

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL KURAM VE REKABET OLGUSU:  
İNOVASYON VE KÜMELENME AÇISINDAN  
BİR DEĞERLENDİRME**

**DOKTORA TEZİ**

**Mustafa Abdül Metin DİNÇER**

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

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ**

**NİSAN – 2013**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ






KURUMSAL KURAM VE REKABET OLGUSU:  
İNOVASYON VE KÜMELENME AÇISINDAN  
BİR DEĞERLENDİRME

Doktora Tezi

Mustafa Abdül Metin DİNÇER

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon

“Bu tez 03/04/2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Gültekin YILDIZ	Başarılı	
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Bozzerli	
Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS	BAŞARILI	
Doç. Dr. Mustafa KURT	BAŞARILI	
Yrd. Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU	Başarılı	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Mustafa Abdül Metin DİNÇER**

**03.04.2013**

## ÖNSÖZ

Doktora ders döneminde bir merakla başlayan ve sonunda bir tez konusuna dönüşen bu çalışmanın yazılması aşamasında, çalışmamı ve beni sahiplenerek dikkat ve titizlikle takip eden danışmanım Prof. Dr. Gültekin Yıldız'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Çalışmada bana yol gösteren ve desteklerini esirgemeyen değerli jüri üyeleri Yrd. Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu ve Prof. Dr. Orhan Batman'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Zorlu bir süreç sonunda başladığım doktora döneminde bana yardımlarını esirgemeyen, çoğu zaman bana ışık tutan, yeni bir merak ve azimle ayağa kalkıp yoluma devam etmeme yardımcı olan bu yalnız süreci aydınlatan bütün arkadaşlarıma teşekkür ederim. Özellikle tezimi okuyarak gerekli düzeltmeleri ve değişiklikleri yapmamda yardımcı olarak gösterdikleri sabırdan dolayı sevgili Esra Dil, Şule Aydın ve Yasemin Özdemir arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Bana fikirleri ve tecrübeleriyle her zaman destek olan sevgili Nihan Ünal ve Umut Sanem Çitçi arkadaşlarıma katkılarından dolayı teşekkür ederim. Biliyorum kelimelere döküldüklerinde kuru bir teşekkürden öteye gitmeyen ama yine de içten gelen bir gereklilikle dile getirilmesine inandığım bu sözler emeklerinin ve dostluklarının karşılıkları olamazlar.

Bana her zaman ve her yerde koşulsuz destek veren, sevgilerini esirgemeyip sözleriyle dile getiren, maddi ve manevi olarak her zaman arkamda olan ve en önemlisi bana her zaman inanan sevgili anne ve babama teşekkür ederim. Bu süreçte beni yalnız bırakmayıp bana moral ve destek veren ağabyım Mehmet Fatih Dinçer ve eşi Yeliz Dinçer'e teşekkürlerimi sunarım. Doktora öncesi ve sonrası geçirdiğim bütün zorlu süreçlerde sabır ve sevginizi eksik etmediğiniz için teşekkür ederim.

**Mustafa Abdül Metin DİNÇER**

**03.04.2013**

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iv
KISALTMALAR.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY .....	x
GİRİŞ.....	1
<b>BÖLÜM 1: KURUM KAVRAMI.....</b>	<b>8</b>
1.1. Kurumsal Kuram: Gelişimi ve Temel Kavramları.....	10
1.1.1. Kurumsal Kuramın Gelişimi .....	10
1.1.2. Eski Kurumsal Kuram.....	13
1.1.3. Yeni Kurumsal Kuram .....	16
1.2. Çevre Kavramı .....	22
1.2.1. Teknik Çevreler.....	23
1.2.2. Kurumsal Çevreler .....	23
1.2.3. Teknik ve Kurumsal Çevrelerin Bütünleştirilmesi .....	25
1.3. Değişim .....	26
1.3.1. Kurumsal Kuram Açısından Değişim .....	28
1.4. Eşbiçimlilik (İzomorfizm).....	31
1.4.1. Rekabetçi Eşbiçimlilik .....	32
1.4.2. Kurumsal Eşbiçimlilik .....	34
1.4.2.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik .....	36
1.4.2.2. Taklitçi Eşbiçimlilik.....	38
1.4.2.3. Normatif Eşbiçimlilik .....	40

1.5. Eşbiçimliliğin Örgüt Yapılanmalarına Etkileri .....	42
<b>BÖLÜM 2: İNOVASYON VE KÜMELENME .....</b>	<b>48</b>
2.1. İnovasyon: Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve ve Tanımlar .....	48
2.1.1. İnovasyonun Tanımı ve Farklı Ayrımlara Göre İnovasyon Türlerinin Tanımı ...	49
2.1.2. İnovasyon Türleri .....	51
2.1.2.1. Ürün İnovasyonu .....	52
2.1.2.2. Süreç İnovasyonu .....	53
2.1.2.3. Pazarlama İnovasyonu .....	53
2.1.2.4. Örgütsel İnovasyon .....	54
2.2. İnovasyonda Sistem Yaklaşımı ve İnovasyon Sistemleri (İS) .....	55
2.2.1. Ulusal İnovasyon Sistemi (ULİS) .....	57
2.2.2. Bölgesel İnovasyon Sistemi (BİS) .....	59
2.2.3. Sektörel İnovasyon sistemi .....	60
2.2.4. Firma Düzeyinde İnovasyon .....	61
2.2.5. İnovasyonların Yayılımı (Difüzyonu).....	62
2.3. İnovasyonun Önemi .....	66
2.4. İnovasyon ve Kümelenme İlişkisi .....	68
2.5. Kurumsal Kuram ve İnovasyon .....	71
2.5.1. Eşbiçimliliğin İnovasyon Üzerinden Örgütlere Etkileri .....	73
2.5.1.1. Taklitçi Eşbiçimlilik Açısından İnovasyon.....	75
2.5.1.2. Zorlayıcı Eşbiçimlilik Açısından İnovasyon.....	76
2.5.1.3. Normatif Eşbiçimlilik Açısından İnovasyon.....	77
2.6. Kümelenme Yaklaşımının Tanımı ve Ortaya Çıkışı.....	78
2.6.1. Kümelenmenin Tanımı.....	78
2.6.2. Kümelenmenin Ortaya Çıkışı.....	83
2.7. Kümelenmenin Tipolojileri.....	84

2.7.1. Üçlü Ayrım .....	86
2.7.2. Dörtlü Ayrım.....	88
2.7.3. Altılı Ayrım.....	93
2.8. Kümelenmenin Boyutları.....	93
2.8.1. Kümelenmenin Yatay Boyutu.....	93
2.8.2. Kümelenmenin Dikey Boyutu .....	95
2.9. Kümelenmelerin Önemi.....	96
2.10. Kümelenmenin Temel Faydaları.....	98
2.10.1. Kümelenme ve İnovasyon İlişkisi.....	101
2.10.2. Kümelerin İnovasyonlar ve İnovasyonların Yayılımı Üzerine Etkisi.....	103
2.10.3. Kümelenme Yaklaşımı ve Rekabet İlişkisi.....	105
2.11. Kurumsal Kuram ve Kümelenme.....	107
2.11.1. Eşbiçimliliğin Kümelenme Üzerinden Örgütlere Etkileri .....	109
2.11.1.1. Taklitçi Eşbiçimlilik Açısından Kümelenme .....	109
2.11.1.2. Zorlayıcı Eşbiçimlilik Açısından Kümelenme.....	110
2.11.1.3. Normatif Eşbiçimlilik Açısından Kümelenme.....	111
2.12. İnovasyon, Kümelenme ve Kurumsal Kuram Arasındaki İlişki .....	112
2.13. Tartışmanın Teorik Bir Model Çerçevesinde Kurgulanması .....	121
<b>BÖLÜM 3: KURUMSAL KURAM VE REKABET OLGUSU : İNOVASYON VE KÜMELENME AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: OTOMOTİV SEKTÖRÜ.....</b>	<b>128</b>
3.1. Araştırma Sürecinin Tasarımı .....	128
3.1.1. Vaka Çalışmaları.....	128
3.1.2. Vaka Çalışmasında Tasarımlar .....	130
3.1.3. Vakaların Seçimi.....	134
3.2. Araştırmanın Kısıtları.....	137

3.2.1. Araştırma ve Mülakat Sorularının Belirlenmesi .....	139
3.2.2. Verileri Toplama Yöntemi .....	142
3.3. Verilerin Analiz Yöntemi.....	143
3.3.1. Verilerin Kodlanması.....	146
3.3.2. Kategorileri (Temaları) Belirleme.....	147
3.3.3. Veriyi Örgütleme .....	149
3.3.4. Geçerlik ve Güvenilirlik.....	151
3.3.5. Araştırmacının Rolü .....	156
3.4. Verilerin Sunumu .....	156
3.4.1. Vaka 1 .....	162
3.4.2. Vaka 2 .....	168
3.4.3. Vaka 3 .....	175
3.4.4. Vaka 4 .....	180
3.4.5. Vaka 5 .....	186
3.4.6. Vaka 6 .....	192
3.4.7. Vaka 7 .....	196
3.4.8. Vaka 8 .....	202
3.4.9. Vakaların Genel Durum Değerlendirmesi .....	208
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>216</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>227</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>242</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>245</b>



## KISALTMALAR

- OECD** : Organisation For Economic Co-Operation and Development/  
Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
- ULİS** : Ulusal İnovasyon Sistemi
- AR-GE** : Araştırma ve Geliştirme
- BİS** : Bölgesel İnovasyon Sistemi
- İS** : İnovasyon Sistemi
- I/O** : Girdi/Çıktı
- SAP / ERP** : Kurumsal Kaynak Planlama/Enterprise Resource Planning
- TVA** : Tennessee Valley Authority
- OEM/OPÜ** : Original Equipment Manufacturer/Orijinal Parça Üreticileri
- E- Ticaret** : Elektronik Ticaret
- E-Pazarlama** : Elektronik Pazarlama

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Değişik Seviyelerde Kümelenme Analizi.....	88
<b>Tablo 2:</b> Makusen'in Endüstri Kümeleri Tipolojisi .....	89
<b>Tablo 3:</b> Odakların Sınıflandırılması .....	90
<b>Tablo 4:</b> Gelişim Yönüne Göre Kümeler .....	90
<b>Tablo 5:</b> Kümelenmenin Altı Çeşidi .....	93
<b>Tablo 6:</b> Kümelenme Boyutları ve Öğrenen Dinamikler .....	96
<b>Tablo 7:</b> Vaka Bilgi Kartı.....	143
<b>Tablo 8:</b> Değişim Teması Kod Dağılımları.....	208
<b>Tablo 9:</b> Direnç Teması Kod Dağılımları .....	209
<b>Tablo 10:</b> Eşbiçimlilik Baskıları Teması Kod Dağılımları .....	210
<b>Tablo 11:</b> Yayılım Teması Kod Dağılımları .....	211

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Örgütsel Bir Kaynak Olarak Toplumsal Meşruiyet .....	44
<b>Şekil 2:</b> Yoğunlaşmaların Dört Tipi .....	91
<b>Şekil 3:</b> Küme Ortamındaki Aktörler .....	92
<b>Şekil 4:</b> Kurumsal Değişimin Safhaları .....	123
<b>Şekil 5:</b> Kurumsal Değişim Safhaları Alternatifi.....	126
<b>Şekil 6:</b> Vaka Çalışmaları İçin Temel Tasarım Tipleri.....	131
<b>Şekil 7:</b> Mülakat Sorularını Belirlemede Kullanılan Kavramların Kesişimleri.....	140
<b>Şekil 8:</b> Kod ve Kategorilerin Zihinsel Haritası .....	148
<b>Şekil 9:</b> Nitel Verilerin Çözümleme ve Yorumlanma Süreci .....	161
<b>Şekil 10:</b> Vaka 1 Tek Vaka Modeli Haritası.....	163
<b>Şekil 11:</b> Vaka 2 Tek Vaka Modeli Haritası.....	168
<b>Şekil 12:</b> Vaka 3 Tek Vaka Modeli Haritası.....	176
<b>Şekil 13:</b> Vaka 4 Tek Vaka Modeli Haritası.....	180
<b>Şekil 14:</b> Vaka 5 Tek Vaka Modeli Haritası.....	187
<b>Şekil 15:</b> Vaka 6 Tek Vaka Modeli Haritası.....	193
<b>Şekil 16:</b> Vaka 7 Tek Vaka Modeli Haritası.....	197
<b>Şekil 17:</b> Vaka 8 Tek Vaka Modeli Haritası.....	203
<b>Şekil 18:</b> Araştırma Alanı .....	212
<b>Şekil 19:</b> Analiz Alanı Çözümleme Haritası .....	213
<b>Şekil 20:</b> Kurumsal Değişim Safhaları Alternatifi.....	217

## GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Grafik 1:</b> Değişim Teması Kod Dağılımları Grafiği.....	209
<b>Grafik 2:</b> Direnç Teması Kod Dağılımları Grafiği .....	210
<b>Grafik 3:</b> Eşbiçimlilik Baskıları Teması Kod Dağılımları Grafiği .....	211
<b>Grafik 4:</b> Yayılım Teması Kod Dağılımları Grafiği .....	212

**Tezin Başlığı:** Kurumsal Kuram ve Rekabet Olgusu: İnovasyon ve Kümelenme Açısından Bir Değerlendirme

**Tezin Yazarı:** Mustafa Abdül Metin DİNÇER **Danışman:** Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

**Kabul Tarihi:** 03 Nisan 2013

**Sayfa Sayısı:** x (ön kısım) + 241 (tez) + 4 (ek)

**Anabilimdalı:** İşletme

**Bilimdalı:** Yönetim ve Organizasyon

Kurumsal kuram temelde örgütsel değişim dinamiklerinden ziyade örgütsel eşbiçimliliği ve aynı organizasyon alanında ve aynı sosyal ortamda kararlılığı vurgulayan bir kuram olarak kabul edilmektedir. Yeni kurumsal kurama inovasyon ve kümelenme örgütsel gerçeklikleri açıklamak için birçok değişiklikler, yenilikler, rutinler, kurallar ve ilkeler sunmaktadır. Özellikle inovasyon ve kümelenmenin örgüt toplulukları arasında son yıllarda süratli bir şekilde benimsenmesinin beraberinde getirdiği/getireceği “kurumsal değişimin” incelenmesi kuram ile ilgili bakış açılarında çeşitli yenilikler ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini sağlayabilir. Bu çalışmada inovasyon ve kümelenme kavramları kullanılarak örgüt teorilerinden kurumsal kuramın eşbiçimlilikle ilgili açıklayıcılığı geliştirilmek istenmektedir. Bu çerçevede çalışmanın amacı bir kuram genişletme çabası olarak kendini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın soru tümcesine “*eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?*” bağlı olarak kurgulanan çalışmanın birinci bölümünü kurumsal kuram oluşturmaktadır. Araştırma sorusu çerçevesinde inovasyon ve kümelenme olguları çalışmanın ikinci bölümünü oluşturmuştur. Araştırma seyri çerçevesinde ulaşılan soruları anlamlandırmak için ikinci bölümde inovasyonla ilgili kısmın sonunda kurumsal kuram ve inovasyon ilişkisi, kümelenme ile ilgili kısmın sonunda da kümelenme ve kurumsal kuram ilişkisi tartışılmıştır. Bölüm sonunda ise bu üç olgunun ilişkisi tartışılarak çalışma için teorik bir model oluşturulmuştur.

Araştırma seyri çerçevesinde oluşturulan sorular neden/niçin ve nasıl sorularına odaklanmaktadır. Araştırma bir kuram genişletme çabası olarak kendini belirginleştirdiği için araştırma stratejisi olarak vaka çalışması yöntemi kullanılmıştır. Vaka çalışması çerçevesinde yapılan mülakatlar için nitel içerik analizi çalışmada kullanılacak analiz yöntemi olarak belirlenmiştir. Araştırma sorusunun şekillendirdiği yönteme bağlı olarak 8 firma çalışmanın vakaları olarak belirlenmiş ve vakaları oluşturan firmalarda yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Vakalarla yapılan mülakatlara uygulanan içerik analizi sonucunda şu ana sonuca ulaşılmıştır. Sektörel çeşitlilik ve bu sektörlerin sahip oldukları çevresel koşulların oluşturduğu ve örgütlerin normatif bir biçimde bu kurumsal bağlamın içine gömülü olduğu düşüncesi, kurumsal kuramda örgütlerin her zaman değişime direnç gösterecekleri düşüncesini desteklememektedir. Rekabetin yüksek seviyede yaşandığı ortamlarda, bu bağlam değişime direnç göstermek yerine değişimin desteklediği ve rekabet edebilmek için sürekli bir değişimin yaşandığı kurumsal bir bağlam haline gelebilmektedir. Bu çalışma, inovasyon ve kümelenmenin kurumsal kuramla ilişki ve etkileşimlerinin mikro, meso ve makro seviyede ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirilecek genellenebilir araştırmalar ve yeni nitel çalışmalar için bir öncül niteliği taşımaktadır. Farklı sektörler ve bu sektörlerle bağlı gelişen teknik ve kurumsal bağlamlar üzerine yapılacak araştırmalar bu çalışmanın sağladığı katkıyı zenginleştirebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Kuram, Eşbiçimlilik, İnovasyon, Kümelenme, Değişim

**Title of the Thesis:** Institutional Theory And Competition Fact: An Evaluation From Innovation And Cluster Perspective

**Author:** Mustafa Abdül Metin DİNÇER **Supervisor:** Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

**Date:** 03 Nisan 2013

**Nu. Of pager:** x (pretext) + 241 (main body) + 4 (app.)

**Department:** Business

**Subfield:** Management and Organization

Institutional theory usually regarded as a theory of organizational isomorphism and stability in the same organizational field and same social environment rather than theory of organizational change. Innovation and clustering provides changes, newness, routines, rules and guidelines that explaining the organizational reality to Neo-Institutional theory. Investigation of the rapid adoption of innovation and clusters, between the organization communities which brought about the “institutional change”- it may develop new and different perspectives to the institutional theory. This study aims to develop the explanation of isomorphism of the institutional theory about within innovation and cluster concepts. This aim reveals itself as an effort to expanding a theory.

Depending of the research question that "Isomorphism can be a source of change?" will construct the first chapter of the study which based on institutional theory. The second chapter of the study consisted of innovation and clustering phenomena within the framework of the research question. At the end of the innovation and cluster sections, discussed relationship between these phenomenons make sense of the research question within institutional theory. Ultimately in the last part of the second chapter a new theoretical model is created from the discussion of the relationship of these three concepts.

The research focus which depends on why and how questions requires case study methods as a research strategy in this dissertation. Interviews that executed the course of the case study analyzed with qualitative content analysis method. Depending on the method which shaped from the research question 8 firms determined as cases. And semi structured interviews were conducted in these 8 firms. As a result of the qualitative content analysis of the cases reached the following main conclusion.

Organizations exist within an institutional context. This context depends on sectorial diversity and environmental conditions which organizations embodied resist changing. Though this study reveals that claim of the theory about resisting to change depends on sectorial and environmental conditions. To compete in hyper-competition sectors, this context transforms to rapid changing character to support change rather than resistance. This study brings about the relationship and interaction of innovation and cluster between institutional theory in micro, meso and macro levels. Thus it aims to become a pioneer research for new quantitative and qualitative researches. To deepen this argument new research can be conducted in new sectors through new techniques and institutional contexts.

**Keywords:** Institutional Theory, Isomorphism, Innovation, Clusters, Transformation

## GİRİŞ

Örgütlenme kuramının adı örgütler hakkında tekil, bütünlük ve kapsayıcı bir vurguya sahip olsa da gerçekte tek bir örgütlenme kuramı bulunmamaktadır. Farklı bakış açılarına bağlı olarak gelişmiş birden çok örgütlenme kuramı bulunmaktadır ve bu kuramlar her zaman birbirleriyle tam manada bir örtüşmeye sahip değildirler (Hatch, 1997: 3-4). Bu durumun bir yansıması kendini yönetim ve organizasyon alanında örgüt-çevre ilişkisi bahsinde de göstermektedir. Farklı disiplinlere bağlı olarak gelişen bakış açılarının getirdiği çeşitlilik örgüt-çevre ilişkisi ekseninde farklı kuramların gelişmesini sağlamıştır. Koşul bağımlılık (Durumsallık), kaynak bağımlılığı, işlem maliyeti ve popülasyon ekolojisi gibi kuramlar çevre koşullarının özelliklerine göre makro, meso ve mikro perspektiflerle geliştirilmişlerdir. Tüm bu kuramlar geliştirdikleri çevre anlayışı ve özelliklerine bağlı olarak örgütleri pasif veya aktif aktörler olarak ele almaktadırlar. Bu kuramların her biri örgüt-çevre ilişkisinin farklı bir noktasını öne çıkartmaktadırlar.

Örgüt-çevre ilişkisini inceleyen kuramlardan bir tanesi de kurumsal kuramdır. Kurumsal kuramın kurduğu örgüt-çevre ilişkisinin diğerlerinden oldukça farklı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu kuramda çevre, sadece örgütleri verimli ve etkili çalışmaya yönlendiren teknik ve ekonomik bir çevre değil, örgütün kendisini meşrulaştırması gereken, yasal, sosyal, kısacası “kurumsal” bir çevredir (Sargut ve Özen, 2007: 24). Fakat kurumsal kuramın bu ilişkisini sadece sosyal özelliklere bağlamak ve örgütleri kurumsallaşma karşısında pasif aktörler olarak görmek gibi son derece yanlış bir anlayış bulunmaktadır. Hâlbuki örgütler rekabet edebilmek, gelişip değişebilmek ve kendilerini yenileyebilmek için çıkarlarına aykırı düşen ve kendilerine fayda sağlamayan yapı ve kurumları oluşturdukları birlikteliklerle değiştirebilmekte veya sonlandırabilmektedirler. Değişimle birlikte veya değişim için meşrulaşmaya başlayan bir uygulamanın altında ise bunu benimseyen ya da benimsemeye başlayan belli bir sayıda örgüt topluluğu bulunmaktadır. Örgüt topluluklarının çıkarlarına uymayan uygulama/uygulamaların bir süre sonra değiştirilip yerine getirilen yeni uygulama/uygulamaların kurumsallaşmasıyla tamamlanan bu değişim süreci kurumsal kuramın gelişip, genişlemesi için önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır.

Kurumsal kuramda devlet, meslek örgütleri vb. çeşitli baskı unsurlarıyla oluşan normlar ve bu normların zamanla kurumsallaşarak meydana getirdiği eşbiçimleşmelere yine kurumsal bir çevre içinde gerçekleşen kümelenme ve inovasyon perspektifi ile baktığımız zaman oluşan bu yapıların aslında sarsılmaz yapılar olmadığını gözlemleyebiliriz.

Örgütler, rekabet avantajı sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için, yeni ve/veya iyileştirilmiş ürün, süreç, teknik ya da prosedürler üzerinde odaklanmaktadır. Bir başka ifadeyle, firmaların inovasyon yoluyla ürünlerini, hizmetlerini, üretim yöntemlerini ve yönetsel anlayışlarını sürekli olarak değiştirerek ve yenileyerek rekabet edebilecekleri ileri sürülmektedir (Oerlemans ve diğ., 2001; akt: Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008: 9). İşletmeler izole bir ortamda inovasyon yapamazlar, işbirliği ne kadar yoğunsa inovasyon performansı o derece yüksektir. Bölgedeki Rekabet, sürekli inovasyon yapma ihtiyacını doğurmakta; sürekli inovasyon ise firmalar arasında işbirliğini zorunlu hale getirmektedir (Saxenian, 1994, akt: Elçi, 2008: 9). Bu yüzden inovasyon, firmaları gruplaştırmaya ve bir ağ yaratma eğilimine itmektedir. Organizasyonlar arası işbirlikleri sayesinde firmalar kolaylıkla rekabetçilik stratejilerini kurabilmekte ve inovasyon yapılarını inşa edebilmektedir. Grup firmalarca inovasyon daha çabuk olgunlaşır ve inovasyon sürecindeki *yapısal değişimler* daha kolayca gerçekleşir ( Ulusoy, Alpakan, Kılıç ve Öner, 2008: 30) .

Kümelenme teorisine göre, rekabet edebilirlik ile bir firmanın ya da bir kümelenmenin hizmet/ürün geliştirme ve sürekli inovasyon yapabilmesi arasında anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır. Bir kümelenme içerisinde firmaların birbirlerine olan yakınlıkları, daha fazla inovasyon imkânları yaratan bir çevrenin oluşmasına olanak sağlamaktadır (Nordin, 2003: 26). Kurumsal kuram açısından kümeler örgütlere düşük maliyet ve kaynak avantajı sağlamanın yanı sıra, içinde buldukları toplulukta meşruiyet sağlamaya ve yeni olmanın getirdiği dezavantajlardan da sakınmaya yardımcı olmaktadır (Aldrich ve Fiol, 1994; Singh, Tucker, & House, 1986; akt: Pouder ve St. John,1996: 1199). Küme içinde kullanılan ortak bilgi kaynakları, etkileşimlerin sıklığı ve yöneticiler arasında oluşan ortak zihniyet, küme içinde yöneticiler arasında paylaşılan ortak bilişsel rekabet modelini oluşturmakta ve güçlendirmektedir (Pouder ve St. John, 1996; akt: Sull, 2002: 3). Bu durum da küme içindeki örgütlerin inovasyon



yapabilmelerine etki etmekte ve bu süreç içerisinde ortaya çıkan yapısal değişimlerle ilgili ihtiyaçların daha kolay giderilmesini sağlamaktadır.

*İnovasyon ve kümeleşme* eylemleri yönetim boyutunda incelendiğinde ise, temellerinin yeni kurumsal kurama (*Neo-institutional*), ya da topluluk ekolojisi (*Population Ecology*) gibi teorilere dayandırmanın mümkün olduğu görülmektedir. Yeni kurumsal kurama göre, firmalar içinde bulunduğu topluluğun gözünde meşruiyet kazanabilmek için, *kümeler* kurma yoluna gitmektedir (Ulusoy ve diğ., 2008: 216). Yüksek seviyede karşılıklı ilişkiler, ortak girişim bilinci, rekabet ve koalisyon uygulamaları endüstriyel kümeleri örgütsel bir alan olarak karakterize etmektedir ( DiMaggio ve Powell,1983; Poudier ve St. John, 1996; akt: Sull, 2002: 2). Bu yüzden bu yapılanmaların kurumsal kuram tarafından analizi önemlidir.

Kurumsal kuram temelde örgütsel değişim dinamiklerinden ziyade örgütsel eşbiçimliliği ve aynı organizasyon alanında ve aynı sosyal ortamda kararlılığı vurgulayan bir kuram olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden çalışmada “*eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?*” sorusu araştırmanın temel sorusu olarak ön plana çıkmaktadır. Bu noktada dile getirilmesi gereken önemli bir husus; bu çalışmada yapılmak istenen sorgulama kurumsal alanda örgüt çeşitliliği üzerindeki baskılar sonucunda eşbiçimleşmenin nasıl meydana geldiği üzerine değildir. Bu çalışmada eşbiçimliliğin değişim için bir kaynak, itici bir güç olup olmadığı inovasyon ve kümelenme olguları üzerinden sorgulanacaktır.

Greenwood ve Hinings’in (1996) çalışması bazı noktalarda farklılaşsa da bu araştırma için önemli bir perspektif sunmaktadır. Greenwood ve Hinings radikal örgütsel değişimleri açıklamada kurumsal kuramın çok işlevsel bir temele sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu durumla ilgili olarak Greenwood ve Hinings’in örgütsel değişimi izah ederlerken hareket ettiği üç temel nokta bulunmaktadır (Greenwood ve Hinings, 1996: 1023). Yazarlar ilk olarak örgütlerin değişime direnç göstermesinin ana kaynağını, örgütün normatif bir biçimde kurumsal bağlamın içine gömülmüş olmasına bağlamaktadır. İkinci olarak radikal değişimlerdeki tekrar oranının ve değişim için atılan adımların büyüklüğünün, örgütün içine dâhil olduğu sektörel alanın yapısına bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedirler. Greenwood ve Hinings son olarak aynı sektörde olsalar bile örgütlerin ortaya koydukları farklı iç dinamiklere bağlı olarak gerçekleşen

radikal değişim dinamiklerinin sektörel olarak incelenmesi gerektiğini dile getirmektedirler (Greenwood ve Hinings, 1996: 1023).

Bu alışma Greenwood ve Hinings'in çalışmasından farklı olarak radikal örgütsel değişimlere odaklanmak yerine örgütlerin rekabet edebilmek için değişim ihtiyacı içinde olduğu düşüncesine odaklanmaktadır. Örgütlerin değişime direnç göstermesinin ana kaynağı olarak, örgütün normatif bir biçimde kurumsal bağlamın içine gömülmüş olması düşüncesi bu çalışma için önemli bir noktadır. Çünkü bu çalışmada bu kurumsal bağlam içinde bulunan örgütlerin sektörün özelliklerine göre değişime direnç göstermesi düşüncesi ile ilgili bir farklılaşma öngörülmektedir. Şöyle ki, bu bağlam yine sektörün özelliklerine göre sadece değişime direncin değil, değişimin bir kaynağı olarak da yorumlanabilir. Greenwood ve Hinings'in açıkladığı bağlamdan bu şekilde bir farklılaşmaya gitmemizi sağlayan sektörel değişkenler ise inovasyon ve kümelenmedir. Bu doğrultuda her iki özelliğin de görüldüğü bir sektör olan otomotiv sektöründeki kümelenme bu araştırmanın yürütüleceği alan olarak seçilmiştir. Çünkü otomotiv sektöründeki inovasyon ve kümelenmeye bağlı olarak yaşanan rekabet ve değişimler çalışmada ileri sürülen iddiaların incelenmesi için çok uygun bir yapı sergilemektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu tezin amacı, araştırma sorusuna "eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?" bağlı olarak inovasyon ve kümelenmenin beraberinde getirdiği farklılaşma olgusunu örgüt toplulukları üzerinden incelemektir.

Bu incelemenin altında yatan neden ise rekabet edebilmek için farklılaşma olgusunun örgüt topluluklarını kurumsal bir değişim sürecinden geçirerek örgütleri kurumsal kuramın öngördüğü katı bir yapılanma doğrultusunda şekillendirmeyeceği düşüncesidir.

Ayrıca bu süreç içerisinde örgüt toplulukları arasında oluşan ortak zihniyetin değişimlere adapte olabilecek şekilde ortak bilişsel bir rekabet modelini oluşturup güçlendireceği iddiasını ortaya koymak da yine bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu durum ayrıca bu tezi bir teori genişletme çabası olarak karakterize etmektedir.

## Araştırma Sorusu

Bu doğrultuda çalışmanın araştırma sorusu “eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?” şeklinde ifade edilebilir. Çalışmanın araştırma sorusuna bağlı olarak;

*Niçin* kurumsallaşmış durumlar “değiştirilmek veya kaldırılmak istendiğinde dirençle karşılaşılacak biçimde bir uygulamanın kök salması” değil de koşulların değişmesiyle terkedilmek üzere “uyulan” bir yönetim modasıdır?

“İnovasyon ve kümelenme kurumsal eşbiçimliliği yumuşatarak *nasıl* dönüşüme yatkın bir eşbiçimlileşme sağlar” soruları sorgulanacaktır.

Bu süreci anlamak için örgüt toplulukları arasındaki eşbiçimlileşmeye bağlı olarak ortak zihniyet ve paylaşılan bir ortak bilişsel rekabet modeli olup olmadığına bakılmak istemiştir. Bu durumun en iyi test edilebileceği yer olarak genelde inovasyon ve kümelenme özelde ise otomotiv sektöründeki kümelenme çalışmanın araştırma alanı olarak görülmüştür.

Çalışma sonunda geliştirilmek istenen söylem ile kuruluşların teknik gereklilikler dışındaki farklı uygulamalara bağlı olarak meşruiyetlerini devam ettirmek için eşbiçimlileştiği fikri çelişen bir görüntü oluşturmaktadır. Kurumsal ve örgütsel değişim dinamiklerinin sadece sosyal çevrenin oluşturduğu kurumsal alan üzerinden gerçekleşmediği, bu dinamiklerin teknik ve kurumsal çevrenin bütüncül birlikteliğiyle gerçekleştiği, böylelikle örgütlerin meşruiyetlerini ve yaşamlarını sürdürdüğü düşüncesine bağlı olarak farklılaşma, kurumsal değişim, ortak zihniyet ve paylaşılan ortak bilişsel rekabet modeli kavramları çalışmanın temel araştırma dayanaklarını oluşturmaktadır.

Yeni kurumsal kurama inovasyon ve kümelenme örgütsel gerçeklikleri açıklamak için birçok değişiklikler, yenilikler, rutinler, kurallar ve ilkeler sunmaktadır. Özellikle inovasyon ve kümelenmenin örgüt toplulukları arasında son yıllarda süratli bir şekilde benimsenmesinin beraberinde getirdiği/getireceği “kurumsal değişimin” incelenmesi kuram ile ilgili bakış açılarında çeşitli yenilikler ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini sağlayabilir.

## **Araştırmanın Kurama ve Uygulamaya Katkıları Açısından Önemi**

Araştırma öncelikle, yeni kurumsal kuram kapsamında bugüne kadar gerçekleştirilen pek çok çalışmanın çoğunlukla ihmal ettiği “rekabetçi eşbiçimlilik” üzerinden yürütülmektedir. Bu yüzden araştırmanın, “kurumsal ve örgütsel değişim dinamiklerinin sadece sosyal çevrenin oluşturduğu kurumsal alan üzerinden gerçekleşmediği, bu dinamiklerin teknik ve kurumsal çevrenin bütüncül birlikteliğiyle gerçekleştiği, böylelikle örgütlerin meşruiyetlerini ve yaşamlarını sürdürdüğü” konularına odaklanması ve bu alana katkı yapma potansiyeli taşıması nedeniyle önem taşıdığı düşünülmektedir. Ayrıca örgüt toplulukları arasında oluşan ortak zihniyet ve paylaşılan ortak bilişsel rekabet modelinin örgütlere değişimlere adapte olabilme ve yön verebilme noktasında sağlayacağı faydaların eşbiçimlilik kavramı üzerinden okunmasının da alana katkı yapma potansiyeli taşıdığı düşünülmektedir. Bu duruma ek olarak kümelenme ve inovasyon kavramlarının taşıdığı farklılaşma vurgusu ile teknik ve kurumsal eşbiçimlilik kavramlarının taşıdığı benzeşme vurgusu arasındaki ikilem uyum perspektifinden incelenerek örgüt topluluklarının sürdürülebilir rekabet/rekabeti sürdürme bilgilerine de katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

## **Araştırmanın Yöntemi**

Soru-yöntem uyumu araştırmada kavramsal açıklığın bir parçasıdır. Kavramsal açıklık, terimlerin uyumlu ve doğru kullanılmasını, bir argümanın iç tutarlılığını ve özellikle de değişik soyutlama düzeylerindeki kavramlar arasında mantıksal bağlantıları gerçekleştirir (Punch, 2005: 22). Araştırmanın bileşenleri, paradigmayı, soruları, belki bunların dışında kavramsal çerçeveyi, araştırma tasarımını, veri toplama ve çözümleme yollarını da içerir (Punch, 2005: 22). Yöntemleri, araştırma sorularını yanıtlamak için bir araç olarak gördüğümde, soruları tasarıma ve yöntemlere uyarlamak yerine tasarımı ve yöntemleri sorulara uyarlamanın daha iyi olduğunu düşünüyorum (Punch, 2005: 22). Bu kapsamda çalışmanın şekillenmesini sağlayan ana ve alt sorular gereği çalışma yorumsamacı bir perspektifle nitel bir yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada “*Eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?*” sorusu ile inovasyon ve kümelenmenin etkileri kurumsal kuram perspektifinden irdelenmek istenmektedir. Bu durumda araştırmanın ana sorusuna bağlı olarak “nasıl ve/veya neden/niçin” sorularına

yanıt aranmasını gerektirmektedir. Tüm bu söylenenler ve araştırma sorusu doğrultusunda vaka çalışması yöntemi kendini araştırmada kullanılacak araştırma stratejisi olarak ortaya çıkartmaktadır. Teori genişletmek ve yeni kavramlar geliştirmek, çeşitli ilişkileri ve mekanizmaları çözümlmek ve ampirik gözlemleri temellendirmek için nitel veri analizi teknikleri kullanılmaktadır ( Miles ve Huberman, 1994; Strauss ve Corbin, 1998). Araştırma sorusunun şekillendirdiği yöneme bağlı olarak 8 firma çalışmanın vakaları olarak belirlenmiş ve vakaları oluşturan firmalarda yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Toplanan nitel veriler, nitel içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiş ve sonuçlar inovasyon, kümelenme ve kurumsal kuram üzerinden tartışılmıştır.

### **Araştırmanın Organizasyonu**

Tezde araştırılacak örgütsel alan olarak otomobil kümelenmesi içinde yer alan tedarikçiler seçilmiştir. Çalışmanın giriş kısmında araştırma problemi belirtilmiş daha sonra araştırma sorusu, çalışmanın kurama ve uygulamaya katkısı açısından önemi anlatılmıştır. Üç bölümden oluşan tezin birinci bölümünde kurumsal kuram ile ilgili literatür genel hatları ile ele alınacaktır. Tezin ikinci bölümünde ise inovasyon ve kümelenme konuları ele alınıp her iki yaklaşımın sonunda bu yaklaşımların kurumsal kuram ile ilişkisi kurulmaya çalışılacaktır. Bölümün sonunda ise inovasyon ve kümelenme ile ilgili kurumsal kuram ve eşbiçimlilik üzerinden teorik bir tartışma gerçekleştirilerek çalışma teorik bir modele oturtulmaya çalışılacaktır. Üçüncü bölümde tezde araştırmaya konu olan sorunsalın nasıl test edileceğine ilişkin araştırma yöntemi ele alınacak ve yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar kuram ve uygulamaya yönelik olarak değerlendirilmeye çalışılacaktır.

## **BÖLÜM 1: KURUM KAVRAMI**

Kurum kavramına ilişkin tanımların büyük bir bölümü, kurumlara ilişkin değerleri ve normları ön plana çıkaran sosyolojik tanımlardır (Ganesh, 1980: 210). En genel anlamıyla kurum, "kuruluş, müessese, tesis" olarak; hukuki açıdan ise, "evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi, insanlar tarafından oluşturulan şey, müessese" biçiminde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 1988; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 225) . Kurum terimi toplumda örgütlenmiş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri, belli bir sosyal ilişkiler düzenini ve topluluğunu ifade etmektedir ( Koçel, 2003: 361).

Günümüzdeki kurumsal kuramın oluşturduğu kurum kavramına göre herhangi bir örgütsel yapı tarihsel süreç içinde yavaşça oluşan ve belli sosyal grupların bilinçli gayretlerine indirgenemeyecek özelliklere sahiptir. Örgütlerin kendilerini kontrol edenlerden bağımsız bir hayatları vardır. Örgütsel yapılar, üyelerinden görece olarak bağımsız ve örgütlerde onları etkilemek isteyenlere karşı eski biçimlerini korumaya çalışan bir nitelik arz ederler, yani kurum niteliklerini korumaya çalışırlar. Bu çerçevede kurumlar, etkin bir denge durumu yolunda anlık, geçici dinlenme noktalarıdır (Perrow, 1986; DiMaggio ve Powell,1983; 1991: akt: Erel, 2002: 90).

Kurumsal kuramın öncüsü olarak kabul edilen Philip Selznick'in tanımına göre ise kurum, dış çevreye ve farklı koşullara uyum sağlayan bir araçtır (Selznick, 1946; akt: Aydınli, 2007: 7).

Berger, Luckman ve Zucker, kurumu "organizasyon" anlamında kullanmaktadır. Diğer yandan MacIver (1931), bir kuruluş ile kurum arasındaki farkı; kuruluşu örgütlü bir grup, kurumu ise örgütlü bir süreç olarak tanımlayarak ifade etmektedir (Mavima ve Chackerian, 2001; akt: Aydınli, 2007: 6). Meyer ve Rowan ise kurumu, "çevre" anlamında kullanmaktadır (Meyer, Rowan,1977; akt: Aydınli, 2007: 6).

