirmek istemeyecektir. Dolayısıyla bağımlı firmanın yerine başka bir firmanın böylesi bir ilişkide kendisine yer bulması oldukça zor görünmektedir. Çünkü her ne kadar ilişki asimetrik olsa da, söz konusu aktarım ve kazanımlar iki tarafın da rekabet üstünlüğü elde etmesinde bir araca dönüşmektedir. Bu bulgu, asimetrik bağımlılık ilişkilerindeki bağımlı firmanın söz konusu bağımlılık ilişkisini benimsemesini ve ilişkide kalma isteğini açıklayabilmesi açısından çarpıcıdır.

Araştırmanın bulguları, ana firmaların yönlendirici etkileri sayesinde bağımlı firmaların sektördeki yapısal değişiklikleri takip etmede rakiplerine göre avantajlı olduklarına da işaret etmektedir. Bağımlı firmalar, ana firmalarla ilişkileri sayesinde sektördeki teknolojik değişimleri, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimleri takip etmek için çok fazla çaba göstermemektedirler. Yukarıda ifade edilen, ana firmalar tarafından kurulan proje yönetim sistemlerinin, işbirliklerinin ve ortak projelerin önemi burada görülmektedir. Bağımlı firmalar, bağımlılık ilişkisi sayesinde ana firmanın yetkinliklerini, know-how

⁸³ Sektördeki uzman kişilerle yapılan görüşmeler, sektörle ilgili derneklerin ve ana firmaların internet sitelerine yönelik yapılan incelemeler neticesinde ana firmaların hepsinin yan sanayilerini geliştirmek ve onlarla belirli konularda işbirliği yapmak üzere proje yönetim sistemlerinin olduğu görülmüştür. Bu proje yönetim sistemleri her ana firmada farklı şekillerde isimlendirilmek ile birlikte işlevleri aynıdır.

⁸⁴ Analize konu olan firmaların hepsi IATF 16949, OHSAS 18001, ISO 9001, ISO 14001 gibi kalite yönetim sistem sertifikalarına sahiptir.

⁸⁵ ÖF1 Toyota- Proje Yönetimi Ödülü (2017), ÖF2 Toyota-Müteahitlik; ÖF3 Toyota-Bölgesel Katkı Ödülü (2016), Toyota Tedarikçi Ödülü- Proje Proje Yönetiminde Başarı Ödülü (2014), Toyota- Kalitede Üstün Performans Ödülü (2013); ÖF4 Deloitte-Best Managed Companies (2018), Toyota- Maliyette Başarı Ödülü (2013), Tofaş-Teknik Teklif Ödülü (2011), Renault-Yan Sanayi Başarı Ödülü; ÖF7 Tofaş- İşbirliği Geliştirme Ödülü (2018) almıştır.

bilgisini, teknolojisini takip edebilmekte, buna karşılık ana firmalar da kendilerine daha iyi hizmet verebilmeleri için bağımlı firmaya bu yetkinlikleri aktarmaktadır. Bu sayede bağımlı firmalar sektördeki gelişmelerin gerisinde kalmamaktadırlar. KMPG Türkiye'nin Sektörel Bakış 2018 serisindeki otomotiv sektörü ile ilgili değerlendirme (KMPG, 2018), dünyadaki sıfır emisyon vizyonunun otomobil üreticilerini benzinli ve dizel yerine elektrikli araçlar üretmeye yönelttiğini göstermektedir. Bu anlamda bir otomobil için yan sanayi firmalardan ihtiyaç duyulan kaynak ve yetkinlik tabanında bir dönüşüm yaşanacaktır. Bu süreçte elektrikli otomobil üreten firmaların yan sanayilerinin kendilerine yeni bir yetkinlik daha kattıkları görülmektedir. Örneğin, elektrikli otomobil üretimine başlayan bir firmaya parça sağlayan bir bağımlı firmanın üretim müdürü ile yapılan görüşmede, söz konusu dönüşüm sürecinde yan sanayi firmalarının gerekli yetkinlikleri kazanmaları için ana firmaların önemli destekler verdikleri dile getirilmiştir. Ana firmanın kendi alt yapısını, mühendislerini, sistemlerini yan sanayi firmaya transfer ettiği ifade edilmiştir. Dolayısıyla, tek başına geliştiremeyeceği yetkinlikleri bağımlılık ilişkisi aracılığıyla geliştiren bağımlı firmaların rakipleri karşısında bir üstünlük sağladıkları söylenebilir.

Araştırmanın bulguları, bağımlı firmaların ana firma ile ilişkileri sayesinde edindikleri bilgileri, geliştirdikleri yetkinlikleri ve ürünleri, sahip oldukları teknolojileri tek başlarına yapamayacaklarına işaret etmektedir. Dolayısıyla bir ana firmaya bağımlı olan firmalar ile aynı işi yapan ancak böylesi bir ilişkide yer almayan firmaların tek başlarına söz konusu yetkinliklere sahip olmaları zor görünmektedir. Bağımlı firmaların bağımlılık ilişkisi aracılığıyla geliştirdikleri yetenek ve yetkinlikler ilişkiye özgü olduğundan aynı zamanda firmaya özgü ve eşsiz niteliktedirler. Bu nedenle rakipler tarafından taklit veya ikame edilmeleri güçtür. Bu, bağımlı firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüklerinin kaynağı olarak değerlendirilebilir. Bağımlılık ilişkisi aracılığıyla sahip olunan bu avantajlar bağımlı firmaların böylesi bir ilişkide yer alma tercih ve isteğini de açıklamaktadır.

3.6.2. Sürdürülebilirlik Temasına İlişkin Bulgular

Bir olgunun stratejik seçenek olarak değerlendirilmesindeki ikinci kriter "sürdürülebilirliğin" sağlanmasıdır. Bulgulara göre, bağımlılık ilişkisi bağımlı örgütler için (1) ilişkiden fayda sağlaması (2) mevcut ana firma ile uzun süreli ilişki yürütmesi ve

(3) ana firma ile olan ilişkinin referansı ile yeni ve alternatif firmalara ulaşabilmesi açılarından sürdürülebilirlik sağlamaktadır.

1) Bağımlılığın bağımlı firmanın elde ettiği rekabet üstünlüğünü “ilişkiden sağlanan fayda” üzerinden “sürdürülebilir” kıldığına yönelik bulgular, daha önceden geliştirilen kuramsal çerçeve ile tutarlı bir şekilde,

- a) işlem maliyetlerinden kurtulma,
- b) kaynak ve yetkinliklerin katma değeri,
- c) varlığını sürdürme,
- d) güçlü örgütün himaye ve desteği
- e) yıkıcı rekabetin etkilerinden korunma, olarak belirlenmiştir.

2) “Ana firma ile uzun süreli ilişki” üzerinden sürdürülebilirlik elde edildiğine yönelik bulgular

- a) karşılıklı güven,
- b) otomotiv sektörünün genel karakteristiği, olarak belirlenmiştir.

3) “Referans etkisi” kategorisi bütün olarak ele alınmış, alt kod (etiket) sistemine başvurulmamıştır.

Tablo 18: Bağımlılığın İlişkiden Sağlanan Fayda Üzerinden Stratejik Seçenek Olabileceğine Dair İfadeler

Tema	Kategori	İfadeler (Verilerden Alıntı)	Etiket (Kod)
Sürdürülebilirlik	İlişkiden Sağlanan Fayda	<ul style="list-style-type: none"> - İlk başlarda portföyümüzde 25 müşteri vardı. Onu azaltmaya çalışıyoruz, yarı yarıya indirdik neredeyse. Ama 5'e 6'ya indirmeye çalışıyoruz. Ne kadar çok müşteri, o kadar çok problem, o kadar masraf. Her müşterinin kendine özgü sistemi, kendine özgü beklentisi var. Her müşteride belli adamlar var satın almacı, mühendislik şu bu; hepsiyle temas kurman gerekiyor. Yani ne kadar çok o kadar problem. Bir tane müşteri en iyisi bence. O anlamda bende hiç tereddüt yok Bir tane en iyisi (ÖF1) - Kolay kolay aşamdan sabaha sürekli firma değiştirilmez... Hangi ürünlerin üretileceğini Toyota belirliyor. Genelde müşteri tasarım yapar ve sana ne üreteceğini söyler. Perakende mantığı yok burada; ben üretiyorum sonra gidip müşteri arıyorum satıyorum gibi değil. Ana firma bizzat müşterisini belirliyor ya da müşteri onu buluyor, ilişki başlıyor, ondan sonra müşteri "şunu yap, bunu yap" diyor ve bu firmalar da ona göre iş yapıyor. Bu sektörün karakteristiği biraz farklı (ÖF3) - Ürünler üç gruba ayrılır. Birincisi, müşterinin tasarımını tüm spesifikasyonlarını belirlediği bize sadece parçanın üretilmesinin kaldığı işler... Birinci önceliğimiz tabiki mevcut müşterilerimizle yeni ürün gruplarında büyümek. Ondan sonra yeni müşterilerle büyümek. Neden ilk tercihimiz mevcut müşterilerle büyümek? Çünkü müşteri sayısı arttırmanın maliyeti çok ve müşteri sayısı arttıkça da bunun yönetimi zorlaşıyor (ÖF4) - Birinci stratejik hedefimiz, mevcut müşterilerimizin beklentilerini karşılamak ve onlarla işbirliğimizi devam ettirmektir (ÖF4-ikincil veri) - Enerjimizi farklı alanlara yaymadan işin % 60-70'ini belirli kişilerle yönetmenin bir artışı var. Onlar için de aynı şey geçerli. Onlarca-yüzlerce parça için sadece bizimle görüşüyorlar. Veya bütün sevkiyatı bir yerden alıyorlar. Ben de bir işi bir adamla yapıyorum, fiyatı da bir kişi ile görüşüyorum. 20 tane adamla görüşmüyorum (ÖF7) 	İşlem Maliyetlerinden Kurtulma
		<ul style="list-style-type: none"> - Buradaki yatırımların tamamı, başka bir alanda veya başka bir müşteri için de kullanılabilir. Yani bina, makine, kalıp, insan var. Müşteri ile yolları ayırdığın zaman kalıbını alıp gider, makine zaten genel amaçlı, konvansiyonel başka bir kalıp takılarak üretim yapılabilir, bina, işgücü zaten mevcut. Otomotiv üreticisi başka firmalar da var TR'de veya dünyada. Hatta bu makine parkı beyaz eşya sektörüne de hitap eder... Bütün bu öğrendiğimiz bilgi, tecrübe, know-how'u başka alanlarda ve sektörde kullanabiliriz. Ve inanılmaz verimlilik avantajı sağlar. Kar marjlarına ve karlılığa çok büyük etkisi olur kesinlikle bu know-how'un. Bunu nereden söylüyorum? Buradaki bir üretim müdürümüz perakende sektöründe başka bir üretim yerine gitti. Biz burada 3 dakika 5 dakika duruşları konuşuruz, atıyorum günde işte 1 milyon parça üretiriz, 3 tane hurda olduğunda onu neden hurda oldu diye analiz ederiz. Ama o gittiği sektörde hiç bunların konuşulmadığı, duruşlar, hurdalar vs. hiç konuşulmadığını söylüyor. Dolayısıyla bu mantalite ile eğer başka sektörde iş yapan bir organizasyon olursa bambaşka bir hikaye ortaya çıkar (ÖF3) - Bu katkıları başka iş alanlarında da kullanabiliriz. Mesela "yalın üretim felsefesi" Toyota'nın geliştirdiği ve dünyada da artık çok yaygın olan felsefe sadece otomotiv sektöründe değil, diğer sektörlerde de uygulanabiliyor, birebir %100 her şey aynı olmasa da, uygulanabiliyor genelde. Otomotiv sektörü kitle üretim yapan sektörlerle kıyasladığımız zaman lider sayılabilecek sektör ve buradaki uygulanabilen bir model başka yerlerde rahatlıkla -tabi ufak tefek değişikliklerle- kullanılabilir (ÖF4) - Bir firma bir müşterisine komple torpidoyu yapabiliyorsa o ürün gamlarındaki bütün ürünleri yapabilecek yetkinliğe sahip demektir. Torpido bu işin zirvesidir. Biz artık bu ilişki sayesinde torpido üretebiliyoruz (ÖF7) - Bir seperatör işi var, yenilikçi bir iş. Aracı ciddi oranlarda hafifletiyor. Dünyada iki tane firma yapıyor, biz üçüncü olur muyuz diye çıktık. Bu yetkinliği biz bir sürü farklı parçada kullanabiliriz (ÖF8) - Aynı sektör, aynı makine ve aynı ekipman ile farklı işler de yapabiliyoruz (ÖF9) 	Kaynak ve Yetkinliklerin Katma Değeri

İşlem Maliyetlerinden Kurtulma

Bu başlıktaki önemli bir bulgu, otomotiv sektöründeki tedarikçi-alıcı ilişkilerinin genel karakteristiği ile ilgilidir. Faaliyetlerinin büyük bir kısmını tek bir ana firma ile yapan tedarikçiler, perakende mantığıyla iş yapılan sektörlerdeki birçok işlemin maliyetinden kurtulmaktadırlar. Tedarikçiler, ürettikleri ürünü satabilecekleri çok sayıda *müşteri aramak, bulmak, onlarla pazarlık yapmak veya onları karşılaştırmak* gibi maliyetlere katlanmamaktadırlar. Yine tedarikçilerin *üretim maliyetleri* açısından da avantajlı oldukları görülmektedir. *Ne üretileceği, nasıl üretileceği, ürünün tasarımı* gibi bütün spesifikasyonlar ana firmalar tarafından belirlenir ve tedarikçiler sadece o parçayı üretirler. Bu da yan sanayi firmalar için önemli bir *maliyet avantajı* sağlamaktadır.

Bulgular, bağımlı firmaların ölçek ve kapsam ekonomisi avantajına sahip olduklarını da göstermektedir. Zira tedarikçiler, ana firmalarıyla yürüttükleri projelerden doğan bir dizi kazanım sayesinde yeni projelerde maliyet avantajları sağlamaktadırlar. Bunların başında süreç, teknoloji, ürün, parça kalitesi, tedarikçi ağı, alt yapı ve üretim araçlarını yeni projeye taşımanın ve müşterinin beklentilerini daha önceden bilmenin tedarikçiye sağladığı avantajlar gelmektedir. Dolayısıyla halihazırda bu ilişkide yer alan bir firmanın, böylesi bir ilişkinin dışında iken yapması gereken birçok yatırımı yapmasına gerek kalmayabilmektedir. Aynı zamanda, bu ilişki sayesinde bağımlı firmalar böylesi bir ilişki kuramamış rakiplerine göre büyük ölçekte üretim yapmaktadır. Bağımlı sahip olduğu ölçek ekonomisi avantajı, potansiyel rakipleri ya büyük ölçekte üretim yaparak mevcut rakipleri yerinden etmeye ya da bahsedilen maliyet olumsuzluğunu kabul etmeye zorlamaktadır. Ancak hem katılımcı ifadeleri hemde sektörle ilgili raporlar, sektöre yeni girecek firmaların bir anda büyük ölçekte üretim yapabilmelerinin sektörün dinamikleri gereği pek mümkün olmadığını göstermektedir. Çünkü bağımlı firmalar endüstride faaliyet göstermek için gerekli olan yüksek hacimli yatırımları daha önceden yapmış ve ana firmaların artan siparişlerinden dolayı ölçek ekonomisi avantajı elde etmiş olduklarından, yeni firmaların böylesi bir hamleyi yapmaları zor görünmektedir. Söz konusu maliyetlere katlanmak seçeneği ise firmaların tek başlarına göze alabilecekleri bir durum değildir. Zira söz konusu yatırımlar yapılırsa bile, mevcut firmalar arasındaki ilişkiler belli bir düzeye geldiği için yeni firmaların pazara girişleri zorlaşmaktadır. Buna ek olarak, ana firmaların mevcut tedarikçileri değiştirmelerinin maliyetinin yüksek olması

da endüstriye yeni girecek olan tedarikçilerin müşteri bulmalarını zorlaştıracaktır. Bu durum bağımlı firmaların sürdürülebilirlikleri için önemli bir katkı yapmaktadır.

Kaynak ve Yetkinliklerin Katma Değeri

Araştırmanın bulguları, aynı zamanda, bağımlılık ilişkisi sayesinde sahip olunan kaynak, yetenek ve yetkinliklerin “dinamik” yönünü de göstermektedir. Genel olarak KDO, özel olarak *Dinamik Yetenekler Yaklaşımına* göre, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü firmaların kendilerine özgü kaynakları biriktirme ve bu kaynakları farklı alanlara yayabilme becerisine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü firmaların sahip olduğu, geliştirdiği, farklı alanlara kaydırabildiği ve rakiplerine göre daha iyi iş yapmalarını mümkün kılacak kaynak, kabiliyet ve yetkinliklere göre tanımlanmaktadır. Bu varsayımlardan hareketle, araştırmanın bulgularında firmaların kaynak ve yetkinliklerin katma değeri ile sürdürülebilirlik elde etmeleri iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bu iki durum firmaların süreklilikleri için önem ifade etmektedir.

(1) Araştırmanın bulguları, otomotiv yan sanayi firmalarının ana firmaları ile ilişkileri sona erse bile, söz konusu bağımlılık ilişkisi sayesinde sahip oldukları kaynak ve yetkinliklerini farklı endüstri, iş alanı veya müşteriler ile kurulacak yeni ilişkilerde kullanabileceklerine⁸⁶ işaret etmektedir.

(2) Yeni yetenek ve yetkinlik geliştirme kategorisindeki bir bulgu, ana firmaların yönlendirici etkileri sayesinde bağımlı firmaların sektördeki yapısal değişiklikleri takip etmede avantajlı olduklarını göstermiştir. Yapısal değişikliklerin doğurabileceği en büyük tehdit, yeni ikamelerin ortaya çıkmasıdır. Çünkü bu tip değişiklikler rekabeti yeniden şekillendirir. Ancak bu tip değişiklikler bağımlı firmalar açısından görece daha az bir tehdit unsuru olarak değerlendirilmektedir. Araştırmanın verileri, ana firma ile ilişkileri sayesinde sektördeki teknolojik gelişmeleri ilk edinenlerin bağımlı firmalar olduğuna işaret etmektedir. Bu durum, bir ana firmaya bağımlı olan tedarikçilerin değişen koşullar karşısında hızlı ve sürekli olarak kaynak, yetenek ve yetkinliklerini yenileyebilmeleri, değiştirebilmeleri ve dönüştürebilmeleri bakımından rakipleri karşısında önemli bir avantaja sahip olduklarını göstermektedir.

⁸⁶ Katılımcılar, ana firma ile olan ilişkileri sayesinde sahip oldukları yetenek ve yetkinliklerin beyaz eşya, havacılık veya savunma gibi ilişkili sektörlerde kullanılabileceğini ifade etmişlerdir.