Barley ve Tolbert ise kurumları, sosyal aktörlerin türlerini, uygun faaliyetlerini veya ilişkilerini belirleyen paylaşılan kurallar ve sınıflandırmalar" olarak tanımlamaktadır (Barley ve Tolbert, 1997: 96). Barley ve Tolbert bu tanımın, ilgili sosyal aktörlerin kimliği konusunda herhangi bir saptamada bulunmadığı için, çok yönlü araştırma ve

analizlerde rahatlıkla kullanılabileceğini belirtmektedir. Bu aktörler; bireyler, gruplar, örgütler, hatta daha büyük topluluklar olabilir (Barley ve Tolbert, 1997: 97).

Evlilik, akademik kıdem, cinsiyet ayrımı, tokalaşma, gidilen lise, bir şirket, ordu, sigorta, bir otel, akademik disiplin, oy kullanma gibi kavramların hepsi birer kurumdur. Bu kavramlar arasındaki bazı farklılıklar hemen dikkatimizi çekmektedir. Bu kavramların bazıları organizasyonu ifade ederken, bazıları etmemektedir. Bunların bazıları daha “kültürel”, bazıları ise daha “yapısaldır”. Bu kavramların her bir çeşidi “üretim sistemlerini” ( Farro ve Skvoretz, 1986: akt: Jepperson, 1991:144-145) ya da “çeşitli yapısal sistemleri” veya sosyal bir “programı/ları” veya performans kodlarını sunmaktadır. Bu metaforların her biri kronolojik olarak tekrar eden stabil bir tasarımı eylemler dizisini temsil etmektedir (Jepperson, 1991: 144-145). Bu örneklerden de yola çıkarak kurumu yeniden tanımladığımızda kavramın "belirli durum veya özellik kazanan sosyal bir düzeni veya biçimi" ifade ettiği söylenebilir Kurumsallaşma ise, bu biçim veya düzeni kazanma sürecidir (Aydınlı, 2007: 7)

Kurum, değer yüklü, tepkisel ve uyum sağlayan bir niteliktedir. Kurumlar sosyal davranışa istikrar ve anlam kazandıran bilişsel, normatif ve düzenleyici yapılardır. Kurumsal özellikler; kültür, yapılar ve rutin işler yoluyla taşınırlar ve her düzeyde etki yaratırlar (Perrow, 1986; Scott, 1995: akt: Erel, 2002: 90).

Selznick’in (1996) önemle altını çizdiği kurumsallaşma temasında, kurumsallaşma süreciyle birlikte organizasyonun özel bir karakter edindiği ve ayırdedici bir yetkinliğe sahip olduğu dile getirilmektedir (Scott, 2003a: 69). Dolayısıyla Selznick’e (1957) göre doğal ahlaki bir süreç olarak kurumsallaşma; istikrarsız, zayıf biçimde düzenlenmiş olan dar teknik uygulamalardan, düzgün, istikrarlı, sosyal olarak tamamlayıcı modellere geçiştir (Scott, 2003a: 69).

Kurum sadece örgütsel yapının aldığı bir şekil değildir. Örgütün çevresi de kurumsal nitelik arz eder. Zaten örgütü kurumsallaşmaya iten de bu çevredir. Modern toplumlarda örgütsel yapılar kurumsallaşmış ortamlar içinde oluşurlar. Mesleki kurallar, başka örgütlerin ve devletin oluşturup uyguladığı politikalar ve programlar yeni kurulan veya mevcut birçok örgütün dikkate almak zorunda olduğu kurumsallaşma unsurlarıdır (Meyer ve Brown, 1977; akt: Erel, 2002: 90).

Biçimsel yapılar yalnızca sosyal örgütlenme içindeki ilişki ağlarının oluşturduğu yapılar değildir. Modern toplumlarda rasyonel biçimsel yapı, sosyal gerçeklikle iç içe geçmiştir ve onu yansıtır. Pozisyonlar, politikalar, programlar, prosedürler toplum düşüncesinin zorlayıcılığındadır. Ayrıca, önemli aktörler, eğitim sisteminin meşrulaştırıcılığı, sosyal prestij, hukuk vb. sosyal kurumları oluşturur ve sürdürürler (Meyer ve Rowan, 1977; 1991: 44). Ayrıca kurumların toplum içinde tekrar tekrar üretilen kurallar ve kaynaklar olması ( Giddens, 1984; akt: Bolat ve Seymen 2006: 225), onların değişime açık ve esneklik özelliklerine vurgu yapmaktadır.

Kurumsallaşmış ürünler, hizmetler, teknikler, politikalar ve programlar güçlü mitler olarak işlev görürler ve birçok örgüt bu unsurları törensel olarak kullanır ve çoğunlukla bu yönlerine ağırlık verir. Bunu yapan örgütlerin dikkate aldıkları uygulama ve yolların etkinliği zaman zaman tartışmalı olsa bile meşruiyetlerini ve yaşama şanslarını artırır. Kurumsallaşmış kurallar, toplum içinde kabul gören ve desteklenen sınıflamalardır. Bu kabul görme ve desteklenme, toplumun düşüncesinde veya yasal güçle olabilir. Kurumsallaşma sonucu, sosyal süreçler, zorunluluklar ve gerçekler sosyal düşünce ve eylemde kural statüsüne oturur (Scott, 1991: 165).

## **1.1. Kurumsal Kuram: Gelişimi ve Temel Kavramları**

### **1.1.1. Kurumsal Kuramın Gelişimi**

Kurumsal kuram, organizasyon ile çevre ilişkisini anlamada kullanılan sosyolojik bir yaklaşımdır (Jane, 2002: Aydınli, 2007: 8). Kuram, literatürde "eski" ve "yeni" kurumsal kuram olarak iki kısımda incelenmektedir. Alt yapısını Max Weber'in bürokrasi yaklaşımından ve Robert K. Merton'un organizasyon çalışmalarından alan kurumsal kuramın çıkış noktasını, ABD'li hukuk ve sosyoloji profesörü Philip Selznick'in 1949 yılında geliştirdiği "doğal sistem modeli" oluşturmaktadır (Ataman, 2002: 320). Literatürde organizasyonların değişimini ve çevre koşullarına uymalarını inceleyen yaklaşımlardan biri olarak "kurumlaşma/kurumsallaşma yaklaşımı", "kurumsallık teorisi/kuramı", "kurumsal kuram/teori" veya eski ve yeni kurumsal kuram olmak üzere iki kuramdan oluştuğundan dolayı "kurumsal kuramlar/teoriler" ismiyle geçmektedir.



Philip Selznick'in 1948'de geliştirdiği "doğal sistem modeline" göre ; örgütler için en önemli olan Şey araçlar olarak görülmesine rağmen, aslında hayatta kalmalarıdır (Ataman, 2002: 320).

Selznick'in bu görüşünün, "Kurumsallık" ve "Yeni Kurumsal Kuram" başlıklarıyla kabul görmesi, 30 yıl sonra Meyer ve Rowan adlı iki araştırmacının 1977'de yayınladıkları "Bir Mit ve Merasim Olarak Formel Yapı" başlıklı makaleleriyle ve aynı yıl John W. Meyer'in yayınlanan "Bir Kurum Olarak ğretimin Etkileri" (The Effects of Education as an Institution) adlı makalesiyle olmuştur (DiMaggio ve Powell, 1991: 11).

Birçoklarına göre kurumsal kuramın babası olarak görülen Philip Selznick, organizasyonların sadece kendi iç gruplarının uğraşlarını değil, toplumun ve çevrenin değerlerini de benimsediklerini gözlemlemiştir (Hatch, 1997: 83).

1960'larda örgüt araştırmaları odak değiştirmiş ve çevrenin örgüt yapıları üzerindeki etkileri üzerinde durulmaya başlanmış, ancak temel ekonomik-işlevselci bakış açısı etkisini sürdürmüştür. Bir başka deyişle, çevrenin örgüt üzerinde belirleyici olduğu kabul edilmekle birlikte, yapıların ekonomik amaçları gerçekleştirmek üzere tasarlanmış olduğu, sadece bu amaca hizmet ettikleri ve örgüt yapılarının analizlerinin ancak işlevlerinden yola çıkılarak yapılabileceği biçimindeki anlayışlar egemen olmuştur (Tolbert, 1996; Scott, 1991; akt: Erel, 2002: 88).

1960'lardaki açık sistem görüşleri çevresel faktörlerin önemini ortaya koymuştur. Ancak bu modeller, kurumsal modelden farklı olarak, çevrenin teknik özellikleri üzerinde durmuştur; evre, girdileri çıktılara dönüştürürken kaynakların elde edilmesi konusunda temas sağlanan bir üst sistem olarak dşnlmekteydi. Sistem yaklaşımının bazı versiyonları çevreyi bir bilgi kaynağı olarak grseler de, bu bilgi sadece üretimde kullanılabilir bilgi olarak görülüyordu (Tolbert, 1996; Scott, 1991; akt: Erel, 2002: 88).

Meyer ve Rowan'a göre; her organizasyon, geçmişte kurulmuş olan yapıları, sistemleri ve uygulamaları içeren kendi iç kurumsal çevresine ve diğer birçok Şirket ile paylaştığı bir çevreyi ifade eden bir dış kurumsal çevreye sahiptir (Meyer ve Rowan,1977; akt:

Aydınlı, 2007: 9). İç ve dış kurumsal çevre, organizasyonların yapı ve uygulamaları üzerinde etkili olmaktadır.

1980'li ve 1990'lı yıllar boyunca mevcut kuramlara pek çok kuram, yaklaşım ve düşünce eklenmiştir (Ataman, 2002: 320). Meyer ve Rowan'ı takiben 1980'li yılların başlarında, Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio adlı araştırmacılar yeni kurumsal kuramın gelişimine önemli ölçüde katkı sağlamışlardır. Powell ve DiMaggio'nun 1983 yılında yayınlanan "Demir Kafese Dönüş: Organizasyonel Alanlarda Kurumsal Eşbiçimlilik ve Kollektif Rasyonellik" (The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields) adlı çalışmalarının (yeni) kurumsal kuram konusunda en fazla yararlanılan kaynak olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır (Aydınlı, 2007: 9).

Eski kurumsalcı yaklaşımı benimseyen araştırmacılar (Metron, Selznick ve Stinchcombe vd.) ise örgütleri, rasyonel bir biçimde kontrol ve koordine edilen faaliyet sistemleri olarak ele alırlar. Yeni kurumsal kuramcılardan Meyer ve Rowan (1977, 1991: 41) ise, modern toplumlarda örgütlerin kurumsallaşmış bağlamlarda yaşadığını söyler. Örgütler yaşamlarını ve meşruiyetlerini sürdürebilmek için kurumsal çevrelerindeki rasyonelleştirilmiş efsaneleri, verimliliklerini düşürse bile, törensel biçimde benimserler. Ancak tüm yaklaşımların kesiştiği düşünceler; göz ardı edilemeyen çevre faktörü, örgütlerin çevrelerindeki ve sektörlerindeki diğer örgütlere benzemek zorunda olmaları ya da benzer olmaya zorlanmaları, örgütleri bir zincirin halkaları saymaları, yöneticilerin örgütü kurumsal çevreye benzetmeleri kaygılarının sonucu örgütsel davranış ve konusu olan örgüt içindeki insan ilişkilerinin ihmal edilmesidir (Bolat ve Seymen, 2006: 237). Ayrıca tüm bu yaklaşımların temeli ve araştırma yöntemi ise sosyolojiktir (Ataman, 2002: 320). Bir organizasyon teorisi olarak kurumsallaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının sadece pazar koşulları tarafından değil, kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söylemektedir. Örneğin sosyal bekleyişler, devletin bekleyiş ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hâkim olan iş yapma usulleri, organizasyonların üzerinde etki yapan kurumsal nitelikteki baskılardır. Dolayısıyla kurumsallaşma yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş

özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik öngörmektedir (Koçel, 2003: 362).

### **1.1.2. Eski Kurumsal Kuram**

Kurumsalcı geleneğin, on dokuzuncu yüzyıldan günümüze kadar iktisat, siyaset ve sosyoloji gibi alanlarda eski ve yeni versiyonlarıyla varlığını sürdüren bir "bakış açısı" olduğu bilinmektedir (Scott, 1995; akt: Özen, 2007: 244). 20. yüzyılın ikinci yarısı, sosyal, ekonomik, politik ve yasal açılardan insan yaşamını ilgilendiren çok sayıda yeni kurumun ortaya çıkması ile karakterize edilebilir (Ganesh, 1980; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 224). Bu gelişmenin yönetim ve örgüt düşüncesinde, örgütlerle kurumlar arasındaki ilişkilerin inceleme konusu olmasına zemin hazırladığı söylenebilir. Kurumsalcılık bu ilişki üzerine odaklanan temel yaklaşımlardan biri olup, ilgili yazında etkisini hala sürdürmektedir ( Bolat ve Seymen, 2006: 224). Doğu biçimi, temel vurgusu ve gelişim çizgisi açısından aralarında farklılıklar olmakla birlikte, bu disiplinlerdeki kurumsal yaklaşımların paylaştıkları temel sorunsal, toplumsal düzenin ve sürekliliğin temellerini anlamaktır (Scott, 1998; akt: Özen, 2007: 244).

Genellikle Selznick'in (1949 ve 1957) çalışmalarıyla özdeşleştirilen ve bugün örgütsel analizde "eski kurumsal yaklaşım" olarak anılan (DiMaggio ve Powell,1991; akt: Özen, 2007: 245) yaklaşımın kökenleri; olgunluk dönemindeki Emile Dürkheim, Max Weber, Charles Cooley, Everett Hughes, Talcott Parsons ve Robert K. Merton çizgisine kadar uzanmaktadır (Scott, 1995; akt: Özen, 2007: 245). Bu sosyologların paylaştığı ve kurumsalcı analize esin kaynağı olan ortak nokta, araçsalcı ve bireyci açıklamalardan uzaklaşarak, toplumsal düzenin ve davranışın oluşumunu, insanların ortak olarak yarattıkları ve yine onlar tarafından kendileri dışında sınırlayıcı nesnel sosyal olgular olarak algılanan, kültürel kurallar, inanç sistemleri ve sembolik sistemlerle, kısacası sosyal kurumlarla açıklama çabasıdır (Özen, 2007: 246).

1940'ın sonlarına doğru Robert K. Merton liderliğinde Kolumbiya Üniversitesindeki bir grup akademisyen tarafından Weber'in bürokrasi üzerine yapmış olduğu örgüt alanında yeni ufuklar açan çalışmalarının İngilizceye tercüme edilmesi çeşitli akademisyenlerin ilgisini örgütlerde bürokrasi, bürokratikleşme kaynaklarına ve bürokratikleşmenin sonuçlarına yönlendirmiştir (Scott, 2008: 20). Böylelikle

kurumsallaşma ile ilgili ilk çalışmalarda ortaya çıkmaya başlamıştır. Daha sonra bu çalışmalara Parsons geliştirdiği “Kültürel-Kurumsal” tartışmasını ekleyerek katkıda bulunmuştur. Fakat Parsons’un örgütler üzerine olan bu teorik çalışması ampirik araştırmalar için Selznick’in formülasyonu kadar ilgili çekmemiştir. Parsons'un çalışmalarını ise Simon ile March'ın, örgütlerde rasyonelliğin doğası konulu çalışmaları izlemiştir (Scott, 2008: 21-25). Merton'un erken dönem çalışmasındaki “ amaçlı eylemlerin beklenmeyen sonuçları” ve bürokratik davranışlar üzerine yaptığı analizleri Selznick için oldukça faydalı olmuştur. Merton doğrudan doğruya "kurumsallaşma" kavramını kullanmamakla birlikte, "Bürokratik Yapı ve Kişilik" başlıklı ünlü makalesinde; çalışanların, örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi açısından önem taşıyan kurallara uygun eylemlerde bulunmalarının gereğine ve bürokrasilerde, çalışanları normatif emirler doğrultusunda disipline eden ve yönlendiren güçler bulunduğu dikkat çekmiştir. Örgütlerin kurumsal açıdan analizine öncülük eden ise Selznick olmuştur. Selznick'in ortaya koyduğu kurumsallaşma süreci kavramı Merton'un çalışmalarından büyük ölçüde etkilenmiştir. Daha sonraları ise alana Gusfield, Clark, Perrow, Zalt, Denton ve Stinchcombe gibi araştırmacılar da önemli katkılarda bulunmuşlardır (Scott, 2008: 21-25).

Kurumsal kuramın temellerine inildiğinde, kurumsalcıların en fazla 1900'lü yılların başlarında Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımından etkilendikleri görülmektedir (Aydınlı, 2007: 10). Kaldı ki endüstriyel düzenle ilgili ilk analiz de Weber tarafından "biçimsel örgüt" başlığıyla yapılmıştır (Sargut, 2001: 126). Weber'in klâsik makalesi "Bürokrasi" ye göre, modern örgütlerde bürokratik organizasyon yapısının temel özellikleri şunlardır (Koçel, 2003: 217):

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı işbölümü,
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı ve kontrol,
- İlke ve yöntemler, her kademedede işlerin nasıl yapılacağına ilişkin ayrıntılı ve somut ilke ve yöntemler,
- Organizasyon içi ilişkilerde rasyonellik,
- Teknik yetenek esasına dayalı bir personel seçim ve terfi sistemi,
- Yasal ( meşru) yetkinin uygulanması.

Weber, bürokrasiyi, "yasal-rasyonel toplumların en tipik örgütlenme ve yönetim biçimi" olarak ele almakta (Fry ve Nigro 1996; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 234) ve bu toplumlarda tüm örgütlerin yasal-ussal yetkiye dayandığını (DiPadova, 1996; Meyer ve Brown, 1977; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 234) belirtmektedir. Weber'e göre, geniş gruplar halinde bir arada çalışan insanlar, belirli bir büyüklüğü aştıktan sonra, "rasyonel ilkelere" uygun olarak örgütlenip yönetilmektedirler. Bu "ilkeler", ortak bir otoriteye tabi tüm büyük ve geniş gruplar için aynıdır (Baransel, 1979; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 234). Weber, bugün kullandığımız terminoloji ile kurumsalcılığı doğrudan doğruya bir örgüt kuramı olarak öne sürmemekle birlikte; ortaya koymuş olduğu ideal tip bürokrasi modeli, kurumsal çevreye ve bu çevrenin çizmiş olduğu yasallığa dayanmaktadır. Dolayısıyla Weber, aslında örgüt yapılarının oluşturulmasında, kurumsal çevrenin önemine işaret ederek, kurumsalcılığa temel oluşturan bir bakış açısı geliştirmiştir ( Bolat ve Seymen, 2006: 235).

Kurumsal Kuramın ilk dönemlerindeki kuramsal ve ampirik çalışmaların odak noktası kurumları, temelde istikrar ve düzen sağlama kaynakları olarak görmekteydi ve davranışsal uyum ve eşbiçimliliğe vurgu yapmaktaydı (Scott, 2003b: 881). Ayrıca Ruef ve Scott' a göre (1998: 878), ilk dönem kurumsalcılar, kültür temeline dayalı kural koyucu sistemlere vurgu yaparak bu sistemin önemi ve etkileri üzerine dikkat çekmeye çalışmışlardır.

Schelling (1978) ise; örgütlerin, çevrelerine cevap veren diğer örgütlerin oluşturduğu çevreye cevap verdiğini ki bu durumun da çevrelerine cevap veren örgütlerin oluşturduğu çevreye bir cevap olduğunu belirterek (Teo, Wei ve Benbasat, 2003: 21), hem eski hem de yeni kurumsal kuramın ortak kabullerinden birisi olan çevre faktörü ve örgütlerin çevrelerindeki diğer örgütlere benzemeye zorlanmalarına vurgu yapmaktadır. Kurumsal Kuramın önemli bir unsuru olan "meşruiyet", organizasyonun yasa koyucu ve kamuoyu gibi önemli sosyal aktörler tarafından onaylanması (Deephouse, 1996: 1025), kavramı da eski kurumsal kuramın yaptığı önemli vurgulardan biridir. Çünkü hem eski hemde yeni kurumsal kuram için meşruiyet örgütlerin içinde bulunduğu topluluğun oluşturduğu değerler, normlar gibi çeşitli oluşumlara uyum sağlamak anlamına gelmektedir. Kurumsalcılık, kurumların nasıl oluştuğu, toplumsal özellikler ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, örgütlerin yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları vb.

konuları incelemeye çalışır. Kurumsalcılık, temelde bir örgütün kurumsal çevre ile olan ilişkisini, örgüt üzerindeki sosyal beklentilerin etkilerini ve bu beklentilerin örgütsel uygulamalara ve özelliklere nasıl yansıtıldığı ile ilgilenir ( Bolat ve Seymen, 2006: 237).

Kurumsal kuramcılar kültürün insan davranışları üzerine tamamen kısıtlayıcı bir etkiye sahip olmadığını kabul etmekle birlikte (DiMaggio,1988,1991; Oliver,1991; Strang, 1994; akt: Barley ve Tolbert, 1997: 94), kurumsal çevrenin örgütlerin ve bireylerin algıladıkları fırsat ve alternatifler üzerinde çeşitli kısıtlamalar oluşturduğunu dile getirmektedirler (Barley ve Tolbert, 1997: 94). Böylece kurumsal çevre, belirli bir tipteki çevrede izlenmesi gereken belirli tipteki davranışları ortaya koymuş olmaktadır. Öte yandan bu durum, kusursuz rasyonellik ya da tam anlamıyla sınırlandırılmış bir rasyonellik anlamına da gelmemektedir. Bireyler ve örgütler, yaptıkları seçimlerle ve ortaya koydukları çeşitli eylemlerle, içinde buldukları kurumsal çevre üzerinde önemli etkiler yaratarak farklılıklara ya da köklü değişimlere neden olabilmektedirler. Buna, ABD'de kadınların oy kullanma hakkını elde etmeleri, Güney Afrika'daki ırkçılığın ortadan kaldırılması, Sovyetler Birliği'nin dağılması vb. örnekler verilebilir (Barley ve Tolbert, 1997: 94).

### **1.1.3. Yeni Kurumsal Kuram**

Tarihsel olarak yeni kurumsal kuramın geldiği noktaya bakacak olursak, yeni kurumsal kuram olarak ortaya çıkan yapı geçmişle yani eski kurumsal kuramdan keskin çizgilerle ayrılmamaktadır, bunun yerine mevcut bilgi birikimine yeni vurgular ve görüşler eklemektedir (Scott, 2008: 26). Yeni kurumsalcılar eski kurumsalcılara göre daha biçimselci, bireyci, indirgemeci, rasyonel seçim ve iktisadi davranmaya eğilimli ve genellikle müdahaleci olmayan bir görüntü sergilemektedirler (Rutherford, 1995: 444). Yeni kurumsal örgüt kuramı, temel ve ikincil kurumlar tarafından temsil edilen içselleştirilmiş norm ve değerlerin, bireyler, örgütler ve örgütsel alanlar üzerindeki etkilerini inceleme konusu yapmaktadır (Bresser ve Millonig, 2003; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 239).

Yeni kurumsal kuramcılar, örgütsel yapılar ile örgütlerin içinde buldukları daha geniş bir sosyal çevre arasındaki ilişkinin anlaşılmasına önemli ölçüde katkıda

bulunmuşlardır. Çünkü yeni kurumsalcılara göre, performans sonuçlarını maksimize etme stratejileri yerine, örgütlerin yapıları ve davranışlarının örgütsel gerçekliğe bağlı olarak kendinden menkul kodlarla gerçekleştiği dile getirilmektedir (Beckert, 1999: 778). Örgütler, kurumsal çevreleriyle gerekli bağları oluşturduklarında ve bu çevrenin ortaya koyduğu yapıyı kurup, uygun davranışları benimsediklerinde, varlıklarını sürdürmek için gerekli ödülleri elde etme olanağına da kavuşurlar (Baum ve Oliver, 1992: 541). Ayrıca bu şekilde hareket ederek, yani toplumda kurumsallaşmış hüküm süren rasyonelleşmiş çalışma kavramlarına uyarak -ki bu kurallar örgütlerin uyması gereken uygulamaları ve prosedürleri de tanımlamaktadır- örgütler yasallıklarını ve geleceğe dönük olarak yaşamlarını sürdürebilme şanslarını da artırmış olmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977; 1991: 41).

1977 yılında John W. Meyer ve Brian Rowan tarafından yayınlanan "Kurumsal Organizasyonlar: Mit ve Seremoni Olarak Biçimsel Yapı" (Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony) ve John W. Meyer tarafından yayınlanan "Bir Kurum Olarak Öğretimin Etkileri" (The Effects of Education as an Institution) adlı makaleler, yeni kurumsal kuramın başlangıcı olarak kabul edilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991: 11).

Meyer ve Rowan, örgütlerin, yasallaşabilmek için, bir örgütün ne yapması gerektiğine yönelik olarak ortaya atılmış olan sosyal emirlere (kurallara) uygun hikâyeler oluşturduklarını öne sürmektedir. Bu hikâyeler, bir örgütün gerçekte ne yaptığına değil, daha ziyade potansiyel etki gruplarının onayını almaya dönük sembolik uygulamalardan oluşmaktadır (Mizruchi ve Fein, 1999: 656).

Meyer ve Rowan'a göre, endüstri toplumu sonrasında birçok organizasyonun biçimsel yapısı, çarpıcı biçimde iş uygulamalarının talepleri yerine, kurumsal çevrelerinin mitlerini yansıtmaktadır. Meyer ve Rowan'a göre, organizasyonlar daha verimli olmalarını sağlayacak biçimler benimsemektense, kurumsal çevrelerinde mit olarak kabul edilen ve kayıtsız kabul gören biçimleri benimsemektedirler ve modern toplumlar kurumsallaşmış birçok kural ve biçim içermektedir. Sosyal olarak yapılandırılmış bu kural ve biçimler, biçimsel organizasyonların kurulması ve ayrıntılandırılması için bir çerçeve sağlamaktadır (Scott, 2003a: 137).



Meyer ve Rowan'a göre, modern toplumlarda biçimsel organizasyon yapıları, yüksek derecede kurumsallaşmış ortamlarda yer almaktadır. Modern toplumlarda rasyonelliğin bir gereği olarak üretilen ürün ve hizmetlerin yanında, meslek dalları, politika ve programlar da ortaya çıkmaktadır. Buna paralel olarak, birçok yeni organizasyon ortaya çıkmakta ve mevcut organizasyonlar da yeni uygulama ve süreçler benimsemektedir. Diğer bir ifadeyle, organizasyonlar toplumda kurumsallaşan ve rasyonelleşen uygulama ve süreçleri benimsemeye yönlendirilmektedir. Sonuçta bu uygulama ve süreçleri benimseyen organizasyonlar, meşruiyet derecelerini arttırmakta ve hayatta kalmaktadırlar (Meyer ve Rowan,1977; 1991: 41).

Modern örgütlerdeki birçok pozisyon, politika program ve prosedür, toplumdaki önemli kesimlerin görüşleri, eğitim yoluyla meşrulaştırılan bilgiler, kamu oyu ve yasalar tarafından pekiştirilir. Biçimsel yapının bu unsurları, örgütler için bağlayıcı olan ussallaştırılmış efsane işlevi gören güçlü kurumsal kuralların dışı vurulan göstergeleridir. Bu efsaneler, modern yaşamda amaçlara ussal bir biçimde ulaşmanın, kişilerden ve örgütlerden bağımsız, meşru ve uygun olduğu düşünülen, bu anlamda genel kabul görmüş, kanıksanmış, kısacası "kurumsallaşmış" yöntemleridir. Bu efsanelere örnek olarak meslekler, örgütsel işlevler (pazarlama, üretim, muhasebe gibi) ve iş yapma yöntemleri (kitle üretimi, personel seçme, veri işleme gibi) sayılabilir (Meyer ve Rowan,1977; akt: Özen ,2007: 255). Örgütsel yapıyla ilgili kurumsallaşmış efsanelerin kaynaklarını, örgütler arası yoğun ve karmaşık ilişkilerden doğan etkileşimler, ulus-devlet oluşumuyla birlikte yasal-ussal bir düzenin kurulma gerekliliği ve güçlü örgütlerin kendi çıkarlarına uygun yapıları topluma kurumsal kurallar olarak kabul ettirmeleri oluşturmaktadır (Meyer ve Rowan,1977; akt: Özen, 2007: 255).

Meyer ve Rowan modern toplumlardaki örgütlerin genellikle, meşruiyet kazanmak, kaynaklara ulaşmak ve hayatta kalma şansını artırmak için, buldukları bağlamda birer efsane işlevi gören bu ussallaştırılmış kurumsal kurallara uymak zorunda olduklarını savunmaktadırlar. Bu kurallar, örgütlere bir yandan neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda yol gösterirken, öte yandan da o yönde davranmalarını gerekli kılmaktadır (Meyer ve Rowan,1977; akt: Özen, 2007: 255-256). Çünkü Meyer ve Rowan'a göre örgütlerin çevrelerindeki kuruluşlarla eşbiçimliliklerinin örgütler için bazı önemli sonuçları vardır; bu uygulamalar örgütlerin "teknik olarak" verimliliklerini arttırmaya



bile dışsal olarak "meşrulaşma" sağlamaktadır, ayrıca bu uygulamalar yapısal unsurlara uygulanacak dışsal veya trensl değerlendirme kriterlerine sahip olmalarını sağlamakta, bu durumda örgütlere kendileri için belirsizliği azaltıp, istikrarı getirerek hayatta kalma şanslarını artırmaktadır. Bu nedenle Meyer ve Rowan, kurumsal eşbiçimliliğin örgütlerin hayatta kalma ve başarı şansını arttırdığını ileri sürmektedir (Meyer ve Rowan,1977; 1991: 49).

Meyer ve Rowan ile aynı yılda yayımlanan Zucker'ın (1977) "Kültürel Kalıcılıkta Kurumsallaşmanın Rolü" adlı makalesi, yeni kurumsal kuramın gelişmesine, makro bağlamdaki kurumsallaşmış yapıların örgüt üzerindeki etkilerine ve örgütlerin bu yapılara verdiği tepkilere yoğunlaşmak yerine, mikro bir yaklaşımla örgütlerin, örgütsel yapı ve uygulamaların kurumsallaşma sürecine odaklanarak, farklı bir boyut katarak katkı sağlamıştır. Zucker (1977) alışmasında, kültürel kalıcılığın ve sürekliliğin işlevsel gereklilik ya da normların içselleştirilmesi ile değil, Berger ve Luckmann'ın (1967) etnometodolojik yaklaşımına dayanarak, kurumsallaşma kavramı ile açıklanabileceğini ileri sürmektedir (zen, 2007: 258).

Zucker (1977) "kurumsallaşma" kavramını, sosyal olarak tanımlanmış gerçekliği bireysel aktörlerin aktarma süreci ve aynı zamanda, bu sürecin herhangi bir noktasında, sosyal gerçekliğin az veya çok kanıksanmış yanı olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla kurumsallaşma hem bir süreç hem de sosyal gerçekliğin şu veya bu lde sahip olduğu bir niteliktir. Buna göre, bir eylemin kurumsallaşma lt, o eylemin çeşitli aktörler tarafından anlamı değiştirilmeksizin potansiyel olarak tekrarlanabilir olması (nesnellik) ve dışsal gerçekliğin bir parçası olarak algılanacak kadar özneler arası tanımlanmış (dışsallık) olmasıdır. Kurumsallaşmanın nesnellik ve dışsallık koşulları arasında doğru orantılı bir ilişki vardır ve bir edim ne kadar nesnelleşmiş ve dışsallaşmışsa o kadar kurumsallaşmış demektir. Örneğin, gelenekler nesnel ve dışsal olarak algılanırlar ve kurumsallaşmışlardır, ancak bireye özgü edimler ve özneler arası oluşturulmamış edimler kurumsallaşmamıştır. Kurumsallaşmanın söz konusu olduğu durumlarda yaptırım anlamında dışsal denetime gerek yoktur, hatta kurumsallaşmış edimlere doğrudan dışsal kontrol uygulandığında bu edimlerin kurumsallaşma niteliği zayıflayabilir (zen, 2007: 258-259).

Zucker (1977) ayrıca, kurumsallaşma derecesinin, eylemin gerçekleştiği ortama, aktörün konumuna ve rolüne bağlı olarak değişebileceğini belirtmektedir, kurumsallaşma arttıkça kültürel kalıcılığın kendiliğinden gerçekleştiğini savunmaktadır, çünkü sosyal gerçekliğin kurumsallaşma derecesi arttıkça, nesilden nesile daha yeknesak bir biçimde aktarılması, yeniden üretilmesi, değiştirilmeye kalkışıldığında daha yüksek bir dirençle karşılanması söz konusudur (Özen, 2007: 159).

DiMaggio ve Powell (1983), bu temayı, örgüt kuramına ve sosyolojiye daha açık bir biçimde bağlayarak daha da geliştirmişlerdir. Yazarlar, çağdaş endüstrileşmiş toplumlardaki örgütlerin büyük ölçüde birbirlerine olan benzerliklerine dikkat çekerek, "örgütleri böylesine benzer kılan nedir?" sorusunu ortaya atmışlar ve bu benzerliğin, rekabetten veya verimlilik arayışından değil, daha ziyade örgütlerin daha geniş kapsamlı olarak çevrelerinde yasallık kazanabilme çabalarının bir sonucu olduğunu öne sürmüşlerdir (DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 241).

DiMaggio ve Powell'a (1983) göre, herhangi bir örgütsel alanda, başlangıçta örgütsel yapı ve uygulamalarda bir çeşitlilik söz konusudur, ancak (a) alandaki örgütler arasında artan karşılıklı etkileşimler, (b) baskın rakiplerin ortaya çıkması ve iş birliklerinin kurulması, (c) bilgi artışı ve (d) ortak girişimlere katılma ya da ortak bir grup kimliği oluşturmanın getirdiği karşılıklı farkındalıklar zamanla örgütsel alanın şekillenmesine neden olur. Aynı iş çizgisinde bulunan farklı örgütler arasında ortak bir alan oluşup yapısallaşmaya başladığında ise bu durum güçlü baskılar meydana getirerek örgütlerin birbirlerine benzemesine neden olur (DiMaggio ve Powell, 1983; 1991: 65) . Bir süre sonra ortaya çıkan bu şekillenme, belirsizliklerle ve sınırlılıklarla akılcı bir biçimde mücadele etmenin meşru ve kurumsallaşmış biçimlerini gösteren yapı ve uygulamaları oluşturup alandaki örgütler tarafından benimsenmesine neden olur (Özen, 2007: 264).

Yeni kurumsal kuramcılar, ortaya koydukları kuramla, bilişsel inanç sistemlerinin önemini vurgulamaktadırlar. Buna göre örgütler, içinde buldukları kurumsal çevrenin ortaya koyduğu kültürel model ya da kurallarla olan uyum ya da tutarlılıklarına göre değerlendirilir (Ruef ve Scott, 1998: 877-878). Örgütlerin kurallara uyum göstermeleri ve örgütsel yapı ve işleyişlerini bu doğrultuda şekillendirmeleri, istikrar içinde olup olmayacaklarının da bir göstergesidir. Yeni kurumsal kuramcılar, düzenleyici ve normatif unsurların ortaya koyduğu yasallığı, kültürel ve bilişsel açıdan

değerlendirmektedirler (Bolat ve Seymen, 2006: 242). Yeni kurumsal kuramcılar bu kavramı Suchman'ın belirttiği gibi; *" Meşruiyet, bir örgütün eylemlerinin, sosyal olarak oluşturulmuş normlar, değerler, inançlar ve tanımlar kapsamında, topluluk tarafından arzu edilir, uygun ve uyumlu olduğu yönündeki ortak ve genelleştirilmiş olarak algılanmasıdır"*, olarak tanımlamaktadırlar (Ruef ve Scott, 1998: 878).

Sonuç olarak, yeni kurumsal kuramın ilk formülasyonunu oluşturan bu çalışmaların vurguladığı tezler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Scott ve Meyer, 1994; Tolbert ve Zucker, 1996; akt: Özen, 2007: 268-270):

1. Örgütler sadece teknik unsurlardan (piyasa, üretim faaliyetleri, örgütlere arası ekonomik ilişkiler) oluşan bir çevrede değil, uzun zaman içinde oluşmuş, kurumsallaşmış kuralları ve yapıları içeren makro bir çevrede yaşarlar. Bu kurumların oluşumunda aynı örgütsel alanda yer alan örgütlerin ve çeşitli düzenleyici (devlet, meslek örgütleri gibi) aktörlerin karşılıklı etkileşimleri önemli bir rol oynar.
2. Çevresel unsurlar, sadece yasal ya da ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sistemleri de içerir. Oluşumsal ve görüngüsel nitelikleri olan bu sosyo-kültürel anlam sistemleri, örgütsel aktörlerin bilişsel eğilimleri yoluyla örgütlerin ne olmaları gerektiğini, nasıl çalışmaları gerektiğini biçimlendirir.
3. Örgütlerin yapıları ve uygulamaları sadece, içsel teknik faaliyetlerin ve dışsal ekonomik ilişkilerin işlevsel bir biçimde tasarlanması ve eşgüdümlemesi sonucunda değil, makro çevredeki kurumsal kalıpları yansıtacak biçimde oluşur.
4. Örgütlerin hayatta kalabilmesi için sadece teknik anlamda verimli çalışması değil, kendisini bulunduğu çevrede meşru kılması gerekmektedir. Bu nedenle örgütler, teknik verimliliklerini tehdit etse dahi, kendilerini meşrulaştırmak için kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimserler.
5. Örgütlerin belirsizlikten kaçınma, bağımlılık ya da mesleki nedenlerle kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimsemeleri, aynı örgütsel alanda bulunan örgütleri kurumsal çevreleriyle ve birbiriyle eşbiçimli hale getirir (öykünmecî, zorlayıcı, normatif eşbiçimlilik mekanizmaları).

6. Kurumların kendi içinde çelişkili olması ve/veya teknik gerekliliklerle çelişmesi nedeniyle, örgütte gevşek bağlanmış bir yapı söz konusudur (resmi yapı ve uygulamalarla fiili yapı ve uygulamalar birbirinden farklıdır).

Yeni kurumsal kuramın bu temel tezleri, örgütsel çevreyi genellikle teknik ve ekonomik bir çevre olarak değerlendiren, örgütlerin yaşam şansını bu teknik ve ekonomik çevresel koşullara uyumlu yapıları ussal bir biçimde tasarlamasına bağlayan ve örgütleri bu uyum sonucunda birbirinden farklılaşan işlevsel araçlar olarak tanımlayan egemen koşul bağımlılık yaklaşımına bir meydan okumadır .

## **1.2. Çevre Kavramı**

Çevre daha önceki akımlarca da önemsenmesine rağmen, kurumsalcı akımda çok daha fazla vurgulanmış ve ayrıntılandırılmıştır (Meyer ve Rowan, 1977; Perrow, 1986; Scott, 1991; Scott, 1994; akt: Erel, 2002: 90). Hem eski hem de yeni kurumsal kuram, temelinde dış çevrenin organizasyonel yapı ve uygulamalar üzerindeki etkisini vurgulamakta ve dış çevrenin gerekleri doğrultusunda yapı ve uygulamalardaki farklılık ve benzerliklere açıklama getirmektedir. Organizasyonları etkisi altına alan ve kısaca "organizasyonun sınırları dışında kalan herşey" (Lawrence, Lorsch, 1967,akt: Aydınli, 2007: 24) olarak tanımlanan çevrede sistem kavramının kabul ettiği sosyal unsurlar da bulunmasına rağmen teknik unsurlar, karmaşık teknolojiler ve ekonomik değişim ilişkileri önem taşımaktadır (Meyer ve Brown, 1977; Perrow, 1986; Scott, 1991; Scott, 1994), bu yüzden çevre, literatürde "teknik" ve "kurumsal" çevre olmak üzere iki kısımda ele alınmaktadır.

Kurumsal kuramın ilk dönemlerinde net bir çevre tanımlaması bulunmamaktaydı; teknik çevre tanımı sadece karmaşık teknolojileri ve mübadeleyi içerirken kurumsal çevre kavramı da kuralları ve sosyal olarak belirlenmiş/tanımlanmış kategorileri içermekteydi (Meyer, Scott ve Deal, 1981: akt: Scott, 1991: 167). Kurumsal kuramın daha sonraki formülasyonları ise bu iki çevre tipini birbirinden ayırırken daha net kriterler getirmiştir. Sonraki formülasyonda teknik çevreler, ürün ve/veya hizmet değişimi sağlanan bir pazarda örgütlerin çalışma süreçlerini etkin ve etkili bir biçimde kontrol ettikleri için ödüllendirildikleri çevrelerdir. Kurumsal çevreler ise bu durumun aksine çevrelerinden destek ve meşruiyet sağlayabilmek için her bir örgütün çeşitli kural

ve gerekliliklere uymak zorunda olduğu yapılar olarak karakterize edilmektedir (Scott, 1991: 167).

### **1.2.1. Teknik Çevreler**

Teknik çevreler, ürün ve/veya hizmet değişimi sağlanan bir pazarda örgütlerin çalışma süreçlerini etkin ve etkili bir biçimde kontrol ettikleri için ödüllendirildikleri çevrelerdir. (Scott, 1991: 167). Bu çevrelerde faaliyet gösteren organizasyonların, enerjilerini teknik süreçlerini kontrol ve koordine etmek için odaklamaları beklenmektedir ve bu organizasyonlar temel süreçlerini çevrenin karışıklıklarından koruma eğilimindedir (Scott ve Meyer, 1991: 123). Popülasyon ekolojisi ve kaynak bağımlılığı gibi farklı iki yaklaşımın, farklı seviyeler üzerinden ele almasına rağmen, üzerinde daha çok durduğu teknik çevreler, kurumsal kuramda biraz daha geri planda kalmıştır.

Bu iki yaklaşımdan kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre, kaynak (hammadde, işgücü, sermaye, bilgi vb.) ihtiyacı, organizasyonları çevrelerine bağımlı hale (Hatch, 1997: 78) getirmektedir. Popülasyon ekolojisinde ise, belirli çevre koşullarında organizasyonel biçimlerin sürdürülmesine odaklanmaktadır (Hatch, 1997: 78). Popülasyon ekolojisi teknik, fiziksel ve ekonomik alanların oluşturduğu çevrenin etkilerini açıklamaya çalışırken, kurumsal kuram ise sosyal, kültürel, politik ve yasal alanların oluşturduğu çevreye bağlı bir açıklamaya odaklanmaktadır. Popülasyon ekolojisi ve kurumsal kuram farklılıklara sahip iki kuram olmasına rağmen bu iki kuramda da örgütler çevrenin şekillendirdiği görece pasif yapılar olarak tasvir edilmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramı ise bu iki kuramın aksine örgütü aktif bir yapı olarak kabul etmektedir (Hatch, 1997: 87).

### **1.2.2. Kurumsal Çevreler**

Kurumsal kuram içinde çevreyi yeniden tanımlayan Meyer ve Rowan, çevreyi kaynak akışları ve teknik gereklerden bağımsız olarak örgütsel yapıları etkileyen kurumlaşmış inançlar, kurallar, roller ve sembolik unsurlar olarak formüle etmişlerdir. Çevrenin maddesel (teknoloji, kaynaklar, üretim sistemleri gibi) unsurlarını vurgulayan akımlara karşı kurumsal akım, bilgi sistemleri, inançlar ve kuralları daha çok önemsemekte ve bunların belirleyici olduğuna işaret etmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; Perrow, 1986;

Scott, 1991; Scott, 1994 akt: Erel, 2002: 90). Kurumsal çevreler, teknik çevrelerin aksine karmaşık teknolojiler yerine, sosyal olarak tanımlanan kuralları ve gerekleri içermektedir (Scott, 1991: 167) . Bu kural ve gerekler; düzenleyicilerden, profesyonel veya ticari kuruluşlardan ve genel inanç sistemleri gibi kaynaklardan gelebilmektedir. Sosyal kural ve gereklerin kaynağı ne olursa olsun, organizasyonlar bu kural ve gereklere uyduklarından dolayı ödüllendirilmektedir (Scott ve Meyer, 1991: 123). Kurumsal çevre, kurallar ve sosyal olarak tanımlanmış kategorileri içerir. Teknik çevrede, üretim sürecinin etkin ve etkili kontrolü önemlidir. Kurumsal çevre ise, eğer çevrenin desteğini sağlamak istiyorlarsa, tek tek örgütlerin uymak zorunda oldukları kuralların oluşturulması ve sürdürülmesi ile ilgilidir. Kurumsal çevrede örgütler çıktılarının nicelik ve niteliğine bağlı olarak değil, doğru yapı ve süreçleri kullandıkları için ödüllendirilirler (Scott, 1991: 167). Yeni kurumsal kuramın bakış açısı, teknik olarak verimlilikten çok, sosyal kurallara ve organizasyonel uyuma odaklanan kurumsal bir bakışı içermektedir. Dolayısıyla burada verimlilikten çok, meşruiyet önem taşımaktadır (Orru, Biggart, Hamilton, 1991: 362).

Kurumsal çevreyi kültürün bir yansıması olarak gördüğümüzde kültürün örgütler üzerine yansımasını sadece o sosyal yapıları doğrudan etkilemek olarak almamak gerekir. Bunun yanında, bu sosyal yapılara verilen anlam da kültüre veya zaman zaman birbirleriyle çelişen veya çatışan kültürlerle göre şekillenir. Ayrıca eğer kurumsal çevre çeşitlilik arz ediyorsa ve bölümler arasında rekabet varsa, örgütün hangi çevreyle bağlantı kuracağını stratejik tercihleri belirler (Scott, 1991; akt: Erel, 2002: 91).

Kurumsal çevre, örgütlerin işleyişlerinin sınırlarını çizerek, örgütsel alana ilişkin bir form yaratır. Bunun sonucu olarak da aynı örgütsel alanda yaklaşık olarak aynı kurumsal çevre baskısıyla karşı karşıya kalan örgütlerin yapı ve uygulamalarındaki benzerlikler artış gösterir. Örgüt ve çevre, iç içe geçmiş ve bazen birbirlerini etkilemekten öte, birbirlerini düzenlemeye kadar giden bir ilişkiye dönüşmüştür (Aypay, 2001: 509).

Sonuç olarak kurumsal kuramın ilgilendiği kurumsal çevre yapısına baktığımızda, kurumsal kuram çevreyi organizasyonların destek görmek ve meşruiyet kazanmak için bireysel olarak benimsemek zorunda oldukları kural ve gereklerin bir araya gelmesinden oluşan bir yapı olarak görmektedir.

### 1.2.3. Teknik ve Kurumsal Çevrelerin Bütünleştirilmesi

Teknik ve kurumsal çevreler ile ilgili vurgulanması gereken en önemli şey bu iki çevrenin tamamen bir birlerini dışlayan çevreler olmadığıdır, aksine birlikte var olabilen çevrelerdir. Negatif bir şekilde ilişkilendirilseler de -ki bu durum söylemdeki kadar kuvvetli değildir- teknik ve kurumsal çevrelerin bir birlerini dışlayan yapılar olmadığını vurgulamak önemlidir (Scott ve Meyer, 1991: 123).

Açık sistem anlayışının ortaya çıkması ile birlikte en çok gelişen anlayışlardan bir tanesi de örgütsel çevre yapısının sistematik bir şekilde kavramsallaştırılmasıdır. Örgütsel çevreler kaynaklardan elde edilen girdilerden, bilgi akışlarından ve bunların çıktıya dönüştürülmesinden çok daha fazladır. Örgütlerle ilgili olarak çevrenin sembolik ve normatif yönleri, kurumsallaşmış inançlar ve kurallar bunu belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır ( Dimaggio ve Powell, 1991; Meyer ve Rowan, 1991; Scott ve Meyer, 1991).

Kurumsal kuramcılar örgütlerin meşruiyet kazanabilmesi ve destek görebilmesi için bu oluşan kural ve gerekliliklere uyması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Kurumsal çevrede örgütler çıktılarının nicelik ve niteliğine bağlı olarak değil, doğru yapı ve süreçleri kullandıkları için ödüllendirilirler. Örgütlerin ne sadece teknik, ne de sadece kurumsal olarak gelişmiş çevrelerde var olması beklenmektedir. Bunun yerine güçlü ve sabit organizasyonel biçimler, hem kurumsal hem de teknik çevrenin gelişmiş olduğu durumlarda var olmaktadır (Scott ve Meyer, 1991: 124) .

Hiç kuşkusuz, uygulamada teknik kural ve süreçleri, kurumsal kural ve süreçlerden ayırt etmek güç olmaktadır. Bunun sebebi, kurumsal kuralları oluşturanların bu kuralları yapı olarak teknik görüntülü yapma çabalarıdır (Scott ve Meyer, 1991: 124). Selznick'in de belirttiği gibi; kurumsal prosedürler sıklıkla teknik prosedürleri taklit etmektedir ve bir çok teknik prosedür de zamanla kurumsallaşma eğilimindedir. Başlangıçta teknik gerekçeyle oluşturulan prosedürel kurallar katkıları bitse bile varlıklarını devam ettirebilmektedir (Selznick, 1949; akt: Scott ve Meyer, 1991: 124). Günümüzde uygulamaların süreçlere ilişkin gelişmiş gereklere uyması beklenmekte ve bu gerekler teknik görünümde olmaktadır. Diğer bir deyişle, meşruiyet kazanma amaçlı süreç ve uygulamaların, verimliliğe sağladıkları katkı ön plana çıkarılmak istenmektedir. Diğer

yandan bu süreçlere uyum, çıktıların etkisinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Bunun sebebi ise, günümüzde teknik yeteneklere verilen önemin yüksek olması şeklinde açıklanabilir (Aydınlı, 2007: 30).

Kurumsal ve teknik çevreler arasındaki ilişkiyi bütünleştirici bazı görüşler, çevre çeşitlerinin birer boyut olarak görülmesi gerektiğini, teknik ve kurumsal baskıların yoğunluğunun örgütlerin içinde bulunduğu çevreye göre değiştiğini öne sürmektedir ( Scott, 2003a: 141).

Hava yolu şirketleri bankalar ve benzeri yapılanmalar teknik ve kurumsal baskıların oldukça yüksek olduğu alanlar olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bu yapılanmalar etkinlik/etkililik taleplerinin yanı sıra prosedürel gereklere de uyma baskılarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durumun bir sonucu olarak da bu organizasyonların idari yapılanmalarının daha az kompleks çevrede bulunan yapılanmalara göre daha karmaşık ve büyük olması gerekmektedir ( Scott ve Meyer,1991: 123).

DiMaggio ve Powell'a göre kurumsal ve teknik çevre ayrımı tamamen analitik bir bakış açısidir ( DiMaggio ve Powell, 1991: 67); hâlbuki örgütsel çevre hem teknik hem de kurumsal unsurlardan oluşmaktadır. Powell'a göre bu durumu fark etmek ve kabullenmek organizasyonlarla ilgili daha doğru ve yararlı bir bakış açısına sahip olmayı sağlamaktadır. Scott da bütün organizasyonların hem teknik hem de kurumsal bir çevre içinde yönetildiğini düşünmektedir "örgütler ne kadar yoğun bir teknik çevrede bulunsalar bile örgütlerin kurumsal desteğe olan ihtiyaçları göz ardı edilemez..." ( Scott, 2003).

### **1.3. Değişim**

Örgütsel değişme kavramından önce değişim kavramının üzerinde durmak gerekir. Genel anlamda değişim, ister planlı ister plansız olsun, organizma, kişi veya örgüt gibi herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Jones, 1998: 511). Değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirme ile ifade edilir. Bir başka tanım ise değişimi, bir nesne ya da durumun zaman içinde aynı kalmama özelliği olarak tanımlar (Özkara, 1999: 4). Aynı zamanda değişim, belli bir durum esas alınarak, bu durumda meydana



gelebilecek farklılaşma olarak da tanımlanabilir (Tezcan, 1980: 28). Bir başka tanıma göre ise değişim, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleri ile ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelik olarak gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır (Peker, 1995: 24).

Değişim evrenseldir; bütün toplumsal sistemler için kaçınılmaz bir olaydır ve sürekli bir nitelik taşımaktadır. Değişim, toplumsal sistemlerin alt sistemlerinde de görülebilir. Bu sistemleri hücreler, organlar, kişiler, gruplar, örgütler, toplumlar, uluslararası kuruluşlar ve tüm dünya olarak bütüncül yaklaşımla sıralamak mümkündür (Peker, 1995: 1). Bu nedenle, yaşayan sistemler olarak çevreleriyle ilişki kurma zorunluluğu olan örgütler için değişmezlik ve durağanlık, çözülmeyi ve sona gidişi ifade etmektedir (Özkara, 1999: 9).

Örgütler sosyal yapılarında fonksiyonel bir denge ararlar. Bu yüzden denge durumunda örgütteki tüm değişkenler arasında bir ilişki olduğu gibi bir uyum da vardır. Bu değişkenlerin birinde veya bir kaçında değişim olduğu takdirde yeni bir denge veya uyum süreci başlar, yani zincirleme değişimler olur (Özmen, 1993: 3).

Örgütler teknik yönleri bakımından teknolojik değişmelerle; beşeri açıdan toplumsal ve kültürel değişmelerle, ürün ya da hizmet üretimi ve satışı bakımından da ekonomik değişmelerle ilişkilidirler. Bu nedenle örgütsel değişimi açıklamak için disiplinler arası bir bakış açısı ve yaklaşımla hareket etmek gerekmektedir (Özkara, 1999: 13).

Kurumsal kuram, aynı popülasyon içindeki örgütlerin neden bu kadar çok birbirlerine benzediğini sorgulayarak, örgütlerin zaman içerisinde oluşan kurumsal çevreye uyumlarından bahsetmekte (DiMaggio ve Powell, 1991; akt: Basım, Şeşen ve Çetin, 2009: 18) ve değişimin kaynağı olarak örgütsel formun kurumsal çevreye uyumunu görmektedir. Örgütlerin zaman içinde birbirlerine benzemelerini, örgütlerin etkileşimi sonucu biçimlenen örgütsel alanın baskın şekli ortaya çıkarması ve gittikçe örgütlerin bu şekli benimsemeleri ile açıklayan kurumsal kuramcılar, bu eşbiçimleşmenin zorlayıcı, öykünmecici ve normatif olabileceğini vurgulamaktadırlar. Başlangıçta ussal olan yapı, gittikçe kurumsallaşmakta ve sonuçta efsaneleşen uygulamaların hızla yayılması ile kurumsal eşbiçimlilik oluşmaktadır. Bu kurumsal çevre içinde meşruiyet kazanarak varlığını devam ettirmek isteyen örgütler, kurumsal çevrenin getirdiği kural ve normlara uyum sağlamaktadırlar. Böylece, örgütler varlıklarını devam ettirebilmek

için teknik ve kurumsal çevreye uyum sağlayarak değişmektedirler (Basım, Şeşen ve Çetin, 2009: 18).

### **1.3.1. Kurumsal Kuram Açısından Değişim**

1990'lardan sonra hızla değişen ve gelişen politik, teknolojik ve düzenleyici dış etkenlere bağlı ortamların karmaşıklığı örgütlerin değişimleri ve adaptasyonları adına önemli bir araştırma alanı meydana getirmiştir. Bağlama/şartlara dayalı güçlerin (contextual forces) dramatik bir biçimde değişiyor olması, örgütlerin hayatta kalması adına, adaptasyon yeteneklerini fazlasıyla ön plana çıkarmaktadır. (Greenwood ve Hinings, 1996: 1022). Değişim faktörünün yeni kurumsal kuram perspektifinde incelenmesi ise, bu kuramın en sağlam sosyolojik perspektiften değişim konusunu değerlendirmesi sebebiyledir (Perrow,1979; akt: Greenwood ve Hinings, 1996: 1022). DiMaggio ve Powell kurumsal kuramla ilgili görüşlerinde yeni kurumsal kuram ile eski kurumsal kuramı bir birlerinden ayırmıştır. DiMaggio ve Powell eski kurumsal kuramın etki alanlarını, koalisyonlar ve rekabete dayalı değerlerin güce ve informal yapılara bağlı olarak daha merkezi olduğunu vurgulamaktadır. Onlara göre bu durum yeni kurumsal kuramın meşruiyet, organizasyon alanlarının içkinliği ve sınıflandırmaların, rutinlerin ve şemaların merkezileştirilmesi konularına kısıtlamalar getirmektedir (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; akt: Greenwood ve Hinings, 1996: 1022-1023).

Kurumsal kuram temelde örgütsel değişim dinamiklerinden ziyade örgütsel eşbiçimliliği ve aynı organizasyon alanında ve aynı sosyal ortamda kararlılığı vurgulayan bir kuram olarak kabul edilmektedir. Greenwood ve Hinings bu durumun tam tersine, radikal örgütsel değişimleri açıklamada kurumsal kuramın çok işlevsel bir temele sahip olduğunu ileri sürmektedirler. Bu durumla ilgili olarak Greenwood ve Hinings'in örgütsel değişimi izah ederlerken hareket ettiği üç temel nokta bulunmaktadır (Greenwood ve Hinings, 1996: 1023). İlk olarak Greenwood ve Hinings örgütlerin değişime direnç göstermesinin ana kaynağını, örgütün normatif bir biçimde kurumsal bağlamın içine gömülmüş olmasına bağlamaktadır. İkinci olarak radikal değişimlerdeki tekrar oranının ve değişim için atılan adımların büyüklüğünün, örgütün içine dâhil olduğu sektörel alanın yapısına bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedirler. Son olarak Greenwood ve Hinings aynı sektörde olsalar bile örgütlerin ortaya

koydukları farklı iç dinamiklere bağlı olarak gerçekleşen radikal değişim dinamiklerinin sektörel olarak incelenmesi gerektiğini dile getirmektedirler (Greenwood ve Hinings, 1996: 1023).

Örgütlerin normatif bir biçimde kurumsal bağlamın içine gömülmüş olmaları ve buna bağlı olarak değişime direnç göstermelerinin temel nedeni, örgütlerin, hayatlarını devam ettirebilme adına kurumsal bağlama bağlı beklentilerine -ki bu beklentiler teknik anlamda kurum adına çok az performans getirisi sağlıyor olsa bile- hayat hakkı tanıma zorunluluklarıdır (Greenwood ve Hinings, 1996: 1023). Olgunluğa ulaşmış sektörlerde mekanizmalar çok açıktır. Devlet sektörlerinde de düzenleyici faktörler açıktır ve bellidir. Bunun sonucu olarak da belirli mekanizmaları itibari ile oturmuş olan sektörler değişime nispeten daha kapalıdır. Az gelişmiş (yeni kurulan) sektörlerde ise öncü örgütler daha az belirgindir ve düzenleyici kurumlarla kurulabilmiş kuvvetli bağlantılar (network) çok fazla yoktur (Greenwood ve Hinings, 1996: 1032). Bunun sonucu olarak da bu örgütler değişime daha fazla açıktırlar. Belirsizliklerin giderilmesi adına örgütsel yapıda hızlı değişiklikler olabilmektedir. Radikal anlamda yapılan değişiklikler kurumların yapılarına bağlı olarak, usûl açısından farklılık arz etmektedirler. Radikal değişikliklere izin vermeyen örgütsel yapılarda meydana gelen değişiklikler geneli itibari ile devrimsel bir nitelik taşırken, az gelişmiş sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde meydana gelen radikal değişiklikler genel itibari ile evrimsel bir nitelik taşımaktadır (Greenwood ve Hinings, 1996: 1033).

Ayrıca yeni kurumsal kuramın, örgütsel değişimi izah ederken varsaydığı önemli dış faktörler de vardır. Örgütsel değişim için, DiMaggio ve Powel, rekabete dayalı piyasanın mevcudiyeti, dışsal baskı yaratabilecek örgütsel seviye üstü kurumların (örneğin, devletin, düzenleyici kurumların) mevcudiyeti, normatif düşünce şablonlarını ortaya koyabilecek mesleki örgütlerin varlığı gibi önemli varsayımları öngörmektedirler (Erçek, 2004; akt: Akkuzu, 2008: 28).

Örgütsel değişimi incelerken, yeni kurumsal yapının kazanılması öncesi, eski kurumsallık özelliğinin çözülmesi (deinstitutionalization) konusunun da irdelenmesi gerekmektedir. Scott'ın (2001) önemini vurguladığı (deinstitutionalization) çözülme kavramına göre “ kurumsal değişimleri daha geniş bir bağlamda inceleyip anlamak için en iyi araç çözümlerdir, çünkü çeşitli inançlar ve uygulamalar setinin zayıflayıp ortadan

kayboluşu ve yenilerinin ortaya çıkışının en iyi gözlemlenebileceği yer çözülmüdü.”  
(Dacin, Goodstein ve Scott, 2002: 46)

Greenwood ve beraberindeki yazarlar; Townley ve Zilber’in (2002) kurumsal değişimin dinamiklerini keşfetmek için yaptıkları nitel çalışmada geliştirdikleri temaya göre: doğaları gereği fonksiyonel, politik, sosyal öncelikli olsunlar ya da olmasınlar, çözüme baskıları kurumsal normların çökertilmesi için ortaya çıkmamaktadırlar. Bu baskılar örgütlerdeki aktörlerin meydana gelen oluşumlara çeşitli anlamlar yükleyip yorumlaması ve tepki vermesiyle oluşmaktadır. Sonucunda aktörler tarafından mevcut normlar ve uygulamalar yıkılmakta ve yeni norm ve uygulamalar etik ya da pragmatik sebeplerden dolayı makulleştirilip yaratılmaktadır. Bu oluşumun belli bir alandaki örgüt toplulukları arasındaki yayılma süreci de bu yeni uygulama ve normların meşrulaşmasını ve kurumsallaşmasını sağlamaktadır (Dacin ve diğ., 2002: 47)

Ayrıca Oliver’a (1992) göre kurumsallığın bozulması yani çözüme (deinstitutionalization) sosyal, fonksiyonel ve politik baskılar olmak üzere üç temel açıdan değerlendirmelidir. Çünkü Oliver bu çözümlere bağlı olarak kurumların eşbiçimli hale gelme eğilimi taşıdığını ve kurumsallaşmış alanlarda örgütlerin birbirlerine yakınlaştıklarını (converge) ifade etmektedir. Oliver’a (1992) göre çözülmeye neden olan fonksiyonel baskılar performans seviyesindeki düşüş algısından ya da kurumsal uygulamaların faydaları ile ilgili yaşanan düşüşün oluşturduğu algılardan kaynaklanmaktadır. Bu tür baskılar büyük çaplı çevresel değişimlere bağlı olarak, kaynaklar için yoğun rekabetin yaşandığı alanlarda meydana gelmektedir (Dacin ve diğ., 2002: 46). Değişen şartlara bağlı olarak örgütler içinde buldukları yeni koşullara adaptasyon problemi yaşayabilirler ve buna bağlı olarak rekabet güçleri azalır. Rekabet gücünü artırma adına performansın artırılması çalışmalarıyla birlikte değişim kaçınılmaz olarak gerçekleşir. Tabi bu fonksiyonel zorlayıcılık bütün alanda benzer etkiler yaptığı için örgütler arası benzeşme ister istemez gerçekleşmiş olmaktadır (Akkuzu, 2008: 28).

Oliver (1992) çözülmeye neden olan ikinci baskı kaynağı olarak politik baskıları olduğunu dile getirmektedir. Oliver'a göre politik baskılar sektörel ilgilerin kayması ve alandaki güç dağılımlarının değişmesi ile meydana gelmektedir. Oliver alandaki bu tür kaymalara örnek olarak performans krizlerine verilen tepkileri, çevresel koşulların

değişmesini ve kurumların çevrelerindeki var olan çeşitli uygulamaların meşruiyetlerini sorgulamalarını göstermektedir (Dacin ve diğ., 2002: 46). Oliver (1992) son olarak sosyal baskıların değişim ve çözülme için bir kaynak olduğunu ileri sürmektedir. Sosyal baskılar tarafından etkilenen grupların farklılaşması (örneğin, iş gücündeki çeşitlenmenin artması), farklı, heterojen grupların ya da uygulama ve inançların birlikte var olması (örneğin birleşmeler), genel inançlardaki ve pratiklerdeki değişimlerle ve bunlara bağlı olarak kanuni düzenlemelerle ve sosyal beklentilerle değişim ve çözülme meydana gelebilmektedir. (Dacin ve diğ., 2002: 46-47).

Bu noktada bir örgütün radikal anlamda değişimi ise pazara ve organizasyonel alana yeni ve başarılı bir model olarak giriş yapabilir ve bu başarılı örgüt yapısı sektördeki diğer kuruluşlara benzeşme ve kopyalama adına bir baskı oluşturabilir. Böylece diğer örgütler başarılı olan yeni örgütsel yapıya adapte olmaya çalışırlar (Greenwood ve Hinings, 1996: 1033). Bu yüzden kurumsal kuramın değişim dinamiğine en önemli katkısı, bu adaptasyon öngörüsüne bağlı olarak örgütlerin zamanla eşbiçimli hale geldiklerini vurgulamasıdır.

#### **1.4. Eşbiçimlilik (İzomorfizm)**

Kelime anlamı itibariyle esbiçimlilik, kimya ve jeolojide “biçim veya yapı bakımından birbirinin benzeri ya da aynısı olmak”; zoolojide ise “organizmada çeşitli soylardan gelen benzerlik” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 1988: 470; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 242).

DiMaggio ve Powell’a göre (1983,1991: 66) örgütlerde homojenleşme sürecini en iyi şekilde anlatan kavram, eşbiçimlilik. Organizasyonların benzer yapı ve davranışlar benimseme eğiliminden ( Staber, 1998; akt: Aydın, 2007: 32) doğan eşbiçimlilik veya eş-şekillilik Hawley’e göre, toplumdaki bir birimi, aynı çevre koşullarıyla karşı karşıya olan diğer birimlere benzemeye iten sınırlandırıcı bir süreçtir. Buna göre örgütsel biçimlerin çeşitliliği, çevresel çeşitlilik ile paraleldir (Hannan ve Freeman, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Oliver, 1988: 543). Bu paralelliğin bir açıklaması, biçimsel organizasyonların teknik bağımlılıkları nedeniyle çevrelerine uyduklarıdır ( Meyer ve Rowan, 1977, 1991: 47). Organizasyonlar ve çevreleri arasındaki paralelliğin ikinci açıklaması, kurumsal kuramın da temelini oluşturan örgütlerin yapısal olarak

sosyal alanda geçerli olan gerçeği yansıtmalardır. Bu noktada, organizasyonlar çevrelerine bağlı ve çevrelerine doğrudan yanıt veren yapılar olarak görülmektedir ( Scott, 2003a: 70). Popülasyon düzeyinde böyle bir yaklaşım ise; örgütsel özelliklerin, giderek daha çok değişen çevresel özelliklere uyum sağlayabilme yönünde değiştiğini savunur. Yeni ya da mevcut örgütler, kurumsal çevrelerine daha fazla benzer hâle gelebilmek için, sosyal açıdan tanımlanmış unsurları ve yasal kabul edilen uygulamaları kendi bünyelerinde hayata geçirmeye çalışırlar (Dacin, 1997: 48). Öte yandan bir popülasyona dâhil olan örgütlerin sayısı, çevresel taşıma kapasitesinin bir fonksiyonudur (DiMaggio ve Powell, 1983, 1991: 66) ve Hawley'e göre örgütsel biçimlerin çeşitliliği, çevresel çeşitliliğe dönük olarak eşbiçimlidir (Hannan ve Freeman, 1977; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 243). Hawley'in öncüsü olduğu eşbiçimlilik konusuna ilişkin görüşler, zaman içinde Kanter (1972), Hannan ve Freeman (1977) tarafından geliştirilmiş ve yukarıdaki iki açıklamaya ve daha önce ele alınan teknik ve kurumsal çevre ayırımına da paralel olarak eşbiçimliliğin; "rekabetçi eşbiçimlilik" ve "kurumsal eşbiçimlilik" olmak üzere iki çeşidi literatüre kazandırılmıştır (DiMaggio ve Powell, 1983: Chuang, Hennesy ve Thomson, 2000: 3) . Aşağıda rekabetçi ve kurumsal eşbiçimlilik kavramları ele alınmaktadır.

#### **1.4.1. Rekabetçi Eşbiçimlilik**

Teknik çevreler konusu gibi rekabetçi eşbiçimlilik konusu da özellikle popülasyon ekolojisi teorisyenlerinin ilgi alanına girmektedir. Popülasyon ekolojisi teorisyenlerinden Hannan ve Freeman (1977), Hawley'in eşbiçimlilik konusundaki görüşlerini geliştirerek rekabetçi eşbiçimlilik kavramını literatüre kazandırmışlardır (Aydınlı, 2007: 32)

Örgütler çoklu form ve yapılardan oluşurlar ve farklı amaçlar için çeşitli alanlarda faaliyet gösterirler. Popülasyon ekolojisi (Hawley 1950; Hannan ve Freeman, 1977, 1989) örgütsel özelliklerin dağılımı ve bu özelliklerin zamanla nasıl değiştiği, transfer olduğu ve örgütlerin popülasyonlara nasıl girip çıktığı ile ilgilenmektedir (Chuang ve diğ., 2000: 5). Popülasyon ekolojisi ile ilgili anahtar soru örgütlerin kendilerini değişen çevreye nasıl adapte ettiklerinden ziyade, neden örgüt çeşitlerinin bu kadar çok olduğu, örgüt popülasyonunda ne gibi prosedürlerin örgütsel değişime yol açtığı ve bir popülasyondaki örgütsel dağılımın rekabet dinamikleri hakkında bize neler söylediği/

söyleyeceğidir. Popülasyon dinamikleri, seleksiyon ya da muhafaza edilme biçiminde çeşitli varyasyonlarla sonuçlanmaktadır ( Aldrich, 1979, 1999 ; akt: Chuang ve diğ., 2000: 6).

Tarihsel olarak popülasyon ekolojisi sosyal, politik, ekonomik koşullardaki değişmelere bağlı olarak örgütsel özelliklerin ve çeşitliliğin evrimsel sürecinin seleksiyon süreci tarafından nasıl etkilendiğini açıklamaya çalışmaktadır (Singh ve Lumsden 1990, Baum 1996; akt: Chuang ve diğ., 2000: 6).

Rekabetçi eşbiçimlilik bakımından popülasyon ekolojisi aynı çevresel koşullara maruz kalan aynı popülasyon içindeki örgütlerin eşbiçimli olma eğiliminde olduklarını öne sürmektedir (Hawley , 1950; Hannan ve Freeman 1977, 1989; akt: Chuang ve diğ., 2000: 6). Popülasyonun başlangıçtaki üyeleri aynı makro niş'i işgal ettikleri için örgütsel yapı bakımından bir birlerine benzemektedirler.

Bir popülasyonda rekabetçi dinamikler zaman içinde gelişip yayıldıkça, rekabetçi seleksiyon popülasyona uygunluğu düşük olan örgütleri popülasyon dışına itmekte ve bu durumun bir sonucu olarak da kaynaklar yeni ya da popülasyon içinde varlığını devam ettiren organizasyonlara kaymaktadır. Rekabetle yüz yüze gelen örgütler yaşama şanslarını arttırmak için kendilerini diğer örgütlerden farklılaştırma eğilimi içindedirler, dolayısıyla, rekabetin bu sürecinde örgütsel yapılarda farklılaşma artmaktadır ( Hawley, 1950; akt: Chuang ve diğ., 2000: 6).

Rekabetçi seleksiyonun üç süreci tanımlanmaktadır; Dengeleyici, Yönelimsel ve Yıkıcı ( Wilson ve Bossert 1971; akt: Chuang ve diğ., 2000: 7).

Dengeleyici seleksiyon süreci ekstrem örneklerin popülasyondan elenmesini içeren bir safhadır ve sonucunda popülasyondaki örgütsel karakteristiklerin çeşitliliği azalmaktadır. Yönelimsel seleksiyon sürecinde ise, popülasyonun belirli özellikteki üyeleri aynı yöne doğru itilmektedir. Süreç çeşitliliğin dağılımını kendi yönelimi doğrultusunda dağıtıp onaylarken, yönelim dışında kalanları da negatif seleksiyon baskısıyla itmektedir. Dağıtıcı ya da çeşitlendirici seleksiyon süreci ise, bir yandan popülasyon içindeki bazı örgütlenme çeşitlerini ayıklarken diğer yandan da örgütsel çeşitliliği arttırmaktadır, bu durumun bir sonucu olarak da, süreç çoklu bir



dağıtım/çeşitlendirme modeli üretmektedir. Bu duruma örnek olarak, yeni kurulan otellerin kendilerini yerel rakiplerinden ayırmak için yerleşim, büyüklük ve fiyat bakımından farklılaştırma yoluna gitmeleri gösterilmektedir ( Baum ve Haveman, 1997; akt: Chuang ve diğ., 2000: 7). Ruef (1997) ise benzer bir durumu California'daki hastaneler arasındaki artan rekabette rapor etmiştir ( Chuang ve diğ., 2000: 7).

Şimdiye kadar söylenenleri özetlemek gerekirse rekabetçi dinamikler ( rekabetçi seleksiyon ) popülasyon içindeki örgütler arasında ne tam bir homojenliğe ne de tam bir heterojenliğe neden olmaktadır (Chuang ve diğ., 2000: 8).

Rekabetçi eşbiçimlilikte pazar rekabetine, niş değiştirmeye ve performans ölçümlerine odaklanan bir sistem rasyonelliği söz konusudur. Rekabetçi eşbiçimlilik, açık ve özgür bir biçimde rekabet olan alanlarda görülmektedir. Diğer yandan kavram, Weber'in gözlemlediği bürokratikleşme sürecini açıklamakta, fakat modern organizasyon dünyasının bütün olarak görüntüsünü sunamamaktadır. Bu eksikliği gidermek, Kanter'in (1972) ortaya attığı eşbiçimlilik çeşidi olan kurumsal eşbiçimlilik ile mümkündür ( akt: Aydın, 2007: 33)

#### **1.4.2. Kurumsal Eşbiçimlilik**

Kurumsal kuramın temel amacı, kurumsal yapılanmaların ve belirli bir alandaki eşbiçimliliklerin açıklanabilmesidir ( DiMaggio ve Powel, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 1995). Rasyonellik ve kendi çıkarlarıyla ilgilenen sosyal aktörlerle ilgili teorilerin tersine, kurumsal perspektif, sosyal normlar ya da kurumsal beklentiler tarafından kısıtlanan örgütsel davranışlara odaklanmaktadır. Kurumsal çevre öncelikli olarak, örgütlerin karşılıklı bağımlılıkları ve kurumsal beklentilerinin etkisi ve bu beklenti ve bağımlılıkların örgütsel özelliklere yansımaları ve örgütlerin kurumsal çevre içindeki ilişkileriyle ilgilenmektedir (Chuang ve diğ., 2000: 9). Kanter (1972)'in literatüre kazandırdığı, organizasyonların kurumsal çevreleri doğrultusunda birbirleriyle eşbiçimli hale geldiklerini ifade eden kurumsal eşbiçimliliğin en temel sebebi, organizasyonların ortak bir referans çerçevesini benimseme yoluyla meşruiyet kazanma arzularıdır. Buna göre toplumdaki etkili aktörler tarafından koyulan kurallara uyan organizasyonların kritik kaynakları elde etme becerileri artmakta ve böylece organizasyonlar hayatta kalmaktadır (Staber, 1998; akt: Aydın, 2007: 33). Kurumsal



düşüncenin ayırıcı özelliği ise eşbiçimliliği kurumsal çevrenin doğal bir parçası olarak kabul etmesidir. Geniş tanımıyla kurumsal çevre, kuralları, inanç sistemlerini, normları ve kapsamlı bir sosyal bağlamı içermektedir ( Meyer ve Rowan, 1977; akt: Chuang ve diğ., 2000: 8). Bu kurallar, inanç sistemleri ve normlar tarafından oluşturulan kurumsal çevre sosyal aktörlerin hareketlerine, çevre algılarına ve yorumlarına etki etmektedir ( DiMaggio, 1997; akt: Chuang ve diğ., 2000: 8).

Diğer yandan Aldrich (1979)'e göre organizasyonlar sadece kaynaklar ve müşteriler için değil, politik güç ve kurumsal meşruiyet için, diğer bir ifadeyle ekonomik uygunluk için olduğu kadar sosyal uygunluk için de rekabet halindedir ( DiMaggio ve Powel, 1983; 1991: 66).

Popülasyon ekolojisinin aksine kurumsal kuram, organizasyonların paylaştığı ortak kurallara, normlara, inanç sistemlerine, karşılıklı bağımlılık ve bağlantıların derecesine odaklanmaktadır. Bu yüzden kurumsal eşbiçimlilik, örgütlerin kurumsal uygulamalarının onaylandığı, örgütler arası bağlamın güçlü bir ürünü olarak görülmektedir. Örgütsel yapıların kabulünü başlangıçta ekonomik ya da teknik kaygılar motive etse de, daha sonraları teknik performansı iyileştirmenin yerini meşruiyet sağlama kaygısı almaktadır ( Tollbert ve Zucker, 1983; akt: Chuang ve diğ., 2000: 9).

Aynı dalda çalışan organizasyonlar benzer çevresel baskılara maruz kaldıklarından dolayı çevrenin beklentilerine paralel yapı ve isleyiş kazanmaktadırlar (Koçel, 2003: 362). Dolayısıyla aynı alandaki organizasyonların, yapı, isleyiş özellikleri, uygulamaları ve belirli iş yapma süreçleri açısından birbirlerine benzemeleri beklenmektedir.

Özetlemek gerekirse, popülasyon ekolojisi ve kurumsal kuram örgütsel çeşitliliğe farklı açıklamalar ve farklı öngörüler getirmektedir. Popülasyon ekolojisi rekabetçi dinamiklerin bir fonksiyonu olarak örgütsel çeşitliliğe rekabetçi seleksiyon süreci üzerinden odaklanırken, kurumsal kuram ortak kurallar, değerler, anlayışlar ve inanç sistemlerinin bir sonucu olarak örgütsel alandaki çeşitliliğin giderek artan bir şekilde homojenleşeceği öngörüsünde bulunmaktadır (Chuang ve diğ., 2000: 9).

DiMaggio ve Powell kurumsal eşbiçimliliği tanımlarken eşbiçimliliği meydana getiren üç mekanizmanın varlığından söz etmektedirler; 1) Zorlayıcı eşbiçimlilik, politik

etkilerden ve yasallık sorunundan kaynaklanmaktadır. 2) Taklitçi eşbiçimlilik, belirsizliğe karşı verilen standart cevapların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. 3) Normatif eşbiçimlilik, mesleki profesyonelleşme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Onlara göre bu sınıflandırma analitiktir ve bu eşbiçimlilik türleri, her zaman ampirik olarak farklı ya da birbirlerinden ayrı değildir. Örneğin dış aktörler, bir örgütü rakipleriyle uyum sağlamaya yöneltmek için yöneticilerden belirli bir görevi yerine getirmesini isteyip görev performansına ilişkin mesleki sorumlulukları belirleyebilmektedirler. Ya da taklitçi değişim, çevrenin yarattığı belirsizlikleri yansıtabilir. Fakat her ne kadar uygulamada bu üç tür eşbiçimlilik birbirine karışsa da, her biri farklı koşullardan kaynaklanmakta ve örgütleri farklı sonuçlara götürebilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983, 1991: 67). Bu çeşit baskıların neden olduğu benzerlikler, organizasyonların birbirleriyle daha rahat ilişki içine girmelerini ve organizasyonlar arası meşruiyetin kurulmasını sağlamaktadır. Bu unsurlar, çalışmamızda “zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilik” başlıkları altında incelenmektedir.

#### **1.4.2.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik**

Zorlayıcı eşbiçimlilik, organizasyona bağımlı olduğu diğer organizasyonlar tarafından ve organizasyonun faaliyet gösterdiği toplumdaki kültürel beklentiler tarafından uygulanan biçimsel ve biçimsel olmayan baskılardır (DiMaggio ve Powel, 1983; 1991: 67). Bu çeşit baskıların en etkili olanı yasalardır. Bir dış düzenleyici organizma, belirli bir alandaki organizasyonların izlemeleri gereken kuralları, meşru olarak dayatmakta ve bu durumda belirli yapı ve uygulamalar, hükümet düzenlemelerine doğrudan birer yanıt olmaktadır (Carvalho de Vasconcelos, 2000; akt: Aydınlı: 2007: 35). Örneğin üniversiteler, farklı çıkar gruplarının beklentileri, uygulamaları ve düzenlemeleri tarafından şekillendirilen, karmaşık, yasal, politik ve sosyal bir çevrede faaliyetlerini sürdürürler (Levinson 1989; akt: Dey, Milem ve Berger, 1997: 310). Devletin üniversitelere sağladığı finansal destek ve getirdiği düzenlemeler, çeşitli akreditasyon kuruluşlarının istek ve beklentileri, kıt kaynaklara ulaşma konusunda diğer üniversitelerle yaşanan rekabet ve diğer ilgili kurumsal çevre unsurları, üniversitelerin yapı ve işleyişleri üzerinde, “kural koyucu, izleyici ve yaptırımcı faaliyetlerden oluşan” bir ağ oluşturmaktadır (Scott 1995; akt: Dey ve diğ., 1997: 310). Üretim şirketlerinin çevre ile ilgili düzenlemelere uymak için yeni teknolojileri benimsemeleri (DiMaggio

ve Powel, 1983; 991: 67), devletin, sanayi kuruluşlarına hava kirliliğini önlemede ekipman bulundurma zorunluluğu getirmesi ya da bazı büyük sanayi işletmelerinin, kendilerine bağlı tedarikçilerinin yapı ve işleyişlerini etkilemeleri ve belirli politikaları, prosedürleri, talimatları ve teknikleri kullanma yönünde onlara baskı yapmaları (Daft, 1998; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 245) yine bu duruma bir örnektir.