Tablo 19: Bağımlılığın İlişkiden Sağlanan Fayda Üzerinden Stratejik Seçenek Olabileceğine Dair İfadeler (Devam)

Tema	Kategori	İfadeler (Verilerden Alıntı)	Etiket (Kod)
Sürdürülebilirlik	İlişkiden Sağlanan Fayda	<ul style="list-style-type: none"> - Şunu biz düşünmeyiz "Yarın Toyota bize iş vermezse!". Evet vermemesi için belli nedenler vardır. Ama sen işini doğru yaparsan öyle bir sıkıntı yok. Bu dönemde, Türkiye'nin şu halinde, kimse yatırım yapmazken biz korkmadan burada yatırım yapabiliyoruz. Çünkü bizim müşterimiz Toyota... Bir müşterim var, senin istediğini adam karşılıyor, fabrikan çalışıyor, üretiyorsun, faaliyetin devam ediyor. Bu en iyisi, en ideali. O anlamda bende hiç tereddüt yok (ÖF1) - Toyota'da ödeme vadeleri gerçekten çok düzenli... Bizim için finansman kaynağı çok önemli. Adamlara faturayı kesiyorsunuz 15 gün sonra, maksimum 30 gün sonra ödemeyi yapıyorlar. Ben de tedarikçilerime ödeme yapmak zorundayım. Ödeme yapmadığınızda mal alamazsınız. Mal alamadığınızda iş yapamazsınız. Bunu üçlü saç ayağı olarak düşünün: tedarikçiniz, müşteriniz ve siz. Ben herhangi bir tedarikçiye tebliğ edip "şu malzemeyi istiyorum" dediğimde, o malzemenin buraya gelmeme ihtimali % 0. Neden? Bu paranın gücü. Bu gücü Toyota veriyor bana. Çünkü oradan benim param sorunsuz bir şekilde geliyor... Paranın gücü önemli gerçekten. Adamlar para bende ise güç bende mantığındalar. Toyota bana bunu yaparken ben de tedarikçiye para bende diyorum aslında. Adama zamanında ödemeleri yaptığın için artistlik yapıp "Malı şu zaman gönder" diyebiliyorsun (ÖF2) - Genelde otomotiv sektöründe yatırımlar çok önceden yapıldığı için ve büyük yatırımlar olduğu için şu tip bir şey çok beklenmez: müşteri size bir parçayı nomine ediyorsa projenin başında keyfiyetten bir sene sonra "ya ben bunu senden almayı bırakıyorum, başka yerden alıyorum" diyemez. Normalde olmaz, olmaması gerekir böyle bir şeyin. Genelde bir proje bize verilirken o araç 6 yıl üretilecekse yaklaşık her yıl üretilecek öngörü rakamı da verilerek bize iş öyle nomine edilir... Bence Renault üretim yaptıkça biz de üretim yaparız. Orada çok sürpriz görmüyorum... Bir şekilde bir firmayla daha büyük oranda, daha fazla çalışmak da bir risk değildir. Çünkü iki taraf da bunun farkındadır. Bu kazan-kazan prensibine dayandırılır. Ben o anlamda tek bir müşteriye çok bağımlı olmanın bir risk olmadığını, firmaların faaliyetlerini devam ettirmelerinin bir yolu olduğunu düşünüyorum... Artık globalde de eskisi gibi değil. Müşteri bir aracı piyasaya çıkarmadan önce çok sayıda araştırma yapıyor, bin defa ölçüp bir defa biçiyor. Eskiden şöyle sürprizler olabiliyordu: "ya bu araba kaç satar? Çıkaralım. 200.000 öngördük 100.000 sattı 50.000 sattı" gibi sürprizler artık yok. Yani tasarımından üretimine kadar, testlerine kadar olabildiğince riskleri ortadan kaldırıp bir ürünü pazara sunuyorlar. Müşterinin beğeneceğinden emin olunan ürünler sunuluyor. Eskisi gibi "yanlış ata oynadım, yanlış müşteriye seçtim" yok (ÖF4) - Hyundai'in bizi bırakması pek mümkün değil. Ama diyelim ki bu ilişki bir şekilde sona erdi. O zaman biz işimizi kaybederiz... Biz şuan %100 Hyundai'ye çalışıyoruz. Şirketin bütün fabrikalarına baktığımızda %90 üzerinde Hyundai ile çalışıyor. Hyundai ile aradaki ilişki direk olarak bizim işimiz, faaliyetlerimizin kendisi (ÖF6) - Tofaş ürettiği sürece ben rahatım. Alacağım belli, vereceğim belli; kafam rahat. Hani ödedi-ödedi diye bir derdim yok. İşim devam eder (ÖF7) - Bu ilişkiden para kazanıyoruz, onun için yapıyoruz. Sonuçta bu bizim işimiz. Ciromuzun % 90'ını Ford ile ilişkilerimizden sağlıyoruz. Biz buraya ciro yapıyoruz bu kadar adam buradan ekmek yiyor. Burası bir ticari müessesesi yani bu yüzden ilişkimiz devam etmesi lazım (ÖF8) - 1980'li yıllarda mobilya sektöründe kereste işi yapıyorduk ve kar marjları çok yüksekti. Ama bunu bir körfez krizinde, 1994 krizinde veya 1999 depreminde sıfırlıyorsunuz. Biz otomotiv sanayisine girdikten sonra en azından şunu yaşadık; belki kar marjları çok düşük ama hiçbir krizden, ekonomik hiçbir şeyden etkilenmiyoruz. Bayrammış, seyranmış, cumartesiymiş, pazarmış yani krizmiş hiç birşey yok. Her hafta paramız düzenli olarak gelir, yapacağımız iş bellidir. İşte "Müşteri var mı, acaba üretim alacak mı, satacak mı" diye bir derdimiz yok. Çok düşük karlarla çalışıyoruz ama kafamız rahat (ÖF9) 	Varlığını Sürdürme

Tema	Kategori	İfadeler (Verilerden Alıntı)	Etiket (Kod)
Sürdürülebilirlik	İlişkiiden Sağlanan Fayda	<p>- Toyota hiçbir zaman tedarikçisini kötü duruma düşürmeye, onun sırtından para kazanmaya çalışmaz. Başka firmalarda bazen batarsan da bat kültürü olabiliyor. O burada yok, o bizim büyük avantajımız... Toyota seni korur... Toyota yolda bırakmaz yani öyle bir şey olmaz. Tabi ki hesap kitap yapıyoruz ama şeyden korkmuyoruz "şu olursa adam bizi bırakırsa, kötü davranırsa". Öyle bir derdimiz yok. Toyota'nın beklentisi, Toyota tarafından konuşuyorum, "bizimle hiç kimse zarar ederek çalışamaz, bizimle çalışan kâr etmek zorunda"... Türkiye'de tek Toyota'ya çalışmak bizim için iyi ama Toyota bunu istemiyor. Çünkü Türkiye'nin bütün ülkesel derterini de adam üstlenecek. Yani deprem olduğunda, ekonomik kriz olduğunda kim firmaları ayağa kaldıracak, kim ilgilenecek onlarla? Toyota çaresiz seni düşünecek, senin adamını düşünecek (ÖF1)</p> <p>- Patron daha fazla büyüme tarafıda değil. Korkuyor; eğer büyüyüp herhangi bir kriz durumunda ya da kötü bir şey olursa finanse edemeyeceği, finans yükünün çok fazla olacağını düşünüyor. Bu ölçekte varlığımızı sürdürmeyi tercih ediyor. Çünkü burası Türkiye; bakan Dolar, Euro nereye çıktı? İşler birden bire dursa, kriz olsa ne yapacağız? Dolayısıyla bu liman bizim için güvenli; biz güvenli sularda yüzmek istiyoruz (ÖF2)</p> <p>- Sadece Toyota'nın bu fabrikasına hizmet eden bir yapıya büründüğümüz için oradaki volume değişikliklerinde burası çok olumsuz etkileniyor ama biz burayı sırf Toyota için kurduğumuzdan dolayı olumsuzluklarda Toyota firmaları desteklemek zorunda hissediyor kendini. Mesela bizi zamanında desteklemiştir Toyota. Tsunami olduğunda burası haftada bir gün üretimle ihtiyaçları karşılayabiliyordu ama Toyota burayı destekledi finansal olarak. Finansal destek derken illa para çıkarıp verme değil. Mesela Bursa'da birden fazla müşteriyle çalışan aynı sektörde olan firmalardan alışlarını bize verdi mesela bunları siz üreteceksiniz dedi... Tedarikçisini desteklemek zorunda hissediyor kendini. "Ya yapamazsa" diye duruma önlem almaya çalışıyor, bu psikolojide hareket ediyor... Her başımız sıkıştığında biz onların karşısına çıkarız. Çünkü çok açık bir ilişki var, zaman zaman karsız durumlarda bile fiyat artışı yapmışlardır... Büyüme için yatırım yapacaktık hep yanımızda idi Toyota. Yani hiçbir zaman bizi yalnız bırakmadı. Teknik bir problem yaşandığında, yeni bir sistem kurmak istediğimizde hep ekibiyle gelip bize destek verdi... Bizim patron da kapılarını Toyota'ya açmış ve kendilerini ona teslim etmiş (ÖF3)</p> <p>- Müşteri tedarikçisinin uzun vadeli zarar etmesini, kendisine zararına parça satmasını kesinlikle istemez. Global firmalar, böyle bir şeyi fark ettikleri an düzeltilmesini isterler. Tedarikçilerinin ceplerinden para çıkmasını istemezler. Çünkü ilişkinin sürdürülebilir olması gerekir. Sürdürülebilirlikte de iki tarafın kazanıyor olması gerekir (ÖF4)</p> <p>- Ağırıklı olarak Renault için iş yapar, ama onlar için hiçbir zaman dışardan gelen biri olarak görülmez. İşveren veya ana sanayi olarak değil, ailenin ağabeyi olarak görürüz (ÖF4-ikincil veri)</p> <p>- Hyundai yine işi bizi verecek, bizim zarar etmemizi istemez... Arada sosyal bir bağ var. Ortaklığımız olmasa da Kore firması olduğumuz için kendi tedarikçisini, Kore firmasını Hyundai kolluyor. Girdiği yere de birlikte giriyor... Hyundai ciddi anlamda destek oluyor; yani kendi yan sanayisine sahip çıkıyor hem teknik hem de parasal anlamda. En azından parça garantisi vermiştir: "Ben senden şu kadar parça alacağım ya da şu kadar proje boyunca ben seninle çalışacağım" şeklinde destek olmuştur (ÖF6)</p> <p>- Otocar tedarikçisine çok fazla değer verir. Onu geliştirmek için destek olur. Tabi bu destekler bizim için avantaja dönüşüyor. Siz hata yaparsanız da, her türlü önlem alır ve size destek olur... 2008 krizinde; başka yerdedik biz, kendi yerimizde, bu arsaya almıştık, proje bitmişti. İşte 2007'de aldık, 2008'de inşaatı başlayacağız. Dediler ki "Başlamayın, 2007'nin sonlarında 2008'de kriz var, Biraz bekleyin, Mal bile para emeyecek" dediler. Hakikaten bir kriz başladı. Ondan sonra tam krizin ortasında "hadi inşaatı başla" dediler. Biz burayı 10 liraya yaptracaksak o kriz anında 5'e yaptırдық. Artı kriz sonrası işler açıldığı için biz hazırдық, krizi fırsata çevirdik... Otocar diyor ki "bu adam % 80 bana iş yapıyor. % 20 de piyasaya iş yapıyor. % 80 ile bana iş yaptığına göre onu ayakta tutmam için ona % 80'lik iş vermem lazım ". Onun için size daha çok sarılıyor. Sizin zarar etmenizi istemez. Siz ayakta kalırsanız o da ayakta kalır. Biz Otocar'ın eteğinde kendimizi daha emin ve güvende hissediyoruz (ÖF9)</p>	Güçlü Örgütün Himayesi

Tema	Kategori	İfadeler (Verilerden Alıntı)	Etiket (Kod)
Sürdürülebilirlik	İlişkiden Sağlanan Fayda	<ul style="list-style-type: none"> - Rakip kendimiziz, kimseyi rakip görmüyoruz. Herkese yeterince iş var dünyada, ben öyle görüyorum. Yani mücadele edeceğim birileri, öyle bir durum yok. Yani mücadeleyi kendimizle etmeliyiz, bu ilişkiyi ıleriye taşıyarak... Rakiplere göre kendimizi daha güvenli, daha kalıcı bir büyüme yürütüyoruz. Bu noktada daha istikrarlıyız. Daha güvenle ilerliyoruz, diğer firmalarla çalışanlar bu kadar rahat olamayabilir (ÖF1). - Sakarya'da benim çok fazla rakibim yok... Benim rakiplerim var mı? Var. Ama her alanda yarışmıyorlar. Ben her zaman kendimi bir Vakko, Pierre Cardin gibi nitelendiriyorum... Evet, Toyota bir sürü şey istiyor. İş eğitimi, iş güvenlik ekipmanı, senin eğitilmiş olmanı, sabıkalı olmamamı, işi düzgün yapmanı, teknik olarak bilgi sahibi olmanı, iş güvenlik kurallarına dikkat etmeni, risk analizi yaptırmanı, bütün belgelerinin yerinde olmasını. İstiyor da istiyor. Ama bunları istediğini zaten bilerek oraya giriyorsun. Kabul ediyorsan yap, kabul etmiyorsan sen bilirsin. Dışarıda bir sürü "aç bekleyen" firma var. Benim yerime bir başkasına kolaylıkla verebilir işi... Çünkü adam iş yaptırıyor zaten. Toyota'nın kalitesi belli. Sırada bekleyen o havuza girmek isteyen (onların bir tedarikçi havuzu vardır) firma çok fazla. Sadece havuzuna girmek isteyen bile bir sürü firma var. Yani sizi çıkartıp hemen kapıda bekleyen bir firmayı alabilirler. Zaten adamlar oraya girebilmek için bin takla atıyorlar(ÖF2) - Özellikle bizim işte en fazla 10 firması vardır. 2007 yılından beri bu tedarikçi havuzuna maksimum 1-2 firma koymuştur. Bunun haricinde eklememiştir. Geçmişten bugüne, belli ürün gruplarını hep belli tedarikçiler üretmiştir, belli ürün gruplarını da bizim rakip gördüğümüz diğer tedarikçiler üretmiştir. Onlardan bize veya bizden onlara parça kayışı çok nadirdir... Toyota ile iş yapmak isteyen çok fazla rakibimiz vardır... Toyota'nın bizim yerimize başka bir firma ile çalışma ihtimali yok denecek azdır. Orana ne demek lazım bilmiyorum ama herhalde %10'un altında bir rakamdan bahsedebiliriz (ÖF3) - Renault' a daha önce hiç çalışmamış bir tedarikçi kapısını çalıp "ben sana bu ürünü vermek istiyorum" dediğinde çok uzun süreçlerden geçer. Hatta eğer mevcut tedarikçilerinde bir sıkıntı yoksa tercih etmez... Otomotiv sektöründe iki tip üretim var. Biri, bir modelin dünyada sadece bir yerde üretilmesi; yaygın olan bu. Bu şekilde tek lokasyonda üretilen ürünlerin tek bir tedarikçisi olur genelde, yedeği olmaz. Bu durumun avantajı şu olabilir; sadece siz üretiyorsunuz başkası üretmiyor (ÖF4) - Başka firmanın gelip burada iş kurması ve Hyundai'nin bizi değiştirme ihtimali çok az... Şu anda bizimle aynı işi yapanlardan en büyük farkımız robotik sistemle, dolayısıyla hızlı ve doğru üretim yapıyoruz. Bu bizim için bir avantaj. Şunu çok net söyleyebilirim otomotiv yan sanayiler arasında saç parça üreten rakibimiz yok. Evet, birçok saç üreticisi var, ama onların ağırlığı manuel üretim; biz Hyundai sayesinde robotik sistem ile üretim yapıyoruz. Dolayısıyla onlar bize rakip olamaz (ÖF5) - Türkiye'de bizimle aynı işi yapan Ford'un, Renault'un, Toyota'nın tedarikçileri ve başka firmalarla çalışan firmalar var. Bunlar bizim Türkiye'deki doğrudan ve potansiyel rakiplerimiz. Ama biz çok rakip olarak görmüyoruz, Hyundai'nin onlarla çalışma ihtimali yok (ÖF6) - Öncelikleri bizim gibi tedarikçilerine veriyor. Şöyle diyor: "adamın fiyatları net, sevkiyat performansı yüzde 100, kalitesi uygun, yönetimin bize karşı olan yaklaşımı süper; ee şimdi her şey böyleyken ben gidip neden başka biriyle çalışayım" diyor... İleriki projeler için de kolay kolay kimse torpidocusunu, kapı panelcisini değiştirmez. Ya çok büyük bir fiyat rekabeti oluşturmanız lazım, ya da adamın gerçekten evet ben torpido hattında sıkıntılarım var daha düzgün bir tedarikçi almam gerekiyor demesi lazım. Yoksa öbür türlü ağzımızla kuş tutsanız böyle bir değişim olmaz... Mercedes kamyonu torpido üreten firma benim rakibim değildir (ÖF7) - Bir sonraki gelecek yeni arabada, projede aynı parçalar varsa, biz zaten bu yatırımları çok önceden yaptığımız için ve know-how sahibi olduğumuzdan tercih sebebiyiz. Gidip bir başkası siz burada bunları kurmuşken bunu kurmaya cesaret edemez; ederse çok parası var demektir veya rekabete çok açık demektir. Ana firmanın da sizi değiştirmesi mantıklı bir hareket olmaz (ÖF8) - Büyük firmalar sana inanırsa, dışarıdan bir firma gelip senden iş kapacak! Bunu ana firma kabul etmez ki! Adam güvendiği, iş yaptığı firmanın büyümesini ister. Diğer türlü sü biraz hayal... Ürün gamını değiştirmelerine rağmen "otomotiv sanayiye biliyorsunuz, tecrübelisiniz; yeni bir firma ile çalışmak istemiyoruz" dediler (ÖF9) 	Yıkıcı Rekabetin Etkilerinden Korunma

Tablo 20: Bağımlılığın Uzun Süreli Olması Üzerinden Stratejik Seçenek Olabileceğine Dair İfadeler