Zorlayıcı eşbiçimlilik; hükümetten, içinde bulunduğu organizasyonel alandaki diğer organizasyonları etkisi altına alan büyük organizasyonlardan, sözleşmelerden, finansal raporlama gereklerinden ve kültürel beklentilerden kaynaklanabilir (Chuang ve diğ., 2000: 17). Zorlayıcı eşbiçimlilik ile ilgili olarak vurgulanması gereken bir başka nokta da, bu tür eşbiçimliliğin ortaya çıkabilmesi için, örgütler arasında mutlak bir güç farklılığının bulunması gerektiğidir. Başka bir deyişle, örgütler arasında bir bağımlılığın olması gerekir (Daft, 1998; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 245).

Ayrıca büyük kuruluşlar, kendi yan kuruluşları üzerinde bu çeşit baskı yaratabilmektedir. Buna örnek olarak; yan kuruluşların ana şirketin muhasebe, performans değerlendirme ve bütçe planlarını benimsemeleri gösterilebilir ( DiMaggio ve Powel, 1983; 1991: 68). Ayrıca yapılan araştırmalara göre zorlayıcı eşbiçimlilik; çok bölümlü organizasyonel biçimlerin yaygın hale gelmesinde ve organizasyonların benzer insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemesinde de etkili olmaktadır (Chuang ve diğ., 2000: 18). Bu tür baskılar, ikna etme biçiminde olabileceği gibi, güç kullanarak ya da bir tür danışıklı dövüşe davet etme şeklinde de olabilir (DiMaggio ve Powell, 1983; 1991: 68). Örgütler, zorlayıcı kurumsal eşbiçimlilik çerçevesinde varlıklarını sürdürebilmek için, dikkatlerini, kendileri üzerinde etki gücü yüksek olan kurumsal çevre unsurlarına ve dolayısıyla onların temsil ettikleri değerlere yöneltirler (Crank, 2003; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 245). Zorlayıcı eşbiçimliliğin kaynağı her zaman yerel kökenli olmayabilir. Organizasyonel yapı ve uygulamalar, uluslararası nitelikteki baskılardan da etkilenmektedir. Örneğin gümrük tarifeleri ve dış ticaret konusundaki uluslararası çerçevenin (The General Agreement on Tariffs and Trade - GATT- Tarifeler ve Ticaret Genel Sözleşmesi gibi) uygulanması uluslararası nitelikte zorlayıcı baskıların sonucudur (Mavima and Chackerian, 2001: 95).

Öte yandan belirli bir kurumsal çevrede, örgütler arasında zorlayıcı baskılar nedeniyle ortaya çıkan kurumsal eşbiçimliliğin, her zaman örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini

artıracağı da söylenemez. Başka bir deyişle, ortaya çıkacak olan yapı ile örgüt performansı arasında bir ilişki kurulmadan da kurumsal eşbiçimliliğe gidilebilmektedir (Crank, 2003; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 245). Örgütler, çoğu durumda salt çevreleri tarafından genel kabul görmek için, yapı ve işleyişlerinde değişikliğe gitmektedirler; aksi takdirde kurumsal çevrenin sınırlarını çizdiği yasallık çerçevesinin dışında kalma riski ile karşı karşıya kalabilirler.

Organizasyonların çevrelerinde ortak bir meşru çerçevenin varlığı, organizasyonun davranış ve yapısına ilişkin birçok unsuru etkilemektedir. Bu etkiler sonucunda organizasyondaki değişikliklerin Meyer ve Rowan'ın da belirttiği gibi törensel/merasimli olduğu gerçeği, bunların her zaman önemsiz ve amaçsız olduğu anlamına gelmemektedir. İster sadece meşruiyet kazanma amaçlı, ister aynı zamanda verimlilik arttırıcı olsun, organizasyonlar zorlayıcı kurumsal baskılar doğrultusunda giderek homojen hale gelmektedir. Zorlayıcı kurumsal baskıların eşbiçimlilik üzerine etkisi aşağıdaki gibi özetlenebilir ( DiMaggio ve Powel, 1983; akt: Aydınlı, 2007: 36) :

- Organizasyonun diğer bir organizasyona bağımlılığı ne kadar fazla ise, söz konusu organizasyon; o organizasyona yapı ve uygulamalar açısından o kadar fazla benzemektedir.
- Kaynaklara ulaşmadaki merkezcilik derecesi ne kadar yüksekse, organizasyon; kaynaklar konusunda bağımlı olduğu şirketlere benzemek için o kadar çok değişmektedir.
- Bir organizasyonel alanda önemli kaynaklara ulaşmada tek bir kaynağa veya birbirine benzer kaynaklara ne kadar çok bağımlılık varsa, eşbiçimlilik o kadar fazla olmaktadır.
- Belirli bir alandaki organizasyonların devlet kurumları ile ilişkileri ne kadar fazlaysa, alandaki eşbiçimlilik o kadar artmaktadır.

#### **1.4.2.2. Taklitçi Eşbiçimlilik**

Kurumsal eşbiçimliliğin tamamı zorlayıcı otorite tarafından üretilmemektedir. Belirsizlik de kurumsal eşbiçimliliğin oluşmasına neden olan önemli bir güçtür. Örgütsel teknolojiler zayıf bir şekilde anlaşıldığında, örgütsel amaçlar belirsiz ve net olmadığında ya da çevre sembolik bir belirsizlik yarattığında, örgütler kendilerine diğer örgütleri model olarak seçebilmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983; 1991: 69).

Taklitçi eşbiçimlilik, içinde bulunulan çevrede faaliyet gösteren ve çevreye başarılı bir şekilde uyum sağlamış olan diğer örgütlerin taklit edilmesidir. Bu noktada özellikle belirsizlik, taklitçiliği teşvik eden güçlü bir faktördür (DiMaggio ve Powell, 1983; 1991: 69). Bilginin ve ilişkilerin netlik derecesi ve geribildirimlerin varlığı gibi değişkenlerle ölçülen çevredeki belirsizliğin düzeyi, sektörden sektöre farklılık gösterebilmektedir (Lawrence ve Lorsch, 1961; akt: Aydın, 2007: 36). Çoğu örgütte, üst yönetim, genel amaçlara hangi ürünler, hizmetler ya da teknolojilerle ulaşabilecekleri konusunda bir belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadırlar (Daft, 1998; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 245); hatta bazı durumlarda amaçların kendisi bile net olmayabilmektedir. Örgütsel teknolojiler yeterli ölçüde anlaşılmadığında, hedefler belirsiz olduğunda veya çevre sembolik bir belirsizlik yarattığında, örgütler, teknik kurallar yerine kurumsal kuralları koyarak araştırma maliyetlerini düşürmeye çalışırlar ve diğer örgütlerin davranışlarını taklit ederler (DiMaggio ve Powell, 1983; Siegel, Agrawal ve Rigsby, 1997; Haveman, 1993; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 245). Özetle örnek alma (modelleme), belirsizliğe bir yanıttır ( DiMaggio ve Powel, 1983,1991: 69).

Organizasyonların benimsediği çeşitli yapı ve uygulamalar; farkında olunmaksızın çalışanların transferi, işgücü dönüşümü, danışmanlık şirketleri veya sektöre özgü ticaret birlikleri aracılığıyla yayılabilmektedir ( DiMaggio ve Powel, 1983, 1991: 70). Konuya ilişkin olarak yapılan araştırmalarda taklitçi eşbiçimliliğin; matriks yapılardan vazgeçilmesi, şirket isimlerinin değiştirilmesi, çok bölümlü organizasyonel biçimlerin benimsenmesi ve yeni pazarlara girme kararının verilmesi gibi konularda etkisini gösterdiği görülmektedir (Chuang ve diğ., 2000: 19).

Taklitçi değişimin kanıtları, çeşitli örgütsel çıktıların incelendiği geniş çaplı çalışmaların toplamından gelmektedir. Hastanelerde örgüt yapısının evrimi (Star); yerel yönetimler aracılığıyla kamu-hizmetlerinin uyumlaştırılması, çok-bölümlü kurum yapısının yaygınlaşması (Fligstein), ürün çeşitlendirme stratejilerinin yaygınlaşması (Fligstein); koruyucu sağlık hizmetleri sunan örgütlerde biçimsel değişiklikler (Wholey ve Burns) ve hastanelerde matris yönetim programlarının uyarlanması (Wholey) gibi. Taklitçi kurumsal değişim, genellikle bir örgütten diğerine moda olabilen özellikleri yayan bulaşıcı bir hastalık gibi düşünülmektedir (Haveman, 1993; akt: Bolat ve Seymen, 2006: 246) . Bu durumun benzerine uluslararası alanda da rastlanmaktadır.

Çeşitli uygulamaların bir ulustaki örgütlerden diğer ulustaki örgütlere geçmesi ya da çok uluslu şirketleri taklit eden örgütlerin bulunması gibi. Powell'a göre bu ve benzeri durumlarda organizasyonların diğer organizasyonların yapı ve uygulamalarını kopyalama çabaları, bazı durumlarda planlanmayan farklılıklarla sonuçlanmaktadır. Bu durum özellikle; beyaz yakalılara uygulanan bir uygulamanın mavi yakalılara uygulanması, bir uzmanlık alanında başarılı olan bir uygulamanın diğer bir uzmanlık alanına uygulanması ve bir ülkede başarılı olan bir uygulamanın diğer bir ülkede uygulanması gibi organizasyonel rutinlerin ve biçimlerin sosyo-politik ortama nakledilmesi sonunda ortaya çıkmaktadır. Bu tip durumlarda kültürel farklılıklar, planlanmamış farklılıklara yol açmakta, uygulamaların kısmî olarak yayılması söz konusu olmakta ve yeni melez tasarımlar ortaya çıkmaktadır (Powell, 1991: 199).

Değişim mühendisliği, ortak girişim ve birleşmeler, kıyaslama, tam zamanında üretim sistemi ve toplam kalite yönetimi gibi pek çok yaklaşım ve teknik, etkinlik ve verimlilik boyutunda herhangi bir değerlendirmeye gidilmeden örgütlere uyarlanabilmektedir. Bu tür uygulamalar, işletme performansında çarpıcı gelişmeler yaratarak, örgütlere olumlu katkılarda bulunabileceği gibi, uygulama tam bir başarısızlıkla da sonuçlanabilir (Bolat ve Seymen, 2006: 247).

Sonuç olarak taklitçi kurumsal baskıların eşbiçimlilik üzerine etkisi aşağıdaki gibidir ( DiMaggio ve Powel, 1983; akt: Aydınlı, 2007: 38):

- Çevredeki belirsizliğin düzeyi ne kadar fazlaysa, organizasyon başarılı şirketlerin yapı ve uygulamalarını o kadar fazla taklit etmektedir.
- Organizasyonel hedefler ne kadar belirsizse, organizasyon başarılı şirketlerin yapı ve uygulamalarını o kadar fazla taklit etmektedir.
- Bir alandaki görünür alternatif organizasyonel modellerin sayısı ne kadar azsa, o alandaki eşbiçimliliğin hızı o kadar fazla olmaktadır.
- Bir alandaki teknolojiler veya hedefler ne kadar belirsizse, eşbiçimli değişimin hızı o kadar artmaktadır.

#### **1.4.2.3. Normatif Eşbiçimlilik**

Kurumsal anlamda üçüncü eşbiçimlilik kaynağı ise temelde profesyonelleşmenin getirdiği normatif eşbiçimliliğdir ( DiMaggio ve Powel, 1983; 1991: 70) Larson

(1977)'a göre profesyonelleşme, özel hizmetler üretenlerin uzmanlıkları doğrultusunda pazar oluşturma ve bu pazarları kontrol etme süreçleridir (akt: DiMaggio ve Powel, 1983; 1991: 70). Diğer bir deyişle profesyonelleşme; “bir mesleğin üyelerinin işlerinin koşul ve yöntemlerini tanımlamaları, meslekleri için bilişsel taban ve düzenleme kurma konularındaki toplu çabaları”dır. Profesyonelleşmenin getirdiği mesleki örgütlenme, bir mesleğin üyelerinin, işlerini yapma koşulları ve yöntemlerini tanımlamak, üreticilerin üretimini kontrol etmek ve mesleki bağımsızlığa yönelik bilişsel ve yasal bir temel oluşturmak amacıyla kolektif olarak yürüttükleri çabalar, olarak tanımlanabilir. Meslekler de, örgütlerde olduğu gibi aynı taklitçi ve zorlayıcı baskılara konu olurlar. Bunun da ötesinde, bir örgüt içindeki çeşitli mesleklere mensup bireyler birbirlerinden farklılık göstermekle birlikte, diğer örgütlerdeki kendi meslektaşları ile önemli ölçüde benzerlik gösterirler. Ayrıca, çoğu durumda, mesleki güç, mesleğe özgü faaliyetler kadar devlet tarafından da yaratılmaktadır (DiMaggio ve Powel, 1983; 1991: 71).

Profesyonelleşme ile ilgili iki ana faktör eşbiçimlilik için önemli birer kaynaktır. Bu kaynaklardan birincisi eşbiçimliliğe üniversiteler tarafından sağlanan biçimsel eğitim aracılığıyla ve meslek ağlarının büyümesi ve yaygınlaşması yoluyla neden olmaktadır. İkinci eş biçimlilik kaynağı ise büyüyüp gelişen meslek birliklerinin örgütleri etkileyerek meslekle ilgili yeni modellerin hızla yayılması yoluyla olmaktadır. Üniversiteler ve profesyonel eğitim kurumları, organizasyonel normların profesyonel yönetici ve çalışanlar arasında yaygınlaşması ve gelişimi için önemli merkezlerdir. Diğer yandan meslek birlikleri, organizasyonel ve profesyonel davranış konusunda normatif kurallar tanımlanması ve yayılması için diğer bir araçtır. ( DiMaggio ve Powel, 1983; 1991: 71).

Normatif eşbiçimliliğin gelişmesini sağlayan kaynaklardan birisi de personelin filitrelenmesidir. Birçok organizasyonel alanda filtreleme; çalışanların aynı sektördeki şirketlerden ve eğitim kurumlarından temini, tepe yöneticileri daima finansal veya meşru bölümlerden seçmek gibi temin ve terfi uygulamaları yoluyla gerçekleşmektedir(DiMaggio ve Powell, 1983; 1991: 71). Hrisch ve Whisler'in (1982) bu doğrultuda yaptıkları bir araştırmada, belirli bir organizasyonel alandaki bireylerin; kişisel davranışlarından, düşünme ve çalışma yollarından giyiniş biçimlerine, organizasyonda kullandıkları kelimelere, konuşma ve şakalaşma biçimlerine kadar bir



çok özelliklerinin birbirine benzer olduğunu ortaya koymaktadırlar (DiMaggio ve Powell, 1983; 1991: 71).

Normatif eşbiçimliliğin kaynağı da zorlayıcı ve taklitçi kurumsal baskılarda olduğu gibi yerel veya uluslararası nitelikte olabilmektedir. Uluslararası nitelikteki normatif eşbiçimlilik, özellikle profesyonel yöneticilerin diğer ülkelerdeki meslektaşlarıyla olan işbirliğinden kaynaklanmaktadır. Uluslararası nitelikteki normatif eşbiçimliliğe örnek olarak, ISO (International Standards Organization-Uluslararası Standartlar Organizasyonu) 9000 sertifikalarını vermek mümkündür (Aydınlı, 2007: 40). Ayrıca danışmanlık firmaları ve diğer mesleki eğitim kurumları da, belirli bir mesleği icra eden kişilerin davranışlarında belirli standartlar oluşturur. İşletme okulları; finansman, pazarlama ve insan kaynakları işlevlerinin açıklanması sırasında, belirli yol ve yöntemlerin diğerlerinden daha iyi olduğuna ilişkin çeşitli saptamalarda bulunmakta ve bu saptamalar o alandaki uygulama boyutunda belirli standartların oluşmasına neden olmaktadır (Bolat ve Seymen, 2006: 248).

Yukarıda ele alınanlar doğrultusunda normatif kurumsal baskıların eşbiçimlilik üzerindeki etkisi aşağıdaki gibi özetlenebilir ( DiMaggio ve Powel, 1983: Aydınlı, 2007: 40):

- Yöneticilerin ve çalışanların seçiminde akademik belgeler (diplomalar) ne kadar çok kullanılırsa, organizasyon, alanındaki diğer organizasyonlara o ölçüde benzemektedir.
- Yöneticilerin ticari ve mesleki organizasyonlara katılımı arttıkça, organizasyonun, alanındaki diğer organizasyonlara benzerliği de artmaktadır.
- Bir alandaki profesyonelleşmenin düzeyi ne kadar fazlaysa, kurumsal eşbiçimli değişim de o kadar fazla olmaktadır.
- Bir alandaki yapılanmanın kapsamı ne kadar fazlaysa, eşbiçimlilik derecesi o kadar artmaktadır.

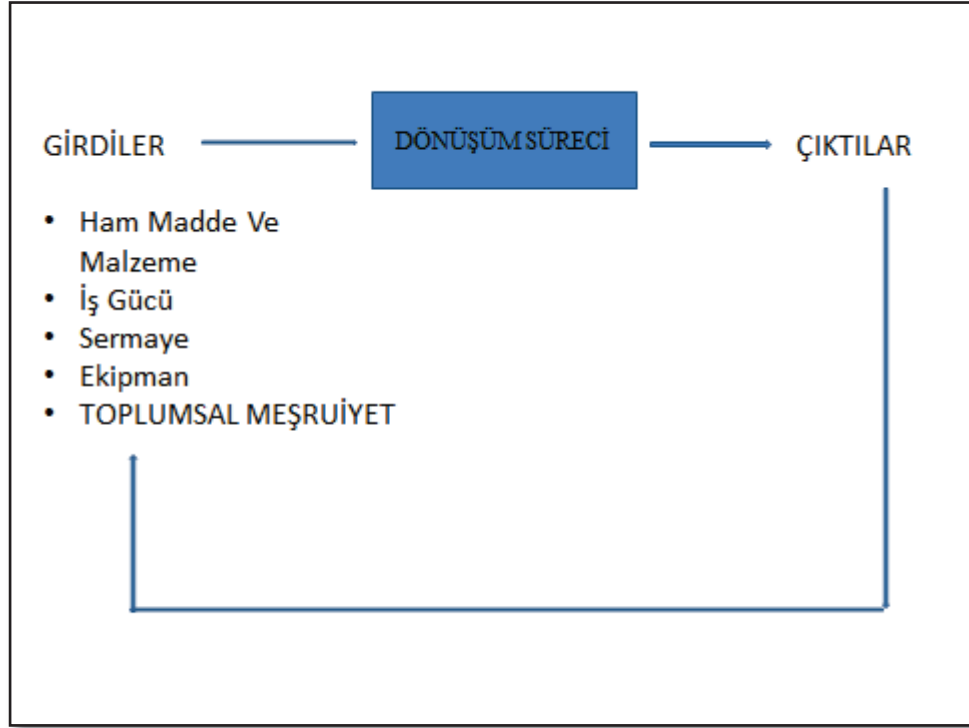
### **1.5. Eşbiçimliliğin Örgüt Yapılanmalarına Etkileri**

Kurumsal perspektifte çevre örgütlerin neye benzemesi ve nasıl davranması gerektiğine dair az ya da çok belli bir ölçüde paylaşılan bir görüş ortaya atmaktadır. Bu görüşe göre pazar veya yarı-pazarlarda ürettikleri mal veya hizmetlerin değişimi için örgütün



çevrenin teknik veya ekonomik taleplerine cevap verme gereksinimi (...), örgütlerin içinde bulunduğu toplumda belirli bir rol oynayabilmesi ve bu rolü sürdürebilmesi için dış görünüşünün toplumsal ve kültürel taleplere cevap verme gereksinimi (Hatch, 1997: 85) genellikle belli özellikleri, örneğin kamu alanında bürokrasi ya da savunma sanayiinde matris yapılar gibi özellikleri, sosyal ve teknik standartlar haline getirerek hangi örgütlerin uygun yapılar olarak görülmesi gerektiğini belirlemekte ve gerekli kaynakları (özellikle sermaye ve/veya kamu desteği gibi) kullanmaları için meşruiyet kazanmalarını sağlamaktadır (Hatch, 1997: 85).

Kurumsal Kuramın en önemli kuramsal katkılarından biri açık sistem modeli içerisinde bulunan örgütlerin girdi listesine toplumsal meşruiyeti eklemesidir ( DiMaggio ve Powell,1983; akt: Hatch, 1997: 85). Örgütler sadece hammadde ve malzemeye, sermayeye, iş gücüne, bilgiye ve ekipmana ihtiyaç duymazlar, aynı zamanda operasyonlarının içinde buldukları toplum tarafından kabulüne de ihtiyaç duyarlar. Yaşam hakları çevreleri tarafından sorgulanmaya başlayan örgütler bir süre sonra iş dünyasında saf dışı bırakılabilmektedirler. Örneğin Apartheid/ayırım hareketi sona ermeden önce, güney Afrika'da çevrelerindeki diğer örgütlerin yaşamını tehdit eden ve bu örgütleri sonlandıran bazı örgütler bulunuyordu, bu örgütler alanda faaliyet gösteren diğer örgütler tarafından ekonomik ambargoya uğratılarak faaliyetleri sonlandırılmıştır. Ralph Naden, Green Peace ve çeşitli hayvan haklarını savunan örgütler de yine benzer şekilde kamuoyu bilincinde hareketlenmeler yaratarak çeşitli örgütlerin meşruiyetlerini gayri meşru bir hale getirebilmektedirler (Hatch, 1997: 85).



**Şekil 1:** Örgütsel Bir Kaynak Olarak Toplumsal Meşruiyet

**Kaynak:** Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives Oxford University Press, Mary Joe Hatch (1997: 86)

*Tüm bu söylenenleri taklitçi, zorlayıcı ve normatif eşbiçimlilik baskıları üzerinden irdeleyecek olursak:*

**Taklitçi Baskılar:** Taklitçi baskılar zamanla örgütlerin çevrelerindeki diğer örgütlere benzemelerine neden olmaktadır (DiMaggio ve Powell 1983; akt: Teo ve diğ., 2003: 21). Taklitçi baskılar kendilerini iki yolla göstermektedir: merkezi örgütün endüstrideki uygulamalarının yaygınlığı ve merkezi örgütün endüstrideki algılanan başarısı, algıdaki bu iki durum örgütlerin diğer örgütleri taklit etmelerine neden olmaktadır (Havemann, 1993; akt: Teo ve diğ., 2003: 21).

Aynı amaçları paylaştıkları, aynı topluluklara ürettikleri, aynı tüketici ve tedarikçileri paylaştıkları ve aynı kısıtları tecrübe edindikleri için örgütler aynı endüstride benzer ekonomik koşulları, benzer network pozisyonlarını paylaşan örgütleri yani yapısal olarak eşit oldukları örgütleri taklit ederler (Burt, 1987; akt: Teo ve diğ., 2003: 22). Çevre ile ilgili çeşitli problemlere belirsiz çözümlerle veya teknolojilerle cevap vermeye

çalışan örgütsel karar vericiler, araştırma maliyetlerini ekonomize etmek için (Lieberman ve Montgomery, 1988; akt: Teo ve diğ., 2003: 22), çeşitli deneyim maliyetlerini minimize etmek için ya da alanda ilk olmanın getirdiği risklerden kaçınmak için, bir süre çevrenin taklitçi baskılarına yenik düşebilmektedirler (Cyert ve March 1963; akt: Teo ve diğ., 2003: 22). Yeni uygulamalar ve pratiklerin benimsenmesini inceleyen bir çok araştırma taklitçi değişimin varlığını ortaya koymaktadır (ör: Fligstein, 1985; Haunschild ve Miner, 1997; akt: Teo ve diğ., 2003: 22). Çeşitli sosyolojik araştırmalarda (Granovetter, 1978; Krassa, 1988; akt: Teo ve diğ., 2003: 22) belirli bir çevrede, belirli bir davranışla ilgili olarak alınacak kararın, benzer şekilde bir çok kişi tarafından sergilendiğinin algılanmasının, zaten kararın çoktan bu şekilde alınacağını göstermektedir. Dahası belirli sayıdaki benzer örgütlerin yaptıkları bir şeyi belirli bir yöntemle yapması sektörde onlara meşru olmayı getiriyorsa, diğer örgütlerin de daha az inovatif ve duyarlı olarak algılanmanın önüne geçmek için onların da bu şekilde davranma yoluna gittiğini göstermektedir (Fligstein, 1985; March, 1981; Goodstein, 1994; akt: Teo ve diğ., 2003: 22). Örgütler çevrelerinde başarılı olarak algılan örgütleri taklit etme eğilimindedirler (Burns ve Wholey, 1993; DiMaggio ve Powell, 1983; Haunschild ve Miner, 1997; akt: Teo ve diğ., 2003: 22). Örgütler belirli örgütsel uygulamaları algıladıkları etki ya da sonuçlarına göre kopyalayarak veya onlardan kaçınarak çeşitli şekillerde öğrenebilmektedirler (Levitt ve March, 1988; Miner ve Haunschild, 1995; akt: Teo ve diğ., 2003: 22). Verimli bir uygulamayı veya bir ürünü takipçi olarak kopyalamak bazen örgüte beklenmeyen veya fark edilmemiş benzersiz avantajları istem dışı bir şekilde elde etmelerine izin vermektedir (Lieberman ve Montgomery, 1988; akt: Teo ve diğ., 2003: 22). Başarılı örgütleri taklit etme davranışı prestij dışında kast edilen nesne veya kavramın meşruiyetini de arttırmaktadır (Perrow, 1961; akt: Teo ve diğ., 2003: 22).

**Zorlayıcı Baskılar :** Zorlayıcı baskılar bir birlerine bağımlı olan örgütlerin formal ve informal yollarla gerçekleştirdikleri baskılar olarak tanımlanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Teo ve diğ., 2003: 22). Ampirik kanıtlar, örgütler üzerindeki zorlayıcı baskıların; kaynak-bağımlı örgütler, düzenleyici kuruluşlar, ana şirketler ve mübadele ilişkisi kuran yapılar gibi çeşitli kaynaklardan ileri geldiğini göstermektedir. Kıt ve değerli kaynakları kontrol eden dominant bir aktör kendisine bağlı örgütlerden çıkarlarına hizmet eden yapıları ya da programları uygulamalarını talep edebilmekte ve

bu kaynak-bağımlı örgütler de kendi yaşamlarının güven içinde sürebilmesi için bu taleplere uyabilmektedirler ( Pfeffer ve Salancik,1978; akt: Teo ve diğ., 2003: 23). Bir örgüt kurumsallaşmış uygulamalara ters düşen bir ilişki içine girdiğinde, ilişkinin genel olarak sürdürülebilirliği zor veya büyük çaba gerektirir bir hâl almaktadır ya da sürdürülemez olmaktadır. Bu yüzden örgütler kurumsal uygulamalara bağlı olarak karakterize olmakta ve bir birlerine benzer yapısal özellikler, politikalar, örgütsel modeller ve programlar sergilemektedirler (Teo ve diğ., 2003: 23). DiMaggio ve Powell (1983) alt/bağılı kuruluşların yapı ve uygulamalarının onay görmesi için ana şirketin politikalarıyla uyumlu olmaları gerektiğini belirtmiştir. Aslında zorlayıcı kurumsal baskılarla ilgili tartışmaların kökeni kaynak-bağımlılığı perspektifinden kaynaklanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Teo ve diğ., 200: 233) ve bu durum kurumsal kuram literatürde yoğun ampirik destek görmektedir (ör: Mezas, 1990, Palmer ve diğ., 1993). Müşteri bağımlılığı arttığında ve müşteriler alternatif tedarik imkanına sahip olduğunda veya örgütler satış temelli yapılar biçiminde olduğunda ya da örgütlerin tedarikçilere olan bağımlılığı arttığında ve bunları alternatif tedarikçilerle değiştirme imkanları olmadığında bu zorlayıcı kurumsal baskılar kendilerini daha net bir şekilde göstermektedirler (Teo ve diğ., 2003: 23).

**Normatif Baskılar:** Normatif eşbiçimlilik örgütsel alanda ortak bir şekilde paylaşılan belli bir görüşe uygun olarak oluşmaktadır. Normatif eşbiçimlilikte değişimler paylaşılan ortak görüşler ya da ortak sosyalleşme tecrübeleri sırasında meydana gelen iletişimle oluşup gelişmektedir. Normatif eşbiçimlilikte meydana gelen beklentiler, sosyal ağlar ya da üniversitelerde benzer programlara giden, benzer idealleri ve amaçları taşıyan, kısacası ortak bir alt yapı tecrübesine sahip topluluklar vasıtasıyla kurulup gelişmektedir (Mizruchi ve Fein, 1999: 664). Örgütlerde çalışanların aldığı örgün eğitim ya da teknik personelin ve yöneticilerin aldığı eğitimlerle uygulamaların tutarlı olması durumunda normatif eşbiçimlilik ortaya çıkmaktadır (Guillén ve Guler, 1999: 7)

DiMaggio ve Powell'a (1983; 1991: 71) göre , “ *normatif mekanizma örgütler arasında neredeyse birbirinin aynı mevkilere sahip, bir birlerinin yerine değiştirilebilir bireylerden oluşan bir havuz yaratmaktadır. Bu yönelim ve eğilimlerin benzeşme süreci zamanla geleneksel varyasyonları geçersiz kılarak örgütsel davranışları biçimlendirip kontrol etmektedir*”.

Normatif eşbiçimlilik dar bir yelpazedeki eğitim kurumlarından gelen kişilerin sıkı bir sosyalleşme sürecinden geçirilmesiyle de meydana gelmektedir. Örneğin önce asistanlık daha sonra profesörlüğe kadar gidilen bir kurumdaki ortak kariyer patikası gibi çeşitli oluşumlar normatif eşbiçimliliği meydana getiren kurumsal araçları oluşturmaktadır. Örgütsel alandaki profesyonel resmi kurumların büyüklüğü de yine normatif eşbiçimliliğin meydana gelmesini sağlayan kaynaklardan biridir (DiMaggio ve Powell, 1983; 1991: 73).

Sosyal yayılım literatürüne göre diğer örgütlere direkt veya indirekt bağlarla bağlı merkezi bir örgütten uygulanan bir inovasyon hakkında inovasyonun maliyetlerini ve yararlarını öğrenmek örgütün benzer şekilde davranma olasılığını yükseltmektedir (Burt, 1982; akt: Teo ve diğ., 2003: 24). Bu tür normların ilişkisel kanallar aracılığı ile şebeke üyeleri arasında paylaşılması, bu normların gücünü ve örgütsel davranış üzerindeki potansiyel etkisini arttıracığı yönünde bir konsensüsü (görüş birliği) meydana getirmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983; 1991: 76). Bu normatif baskılar kendini profesyoneller, ticari yapı, iş çevresi ve diğer anahtar örgütler dışında; firmatedarikçi ve firma-müşteri gibi örgütler arası çift döngülü kanallar aracılığı ile de ortaya koymaktadır (Burt, 1982; akt: Teo ve diğ., 2003: 24). Eğer iki aktör bir birleriyle sık ve direkt bir ilişki içinde ise, benzer şekilde düşünceleri ya da benzer davranışlar sergilemeleri muhtemeldir (Burt, 1982; Erickson, 1988; akt: Teo ve diğ., 2003: 24).

Potansiyel bir uygulayıcı perspektifinden bakıldığında bir uygulamanın ya da inovasyonun algılanan değeri artıyorsa bu uygulamanın kabul oranı da o derecede artacaktır (Davis, 1991; Palmer ve diğ., 1993; akt: Teo ve diğ., 2003: 24).

## BÖLÜM 2: İNOVASYON VE KÜMELENME

### 2.1. İnovasyon: Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve ve Tanımlar

Dünyada bölgesel ekonomilerin ağırlığının artması, ülkeler arası sınırların zayıflaması, ticari korumacılığın azalması, üretim miktarındaki artışlar, kâr oranlarının düşmesi gibi gelişmeler sonucunda global rekabetin niteliği değişmekte ve gittikçe daha karmaşık hale gelmektedir. Global pazarlarda rekabette üstünlük sağlamak isteyen işletmelerin ülkelerinin en iyisi olmaları yeterli değildir, dünyanın da en iyisi olmak zorundadırlar (Durna, 2002: 1). Bunun için örgütler, rekabet avantajı sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için, yeni ve/ veya iyileştirilmiş ürün, süreç, teknik ya da prosedürler üzerinde odaklanmaktadır. Bir başka ifadeyle, firmaların ürünlerini, hizmetlerini, üretim yöntemlerini ve yönetsel anlayışlarını sürekli olarak değiştirerek ve yenileyerek rekabet edebilecekleri ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, bilim ve teknoloji dünyasının son yıllardaki en güncel sözcüklerinden birisi inovasyondur (Oerlemans ve diğ., 2001; akt: Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008: 9). İnovasyon rekabet avantajı elde etmenin temel kaynaklarından biridir. Kaliteli ürün sunabilmenin de ötesinde ürün, hizmet ve süreçlerine artı bir değer ilave edebilen ve bunları rakiplerinden daha farklı ve üstün hale getirebilen işletmeler global rekabet ortamında kazananlar olacaktır (Durna, 2002: 1). İnovasyon sayesinde ülkelerin ekonomik büyüme ve gelişmelerinin gerçekleşebileceği, yaşam kalitesinin iyileşeceği ve firmaların rekabet güçlerinin artacağı belirtilmektedir (Oerlemans ve diğ., 2001; akt: Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008: 9).

İnovasyon kavramı, anlamı tek bir sözcükle ifade edilemeyecek kadar geniştir. Bu nedenle, *inovasyon* teknik bir sözcük olarak kabul edilmiş ve tıpkı *motivasyon* sözcüğünde olduğu gibi dilimize yerleşmiştir. İnovasyon denilince, bilim ve teknoloji kullanılarak ekonomik ve toplumsal yararlar yaratacak çıktılara ulaşılması ifade edilmektedir. Bu bağlamda, inovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik olmayıp, bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsar (Eraslan ve diğ., 2008: 9).

İnovasyon ile amaçlanan, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından yarara dönüşmesi ve bu yararın pazarlanabilir, somut bir çıktıya dönüştürülmesidir. Dolayısıyla, inovasyon basit anlamı bir yenilenme olayı olmayıp,

yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreçtir (Eraslan ve diğ., 2008: 9).

Dış çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunan işletmeler, bu çevrenin beklentilerine karşılık verebilecek şekilde örgütsel yapı ve süreçlerini sürekli geliştirmek durumundadırlar. Nitekim yeni ürün, hizmet ve süreçler üretmek isteyen işletmelerin bu çevresel eğilimlerden hiç etkilenmemesi mümkün değildir (Durna, 2002: 2). Bugün bir çok küçük ve orta ölçekli işletme için temel mesele örgütsel destek mekanizmalarını kullanarak inovasyonu nasıl teşvik edebilecekleri üzerinedir (McEvily ve diğ., 2004; akt: O'Regan ve Ghobadian, 2005: 82). Bu yüzden inovasyonun rolü ve önemi üzerine yoğun araştırmalar yapılması bir sürpriz değildir. Performans ve rekabet avantajının ana sürücülerinden bir olduğu için inovasyon literatürde büyük bir öneme sahiptir. Kanter (1999) *günümüz iş dünyasında kazanmak için inovasyon şarttır* diyerek inovasyonun faydasını tek bir cümlede özetlemiştir (O'Regan ve Ghobadian, 2005: 82).

### **2.1.1. İnovasyonun Tanımı ve Farklı Ayrımlara Göre İnovasyon Türlerinin Tanımı**

İnovasyon kelimesi, İngilizce "innovation" kelimesinin karşılığı olarak dilimize yerleşmiş bir terimdir. İnovasyon, *yeni ve değişik bir şey yapmak* anlamındaki Latince *innovare* kökünden türetilmiş bir kavramdır (Tiryakioğlu, 2004: 511). Bu açıdan Webster, inovasyonu *yeni ve farklı bir sonuç* olarak tanımlar. Türkçe karşılığı olarak *yenilenme, yenilik veya yenilikçilik* kavramlarıyla ifade edilmeye çalışılmışsa da, söz konusu kavramlar inovasyon sözcüğünün ancak bir kısmını tanımlayabilmektedir (Eraslan ve diğ., 2008: 9). 'İnovasyon', kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu ('yenilik'i) anlatır. Bu nedenle; "inovasyon" kelimesinin karşılığı olarak, sonucu ifade etmek amacıyla "*yenilik*", süreci ifade etmek amacıyla da "*yenilikçilik*" ifadeleri kullanılabilir (Göker, 2000: 2)

İnovasyon literatüründe, farklı inovasyon tanımları yer almaktadır:

Cumming'e göre; "bir ürün ya da sürecin, başarılı ilk uygulamasıdır." (akt: Güleş ve Bülbül, 2003: 41-42).

Drucker'a göre; "inovasyon kaynaklara yeni zenginlik yaratma kapasitesi kazandırma eylemidir." (akt: Barker, 2002: 22). Ayrıca Drucker inovasyon ve yenilik arasındaki

farkı vurgulamak için inovasyonun “yenilikten farklı olarak değer yaratmak” (Drucker, 1985) olduğunu belirtmiştir (Elçi,2007: 2).

Kuczarski inovasyonu, “işletmelere, geleceği görebilme ve vizyon oluşturma olanağı veren bir tutum” şeklinde tanımlamıştır (Kuczarski,1996; akt: Durna, 2002: 5).

Kamien ve Schwartz’a göre; “bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetlerdir” (Kamien ve Schwartz, 1982: 2).

Coulter’a göre “inovasyon yaratıcı bir fikri fayda yaratacak ve piyasada satılabilecek bir ürüne dönüştürme sürecidir. İnovasyon; yaratıcılık, değişim, deneme, dönüştürme ve köklü değişiklikler ortaya koyma sürecidir.” (Coulter, 2003; akt: Şengün,2009: 2).

West ve Far’a göre; “birey, grup, organizasyon ya da topluma yarar sağlayacak şekilde tasarlanmış, uygulayıcı ve kullanıcılarla yeni olarak tanımlanmış fikir, süreç, ürün ve prosedürlerin değişik şekillerde ortaya konması ve uygulanmasıdır.” (akt: Özçer, 2005: 10).

Fischer’e göre; “yeni düşünme biçimleri, şeyleri yapmanın yeni yollarını üretme, üretileni deneme ve insanla ilgili ekonomik ve sosyal aktivitelerde kullanma ve benimseme eylemlerinin biri ya da tümüdür.” (Fischer, 2001: 210).

Rogers’a göre; “bireyler ya da onu benimseyen diğer birimler tarafından yeni olarak algılanan fikirler, uygulamalar veya nesnelere.” (Rogers, 1983: 11).

Damanpour inovasyonu, çevreye uyum sürecini kolaylaştırmak için bir örgütün, çıktı, yapı veya süreçlerinde yapılan bir değişim aracı şeklinde tanımlamıştır. Bunun nedeni ise çevrenin sürekli olarak değişmesi ve örgütün yaptığı inovasyonlarla bu değişime ayak uydurması gerekliliğidir (Damanpour, 1987, akt: Terzioğlu, 2008: 7).

Jorde ve Teece’ye göre; “İnovasyon yeni süreç, ürün, organizasyon yapısı ve yöntemlerini aramak, keşfetmek, geliştirmek, iyileştirmek, adapte etmek ve ticarileştirmektir.” (Jorde ve Teece, 1992: 48 ).

Dosi’ye göre; “yeni bir ürünü, yönetim şeklini veya organizasyonel yapılanmayı aramak, keşfetmek, denemek, geliştirmek ya da bu aşamaların bir kısmını taklit etmek suretiyle benimsemek ve ticarileştirmektir”( Dosi, 1988: 222).

Porter (1990) inovasyonu hem teknolojide yeni gelişmeler hem de işleri daha iyi yapan yeni metotlar ya da yollar sağlamak; ürün değişimleriyle, süreç değişimleriyle, pazarlamaya yeni yaklaşımlarla, yeni dağıtım şekilleriyle ve yeni kapsam kavramlarıyla



açıklamaktadır (Porter,1990: 45).

AB ve OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, *bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi* ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, *pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti* de anlatır. *İnovasyon*, kavram olarak, hem bir süreci hem de bir sonucu anlatır (European Commission, 1995: 4). O halde inovasyon, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet, pazarlama metodu, üretim yöntemi veya örgütsel anlayış geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsar (Eraslan ve diğ., 2008: 11) .

### **2.1.2. İnovasyon Türleri**

İnovasyon türleri farklı kaynaklarda, farklı isimlerle ifade edilmiştir. Örneğin Schumpeter (1934) inovasyonun beş değişik çeşidi arasında farklılaşmaya gider : Yeni ürünler, üretimdeki yeni metotlar, yeni tedarik kaynakları, yeni pazarlardan faydalanma ve çalışmayı düzenlemek için yeni yöntemler (akt: Ulusoy ve diğ., 2008: 28). Yeni ürün ve yeni üretim metotları, ekonomi çalışmalarında çoğunlukla odak noktada yer almıştır. Ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu ifadeleri sırasıyla; yeni ya da geliştirilmiş ürün ya da hizmetlerin gerçekleştirilmesini ve bu ürün ve hizmetleri üreten süreçlerdeki gelişimi belirtmektedir (Ulusoy ve diğ., 2008: 28).

Literatürde genelde; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyon inovasyonu şeklinde dörtlü bir ayrıma gidilmektedir. Örneğin Hjalager (2002) makalesinde, ürün, süreç, yönetsel, lojistik ve kurumsal inovasyon türlerine yer vermiştir.

OECD (2005a: 50) ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olmak üzere dört değişik inovasyon çeşidi tanımlanmıştır. Bu çeşitlerden ürün ve süreç inovasyonu teknolojik gelişme kavramıyla yakın ilişkili olduğu için teknolojik inovasyon, pazarlama ve örgütsel inovasyon ise teknolojik olmayan inovasyonlar olarak nitelendirilmektedir. Hjalager'a göre "*Bu türlerden herhangi birisi veya türlerin değişik kombinasyonları ile inovasyon gerçekleştirilir*" (Hjalager, 2002: 466). Bu çalışmada inovasyon çeşitleri OECD'deki (2005a) dörtlü ayrıma "ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel" göre temel alınacaktır.

### 2.1.2.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu modern örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri, büyümeleri, pazar değerlerini artırmaları ve rekabetçi konumlarını koruma ve geliştirmeleri için bir zorunluluktur (Hart, 1996; Johne, 1999; Strategic Direction 2004: Eraslan ve diğ., 2008: 12). Ürün terimi hem mal hem hizmet kelimelerini kapsamaktadır (Ulusoy ve diğ., 2008: 28).

Ürün inovasyonu bir işletmenin yaptığı ürünlerde ya da sunduğu hizmetlerdeki değişimlerdir (Tushman ve Nadler, 1986; akt: Durna, 2002: 66). İnovasyon çeşitli ürünlerden, temel ürün fikirlerinden, buluşlardan ya da keşiflerden ortaya çıkar. Yeni yararlı bir nesne, hizmet ve aracın buluş ya da keşfinin sonucu olabilir (Frankel, 1990; akt: Durna, 2002: 66). Bir ürün inovasyonu; yeni bir ürün veya hizmet, ya da mevcut bir ürün veya hizmetin yaşam devrini yükselten veya rekabet değerini arttıran bir ilerlemedir (Higginns, 1995; akt: Durna, 2002: 66). Teknik ayrıntılar, bileşenler ve materyaller, tüzel yazılımlar, kullanım kolaylığı veya diğer işlevsel özellikler gibi niteliklerine ve planlanan kullanıma göre önemli biçimde geliştirilmiş olan ya da tamamen yeni, ürün veya hizmetleri tarif etmektedir (OECD, 2005a: 52). Ürün inovasyonu ile işletmenin piyasaya sunduğu ürün ve hizmetlerde meydana getirdiği değişiklikler doğrudan tüketicinin ihtiyacı ile ilgilidir. Ürün inovasyonu yeni bilgi ya da teknolojiden yararlanabilir, mevcut bilginin ve teknolojinin yeni kullanımına veya kombinasyonlarına dayanabilir (Ulusoy ve diğ., 2008: 28).

Ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya ön görülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermelidir (OECD, 2005a: 53). Ürün inovasyonunun girişim başarısının esas içeriği tasarım olsa da küçük tasarım değişiklikleri ürünün pratik ayırt edici özelliği için gereken temel değişikliği kapsamaz. İşte bu nedenle küçük tasarım değişiklikleri ürün inovasyonu olarak kabul edilmez (Ulusoy ve diğ., 2008: 28).

### 2.1.2.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu yeni ya da önemli şekilde iyileştirilmiş bir üretim veya dağıtım metodunun uygulanmasıdır. Teknik alanda ekipman ve/veya yazılım alanındaki önemli değişiklikleri de kapsar. Süreç inovasyonu; üretim ya da dağıtımın birim maliyetini azaltmak, kaliteyi yükseltmek ya da yeni veya önemli şekilde iyileştirilmiş ürünler üretmek ve dağıtmak için amaçlanabilir (OECD, 2005a: 53). Kısaca süreç inovasyonu bir ürünün yapılış veya hizmetin sunulmuş yönteminde yapılan değişimlerdir (Helm, 1985; akt: Durna, 2002: 67). Süreç inovasyonu, işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlamak amacıyla mevcut varlık ve yeteneklerinin geliştirilmesi için başvurdukları bir yoldur (İraz, 2010: 95). Süreç inovasyonu tarafından toplanan ödüllerin miktarı, yeni sürecin eski süreçlere olan üstünlük derecesine bağlıdır. Çünkü süreç inovasyonu sayesinde ürünün fiyatı öylesine düşürülebilir ki , bu inovasyon sadece yeni fabrikalarda kullanılmakla kalmayıp mevcut fabrikaların kapanmasına neden olabilir (Stobaugh, 1988; akt: Durna, 2002: 67). Bu yüzden süreç inovasyonu stratejik bir öneme sahiptir. Süreç inovasyonu, mal veya hizmete ilişkin yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş, iyileştirilmiş üretim ve dağıtım yöntemleri veya diğer destekleyici aktivitelerle, tekniklerde, ekipmanlarda, yazılımda değişimin sağlanmasıdır (The Fourth Community Innovation Survey, 2004: 10) ve süreç inovasyonunun çıktısı üretim miktarı, ürün kalitesi, üretim ve dağıtım maliyeti ile anlam kazanmaktadır (*Innovation Survey 2000-2002*: 5). Bu bağlamda, süreç inovasyonu, faaliyetlerde yapılan küçük değişiklikler olmayıp, işletme faaliyetleri kapsamındaki tüm süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi, yapılandırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla köklü değişiklikler yaparak, işletmenin pazardaki imajını, ürününü ve hizmetlerini yeniden yaratması olarak da düşünülebilir (İraz, 2010: 95).

### 2.1.2.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu ürün tasarımı ya da ambalajında, ürün konumlandırmasında veya ürün fiyatlandırılmasındaki önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama metodunun uygulanmasıdır (OECD, 2005a: 53). Pazarlama inovasyonu '*teknolojik olmayan inovasyon*' sınıfına girer ve en az teknolojik inovasyon kadar önemlidir. Rekabet açısından büyük öneme sahip 'imaj ve ün' de pazarlama inovasyonunun

gücüyle kendini gösterir. Teknolojik olmayan inovasyon, yeni ya da etkin iş yapış yöntemlerinin uygulanmasını (örgütsel inovasyon) ve geliştirilen ürün veya hizmetin daha fazla müşteri çekecek şekilde tasarlanmasını ve pazarlanmasını ( pazarlama inovasyonu) gerektirdiğinden firmaların pazar paylarını arttırmalarını ve yeni pazarlara girmelerini sağlar (Elçi, 2007: 12). Pazarlama inovasyonları, hitap edilen tüketici ihtiyaçlarını iyileştirmeyi, yeni pazarlar yaratmayı ya da firma satışlarını yükseltmek amacıyla firmanın ürününü pazarda yeniden konumlandırmayı hedeflemektedir. Pazarlama inovasyonu fiyatlandırma stratejileri, ürün ambalajı tasarım özellikleri, ürün yerleştirmesi ve tutundurma aktiviteleri ile oldukça ilgilidir ( Ulusoy ve diğ., 2008: 29). Pazarlama inovasyonu, mal ve hizmetlerin kabul edilebilirliğini artırmak veya yeni pazarlara girebilmek amacıyla, ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda, fiyatlamada veya satış ve dağıtımda (internet satışı, doğrudan satış vb.) önemli değişikliklerle pazarlamaya yeni ve farklı bir yön verilmesidir (The Fourth Community Innovation Survey, 2004; Jankowski 2006, akt Eraslan ve diğ., 2008: 13).

#### **2.1.2.4. Örgütsel İnovasyon**

Genelde inovasyon, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş mal ve hizmetten fazlasını ifade eder. İşletme modelleri, yönetsel teknikler, stratejiler ve örgütsel yapılar anlamındaki inovasyona, *örgütsel inovasyon* denilir (Hamel 2006; akt: Eraslan ve diğ., 2008: 12). Örgütsel inovasyon kısaca, yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır ( Elçi, 2007: 10). Yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi, yeni yönetsel anlayışı gerekli kılar. Bu bağlamda, örgütsel inovasyon, firmanın bilgi kullanım düzeyini, mal ve hizmet kalitesini veya iş yapma etkinliğini geliştirmek için yeni veya önemli oranda değiştirilmiş firma yapıları ya da yönetsel metotlar yaratmak ve uygulamaktır (The Fourth Community Innovation Survey, 2004; akt: Eraslan ve diğ., 2008: 12).

Örgütsel inovasyon, iş yapılarının, uygulamalarının ve modellerinin yaratılışını kapsar (OECD, 2005a: 55) ve örgütsel inovasyon, yeni bir örgütsel modelin, kurumun uygulamalarında, iş organizasyonunda ya da dış ilişkilerinde bu yapılanmanın uygulanmasını içerir (OECD, 2005a: 55).

Dolayısıyla *örgütsel inovasyon* firmanın iş pratiklerinde, iş yeri organizasyonunda veya

dış ilişkilerinde uyguladığı yeni bir örgütsel metottur. Örgütsel inovasyonlar idari ve işlem maliyetlerini düşürerek, iş yeri tatminini (ve böylece iş gücü verimliliğini) artırarak, satılamayan varlıklara (kodlanmış dış bilgiler gibi) erişerek veya gereçlerin maliyetini azaltarak firmanın performansını artırma eğilimindedirler. Bu da Örgütsel inovasyonları iş pratikleriyle güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir(Ulusoy ve diğ., 2008: 29). Örgütsel inovasyon; yeni veya önemli oranda geliştirilmiş bilgi yönetim sistemini; iş örgütlemelerinde önemli değişiklikleri; ortaklıklar, şirket birleşmeleri ve dış kaynak kullanımı gibi yollarla firmanın diğer firma ve kurumlarla olan ilişkilerinde yeni yöntemler geliştirilmesi veya var olanın önemli oranda değiştirilmesini kapsar. Bir başka ifadeyle, örgütsel inovasyon kurumların çalışmasında, işyeri organizasyonunda ve dış ilişkilerde farklılık yaratmaktır (Hjalager, 2002; akt: Eraslan ve diğ., 2008: 13).

## **2.2. İnovasyonda Sistem Yaklaşımı ve İnovasyon Sistemleri (İS)**

İnovasyonda sistem yaklaşımı fikrinin kökeni, 1841 yılında ekonomist Friedrich List tarafından ortaya konan ‘Ulusal Politik Ekonomi Sistemi’ne dayanır. Ardından 1985 yılında Lundvall’ın çalışmasında “inovasyon sistemi” (İS) olarak ele alınan kavram (Lundvall, 1985,akt: Elçi ve diğ., 2008: 35), 1987’de Japon ekonomisinin başarısını inceleyen ekonomist Christopher Freeman tarafından “ulusal inovasyon sistemi” (ULİS) olarak tanımlanmıştır (Freeman, 1987: Elçi, Karataylı ve Karaata, 2008: 35).

İS kavramı, bir ülkede inovasyonun, kamu kurumları, özel sektör kuruluşları, üniversiteler, araştırma kurumları gibi farklı aktörlerin oluşturduğu ağ yapı ve bunlar arasındaki ilişkiler ve etkileşim sayesinde gerçekleştiği gerçeğine dayanır (Elçi ve diğ., 2008: 35).

İnovatif aktivitelerin çoğunluğu birden fazla aktör ve bu aktörlerden elde edilen yetkinlikler ve bilgilerin birbirleriyle tamamlayıcı bir şekilde birleştirilmesinden oluşmaktadır. Farklı bilgi ve organizasyon süreçlerinin birbirini tamamlayıcı bir şekilde birleşmesinden doğan sinerji ve firmaların çevrelerine olan bağımlılıklarının üstesinden gelme ihtiyacı inovatif iş birliklerinin ve küme formlarının ortaya çıkmasındaki ana etkeni oluşturmaktadır. İnovasyon sistemi olarak adlandırılan bu dinamik ve kompleks

ilişkiler sistemi şebekeler arası ilişkiler olarak görülmektedir (Edqisit, 1997; akt: Joung-hae Seo 2006: 2).

Ekonomi ile teknolojik değişim arasındaki bağı temsil eden inovasyon, karmaşık, etkileşimli ve lineer olmayan bir süreçtir. Araştırma ile yeni ürün/proses arasındaki eski lineer dönüşüm modeli yerini mekanın ve toplumun da dahil edildiği etkileşimli modellere bırakırken, temelde öğrenme sürecinin sonucu olarak ortaya çıkan inovasyon faaliyeti sistem teorisi çerçevesinde ele alınmaya başlanmıştır ( Lundvall,1992; akt: Durgut ve Akyos, 2001: 2). Kuruluşlar ve altyapılar arasında, kuruluş içindeki değişik işlevler arasında, üreticiler ve müşteriler arasında yer alan türden ilişkiler sayesinde evrilen inovasyon sistemi temelde;

- üretim altyapısı,
- insan altyapısı,
- fiziksel altyapı ve iletişim altyapısı,
- sermaye tahsis sistemi ve mali piyasa,

Elemanlarından oluşan ve kuruluşların inovasyon yapmalarını kolaylayan elemanlardan oluşur (Florida,1995; akt: Durgut ve Akyos, 2001: 2-3). Temel olarak İS; mikro, mezo ve makro olmak üzere 3 düzeyde ele alınabilir. Mikro seviyede firmalardaki inovasyon süreçlerine odaklanılırken, mezo seviyede endüstriyel/ sektörel inovasyon sistemleri (kümeler), son olarak makro seviyede de ulusal inovasyon sistemi (ULİS) yaklaşımları söz konusudur (Sungur, 2007: 51).

İS elemanları arasındaki eklemlenme, bir ağ yapı içindeki akımları, örneğin enformasyon ve bilgi, destek ve yatırım veya otorite akışlarını ve cemiyet, ortaklık gibi düzenlemeleri içerir. Bu konseptin anahtar özelliği bölgesel ya da ulusal ekonomilerin inovasyon üretme yeteneğinin sadece bireysel aktörlere “firmalar, şirketler, araştırma kuruluşları, yönetim vd.” değil bunun yanında sistemin parçaları olarak nasıl hareket ettiklerine dayanmaktadır. Bu yüzden İS teknoloji ve bilginin tedarikçiler ve alıcılar arasında yayıldığı, içine üniversite ve çeşitli kurumlarında dâhil olduğu ve kamu bilgisinin üretilip, yayıldığı ve uygulandığı bir sosyal süreç olarak görülmektedir (Joung-hae Seo 2006: 2).

Bir ülkede/bölgede inovasyonun ve teknolojinin yaygınlaşmasının yönünü ve hızını etkileyen pazar ve pazar dışı kurumlar, o ülkenin/bölgenin ulusal/bölgesel İS'ni oluştururlar. Tek tek veya birlikte yeni teknolojilerin geliştirilmesine ve yaygınlaştırılmasına katkıda bulunan, hükümetlerin inovasyon sürecini yönlendirmek amacıyla izleyeceği politikaların çerçevesini çizen bu kurumlar, bilginin, becerinin ve eserlerin yaratıldığı, depolandığı ve transfer edildiği bir sistemi oluştururlar (Metcalf 1995; Durgut ve Akyos, 2001: 3). Bu açıdan bakıldığında, bir ekonominin inovasyon performansı firma, araştırma kuruluşu, üniversite gibi kurumların bireysel performansları yanında, bunların bilgi yaratan ve kullanan kolektif bir sistemin elemanları olarak karşılıklı etkileşmelerine ve değerler, normlar, yasal düzenlemeler gibi sosyal kurumlarla olan ilgilerine bağlı olmaktadır (Durgut ve Akyos, 2001: 3).

### **2.2.1. Ulusal İnovasyon Sistemi (ULİS)**

ULİS kavramı ilk olarak Neo-Schumpeteryan/Evrimsel iktisatçılardan Christopher Freeman, Bengt-Ake Lundvall, Richard Nelson ve Nathan Rosenberg gibi iktisatçılar tarafından 1980'li yıllarda ileri sürülmüştür. Ancak ULİS kavramı tamamen yeni bir kavram değildir ve temeli 1800'lü yılların ilk yarısına kadar dayanmaktadır. Alman ekonomist Frederich List 1841 yılında yazdığı "Ulusal Politik Ekonomi Sistemi" (National System of Political Economy) adlı eseriyle bu kavramın temellerini ortaya atmıştır (Yılmaz, 2001; akt: Sungur, 2007: 53). Lundvall'a göre List, ULİS üzerine teorik ve sistematik olarak yaklaşan ve kavrama dikkat çekmeye çalışan ilk kişidir. List, günümüz ULİS kavramının genel hatlarını çizmekle birlikte, "Ulusal İnovasyon Sistemi" kavramını ilk kez kullanan ve dolayısıyla kavramın isim babası olarak anılan Bengt-Ake Lundvall olmuştur (Göker,1992; akt: Sungur, 2007: 3). Ama Lundvall, bu fikrin, ilk kez, Friedrich List'in 1841'de yayımlanan National System of Political Economy 'sinde geçtiğini kabul etmekte ve bu eserin adının 'National System of Innovation ' olarak da okunabileceğine işaret etmektedir (Göker, 2000: 3).

*Ulusal inovasyon sistemi (ULİS)*, "yasalar, toplumsal kurallar, kültürel normlar, rutinler, alışkanlıklar, teknik standartlar gibi öğelerin oluşturduğu kurumsal bir yapıdır" (Lundvall, 2000: Elçi ve diğ., 2008: 35); ve "devlet ve özel sektör kuruluşları arasındaki finansal akışlar; üniversiteler, firmalar ve devlet laboratuvarları arasındaki insan akışları; devlet kuruluşlarından inovasyon organizasyonlarına doğru yönelen

regülasyon akışları, ve kurumlar arasındaki bilgi akışları” nedeniyle dinamik bir nitelik taşır (Niosi, J. 2002: Elçi ve diğ., 2008: 35).

ULİS, ulusal ekonomide yeni ürünlerin yayılmasını ve tanınmasını, süreçlerini ve sistemleri etkileyen ve bütün kurumsal ve yapısal faktörleri içeren bir sistemdir (Freeman, 1992: Koç ve Mente, 2007: 4). Bu tanım üretim faaliyetlerinin bir yan ürünü olarak öğrenmeyi etkileyen ekonomik yapı ile kurumsal düzenin bütün yön ve bölümlerini içerir (Lundvall, 1992: Koç ve Mente, 2007: 4).

OECD tanımına göre, “Bir ülkede inovasyon ve teknolojik yayılmanın hızını ve yönünü etkileyen piyasa ve piyasa-dışı kurumlar ‘ulusal inovasyon sistemi’ni oluşturur” (OECD, 1998; akt: Taymaz, 2001: 26).

Freeman (1992) ve Nelson’a (1993) göre ULİS dar bir tanımlamayla yeni teknolojilerin üretimi ve yayılımında aktif olarak bulunan özel ve kamu AR-GE laboratuvarları, kalite kontrol ve test birimleri gibi kurumlar, yeni teknolojinin üretim ve yayılımını düzenleyen patent enstitüleri, ulusal standart enstitüleri gibi kurumlar, bilimsel ve teknik bilginin girişi ve yayılmasını destekleyen bilimsel ve teknik bilgi servisleri, bilim parkları, yayınlar, kütüphaneler ve üniversiteler gibi kurumlar, nitelikli iş gücü, teknik becerileri sağlayan öğretim sistemi ve sınai eğitim sistemi gibi kurumlar ile bilim ve teknoloji politikalarını formüle eden ve yürüten bakanlıklar, ulusal araştırma konseyleri gibi kurumlardan oluşur (Koç ve Mente, 2007: 4).

ULİS’in geniş tanımına göre teknolojik değişim sürecinde ayrıca şu unsurların da etkileri vardır; üretim sistemi, pazarlama sistemi, inovasyon kullanıcıları, finans sistemi, iş gücü sendikaları, ticaret politikalarını formüle eden ve yürüten kurumlar, inovasyonun kullanımını düzenleyen ve çevre ile doğal kaynaklar üzerindeki etkisini düzenleyen kurumlar, kültür ve sosyal normlar gibi resmi olmayan dolaylı kurumlar bütününden oluşur (Lundvall, 1992; akt: Koç ve Mente, 2007: 4).

ULİS’in amacı; ulusların etkili AR-GE yönetim programları yapmasına olanak sağlamak, etkin öğrenme ve eğitim süreçleri sağlamak, inovatif ürün ve süreçleri üretmek, geliştirmek ve tasarlamaktır (Göktepe, 2002; akt: Koç ve Mente, 2007: 4).



Başlangıçta ulusal düzeyde tanımlanmış olan inovasyon sistemi kavramı, sonraları bölgesel, sektörel ve yerel düzeye de uyarlanmıştır (Braczyk ve diğ., 1998, akt: Elçi ve diğ., 2008: 38). Zaman içinde inovasyon sistemi ile ilgili olarak ulusal ve bölgesel düzeyde ya da özel sektör veya teknoloji ve firma düzeyinde çeşitli başlangıç noktaları oluşturan bir dizi varyasyon seti geliştirilmiştir. Fakat ulusal inovasyon sisteminden türetilen bölgesel inovasyon sistemi bunlar arasında en çok çalışılanı olmuştur (Asheim & Isaksen, 1996; akt: Joung-hae Seo 2006: 3). Bu sistemler; bölgesel inovasyon sistemleri (BİS), sektörel inovasyon sistemleri ve firma düzeyinde inovasyon sistemleridir.

### **2.2.2. Bölgesel İnovasyon Sistemi (BİS)**

Ulusal inovasyon sistemi kavramının bölgesel gelişmeye uygulanması sonucu çıkan bir alt sistem veya bölgesel öğrenme dinamiklerinin ortaya çıkardığı ve ulusal düzeydeki ilişkilerin indirgenemeyeceği bölgesel ilişkilerin bulunduğu daha değişik bir sistem olarak düşünülebilen bölgesel inovasyon sisteminin aktörleri (Durgut ve Akyos, 2001: 9) , işletmeler, üniversiteler ve eğitim kurumları, araştırma kuruluşları, kamu kurumları, finansman kuruluşları, aracı kuruluşlar (inovasyon ve iş destek merkezleri, teknoloji transfer ofisleri, vb.), sivil toplum kuruluşları, inovasyon ve teknoloji altyapısını destekleyen kuruluşlar (teknoparklar, kuluçka merkezleri, vb.) gibi çok çeşitli (Elçi ve diğ., 2008: 38) yapıların bir araya gelmesinden oluşmaktadır ve inovasyon da bunlar arasındaki etkileşimin oluşturduğu bir ortamda meydana gelmektedir. Ulusal inovasyon sisteminde olduğu gibi, bölgesel inovasyon sisteminin diğer öğelerini kültürel normlar, alışkanlıklar, toplumsal kurallar, tarih gibi faktörler oluşturur (Elçi ve diğ., 2008: 38).

OECD, hem küresel ekonomik büyümenin hem de toplumsal yakınlaşma ve uyumun bölgelerin rekabet gücünün artmasına bağlı olduğunu vurgulamaktadır. İnovasyonu ve yatırımı tetikleyen karşılaştırmalı üstünlüklerin ulusal olduğu kadar bölgesel bir özellik olduğunun altını çizmektedir. Bölgelerin küresel pazarda rekabet etmek için kendi varlıklarından, becerilerinden ve fikirlerinden yararlanmaları ve kullanılmayan potansiyellerini geliştirmeleri şarttır (OECD 2003; akt: Elçi ve diğ., 2008: 39).

Bölgesel inovasyon sistemleri, farklı sektörlerde boy gösteren kuruluşların ve bölgede boy gösteren ya da organizasyon olarak farklı özellikler gösteren kuruluşların ve

bölgede bulunan hali hazırdaki iş gücünün en etkin biçimde işbirliğini sağlayarak, bunları etkileşimin yararlılığı konusunda teşvik ederek ve bölge dinamiklerini ortaya çıkararak süreci en çabuk biçimde toplumsal faydaya dönüştürmeyi sağlamaktadır (Durgut ve Aksoy, 2007: Özdemir, 2008: 22).

BİS' in bir diğer odak noktası da “coğrafi yakınlık” tır. Çünkü aktörlerin ve kurumların birbirine yakınlığı, güçlü bağlantılara sahip sanayi kümelerinin gelişmesini ve uzun soluklu ilişkilerin meydana gelmesine olanak sağlamaktadır (Maskell ve Malmberg, 1999: 170).

### 2.2.3. Sektörel İnovasyon sistemi

Sektörel özellikler ve sektörler özel tehditler veya fırsatlar, farklı sektörler için farklı inovasyon stratejilerinin uygulanmasını gerektirdiğinden, inovasyon sisteminde ve politikalarında sektörel boyut da dikkate alınmalıdır (Elçi ve diğ., 2008: 39).

ULİS'de olduğu gibi, *bölgesel* ve *sektörel* inovasyon sistemlerinin de başarıyla işlemesi ve politikaların etkin bir şekilde belirlenip uygulanması için üç ana aktörün, kamu, özel sektör ve üniversitenin yoğun işbirliği şarttır. *Üçlü sarmal* olarak adlandırılan bu işbirliği yaklaşımında, üniversiteler bölgedeki işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda insan gücü yetiştirir; Ar-Ge faaliyetlerini bölgedeki işletmelerle işbirliği halinde yürütür; araştırma sonuçlarını bölgedeki farklı mekanizmalardan yararlanarak (firmalara transfer ederek, kuluçka merkezlerinde yeni şirketler kurarak, vb.) ticarileştirir. Bölge işletmeleri yeni bilginin üretilmesine, yayılmasına, inovasyon için kullanılmasına ve işbirliğine önem verirler. Kamu kurumları, işletmelerin inovasyon faaliyetlerini destekleyen, üniversitelerin özel sektörle işbirliği halinde çalışmasına olanak sağlayan, inovasyona dayalı yeni şirketlerin kurulmasını teşvik eden bir ortamın oluşturulması için çalışırlar. Bölgedeki işletmelerin ihtiyacına uygun araştırma, teknoloji geliştirme ve inovasyonu destek mekanizmaları tasarlanır ve uygulanır (Elçi ve diğ., 2008: 39).

Bu işbirliğinin bir gereği olarak, ulusal, bölgesel ve sektörel inovasyon sistemlerinin temel anahtarını *firma düzeyinde inovasyon* oluşturmaktadır.

#### 2.2.4. Firma Düzeyinde İnovasyon

Firma düzeyinde inovasyon kavramı, inovasyonları mikro düzeyde inceleyerek firmaların içsel yeteneklerine odaklanmaktadır ve firmaların diğer firmalarla ve piyasa-dışı kurumlarla olan bilgi ilişkilerini incelemektedir. Firmalar, sistem ve süreç dinamiklerini, inovasyon ve pazar başarısına dönüştürme yeteneğine sahip oldukları için, inovasyon süreçlerinin kalbinde yer alırlar. OECD firma düzeyinde inovasyon sürecini, inovasyon becerisini ve ihtiyacını şekillendiren ve inovasyon dinamosu olarak adlandırılan faktörlerin oluşturduğu bir sistem gibi tanımlanmıştır (OECD, 2005a: 62-63).

Örneğin, bir tekstil firması yıkandığında buruşmayan bir kumaş geliştirebilir; bir restoran, bilgisayar kontrollü sipariş ve faturalama sistemine geçebilir; bir seyahat acentesi, çevrimiçi rezervasyon ve bilgi servisi ile müşterilerine hizmet vermeye başlayabilir. Bir ürünün teslim süresini kısaltmak veya bir hizmetin sunuş kalitesini arttırmak için kalite standartlarını uygulamaya başlama; tam zamanında üretim tekniklerini kullanarak üretim sistemini yeniden yapılandırmak ya da bir ürünün ambalajını daha kolay açılır kapanır hale getirmek de birer inovasyondur (Elçi, 2007: 28).

Küreselleşmenin ekonomik sınırları ve teknolojiye yaşanan değişimlerin de zaman ve mekân sınırlarını ortadan kaldırması, endüstriyel ekonomiden küresel bilgi ekonomisine geçişi sağlamıştır. Bu durum, işletmeler açısından teknoloji ve bilginin önemini arttıran bir dönüşüm olmuştur (Güleş ve Bülbül, 2004: 29).

İşletmeler izole bir ortamda inovasyon yapmazlar, işbirliği ne kadar yoğunsa inovasyon performansı o derece yüksektir. *Bölgedeki Rekabet, sürekli inovasyon yapma ihtiyacını doğurmakta; sürekli inovasyon ise firmalar arasında işbirliğini zorunlu hale getirmektedir* (Saxenian, 1994, akt: Elçi, 2008: 9).

Organizasyonlar arası işbirlikleri sayesinde firmalar kolaylıkla rekabetçilik stratejilerini kurabilmekte ve inovasyon yapılarını inşa edebilmektedir. İnovasyon, firmaları gruplaştırma ve bir ağ yaratma eğilimi içerisindedir. Grup firmalarca inovasyon daha çabuk olgunlaşır ve inovasyon sürecindeki yapısal değişimler daha kolayca gerçekleşir. (Ulusoy ve diğ., 2008: 30).

İnovasyon bir işletmenin ne süreyle yüksek kar elde edeceğini belirleyen bir unsurdur. Günümüzde gelişen teknolojinin, değişen müşteri isteklerinin, bilgiye ve teknolojiye kolaylıkla erişen rakiplerin inovasyonu taklit etme becerilerinin hızları düşünüldüğünde, tek bir inovasyonla elde edilen rekabet avantajının ne kadar kısa sürebileceğini tahmin etmek hiç de zor olmaz. Bu nedenle, inovasyonun sürekli bir faaliyet halini alarak işletme kültürüyle özdeşleştirilmesi gerekir ( Şengün, 2009: 16).

### **2.2.5. İnovasyonların Yayılımı (Difüzyonu)**

İnovasyon literatüründe inovasyon sadece pazara sürülen yeni mal ve/veya hizmetler olarak ele alınmamaktadır. İnovasyon OECD'nin de çalışmalarında yer aldığı gibi ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon (OECD, 2005a: 50) olarak ele alınmaktadır. Jorde ve Teece'ye göre ise; inovasyon yeni süreç, ürün, organizasyon yapısı ve yöntemlerini aramak, keşfetmek, geliştirmek, iyileştirmek, adapte etmek ve ticarileştirmektir ( Jorde ve Teece, 1992: 48 ). Dosi'ye göre ise; yeni bir ürünü, yönetim şeklini veya organizasyonel yapılanmayı aramak, keşfetmek, denemek, geliştirmek ya da bu aşamaların bir kısmını taklit etmek suretiyle benimsemek ve ticarileştirmektir ( Dosi, 1988: 222). Dolayısı ile inovasyon yönetimde, üretim süreçlerinde ve teknolojilerinde, ürünlerde ve hizmetlerde, örgütsel alanda ve finansal yapı gibi birçok farklı boyutta ortaya çıkan bir kavramdır.

İnovasyonların anlık olarak değil de zaman içerisinde ortaya çıktığı ve süreç içerisinde yayılım göstereceği beklentisi hem inovasyon hem de yayılım süreçlerinin bir arada ele alınması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Tanımlamalara bağlı kalınarak denilebilir ki eğer inovasyon bir süreç olarak tanımlanacaksa bu sürecin planlanması, uygulanması, aksaklıkların giderilmesi ve eyleme geçirilmesi ayrıca bir uğraştır. Bununla birlikte, inovasyonun ortaya çıkışı bir süreç olarak nitelendirildiğinde, süreç içerisinde örgütlerin yaşadıkları tecrübeler, deneyimler, kayıp ve kazançlar sayesinde örgütlerin öğrenme ve değişme eğilimine girme olasılıkları da yükselmektedir (Yeloğlu, 2009: 78).

Örgütlerin ortaya çıkan inovasyonları benimsemeleri ve bu inovasyonların zaman içerisinde yayılım göstermeleri, inovasyonların yayılımı (*diffusion of innovations*) yazınında sıkça ele alınan bir konudur. Sosyoloji, ekonomi, iletişim ve örgüt teorisi gibi birçok bilim dalı içerisinde de incelenen bu konuya yönelik yapılan araştırmaların bir

bölümü, inovasyonun yayılımının başlangıcından sonuna kadar olan toplam sürecin açıklanması ve modellenmesi üzerine yoğunlaşmıştır (Yeloğlu, 2009: 77).

Yayılım “Diffusion” araştırmasının kökeni Fransız sosyolog Gabriel Tarde'nin 1903 yılında gerçekleştirdiği S-şekilli yayılım eğrisi çalışmasına kadar dayanmaktadır. Daha sonra kırsal Sosyoloji Profesörü Everett Rogers yayılımı (bir çiftçi diğer komşuları farklı tarz gübre kullanırken neden yeni tür bir gübre kullanır) “Diffusion of Innovation” adlı klasikleşmiş makalesi ile bugünkü popülerliğine kavuşturmuştur. Everett Rogers 1962’de “Yeniliklerin Yayılması” adlı kitabını yayınlamış ve bu kitapta, Rogers 500’ün üzerindeki örnek olayla yaptığı çalışmaları sentezleyerek, yeniliklerin bireyler arasında ve toplum içinde kabullenimi hakkında bir teori üretmiştir.

Rogers’a göre yayılım (1983) sosyal bir sistemin üyeleri arasında belirli iletişim kanalları ile inovasyonun yayılma sürecidir. Buradaki mesajlar yeni fikirlerle alakalı özel bir iletişim biçimidir. Bu iletişim süreci katılımcıların ortak bir anlayışa ulaşmak için bilgiyi ürettikleri ve bir birleri ile paylaştıkları bir süreçtir. Yayılımın özellikleri taşıdığı mesajın içeriğini oluşturan inovasyon fikrine bağlı olarak meydana gelir (Rogers, 1983: 34). Rogers’a göre yayılım sosyal bir sistemin yapısında ve işlevinde bazı değişimlerin ortaya çıktığı bir sosyal değişim süreci olarak da tanımlanmaktadır (Rogers, 1983: 5-6). Diğer bir deyişle bu durum yeni bir fikir veya buluş ortaya çıktığında, uygulandığında veya reddedildiğinde sosyal bir değişime bağlı olarak gelişebilen bazı sonuçların meydana gelebileceğini ifade etmektedir (Rogers, 1983: 6).

Yayılım içinde belli bir oranda belirsizlik bulunduran bir süreçtir. Belirsizlik bir olayla ilgili göreceli olarak oluşan alternatiflere bağlı olarak meydana gelen bir durumdur. Belirsizlik derecesi bireylerin elde ettikleri bilgilerle azaltılabilmektedir. Bilgi ise bir duruma bağlı olarak gelişen bir dizi alternatif arasından seçimimizi etkileyen bir nevi madde ve enerji arasındaki farktır. Yeni fikirlerin yayılımında dört ana faktör bulunmaktadır, bunlar: inovasyon, iletişim kanalları ( belirli bir alandaki), zaman ve sosyal sistemdir (Rogers, 1983: 34-35).

Rogers’a göre inovasyon bireyler ya da bir topluluk tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, bir uygulama ya da bir amaçtır (Rogers, 1983: 11). İletişim kanalları ise daha öncede tanımlandığı gibi katılımcıların ortak bir anlayışa ulaşmak için bilgiyi ürettikleri

ve bir birleri ile paylaştıkları bir süreçtir. Yayılma da yeni fikirlerle ilgili olarak bilgililerin karşılıklı değiş tokuş yapıldığı özel bir iletişim biçimidir (Rogers, 1983: 17). Zaman ise yayılım sürecinin en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır. (...) Bu süreçte inovasyonun kabulü ya da reddi gerçekleşir (Rogers, 1983: 20). Bu süreç içerisinde inovasyonun benimsenme oranı ve benimsemek için harcadıkları zaman da yayılım için önemli bir etkidir (Rogers, 1983: 23). Sosyal sistem ise bir problemi çözmek gibi ortak bir amaca sahip birlikte çalışmalar yürüten, bir birleri ile ilişkili bireyler ve birimler topluluğu, kişiler, informal guruplar, örgütler ve/veya alt sistemler olarak tanımlanmaktadır (Rogers, 1983: 24). Rogers'ın (1983) çalışmasında, inovasyonun benimsenme sürecinin aşamalarını ise; inovasyonu fark etme ve inovasyon ile ilgili bilgi sahibi olma, inovasyona karşı olumlu veya olumsuz tutum geliştirme, inovasyonu benimseme veya reddetme kararını verme, inovasyonu kullanma veya uygulama ve inovasyonla ilgili beklentilerin gerçekleşme derecesini sorgulama olarak sıralamaktadır (Rogers, 1983: 21).

Genel olarak inovasyonların yayılımı ile ilgili yazında iki temel düşüncenin hâkim olduğu görülmektedir (Abrahamson,1991; Van de Ven,1986; Rogers, 1983; akt: Köker, 2011: 46). Bu düşüncelerden ilki, inovasyonların yayılımının bir iletişim süreci içerisinde gerçekleştiği ve bu süreç içerisinde potansiyel kullanıcıların inovasyonlar ile ilgili bilgilenmeleri sonrasında bu inovasyonları uyguladıkları veya kullandıkları yönündeki düşüncedir (Rogers, 1995; akt: Köker, 2011: 46-47). Buna göre inovasyonların örgütlerde uygulanmasına yönelik kalıpları, bilgi akışının kalıplarını da yansıtmaktadır. İkinci düşünce ise inovasyonların neden yayıldığı veya ortadan kaybolduğu sorusunun yanıtı ile ilgili olarak örgütlerin bu inovasyonlardan fayda sağladığında inovasyonların yayılacağı, herhangi bir fayda söz konusu olmadığında ise ortadan kaybolacağı şeklindeki düşüncedir (Abrahmson, 1991; akt: Köker, 2011: 47).

İnovasyonların yayılımında ele alınan temel argümanlardan biri; inovasyonun var olan sistemler içerisinde yayılım göstermesi için başka aktörlerin de inovasyonun yaratmış olduğu avantajları yakalamış olması gerekliliğidir. Yayılımın gerçekleşmesinde önemli olan konulardan biri inovasyonu oluşturan karakteristik özelliklerdir. Wejnert (2002) bu özellikleri inovasyonun kendi özellikleri, inovasyonu yapanların özellikleri ve çevresel koşullar olarak sınıflandırmıştır (Yeloğlu, 2009: 78). İnovasyonun kendi özellikleri

olarak maliyeti ve kârı ile inovasyonu benimseyenin kendisinden çok diğer aktörler üzerinde olan etkisini; inovasyonu yapanların özellikleri olarak, toplumsal kuruluşları, inovasyona olan aşinalığı, sosyo-ekonomik karakteristikleri, sosyal ağlar içindeki konumları ve kendi karakteristik özellikleri; çevresel koşullar olarak ise coğrafi konumlanmayı, toplumsal kültürü, politik koşulları ve kurumsallaşma, küresel teknoloji ve iletişim kanallarını tanımlamıştır. Aktörlerin inovasyonu benimsemelerinin ve kullanmalarının kendilerine sağladığı göreceli avantajlar (Kozar, 1989; akt: Yeloğlu, 2009: 79), inovasyonun kullanım kolaylığı ve uygunluğu (Rogers, 1995; akt: Yeloğlu, 2009: 79), aktörlerin inovasyonu benimserlerken diğer aktörlerin bu durum hakkında bilgi sahibi olmaları ise inovasyona has olan diğer özellikler olarak gösterilebilmektedir.