Tema	Kategori	İfadeler (Verilerden Alıntı)	Etiket (Kod)
Sürdürülebilirlik	Uzun Süreli İlişki	<ul style="list-style-type: none"> - Toyota uzun soluklu ve hep beraber geleceğe yürüme sevdalısı bir firma... Aradaki ilişki karşılıklı saygı, sevgi, güven ile uzun soluklu oluyor... Valla Toyota ile 200-300 sene daha gider (ÖF1) - Bana "Siz acil servis hemşiresi gibisiniz" diyorlar. Bilirler ki beni aradıklarında işleri hal olacaktır. bu güven oluşmuş. Ama bu güven yıllar sonra ancak oturuyor... Kari-koca gibi düşünün. Evde kavga ediyorsunuz, harala gürele. Ama yine berabersiniz. Yani ben buna alışkanlık diyorum... Bu ilişki ne zamana kadar devam eder? Bence biz bitene kadar ya da onlar gidene kadar. Bu ilişki çok uzun yıllar devam eder. Çünkü onlar da mutlu bu ilişkiden. feedback'leri şöyle: "Normalde firmanın başında bekliyoruz iş yaparken ama sizin başınızda beklememize gerek yok" (ÖF2) - Toyota sabit firmalarla uzun vadeli bir ilişkiyi önceliyor... Temel üç kriteri (hız, maliyet ve teslimat) sağladığınız müddetçe, Toyota kalkıp ta sizi bir başkasıyla hiçbir zaman değiştirmeyecektir... Temel stratejisi, satın almada uzun vadeli ilişkilerdir Buradan şu anlam çıkmasın; Toyota maliyet odaklı değil mi? Öyle; ama uzun vadeli bir stratejiyi önceliyor (ÖF3) - Müşteri de uzun vadede kendisine problem oluşturmayacağına güvendiği tedarikçilerle çalışmak istiyor... Onların tamamen bizimle çalışmayı bırakıp başka birisiyle çalışması biz istemediğimiz, zorlamadığımız sürece böyle bir şey olacağını düşünmüyorum. Bu, Renault'un bu şirkete güveninin bir göstergesi... Renault ile çok uzun yıllara dayanan bir iş ilişkisi... İki taraf istediği sürece bu iş yürür. Valla ben çok çok uzun yıllar bu ilişkinin devam edeceğine inanıyorum (ÖF4) - Müşterimizin bize duyduğu güvenden memnunuz (ÖF4-ikincil veri) - Yakın bir tarihte Hyundai'nin bizi değiştirmesi söz konusu değil (ÖF5) - Hyundai bizde bir olumsuzluk görse bile onu düzeltir, devam eder. Bizden vazgeçeceğini düşünmüyorum. Çünkü biz Hyundai ile özdeşleşmiş bir firmayız... Hyundai bizim ile büyümüş, bütün zorluklara birlikte göğüs germişiz, kendi eliyle büyümüş, kendi çocuğu gibiyiz. Ne Hyundai bizden vazgeçer ne de biz Hyundai'den... Hyundai ile olan bu ilişki ben emekli oluncaya kadar devam eder (ÖF6) - Benim şahsi fikrim Tofaş var olduğu sürece devam ederiz biz (ÖF7) - Otomotiv sektöründe güven çok önemli. Ana firmaya güven vereceksiniz ki aradaki ilişki yıllarca sürsün... Bizde işçiler şirket sahibi gibidir. Kendi iş yeri gibi çalışırlar, özverilidir ve şirketi sahiplenirler. Bizim Otokar'la anlaşmamızın temelinde de bu var; güven. Dolayısıyla 1984'ten beri bu ilişki devam ediyor ve biz sağ oldukça devam eder (ÖF9) 	Karşılıklı Güven
		<ul style="list-style-type: none"> - Otomotivin karakteristiği gereği proje yönetimi olur ve o proje de belli bir ürün grubunu alırsanız önünüzdeki 5 yıllık iş neredeyse garanti olur. Biz 2021'de Yaris'in parçalarını aldık, minimum bu araç 5 yıl üretilir. Yani 2026'ya kadar iş var gözüküyor. Ama tahminimiz bunun daha da ileriye gideceği yönünde... Zamanlama, kalite beklentisi, performans, maliyeti gibi gereklilikleri yerine getirdiğiniz sürece ilişki devam eder... Genelde otomotiv sektöründe ve Toyota özelinde uzun dönemli iş birlikleri tercih edilir. Bir arabanın komponentini üretiyorsanız, o bir sonraki araçta da olacaksa, o komponenti tekrar aynı firma üretir (ÖF3) - Otomotiv sektöründe ilişkiler zırt-pırt değiştirilen bugün o tedarikçi yarın diğer tedarikçi şeklinde olmaz. Uzun vadeli iş ilişkisidir. Satın alma ilişkisi kesinlikle belirli bir döneme yönelik "bugün başlayalım, 5 yıl sonra bitirip başka bir tedarikçiye geçeriz" gibi değildir. Ana sanayiler uzun vadeli ilişki olacaktı varsayımıyla yola çıkarlar (ÖF4) - Yeni projeler geliştikçe bu ilişki devam edecektir (ÖF5) - Bu ilişki sürdürülebilirliğimiz için anlam ifade ediyor. Müşteriyle 8 yıllık, yılda 150 bin şu şu işler için bir anlaşma yapıyorsunuz. Bir iş planı oluşturma için herşey var. Atıyorum 2023-2025'e kadar iş planların dökümü çıkıyor ortaya. Bundan daha iyi bir sürdürülebilirlik olur mu?... Otomotiv sektöründe ilişkiler Katolik evliliği gibidir. Bir projeyi 5-10 sene çalışıyorsunuz. Bu süre boyunca müşteriyi memnun etmeniz lazım. Müşteri de bunu düşünüyor zaten. Ben bu işi veriyorum ama 10 sene boyunca sürdürülebilir mi bu işi. Sustainability çoğu kriterin önüne geçti (ÖF7) - Ford Uzak doğu firmalarından farklı olarak maliyeti öncelese de; 2012'den bu yana 6 senedir de şu anki transit projesinde hizmet veriyoruz.. 2022'de de aynı parçalar varsa biz bu yatırımları çok önceden yaptığımız ve know-how sahibi olduğumuz için ilişki devam edecektir (ÖF8) 	Sektörün Özgü Durumlar

“İlişkiden Sağlanan Fayda” kategorisi altındaki “varlığını sürdürme”, “güçlü örgütün himayesi” ve “yıkıcı rekabetin etkilerinden korunma” bulguları da esasında firmalar arasındaki “ilişkinin uzun süreli” olacağına işaret etmektedir. Ancak bu bulguların “Uzun Süreli İlişki” kategorisinin altında değil de “İlişkiden Sağlanan Fayda” kategorisinin altında verilmesinin sebebi ilişkiden sağlanan fayda kategorisinde sadece bağımlı firmaların sağladıkları faydalara odaklanılmasıdır. Uzun süreli ilişki kategorisinde ise güven, yükümlülük, işbirliği gibi ana firma ile olan ilişkinin mahiyetine yönelik “ilişkisel faktörler” dikkate alınmaktadır. Her ne kadar “İlişkiden Sağlanan Fayda” ve “Uzun Süreli İlişki” farklı kategoriler olarak belirlenmiş olsa da, bağımlı firmaların sürekliliklerine yaptıkları ortak vurgulardan dolayı bu kısımda birlikte yorumlanmıştır.

“**Varlığını Sürdürme**” ile ilgili bulgular, bağımlı firmaların kritik kaynakların alışverişindeki istikrarı sağladıklarını göstermektedir. Bu anlamda, bağımlı firmaların ana firma ile bağımlılık ilişkileri sayesinde ürünlerini satabildikleri, ihtiyaç duydukları kaynakları tedarik edebildikleri, yatırım yapabildikleri ve dolayısıyla “faaliyetlerini sürdürebildikleri” görülmektedir. “**Güçlü Örgütün Himayesi**”, bağımlı firmaların ana firmalarının kanatları altında geleceğe yönelik daha rahat hareket edebildikleri anlamına gelmektedir. Bu minvalde, ana firmaların tedarikçilerini zor duruma düşmemeleri, zarar etmemeleri, deprem, kriz gibi olağandışı durumlarda yok olmamaları için farklı şekillerde destekledikleri görülmektedir. Bu nedenle, bağımlı firmaların, bu ilişkinin kendilerini daha *güvende hissettikleri* ve bu sayede sürekliliklerini sağlayabileceklerini düşündükleri çıkarımı yapılmıştır. “**Yıkıcı Rekabetin Etkilerinden Korunma**” ile ilgili ise, ana firma ile girilen tamamlayıcı ilişkiler sayesinde bağımlı firmaların daha rekabetçi⁸⁷ bir konum elde ettikleri anlaşılmaktadır. Bu durum, bağımlı firmaların bağımlılık ilişkisinin doğası gereği, en azından olağan koşullarda ana firmalarının kendilerinin yerine yeni rakip firmalarla iş yapmayı tercih etmeyeceklerinin farkında olduklarına işaret etmektedir.

Karşılıklı Güven

Araştırmada, bağımlı örgütlerin sürdürülebilirlikleri ile bağlantısı kurulması gereken bir başka kavram ise “güven”dir. Güven olgusuna bağlı olarak bağımlı firmalar arasındaki ilişkinin çok uzun yıllar daha devam edeceği yönünde öngörü ve beklentilerini dile

⁸⁷ Mülakat sonuçlarını desteklemek amacıyla firmalardan tekrar istenen bilgilere (EK-5) göre, endüstriye çok fazla yeni firmanın girmediği, girenlerin de kendilerine rakip olamayacağı ve hatta yıllar itibarıyla küçük firmaların elenmesi sebebiyle rakiplerin azaldığı ifade edilmiştir.

getirmektedirler. Çalışmanın literatürde hiç karşılaşılmayan bir başka bulgusu da, güvenin bir yansıması olarak, bağımlı firma yöneticilerinin “*aradaki ilişkinin uzun yıllar devam edeceği ve bu ilişkiden ana firmaların da mutlu oldukları*” yönünde söylemlerde bulunmalarıdır. Kapsamını *sadece* bağımlı tarafın bakış açısının oluşturduğu böylesi bir çalışmada bağımlı firma yöneticilerinin yoğun bir şekilde *ana firmaları adına söylemlerde* bulunması böyle bir çıkarımı mümkün kılmıştır. Yöneticiler sıklıkla ana firmalarının kendilerinden *vazgeçmeyeceklerine*⁸⁸ yönelik kuvvetli bir inanışa sahip olduklarını gösterecek ifadelerde bulunmuşlardır. Araştırma bulgularının ardından bu bulguyu tekrar değerlendirmek adına sektördeki tecrübeli kişilerle yapılan görüşmelerde böylesi bir yargının desteklendiğine işaret eden ifadelere rastlanmıştır; hatta sektörde yan sanayi firmaların genellikle ana firmaları ile birlikte anıldığı⁸⁹ dile getirilmiştir.

Sektöre Özgü Durumlar

Bağımlı firmaların süreklilikleri için anlam ifade eden diğer bir durum da sektörün dinamikleri gereği ana firma ile olan ilişkilerin uzun yıllar devam etmesidir. Esasında yukarıdaki güven, vazgeçilmezlik, özdeşleşme kavramları üzerine yapılan tartışmaların odağında sektördeki ana firma-tedarikçi ilişkilerine dair açıklamalar mevcuttur. Söz konu kavramlara yönelik faktörlerin de etkisiyle, otomotiv sektöründe ana firma ile tedarikçiler arasındaki ilişki çok önemli problemler olmadığı müddetçe devam etme eğilimi göstermektedir. ÖF8 haricinde analize konu edilen firmaların tamamının çok uzun yıllar ve yeni projelerde ana firmaları ile ilişkilerini devam ettirmeleri bunun bir göstergesidir. Tüm bu katkılar bağımlı firmaların sürekliliklerini gösteren kanıtlar sunmaktadır.

⁸⁸ Mülakat sonuçlarını desteklemek amacıyla firmalara tekrar gönderilen soru formuna (EK-5) verilen cevaplara göre bağımlı firmaların ana firmaları ile iş ilişkilerinin uzun süreler kesintisiz bir şekilde devam ettiği görülmüştür. Bu bağlamda ÖF1 kurulduğundan beri (2013), ÖF2 2003’den beri, ÖF3 kurulduğundan beri (2007) 10 proje, ÖF4 1991’den beri 8 proje, ÖF5 kurulduğundan beri (2007) 5 proje, ÖF6 kurulduğundan beri (2013), ÖF7 1998’den beri 20 proje, ÖF9 2002 yılından beri ana firma ile ilişkisi kesintisiz bir şekilde devam etmektedir. Firmalar ana firmaların yeni projelerinde sürekli olarak aynı ürün grubunun işini almakla birlikte yıllar itibarıyla farklı ürün/parçaları da aldıkları olmuştur.

⁸⁹ Örneğin, ÖF3 için sektörde genellikle “*Küçük Toyota*” diye bahsedildiği ifade edilmiştir.

Tablo 21: Bağımlılığın Referans Etkisi Üzerinden Stratejik Seçenek Olabileceğine Dair İfadeler

Tema	Kategori	İfadeler (Verilerden Alıntı)
Sürdürülebilirlik	Referans Etkisi	<ul style="list-style-type: none"> - Toyota ailesine girdiğimde, onunla uzun-süreli ilişki devam ettiğinde, o güven oluştuğunda; hani buradaki fabrikaya verirken öbürlerine daha kolay ulaşabilirsin. İşin büyümesi anlamında bir katkısı var... Toyota iyi bir referans. Toyota ile iş yapan firmayla herkes iş yapmak ister (ÖF1) - Toyota bizim için önemli bir referans. Yeni iş yapmaya gittiğiniz zaman adam soruyor "nerelere iş yaptınız" diye. Toyota ile iş yaptığınız için onlardan büyük bir yıldız alırsınız. "Tamam, Toyota iş yaptysanız her tarafa iş yapabilirsiniz" modunda olurlar... Yeni iş yapmaya başladığımız firmalar da bizi Toyota da görmüş ya da Toyota'da yapmış olduğumuz işi görmüş firmalar... Toyota Sakarya için çok önemli, Marmara bölgesi için çok önemli. Çok büyük ekmeq kapısı... Toyota Dünya Devi bir firma... Toyota'nın referansı çok büyük. Nereye gidersek gidelim Türkiye'de, belki de dünyada bile "Toyota ile iş yapabiliyorsak, yapabiliriz, çalışabiliriz"... Biz de müşterilerimize ve rakiplerimize karşı "Toyota ile çalışıyoruz" moduna girdik... Toyota ile iş yapıyorsam bunun bedelini bir şekilde almışım. Bunu her yerde kullanırım. Yani bu benim için şöyle bir üstünlük sağlıyor olabilir: yeni bir iş yapacaksam rakiplerim ile aynı fiyatı vermişsem beni tercih ediyorlar (ÖF2) - Toyota çok büyük bir referans. Toyota yani. Global bir firma, dünyanın her yerine götürebilir sizi... Firmalar "Toyota'nın yan sanayisi olduğu için bunun daha standart prosesleri vardır, dolayısıyla bununla çalışmalıyız" algısı ile değerlendiriyor. Bizim diğer başka müşteriden iş almanızın temel sebebi muhtemelen bu (ÖF3) - Otomotiv sektöründe bir tedarikçinin yeni bir müşteriye ulaşması için referanslarının iyi olması lazım. Atıyorum bir Alman firmasına gittiğinizde ilk "kiminle çalışıyorsunuz? Kime ne yapıyorsunuz? Performansınız ne?" diyorlar. Renault sayesinde diğer müşterilerimizi kazandık yıllar içinde. Böyle bir firmaya hizmet ediyor olmak size yeni işleri de getiriyor. Mesela Toyota öyle geldi... Renault 1970'li yıllardaki araç imalatı Türkiye'de baktığımız zaman Renault bir şekilde her dönemde TR'de araç imalatında kaliteli araç üreten ve araçları da Türk müşteriler tarafından çok tercih edilen bir marka. Önemli bir referans. Bunu yeni ve potansiyel müşterilerimiz de böyle görüyor diye düşünüyoruz (ÖF4) - Hyundai ile çalıştığımız için daha güvenli bir firma olarak değerlendirilebiliyoruz... Biz şu an için TR'de çok bilinen bir firma değiliz. Yakın zamanda çok düşük bir oranda da olsa Ford ile çalışmaya başladık. Bu sayede bizi tanımaya başladılar (ÖF5) - Bence Hyundai önemli bir referans yani özellikle TR pazarında Hyundai'nin tedarikçisi olarak bilinmek iş yapar (ÖF6) - Renault'a ya da bir başkasına giderseniz; bak ben Tofaş'a torpido yapıyorum diyorsunuz. O zaman bakışlar değişiyor... Biz Ford'dan, Renault'dan aldığımız işleri Tofaş'a üretim yaptığımız için aldık... Ford, Renault bizi Tofaş'ın tedarikçisi olduğumuz için biliyorlar (ÖF7) - Siz Ford'a çalışıyorsanız, Q1 belgeniz varsa, diğer ana sanayilerle iş geliştirme vs.noktasında bu ciddi bir referanstır... Bu firmanın Q1'i var denildiğinde adamlar "Ya zaten Ford bunun denetimlerini yapmış, belgelendirmesini yapmış" diyorlar ve o güvenle buraya geliyorlar (ÖF8) - Biz farklı firmalardan çok sipariş aldık. Mesela Otokar'da çalışan mühendis başka bir firmada işe başlıyor. Gittiği firmada bizim ile ilgili bir iş olduğunda "X bu işi yapıyor" diyor. Veya direkt "Siz Otokar'a çalışıyorsunuz" deyip gelenler de var (ÖF9)

Firmaların bağımlılık ilişkilerinden kaynaklı olarak sürdürülebilirliklerini artırıcı bir başka etmen ise “*referans*” etkisidir. Zira bağımlı firmaların mevcut ana firmalarla olan ilişkileri bitse bile, güçlü (büyük, meşruiyetini sağlamış, itibar sahibi) bir ana firma ile iş yapmış olmanın referansı⁹⁰ ile yeni firmalarla iş yapma şansları artmaktadır. Araştırmanın bulguları, ana firmanın *itibarının* etkisiyle ona iş yapan tedarikçilerin de diğer üreticiler tarafından *bilinirliğinin* arttığını göstermektedir. Dolayısıyla, güçlü bir örgütün tedarikçisinin bu bilinirlik sayesinde diğer örgütlere de iş yapabilmesi mümkün olabilecektir. Yine bulgulara göre, yan sanayi firmaların ilişki içinde olduğu ana firma ile iş yapmaya başladıktan sonra hem yeni ana firmalar ile hem de mevcut ana firmanın tedarikçileri ile iş yapmaya başladıkları⁹¹ görülmektedir. Güçlü bir firma ile iş yapmanın bağımlı firmaların sürdürülebilirliği açısından sağladığı esas katkı diğer firmalar açısından söz konusu bağımlı firmaların yeterliliklerinin (performans, beceri, güvenilirlik) *öngörülebilirliği* yönündedir. Böylesi bir ilişkide yer almanın öngörülebilirlik açısından bağımlı firmalara sağladığı en önemli avantaj, firmanın çalışanlar, toplum, tedarikçiler veya diğer müşteriler için ana firma ile özdeşleştirilmesine⁹² yol açmasıdır. Bütün bu avantajlar bağımlı firmaların ana firmaları arasındaki ilişkiler sona erse bile diğer firmaların onlarla çalışılabileceğine, dolayısıyla bağımlı firmaların sürekliliklerine işaret etmektedir.

3.6.3. Bulguların Yorumu

Bu çalışmada, saha araştırmasından önce bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğine dair araştırmacı tarafından oluşturulan kuramsal çerçeve verilerin toplanması, analizi ve bulguların yorumlanmasında yön gösterici olmuştur. Bu nedenle araştırmanın bulguları ve kuramsal çerçeve arasında büyük ölçüde bir tutarlık söz konusudur.

⁹⁰ Analize konu olan firmaların (ÖF2, ÖF3, ÖF4, ÖF9) internet sitelerinde müşterilerini “referanslar” başlığı altında vermeleri destekleyici bir veri olarak değerlendirilebilir.

⁹¹ Bağımlı firmaların hem mülakatlarda hem de internet sitelerinde ana firmaları ile ilişkiye başladıktan sonra yeni müşteriler kazandıkları görülmüştür. Bu minvalde, ÖF1 Honda, Tofaş, Magna ve 2018 itibarıyla Toyota’nın yan sanayisi Boshoku ile; ÖF2 otomotiv, otomotiv yan sanayi (özellikle Toyota’nın yan sanayi), gıda, lastik sanayi, kağıt sanayi ve makine imalat sanayi gibi farklı sektörlerde birçok müşteri ile; ÖF3 Hyundai ve Toyota grubundaki Toyotomi, Futaba, Toyota Boshoku, Toyotetsu ile; ÖF4 Toyota, Honda, Nissan, Hyundai, Tofaş ve Toyota gruptaki Toyotetsu ile; ÖF5 Karsan ve Ford ile; ÖF7 Renault, Ford, Maserati, Alfa-Romeo, Jeep, Audi ve Volkswagen ile; ÖF9 ise Tırsan ile iş yapmaya başlamıştır.