Bir inovasyonu benimsemek isteyenler, inovasyonun kendilerine yarar sağladıklarını düşündükleri sürece o inovasyonun faydaları ve uygunluğu üzerinde dururlar. İnovasyonun faydaları ve uygunluğu kesinlik kazandığı zaman benimseyenlerce konumlandırılması kolaylaşır. Bu özelliklerin inovasyonu benimseme üzerinde dolaylı veya direkt etkileri hem benimseme sayısının hem de yayılım hızının ne yönde olacağını belirleyici bir etken olarak ortaya çıkmaktadır ( Yeloğlu, 2009: 79).

Sosyal bir sistem içerisinde bulunan örgütlerin inovasyonu bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde benimsemesi, kendilerine sağlayacağı avantajın göreceli olmasına neden olabilir. Örneğin, bir örgüte idari anlamda oldukça faydalı olan bir inovasyon diğer bir örgütün var olan durumuna veya yapısına ek bir katkı sağlamayabilir. Diğer yandan, inovasyondan fayda sağlamaya başlayan örgütlerin ön plana çıkması veya sistem içerisinde merkezde bulunan baskın örgütlerin inovasyonu diğer örgütlerden daha önce benimsemesi, inovasyonu daha sonra benimseyen diğer aktörlere bir “model” teşkil etmesi bakımından önem taşıyacaktır. Teşkil edilen modelin (örneğin örgütsel yapının, stratejinin ve/ya uygulamanın), diğer aktörler tarafından da benimsenmeye başlanması, inovasyonun yayılmaya başlamasındaki ilk adımlardan bir olacaktır. Bu, bir bakıma inovasyonun merkezden çevredeki örgütlere doğru yayıldığına da göstergesidir ( Yeloğlu, 2009: 79). Ayrıca, inovasyonların çevrede bulunan diğer aktörler (örneğin devlet, finansal piyasalar vb.) tarafından örgütsel alanda bulunan diğer örgütlere farklı baskılar sonucu benimsetilmeye çalışılması ise yayılımın devam etmesi ve yayıldıkça inovasyonun kanıksandığı ve meşrulaştığı anlamına (DiMaggio ve Powell, 1983; akt:



Yeloğlu, 2009: 79) gelebilmektedir. Buna göre, inovasyon sistem içerisindeki nc aktörler tarafından ilk olarak benimsenecek, daha sonra nc aktörlerin farklı yöndeki baskıları sistemdeki diğer aktörlerin de inovasyonu benimsemelerine neden olacak ve zamana bağlı gerçekleşen süreç içerisinde benimseyen örgüt sayısında anlamlı bir artış olacaktır. Bu türden bir tartışmanın kuramsal bağlamda genişletilmesi ve tartışılması için inovasyonun ne şekilde tanımlandığı ve örgütler tarafından algılandığı önem kazanmaktadır ( Yeloğlu, 2009: 80).

### **2.3. İnovasyonun nemi**

Günümüzde, rekabet avantajının belirleyicisi artık yalnızca maliyetler değildir (Elçi, 2007: 27). Küreselleşmenin ekonomik sınırları ve teknolojiye yaşanan değişimlerin de zaman ve mekân sınırlarını ortadan kaldırması, endüstriyel ekonomiden küresel bilgi ekonomisine geçişi sağlamıştır. Bu durum, işletmeler açısından teknoloji ve bilginin önemini arttıran bir dönüşüm olmuştur (Güleş ve Bülbül, 2004: 29). Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktör de işin içine girmiştir (Elçi, 2007: 27). İşletmeler için bilgi artık üretim faktörlerinin başında gelmekte ve tüm bilgi kaynakları büyük önem kazanmaktadır. Küreselleşme ve hızlı teknolojik değişim, rekabet ortamının dinamikleşmesine neden olmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 29). Bu yüzden yeni pazarlara girmenin, var olan pazar payını yükseltmenin ve rekabet gücünü artırmanın yolu da inovasyondan geçmektedir (Elçi, 2007: 27). Sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun tüm firmaların inovasyon yapması kaçınılmaz bir hal almıştır.

Örneğin, bir tekstil firması yıkandığında buruşmayan bir kumaş geliştirebilir; bir restoran, bilgisayar kontrollü sipariş ve faturalama sistemine geçebilir; bir seyahat acentası, evrimii (online) rezervasyon ve bilgi servisi ile müşterilerine hizmet vermeye başlayabilir. Bir ürünün teslim süresini kısaltmak veya bir hizmetin sunuş kalitesini artırmak için kalite standartları uygulamaya başlamak; tam zamanında üretim tekniklerini kullanarak üretim sistemini yeniden yapılandırmak ya da bir ürünün ambalajını daha kolay açılır kapanır hale getirmek de birer inovasyondur (Elçi, 2007: 28).



Bir ülkede refah ve yaşam standardı, rekabet gücü artarsa yükselir; rekabet gücü içine üretkenliği artırmak gerekmektedir. Üretkenliği artıran en önemli araç da inovasyondur. Bu nedenle inovasyon, ülkeler için ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır (Elçi, 2007: 31). Kaynak ve karşılaştırmalı üstünlük esasına dayanan uluslararası geleneksel ticaret teorilerinin tersine çağdaş teoriler, pazara sürekli yeni ürünler sunma ve teknolojik gelişimi sağlamak için inovasyonlara yatırım yapılması temeline dayanmaktadır (Durna, 2002: 15).

Ancak bu sayede, ülkenin ve toplumun kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesi ve bu ürün ve hizmetlerden ekonomik ve toplumsal değer yaratılması mümkün olur. İnovasyonla toplum, aynı kaynaktan çok daha büyük getiriler elde eder. Dolayısıyla, inovasyon sadece ekonomik değil, toplumsal bir sistemdir (Elçi, 2007: 31). Bir işletmenin inovasyon yapma yeteneği, uluslararası çevrede başarıyla rekabet edebilmesi için gerekli olan unsurların başında gelmektedir (Durna, 2002: 15).

Yapılan araştırmalar, ülkelerin belli bir süre, ihracat oranlarındaki iyiye gidiş veya iç talebin yüksekliği sayesinde büyüebildiklerini; ancak bu büyümenin uzun vadeli ve sürdürülebilir olmasının ülkenin inovasyon performansına ve bu performanstaki artışa bağlı olduğunu ortaya koyuyor (Elçi, 2007: 31).

İnovasyon, işletmeler ve ülkeler üzerinde eşitsizliklerin ortadan kaldırılmasında da en önemli araçlardan birisi olmuştur. Birleşmiş Milletler'in Milenyum Projesi kapsamında yürütülen çalışmalar, iyi bir bilim, teknoloji ve inovasyon politikası olmadan sağlık ve çevre alanlarında ilerlemenin mümkün olamayacağını ortaya koyuyor (Elçi, 2007: 38). Ayrıca, iyi hazırlanmış ve başarıyla uygulanan bir inovasyon politikası, eğitim, kadın-erkek eşitliği ve yaşam şartlarının iyileştirilmesi konularında büyük kazanımları beraberinde getirmektedir (Elçi, 2007: 38).

Bu nedenle, etkin devlet politikalarıyla inovasyon için gerekli insan kaynaklarının geliştirilmesi, firmaların inovasyon performanslarının ve yeteneklerinin artırılması ve ülkede inovasyonu destekleyen yasal ve idari ortamın oluşturulması gerekmektedir. Bu tür bir yaklaşımın başarılı sonuçları Doğu Asya ülkelerinde açıkça gözleniyor: Bu ülkeler, inovasyon politikalarının başarıyla uygulanması sayesinde yüksek büyüme hızı yakaladıkları gibi eşitsizlikleri ortadan kaldırmayı başarmışlardır (Elçi, 2007: 38-39).

## 2.4. İnovasyon ve Kümelenme İlişkisi

Belli bir coğrafyada oluşan ağ yapılanmaları ile ilgili olarak birbirinden farklı birçok teorik çerçeve bulunmaktadır; Marshall'ın endüstriyel bölgeler ve dışsallıkları, inovatif Milieu yaklaşımı, yeni endüstriyel bölge yaklaşımı, ağ yaklaşımı ya da bölgesel ve ulusal inovasyon sistemi yaklaşımı gibi. Bütün bu yaklaşımlar farklı çıkış noktalarına sahip olsalar da her birinin üzerinde anlaştığı en önemli noktalardan birisi coğrafi bölgenin inovasyon üzerindeki önemi (Oerlemans, Meeus ve Boekema, 2001a: 340) ve kümelenmenin inovasyon süreci üzerinden elde ettiği fayda üzerinedir.

Literatürde bölgesel ağlar ya da kümelenmenin elde ettiği avantajları vurgulayan “yoğunlaşma ekonomileri” terimi ve benzeri terimlerin altında yatan genel düşünce firma çevresinin bu çıktıda pozitif bir etkiye sahip olduğu yönündedir (Caniels ve Romijn, 2001: 7). Söz konusu yakınlık gerçeği ile vurgulanın ağ yapılanmaları ya da kümelenmelerin inovasyon ve ekonomik büyüme için fayda sağladığıdır.

Piore ve Sabel'in (1984) tartıştığı mekansal yakınlık, bölgeler ve toplulukların sahip olduğu iş-birliği ve bölgesel kimlik, sinerji yaratmanın yanı sıra inovasyonu teşvik ettiğinin altını çizmektedir (Piore ve Sabel, 1984; akt: Vuçiç, 2009: 28). Piore ve Sabel'e göre coğrafi yakınlık; bilgilerin, kodların, kullanılan dillerin “endüstri içinde”, organizasyon rutinlerinin ve stratejilerin, kolaylıkla paylaşıldığı, bölgesel öğrenme mekanizmalarının harekete geçirildiği bir ortamın direkt olarak yaratılmasını sağlamaktadır (Piore ve Sabel, 1984; akt: Vuçiç, 2009: 28). Ayrıca Staber'a göre coğrafi yakınlık ortaklar arasındaki karşılıklı güveni tesis etmekte ve bu durum da rakipler arasındaki inovasyon sürekliliğine etki etmektedir (Staber, 1996; akt: Vuçiç, 2009: 28).

Camagni'nin de “inovatif Milieu” larda belirttiği gibi ekonomik alan; sosyal hareketlerin, kişiler arası sinerjinin ve sosyo-kolektif hareketliliğin meydana geldiği bir alana dönüşerek, belirli yerel bölgelerdeki inovatif kapasiteyi ve ekonomik başarıyı betimlemektedir. Camagni'nin burada mekânsal yakınlığın delilileri ışığında vurgulamak istediği yalnızca fiziksel mesafenin azalmasıyla elde edilen düşük taşımacılık maliyetleri ve diğer avantajlar değil, bunun yanında kolay bilgi değişimi, kültürel ve psikolojik davranışlardaki benzerlikler, kişiler arası temaslar ve firmalar arası iş birliklerinin sıklığı ve bölge içindeki hareketlerin yoğunluğudur. Ayrıca ağlar

içindeki firmalar arasındaki yakınlık, zaman içinde kümelerin kapasitelerini ve değişen çevre koşullarına karşı cevap olarak esnekliklerini arttırmada, inovasyon ve öğrenme yeteneklerini geliştirmede ve küme firmaları tarafından yeni bilgi yaratımında da hayati öneme sahip olduğunu vurgulamıştır (Camagni 1991; Keeble, 2001; akt: Vuçiç, 2009: 29).

Porter da (1990) yakınlığın bilgi konsantrasyonunu arttırdığını ve bu durumun fark edilmesinin inovasyon bilgi akışı ve yayılım hızını arttırdığını; bu gelişmelerin de rakiplerin davranışları ve farkındalıkları ile eşleştirildiğinde gelişen durumun görünürlüğü arttırdığını ve yine bu duruma bağlı olarak da ana şirket etrafında konumlanma eğilimlerinin arttığını ve bu yapılanmanın da yetenekli insanları bölgeye çektiğini tartışmıştır (Porter, 1990: 157).

Porter (1998) ayrıca firmaların ve kurumların coğrafi yakınlıkları sayesinde tekrar eden değiş tokuşlarının ( bilgi v.s.) karşılıklı güven ve koordinasyonu daha da geliştirdiğinin altını çizmiştir (Porter, 1998: 80). Yine Porter coğrafi, kurumsal ve kültürel yakınlıkların, yakın ilişkilere, güçlü motivasyonlara, özel erişimlere, daha net bilgi edimine yardımcı olarak inovasyon ve üretkenlikte uzak mesafelerde bulunan yapılanmalara nazaran bu yapılanmaların avantajlar sağladığını ileri sürmüştür (Porter, 1998: 80). Daha sonra Porter (2000) inovatif kapasiteyi oluşturmak için yalpan çalışmaların lokal iş birlikleri ve üretkenliği arttırdığını ve bu durumun da inovasyon sürecini kolaylaştırdığını tartışmıştır (Porter, 2000).

Lunvall'da (1992) inovasyon ve yakınlık arasındaki ilişkiye dikkat çekmiş ve inovasyonun firmaların, bölgelerin ve ulusların rekabetçiliğinin temelini oluşturan karmaşık ve karşılıklı etkileşime dayalı bir süreç olduğunu belirtmiştir. Mowery ve diğerleri de (1996) ağ içindeki firmaların, üniversitelerin ve iş ile ilgili diğer servislerin inovasyon için kritik öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir (Vuçiç, 2009: 30-31). Baptista (1996: 60) “coğrafi yoğunlaşmaların” örgütsel gelişme ve teknolojik ilerleme için en önemli kaynak olduğunu ileri sürmüştür. Daha sonraki çalışmalarında Baptista ve Swann (1998) küme içinde üretim yapan firmaların küme içinde bulunmayan firmalara oranla daha inovatif olduğunu bulmuşlardır. Baptista ve Swann çeşitli kaynaklara yakınlığın ve bu kaynaklara direkt ulaşımın inovasyon sürecindeki bilgi

paylaşımı ve yayılımındaki önemine vurgu yapmışlardır (Baptista ve Swann, 1998: 528).

Konuyla ilgili yürütülen vaka çalışmaları, İtalya, Silikon Vadisi ve diğer örnekler, bölgesel özelliklerin, küme içindeki inovasyonun zımni bilgi değişimi ve teknolojiye işlenme hızının önemini onaylamaktadır. Birçok yazar zımni bilgi değişimi, inovasyon yaratımı ve bu yaratımların kümelerde işleminde bölgesel yakınlığın pozitif bir etkiye sahip olduğunun altını çizmektedir (Vuçiç, 2009: 31)

İnovasyon literatüründe, kümelenme ve inovasyon ilişkisinde üç çeşit yaklaşımdan söz edilmektedir: *Teknolojik, Paylaşımçı ve Entegre yaklaşım*.

*Teknolojik yaklaşımda*, ekonomik coğrafya ve inovasyon, teknolojik öğrenmenin mekânsal boyutunu açıklamaktadır. Önceleri, kuruluşların aynı mekanda kümelenmesi, coğrafi uzaklıklardan doğan işlem maliyetlerini azaltma arayışına bağlanmakta ve bu nedenle kuruluşlar arasındaki ilişkiler *ticarete konu karşılıklı bağımlılıklar* (yerel girdi-çıkı ilişkileri) ile sınırlı tutulmaktaydı. Daha sonraları, kümelerin kalıcılığı yayılan teknolojik dışsallık, emek pazarları, yerel konvansiyonlar, normlar ve değerler, kamu kurumları gibi yerel karakterli *ticarete konu karşılıklı bağımlılıklar* ile açıklanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, *bölge* yeni bir teorik konum kazanmış, sosyal, beşeri ve kolektif karakterli *kapalı bilgi* ile başlayan bölgesel sistem çözümlemesi küreselleşme ve yerelleşmeyi birlikte içeren bir modele doğru yöneltmiştir (Storper, 1995, akt: Eraslan ve diğ., 2008: 14). Yaşanan güçlü küreselleşme eğilimlerine karşın bazı bölgesel ekonomilerde ortaya çıkan büyük atılımı açıklama çabaları arasında, bu gelişmeyi organizasyonel ve teknolojik öğrenmenin aglomerasyon içinde birlikte gerçekleşmesine bağlayan açıklama özellikle dikkat çekmektedir ( Eraslan ve diğ., 2008: 14).

*Paylaşımçı yaklaşımda* ise ilginin ve ortak bir vizyonun paylaşımını sağlayan kurumlar ve etkileşimler inovasyonun motoru konumundadır. İnovasyonda paylaşımçı yaklaşım, hem bilginin üretilmesi, hem de paylaşılması ve yayılarak uygulanması süreçlerini ifade ederek, politikanın odağını kurumlar arasındaki etkileşime taşır. *Ulusal İnovasyon Sistemi* terimi bu kurumlar bütünü ve bilgi akışını ifade eder. Firmalar tarafından yaratılan bilginin (kapalı bilgi) diğer firmalar tarafından elde edilmesi ve uygulamaya aktarılabilmesi için firmalar arası işbirlikleri ve kümelenmeler önem kazanmaktadır ( Eraslan ve diğ., 2008: 14-15).

*Entegre yaklaşımda* ise şirketler bilgi üretimini ve kullanımını dışarıya açmaktadırlar (Eraslan ve diğ., 2008: 15). Kümelenme teorisine göre, rekabet edebilirlik ile bir firmanın ya da bir kümelenmenin hizmet/ ürün geliştirme ve sürekli inovasyon yapabilmesi arasında anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır. Bir kümelenme içerisinde firmaların birbirlerine olan yakınlıkları, daha fazla inovasyon imkânları yaratan bir çevrenin oluşmasına olanak sağlamaktadır (Nordin, 2003: 26).

## **2.5. Kurumsal Kuram ve İnovasyon**

Örgütlerde inovasyon, bireysel, örgütsel ve çevresel etkilerle meydana gelmektedir (Damanpour, 1991; akt: Poudier ve St. John, 1996: 1195). Her ne kadar araştırmalar örgütlerin inovasyon yapabilme ve bu inovasyonları örgütlere uygulayabilme kabiliyetlerinde anahtar nokta olarak bireysel ve örgütsel faktörlere odaklansa da, örgüt dışı faktörler, özellikle içinde bulunulan endüstri gurubu da inovasyonu etkilemektedir (Van de Ven, 1986; akt: Poudier ve St. John, 1996: 1195).

Van de Ven ve Garud'un (1989) endüstriyel perspektif üzerinden gerçekleştirdiği inovasyon çalışmalarında, inovasyonların gerçekleştirildiği ortam sosyal bir sistem olarak tanımlanmaktadır (akt: Poudier ve St. John, 1996: 1195). Örgütsel sosyoloji alanındaki araştırmacılar da inovasyon sürecindeki yapı ve kurumsal dönüşümün altını çizmektedirler (Damanpour, 1996; Baldrige ve Burnham, 1975; Leblebici ve diğ., 1991; akt: Gökoğlu, 2011: 113).

Kurumsal perspektife göre örgütler yaşamak için kurumsal beklentilere, ki bu beklentiler performans başarısı için çok az teknik nosyon taşısalar bile, uyum sağlamak zorundadırlar (Greenwood ve Hinings, 1996; akt: Choua ve diğ., 2003: 64). Kurumsal kuram örgütlerin sadece pazardaki baskılara değil aynı zamanda kurumsal baskılara (ör: düzenleyici kuruluşların baskılarına, devlet ya da çeşitli profesyoneller gibi, ya da sosyal beklentiler sonucunda oluşan baskılar gibi) örgütsel olarak nasıl tepki verildiğini göstermektedir (Choua ve diğ., 2003: 64).

Bu günün dijital ekonomisinde, elektronik ticaret (E.T/E-Ticaret) uygulamalarının benimsenmesi ve yayılımı yönetsel inovasyon biçimine bir örnek teşkil etmektedir (Choua ve diğ., 2003: 64). Kurumsal baskılar, ekolojik dinamikleri etkilemek için,

örneğin rekabet avantajı ya da pazar baskıları gibi çeşitli güçleri bir orkestrada konser yönetir gibi idare etmektedir. Ekonomik, ekolojik ve kurumsal süreçler açısından örgütsel eylem, kuruluşların sıkı sıkıya ilişkili dinamik bir sistem içine gömülü olduğu düşüncesini ayrıntılı bir görüşle güçlendirmektedir (Granovetter, 1985; Oliver, 1996; Zukin Ve DiMaggio, 1990; Dacin, 1997; akt: Choua ve diğ., 2003: 64).

Kurumsal kurama göre dışsal kurallara ve normlara uymak hayati bir önem arz ederken, kaynak bağımlılığı teorisine göre kıt kaynakların kontrolü ve karşılıklı bağımlılıkların yönetimi yaşamak için elzemdir ( Mckay, 2001; akt: Choua ve diğ., 2003: 65). Kurumsal kuramda kurumlar ve sosyal uygulamalar yapılar olarak kabul edilmekte ve yapıların da zaman içinde süreklilik arz ettiği gözlemlenmektedir. Bu durum sosyal sistemlerin hayli karmaşık yapılar olduğunu ortaya koymakta ve her iki anlamda da “hem kurumsal hem de kaynak bağımlılığı” bu yapıların aktörlerin eylemleri sonucunda meydana geldiğini göstermektedir (Kaspeeren, 2000; akt: Choua ve diğ., 2003: 65). Bu yüzden inovasyon güçlü bir örgütsel yapı desteği gerektirmektedir ve bu yapı da insanın gerçeği algılama biçimi tarafından üretilmektedir.

İnovativ aktivitelerin çoğunluğu birden fazla aktör ve bu aktörlerden elde edilen yetkinlikler ve bilgilerin birbirleriyle tamamlayıcı bir şekilde birleştirilmesinden oluşmaktadır. Farklı bilgi ve organizasyon süreçlerinin birbirini tamamlayıcı bir şekilde birleşmesinden doğan sinerji ve firmaların çevrelerine olan bağımlılıklarının üstesinden gelme ihtiyacı inovativ iş birliklerinin ve küme formlarının ortaya çıkmasındaki ana etkeni oluşturmaktadır. İnovasyon sistemi olarak adlandırılan bu dinamik ve karmaşık ilişkiler sistemi şebekeler arası ilişkiler olarak görülmektedir (Edquist, 1997; akt: Joung-hae Seo 2006: 2). İnovasyon sistemi elemanları arasındaki eklemlenme, bir ağ yapı içindeki akımları, örneğin enformasyon ve bilgi, destek ve yatırım veya otorite akışlarını ve cemiyet, ortaklık gibi düzenlemeleri içerir. Bu konseptin anahtar özelliği bölgesel ya da ulusal ekonomilerin inovasyon üretme yeteneğinin sadece bireysel aktörlere “firmalar, şirketler, araştırma kuruluşları, yönetim vd.” değil bunun yanında sistemin parçaları olarak nasıl hareket ettiklerine dayanmaktadır. Bu yüzden inovasyon sistemi teknoloji ve bilginin tedarikçiler ve alıcılar arasında yayıldığı, içine üniversite ve çeşitli kurumlarında dâhil olduğu ve kamu bilgisinin üretilip, yayıldığı ve uygulandığı bir sosyal süreç olarak görülmektedir (Joung-hae Seo 2006: 2). Tüm bu söylenenlere

kurumsal kuramın tanımladığı çevre yapısı açısından bakıldığı zaman inovatif işbirlikleri ve küme formlarının meydana geldiği çevre bize kurumsal bir çevreyi göstermektedir.

Yine örgütlerin sosyal aktörler olarak meşruiyet sağlamak için stratejik davranış normlarına uyum göstermesi de (Meyer ve Rowan, 1977; akt: Choua ve diğ., 2003: 66) inovasyonun kurumsal bir çevre içinde meydana gelmesine neden olmaktadır. Dahası belirli sayıdaki benzer örgütlerin yaptıkları bir şeyi belirli bir yöntemle yapması sektörde onlara meşru olmayı getiriyorsa, diğer örgütlerin de daha az inovatif ve duyarlı olarak algılanmanın önüne geçmek için onların da bu şekilde davranma yoluna gittiğini göstermektedir (Fligstein, 1985; March, 1981; Goodstein, 1994; akt: Teo ve diğ., 2003: 22). Geleneksel stratejilerin değişiminde ve operasyonel değişikliklerin meydana gelmesinin altında da çoğunlukla inovasyon vardır (Greve ve Taylor, 2000; akt: Choua ve diğ., 2003: 69).

### **2.5.1. Eşbiçimliliğin İnovasyon Üzerinden Örgütlere Etkileri**

Uygunluk ve çeşitlilik birlikte var olan iki güçtür ve örgütleri birlikte etkilerler ve yine inovasyonu açıklamada ikisinden yararlanılır. Her ne kadar kurumsal perspektif açısından dışsal kurallara ve normlara uygunluk hayatta kalmayı getirirse de, aynı zamanda örgütlerin inovasyonları taklit etme eğilimlerine de tepki vermelerini sağlamaktadır (Choua ve diğ., 2003: 69).

İnovasyon ve standardizasyon arasındaki ikilem bu iki unsurun bir birlerinin zıtları olarak algılanmalarına neden olmaktadır. Her ne kadar inovasyon ve standartlaşma örgütleri farklı noktalardan hareketle çevreleseler de bir birlerinden oldukça farklı kavramlarmış gibi gözükseler de aslında bir birleri ile oldukça uyumlu ve bağlantılı kavramlardır (Stensaker ve Norgard, 2001: 474).

Birinci bakış açısından; dışsal güçler tarafından belirlenen örgütsel uyum ki bu dışsal güçleri ekonomik uygulamalar, sosyal ve kültürel talepler oluşturur, hayatta kalmayı ve meşruiyeti sağlamaktadır. Yani örgütsel uyum belirli bir örgütsel sektör içinde standartlar doğrultusunda değişimdir (Stensaker ve Norgard, 2001: 474). DiMaggio ve



Powell'a göre bu standardizasyon eşbiçimlilik ya da homojenliktir (DiMaggio ve Powell, 1983; 1991: 68).

İkinci bakış açısı; örgütlerin dışsal güçlere bağımlı olduğunu var sayılmakta fakat her bir örgütün dışsal güçlere cevap vermesi gerektiğinde nasıl yanıt vereceği tartışılmaktadır. Bu perspektif açısından stratejik seçim ya da kritik karar verme kavramları önemli bir şekilde öne çıkmaktadır. Örgütlerin müşteri taleplerine cevap verebilmesi, pazarda pay edinebilmesi, finansal desteklerini arttırabilmesi ya da toplumun büyük bir bölümü ile ilişkiler kurup geliştirebilmesi için çevrelerindeki boşlukları bulmaları ve bu boşlukları doldurmaları gerekmektedir ( örnek: Selznick, 1957; Clarck, 1998; Sporn, 1999: akt: Stensaker ve Norgard, 2001: 474). Bu perspektiften bakıldığında ise örgütlerin hayatta kalabilmeleri için standardizasyondan çok inovasyon gerekli bir koşul olarak görülmektedir (Stensaker ve Norgard, 2001: 474).

Kurumsal kuramda örgütlerin gelişim sürecinde örgütlerin değişimini sağlayan öncelikli amaç daha iyi ekonomik bir performans elde etmek değildir “meşruiyeti elde etmek için evet kısa vadede ekonomik yönelimli değildir” (Gyau ve Stringer, 2011: 134).

Kurumsal kuram örgütlerin değişim süreçlerini açıklamak ve yorumlamak için kuramsal bir lens görevi üstlenmektedir. Sosyal yayılım literatürüne göre diğer örgütlere direkt veya indirekt bağlarla bağlı merkezi bir örgütten uygulanan bir inovasyon hakkında inovasyonun maliyetlerini ve yararlarını öğrenmek örgütün benzer şekilde davranma olasılığını yükseltmektedir ( Burt, 1982; akt: Teo ve diğ., 2003: 24). Bu tür normların ilişkisel kanallar aracılığı ile şebeke üyeleri arasında paylaşılması, bu normların gücünü ve örgütsel davranış üzerindeki potansiyel etkisini arttıracığı yönünde bir konsensüsü (görüş birliği) meydana getirmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983; 1991: 74). Bir ülkede/bölgede inovasyonun ve teknolojinin yaygınlaşmasının yönünü ve hızını etkileyen pazar ve pazar dışı kurumlar, o ülkenin/bölgenin, ulusal/bölgesel inovasyon sistemini oluştururlar (Metcalf 1995: Durgut ve Akyos, 2001: 3). Bu açıdan bakıldığında, bir ekonominin inovasyon performansı firma, araştırma kuruluşu, üniversite gibi kurumların bireysel performansları yanında, bunların bilgi yaratan ve kullanan kolektif bir sistemin elemanları olarak karşılıklı etkileşmelerine ve değerler,



normlar, yasal düzenlemeler gibi sosyal kurumlarla olan ilgilerine bağlı (Durgut ve Akyos, 2001: 3) olarak oluşan stratejik ve ortak bir zihinsel modele bağlıdır.

### **2.5.1.1. Taklitçi Eşbiçimlilik Açısından İnovasyon**

Kurumsalcı yaklaşım modern toplumlarda örgütlerin rasyonel sistemin belirgin bir parçası olarak çeşitli kurallar ve eylemler tarafından düzenlenip yönetildiği görüşünü ileri sürmektedir (Weber, 1946; akt: Teo ve diğ., 2003: 21). Örgütsel uygulamalar ve politikalar meşru hale geldiklerinde örgütlerin rasyonel olarak hedeflerine ulaştıkları kabul edilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; akt: Teo ve diğ., 2003: 21). Bu durum yapılar olarak örgütlerin kurumsal çevresine uygun örgütsel biçim ve davranışların geniş çaplı sosyal kavramlar olarak etki etmesini sağlamaktadır. Kaynaklar, müşteriler, politik ve ekonomik güç ve sosyal uygunluk için rekabet eden yapılar olarak (Carroll ve Delacroix, 1982; akt: Teo ve diğ., 2003: 21) kurumsal kuram, örgütlerin paylaşılan ortak kavramlara uygun form ve davranışlar sergilemesi yönünde baskılarla karşı karşıya olduğunu belirtmektedir (DiMaggio ve Powell 1983; Tolbert 1985; akt: Teo ve diğ., 2003: 21). Kurumsal problemler, örgütsel çözümler ve stratejik ticari yönelimlerin hepsi sosyal olarak inşa edilmekte ve yayılmaktadır. Bu ticari yapının stratejik yöneliminin arkasındaki yapısal mekanizmayı sosyal taklit oluşturmaktadır ve bu sosyal yapı gelişi güzel bir şekilde çalışmamaktadır. Örneğin kurumsal kurama göre “model alma” Belirsizliğe bir cevaptır (DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Gabbay, Talmud ve Raz, 2001: 138). Olaylar ve sonuçlar arasındaki ticari ilişkiler çok zayıf algılandığında, ticari çevre ön görülemez olduğunda, ya da örgütsel alan sürekli ve ön görülemez bir şekilde değiştiğinde, örgütler etrafındaki diğer örgütleri taklit etme eğilimine girerler. Alandaki bir oyuncu başarı için bir model haline geldiğinde, bu oyuncu başarılı ve meşru olarak görülmeye başlanmakta ve örgütsel alan giderek homojenleşmektedir (Gabbay ve diğ., 2001: 138).

Kurumsal kuramcılara göre bir inovasyonu belli bir sayının üzerinde firma uygulamaya başladığında, özellikle belirsiz bir çevrede, bu benimsemelerle ilgili performansların yararı belirsiz bile olsa, meşru olarak algılandıkları için bu durum “kurumsal eşbiçimlilik” ile sonuçlanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Pont ve Nohria, 2002: 309). Bu yüzden örgütsel bir inovasyonun kökeni açık bir şekilde rasyonel

ilkelere dayansa bile, zamanla kurumsallaşarak, ekonomik yararları belirsizleşse bile uygulanmaya devam edebilmektedir.

Bu durumdan hareketle Gyau ve Stringer'in (2011) e-pazarlama özelinde, inovasyon uygulamaları ile ilgili olarak taklitçi eşbiçimlilik üzerinden yaptığı açıklamaya bakacak olursak, Gyau ve Stringer'in açıklamasında bir inovasyonla ilgili olarak yüksek seviyede bir belirsizlik olduğu zaman “ rekabetçi çoğunluk baskısının” inovasyonun tanınması için inovasyonu ortaya çektiğini ileri sürülmektedirler. Gyau ve Stringer'e göre potansiyel uygulayıcıların oluşturduğu çoğunluk bu inovasyon riskini başarı olarak algılıyorsa ve eğer bu inovasyonu uygulamazlar ise performanslarının ortalamasının altına düşeceğine inanırlarsa taklitçi eşbiçimliliğin devreye gireceğini ve inovasyonun yayılmaya başlayacağını öngörmektedirler (Gyau ve Stringer, 2011: 135).

#### **2.5.1.2. Zorlayıcı Eşbiçimlilik Açısından İnovasyon**

Yine Gyau ve Stringer'in (2011) e-pazarlama özelinde, inovasyon uygulamalarının zorlayıcı eşbiçimlilik tarafından açıklanmasında müşterilerin daha iyi servis talebinin ve operasyonlarla ilgili olarak ortaya çıkan yeni standartların bu inovatif uygulamaların seçimini ve kullanımını körüklediği öne sürülmektedir. Gyau ve Stringer'e göre gerçek ya da algılanan, her ne şekilde olursa olsun, bu endişeler uygulayıcılar tarafından çeşitli inovasyon biçimleri ve standartlarını seçmelerine neden olmakta ve müşteriler tarafından daha etkili ya da kullanışlı olarak algılanmalarını sağlamaktadır (Gyau ve Stringer, 2011: 135). Bu durum da inovasyon uygulayan örgütlerin kendi aralarında bir birlerini zorlamalarına neden olmaktadır. Bu yapıyı açıklamak için Schelling'in (1978) çalışmasına bakacak olursak, Schelling; örgütlerin, çevrelerine cevap veren diğer örgütlerin oluşturduğu çevreye cevap verdiğini, ki bu durumun da çevrelerine cevap veren örgütlerin oluşturduğu çevreye bir cevap olduğunu belirtmektedir (akt: Teo ve diğ., 2003: 21). Bu durumdan dolayı örgütler hem karşılıklı bağımlılık hem de yapısal eşitlik bakımından çevreleriyle eşbiçimli olma baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır (Burt, 1987; akt: Teo ve diğ., 2003: 21). Buradaki karşılıklı bağımlılık bir örgütten diğerine doğru yapılan işlemler sonucunda meydana gelen bağların oluşturduğu örgütler arası ilişkiye karşılık gelmektedir ve eşbiçimlilik ise örgütler arası ağlarda örgütlerin benzer pozisyonları/konumları işgal etmesine karşılık gelmektedir (Teo ve diğ., 2003: 21).

Zorlayıcı diğer bir baskıyı ise “Yasalar, toplumsal kurallar, kültürel normlar, rutinler, alışkanlıklar, teknik standartlar gibi öğelerin oluşturduğu kurumsal bir yapı olarak” *inovasyon sistemi (İS)* (Lundvall, 2000: Elçi ve diğer., 2008: 35) oluşturmaktadır ve İS tek tek veya birlikte yeni teknolojilerin geliştirilmesine ve yaygınlaştırılmasına katkıda bulunan, hükümetlerin inovasyon sürecini yönlendirmek amacıyla izleyeceği politikaların çerçevesini çizen bilginin, becerinin ve eserlerin yaratıldığı, depolandığı ve transfer edildiği bir yapıyı oluşturmaktadır (Metcalf 1995: Durgut ve Akyos, 2001: 3).

### **2.5.1.3. Normatif Eşbiçimlilik Açısından İnovasyon**

Yine Gyau ve Stringer’in (2011) yaptığı çalışmada, e-pazarlama özelinde inovasyon uygulamalarının normatif eşbiçimlilik üzerinden açıklanmasında müşteri ve rakipler birer normatif eşbiçimlilik unsuru olarak kullanılmaktadır. Birçok uygulayıcının çeşitli aktivitelerinde uyguladığı inovasyonların diğer örgütler tarafından endüstride yaptıkları işlerin kabul edilebilir olması için bu inovasyonları uygulamaları gerektiği algılanmaktadır. Bu duruma bağlı olarak da inovasyon endüstriye güçlü bir şekilde yerleşmekte ve herhangi bir uygulayıcı farklı bir biçimde hareket ettiğinde sektörde bu uygulayıcıların anormal bir şekilde algılanmasına neden olmaktadır (Gyau ve Stringer, 2011: 135).

Ayrıca Freeman (1992) ve Nelson’ın (1993) İS tanımlamalarından hareket edecek olursak, yeni teknolojilerin üretimi ve yayılımında aktif olarak bulunan özel ve kamu AR-GE laboratuvarları, kalite kontrol ve test birimleri gibi kurumlar, yeni teknolojinin üretim ve yayılımını düzenleyen patent enstitüleri, ulusal standart enstitüleri gibi kurumlar, bilimsel ve teknik bilginin girişi ve yayılmasını destekleyen bilimsel ve teknik bilgi servisleri, bilim parkları, yayımlar, kütüphaneler ve üniversiteler gibi kurumlar, nitelikli iş gücü, teknik becerileri sağlayan öğretim sistemi ve sınai eğitim sistemi gibi kurumlar ile bilim ve teknoloji politikalarını formüle eden ve yürüten bakanlıklar, ulusal araştırma konseyleri gibi kurumlar (Koç ve Mente, 2007: 4). Belli bir bilişsel yapının oluşmasına, yayılmasına ve köklenmesine olanak sağlayarak normatif eşbiçimliliğin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

## **2.6. Kümelenme Yaklaşımının Tanımı ve Ortaya Çıkışı**

Temeli Marshall'ın endüstriyel bölgeler kavramına dayanan kümelenme yaklaşımı zaman içerisinde pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve konuya ilişkin pek çok farklı tanımlamalar yapılmıştır.

Porter'ın 1990 ve Krugman'ın 1991'de küme üzerine gerçekleştirdiği çalışmalar bir çok akademisyeni ampirik çalışmalar yapmaya yönelterek kümelerin tanımlanmaya çalışılmasını, ekonomik politikar üzerine olan etkilerine ve iş çevrelerinin karar verme süreçlerinin nasıl etkilendiğine odaklanmalarını sağlamıştır (Sternberg ve Litzenberger, 2004: Cuervo-Garcia, Montoro-Sanchez ve Martinez, 2008: 187). Bu bağlamda, çalışmanın bu kısmında, kümelenme kavramının ortaya çıkış süreci ve kavrama ilişkin tanımlamalara yer verilecektir.

### **2.6.1. Kümelenmenin Tanımı**

Günümüzde henüz kümelenmenin üzerinde uzlaşmış bir tanım olmamakla birlikte, kümelenmelerin "bir ürün ya da hizmetin üretilmesi konusunda direk veya indirek olarak etkin olan ya da olma potansiyeli olan oyuncuların ortak bir coğrafyada yoğunlaşmaları" etrafında genel bir uzlaşma olduğu söylenebilir (Bulu ve Eraslan, 2004: 159).

Alfred Marshall iktisadi gelişmenin temelini, birbiri ile ilişkili sanayi dallarının ve ilgili kurumların mekânsal yakınlığı ile bağlantılı olduğu görüşünü öne sürerek, sanayi firmalarının belirli coğrafi bölgelerde yoğunlaştığını ve bilginin en güçlü üretim faktörü olduğunu ifade etmektedir (Marshall, 1949: Akgüngör ve Falcıoğlu, 2005). Marshall'ın teorisi, bir bölgenin ya da sanayinin uzun dönemde rekabet gücünün, yerleşmiş bilgi ve donanım ile ilişkili olduğunu savunmaktadır (Andersen, 1996 akt: Akgüngör ve Falcıoğlu, 2005).

Marshall endüstriyel bir kümelenmenin oluşumu için üç koşulun gerektiğini ileri sürmüştür, bunlar:

- ✓ Yeterli işgücünü barındıran bir işgücü havuzunun varlığı,
- ✓ Uzmanlaşmış tedarikçilerin varlığı,

- ✓ Ve dışsallıkların yayılabilmesi “know-how bilgisinin küme içerisinde hızlıca transferi” dir.

1960’larda ise Walter Isard ihracata yönelik endüstrileri ve onların bölgedeki diğer endüstrilerle olan bağlantılarını da kullanarak bu konsepti biraz daha genişletmiş ve bu güçlü endüstriyel bağların endüstriyel bir kümelenmenin varlığını gösterdiğini ileri sürmüştür (Isard, 1960; akt: Isbasoiu, 2007: 3)

Marshall’dan bir yüzyıl sonra Porter’ın ulusal rekabetçilik avantajı ve uluslar arası rekabetçiliğe dayalı neo-Marshallian kümeleşme kavramı 1980’lerin sonu ve 1990’ların başında sahneye çıkmıştır. Porter bu çalışmasında bir ulusun ihracat firmalarının başarısının uygun ulusal dört faktörün yer aldığı 'rekabetçi elması'na bağlı olduğunu dile getirerek tartışmıştır. *Porter bu dört faktörü şöyle tanımlamıştır: Firma stratejisi, yapısı ve rakipliği, faktör girdi koşulları, talep koşulları ve ilgili ve destekleyici endüstriler.* Porter bu dört faktör arasında ilişki ne kadar çok gelişirse ve yoğun etkileşim olursa firmaların üretkenliğinin de okadar büyüyeceğini savunmuştur (Martin ve Sunley, 2003: 7).

Porter daha sonra “rekabetçi elmas” içindeki karşılıklı etkileşimlerin yoğunluğunun bölgesel yoğunlaşmaları ya da kümelenmeleri arttıracaklarını dile getirmiştir. Porter’a göre firmaların aynı sanayi içinde coğrafi olarak yığılmaları dünya çapında çarpıcı biçimde yaygın hale gelmiştir. Porter spesifik olarak, bir ulusun küresel alandaki rekabetçi sanayilerinin aynı zamanda o ulus içinde 'coğrafi olarak kümeleşmiş' olduğunu ileri sürmüştür. Dahası Porter ulusal ekonominin ayrışmasının temelinde ‘rekabet elması’ni oluşturan endüstriyel grupların bir birleriyle olan ilişkisinin yattığını ve bu ilişkinin bağlamsal bir metafor haline gelerek ilişkili coğrafi grupların kümeleşmesini sağladığını dile getirmiştir. Porter'a göre 'kümeleşme süreci' ve küme içindeki sanayiler arasında yoğun değiş tokuş, coğrafi olarak yığılmış sanayilerin olduğu yerde çok daha başarılı çalışmaktadır. Porter’ın yerel iş kümelerinin oluşumu ve 'rekabetçi elması' şeması ile Marshall’ın endüstriyel bölgelerdeki dışsal ekonomilerle ilgili “üçlü” oluşumu arasında yakın bir bağ vardır. Fakat Porter’ın kümeleşme kavramı Marshall’ınkinin yeniden keşfi ya da buluşu değildir (Martin ve Sunley, 2003: 7). Son yirmi yıldan fazladır ekonomik coğrafyacıların yerel endüstriyel uzmanlaşma, mekânsal

ekonomik yığılma ve bölgesel kalkınma çalışmaları kayda değer bir biçimde artmış ve ekonomik, sosyal ve kurumsal süreçlerin içeriğini tanımlamaya çalışmışlardır. Tüm bunların sonucunda 'endüstriyel bölgeler', 'yeni endüstriyel mekânlar', 'bölgesel üretim kompleksleri', 'neo-Marshallian çekirdekler', 'bölgesel inovasyon çevreleri', 'ağ bölgeleri' ve 'öğrenen bölgeler' gibi yep yeni kavramlar geliştirilerek firmaların bölgesel yoğunlaşmalarının doğası ve içinde buldukları bağlam tanımlanmaya başlanmıştır. Buna rağmen Porter'ın çalışması popüler olmuş ve ekonomik coğrafyacılar da zamanla kümeleşme terminolojisini kullanmaya başlamıştır (Martin ve Sunley, 2003: 8).

O dönemden bu yana bir çok akademisyen global manada ulusların, şehirlerin ve bölgelerin ekonomik gelişimlerinde bu bölgesel endüstriyel yoğunlaşmaların ve beraberinde oluşan transfer ilişkilerinin önemini tartışmaktadırlar (Isbasoiu, 2007: 3).

Fordist örgütlenme yapısı sorgulanmaya başladığından (Piore ve Sabel, 1984, akt: Isbasoiu, 2007: 3) ve bölgesel kümeler ekonomik büyüme ve rekabetin anahtarı olarak görülmeye başlandığından beri (Porter, 1990, akt: Isbasoiu, 2007: 3) kümelenmelere olan ilgi daha da artmıştır. Piore ve Sabel (1984) 20. yy'nin sonlarında küçük ölçekli üretim şebekeleri etrafında oluşan bölgesel uzmanlaşmaları “ikinci endüstriyel bölünme”nin gelişi olarak adlandırıp tartışmışlardır (Isbasoiu, 2007: 3).

Krugman (1981) ise endüstriyel kümelenmenin temelini rekabet avantajından çok ölçek ekonomisine dayandığını ve kümelenmelerin de sürdürülen dışsal ölçek ekonomilerinin tesadüfi bir sonucu olduğunu ileri sürmüştür (Krugman, 1991, akt: Isbasoiu, 2007: 3).

Rosenfeld (1997) ise teoriye bilgi akışının, firmalar arası işbirliğinin ve sosyal alt yapının önemini vurgulayarak bir kümenin coğrafi olarak benzer yoğunlaşmalardan, ilişkili ve tamamlayıcı faaliyetlerden, aktif işlem kanallarından, iletişim ve karışıklı etkileşimden, özel bir alt yapıdan, ortak işgücü pazarı ve servislerinden, ortak dış tehdit ve fırsatlardan oluştuğunu söyleyerek katkıda bulunmuştur (Rosenfeld, 1997, akt: Isbasoiu, 2007: 3).

Jacobs ve De Long (1996) coğrafi ve bölgesel kümelenmelerde endüstri sektörleri arasındaki yatay ve dikey ilişkileri, merkezi aktör oluşumlarını, firmalar arası

işbirliklerini ve sosyal iletişimin rolünü gündeme getirerek Porter'ın sınıflandırmasını genişleterek daha da derinlemesine bir kümelenme tanımlaması yapmışlardır (Jacobs ve De Long, 1996, akt: Isbasoiu,2007: 4).

Porter (1998), kümelenmeyi birbirlerine bağımlı firma ve organizasyonların bölge dışına ihracat yapmaları vasıtasıyla artı değer yaratabildikleri coğrafik yoğunlaşmalar olarak tanımlamaktadır. Avrupa ekolünden olan Roelandt ve Den Hertog (1998) ise OECD için hazırladıkları çalışmada kümelenmeyi "birbirine güçlüce bağımlı firmaların (özelleşmiş tedarikçiler dâhil), bilgi üreten kurumların (üniversiteler, araştırma enstitüleri, mühendislik şirketleri), bağlantı sağlayan kuruluşların (aracılar, danışmanlar) ve müşterilerin değer ekleyen tedarik zinciri şeklinde birbirlerine bağlandıkları ağ" olarak ifade etmektedirler (Bulu ve Eraslan, 2004: 159-160). Diğer yandan Pyke (2002), kümelenmeleri birbirlerine bağımlı firma guruplarının giyim ürünleri, mobilya gibi benzeri nihayi ürünü üretebilmek için organize oldukları coğrafik birliktelikler olarak görmektedir (Bulu ve Eraslan, 2004: 160).

Bu tanımların ışığında kümelenme; birbirlerine karşılıklı bağımlı firma ve organizasyonların coğrafik bir bölgede yoğunlaşmasıdır. Bu yoğunlaşmalar ilgili endüstriler ve rekabette önemli diğer oyuncular ile sarılmıştır. Bunlar makina, servis, altyapı sağlayan tedarikçiler, vb. oyunculardır. Kümelenmeler dikey olarak müşterilere ve yatay olarak da teknoloji, işgücü gibi ortak girdileri olan benzeri ürün üreten firmalara kadar uzanır. Birçok kümelenme devlet kuruluşlarını, üniversiteleri, standart koyucu ajansları, düşünce kuruluşlarını, meslek eğitim kuruluşlarını ve ticaret kuruluşlarını kapsamaktadır (Porter, 1998, akt Bulu ve Eraslan, 2004: 160). Kümelenme kavramı ve nedenleri üzerine son dönem literatüründe oldukça çok tanımlamalar yapılmış ve farklı teoriler ortaya atılmıştır.

Kümelenme ile ilgili iki önemli nokta vardır. Birincisi, küme halindeki firmaların bir şekilde birbirine bağlı olmasıdır. Endüstriyel kümeler, birleşmiş kurumlar ve birbirine bağlı firmalar tarafından oluşmuştur. Bağlantılar hem dikey (satış ve satın alma) hem de yataydır (tamamlayıcı ürünler ve servisler, benzer uzmanlaşmış girdilerin kullanımı, teknolojiler ya da kurumlar ve diğer bağlantılar). Ayrıca bu bağlantılar Porter'ın da ifade ettiği gibi sosyal ilişkileri ve ağları içerir ki bunlar firmalarla ilişkili olarak gerekli

faydaları üretir. "Kümelenme coğrafi bir lokasyon içinde oluşan ve ortaklığın belirli formlarına sahip firmaların ve kurumların bir araya gelmeleriyle oluşan bir ağ formudur ve bu da etkileşim özelliğini artırır ". İkinci önemli karakteristik ise, endüstriyel kümelerin birbirine bağlı firma gruplarının coğrafi olarak yakınlığının olmasıdır. Endüstriyel kümeleşme tanımı farklı alanlarda farklı tanımlanmıştır. Aynı şekilde, terim güçlü bir şekilde birbirine bağlı ulusal sanayi ve firma gruplarından bahsederken de kullanılmıştır. Fakat bir ülke içinde birçok farklı alanlara yayılmıştır. Diğer bir uç nokta, yüksek oranda mekânsal olarak sınırlanmış bir alan içinde ilişkili sanayilerde benzer firmaların yerel gruplaşmasından bahsetmede de kullanılmıştır. Başka yerde, 'küme' ve 'bölgeler' yer değiştirerek kullanılmıştır (Karataş, 2006: 59-60). Kümelenmenin oluşması konusundaki teşvikleri Roelandt, Gilsing ve Sinderen (2000) şu şekilde özetlemektedir (Bulu, Eraslan, 2004: 160).

- Yeni ve tamamlayıcı teknolojiye ulaşabilmek;
- Birlikte iş yapmanın sinerjisini yakalamak;
- Riski dağıtmak;
- Ortak araştırma geliştirme çalışmaları yapabilmek;
- İşbirliği ile rekabeti azaltmak;
- Ortak bilgi ve varlıkların birlikte kullanımı ile karşılıklı fayda sağlamak;
- Öğrenme sürecini hızlandırmak;
- İşlem maliyetlerini düşürmek;
- Pazara giriş engellerini oluşturmak ya da bu engellerin üstesinden gelmek.

Porter'in çalışmalarından sonra vaka çalışması (*case study*) yönteminin kümelenme analizlerinde dünyada geniş kapsamda kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca Porter ve Marshall'ın yaklaşımlarından bağımsız çalışmalar da yapılmıştır. Örneğin araştırmacı Powell (1999) firmaların artık eski ortaçağ krallıkları gibi surların ardında, etrafından soyut yaşayamayacağını; bunun yerine diğer firmalarla iletişim ve işbirliği içerisinde yaşaması gerektiğini savunmuştur. Powell (1991) firmaların kurabileceği ağlara örnek olarak da otomotiv ve biyoteknoloji endüstrilerindeki oluşumları vermiştir. Larson(1992) firmalar arasındaki ağ yapısının, firmalar için yatırım yapmadan dikey en-



tegrasyonu sağlayarak rekabet avantajı yaratacak bir kaynak olduğunu söylemiştir (Bulu ve Eraslan, 2004: 160-161).

Öte yandan literatüre baktığımızda, günümüzde kümelenme yaklaşımının henüz doygunluk seviyesine ulaşmadığını görmekteyiz. Henüz tanımı üzerinde bile bir anlaşma sağlanamayan kümelenme konusunda yapılması gereken birçok çalışma alanı araştırmacılar beklemektedir; bununla birlikte kümelenme yaklaşımı günlük yaşamda, özellikle son on senede, birçok uygulama alanı bulabilmiş ve gelecekte de popüler bir konu olmaya devam edeceğinin sinyallerini vermiştir (Bulu ve Eraslan, 2004: 161).

### **2.6.2. Kümelenmenin Ortaya Çıkışı**

Küresel ekonomide yer seçiminin önemi, sanayi birimlerinin bir araya gelmesiyle oluşan avantajlarla giderek önem kazanmaktadır. Endüstriyel kümelenmenin oluşumunu açıklamaya ve analiz etmeye yönelik araştırma çabalarında 1970, 1980 ve 1990'lar boyunca yoğun bir artış gerçekleşmiştir. Marshall ile başlayan endüstri bölgelerine ilgi, 1980'lerde yoğun "post-fordizm" tartışmasının uyanışını takip ederek oldukça artmış ve 1990'ların başlarından bu yana bu alanda Porter'in müdahalelerini takip ederek kümelenme dinamiklerinde bir yenilenme yaşanmıştır (Malmberg ve Maskel, 2002, akt: Karataş, 2006: 49). Kümelenme olgusu, son zamanlarda ön plana çıkmış olsa da, yaklaşık yüzyıl önce Alfred Marshall tarafından ele alınmıştır (Karataş, 2006: 49). Marshall'ın bu konudan ilk defa endüstriyel yoğunlaşmalar olarak bahsettiği bilinmektedir. Marshall endüstriyel yoğunlaşmaları incelemiş ve yoğunlaşmaların bölgedeki firmalar açısından özellikle işçi bulma konusunda avantaj yarattığını belirtmiştir (Bulu ve Eraslan, 2004: 159).

19. yüzyılın sonlarına doğru İngiliz iktisatçı Alfred Marshall'ın ekonomik büyümede önemli bir araç olarak ortaya koyduğu, kısaca sektörlerin coğrafi yoğunlaşmalarını ifade eden "kümelenme modeli" bundan yaklaşık yüzyıl sonra, 1990'lı yıllarda ABD'de Michael Porter tarafından uluslararası rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi kapsamında yeniden gündeme getirilmiştir. Ulusal ve uluslararası rekabetçi avantaja dayanan kümelenme kavramı, özellikle 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında gündeme gelmiş ve giderek yoğun bir ilgi görmeye başlamıştır (Karataş, 2006: 49).

Sanayi kümeleri, birlikte iş yapan ve ortak teknolojiye, altyapıya ihtiyaç duyan, rekabet eden, birbirini tamamlayan veya birbirine bağımlı olan firmaların ve endüstrilerin coğrafi yoğunlaşmasıdır (Akundi, 2003; akt Öcal, 2006: 4).

Kümeler, yığılma ekonomilerinden kaynaklanan rekabet şansına sahip olan endüstriyel aktivitelerin yoğunlaşması olarak da tanımlamakta, ancak firmalar arasındaki işbirliğinden kaynaklanan inovasyondan dolayı kümenin yığılmadan daha fazlası olduğu vurgulamaktadır (Porter, 1998; akt Öcal, 2006: 4).

Dünya ekonomik haritası, belirli alanlarda alışılmışın dışında rekabetçi başarı gösteren ve sanayi odakları (clusters) olarak adlandırılan oluşumlar tarafından çizilmektedir. Söz konusu “odak” ya da “kümeler” kısaca aynı bölgede yerleşik ilişkili endüstrilerin ve kurumların coğrafi yoğunluğudur (Baptista, 2001; akt: Mercan, Halıcı ve Baltacı, 2004: 168).

## **2.7. Kümelenmenin Tipolojileri**

Deneysel kanıtlar göstermiştir ki, kümelenme nitelikleri tanımlanabilse de dünya genelinde kümelenmeler büyük oranda şekil, bileşim ve içsel kümelenme mantığında farklılıklar göstermektedirler (OECD, 2005b: 22).

Coğrafi *kümelenme* ve uluslararası rekabet gücü arasındaki nedensel ilişkiyi açıklamak için teknik yazında karşımıza birçok farklı yaklaşım çıkmaktadır. Bunlar arasında ön plana çıkan disiplinler: Ekonomik coğrafya, Mekân teorisi, Bölgesel gelişim ve büyüme kutupları, Şehir ekonomileri, Sosyal ağlar, Uluslararası ticaret, Uluslararası işletmecilik, işletme stratejileridir (Ulusoy ve diğ., 2008: 214).

Kümelenme ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Bu kümelenme tanımlarında yer alan ortak özellikler ise şunlardır:

- Network
- Tedarik/değer zinciri
- İşbirliği
- İşbirliği içinde rekabet

- Sektörel/bölgesel/coğrafi yoğunlaşma

*Kümelenme çeşitleri ile ilgili yorumlamalara bakacak olursak bir çok araştırmacı ve akademisyen çok çeşitli ayrımlara gitmişlerdir, bunlardan bazıları:*

Kümelenmenin gurusu kabul edilen Porter kümelenmeyi; "belirli bir alandaki birbiriyle rekabet eden fakat aynı zamanda işbirliği yapan karşılıklı ilişkili firmaların, uzmanlaşmış arz edicilerin, hizmet üreticilerinin, ilişkili endüstrilerdeki firmaların, ilişkili kurumların (örneğin üniversiteler, standart kuruluşlarının ve ticaret birliklerinin-derneklerinin) coğrafi yoğunlaşması" olarak tanımlamaktadır (Asheim, Cooke ve Martin, 2006: 2).

Gulati (1997) modern kent kümelenmeleri "*geniş metropolitan ve ihracat pazarlarına hizmet eden kümeler*" ve artisanal taşra kümeleri "*ağırlıklı olarak yerel talebe cevap verirler*" ayrımına gitmiştir (Isbasoiu, 2007: 6)

Sandee (2002) bir uçta taşra tüketicilerinin isteklerinin karşılandığı *Statik Küme* ve diğer uçta ise firmaların şebekeler oluşturarak daha geniş çaplı pazarlara hitap ettikleri ve global pazarlara girebildikleri *Dinamik Küme* ayrımına gitmiştir (Isbasoiu., 2007: 6).

Schmitz ve Nadvi (1991) ise Başlangıç Kümeleri "*endüstriyel gelişimin başlangıç safhalarında bulunan, fakir bölgelerde kurulmuş, basit teknoloji ve iş gücünü kullanarak yerel talebi karşılamaya çalışan kümeler*" ve Olgun Kümeler "*global pazarlara üretim yapan ve global rekabet baskısı ile hareket eden ileri teknoloji ve iş gücüne sahip*" küme ayrımına gitmiştir (Isbasoiu, 2007: 6).

Altenburg ve Meyer-Stamer ayrımı (1999) ise yaşamlarını sürdürmeye çalışan kümeler ve ileri seviyede yoğun üretim kümeleri ayrımını ortaya atmışlardır (Akt: Isbasoiu, 2007: 6).

En çok kullanılan ayırım çeşitlilerini sıralayacak olursak:

### 2.7.1. Üçlü Ayrım

Kümeler üretim ve sağladıkları servis şekillerine, yerleşim koşullarına ve buldukları bölgenin dinamiklerine, iş çevresine ve gelişim safhalarına göre bir çok farklı boyutlardan oluşmakta ve adlandırılmaktadırlar ( Ketels, 2003: 4).

Birinci seviyede kümeler ürettikleri ya da sağladıkları servis/hizmete göre sınıflandırılmaktadırlar. Otomotiv, finans, seramik, turizm ve benzeri bir çok sektör bu gruba örnek olarak verilebilir. Kümelerle ilgili erken dönem yazınına baktığımızda bu yazındaki tartışmaların kümelerin uluslararası önemine ve dünya pazarlarında elde ettikleri pozisyonlara odaklandıkları görülmektedir; Newyork ve Londra'daki finans kümeleri, Hollywood'daki medya kümelenmesi, silikon vadisi, Kuzey Almanya ve Detroit'teki otomotiv sektöründeki kümelenmeler gibi. Daha yakın zamanlardaki araştırmalar ise belirli bir alanın içinde bir birlerinden farklı rollere sahip, bir birleri ile rekabet eden, benzersiz, başarılı kümelerin var olabileceğini göstermiştir. Kümelenmeler uzmanlıklarına göre bir ayırma tabi tutulabilir; belirli bir bölgede sağladıkları değer zinciri ya da belirli bir pazar segmentinde belirli bir müşteri grubunun ihtiyaçlarına yönelik odaklanmalar gibi. Bu duruma yüksek kalite ve dizayna sahip ürünlerini dünya pazarlarına sunan bir küme örneği olarak İtalya'daki ayakkabı sanayisini örnek olarak gösterebiliriz (Vander Linde, 2001; akt: Ketels, 2003: 4). Bu mekanizmanın ülke çapındaki yansımalarına ise ABD'deki bilim kümelenmesi örnek olarak gösterilmektedir. ABD Newjersey'de birçok ilaç firmasının merkezi bulunmaktadır, ülkenin belirli bölgeleri belirli konularda medikal aletler, ilaçlar ve hastalıklar üzerinde uzmanlaşmaya giderek bu oluşuma destek sağlamaktadırlar (The Cluster Mapping Project And Research Done For The Massachusetts Life Science Clusters; akt: Ketels, 2003: 4).

İkinci seviyede ise kümeler yerel dinamiklere ve buldukları endüstrilere göre bir sınıflanmaya tabi tutulmaktadırlar (Porter 2003; akt: Ketels, 2003: 5). Bu görüşe göre endüstriler seçtikleri bölgelere göre ayrılmaktadırlar. Bu görüş iki ana kısma dayanmaktadır;

- Birçok endüstri müşterilerine yakın olma ihtiyacından dolayı buldukları bölgeye bağlıdırlar ve bu “*yerel*” endüstriler sadece kendi yerel pazarlarına hizmet etmektedirler.
- Diğer endüstriler ise doğal kaynaklara yakın olma ihtiyacından dolayı buldukları bölgelere bağlıdırlar ve bu “*doğal kaynaklara-bağımlı endüstriler*” global pazarlara hizmet etmektedirler.

Bir başka tip ise birçok ülke ve bölgelerdeki pazarlara hizmet sunan ve bir çok coğrafyaya odaklanan “*ticaret endüstrileri*” nin oluşturduğu kümelerdir ( Ketels, 2003: 5).

Üçüncü seviyede ise kümeler ulaştıkları gelişme evrelerine göre sınıflandırılmaya tabi tutulmaktadır. Bu yapıda gelişme evresinin iki boyutu bulunmaktadır;

Birinci boyutu kümenin yönettiği dış iş çevresinin kalitesi oluşturmaktadır. Bu boyutta araştırmacılar az gelişmiş ekonomilerdeki kümelere ve gelişmiş ekonomilerdeki az gelişmiş bölgelerde bulunan kümelere bakmaktadır; taşra bölgeleri ya da iç kesimlerde bulunan şehirler gibi. İkinci boyutta ise kümelenme sürecindeki gelişmelere bağlı olarak oluşan potansiyel iş çevresinin içsel aktiviteleri, iş birlikleri, kurumları, liderlik ve kültür yapısı gibi faktörlere bağlı olarak oluşturulan bir ayrıma gidilmektedir ( Ketels, 2003: 5).

Bir başka üçlü ayırımı ise Roelandt, Den Hertog, Sinderen ve Vollaard (1997) kümelenmeleri firma seviyesi (*mikro*), dal veya endüstri seviyesi (*meso*) ve ulusal seviye (*makro*) olmak üzere üç seviyede tanımlamışlardır (Bulu ve Eraslan,2004: 161) (bkz. Tablo1).

Mikro seviyede kümelenmeler değişik tedarikçilerin oluşturduğu ağ olarak tanımlanabilirler. Mikro kümelenmeler bir ya da bir kaç ana oyuncu çevresindeki tedarikçilerin oluşturduğu ağ ile var olurlar. Bu seviyede analiz yaparak kümelenme içerisindeki tedarik zincirinin eksik oyuncuları ve eksik bağlantılarını bulmak mümkündür (Bulu ve Eraslan,2004: 161).

Meso seviyede aynı bölgede bir kaç endüstrinin tedarik zincirleri içerisinde birbirini destekleyen yapılar oluşturduklarını görürüz. Meso seviyede birbiri ile girdi çıktı ilişkisi olan mikro kümelenmeler bir araya gelirler. Örneğin birbirleri ile ilişkili olabilecek turizm, yat, organik tarım kümelenmeleri bir araya geldiğinde bir meso kümelenme oluşturabilirler (Bulu ve Eraslan, 2004: 161-162).

Makro seviyede ise kümelenmeler ulusal seviyede ele alınırlar. Ulusal seviyede birbirini destekleyen endüstriler makro kümelenmeler olarak değerlendirilebilirler (Bulu ve Eraslan, 2004: 162).

**Tablo 1**  
**Değişik Seviyelerde Kümelenme Analizi**

Analiz Düzeyi	Kümelenme Yapısı	Analiz Odağı
• Ulusal Düzey (Makro)	• Ekonomik yapının içerisindeki endüstri grupları	• Ulusal ekonominin özelleşmiş yapıları • Ulusal kümelenmelerde ürün ve prosesler için inovasyon ve geliştirme ihtiyacı.
• Dal ya da Endüstri seviyesi (mezo)	• Benzeri son ürün(ler) için oluşan endüstri içi ve endüstriler arası tedarik zinciri	• Endüstrilerin SWOT ve kıyaslama analizi • inovasyon ihtiyaçlarının keşfedilmesi
• Firma seviyesi (mikro)	• Bir ya da bir kaç firma etrafında özelleşen tedarikçiler	• Sratejik iş geliştirilmesi • Tedarik zinciri analizi ve yönetimi • Ortak inovasyon projelerinin geliştirilmesi

**Kaynak:** Roelandt, Den Hertog, Sinderen, Volland,1997; akt: Bulu ve Eraslan (2004: 162).

### 2.7.2. Dörtlü Ayrım

Markusen ise (1996) dört çeşit kümelenme ayırımına gitmiştir (Isbasoiu, 2007: 6); bunlardan birincisi Marshallyan kümelenmedir (Isbasoiu, 2007: 6), ikincisin de ise kümelenme bir bölgedeki bir ya da bir kaç firmanın etrafında ve bir ya da bir kaç endüstri olarak gelişimidir (*Hub and Spoke district*). Üçüncü tip kümelenme ise esas olarak uluslararası firmaların fabrikalarının toplandığı bölgelerdir. Bu bölgelerde ya yüksek teknolojiye ya da düşük işgücü maliyetlerine dayalı üretimler yapılabilir

(*Satellite industrial platform*). Dördüncü tip kümelenme ise devlet merkezli bölgelerde oluşmaktadır. Bunlar başşehir, askeri ya da araştırma merkezi veya kamu şirketleri etrafında var olurlar (*state centered district*) (Bulu ve Eraslan, 2004: 161).

- ✓ Marshalian kümeler
- ✓ Hub ve Spoke “ana ve alt” kümeler
- ✓ Satellite platforms “uydu platformları”
- ✓ State anchored “devlet destekli” kümelenmeler.

**Tablo 2**

**Makusen’in Endüstri Kümeleri Tipolojisi**

<b>Kümelenme biçimleri</b>	<b>Üye firmaların karakteristikleri</b>	<b>Küme içi bağımlılıklar</b>	<b>Genel görünüm</b>
<b>Marshalian</b>	Küçük ve orta ölçekli yerel firmalar	Var olan firmalar arası gelişen ticaret ve işbirlikleri ve güçlü kurumsal destek	Kümeler tarafından sağlanan sinerji ve ekonomik bağımlılık
<b>Hub ve Spoke</b>	Bir ya da daha fazla büyük firma ve çok sayıda küçük tedarik sağlayıcılar	Büyük firmalar ve küçük firmalar arası işbirlikleri	Büyük firmalara bağlı büyüme
<b>Satellite platforms</b>	Orta ve büyük ölçekli firmalar	Minimum seviyede firmalar arası ticari ve network ilişkileri	Şube ya da kolları güçlendirme ve bunu sürdürebilme yeteneğine bağımlılık
<b>State anchored</b>	Büyük kamu kuruluşları ya da kar amacı gütmeyen oluşumlar ve bunlara tedarik ve hizmet sağlayan firmalar	Kamu oluşumları ve firmalar arası sınırlı ticaret ilişkileri ve destek	Bölgesel politikaların kamu imkanlarını genişletebilme yeteneğine bağımlılık

**Kaynak:** Markusen,1994; akt: Isbasoiu (2007: 7)

Bir başka dörtlü ayırım ise bölgesel odakların çeşitliliği ve tanımı konusundaki problemlerden yola çıkılarak oluşturulmaktadır. Burada odak (Cluster-Kümeleşme-Endüstriyel Grup-topluluk) terimi o kadar akıllara kazınmış görünüyor ki bu terimi yeniden tanımlamanın veya tam tanımlamanın boşuna olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden bazı yazarlar bu ilişkileri geliştirerek odaklarda (kümelerde) şöyle bir ayırım yapmışlardır (Krumbein ve Hochmuth, 2000; akt: Keskin ve Dulupçu, 2010: 454):

**Tablo 3**  
**Odakların Sınıflandırılması**

<b>Kümelenme Tipolojisi</b>	<b>İlgi Odağı</b>
<b>Dikey Kümelenmeler</b>	İşletme gruplarında ve değer zincirinde, alıcıların ve aracılarn birbirleriyle sürekli, yoğun ve sağlam ilişkileri vardır.
<b>Yatay Kümelenmeler</b>	Tek bir sektörün işletmelerinin birbirine bağlanması ile oluşan işletme gruplarıdır. Yakın sektörlerin ürünlerin tamamlayıcılık ya da ikame ilişkileri nedeniyle ağ dışsallıkları oluşturması.
<b>Kompleks Kümelenmeler</b>	İşletme grupları aynı zamanda hem yatay hem dikey olarak birbirleri ile bağlantılı ilişkilerinden oluşmaktadır.
<b>Kapsayıcı Kümelenmeler</b>	Kompleks kümelenmelerin, sanayi ve hizmetleri, hem özel altyapıyı hem de önemli toplumsal aktörleri ve kamuyu kapsadığı ilişkilerden oluşan kümelenmedir.

**Kaynak:** Mercan, Halıcı ve Baltacı, 2004; akt: Keskin ve Dulupçu ( 2010: 454).

Michael J. Enright ise çalışmasında, dünya çapında küreselleşme-yerelleşme bağlantı noktası ile ilgilenen bölgeler ve ülkelerde ortaya çıkan kümelenme temelli stratejilerin benzerliklerini ve farklılıklarını tanımlamayı amaçlamış ve çalışmasından elde ettiği bulgulara göre; yerel kümelenmeleri tüm boyutları ile sınıflandırmaya çalışmıştır (Keskin ve Dulupçu, 2010: 445).

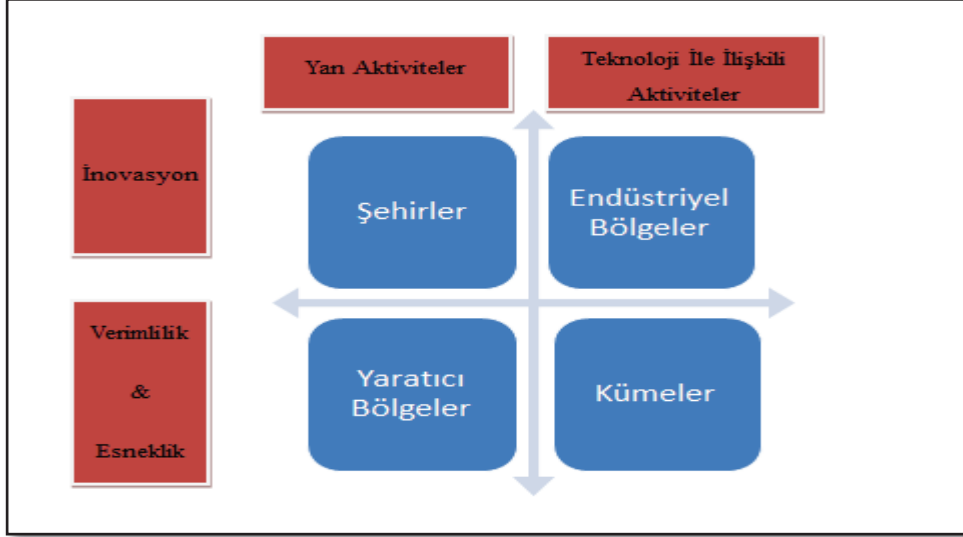
**Tablo 4**  
**Gelişim Yönüne Göre Kümeler**

<b>Kümelenme Tipolojisi</b>	<b>İlgi Odağı</b>
<b>İşleyen Kümelenmeler</b>	Kritik kitleye ulaşmış sayıda işletmeler, yerel bilgi, uzmanlık, personel ve kaynakları kendi avantajlarına uygun kullanarak kümelenme dışındaki işletmelerle rekabet ederler.
<b>Gizli Kümelenmeler</b>	İşletme sayısı kritik kitleye ulaşmıştır fakat işletmelerin arasında coğrafi yakınlıktan faydalanmayı sağlayan ilişki ağı ve bilgi akışı yoktur.
<b>Potansiyel Kümelenmeler</b>	Başarılı kümelenme oluşturmak için gereken niteliklerin bazılarına sahiptirler fakat yeterli değildir.
<b>Zorlama Kümelenmeler</b>	Bu kümelenmeler hükümetin desteğine sahiptir fakat organik gelişme için gerekli olan kritik kitle ve olumlu koşullara sahip değildir. Örneğin hükümet programlarında yazılı olan elektronik ve biyoteknoloji kümelerinin büyük kısmı bu tanıma girmektedir.

**Kaynak:** Enright, 1998 akt: Keskin ve Dulupçu (2010: 454).



Örjan Sölvell ise (2008: 13) yoğunlaşma ekonomilerinin farklı tiplerini bir birlerinden ayırmak için basit bir sınıflandırma şeması yaparak bir tarafa kümelenmelerin invasyon avantajını diğer tarafa da aktörlerle ilişkili teknolojik yoğunlaşmaların bulunduğu bir ayırım yapmıştır.



Şekil 2: Yoğunlaşmaların Dört Tipi

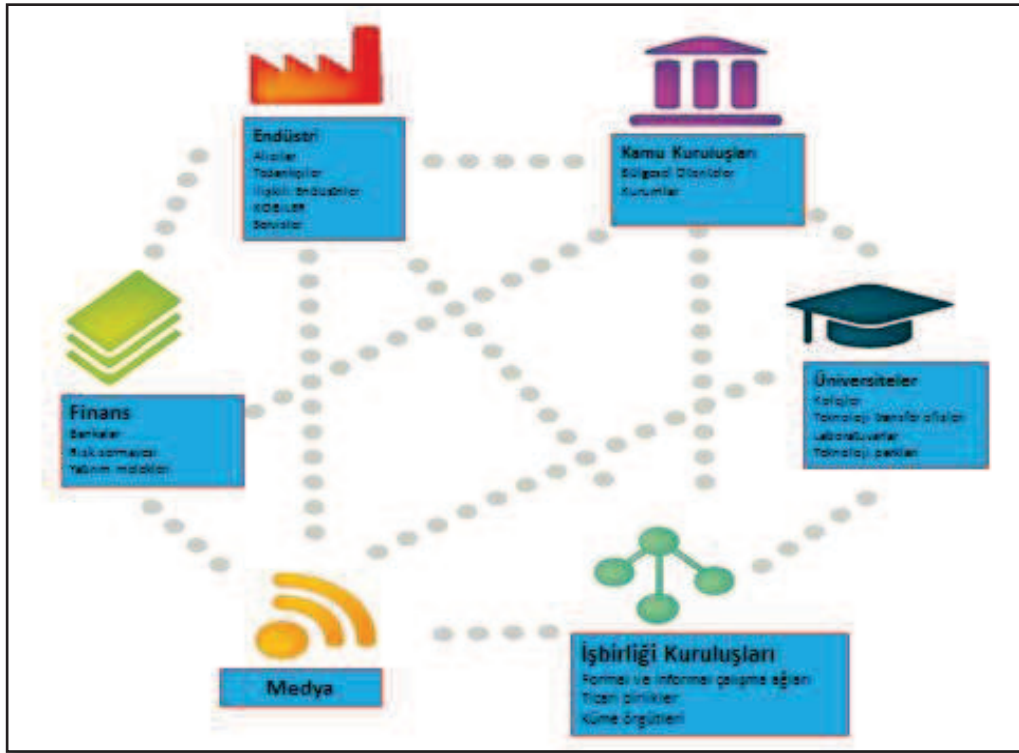
**Kaynak:** Malmberg, Sölvell, & Zander (1996: 14).

Birinci tip yoğunlaşma bütün firmaların ve endüstrinin tek bir bölgede toplandığı bölgesel şehir yoğunlaşmaları “şehir ekonomileri olarak da adlandırılmaktadır”dır. Bu yapı yoğunlaşmanın sağladığı geniş ölçekli üretim ve düşük nakliye maliyeti avantajıyla hareket etmektedir. Bu durum metropollerde daha da geniş ölçekli üretim kuşaklarının doğmasını sağlayan bir çekim gücü yaratır ve bu sayede kentsel yoğunlaşmalar geniş çaplı birçok ekonomik aktiviteyi kendilerine çekerler (Sölvell, 2008: 14).

İkinci tip yoğunlaşma ise ilişkili ya da benzer faaliyetlerde bulunan firmaların endüstriyel bir bölgede aktivitelerini gerçekleştirmeleriyle ortaya çıkan yapılardır. Bu tür bölgeler dalgalı bir Pazar ortamındaki talepleri karşılayabilen esnek üretim sistemleri temelinde oluşmuş endüstriyel alanlardır (Piore & Sabel, 1984: Sölvell, 2008: 14).

Her iki durumda da yoğunlaşma ekonomilerinin temelindeki süreçte firmalar arası bağlar, kurumlar, bölgesel yoğunlaşmanın getirdiği iş gücü pazarı ve yetenekli işçi avantajı, yerel tedarikçiler ve müşteriler arasında gelişen ilişkiler, paylaşılan alt yapı ve

diğer dışsallıklar yatmaktadır (Sölvel, 2008: 14-15). Bu iki tip yoğunlaşmanın yanı sıra fayda ve esneklik sağlamaya yardımcı olan ve diğer iki tip yoğunlaşmadan farklı olarak, inovasyon ve bilginin yaratıldığı merkezler olarak açıklanan kümelenme yapıları bulunmaktadır. Bu kümeler sadece fiziksel girdi ve çıktı akışından oluşmamışlardır, bunların yanında iş yapma bilgisinin, know-how'ın, teknolojik uzmanlığın takas edildiği ya da satıldığı yapılardır. Kümelerdeki bu bilgi dışsallığı faydası birçok çalışma tarafından onaylanmaktadır (Audretsch & Feldman, 1996, Jaffe, Trajtenberg, & Henderson, 1993; akt: Sölvel, 2008: 15). Örjan Sövell kümelerde bu faydaları sağlayan ve yayan altı ana aktör belirlemiştir, bunlar; Firmalar, finansal aktörler, kamu, üniversiteler, işbirliği organizasyonları ve medya (Sölvel, 2008: 15).



Şekil 3: Küme Ortamındaki Aktörler

**Kaynak:** Malmberg, Sövell, & Zander (1996: 16).

Bu sonuncu yoğunlaşma tipi hiçbir sektörel sınırı olmayan, bilgiyi yaratan yaratıcı formlar olarak tanımlanmaktadır. Bu formlar farklı aktörlerin planlanmamış karşılıklı etkileşimleri sonucunda yeni, beklenmedik bir fikir, dizayn, ürün, servis ve iş

konseptlerine ulaşmaktadırlar (Florida, 2002; Johannisson, 1987; Andersson, 1985: Sölvel, 2008: 16).

### 2.7.3. Altılı Ayrım

Hoen'e göre (1998) ise kümelenmelerin çeşitleri iki ana boyut etrafında oluşmaktadır. Bunlar inovatif girişimler ve üretim bağlantılarıdır. Tablo 'da inovatif girişimler ve üretim bağlantıları boyutları ile değişik kümelenme analiz seviyeleri göz önüne alınarak kümelenmelerin altı farklı şekilde analizlerinin yapıldığı görülmektedir ( Bulu ve Eraslan, 2004: 162).