⁹² Sektördeki tepe yöneticilerinde zamanla “Tedarikçi=Ana Firma” algısı oluşuyor. Ana firmanın bütün özellikleri ve yetkinlikleri yan sanayide de varmış gibi değerlendiriliyor. Yukarıda ÖF3 için ifade edilen “*Küçük Toyota*” benzetmesi de bunu desteklemektedir. Ana firma batmadığı sürece onun tedarikçisinin de batmayacağı yönündeki algı bağımlı firmaların öngörülebilirliklerini artırıcı bir etkiye sahiptir. Bu durum, aynı zamanda, çalışanların firmaya olan bağlılığını bile artırıcı bir etkiye sahiptir.

Analiz ve Bulgulara İlişkin Yorumlar

Bulgulara göre, bağımlı örgütlerin, tarafı oldukları bağımlılık ilişkisi sayesinde elde ettikleri (a) büyüme ve (b) yeni yetenek/yetkinlik geliştirme avantajları temelinde bir **rekabet üstünlüğü** sağladıkları görülmektedir. Bağımlılığın “**Büyüme**” üzerinden nasıl bir “rekabet üstünlüğü” sağladığına ilişkin bulgular, bariz bir şekilde, bağımlı örgütün pazar payı, ürün gamı, ihracat, üretim tesisi, üretim (fabrika) alanı, çalışan sayısı, ciro, üretim ölçeği gibi açılardan kapasitesinin arttığını göstermektedir. Firmaların kapasite artışı ilgili olarak özellikle ülkedeki üretim hacminin sınırlı olduğu durumlarda ihracat ve/veya başka bir ülkede yeni bir üretim tesisi açmak şeklindeki bir avantaja olanak tanınması “büyüme” açısından ayrı bir önem ifade etmektedir. Analize dahil edilen hemen hemen bütün firmaların yöneticileri, büyümelerinin sebebi olarak ana firmanın rolünü ifade etmişlerdir: “*Ana firma büyüdükçe, ana sanayideki büyümeye paralel bir şekilde, yan sanayi firmaların da büyüdüğüne*” yönelik bir söylem birliğinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, bağımlı örgütlerin kapasite artışının ana firmanın büyümesinin bir sonucu olarak gerçekleştiğine işaret etmektedir. Bağımlılığın “**Yeni Yetenek ve Yetkinlik Geliştirme**” üzerinden nasıl rekabet üstünlüğü sağladığına yönelik bulgular ise bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisi aracılığıyla yönetim sistemi ve uygulamaları, üretim verimliliği, ürün tasarımı, çalışanı güçlendirme, deneyim, know-how, iş süreçlerini geliştirme ve yeni ürün/teknoloji geliştirme anlamında katkı sağladıklarını; bu katkıların en büyük belirleyicisinin de iş yaptıkları ana firma olduğunu göstermektedir. Bu anlamda katılımcıların ifadelerinde “*ana firma geliştikçe, yeni bir ürün geliştirdikçe, birlikte geliyoruz, onlardan çok şey öğreniyoruz*” şeklinde bir söylem birliğinin olduğu görülmüştür.

Rekabet üstünlüğü temasına ilişkin bulgular, araştırmanın amacı ve iddiası açısından ele alındığında, “**Büyüme Avantajı**” ve “**Yeni Yetenek ve Yetkinlik Geliştirme**” kategorileri açısından bağımlı firmaların elde ettikleri kazanımlarda ana firmanın kendisinin büyümesinin ve geliştirdiği yetkinlik ve teknolojinin büyük oranda belirleyici olduğu görülmüştür. Bu durumda bir kazan-kazan durumundan söz edilebilir. Katılımcılar büyümeleri ve yetkinlik geliştirmelerinin kaynağı olarak ana firmadaki gelişmeleri göstermektedirler. Ana firma ile yüksek oranda iş yapmanın zorlayıcı yanları olmakla birlikte, görece dezavantajlı konumdaki bağımlı firmalara bu türden avantajlar sağladığı da görülmüştür. Görüşmelerde katılımcılar ana firma ile ilişkilerinin dışında bir başka

ilişkide olmaları durumunda bu türden avantajları elde edemeyecekleri yönünde öngörülerinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu, bağımlılık ilişkisinin bağımlı firmalar için arzu edilen bir duruma dönüşmesine sebep olmaktadır. Firmaların stratejilerini bu şekilde bağımlılık ilişkisi aracılığıyla sağladıkları avantajlar üzerinden şekillendirmeleri, bağımlılığın stratejik bir seçenek olarak değerlendirilmesini mümkün kılacak kanıtlar sunmaktadır.

Bulgulara göre, bağımlılık ilişki sayesinde, bağımlı örgütlerin **sürdürülebilirliği** ise (a) söz konusu bağımlılık ilişkisinden sağlanan fayda (b) mevcut ana firma ile uzun süreli ilişki ve (c) ana firma ile olan ilişkinin referansı aracılığıyla alternatif yeni firmalara ulaşılması şeklinde karşılık bulmaktadır. “**İlişkiden Sağlanan Fayda**” kategorisi, genel anlamıyla, aradaki ilişki asimetric olsa bile, bağımlı örgütlerin de söz konusu ilişkiden bir takım *faydalar* sağlayabileceğini göstermektedir. Zira veriler, aradaki ilişkinin “kazan-kazan” prensibine dayandığına işaret etmektedir. Bunun bir yansıması olarak, bağımlı örgütün söz konusu ilişkiden sağladığı en önemli faydanın karşılaştıkları/karşılaşabilecekleri “belirsizlikleri azaltma” olduğu görülmektedir. Sonuçta, bağımlılık ilişkisi aracılığıyla firmaların belirsizliklerini azaltmaları ve böylece sürekliliklerini güvence altına almaları süreklilikleri için önemli bir kazanım olmaktadır. Bütün bu avatajlar temelinde, bağımlılığın stratejik bir seçenek olabilirdiği desteklenmektedir.

“İlişkiden Sağlanan Fayda” kategorisi altındaki “Varlığını Sürdürme”, “Güçlü Örgütün Himayesi”, “Yıkıcı Rekabetin Etkilerin Korunma”ya yönelik bulgular ve “**Uzun Süreli İlişki**” kategorisine yönelik bulgular, KBK’nin asimetric bağımlılık ile ilgili açıklamalarından farklı olarak, bağımlı firmaların zamanla ana firmalar için neredeyse “vazgeçilmez” olduklarına işaret etmektedir. Bağımlı firmaların yöneticileri olağanüstü bir durum olmadığı sürece aradaki ilişkinin bitmeyeceğini ifade etmişlerdir. Oysa, KBK’nın varsayımlarında asimetric bağımlılık koşullarında bağımlı firmaların vazgeçilmezliğine yönelik herhangi bir ima bulunmamaktadır.

Belirsizlikleri azaltma ve vazgeçilmezlik vurgusu, tartışılması gereken diğer bir unsur olarak “*güven*” kavramını ön plana çıkarmaktadır. Ana firmaya duyulan güvenin bir sonucu olarak, bağımlı firmaların söz konusu ilişki temelinde kendileri için belirsizlik ifade eden şeyleri ortadan kaldırdıkları ve daha önemlisi kendilerini ana firma için vazgeçilmez

hissettikleri söylenebilir. Aynı zamanda aradaki güvenin her iki taraf için işlem maliyetlerini azaltıcı bir etkisi de vardır. Çünkü yan sanayi firmalar kesintisiz bir şekilde işinin ve bunun karşılığında kazancının devam edeceğini, ana firma da faaliyetleri için gerekli olan kaynağı kesintisiz bir şekilde alacağını bilmektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da aradaki ilişkinin çok uzun yıllar daha devam edeceği yönünde söylemlerde buldukları düşünülmektedir. Bununla ilgili KBK için bir başka çarpıcı sonuç da bağımlı firma yöneticilerinin “*ana firmalar için de bu ilişkinin uzun yıllar devam edeceği*” yönündeki ifadeleridir. Katılımcılar sıklıkla bu şekilde ana firmaları adına söylemlerde bulunmuşlardır.

Vazgeçilmezlik ve güvenin bir yansıması olarak ana firma adına söylemde bulunmak gibi olgular esasında otomotiv sektöründe ana firma ile yan sanayi firma arasındaki “özdeşleşmeyi” göstermektedir. Bu özdeşleşme ise aradaki güven ve vazgeçilmezliği açıklama potansiyeline sahiptir. Özdeşleşme ile ilgili olarak çalışmaya konu olan ana firmalardan kanıtlara rastlanmıştır. Mülakatlarda aradaki özdeşleşmenin farklı kültürlerde farklı şekillerde karşılık bulduğuna yönelik şu şekilde ifadeler rastlanmıştır: Toyota’da akrabalık-aile, Hyundai’de klan mantığı, Renault’da abi-kardeş gibi. Dolayısıyla özdeşleşme analize konu edilen firmaların ana firmaları ile ilişkilerini özetleyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bunlar, bağımlı firmaların süreklilikleri için bir anlam ifade etmektedir.

Bağımlı firmaların sürdürülebilirliklerinin diğer bir göstergesi de güçlü bir ana firma ile iş yapmış olmanın *referansının* diğer firmalarla iş yapmaya olanak tanınmasıdır. Ana firmanın itibarının etkisiyle ona iş yapan tedarikçilerin de *bilinirliğinin* arttığı söylenebilir. Bu açıdan güçlü bir firma ile iş yapmanın bağımlı firmaların sürdürülebilirliği açısından sağladığı esas katkı bağımlı firmaların *yeterliliklerinin* (performans, beceri, güvenilirlik) *öngörülebilirliği* yönündedir. Bu da hem mevcut ana firma ile aradaki güvenin ve vazgeçilmezliğin sağlamlaşmasında hem de söz konusu ilişki bitse bile diğer firmalar için tercih edilmede önemli bir etkiye sahiptir. Tüm bunlar da bağımlı firmaların sürdürülebilirliklerine katkı yapmaktadır.

Araştırma sorusu odağında bulgulara yönelik yapılan tartışmalardan hareketle bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğinin diğer bir göstergesi de ana firmalar ile tedarikçileri arasındaki böylesi bir ilişkinin bağımlı firmaya sağladığı bütün kazanımların

sektöre yeni firmalarının girişlerini engelleme potansiyelidir. Bulgular, yan sanayi firmaların ana firmaları ile girdikleri bağımlılık ilişkisinden elde ettikleri kazanımların yeni firmaların sektöre girmeleri önünde birer engel olduğuna işaret etmektedir. Bu anlamda güçlü bir örgütle girdikleri bağımlılık ilişkisinde yer almaları sayesinde bağımlı örgütlerin elde ettikleri pazar payı, yapacakları yüksek maliyetli yatırımlar için aldıkları finansal destekler (sermaye), geliştirdikleri yeni ürün/teknoloji ve diğer beceriler, sağladıkları alt yapı ve maliyet avantajları, aldıkları patentler, ana firma ile ilişkilerinin çok uzun yıllar kesintisiz bir şekilde devam etmesi böylesi bir ilişkinin tarafı olmayan yeni/potansiyel rakiplerin sektöre girmelerinin, girseler bile ayakta kalmalarının zor olduğunu göstermektedir. Bu durum bağımlı firmalara sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Yukarıda detaylı olarak gösterilen bulgular ve bulgulara ilişkin ön değerlendirmeler, *bağımlılık ilişkisinden kaynaklı avantajlar nedeniyle bağımlılığın bağımlı örgütler için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak değerlendirilebileceğini* göstermektedir. Araştırmanın bulguları çerçevesinde bağımlı firmaların bağımlılık ilişkisi temelinde elde ettikleri avantajlar bağımlılık ilişkisindeki bağımlı taraf açısından “rıza” kavramının irdelenmesini akla getirmektedir. KBK’nin varsayımlarına göre bağımlılık asimetrik koşullarda kurtulmak istenen bir durum olarak değerlendirilirken, araştırmanın bulgularına göre “rıza” kavramı üzerinden bir tercih olarak değerlendirilebilir. Firmalar her ne kadar asimetrik bir şekilde bağımlı olsalar da, bu ilişkiden sağladıkları avantajlar nedeniyle böylesi bir ilişkide kalmaya razı olabilirler ve bu bağımlılık ilişkisini bir tercihe dönüştürebilir. Bu durumda bağımlılık, bağımlı firmalar açısından stratejik bir seçenek olarak değerlendirilebilir.

Araştırma sorusu odağındaki tüm tartışmalar göz önüne alındığında, bağımlılık ilişkisinde bağımlı olan örgütün söz konusu ilişkiyi “sürdürme” arzusunun stratejik oluşu, o örgütün varlığını bu ilişki dışında sürdürme konusundaki endişelerinden kaynaklanabilir. Hayatta kalma olasılığının güçlü olduğu bu seçenek sözü edilen nedenden dolayı “stratejik” olarak değerlendirilebilir. Bu sonuç KBK’deki “*örgütlerin bağımlılıktan kurtulmak isteyeceği ve gücün peşinden koşacağı*” yönündeki varsayımını da tartışılır hale getirmektedir. Buradan, özellikle firma davranışları literatürüne yönelik olarak, firmaların “*yaşamlarını öncelemesi*” kavramı ileride yapılacak çalışmalar için bu gözle tekrar irdelenecek bir kavram olarak önerilmektedir. Sonuç olarak, çalışmadaki kuramsal ve ampirik kanıtların

gösterdiği gibi, bağımlılığın KBK’de ima edildiği gibi çok da kötü bir şey olmadığı söylenebilir.

Sektörel Özelliklere İlişkin Yorumlar

Yukarıda bağımlılığın hangi açılardan stratejik bir seçenek olabileceğine dair yapılan tartışmalardan bağımlılık ilişkisinden doğan avantajların bazılarının otomotiv sektörüne özgü oldukları düşünülebilir. Bu durum, çalışmanın kuramsal katkısını sınırlandırmaz. Bağımlılık olgusunun « bağlama özgü » olduğu sonucunu doğurur ki örgüt kuramları literatüründe ihmal edilen konulardan birisi de budur. Bu saptama, çalışmanın örnek olaylarının seçiminde otomotiv sektörüne odaklanılmasının makuliyetini de ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, yan sanayi firmalarının performans ve yetkinliklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü elde etmelerinde ve bu üstünlüklerini sürdürülebilir kılmalarında ana firmaların önemli etkilerinin olduğu görülmektedir. Olgunlaşmış bir sektör olan otomotiv sanayinde girdi maliyetleri birbirlerine yakındır ve bu nedenle ana sanayi firmaları maliyet dışında uzun sürede kendilerine problem oluşturmayacak firmalarla sürdürülebilir bir ilişkiyi tercih etmektedirler. Zira ana sanayi firmaları proje döneminde herhangi bir tedarikçi değişikliğinin yaratabileceği sorunlar nedeniyle kendilerine belirsizlik kaynağı oluşturacak firmaları tedarik ağlarına dâhil etmek istememektedirler. Bunun doğal bir sonucu olarak tedarikçi-alıcı ilişkileri genel olarak çok uzun yıllar devam edecek şekilde oluşturulmaktadır. Bu durum tedarikçi firmaların sürdürülebilirlikleri için de önemlidir. Analize konu olan firmaların tümünün kurulduğundan beri veya çok uzun süreler aynı ana firmalar ile ilişkilerini devam ettirmeleri bu durumun bir göstergesidir. Yan sanayi firmaların elde ettikleri bütün bu katkılardan hareketle, bağımlılığın bağımlı örgütler için stratejik bir seçenek olarak değerlendirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Bölümün Değerlendirmesi

İkinci bölümde “bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceği” yönünde geliştirilen kuramsal çerçevenin ampirik olarak temellendirmek üzere oluşturulan bu bölüm otomotiv sektöründe *çoklu nitel örnek olay çalışması* olarak tasarlanmıştır. Verilerin toplanması, analiz edilmesi ve bulguların yorumlanmasında daha önceden geliştirilen kuramsal çerçeve yön gösterici olmuştur. Bu nedenle veriler tümdengelimsel bir mantıkla analiz edilmiştir. Araştırmada ihtiyaç duyulan verilere mülakat ve ikincil veriler ile ulaşılmıştır.

Verilerin analizi neticesinde ulaşılan bulgularda kuramsal çerçevedeki tema ve kategorilerin her biri için ampirik kanıt bulunmuştur. Ayrıca kuramsal çerçeveye ek olarak iki yeni kod belirlenmiştir. Bu nitel çalışmaların doğasına uygun bir durumdur. Bulgulara göre, bağımlılık ilişkisi hem rekabet üstünlüğü elde etme hem de elde edilen rekabet üstünlüğünün sürekli kılınabilmesi açısından stratejik bir seçenek olarak değerlendirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç bölümünde, genel olarak, çalışmada nelerin yapıldığı, nelerin yapılamadığı ve ilerleyen çalışmalarda nelerin yapılabileceği tartışılır. Bir başka ifadeyle, araştırmanın sonuçlarının kuram ve uygulama açısından ne anlama geldikleri ele alınır. Bu nedenle, bu başlıkta, araştırmanın sonuçlarının araştırma sorusuna cevap olabilme potansiyelinin bir değerlendirmesi yapılmıştır. Bu anlamda araştırmanın bulgularının KBK'nin bağımlılık tanımlamasını derinleştirmesi açısından nasıl bir katkı sağladığı tartışılmıştır. Ayrıca, çalışmanın kuramsal ve ampirik katkılarına ek olarak, ilerleyen çalışmalarda neler yapılabileceğine yönelik öneriler sunulmuştur.

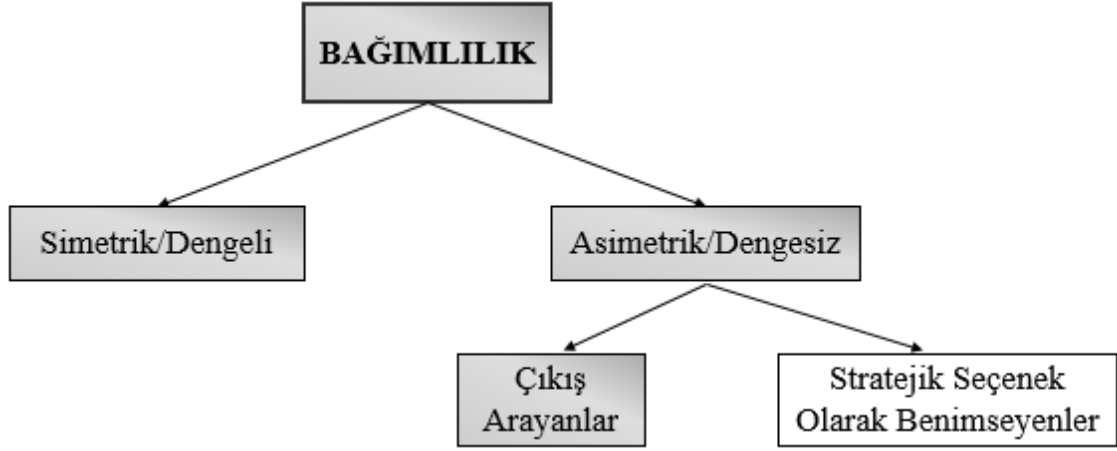
Çalışmanın bağımlılık literatürüne yaptığı önemli katkılar vardır. Bunlardan ilki çalışmanın *odağı* açısından dır. Asimetrik bağımlılık ilişkileri, KBK'nin içindeki (Pfeffer ve Salancik, 2003; Casciaro ve Piskorski, 2005; Gulati ve Sytch, 2007) ve dışındaki (Molm, 1990; Frazier ve Rody, 1991; Gundlach ve Cadotte, 1994; Frazier ve Antia, 1995; Roemer, 2004; Cox, 2004; Benton and Maloni, 2005; Kumar, 2005; Zhao vd., 2008; Ford vd., 2012) çalışmalarda genellikle güçlü örgütlerin ilişkideki davranışları ve alışverişin koşullarını kontrol etmek için karşı tarafa baskı uygulaması ve fırsatçı davranması şeklinde ele alınmıştır. Yani asimetrik bağımlılık koşullarında bağımlı örgütlerin maruz kaldıkları olumsuz sonuçlara odaklanılmıştır (Dapiran ve Hogarth-Scott, 2003; Touboulic vd. 2012; Nyaga vd., 2013; Johnsen ve Lacoste, 2016). Buna göre literatürde daha çok güçlü örgütlerin, sahip oldukları gücü kullanarak (Molm, 1981; Lawler vd., 1988; Provan ve Gassenheimer, 1994; Crook ve Combs, 2007; Handley ve Benton Jr, 2012; Huo vd., 2019), zayıf taraf üzerinde bir takım zorlayıcı etkilerde bulunmaları sonucunda (Lawler ve Bacharach, 1987; Kumar vd., 1995; Molm, 1997; Lee ve Johnsen, 2012) sözleşme şartlarını kendi faydalarını arttıracak ve ilişkiden elde edilecek getirinin daha büyük bir kısmına sahip olacak şekilde yönlendirdikleri (Molm, 1985; Kumar vd., 1998; Cox, 2001; Johnsen ve Ford, 2002; Cowan vd., 2015; Siemieniako ve Mitrega, 2018) ele alınmıştır. Buna karşılık, az sayıda da olsa, bağımlılık ilişkisindeki zayıf tarafı konu edinen çalışmalara da rastlanılmıştır (Ramsay ve Wagner, 2009; Bastl vd., 2013; Habib vd., 2015; Li ve Tan, 2018; Talay vd., 2018; Qiu, 2018; Driesen, 2018). Ancak bu çalışmalar da “güçlü” referans almışlar, esasında zayıf örgütlerin hangi eylemlerde bulunurlarsa güçlü olabileceklerine odaklanmışlardır. Bu yönelim de esasında KBK'nin bağımlılığın zorlayıcı ve olumsuz özelliklerinden dolayı kurtulunması gereken bir durum olduğuna

yönelik mevcut varsayımını desteklemiştir. Dolayısıyla bağımlılık ilişkilerinin ele alındığı literatürde daha çok güce ve güçlü olmaya odaklanıldığı görülmüştür (Magnani vd., 2018). Bu çalışma *salt olarak* asimetrik bağımlılık ilişkilerinde *bağımlı olma durumunu* ele alması itibariyle farklılaşmaktadır.

Çalışmanın ikinci katkısı *kuramsal* açıdandır. Esasında bağımlılık literatüründe bu çalışmadaki iddiayı destekleyecek argümanlara rastlamak mümkündür. Literatürde asimetrik koşullarda bağımlılık ilişkisinin bağımlı örgütlere de bir takım avantajlar sağlayabileceğini ele alan çalışmalar mevcuttur (Etemad vd., 2001; Blomqvist, 2002; Chen ve Chen, 2002; Holmlund, 2004; Blomqvist vd., 2005; Mouzas ve Ford, 2007; Thomas and Esper, 2010; Colurcio vd., 2012; Wang ve Jap, 2017; Caniels vd., 2018; Perez ve Fierro, 2018). Bu anlamda bu çalışmanın *tamamen* yeni bir şey söylemediği düşünülebilir. Ancak bu çalışmayı ve çalışmanın sonuçlarını literatürdeki çalışmalardan ayıran nokta şöyle izah edilebilir. Birincisi; literatürde her ne kadar bağımlılık ilişkisinin bağımlı örgütlere bir takım avantajlar sağlayabileceği veya bağımlı örgütlerin böylesi bir ilişkiden bir takım faydalar elde edebileceği ele alınsa da, söz konusu avantajları toparlayıcı bir çerçevede sunan bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. İkincisi, söz konusu çerçevede yer alan avantajların bir kısmı ima yoluyla tespit edildiğinden literatürde karşılık bulmamıştır. Üçüncüsü ve bu çalışma açısından en önemlisi, söz konusu avantajların KBK'nin bağımlılık ile ilgili açıklamalarına sunabileceği katkılara değinilmemiştir. Çalışma literatürdeki esas bu boşluğu doldurmaktadır. Bu çalışmada bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisinden elde edebilecekleri avantajlar bir çerçevede sunulmuştur. Söz konusu çerçeve, KBK'nin bağımlılık ile ilgili açıklamalarına katkı sunacak şekilde, bağımlılığın stratejik bir seçenek olabilirliği üzerinden şekillendirilmiştir. Bu çerçevenin kuramsal ve ampirik olarak ele alınması sonucunda KBK'nin bağımlılık ayırımında bir açılım önerisinde bulunulmuştur.

KBK'ye göre (Pfeffer ve Salancik, 2003; Casciaro ve Piskorski, 2005) asimetrik bağımlılık ilişkilerinde bağımlı örgütlerin, maruz kaldıkları zorlayıcı etkilerden dolayı, bağımlılık ilişkisinden kurtulmak isteyecekleri varsayılmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ise, kuramın varsayımlarının aksine, asimetrik bağımlılık koşullarında bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceğinin kuramsal ve ampirik açıdan mümkün olduğu görülmüştür. Buradan hareketle KBK'deki simetrik-asimetrik şeklindeki bağımlılık ayırımı asimetrik bağımlılık üzerinden bir kademe daha açılarak asimetrik

bağımlılık koşullarında bağımlılığın stratejik bir seçenek de olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın sonuçlarının KBK'ye katkısı Şekil 13'de gösterilmektedir.



Şekil 13: Çalışmanın Kurama Katkısı

Çalışmanın üçüncü katkısı ise *ampirik* açıdandır. Bağımlılık kavramının ampirik bir çalışmaya konu edilmesi KBK literatürü için önemli bir adımdır. Kitaplarının ikinci baskısının önsözünde kuramın varsayımlarının yeteri kadar ampirik olarak test edilmediğinden dert yakınan Pfeffer ve Salancik (2003: xvi) kuramın argümanlarının farklı bağlamlar içinde ele alınmasının önemine de değinmişlerdir (2003: xxiv). Türk ulusal yazınında KBK'nin argümanlarının test edildiği çalışmaların ve tezlerin olmaması da bu çalışmanın önemini ortaya çıkarmaktadır.

Çalışmanın kuramsal ve ampirik sınırlılıkları da göz önünde bulundurularak (ve bu sınırlılıkları da ifade edecek şekilde), mevcut araştırmayı daha ileriye taşımak noktasında yapılabilecek kavramsal, kuramsal ve ampirik araştırma önerileri şu şekildedir:

Kavramsal ve ***Kuramsal*** araştırma önerileri;

- Bu çalışmada bağımlılığın stratejik seçenek olabileceğine yönelik kuramsal bir çerçeve geliştirebilmek için örgüt kuramlarında düzen paradigmasında (Burrell ve Morgan, 1979) yer alan *beş* örgüt kuramı ile stratejik yönetim literatürüne başvurulmuştur. Ancak başka çalışmalarda bu çalışmada ele alınan örgüt kuramlarının kapsamı genişletilebilir. Çatışma paradigmasında yer alan örgüt kuramlarının bağımlılığa nasıl anlam yükledikleri de tartışılabilir.
- KBK literatürüne yönelik literatür incelemelerinin (Hillmann vd., 2009; Davis ve Cobb, 2010; Drees ve Heugens, 2013, Wry vd., 2013) odağında hep ampirik

çalışmalar bulunmaktadır. Ampirik çalışmalar da genellikle bağımlı örgütlerin bağımlılık ilişkisindeki konumlarını değiştirmeleri için giriştikleri stratejik eylemler çerçevesinde ele alınmaktadır. Yeni çalışmalarda KBK literatürüne ilişkin literatür incelemesinin kapsamını hem kuramsal hem de ampirik çalışmalar oluşturabilir. Özellikle kuramın ana damarını oluşturan güç ve bağımlılık gibi kavramlara yönelik kuramsal çalışmaların eleştirel bir incelemeye tabi tutulması, KBK literatüründeki önemli bir eksiklikliği giderebilir.

Ampirik araştırma konusu önerileri;

- Bu çalışmanın bir devamı olarak bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceği “*ekolojinin tasvirine*” yönelik bir çalışma yapılabilir. Bağımlılığın hangi bağlamsal koşullarda stratejik bir seçenek olarak değerlendirildiği yeni bir çalışmada tartışılabilir.
- Bu çalışmada bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceği otomotiv sektörü üzerinden çalışılmıştır. Ancak asimetric bağımlılık özelliği taşıyan havacılık, tekstil, savunma, beyaz eşya gibi farklı sektörlerdeki ilişkiler de yeni çalışmalara konu edilebilir. Bu aynı zamanda bu çalışmanın aktarılabirliğinin göstergesidir.
- Bu çalışma sadece bağımlı örgütlerin içinde buldukları durumu anlamayı amaçlamıştır. Ancak “*bağımlılığın stratejik bir seçenek olabileceği*” iddiasının sadece bağımlı tarafın bakış açısı ile değil de her iki tarafın bakış açısının dâhil edilerek araştırılması da anlamlı olacaktır.
- KBK literatürü açısından atılacak en önemli adımlardan birisi bağımlılık kavramının operasyonel hale getirilmesidir. Kuramın argümanlarının ampirik olarak sınanmasındaki eksikliğin bir nedeni de kavramın muğlaklığıdır. KBK’nin temel kavramlarının operasyonelleştirilmesine ilişkin çalışmalara gerek vardır.
- Asimetric bağımlılık ilişkilerinin ele alındığı böylesi bir çalışmada güven, vazgeçilmezlik, özdeşleşme, öngörülebilirlik gibi kavramlarla ifade edilmeye çalışılan ana firma ile uzun süreli ilişki, bu ilişkinin bağımlı firmalar için birtakım belirsizlikleri ortadan kaldırması ve katılımcıların ana firmaları adına aradaki ilişkinin devam edeceği yönünde söylemlerde bulunmaları şeklindeki bulgular KBK literatürü için açılacak yeni bir yol olabilir. İlerleyen çalışmalarda asimetric bağımlılığın zamanla simetric bağımlılığa dönüşebileceği/dönüşemeyeceği bu bulgu üzerinden çalışılabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Baum J. A. C. ve T. L. Amburgey (2002). Organizational Ecology, Baum J.A.C. (Ed.), *The Blackwell Companion to organizations* içinde, Blackwell Publishing.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick.
- Boxenbaum, E. ve S. Jonsson (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. ve Suddaby, R. (Ed.) *The Sage handbook of organizational institutionalism* içinde, 78-98.
- Burrell, G. ve G. Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Cevizci, A. (2014). *Felsefe Sözlüğü*, 4. Baskı, Say Yayınları, İstanbul.
- Coşkun, R. (2016). *Stratejik Yönetim: Kuram ve Uygulama (Ders Notları)*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni* (3. Baskı). M. Bütün ve S. B. Demir (çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Denzin, N. K. ve Y. S. Lincoln. (Ed.). (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Third Edition). London: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications Inc.
- Dul, J. ve T. Hak (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (Fourth Edition), Sage Publications Inc.
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research Principles and Practices*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hannan, M. T. ve G. G. Carroll (1992). *Dynamics of organizational populations: Density, legitimation, and competition*. Oxford University Press
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. Powell, W. W. ve P. DiMaggio (Ed.). *The new institutionalism in organizational analysis* içinde, 6, 143-163.

- Julien, H. (2008). Content Analysis. L. M. Given (Ed.). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods* içinde. Sage Publications, Inc.
- Keegan, S. (2009). *Qualitative Research: Good Decision Making Through Understanding People, Cultures and Markets*. London: Kogan Page Publishers.
- Keohane, R. O. ve J. S. Nye (1977). *Power and Interdependence: World Politics in Transition* (second editin). Boston: Little, Brown.
- Klein, P. G. (2005). The make-or-buy decisions: Lessons from empirical studies. Ménard, C. ve M. M. Shirley (Ed.). *Handbook of new institutional economics* içinde. Dordrecht: Springer Berlin Heidelberg, 2005, 435-464.
- Lincoln, Y. S. ve E. G. Guba. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, Inc.
- Marshall, G. (2005). *Sosyoloji Sözlüğü*, Akınbay O. ve D. Kömürcü (çev.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- McKelvey, B. (1982). *Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification*. Berkeley, CA: University of California Press
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. S. Turan (çev.), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miles, M. B. ve A. M. Huberman. (1994). *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis* (Second Edition). London: Sage Publications.
- Neuman, W. L. (2006). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri, Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*. Ö. Sedef (çev.). İstanbul: Yayınodası Yayıncılık.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. Bütün M. ve S. B. Demir (çev.), Ankara: Pegem Akademi.
- Pauwels, P. ve P. Matthyssens. (2004). The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business. Marschan-Piekkari, R. ve C. Welch (Ed.). *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* içinde, Edward Elgar Publishing, 125-143.
- Perakyla, A. (2005). Analysing Talk and Text. Denzin, N. K. ve Y. S. Lincoln (Ed.). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Third Edition) içinde, Sage Publications, Thousand Oaks, 869-886.
- Perrow, C. (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978, 2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford Business Press, California.

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Porter, M. (2008). *Rekabet üzerine*. Tanrıyar, K. (çev.), İstanbul: Optimist Yayınları.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. Bayrak, D., H. B. Arslan ve Z. Akyüz (çev.), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rao, H. (2002). Interorganizational ecology, Baum J.A.C. (Ed.). *The Blackwell Companion to organizations* içinde, Blackwell Publishing.
- Sargut, A. S. (2015). Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme. Sargut, S. ve Ş. Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları* içinde, 3. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Schwandt, T. A. ve E. F. Gates. (2017). Case Study Methodology. Denzin, N. K. ve Y. S. Lincoln (Ed.). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Fifth Edition) içinde, Sage Publications, Thousand Oaks, 600-630.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Foundations for Organizational Science A Sage Publications Series, Sage Publications Inc.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations* (second edition). Foundations for Organizational Science A Sage Publications Series, Sage Publications Inc.
- Scott, W. R. ve S. Christensen (1995). *The institutional construction of organizations: International and longitudinal studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shkedi, A. (2005). *Multiple case narrative: A qualitative approach to studying multiple populations* (Vol. 7). John Benjamins Publishing.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. Denzin, N. K. ve Y. S. Lincoln (Ed.). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Third Edition) içinde, Sage Publications, Thousand Oaks, 443-466.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism Firms Markets. Markets, Relational Contracting*, New York.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (Third Edition). London: Sage Publications, Thousand Oaks.

Sürekli Yayınlar

- Aldrich, H. E. ve J. Pfeffer (1976). Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*. 2, 79-105.
- Astley, W. G. (1985). The two ecologies: Population and community perspectives on organizational evolution. *Administrative science quarterly*, 224-241.
- Astley, W. G. ve A. H. Van de Ven (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 245-273.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *Academy of Management Review*. 14.4, 496-515.
- Baldwin, D. A. (1980). Interdependence and Power: A Conceptual Analysis. *International Organization*. 34.4, 471-506.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 5.1, 7-38.
- Barnett, W. P. (1990). The organizational ecology of a technological system. *Administrative science quarterly*. 31-60.
- Barnett, W. P., ve Carroll, G. R. (1987). Competition and mutualism among early telephone companies. *Administrative Science Quarterly*. 400-421.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*. 32.10, 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 17.1, 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*. 9.4, 49-61.
- Barney, J. B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *The Academy of Management Executive*. 16.2, 53-57.
- Baskarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report*. 19.40, 1-25.
- Bastl, M., M. Johnson ve T. Y. Choi (2013). Who's seeking whom? Coalition behavior of a weaker player in buyer-supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*. 49.1, 8-28.
- Baum, J. A., ve J. V. Singh (1994). Organizational niches and the dynamics of organizational mortality. *American Journal of Sociology*. 100.2, 346-380.
- Baxter, P. ve S. Jack. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design And Implementation For Novice Researchers. *The Qualitative Report*. 13.4, 544-559.

- Benton, W. C. ve M. Maloni (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*. 23.1, 1-22.
- Bharadwaj, S. G., P. R. Varadarajan ve J. Fahy (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *The Journal of Marketing*. 57.4, 83-99.
- Bitektine, A. (2008). Prospective Case Study Design: Qualitative Method For Deductive Theory Testing. *Organizational Research Methods*. 11.1, 160-180.
- Blomqvist, K., P. Hurmelinna ve R. Seppänen. (2005). Playing the Collaboration Game Right-Balancing Trust and Contracting. *Technovation*. 25.5, 497-504.
- Bloom, P. N. ve V. G. Perry (2001). Retailer power and supplier welfare: The case of Wal-Mart. *Journal of Retailing*. 77.3, 379-396.
- Caniëls, M. C. J. ve A. Roeleveld (2009). Power and Dependence Perspectives on Outsourcing Decisions. *European Management Journal*. 27.6, 402-417.
- Caniëls, M. C. J. ve C. J. Gelderman (2007). Power and Interdependence in Buyer-Supplier Relationships: A Purchasing Portfolio Approach. *Industrial Marketing Management*. 36.2, 219-229.
- Caniëls, M. C. J., F. G. S. Vos, H. Schiele ve N. J. Pulles (2018). The Effects of Balanced and Asymmetric Dependence on Supplier Satisfaction: Identifying Positive Effects of Dependency. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 24, 343-351.
- Caporaso, J. A. (1978). Dependence, Dependency, and Power in The Global System: A Structural and Behavioral Analysis. *International Organization*. 32.1, 13-43.
- Caridà, A., M. Colurcio ve M. Melia (2015). Designing a Collaborative Business Model for SMEs. *Sinergie Italian Journal of Management*. 33, 233-253.
- Carroll, G. R. (1984). Organizational ecology. *Annual review of Sociology*. 10.1, 71-93.
- Carroll, G. R. (1985). Concentration and specialization: Dynamics of niche width in populations of organizations. *American journal of sociology*. 90.6, 1262-1283.
- Carter, C. R. ve D. S. Rogers (2008). A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 38.5, 360-387.
- Casciaro, T. ve M. J. Piskorski (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*. 50, 167-199.
- Chen, H. ve T. J. Chen. (2002). Asymmetric Strategic Alliances: A Network View. *Journal of Business Research*. 55, 1007-1013.

- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*. 4.16, 386-405.
- Colurcio, M. (2009). Asymmetric business relationships and interaction capabilities: An exploratory study. *Sinergie*. 16, 109-128.
- Colurcio, M., P. Wolf, Y. Kocher ve T. R. Spena. (2012). Asymmetric Relationships in Networked Food Innovation Processes. *British Food Journal*. 114.5, 702-727.
- Cook, K. S. (1977). Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations. *The Sociological Quarterly*. 18.1, 62-82.
- Cooper, R. N. (1972). Economic Interdependence and Foreign Policy in the Seventies. *World Politics*. 24.2, 159-181.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't. *Business horizons*. 29.1, 54-61.
- Cox, A. (2001). Managing with power: strategies for improving value appropriation from supply relationships. *Journal of Supply Chain Management*. 37.1, 42-47.
- Cox, A. (2004). The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*. 9.5, 346-356.
- Cowan, K., A. K. Paswan ve E. Van Steenburg (2015). When inter-firm relationship benefits mitigate power asymmetry. *Industrial Marketing Management*. 48, 140-148.
- Crook, T. R. ve J. G. Combs (2007). Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*. 25.2, 546-555.
- Dapiran, G. P. ve S. Hogarth-Scott (2003). Are co-operation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 31.5, 256-267.
- Dastmalchian, A. (1984). Environmental Dependencies and Company Structures in Britain. *Organization Studies*. 5.3, 227-241.
- Davis, G. F. ve J. A. Cobb (2010). Chapter 2 Resource dependence theory: Past and future”. *Stanford's organization theory renaissance* içinde. 1970–2000, 21–42.
- Day, G. S. ve R. Wensley (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*. 52, 1-20.
- Dierickx, I. ve K. Cool (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 35.12, 1504-1511.
- DiMaggio, P. ve W. W. Powell (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*. 48.2, 147-160.

- Dobrev, S. D., S. Z. Ozdemir ve A. C. Teo (2006). The ecological interdependence of emergent and established organizational populations: Legitimacy transfer, violation by comparison, and unstable identities. *Organization Science*. 17.5, 577-597.
- Dobrev, S. D. ve T. Y. Kim (2006). Positioning among organizations in a population: Moves between market segments and the evolution of industry structure. *Administrative Science Quarterly*. 51.2, 230-261.
- Donada, C. ve G. Nogatchewsky. (2006). Vassal or Lord Buyers: How to Exert Management Control in Asymmetric Interfirm Transactional Relationships?. *Management Accounting Research*. 17.3, 259-287.
- Dore, R. (1983). Goodwill and The Spirit of Market Capitalism. *British Journal of Sociology*. 34.4, 459-482.
- Dowling, J. ve J. Pfeffer (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*. 18.1, 122-136.
- Drees, J. M. ve P. P. Heugens. (2013). Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis. *Journal of Management*. 39.6, 1666-1698.
- Duvall, R. D. (1978). Dependence and Dependencia Theory: Notes Toward Precision of Concept and Argument. *International Organization*. 32.1, 51-78.
- Dyer, J. H. ve H. Singh (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. 23.4, 660-679.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*. 14.4, 532-550.
- Eisenhardt, K. M. ve J. A. Martin (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*. 21.10-11, 1105-1121.
- El-Ansary, A. I. ve L. W. Stern (1972). Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*. 9.1, 47-52.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Depence Relations. *American Sociological Review*. 27.1, 31-41.
- Ergil, D. (1974). Bağımlılık Olgusu ve Merkez Çevre Sisteminin Evrimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 29.2, 167-184.
- Etemad, H., R. W. Wright, ve L. P. Dana (2001). Symbiotic International Business Networks: Collaboration Between Small and Large Firms. *Thunderbird International Business Review*. 43.4, 481-499.
- Ford, R. C., Y. Wang ve A. Vestal (2012). Power asymmetries in tourism distribution networks. *Annals of Tourism Research*. 39.2, 755-779.

- Frazier, G. L. ve R. C. Rody (1991). The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *Journal of marketing*. 55.1, 52-69.
- Frazier, G. L. ve K. D. Antia (1995). Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 23.4, 321-326.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*. 33.3, 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*. 17.2, 109-122.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *ERIC/ECTJ Annual Review Paper*. 29.2, 75-91.
- Gundlach, G. T. ve E. R. Cadotte (1994). Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*. 31.4, 516-532.
- Gulati, R. ve M. Sytch (2007). Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships. *Administrative Science Quarterly*. 52, 32-69.
- Habib, F., M. Bastl ve C. Pilbeam (2015). Strategic responses to power dominance in buyer-supplier relationships: a weaker actor's perspective. *International journal of physical distribution & logistics management*. 45.1/2, 182-203.
- Hafeez, K., Y. Zhang ve N. Malak (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence. *IEEE transactions on engineering management*. 49.1, 28-35.
- Hallen, L., J. Johanson ve N. Seyed-Mohamed (1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*. 55.2, 29-37.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*. 12, Special Issue: Global Strategy, 83-103.
- Hamel, G. ve C. K. Prahalad (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*. Mayıs- Haziran sayıs1, 79-91.
- Handley, S. M. ve W. C. Benton Jr (2012). Mediated power and outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*. 30.3, 253-267.
- Hannan, M. T. ve J. Freeman (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*. 82.5, 929-964.
- Hannan, M. T. ve J. Freeman (1984). Structural inertia and organizational change.

American sociological review. 149-164.

- Hannan, M. T. ve J. Freeman (1986). Where do organizational forms come from?. *The Eastern Sociological Society.* 1.1, 50-72.
- Heide, J. B. ve G. John (1988). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing.* 52.1, 20-35.
- Hickson, D. J., R. Hinings, J. McMillan ve P. Schwitter (1974). The culture-free context of organization structure: A tri-national comparison. *Sociology.* 8.1, 59-80.
- Hillman, A. J., M. C. Withers ve B. J. Collins (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management.* 35.6, 1404-1427.
- Hingley, M. K. (2005a). Power Imbalanced Relationships: Cases from UK Fresh Food Supply. *International Journal of Retail & Distribution Management.* 33.8, 551-569.
- Hingley, M. K. (2005b). Power to All Our Friends? Living with Imbalance in Supplier-Retailer Relationships. *Industrial Marketing Management.* 34.8, 848-858.
- Hinings, C. R. ve G. L. Lee (1971). Dimensions of organization structure and their context: a replication. *Sociology.* 5.1, 83-93.
- Hoffman, N. (2000). An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. *Academy of marketing science review.* 4, 1-16.
- Holmlund, M. (2004). Analyzing Business Relationships and Distinguishing Different Interaction Levels. *Industrial Marketing Management.* 33.4, 279-287.
- Hrebiniak, L. G. ve W. F. Joyce (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism, *Administrative science quarterly.* 336-349.
- Hsieh, H. F. ve S. E. Shannon (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research.* 15.9, 1277-1288.
- Huo, B., B. B. Flynn ve X. Zhao (2017). Supply Chain Power Configurations and their Relationship with Performance. *Journal of Supply Chain Management.* 53.2, 88-111.
- Huo, B., M. Tian, Y. Tian ve Q. Zhang (2019). The dilemma of inter-organizational relationships: Dependence, use of power and their impacts on opportunism. *International Journal of Operations & Production Management.* 39.1, 2-23.
- Hwang, P. (2006). Asset specificity and the fear of exploitation. *Journal of Economic Behavior & Organization.* 60.3, 423-438.
- Inkson, J. H., D. S. Pugh ve D. J. Hickson (1970). Organization context and structure: An abbreviated replication. *Administrative Science Quarterly.* 318-329.

- Ireland, R. D. ve J. W. Webb (2007). A Multi-Theoretic Perspective on Trust and Power in Strategic Supply Chains. *Journal of Operations Management*. 25.2, 482-497.
- Jacobs, D. (1974). Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19.1, 45-59.
- Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice?. *Long range planning*. 31.1, 60-71.
- Jean, R. J. B., D. Kim ve R. R. Sinkovics (2012). Drivers and performance outcomes of supplier innovation generation in customer–supplier relationships: The role of power-dependence. *Decision Sciences*. 43.6, 1003-1038.
- Jean, R. J. B., J. S. Chiou ve R. R. Sinkovics (2016). Interpartner learning, dependence asymmetry and radical innovation in customer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 31.6, 732-742.
- Johnsen, R. E. ve S. Lacoste (2016). An exploration of the ‘dark side’ associations of conflict, power and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*. 59, 76-95.
- Joskow, P. L. (1988). Asset specificity and the structure of vertical relationships: empirical evidence. *Journal of Law, Economics & Organization*. 4.1, 95-117.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). The Balanced scorecard- Measures that drive performance. *Harvard business review*. Ocak-Şubat sayısı, 71-79.
- Kay, J. (1993). The structure of strategy. *Business strategy review*. 4.2, 17-37.
- Khoja, F., J. Adams ve R. Kauffman (2011). The Inside Story of Relationship Development: Power Asymmetry in A Buyer-Supplier Relationship. *International Journal of Integrated Supply Management*. 6.1, 73-91.
- Klein, B. (1988). Vertical integration as organizational ownership: The Fisher Body-General Motors relationship revisited. *Journal of Law, Economics & Organization*. 4.1, 199-213.
- Klein, B., R. G. Crawford ve A. A. Alchian (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *The journal of Law and Economics*. 21.2, 297-326.
- Koot, W. (1983). Organizational Dependence: An Exploration of External Power Relationships of Companies. *Organization Studies*. 4.1, 19-38.
- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *American Journal of Occupational Therapy*. 45.3, 214-222.
- Kumar, N. (2005). The power of power in supplier-retailer relationships. *Industrial Marketing Management*. 34.8, 863-869.

- Kumar, N., K. Scheer ve B. Steenkamp (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of marketing research*. 32.3, 348-356.
- Kumar, N., L. K. Scheer ve J. B. Steenkamp (1998). Interdependence, Punitive Capability and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*. 35.2, 225-235.
- Lawler, E. J. ve S. B. Bacharach (1987). Comparison of Dependence and Punitive Forms of Power. *Social Forces*. 66.2, 446-462.
- Lawler, E. J., R. S. Ford ve M. A. Blegen (1988). Coercive Capability in Conflict: A Test Of Bilateral Deterrence Versus Conflict Spiral Theory. *Social Psychology Quarterly*. 51.2, 93-107.
- Lee, C. J. ve R. E. Johnsen (2012). Asymmetric customer–supplier relationship development in Taiwanese electronics firms. *Industrial Marketing Management*. 41.4, 692-705.
- Lee, S. H., H. J. Mun ve K. M. Park (2015). When is Dependence on Other Organizations Burdensome? The effect of Asymmetric Dependence on Internet Firm Failure. *Strategic Management Journal*. 36.13, 2058-2074.
- Levine, S. ve P. E. White (1961). Exchange as A Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*. 583-601.
- Li, W. ve Tan, J. (2018). Dancing with Wolves: How Disadvantaged Firms Fare in Asymmetric Alliances in China. *Journal of Asia-Pacific Business*, 19(3), 140-165.
- Lippman, S. A. ve R. P. Rumelt (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*. 13.2, 418-438.
- Ma, H. (2000). Competitive Advantage and Firm Performance, *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 10.2, 15-32.
- Magnani, G., A. Zucchella ve R. Strange (2018, in press). The dynamics of outsourcing relationships in global value chains: Perspectives from MNEs and their suppliers. *Journal of Business Research*.
- McMillan, C. J., D. J. Hickson, C. R. Hinings ve R. E. Schneck (1973). The structure of work organizations across societies. *Academy of Management Journal*. 16.4, 555-569.
- Meyer, J. W. ve B. Rowan (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*. 83.2, 340-363.
- Michalski, M., J. L. Montes ve R. Narasimhan (2019). Relational asymmetry, trust, and innovation in supply chain management: a non-linear approach. *The International Journal of Logistics Management*. 30.1, 303-328.

- Mindlin, S. E. ve H. Aldrich (1975). Interorganizational Dependence: A Review of the Concept and A Reexamination of the Findings of the Aston Group. *Administrative Science Quarterly*. 20.3, 382-392.
- Mizruchi, M. S. ve L. C. Fein (1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative science quarterly*. 44.4, 653-683.
- Molm, L. D. (1981). The conversion of power imbalance to power use. *Social Psychology Quarterly*. 151-163.
- Molm, L. D. (1985). Relative Effects of Individual Dependencies: Further Tests of The Relation Between Power Imbalance and Power Use. *Social Forces*. 63.3, 810-837.
- Molm, L. D. (1990). Structure, action, and outcomes: The dynamics of power in social exchange. *American Sociological Review*. 427-447.
- Molm, L. D. (1997). Risk and power use: Constraints on the use of coercion in exchange. *American Sociological Review*. 113-133.
- Monteverde, K. ve D. J. Teece (1982). Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. *The Bell Journal of Economics*. 206-213.
- Mouzas, S. ve D. Ford (2007). Contracts in asymmetric relationships. *The IMP Journal*. 1.3, 42-63.
- Nag, R., D. C. Hambrick ve M. J. Chen (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic management journal*. 28.9, 935-955.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic management journal*. 29.7, 745-768.
- Nooteboom, B. (1993). Research note: An analysis of specificity in transaction cost economics. *Organization Studies*. 14.3, 443-451.
- Nyaga, G. N., D. F. Lynch, D. Marshall ve E. Ambrose (2013). Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. *Journal of Supply Chain Management*. 49.3, 42-65.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention based view of the firm. *Strategic management journal*. 18 (Summer Special Issue), 187-206.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*. 18.9, 697-713.
- O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal*

- of Strategy and Management*. 1.2, 168-180.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*. 25.1, 129-141.
- Paulraj, A. ve I. J. Chen (2007). Environmental uncertainty and strategic supply management: a resource dependence perspective and performance implications. *Journal of Supply Chain Management*. 43.3, 29-42.
- Peng, M. W., S. L. Sun, B. Pinkham ve H. Chen (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *The Academy of Management Perspectives*. 23.3, 63-81
- Pérez, L. ve J. C. Fierro (2018). Value creation and appropriation in asymmetric alliances: the case of tech startups. *M@n@gement*. 21.1, 534-573.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*. 14.3, 179-191.
- Pfeffer, J. (1972). Merger as a response to organizational interdependence. *Administrative science quarterly*. 17.3, 382-394.
- Pfeffer, J. ve P. Nowak (1976). Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*. 21, 398-418.
- Pólos, L., M. T. Hannan ve G. R. Carroll (2002). Foundations of a theory of social forms. *Industrial and Corporate Change*. 11.1, 85-115
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic management journal*. 22.9, 875-888.
- Powell, T. C. (2002). Research notes and commentaries: The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*. 23.9, 873-880.
- Powell, T. C. ve A. Dent-Micallef (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic management journal*. 18.5, 375-405.
- Provan, K. G. ve J. B. Gassenheimer (1994). Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: A study of interorganizational dependence and exercised power. *Journal of Management Studies*. 31.1, 55-68.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson ve C. R. Hinings (1969b). An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative Science Quarterly*. 115-126.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings ve C. Turner (1969a). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*. 91-114.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings ve C. Turner (1968). Dimensions of Organizatiob Structure. *Administrative Science Quarterly*. 65-105.

- Ramsay, J. ve B. A. Wagner (2009). Organisational Supplying Behaviour: Understanding supplier needs, wants and preferences. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 15.2, 127-138.
- Reed, R. ve R. J. DeFilippi (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable advantage. *Academy of Management Review*. 15.1, 88-102.
- Roemer, E. (2004). Managing Asymmetric Resource Dependence and Environmental Risk in Relationships by Real Options. *Management Revue*. 15.1, 89-106.
- Rumelt, R. P. (2003). What in the world is competitive advantage. *Policy working paper*. 105, 1-5.
- Rumelt, R. P., D. Schendel ve D. J. Teece (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue: Fundamental Research Issues, 5-29.
- Ryu, S., J. E. Park ve S. Min (2007). Factors of determining long-term orientation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*. 60.12, 1225-1233.
- Salancik, G. R. (1979). Interorganizational Dependence and Responsiveness to Affirmative Action: The Case of Women and Defense Contractors. *Academy of Management Journal*. 22.2, 375-394.
- Scheer, L. K., C. F. Miao ve R. W. Palmatier (2015). Dependence and Interdependence in Marketing Relationships: Meta-Analytic Insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43.6, 694-712.
- Schulze, W. S. (1994). The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research. *Advances in strategic management*. 10.1, 127-152.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information*. 22.2, 63-75.
- Siemieniako, D. ve M. Mitreğa (2018). Improving power position with regard to non-mediated power sources—the supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*. 70, 90-100.
- Sigalas, C. ve V. P. Economou (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*. 6.1, 61-80.
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*. 53.9, 2004-2016.
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*. 69.4, 493-513.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*. 20.3, 571-610.

- Qiu, T. (2018). Dependence concentration and fairness perceptions in asymmetric supplier–buyer relationships. *Journal of Marketing Management*. 34.3-4, 395-419.
- Talay, C., L. Oxborrow ve C. Brindley (2018, in press). How small suppliers deal with the buyer power in asymmetric relationships within the sustainable fashion supply chain. *Journal of Business Research*.
- Taş, A., O. Öztürk ve U. Orhan (2018). İktidar Aracı Olarak Seyir Amaçlı (Aleni) Fiziksel Anatomiden Sosyal Anatomiye: İnsan Bedeni Üzerinden İktidarın Form Değiştiren Hikâyesi. *İnsan ve İnsan*. 5.18, 317-340.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*. 49.8, 1395-1401.
- Teece, D. J., G. Pisano ve A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 18.7, 509-533.
- Teece, D. J. ve G. Pisano (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*. 3.3, 537-556.
- Thomas, R. W. ve T. L. Esper (2010). Exploring Relational Asymmetry in Supply Chains: The Retailer's Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 40.6, 475-494.
- Touboulic, A., D. Chicksand ve H. Walker (2012). Power in large buyer–small supplier relationships in sustainable supply chains. *Piccola Impresa/Small Business*. 2.
- Touboulic, A., D. Chicksand ve H. Walker (2014). Managing Imbalanced Supply Chain Relationships for Sustainability: A Power Perspective. *Decision Sciences*. 45.4, 577-619.
- Wang, C. L. ve P. K. Ahmed (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*. 9.1, 31-51.
- Wang, C. L., Y. Shi ve B. R. Barnes (2015). The role of satisfaction, trust and contractual obligation on long-term orientation. *Journal of Business Research*. 68.3, 473-479.
- Wang, Q. ve S. Jap (2017). Benevolent dictatorship and buyer-supplier exchange. *Journal of Business Research*. 78, 204-216.
- Wang, Y., N. Wang, L. Jiang, Z. Yang ve V. Cui (2016). Managing relationships with power advantage buyers: The role of supplier initiated bonding tactics in long-term buyer–supplier collaborations. *Journal of Business Research*. 69.12, 5587-5596.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*. 5.2, 171-180.

- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*. 16.3, 171-174.
- Wheeler, J., R. Mansfield ve D. Todd (1980). Structural Implications of Organizational Dependence upon Customers and Owners: Similarities and Differences. *Organization Studies*. 1.4, 327-348.
- Wiggins, R. R. ve T. W. Ruefli (2002). Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*. 13.1, 81-105.
- Williamson, O. E. (1971). The vertical integration of production: market failure considerations. *The American Economic Review*. 61.2, 112-123.
- Williamson, O. E. (1973). Markets and hierarchies: some elementary considerations. *The American economic review*, 63.2, 316-325.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*. 87.3, 548-577.
- Williamson, O. E. (1996). Economic organization: The case for candor. *Academy of Management Review*. 21.1, 48-57.
- Wry, T., J. A. Cobb ve H. E. Aldrich (2013). More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. *The Academy of Management Annals*. 7.1, 441-488.
- Yalcin, M. G., K. Özpolat ve D. G. Schniederjans (2018). Post-implementation analysis: dependence and trust in VMI context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 48.7, 724-740.
- Zhang, M. ve B. Huo (2013). The impact of dependence and trust on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 43.7, 544-563.
- Zhang, J. ve M. Zhu (2019). When can B2B firms improve product innovation capability (PIC) through customer participation (CP)? The moderating role of inter-organizational relationships?. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 34.1, 12-23.
- Zhao, X., B. Huo, B. Flynn ve J. H. Yeung (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*. 26.3, 368-388.
- Zhao, X., J. Pan ve Y. Song (2018). Dependence on Supplier, Supplier Trust and Green Supplier Integration: The Moderating Role of Contract Management Difficulty. *Sustainability*. 10.5, 1673.

Diğer Yayınlar

- Barcadurmus, M. (2000). Economic Foundations of Strategic Management: On the Economic Conceptualisation of the Nature and Sustainability of Profit Differentials among Firms. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Leicester University.
- Blomqvist, K. (2002). Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Broman, C. ve E. Karlsson (2009). The Elements of Dependence: A Case Study on Inter-Organizational Dependence. *Master's thesis*, Jönköping: Jönköping International Business School.
- Casciaro, T. ve M. J. Piskorski (2004). Power Imbalance and Interorganizational Relations: Resource Dependence Theory Revisited. *Academy of Management*, New Orleans.
- Coşkun, R. (30 Ağustos-6 Eylül 2014). Sosyal Bilimlerde Yöntem Sorunları: Bildiri Öz(et)leri Üzerinden Bir Tartışma. *12. Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı*. Kazan-Tataristan, 39-43.
- Coşkun, R. (25-30 Ağustos 2015). Nicel Araştırmalarda “Keyfilik Sorunu”: Evren-Örneklem Belirleme Süreçleri Üzerinden Bir Tartışma. *7. Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı*. Macaristan: Kaposvar, 1289-1303.
- Coşkun, R. (6-11 Eylül 2017). Yönetim Organizasyon Kitaplarında Klasik Yönetime Atfedilen “Kapalı Sistem” Yakıştırmasına İtiraz: 1925 Yılından Önce Yazılmış Seçilmiş Kitaplarda “Açık Sistem İmalatları Üzerine Nitel Bir Çözümleme. *8. Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı*, Romanya: Köstence, 357-371.
- Driesen, I. (2018). Power dominance in buyer-supplier relationships. A case study to the strategic options for the weaker actor. *Master's thesis*, Nederland: Open Universiteit.
- Essabbar, D., M. Zrikem, M. Zolghadri ve A. Ayadi (2014). The Effect of Power and Dependency on Relationships Between Partners in Supply Chain. *Logistics and Operations Management (GOL)*. 2014 International Conference, 35-41.
- Foss, N. J. ve N. Stieglitz (2010), Modern resource-based theory(ies). *SMG Working Paper*. No. 7/2010, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Gelderman, C. J. ve A. J. Van Weele (2004). Determinants of Dependence in Dyadic Buyer-supplier Relationships. *13th International IPSERA Conference*. Catania, Italy.
- Geyik, M. (2006). Stratejik Yönetimde Paradigma Kırılması: Pozisyon Okulu İle

Kaynaklara Dayalı Okulun Karşılaştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Gürler, G. (2018). Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturma ve Kurumsallaşma Çalışmalarında Makro ve Mikro Bağlamsal Unsurların Rolü: Örnek Olaylar. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.

Johnsen, R. E. ve D. Ford (5-7 Eylül 2002). Developing the Concept of Asymmetrical and Symmetrical Relationships: Linking Relationship Characteristics and Firms' Capabilities and Strategies. *Proceedings from the 18th Annual IMP Conference. Graduate School of Business and Management*. Fransa:Dijon.

KMPG Türkiye (2018). Sektörel Bakış- Otomotiv. Ocak. İstanbul.

Lamp, C. E. (2010). The Positive Influence of Family Governance on the Family Business System: A Multiple Case Study. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Washington: Gonzaga University.

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

İnternet Kaynakları

<http://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/commensalism>, Erişim 24.12.2016

<https://www.taysad.org.tr>, Erişim 24.08.2018

<http://www.osd.org.tr>, Erişim 20.08.2018

<http://www.tosb.com.tr>, Erişim 22.08.2018

<http://www.uib.org.tr>, Erişim 23.08.2018

<http://www.oica.net>, Erişim 22.08.2018

Çalışmaya konu edilen firmaların web-siteleri, Erişim 20.07-15.12.2018



EKLER

EK-1: Örneklerin Çalışma İçin Uygunluklarını Değerlendirmeye Yönelik Operasyonel Ölçütler

- Kendinizi tanıtır mısınız?
- Şirketi genel olarak bir tanıtır mısınız? Ne iş yapıyor, öz yetkinliği nedir, ürün çeşitliliği nasıl şekilde zengin bir betimleme yapabilir misiniz?
- Kaç yıldır ana firma ile ilişki-işbirliği içindediniz?
- Ana firmanın şirketinizde ortaklığı var mı?

Aşağıdaki Sorular hazırlanırken bu tablo referans alınmıştır!

BAĞIMLILIĞIN UNSURLARI	BOYUT/LAR	OPERASYONEL ÖLÇÜT/LER
<i>Kaynağın Önemi (Gereklilik/İhtiyaç Düzeyi)</i>	Kaynağın örgütün faaliyetleri içindeki oranı	<ul style="list-style-type: none">- Tedarikçinin toplam satışlarının % kaçını tek bir alıcıya yapılmaktadır? (Tedarikçi)- Alıcının toplam alışlarının % kaçını tek bir tedarikçiden temin edilmektedir? (Alıcı)- Tedarikçinin sunduğu ürün çeşidi- Alıcının ihtiyaç duyduğu ürün çeşidi
	Kaynağın kritikliği	<ul style="list-style-type: none">- Diğer örgüt tarafından sağlanan kaynak örgütün faaliyetleri açısından ne kadar kritiktir?- İhtiyaç duyulan kaynağın ikame edilebilirliği- Örgütün faaliyetlerinin devamlılığı için ihtiyaç duyulan spesifik bilgi düzeyi nedir?
<i>İkame Edilebilirlik</i>	Alternatif kaynak sağlayıcılara ulaşılabilirlik	<ul style="list-style-type: none">- İş yapılan örgütün pazar payı- İş yapılan endüstrideki yoğunluk- Örgütün rakip sayısı- Alternatif kaynak sağlayıcı (tedarikçi-alıcı) sayısı
	Değiştirme maliyeti	<ul style="list-style-type: none">- Sözleşmeye özgü yatırımın toplam maliyeti- İşleme özgü varlıkların hurda değeri- İşleme özgü varlıklar için ikinci en iyi alternatif kullanım değeri

1. Her yıl toplam satışlarınızın ortalama ne kadarını ana firma ile gerçekleştiriyorsunuz?
2. Ana firmadan sağlanan kaynağın örgütün faaliyetleri için kritiklik düzeyi nedir? İhtiyaç duyulan spesifik bilgi düzeyi? İhtiyaç duyulan kaynağın ikame edilebilirlik düzeyi?
3. Örgütünüzü rakip sayısı? Ana firmanın rakip sayısı? Ana firmanın pazar payı? her iki firmanın endüstrideki yoğunluğu nasıl? Alternatif bir ana firmaya ulaşabilme durumunuz?
4. Ana firmanın talebiyle üretim ve yönetim süreçlerinde (eğitim, binan vs.) herhangi bir yatırım yaptınız mı?

*** Kamuya açık her türlü belgeyi, ödül, yönetici konuşmaları, raporlar, gazete haberleri vs. talep ediyoruz.

EK-2: Çalışmaya Konu Edilen Firmalara İlişkin Genel Bilgiler

Örnek Firma 1: 2007 yılında kurulan firma genel olarak otomotiv sektörü için plastik enjeksiyon parça ve sistemleri tasarlamakta ve üretmektedir. Bu bağlamda fabrikada proje yönetimi, tasarım, plastik enjeksiyon, tampon baskı, plastik ve alt parça montaj operasyonları, kalıphane ve boyahane gibi farklı üretim servislerinde (prosesleri) iç ve dış plastik parçalar üretilmektedir. Firmanın ürettiği ürünler arasında boyalı iç plastik parça ve bardaklık, boyalı/boyasız iç plastik aksamlar, gösterge çerçevesi, hava üfleleyici ve ön plastik panel, plastik tampon koruyucu ve krom sis farı çerçevesi, krom bagaj çitası, kromlu veya boyalı yan kapı çitası ve ayna kapağı gibi ürünler yer almaktadır.

Firma ağırlıklı olarak Toyota olmak üzere birçok otomobil üreticisine üretim gerçekleştirmektedir. Firma satışlarının % 60'lık kısmını Toyota ile gerçekleştirmektedir. Ancak Toyota grubunun içindeki firmalara gerçekleştirilen satışlar da hesaba katıldığında bu oran %70'i bulmaktadır. Toyota ile olan ilişkisi 2012 yılından beri devam etmektedir. Firma bir aile şirkettir ve sahipliğinde Toyota'nın payı yoktur.

Örnek Firma 2: Firma endüstriyel tesislerin ihtiyacı olan enerji ve süreç otomasyonu konusunda hizmet vermek üzere 1997 yılında kurulmuştur. Bir hizmet firmasıdır ve genel olarak elektrik sistemleri, robot sistemleri, elektronik sistemleri, mekatronik sistemleri, otomasyon sistemleri ve aydınlatma sistemleri alanlarında hizmet vermektedir. Bu bağlamda firmanın faaliyet alanları şu şekildedir:

- Elektrik, Elektronik, Makine, Otomasyon Sistemleri tasarımı, projelendirilmesi, geliştirilmesi, montajı ve devreye alınması
- Elektrik, Elektronik Pano imalatı ve montajı
- Enerji Dağıtım ve aydınlatma sistemlerinin projelendirilmesi montajı ve devreye alınması
- PLC ve SCADA sistemleri, programlama ve montajı
- AGV (Automatic guided vheel) Otomatik Malzeme Taşıma Araçları ve Sistemleri Tasarımı İmalatı ve Montajı
- DPS (Digital Picking systeym) Dijital Malzeme Sevkiyat Sistemleri Tasarım İmalat ve Montajı
- Taşıyıcı (Kara) Araçlar Otomasyon Sistemleri

Kurulduğundan beri kâğıt sanayi, lastik sanayi, makine imalat sanayi, tarım ve gıda

sanayi gibi farklı sektörlerde faaliyette bulunan firma son 15 yıldır kendisini sadece otomotiv yan sanayi olarak konumlandırmaktadır. İşlerinin (cirosunun) yaklaşık % 80'lik bir kısmını Toyota Türkiye'ye yapmaktadır. 1997 yılından beri Toyota ile olan ilişkisi devam etmekte ve her geçen yıl aralarındaki alışveriş büyümektedir. Firmanın sahipliğinde Toyota'nın payı yoktur.

Örnek Firma 3: Firma 2007 yılında kurulmuştur. Toyota Türkiye'nin tedarikçisidir ve yaklaşık 11 yıldır Toyota ile olan ilişkisi devam etmektedir. Firmanın cirosunun %80'ini Toyota karşılamaktadır. Ancak firmanın sahipliğinde Toyota'nın payı yoktur. Firmanın temel faaliyeti sac levha üretimi olup otomotiv endüstrisi için sac-metal damgalama, kalıplama ve montaj üretmekte ve tedarik etmektedir. Aynı zamanda otomotiv endüstrisi için soğuk şekillendirilmiş çelik ve alüminyum sac parçalar üretmektedir. Dolayısıyla firmanın parçaları ağırlıklı olarak aracın gövdesi denilen karoserinde bulunmaktadır ve aracın dış yüzey parçaları da dâhil olmak üzere her türlü küçük-büyük parça üretilmektedir.

Örnek Firma 4: Firma 1977 yılında kurulmuştur. O dönemde firmanın kurucusu Renault'da çalışırken böyle bir fırsatı görmüş ve şirketi önce kalıp şirketi olarak kurmuştur. 1991 yılından itibaren Renault'a parça imalatına başlamıştır. Daha sonra 1994'te Toyota Türkiye başta olmak üzere diğer otomobil üreticilerine de parça üretmeye başlamıştır. Dolayısıyla birçok otomobil üreticisine parça tedarik etmektedir; ancak en büyük müşterisi Renault'tur. Renault ile 1991 yılında başlayan ilişkisi her geçen yıl büyüyen devam etmektedir. Renault ve Renault grubu firmalar firmanın cirosunun yaklaşık % 70'ini karşılamaktadır. Ancak sahipliğinde Renault'un bir payı yoktur.

Firma bir projenin en erken geliştirme aşamalarından başlayarak, kaynaklı montajlar ve ısı kalkanları dâhil olmak üzere geniş bir yelpazedeki bileşenler için eksiksiz bir mühendislik ve üretim hizmetleri yelpazesi sunmaktadır. Bu bağlamda ürün grupları arasında yüzey panelleri, ısı/ akustik/manyetik kalkanlar, *Bumper Crash Beams* (tampon kazaları için kirişler), çelik parçalar, kaynaklı parçalar, güç aktarma organları bileşenleri, koltuk çerçeve bileşenleri, şasi ve süspansiyon bileşenleri yer almaktadır.

Örnek Firma 5: Firma 1986'da filtreleme ve su arıtma imalatı üzerine kurulmuştur, fakat 1998'de otomotiv parça imalatına başlayarak otomotiv sektörüne adım atmıştır. Kore menşeli olan firma Hyundai'nin global tedarikçilerinden birisidir ve Hyundai ile 15 yıldır

ilişkisi devam etmektedir. Şirket bünyesinde 5 farklı üretim merkezi bulunmaktadır. Her biri ayrı bir firma olarak değerlendirilen üretim merkezlerinden birisi Türkiye fabrikasıdır.

Şirket 2007'de Hyundai'nin araçları için gövde parçası üretmek üzere Türkiye'de faaliyete başlamıştır. Ayrı bir tüzel kişilik olan Türkiye fabrikasında i10 ve i20 araçlarının gövde kısmı ve parçaları üretilmektedir. Türkiye fabrikasının Hyundai ile olan ilişkisi yaklaşık 10 yıldır devam etmektedir. Firmanın üretiminin % 100'ü Hyundai'nin Türkiye fabrikası için gerçekleşmektedir. Hyundai'nin firmanın sahipliğinde payı yoktur.

Örnek Firma 6: Firma 1972 yılında otomotiv tampon ve pedal parçaları üretmek için kurulan Kore menşeli bir aile şirkettir. Firma ilk olarak Koreli birçok otomotiv tedarikçisi gibi Hyundai'nin içerisinde üretime başlamıştır. Daha sonra Hyundai büyüdükçe Hyundai'den ayrılmış ve kendi üretim merkezlerini kurmuştur. Dünyanın farklı yerlerinde yaklaşık 22 fabrikası ve ar-ge merkezleri bulunmaktadır. Firma güvenilirlik güvencesi gerektiren süspansiyon, şasi, yakıt tankı, pedal, tavan (sunroof) sistemleri, aks ve gövde (body) parça gruplarında farklı otomobil üreticilerine parça üretmektedir. Ayrıca Kore'de Hyundai'in bir modelinin montajını (üretim) gerçekleştirmektedir. Şirketin satış portföyesinin % 36'sını süspansiyon, % 33'ünü tavan (sunroof), % 26'sını yakıt tankı, % 6'sını pedal ve % 2'sini araç montajı ve diğer faaliyetler karşılamaktadır.

Türkiye fabrikası 2012 yılında pedal, yakıt tankı ve süspansiyon ekipmanlarında üretim yapmak üzere kurulmuştur. Ayrı bir tüzel kişilik olan Türkiye fabrikasında plastik ve metal olmak üzere iki ayrı bölüm bulunmaktadır. Plastik tarafında plastik yakıt tankı üretilmektedir. Firma, Türkiye'de plastik yakıt tankı üreten 3 firmadan birisidir. Metal tarafında Kore'den gelen basılmış sac parçalar kaynak yöntemi ile birleştirildikten sonra katofores kaplama yöntemi ile kaplanmakta, boyanmakta ve son olarak montajı yapılarak müşteriye gönderilmektedir. Bu bölümde şasi modülü ve pedal üretilmektedir. Türkiye fabrikasının satış portföyesinin % 64'ünü süspansiyon, % 29'unu yakıt tankı ve % 6'sını pedal sistemi oluşturmaktadır. Türkiye fabrikası 2013 yılında kurulmuştur. Yaklaşık 5 yıldır Hyundai ile ilişki içinde olan firma satışlarının tamamını Hyundai'nin Türkiye fabrikası ile gerçekleştirmektedir. Firmanın sahipliğinde Hyundai'nin bir payı yoktur.

Örnek Firma 7: Türkiye'de faaliyet gösteren büyük bir grup şirketinin bünyesindeki bir

firmadır. 1995 yılında levha-stok köpüğü üretmek için kurulan firma şu anda Türkiye’de 5 farklı lokasyonda faaliyet gösteren, otomotiv endüstrisi için plastik parçaları, köpük parçaları, iç trim ve kaplama bileşenlerini üreten bir tedarikçidir. Firma 1996 yılında kalıplanmış köpük üretimine başlamıştır ve araç içleri için köpük levhaların üretiminde uzmanlaşmıştır. Türkiye'nin önde gelen köpük üreticisi olan firma otomotiv koltukları, koltuk başlıkları, tavan kaplama ve kolçaklar için kalıplanmış köpük bileşenleri ve tekstil laminasyonu için köpük levhalar tedarik etmektedir. 2000 yılında kurulan plastik fabrikasında termoform işlemi yapılarak kapı ve gösterge panelleri, tampon, çamurluk, panolar ve plastik koltuk parçaları gibi plastik parçalar üretilmektedir. Ayrıca Fiat, Ford ve Renault gibi otomobil üreticilerinin teknik özelliklerine uygun olarak güneş siperlikleri, tavan döşemeleri, torpido gözü ve eldiven bölmeleri gibi iç aksamlar için üretim gerçekleştirmektedir.

Firmanın bahsedilen ürün gruplarında üç ana müşterisi vardır: Fiat-Tofaş, Ford ve Renault’un Türkiye’deki fabrikaları. Firmanın toplam satışları içinde yaklaşık % 70’lik bir hacmi Fiat-Tofaş kapsıyor. Fiat-Tofaş’ın kullandığı kapı panelleri ve tavan kaplamalarının tamamı, torpidoların ise % 70’i firma tarafından üretilmektedir. Özellikle Yeni Egea’da çok fazla ürün grubunda üretim yapmaktadır. Firmanın Fiat-Tofaş ile olan ilişkisi yaklaşık 20 yıldır devam etmektedir. Firmanın sahipliğinde Fiat-Tofaş’ın payı yoktur.

Örnek Firma 8: Tek bir çatı altında faaliyetlerini sürdüren şirket bünyesinde iki ayrı firma bulunmaktadır. Ancak bu iki firmanın faaliyetleri, üretim merkezi ve yöneticisi aynıdır. Birinci firma ilk olarak 1980’de kurulmuş, ancak 2006 yılında otomotiv sektöründeki önemli tedarikçilerden birisi olan büyük bir grubun bünyesine katılmıştır. İkinci firma ise 2011 yılında % 60’lık payı bahsi geçen büyük Türk grup şirketinin ve % 40’lık payı Tayland’lı bir şirketin olan bir birlikte girişimdir. Şirket bünyesinde genel olarak otomobiller için plastik parça üretimi yapılmaktadır. Birinci firmada iç giydirme, dış giydirme, yalıtım, konfor parçaları ve tamamı plastik özellikli kauçuk parçalar üretilmektedir. Termoform, poliüretan ve kompozit teknolojileri kullanan bu firma, araçların hafifletilmesine yönelik çözümleri sayesinde küresel pazarda çeşitli otomobil üreticilerine araç içi ve dışı giydirme parçalarında sistem tedarikçisi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. İkinci firmada ise ticari araç zemin kaplamaları, iç-trim parçalar, dış-trim parçalar ve aksesuarlar üretilmektedir. Firma araçlar için hafifletilmiş zemin kaplama,

motor altı koruma ve kompartıman ayırıcı çözümler sunan; yenilikçi, yüksek kaliteli iç ve dış aksam tedarikçisidir. Firma yüksek yoğunluklu polietilen üzerine uzmanlaşarak plastik zemin kaplaması, plastik havuz kasası ve plastik motor alt muhafaza üretimi yapmaktadır. Firma aynı zamanda yenilikçi termoform teknolojilerini kullanarak tüm araç segmentlerine yönelik iç/dış giydirme ve aksesuar ürünlerinde tercih edilen bir tedarikçidir.

Şirket bünyesindeki firmalar kurulduğu günden beri farklı otomobil üreticilerine tedarikçi olmuşlardır. Bu çalışmada Ford'a yüksek oranda iş yapan ikinci firma örnek olay olarak ele alınmıştır. Firmanın 2012 yılından beri Ford ile ilişkisi devam etmektedir ve satışlarının % 90'lık bir kısmını Ford'un Türkiye fabrikasına yapmaktadır. Şirket Türkiye'de otomotiv sektörünün önemli tedarikçilerinden birisi olan büyük bir grubun bünyesinde ve Ford'un şirketin sahipliğinde bir payı yoktur.

Örnek Firma 9: Firma, ilk olarak, aile büyüğü tarafından küçük bir atölyede kereste üretmek amacıyla 1975'te kurulmuş bir aile şirketidir. Firma, 1984'de Fruehauf taşıt araçları sanayinde dorse zeminlerinin taban döşeme işlerine başlamıştır. Daha sonra 1997'de ikinci nesildeki dört ortak tarafından yeni bir isimle tekrar kurulmuştur. Kurulan yeni şirket ile hem otomotiv yan sanayi hem de inşaat sektöründeki faaliyetlerin kapasitesi arttırılmıştır. 2002'de Fruehauf'u Otokar'ın satın alması ile birlikte firma Otokar'ın tedarikçisi konumuna gelmiştir ve o tarihten itibaren sadece otomotiv yan sanayi olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. 2010 yılından bu yana yenilenmiş CNC makine parkuruyla oto-trim ve ahşap ağırlıklı parçaları üretilmektedir. Firmanın ürettiği ürünler arasında otobüs taban döşeme, treyler taban döşeme, özel zırhlı araç kompozit taban döşeme, otobüs tavan kaplama, treyler taban krosları, ahşap ürünler, otobüs yan duvar kaplama ve ticari araç mobilyaları yer almaktadır.

Firmanın Otokar ile olan ilişkisi uzun yıllar devam etmektedir. Ancak 8 yıldır yoğun olarak sadece Otokar'a üretim yapılmaktadır. Firmanın cirosunun % 80'ini Otokar karşılamaktadır. Otokar'ın firmanın sahipliğinde payı yoktur.

EK-3: Mülakat Süreçlerine İlişkin Bilgiler

Örnek Firma 1 Toyota'nın parça üreticisidir. Bu örnek kapsamında hem asimetrinin göstergelerine hem de mülakat sorularına yönelik verilerin elde edilebilmesi için firmanın sahibi/kurucusu (Yönetim Kurulu Başkanı) ile görüşülmüştür. Söz konusu kişi, firmanın otomotiv üreticileri ile olan alışveriş ilişkilerini/sözleşmeleri yönetmesi ve bütün stratejik kararları alması hasebiyle hem asimetrinin göstergeleri açısından hem de mülakat sorularına yönelik verilerin toplanması için uygun görülmüştür. Bu kişi otomotiv sektöründe 40 yıllık bir tecrübeye sahip olup birçok ana firmada ve yan sanayide üst düzey yöneticilik yapmıştır. Hali hazırda birçok yan sanayi firmanın yönetim kurulunda yer almaktadır. Her iki aşama için birlikte yapılan mülakat yaklaşık 40 dakika sürmüştür.

Örnek Firma 2 Toyota Türkiye'nin hizmet tedarikçisidir. Firmanın görece küçük olması ve yapılacak işin üretim değil de hizmet olması nedeniyle organizasyon yapısında genel müdürlük ve genel müdürlük altında ayrı departmanlar şeklinde formal bir yapılanma bulunmamaktadır. Firmanın organizasyon yapısı gereği, hem asimetrinin göstergeleri hem de mülakat sorularına yönelik verilerin toplanması için 15 yıldır firmada çalışan ve firmadaki stratejik kararlar dâhil bütün süreçleri yöneten yönetici ile mülakat yapılmıştır. Bu kişi firmadaki idari işlerin yanı sıra yurtdışı dâhil olmak üzere firmanın tüm satın alma işlemlerini yürütmektedir. Aynı zamanda firmanın stratejik kararlarında patron ile birlikte karar alma yetkisine sahiptir. Görüşme yaklaşık 1,5 saat sürmüştür.

Örnek Firma 3 Toyota Türkiye'ye parça üretmektedir. Bu firmada hem asimetrinin göstergeleri hem de mülakat soruları için “genel müdür” ile görüşülmüştür. Ancak her iki aşama için ayrı zamanlarda iki farklı görüşme yapılmıştır. İlk görüşmeye söz konusu kişiden randevu alınmasında referans olan eski bir Toyota yetkilisi ile birlikte gidilmiştir. Asimetrinin göstergelerine yönelik verilerin toplandığı görüşmede aynı zamanda mülakat soruları için bir pilot çalışma da yapılmış ve görüşme sonucunda mülakat sorularında bir takım değişiklikler yapılmasına karar verilmiştir. Bu noktada bazı soruların ifade edilme biçimleri değiştirilmiş, bazı sorular çıkartılmış ve bunların yerine bazı yeni sorular eklenmiştir. İlk aşama için yapılan görüşme yaklaşık 30 dakika, mülakat soruları için yapılan görüşme ise 1 saat sürmüştür.

Örnek Firma 4 Renault'a parça üretmektedir. Bu firmada da hem asimetrinin göstergeleri hem de mülakat soruları için “genel müdür” ile görüşülmüştür. Çünkü firmadaki bütün

süreçler genel müdür tarafından yönetilmektedir. Görüşme esnasında firmanın asimetrik bağımlı olduğu belirlenince yöneticiden ek süre talep edilerek mülakat soruları da sorulmuştur. Görüşme yaklaşık 1,5 saat sürmüştür.

Örnek Firma 5 Hyundai'nin Güney Kore menşeli küresel tedarikçilerinden birinin Türkiye'deki üretim merkezidir. Bu firma, grup içinde ayrı bir firma olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Bu firma kapsamında, asimetrinin göstergelerine yönelik veriler için "satın alma yetkilisi" ile mülakat sorularına yönelik veriler için de "fabrika müdürü" ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her iki görüşme de aynı zamanda yapılmıştır. Türkiye'de operasyonların yürütülmesi ve satın alma faaliyetlerinin yürütülmesini sağlayan satın alma yetkilisi bir Türk, fabrika müdürü ise genel merkezden atanmış bir Korelidir. Satın alma müdürü ile yapılan görüşme yaklaşık 20 dakika sürmüştür, ancak bu kişi aynı zamanda mülakat sorularında Koreli müdüre ek açıklamalar yapmıştır. Koreli fabrika müdürünün mülakatı bir çevirmen yardımıyla yapılmıştır ve yaklaşık 30 dakika sürmüştür. Çeviri süresi de olmasına rağmen bu mülakatın diğer mülakatlardan kısa sürmesinin sebebi Korelilerin genel olarak firmaları ile ilgili bilgilerin paylaşılmasını mahrem görmelerinden dolayı bilgi paylaşımında isteksiz davranmalarındandır. Ancak bu problem Türk yöneticinin verdiği bilgilerle giderilmeye çalışılmıştır.

Örnek Firma 6 da Hyundai'nin Güney Kore menşeli küresel tedarikçilerinden birinin Türkiye'deki üretim merkezidir. Firmanın genel müdürü Korelidir. Bu kişi görüşme talebine olumsuz cevap vermiştir. Bu nedenle bu firma kapsamındaki görüşme ilgili bir Türk yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Firmanın organizasyon yapısı genel müdürlüklere bağlı departmanlar şeklinde oluşturulmuştur. Genel müdür Koreli olduğu için Türkiye'deki operasyonların sağlıklı bir şekilde devam ettirilebilmesi için direk genel müdüre bağlı departmanlardan sorumlu Türk yöneticiler atanmıştır. Bu anlamda verilerin toplanması için firmanın "Üretim ve Satın Alma Müdürü" olan Türk yöneticiye ulaşılabilmıştır. Yapılan görüşme yaklaşık 40 dakika sürmüştür.

Örnek Firma 7 ve 8 Türkiye'de büyük bir gruba (holding) bağlı olan firmalardır. ÖF7 Fiat-Tofaş'ın, ÖF8 ise Ford'un parça üreticisidir. Bu firmalarda hem asimetrinin göstergelerine hem de mülakat süreçlerine yönelik verilerin elde edilmesi için firmaya holding merkezi tarafından atanan "genel müdürler" ile görüşülmüştür. Çünkü bu firmalarda da, tıpkı Örnek Olay 3 ve 4'deki gibi, bütün süreç/faaliyetlere yönelik

yetki/sorumluluk genel müdürlerdedir. Örnek Olay 7'deki müdür ile yapılan mülakat 1 saat, Örnek olay 8'deki müdür ile yapılan mülakat ise 40 dakika sürmüştür.

Örnek Firma 9 Otokar'ın tedarikçisi olan bir aile işletmesidir. Genel müdür ailenin büyüğü departman müdürleri de ailenin ikinci kuşak temsilcileridir. Bu firma kapsamında asimetrinin göstergelerine yönelik veriler için "Satın Alma Müdürü" ile görüşülmüştür. Mülakat sorularına yönelik veriler için ise "Genel Müdür/Yönetim Kurulu Başkanı" ve genel müdürün kızı olan "Genel Müdür Yardımcısı" ile görüşülmüştür. Genel müdür yardımcısı olan kişi aynı zamanda "İnsan Kaynakları Müdürü" olarak görev yapmaktadır. Genel Müdür/Yönetim Kurulu Başkanı ile yapılan görüşme 40 dakika sürmüştür.



EK-4: Mülakat Soruları

Genel Betimleme

- (1) Ana firma firma ile olan iş ilişkinizi kısaca anlatır mısınız? Ana firma ile olan ilişkinizin nasıl başladığını, nasıl evrildiğini ve mevcut durumda hangi düzeyde olduğunu anlatabilir misiniz?
- (2) Bu ilişkide kararları kim alıyor? Kimin dediği oluyor? (*güç dağılımını dikkate aldığınızda, kendi gücünüzün ve ana firmanın gücünün temel belirleyicileri sizce nelerdir?*)

Geçmiş ile Mevcut Durumun Karşılaştırılması

- (1) Ana firma ile iş yapmadan önceki durumunuz ile şimdiki durumunuzu (*karlılık, iş hacmi, büyüme-küçülme, çeşitlenme, know-how, sertifika, belge vs. açısından*) karşılaştırabilir misiniz? (*ikincil verilerden destek alabiliriz*)

Mevcut İlişkinin Rekabet Üstünlüğü Sağlama/Sağlamama Düzeyi

- (1) Kimleri kendinize rakip olarak görüyorsunuz? Hangi gerekçelerle bunları rakip olarak değerlendiriyorsunuz.
- (2) Kendinizi hangi alanlarda-konularda rakiplerinizden daha üstün ve iyi görüyorsunuz? Bu üstünlüğün kaynağı ne?
- (3) Ana firmanın sizin yerinize herhangi bir rakibiniz ile iş yapmayı tercih edebilme olasılığını nasıl görüyorsunuz? Rakiplerinizin ana firma ile iş yapma ihtimali var mı? Yoksa niçin yok? Varsa bu riskle nasıl başa çıkıyorsunuz?
- (4) Ana firma ile ilişkilerinizde hangi alanlarda söz sahibisiniz? Koşulların oluşmasında sizin yönlendirdiğiniz ve belirleyici olduğunuz alanlar neler? (*Eğer dezavantajlı bir konumda iseniz neden hala bu ilişki içinde yer almak istiyorsunuz? Bunun sizin sürekliliğiniz açısından bir anlamı var mı? Eğer avantajlı konumda iseniz, bu ilişkinin size sağladığı avantajlar neler?*)
- (5) Ana firma ile iş ilişkinizin size en önemli (maddi-maddi olmayan) katkıları nelerdir? Bu katkıları başka iş alanlarında da kullanabilme imkânınız var mı?
- (6) Ana firma ile ilişkiniz sizin için bir stratejik üstünlük kaynağı oluşturuyor mu? Nasıl? (*Bu ilişki sizin rakipleriniz ile olan ilişkileriniz (rekabet koşullarınız) üzerinde ne gibi*

bir etkiye sahiptir? Ana firma ile olan ilişkinizden dolayı rakiplerinizi sizi nasıl konumlandırıyor, siz rakiplerinizi nasıl konumlandırıyorsunuz?)

- (7) Rakiplerinizi ile karşılaştırdığınızda iş hacminiz ne durumda? İş hacminizin daha yüksek/düşük olmasının sebebi ne olabilir? Ana firma ile iş yapmaya başladıktan sonra iş hacminizde bir değişim oldu mu?
- (8) Ana firma ile olan ilişkiniz sayesinde neler öğrendiniz ya da (yeni) neler/i geliştirdiniz? *(yeni iş yapma süreçleri, ürün, teknoloji ya da know-how geliştirmeniz açısından)*
- (9) Ana firma ile olan ilişkiniz süresince herhangi bir farklı firmadan yeni iş teklifi ya da sipariş aldınız mı? Eğer aldıysanız, bu firmalar neden sizinle iş yapmak istiyorlar? Eğer alsaydınız, ne yapardınız?

Geleceğe İlişkin Niyet ve Beklentiler

- (1) Mevcut ilişkide kısa-orta-uzun dönemde hangi alanlarda, neleri değiştirmek istersiniz? Niçin? *(Eğer imkân olsaydı/olursa uzun dönemde aynı/benzeri koşullarda ve aynı/benzeri iş ilişkisi içerisinde kalmak ister misiniz? Bu ilişkiyi sürdürülebilir kılmak için neler yapıyorsunuz ve yapmanız gerekecek?)*
- (2) Ana firma ile olan işbirliğinin ne kadar daha devam edeceği hakkında bir öngörünüz var mı?
- (3) İleride, yeni bir alternatif ana firma arayışınız söz konusu olabilir mi? Eğer olursa ana firma ile nasıl bir ilişki düzlemi oluşturma niyetiniz olurdu? Bu gerçekleştirilebilecek bir şey mi?
- (4) 5-10 yıl içindeki stratejileriniz açısından yapmayı planladığınız şeyler neler? Niçin? *Ana firma ile ilişkiler bağlamında*
- (5) Gelecekte büyümeye yönelik planlarınız var mı?
- (6) Ana firmanın sizi tamamen veya kısmen bünyesine katması (satın-alma) veya ana ortak olma gibi bir olasılığı tehdit olarak mı, fırsat olarak mı görürsünüz, niçin?
- (7) Seçenekleri değerlendirdiğinizde, ana firmanın sizin yerinize tedarikçi bulma olanağı ve maliyeti ile sizin ana firma yerine yeni firma/lar (pazar) bulma olanağınız ve maliyetinizi nasıl karşılaştırırsınız?

EK-5: Mülakat Sonuçlarını Destekleyici Veriler

Tema	Kategori	Mülakat Sonuçlarını Destekleyici Veriler	Açıklama
Rekabet Üstünlüğü	Büyüme Avantajı	Yıllara göre cironuzdaki artış ne kadar? (Parasal değer veya % artış)	<i>Anafirma ile iş ilişkiniz başladıktan sonraki dönemin verileri</i>
		Yıllara göre ihracat artışı? (% artış) Ana firmanın hangi ülkelerdeki fabrikalarına parça veriliyor?	
		Büyümeye yönelik yapılan yeni yatırımlar var mı? (İkinci Fabrika, ilave üretim hatları, vs.)	
	Yeni Yetenek/ Yetkinlik Geliştirme	AR-GE merkezi var mı? Ne zaman kuruldu? Ne çalışılıyor?	<i>Ana firmala ile sürdürülen ilişki sonucunda kazanılmış olan yetkinlik/ yetenekler</i>
		Tasarımı firmaya ait ürünler var mı? Yeni ürün/ler geliştirildi mi?(Co-Design, RDDP)	
		Ana firma ile ortak proje vs. var mı? (Co-Design, RDDP) : Örnek TKG-Bursa AL Heat Insulators	
		Patent sayısı? (Kaç Adet? Neler için patent alınmış?)	
		Ana firmadan alınan eğitim-geliştirme desteği var mı? Hangi konularda?	
		Ana firma ile bir işbirliği programı var mı? Hangi konularda?	
		Firmada <i>Yalın Üretim</i> uygulamaları var mı? (Kaizen, 5S, SMED, Pokayoke, TPM, Hoshin Kanri, vs.)	
Sürdürülebilirlik	İlişkiden Sağlanan Fayda	Anafirma ile çalışmaya başladıktan sonra müşteri sayısında azalma oldu mu? (Kaçtan kaç düştü?)	<i>Ana firma ile ilişkiden sağlanan fayda</i>
		Sektöre aynı işi yapan firmalar girdi mi? Pazar payları ne kadar? Yada rakiplerde azalma oldu mu?	
		Üretim verimliliğinde yıllar itibarı ile nasıl bir artış oldu? (<i>OEE oranındaki artış, vs.)</i>	
	Uzun Süreli İlişki	Ana firma ile ilişki ne kadar süredir kesintisiz olarak devam ediyor? (<i>Yıl- proje sayısı</i>)	<i>Ana firma ile süren ilişkinin süresi</i>
		Ana firmanın yeni projelerinde sürekli olarak alınan işler? (<i>Ürün ailesi, parça vs.)</i>	
	Referans Etkisi	Ana firma ile çalışmaya başladıktan sonra diğer OEM'lerden de iş alındı mı? (Renault, Tofaş, Honda, vs.)	<i>Ana firma ile yapılan iş sayesinde kazanılan müşteriler</i>
Anafirma dışında müşteri var mı? Kimler? (Tier-1, Tier-2, vs.)			

ÖZGEÇMİŞ

03.10.1989 tarihinde Antalya’da doğdu. İlköğretimini 2003 yılında Yenimahalle İlköğretim Okulu’nda, Ortaöğretimini 2006 yılında Hacı Dudu Mehmet Gebizli Lisesi’nde tamamladı. Aynı yıl Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Bölümünde lisans eğitimine başladı. Bir yıl İngilizce hazırlık eğitiminin ardından 2007-2008 eğitim öğretim yılının ikinci yarısında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümüne yatay geçiş yaptı. 2012 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Anabilimdalında başladığı yüksek lisans programını 2014 yılında tamamladı. Yüksek lisans eğitimi devam ederken, 2013 yılının Kasım ayında, Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümü’nde Araştırma Görevlisi olarak çalışma hayatına başladı. 2014 yılında Sakarya Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon bilim dalında doktora eğitimine başladı. Halen Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümü’nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.