**Tablo 5**

#### **Kümelenmenin Altı Çeşidi**

	<b>İnovatif Girişimler</b>	<b>Üretim Bağlantıları</b>
<b>Mikro</b>	• Teknoloji ve bilginin firmalar, araştırma kuruluşları vs. arasında yayılması	• Tedarik zincirindeki tedarikçiler ve müşteriler
<b>Meso</b>	• Teknoloji ve bilginin sektörler arasında yayılması	• Sektörler arasındaki ileri ve geri bağlantılar
<b>Makro</b>	• Ekonomik sistemin bilgi ve teknoloji yayılmasına göre sektörel olarak sınıflandırılması	• Ekonomik sistemin değer yaratan tedarik zincirlerine göre sektörel olarak sınıflandırılması

**Kaynak:** Hoen, (1998); akt: Bulu ve Eraslan (2004: 162).

Tüm bu ayrımlarla ilgili olarak kümelenme ile ilgili literatüre baktığımızda küme dinamiklerinin otomatik bir şekilde oluşmadığı, çeşitli etmenlerin farklı biçimlerde ortaya farklı kümelenme yapıları çıkarabildiği, fakat kümelerin bilinçli eylemlerle güçlendirilebileceği görüşü güçlü bir şekilde kabul görmektedir (Ketels, 2003: 6).

### 2.8. Kümelenmenin Boyutları

#### 2.8.1. Kümelenmenin Yatay Boyutu

Kümelenme içindeki ilişki türlerinden birisi “yatay” ilişkidir. Firmalar bu ilişkiler kapsamında, ortak çıkarlarını ilgilendiren alanlarda, hem rekabet hem de işbirliğinin gerektirdiği ikili amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler ve bu ilişkiler zaman içerisinde karşılıklı fayda elde etmek için, ortak faaliyetler yürütme aşamasına kadar

gidebilmektedir (Maskell, 2001: 928). Kümelenmenin yatay boyutunu benzer ürünler üreten ve bir birleriyle rekabet eden firmalar oluşturmaktadır (Maskell, Bathelt ve Malmberg, 2004: 36)

Günümüzde bu tür ortak çıkarlar doğrultusunda işbirliği yapmak için aynı şebekenin içinde yer alan iş birimleri arasında yatay örgütlenmeye benzer iş ilişkileri görülebilmektedir. Ortak hizmet zincirleri, araştırma konsorsiyumları ve ticaret ortaklıkları gibi yatay koordinasyon ağları bu duruma birer örnektir (Baum ve Ingram, 2002: 193).

Kümelenmenin yatay boyutu özellikle kümelenmenin başlangıç safhasında önemli bir rol oynamaktadır. Porter (1998), firmalar arası rekabet ve rakipliğin inovasyon ve ürün farklılaşmasını teşvik ettiğini göstermiştir. Kümelenmenin bu boyutunda firmalar bir birleriyle yakın temasta bulunmak ya da fiziksel transferlerle yoğun girdi çıktı ilişkisinde bulunmak zorunda değildirler. Çünkü yerleşim bölgelerinin ortak olması onlara, rakiplerinin ürünleri, ürünlerinin kalitesi ve üretim maliyetleri hakkında güçlü bilgiler elde etmelerini sağlayarak da yarar sunmaktadır. Yakınlık avantajı bu firmalara bir birlerini sürekli gözetleme ve karşılaştırma imkânı vermektedir ve bu oluşum sayesinde, üretim koşulları bölgedeki bütün firmalar için temel olarak aynı hale gelmektedir. Bu durumda firmalara rakipleriyle performanslarını etkili bir biçimde karşılaştırma imkânı vermektedir (Porter, 1998: 83).

Sanayi toplanmalarının iyi bilinen birçok örneği açık bir şekilde kümeleşmenin yatay boyutuna dayanmaktadır, çünkü yatay yapılanmalar aynı sanayi içinde işlem gören çeşitli firmalardan oluşmuştur. Bu tip kümelenmeler normal olarak son çıktı içinde benzerliğin temeli üzerine tanımlanmaktadır: yani, benzer mal tiplerini ya da servisleri üreten firmalar aynı kümeye ait olarak tanımlanmaktadır. Benzer çıktı üreten firmalar - esas itibariyle- aynı pazarda yarışmaktadır. Her ne kadar kümelerin düşey boyutundaki firmalar iş partnerleri ve işbirlikçi olsalar da, yatay boyut temelde rekabetçiliği ve rekabetçileri oluşturmaktadır (Karataş, 2006: 69-70).

### 2.8.2. Kümelenmenin Dikey Boyutu

Küme içinde, birbiriyle rekabet halinde olan firmalar, tedarikçiler ve müşteriler, destek veren kuruluşlar, eğitim kuruluşları ve kamu kuruluşları gibi aktörler birbirleriyle etkileşim halindedir. Bu aktörler arasındaki etkileşimin en tipik örneği, bir firma ile tedarikçileri ve müşterileri arasındaki ilişkidir. "Dikey" olarak adlandırılan bu ilişkiler ya yüzeysel ya da bilgi paylaşımı ve karşılıklı güvene dayanan gerçek "ortaklık" ilişkileri olabilir (Yılmaz, 2005; akt: Karataş, 2006: 70). Kümelenmenin dikey boyutu, girdi/çıkıtı ilişkileri ile birbirine bağlı firmalardan oluşur. Küme bir kez kurulup özel fırsatlar sunmaya başladığında uzmanlaşmış tedarikçiler ve kritik müşteriler için kümeler cazip hâl alırlar. Kümelenmenin dikey boyutu, bununla birlikte, görev bölüşümüyle de gelişebilir (Maskell, 2001: 390-391).

Bazı firmalar belirli bir özelliğe sahip olmaya başladığında ya da diğer rakiplerine benzemeyen karlı bir yetenek geliştirebildiklerinde derece derece yatay boyuttan dikey boyuta doğru geçiş yaparlar. Bu türden farklılaştırıcı bir yetenek bir kere geliştiğinde, devam eden yaparak öğrenme süreciyle yetenek/lerin değeri artmaktadır. Bu sayede kümelerin dikey boyutu gelişmekte ve firmalar daha da uzmanlaşmaktadır ve sorunlara diğer firmalara göre daha kolay çözüm bulabilmektedirler (Maskell, 2001: 391).

Küme içindeki firmalar, dışarıdakilerle karşılaştırıldığında bazı avantajlara sahiptirler. Mekânsal olarak topluluğun tanımlanması ilgili firmaların ortak yer seçimi koordinasyonunu kolaylaştırmakta ve küme içerisinde heterojen bilgi sağlamak iletişim boşluklarının giderilmesini sağlayan köprüler kurmaktadır (Eliasson, 1996; akt: Maskell, 2001: 392). Ayrıca kümelenme sürecinde koordinasyon maliyetlerinin azaltılması ve asimetrik bilgi problemlerinin üstesinden gelinmesi de küme içinde daha çok bilgi yaratma düzeyine ulaşabilmeyi sağlamaktadır. Uygun dikey farklılık yaratıldığında ise yeni ekonomik aktiviteler mümkün olabilmekte, bilgi yaratımı gelişebilmekte ve içsel pazarın genişletilmesi sonucu kendini güçlendiren bir oluşum sürecinin de hazırlanmasına yardımcı olunmaktadır (Young, 1928; akt: Maskel, 2001: 392).

**Tablo 6**

**Kümelenme Boyutları Ve Öğrenen Dinamikler**

<b>Boyutlar</b>	<b>Dinamikler</b>		
	Yerel firmaların kapasitesi	Kurumsal ön koşul	Bilgi-Gelişim Mekanizması
<b>Yatay</b>	Benzer	İdraki yakınlık	Çeşitlilik, Gözlem Karşılaştırma, Seçim, Rakiplik
<b>Düşey</b>	Tamamlayıcı	Güven (sosyal kapital)	Uzmanlaşma, Etkileşim, Değişim, Koordinasyon, İşbirliği

**Kaynak:** Malmberg ve Maskell, 2002; akt: Karataş (2006:71).

### **2.9. Kümelenmelerin Önemi**

Günümüzde kümelenmeler ülkelerinin rekabet gücünün artırılması konusunda ana gündem maddelerinden birisi haline gelmiştir (Bulu ve Eraslan, 2004: 163). Çünkü kümelerde örgütlerin yakınlığı güven ve saydam bilgi akışını kuvvetlendirmekte, firmalara sofistike üretim metodları, gelişmiş teknoloji, özgün ürün, hizmet üretme, esnek organizasyon ve karar alma süreçlerini geliştirerek verimliliğe dayalı rekabeti öğretmektedir. Üretimleri geniş ölçekli olmasa bile kümeleşme sayesinde firmalar daha büyük ölçekte dikey entegre olmuşçasına mali avantajlar sağlamakta, deneyimli ve vasıflı iş gücüne kolay ulaşım, özel ürün bilgisine erişim sağlamaktadır ( Taşdemir, 2004: Karataş, 2006: 77).

Ayrıca kümelenme, yerel kaynakları paylaşarak, ilgili teknolojileri kullanarak, bağlantıları ve yolları şekillendirerek, firmaların tipik bir şekilde coğrafi olarak toplanması ve kurumlarla birleşmesini sağlamakta ve aynı zamanda da tamamlayıcı ilişkilerle işbirliği oluşturmaktadır. Bölgesinde kendisiyle aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler ve destekleyici kuruluşlarla güçlü bir işbirliği imkânı elde eden küme üyesi, girdi temininde, bilgi, teknoloji ve benzeri kaynaklara ulaşmada, üretimde uzmanlaşmada, dolayısıyla kalitede ve verimlilik artışında, üretim maliyetlerinde ölçek ekonomisine ulaşmada, depolama ve pazarlama sürecinde, kredi temininde, ortak alt yapı ( eğitim, teknoloji, ulaşım, iletişim) kullanımında, nitelikli iş gücü temininde, müşteri ve tedarikçi bulmada, toplu ancak esnek örgütlenmeden kaynaklanan bir çok maliyet avantajına sahip olmaktadır ( Kayalar, 2005; akt: Karataş, 2006: 78-79).

Ayrıca bir küme üyesi diğer işletmelerle bir araya gelerek toplu sipariş alabildiği gibi, değer zincirinde birbirini tamamlayıcı üretim yaptığı işletmelerle üretimde işbirliği yaparak stok maliyetlerini de düşürebilmektedir. Üretimde uzmanlaşma sonucu teslimat sürelerini kısaltabilmekte, o bölgedeki üniversite veya diğer araştırma kurumları ile ortak AR&GE projeleri yürüterek inovatif kapasitelerini de arttırabilmektedir (Kayalar, 2005: Karataş, 2006: 79).

Bu sayılanlar çerçevesinde, dünyanın dört bir yanında kümelenmelerin oluşturulması, analizlerinin yapılması ve geliştirilmeleri konusunda bir çok proje yürütülmektedir. Örneğin, Harvard Üniversitesinde kurulan bir merkez ABD'deki bütün kümelenmelerin haritalarını çıkarıp analizlerini yapmakta, İngiltere'de on beş adet bölgesel kalkınma ajansı ülkenin kalkınma çalışmalarını kümelenme yaklaşımı çerçevesinde geliştirmeye uğraşmaktadır. Diğer yandan İtalya, geleneksel olarak kümelenme yaklaşımını kalkınmasının temel dayanaklarından biri olarak kullanmış ve kullanmaktadır. İsveç, yarı özerk kurumlar ile kalkınma faaliyetlerinde kümelenme yaklaşımını yoğun olarak kullanmaktadır (Bulu ve Eraslan, 2004: 162).

Öte taraftan, Birleşmiş Milletler ve OECD gibi organizasyonlar kümelenme çalışmalarını desteklemekte ve bu konuda fonların ilgili projelere akmasını sağlamaktadırlar (Bulu ve Eraslan, 2004: 162).

Porter'in 1990 yılında yayınladığı kitabı Ulusların Rekabet Avantajı (*Competitive Advantage of Nations*) sonrası kümelenme yaklaşımı bölgesel ve ulusal seviyede bir çok ülkede rekabet arttırmanın ve kalkınmanın bir aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1998 yılında Porter bu çalışmaların sonuçlarını ve önerilerini *Harvard Business Review'de* yayınladığı makalesinde, kümelenmeleri yeni ekonomik rekabetin tetikleyicisi olarak tanımlamıştır. Bu makale sonrası kümelenme çalışmaları İngiltere, Hollanda, İrlanda, İsveç, İsrail, Salvador ve Türkiye gibi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hızlanarak devam etmiştir (Bulu ve Eraslan, 2004: 162).

Diğer yandan, kümelenmeler konusundaki akademik çalışmalar da hızlanmıştır. Örneğin, Andersen ve Teubal (1999) yüksek teknoloji kümelenmelerinin yapılması üzerine; Bergman (2001) ve Den Hertog (2001) inovatif kümelenmeler üzerine; Best (1999) Singapore/Johor Electronics kümelenmesi üzerine çalışmışlardır. Diğer yandan

Kleinhenz (2000), Northeast Ohio kümelenme projesi için; Oyeyinka (2001) Nijerya üretim kümelenmelerindeki ağlar ve bağlantılar; Peteers ve Tiri (1995) Flanders'daki kümelenmelerin Giridi/Çıktı (I/O) metodu ile tanımlanması üzerine çalışmışlardır. Meeuwsen ve Dumont (1998) Belçikalı firmaların yabancı firmalarla olan araştırma geliştirme ağını analiz etmiştir (Bulu ve Eraslan, 2004: 162).

Roelandt ve Den Hertog (1999) OECD desteği ile kümelenme bazlı yaklaşım ile inovasyonun artırılması için editör olarak bir kitap (*An Introduction to the Theme, Boosting Innovation: The Cluster Approach*) hazırlamışlardır. Viitamo (2001) Avusturya'da orman kümelenmesini; Vock (2001) ise İsviçre inşaat kümelenmesini analiz etmiştir. Webster ve Muller (2000) Dünya Bankası desteği ile yerel kalkınmada rekabet analizi ile ilgili çalışmalar yaptığı görülmektedir (Bulu ve Eraslan, 2004: 163).

## **2.10. Kümelenmenin Temel Faydaları**

Kümelenme tanımlarını oluşturan öğeler büyük oranda çeşitlilik göstermekle birlikte kümelenme, ilgili iş alanlarında destekleyici kuruluşlarla birlikte yatay ve dikey olarak uzmanlaşmış işletmelerin yerel yoğunlaşmasını oluşturmaktadır. Burada sanayi bölgeleri, yerel üretim sistemleri, bölgesel inovasyon sistemleri gibi kavramlar aynı anlamda kullanılmıştır ve tanımı basitleştirmek maksadıyla genellikle kümelenmeler olarak ifade edilmiştir. Az da olsa farklı farklı kümelenme konularına işaret etseler veya vurgulasalar da, mahalli ekonomilerde, kendi kaynaklarıyla gelişme teorisi ve inovasyon sistemleri olarak adlandırılan bu kavramların ana teorik katmanları bir birleri ile örtüşmektedir (Moulaert ve Sekia 2003; akt: OECD, 2005b: 21)

Kümelenmeler işletmelerin giderek küreselleşen rekabet şartları altında başarı elde etmelerine imkân vermektedirler. İşletmeler birlikte kümelenerek ölçek ve kapsam ekonomilerine ulaşabilmekte, coğrafi yakınlık ve sıklıkla güvene dayalı olarak artırılmış karşılıklı etkileşimler sayesinde iş görme maliyetlerini azaltabilmektedirler. Sanayi yoğunlaşmaları, uzmanlaşmış işçi ve iş hizmetleri, özel sanayi ihtiyaçlarını karşılama hedefindeki kamu sektörü yatırımları kadar, kümelenmedeki işletmelerin taleplerini karşılamaya yönelik hız kazanmış mali piyasalar yoluyla da maliyetleri düşürerek ekonomilerin yerelleşmesi görünümüne doğru gidebilmektedir. Ayrıca kümelenmeler inovasyonun motoru olarak da tanımlanmaktadır, çünkü coğrafi yakınlığa bağlı



olarak birlikte hareket ve rekabet etmek beraberinde karşılıklı öğrenmeyi, benzersiz yerel bilgi yaratımını ve bilgi taşmalarını da getirmektedir. Kümelenmelerin sağladığı yeni teknolojilerle tanışma faydası küme üyeleri arasında hem paylaşılan maliyetlerin düşürülmesini hem de rekabet avantajı elde edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca bu rekabet avantajının faydaları sadece küme ile sınırlı kalmayıp kümenin yerleşim alanı olan bölgenin yerel ekonomisinde de faydalar sunmaktadır (OECD, 2005b: 21-22).

Kümelenmeler birbirinden farklı şekillerde ve büyüklüklerde oluşan uluslararası bir fenomendir. Bir kümelenme küçük ya da büyük kuruluşları olduğu kadar farklı orandaki işletmeleri de içerebilmektedir. Kümelenmeler yalnızca aynı alanda iş yapan işletmelerden oluşabilirler ya da ikmal ve değer zincirinin tamamını içerebilirler. Kümelenmeler katılımcıların sayısı ve örgütlenme derecesine göre büyük ölçüde çeşitlilik gösterirler. Örneğin; gelişen duruma göre işbirliği temmelinde hareket etseler de genellikle kümelenmeler bir birlerine karşı rekabet eden işletmelerden oluşmaktadır (OECD, 2005b: 22).

Kümelerin altında yatan felsefe benzer bir sanayi içindeki küçük ve büyük firmaların birlikte çalışarak bireysel olarak yapacağından daha çok şeyi başarmasıdır. Kümeler ihracat yönelimlidirler, önemli bir ölçeğe, hızlı gelişim deneyimine sahiptir ve ulusal ortalamadan daha yüksek bir bölgesel yoğunlaşmaya ve rekabetçilerle, alıcılarla ve tedarikçilerle karşılıklı bir iş dayanışmasına sahiptir. Belirli bir coğrafi alanda toplanmış bir iş (ticari) grubu olarak tanımlanır, bunlar destek, rekabet, teknoloji için birbirine bağlıdır ve ortak bir destek üssüne sahiptir. Firmalar rekabet eder, işbirliği yapar ve birbirine bağımlı kalır. Kümelerin amacı ekonomik aktiviteyi arttırmak, ticari işleri kolaylaştırmak ve gelişim için fırsatlar sağlamaktır ki bunlar genellikle bireysel olarak elde edilemezler (Karataş, 2006: 64).

Porter'a göre sınıai kümelenmeleri (cluster), ortak bir endüstride faaliyette bulunan birbirleriyle bağlantılı şirket ve kurumların belirli bir coğrafi alanda yoğunlaşması ile ortaya çıkan dinamik bir yapıdır. Sınıai küme kavramı, sınıai kümenin bulunduğu endüstriyi destekleyen bölgedeki firmalar arasında işbirliğini özendirici uzmanlaşmış altyapı içeren bir düzeni nitelemek için de kullanılmaktadır. Sınıai küme modeli iktisadi anlamda sadece sınıai kümeyi oluşturan firmalar arasındaki dinamik ilişkiyi ve

networku değil, aynı zamanda hükümet ile diğer destekleyici, eğitim, sivil toplum örgütleri arasındaki etkileşimi de temsil etmektedir. Günümüzde sınai küme içerisinde yer almayan şirketlerle karşılaştırıldığında, buldukları bölgeye uluslararası alanda rekabetçi avantajları ve yüksek refah düzeyini yakalamalarında önemli katkılar sağlayan birçok başarılı sınai küme oluşturulmuştur (Altay, Gacaner ve Çatık, 2004: 20).

Porter, sınai kümelenmelerinin örtük bilgi, motivasyon ve informel öğrenme gibi yerel nitelikte küçük ve sürekli inovasyonların kaynağı olan, daha sonra da birikimsel etkileri nedeniyle içsel teknolojik gelişmeleri yaratan unsurları da beraberinde getireceğini belirtmiştir. Böylece sahip olduğu sınai kümelerini destekleyerek onları geliştiren bölgeler diğer bölgelere nazaran rekabetçi avantajlar yaratma sürecinde önemli ölçüde ileride olacaklardır. Yaratılan network ağı sayesinde çevresindeki iktisadi sorunlar ve bunların nedenleri ile ilgili daha sağlıklı bilgiler edinebilen kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve diğer destekleyici kuruluşlar hizmetlerini daha etkin bir şekilde sürdürebileceklerdir. Örneğin sınai kümelerin ihtiyaçları ve sorunları konusunda bilgi alan kalkınma planlamacıları bölgede yer alan endüstrilerin durumunu da dikkate alarak geniş bir perspektif çerçevesinde bölgenin ileriye dönük kalkınma stratejisini oluşturabileceklerdir (Altay ve diğ., 2004: 20).

Bazı durumlarda ise işletmeler arası ağ, sosyal kurumlar tarafından desteklenen işletmeler arasında güçlü yatay bağlar oluşturulmasına yol açmakta, diğerlerinde ise, çok az karşılıklı etkileşime sahip yatay bağlantılar ortaya çıkabilmekte veya hiç bir kümelenme örgütsel alt yapısı ortaya çıkmamaktadır (OECD, 2005b: 22).

Ayrıca, kümelenmeyle birlikte üretimin örgütlenmesi, buluşçuluk ve öğrenme, dayanışma ile desteklenmekte buda firmaların yanı sıra tüm yörenin gelişimine katkıda bulunmaktadır. işgücü piyasasının ve yörenin sosyo-kültürel özellikleri, işçi sendikaları, esnaf ve sanatkârlar odası vb. ilişkilerde daha aktif bir hal almaktadır (Eraydın, 2002; akt: Karataş, 2006: 68).

### 2.10.1. Kümelenme ve İnovasyon İlişkisi

Modern inovasyon teorisine göre, stratejik davranışlar ve ortaklıklar, firmalar arası karşılıklı ilişkiler ve bilgi değişimleri, araştırma kuruluşları, üniversiteler ve diğer kurumlar arasındaki ilişkiler inovasyon sürecinin kalbini oluşturmaktadır. Teori ve uygulamalar göstermiştir ki farklı aktörler arasındaki ilişki süreci başarılı bir inovasyon için önemlidir (Morgan, 1996; Lagendijk and Charles, 1999; akt: Roelandt ve Den Hertog: OECD, 1999: 10). Çünkü bir birlerinden izole olan firmalar neredeyse hiç inovasyon gerçekleştirememektedirler (DeBresson, 1996; akt: Roelandt ve Den Hertog: OECD, 1999: 10). Bu yüzden bazı istisnalar dışında networklar inovasyon için şarttır ve bir çok inovatif aktivite birden fazla aktörle gerçekleşmektedir (Roelandt ve Den Hertog: OECD, 1999: 10).

Firmalar başarılı bir inovasyon için diğer kurumların ve firmaların sahip olduğu tamamlayıcı bilgiye ve know how'a giderek bağımlı hale gelmektedirler. Çünkü inovasyon bir şirketin tek başına gerçekleştirebileceği bir aktivite değildir, yeni bir bilgi kaynağı oluşturmak, yeni bir teknolojiyi gerçekleştirmek ve bunları ürünlere ve üretim sürecine uygulamak aktif bir araştırma sürecini gerekli kılmaktadır (Roelandt ve Den Hertog: OECD, 1999: 10).

Kümeler modern inovasyon sisteminin ve interaktif inovasyon sürecinin karakterlerini yansıtmaktadır. Çünkü inovasyon pazar ve pazar dışı etkenlere ve aktörlerin karşılıklı etkileşimine bağlı olarak gelişmektedir, bu etkenler “firmalar, çeşitli kurum ve kuruluşlar vd. tarafından” oluşturulur. Küme içindeki aktörler arası etkileşimin temelinde ticaret bağlantıları, inovasyon bağlantıları, bilgi akışları, ortak faktör koşulları ve paylaşılan ortak bilgi yatmaktadır. Bu yüzden kümelenme perspektifi inovasyon tanımlamasında ve inovasyonu nelerin etkilediğinin belirlenmesinde ve inovasyon için politikalar belirlemede yararlı bir bakış açısı sunmaktadır (Den Hertog, Bergman ve Charles, OECD, 2001: 405)

Teknik yazında *küme* içinde bulunmanın ve bölgelerin inovasyon faaliyetlerine etkisi konusunda yapılan farklı araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalardan bazılarında *kümelerin* ve bölgenin firmalarının inovasyon yeteneklerini ve performanslarını pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir (Ulusoy ve diğ., 2008: 218).

*Kümeler* üzerine yapılan araştırmaların *kümelerin* inovasyonu nasıl etkilediği üzerine odaklanmasıyla birlikte güçlü *kümelerin* içinde bulunan firmaların inovasyon üretimine daha yatkın oldukları ileri sürülmüş ve bu inovasyonun sadece bilginin yayılması sayesinde, üretim alanında gerçekleşen inovasyon ile sınırlı olmayıp, pazarlama ve diğer alanlarda da işbirliği içinde olmanın getirdiği avantajları kullanıp, diğer alanlarda da inovasyonları tetiklediği belirtilmiştir (Ulusoy ve diğer., 2008: 219).

Baptista ve Swan'ın (1998) çalışmasında inovasyon performansındaki artış kümeler ile ilişkilendirilmiş ve kümelerin başarısının arkasındaki ana faktörlerden birisinin, bilgi ve bilginin yayılması olduğu ortaya atılmıştır. Özellikle yeni teknolojiler hakkındaki bilgi yayılımı faaliyetlerinin bölgesel bir eğilim gösterdiği tespit edilmiştir. Bölgesel istihdam ile ölçülen küme gücünün, kümenin inovasyonları ortaya çıkarma etkisini artırdığını, ancak bu etkinin kümenin içinde bulunduğu endüstrinin merkezi olan bölgede oluşması ile anlam kazandığını ortaya koymuşlardır (Baptista ve Swan,1998 akt: Ulusoy ve diğer., 2008: 220).

Mevcut üretim ortamında ve inovasyonun gelişmesinde kümeler oldukça önemli bir role sahiptir. Çünkü diğer izole bölgelerle karşılaştırıldığında kümeler katılımcılarına inovasyon ve kendilerini yenilemede bir çok farklı potansiyeli sunmaktadırlar. Küme içindeki firmalar yeni alıcıların ihtiyaçlarını daha net ve hızlı algılayabilmektedirler. Mevcut alıcı ihtiyaçlarının yanı sıra kümeler bölgedeki ya da sektördeki firma yoğunlaşmaları sayesinde ilgili ya da destekleyici endüstrilerle ve alıcılarla geliştirdiği işbirliklerinden elde ettikleri bilginin yayılmasını sağlayarak fayda oluşturmaktadırlar (Porter, 2000: 23). Kümeler katılımcılara ayrıca bazı avantajlar sunmaktadırlar;

- ✓ Yeni teknolojilerin daha erken keşfi ve uygulanması,
- ✓ Yeni operasyon sistemlerinin daha erken algılanması ve hayata geçirilmesi,
- ✓ Ve yeni dağıtım kanallarının keşfedilmesi gibi (Porter, 2000: 23).

Kümeler sayesinde ayrıca ktılımcılar yeni teknolojileri geliştirmede, servis sağlama ve pazarlama konsepti geliştirmede ve diğer faaliyetlerde daha geniş ve zengin bir bakış açısına kavuşmaktadırlar (Porter, 2000: 23).

Kümeler sağladıkları esneklik ve hızlı hareket etme kapasitesi sayesinde inovasyon için gerekli olan ihtiyaç ve fırsatları erken algılama avantajı da elde etmektedirler. Küme

içindeki bir firma genellikle inovasyon çalışmalarında kullanacağı kaynakları, hizmetleri ve diğer gerekli materyalleri küme dışındaki yapılardan daha hızlı elde etmektedirler ve bu ihtiyaçları karşılamada genel tedarikçilerin yakında bulunmalarının payı büyüktür. Ayrıca inovasyon ve yeni yaklaşımların uygulamasını gerçekleştirmek için gerekli uzmanlara sahip kişiler de bölgede buldukları için bir başka boşluk daha kapatılmış olmaktadır. Yerel tedarikçiler ve ortakların inovasyon sürecine dâhil olması müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasını sağlamaktadır (Porter, 2000: 24).

Tüm bu sayılan faktörler “ yerel tedarikçiler, firmalar arası ilişkiler, bölgedeki uzman iş gücü varlığı vd.” inovasyon için küme içinde birebir ilişkiler sonucu ortaya çıkan zımni bilginin de önemini ortaya koymaktadır (Fallah ve İbrahim, 2004: 3).

Kümelenme oluşumunun dışındaki firmalarda ise bu durum yani uzaktaki tedarikçiler ve diğer organizasyonlarla koordinasyon eksikliği, güvenli dağıtım eksikliği, teknik hizmet ve servis desteği sağlayamama, inovasyon ve gelişmede önemli zorluklarla karşılaşmalarına neden olmaktadır (Porter, 2000: 24).

### **2.10.2. Kümelerin İnovasyonlar ve İnovasyonların Yayılımı Üzerine Etkisi**

Örgütlerin bilgiyi yaratması ile ilgili araştırmalar, bilgiyi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için en önemli kaynaklardan biri olarak göstermekte ve yeni bilgiye erişim, edinim ve geliştirme için aktörler arası etkileşimi temel unsur olarak görmektedir (Powel ve diğ., 1996; Ahuja, 2000; akt: Köker, 2011: 48). Bu etkileşim örgüt içinde olabileceği gibi örgütler arasında da olabilmektedir. Son zamanlarda elde edilen kanıtlar örgütlerin tıpkı bireyler gibi bir birleriyle güven ve zengin bilgi değişimi ile karakterize edilmiş içkinleşmiş bağ ilişkileri içine girdiğini göstermektedir (Eccles, 1981; Useem, 1982; Dore, 1983; Powell, 1990; akt: Gulati, 1999: 400). Bu bağ ilişkilerini oluşturan sosyoekonomik ilişkileri ise, kümeler ve küme içindeki firmaların bir birleri ile olan ilişkileri, müşteri-tedarikçi ilişkileri, stratejik işbirlikleri gibi çeşitli ilişki formları oluşturmaktadır. İnovasyon yazınında çalışmalar yapan araştırmacılar (Powell ve diğ., 1996; Baum ve diğ., 2000: akt: Köker, 2011: 52), örgütler arası ilişkilerin ve bunun sonucunda oluşan örgütler arası ağların örgütün dış bilgiye erişimini sağlamak için önemli bir rolü olduğunu dile getirmektedir. İnovasyon üzerine yapılan çalışmalarda kümelerin sadece mevcut bilginin transferini değil, yeni bilgi yaratımını da olumlu

etkilediği düşünölmektedir (Hardy ve diğ., 2003: akt: Köker, 2011: 52-53). Bu bilgi teknik bir bilgi olabileceği gibi, yöneticilerin stratejilerini daha iyi belirlemelerine yardımcı olacak olan alan, sanayi veya çevre ile ilgili bir bilgi de olabilir (Köker, 2011: 53). Herhangi bir teknik alanda beceri sahibi örgütlerle kurulacak ilişkiler; yeni rutinler öğrenme ve gelişmiş teknik bilgiye sahip olma fırsatı sunabilmektedir (Stuart, 2000: 794). Bu nedenle örgütler arası ağların içinde bulunduğu yapılar, örneğin kümeler örgütlerin kaynakları paylaşmak için oluşturdukları yerler olarak görölebilir. Borgatti ve Foster (2003: 992) bir ağı çeşitli aktörlerin bağlar vasıtası ile birbirine bağlanması olarak tanımlamaktadır. Bu aktörler (genellikle “düğüm” olarak adlandırılırlar) kişiler, takımlar, örgütler gibi çeşitli kavramlardan oluşurlar. Bu çalışmada bu bağlar kümeler ve küme içinde oluşan ilişki ağları olarak kullanılmaktadır.

Alter ve Hage’ye (1993: 46; Köker, 2011: 52) göre ağlar sınırlı ya da sınırlanmamış örgüt kümelerinin örgütler arası mübadeleye, uyumlu eylemlere ve ortak üretime olanak sağlayacak şekilde temel oluşturmuş sosyal yapılardır. Dolayısı ile ağlar “kümeler” örgütler arası mübadeleler oluşturma veya mübadeleleri sürdürme faaliyetleri olarak düşünölebilirler. Örgütler inovatif çözümlere ulaşmak için risk ve belirsizliği azaltmak veya kaynak ve tecrübe paylaşımı için bilgi toplamaya veya bilgi mübadelesine yönelirken, ağlar “kümeler” bu eylemlere gerekli zemini sağlarlar (Robertson ve diğ., 1996: 335; akt: Köker, 2011: 52).

Yapılan çalışmalar ağların bireysel ve örgütsel performansı iki yolla etkilediğini göstermektedir. Buna göre ilk olarak ağlar bilgiye, kaynaklara ve fırsatlara ulaşımı kolaylaştırarak aktörlerin performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Granovetter 1974; Lin et al. 1981; Campbell et al. 1986; Flap and de Graaf 1986; Coleman 1990; Burt 1992, 1997; Podolny and Baron 1997; akt: Gargiulo ve Benassi, 2000: 184). İkinci olarak ağlar kritik görevleri arasındaki bağımlılıklarının ve ikilemelerinin üstesinden gelebilmek için aktörlerin iş birliği ve ortaklaşa eylem gerçekleştirmelerini sağlamaktadır (Blau 1955, Pfeffer and Salancik 1978, Kotter 1982, Gargiulo 1993, Gulati 1995a, Walker et al. 1997, Gulati and Gargiulo 1999; akt: Gargiulo ve Benassi, 2000: 184). Rogers’ın da (1983: 34) belirttiği gibi inovasyon sosyal bir sistemin üyeleri arasında belirli iletişim kanalları ile yayılma sürecidir. Diğer bir değişle iletişim perspektifinden inovasyonların yayılımı sosyal sistemin bireyleri arasında

biçimsel veya biçimsel olmayan bilgi mübadele süreci olarak tanımlanmaktadır (Robertson ve diğ., 1996: 333; akt: Köker, 2011: 51). Örgütler arası ağlar; sürekli odaklanmış ve yoğun etkileşimin olduğu alanlar olarak ifade edildiğinde ağ ilişkileri, örgütün direkt işbirliği içinde olduğu diğer örgütlerle iletişimini sağlayan kanallardır. Söz konusu kanallar, örgütün direkt ilişki içinde bulunmadığı örgütlerle de iletişim olanağı sağlar. Bu nedenle örgütün ilişki bağları yalnızca ortağından gelen bilgiye değil, ortağının ortağından gelen bilgiye de erişim sağlar. Dolayısıyla kümeler, her bir örgütün ağına bağlanarak alıcı veya iletici rolü üstlendiği bilgi kanalları olarak hizmet sunar (Ahuja, 2000: 430; akt: Köker, 2011: 53). Örgütler arası ağ ilişkileri bilgi transferini sağlayan birer araç olup, dışsal olarak geliştirilmiş bilginin içselleştirilmesi sürecinde hızlandırıcı role sahiptir. Yeni bilginin oluşturulması aktörlerin etkileşimine bağlı olup, örgütün içinde yer aldığı ilişki ağı büyüdükçe, bilginin geliştirilmesindeki verimlilik de artmaktadır (Boari ve Lipparini, 2000; akt: Köker, 2011: 50). Pittaway ve diğerleri (2004) örgütler arası ağların inovasyon üzerindeki olumlu etkilerini risk paylaşımı, yeni piyasa ve teknolojilere erişim, ürünlerin piyasaya sunumunun hızlanması, bütünleştirici becerilerin bir araya getirilmesi, koşulsal sözleşmelerin hazırlanmasının zor olduğu durumlarda mülkiyet hakkının korunması ve dış bilgiye ulaşım için bir araç sağlaması olarak ifade etmektedir (Köker, 2011: 50).

### **2.10.3. Kümelenme Yaklaşımı ve Rekabet İlişkisi**

Ekonomik anlamda küme, her şeyden önce bir rekabet birimi olarak değerlendirilmektedir ve amacı bir rekabet üstünlüğü yaratmaktır. Mekân ve rekabet arasındaki ilişki önceleri sadece faktör yoğunluğuna ve ulaşım maliyetlerindeki azalmaya bağlı iken sonrasında evrilmiştir. Bilginin ve sosyal ilişkilerin devreye girmesiyle dinamik dışsallıklar söz konusu olmuş ve bu durum da daha farklı bir rekabet anlayışını beraberinde getirmiştir. Temelinde inovasyon olan bu rekabet anlayışının coğrafi olarak yansıdığı birimlerden biri de kümelerdir (Özgen, 2009: 46). Kümeler rekabet gücünü üç yönden etkilemektedirler:

- Bölgedeki işletmelerin üretkenliğini artırarak,
- İnovasyonun yönünü ve hızını belirleyerek,
- Yeni firmaların oluşumlarını yönlendirerek (Porter, 1998: 80).



Kümelenmeler, kümelenmeye dâhil olan işletmelere, kendi esnekliklerinden feragat etmeden, büyük ölçekli ya da diğer işletmelerle ile resmi bağlantılara sahip işletmelermiş gibi fayda elde etmelerini sağlar (Bulu, Eraslan ve Şahin, 2004: 146 ). Bir kümenin parçası olmak, küme içindeki şirketlere girdileri için gerekli kaynakları daha verimli bir şekilde kullanmalarında; bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara ulaşmalarında; ilişkili şirketler arasında gerekli koordinasyonu sağlamada; ilerlemeyi ölçme ve motive etmede çeşitli avantajlar sağlamaktadır (Porter, 1998: 81). Güçlü kümelenmeler içindeki işletmeler tecrübeli ve uzmanlaşmış bir işçi havuzu içinde bulduklarından dolayı bu durum işletmelerin işe alımlardaki arama ve işlem maliyetlerini düşürmekte ve bu süreci kısaltmaktadır. Kümelenme çeşitli fırsatlar sunduğu ve çalışanların yeniden yerleştirilme/istihdam riskini düşürdüğü için başka bölgelerdeki yetenekli çalışanları kendine çekebilmektedir İyi gelişmiş bir kümelenme diğer önemli girdilerin sağlanmasında da etkin araçtır ve böyle bir kümelenme güçlü ve uzmanlaşmış bir tedarikçi tabanı da sunmaktadır (Porter, 1998: 81).

Bölgedeki kaynaklara yakınlık uzak tedarikçilere nazaran düşük işlem maliyeti sağlamak ve bu durumda stok ihtiyacını azaltmakta, taşıma ve gecikme riskini elimine etmekte, tedarikçilerin yüksek fiyat koyma ve taahhüt sürelerini uzatmalarının önüne geçmektedir. Yakınlık kümelerdeki iletişimi geliştirmekte ve tedarikçilerin ikincil ya da satış sonrası hizmetlerini (örneğin kurulum ve hata düzeltme gibi) sağlamalarını kolaylaştırmaktadır (Porter, 1998: 81).

Kümelenmeler işletmelerin inovasyon becerilerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, Silikon Vadisinde ve Austin'de bulunan bilgisayar şirketleri müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini diğer bölgelerde bulunan şirketlerle karşılayamayacak derecede hızlı bir şekilde karşılarlar. Kümelenme, içindeki diğer şirketler ve kurumlarla olan ilişkiler ayrıca şirketlere, teknoloji geliştirmek, parça ve makine erişimi, hizmet ve pazar kavramları gibi konuları erken öğrenmelerine yardımcı olur. Bu tarz bir öğrenme ziyaretler ve çoğunlukla yüz yüze temas yolu ile gerçekleştirilir. Kümelenmeler, inovasyonları görünür yapan fırsatlardan daha fazlasını sunarlar. Hızla hareket etmeyi sağlayan esnekliği ve kapasiteyi de sağlarlar. Kümelenme içindeki bir şirket genellikle inovatif çalışmalarında kullanacağı bir kaynağı hızlı bir şekilde elde edebilir. Yerel tedarikçiler ve ortaklar inovasyon sürecine dâhil olabilirler, bu



müşterilerin gereksinimlerini daha iyi karşılanmasını sağlayacaktır. Aksine kümelenme dışındaki bir şirket uzaktaki tedarikçiler ve diğer organizasyonlar ile koordine edeceği faaliyetlerde önemli zorluklar ile karşılaşacaktır (Bulu, Eraslan ve Şahin, 2004: 146).

Gulati, Nohria ve Zaheer'in (2000) yaptıkları bir çalışmaya göre firmanın katma değer üreten kalemleri sadece marka, teknolojik yetenek, yönetsel mükemmellik değil aynı zamanda bağlı oldukları ağlara ilişkindir. Firmanın sahip olduğu bağlar tek ve taklit edilemez bir varlıktır. Firmanın sahip olduğu ağ ve o ağ içerisindeki yeri oldukça önemlidir. Stratejik ağlarda merkezi bir yeri olan firmalar daha iyi bilgi kaynaklarına ulaşım daha iyi fırsatlar yakalayabileceklerinden çevre firmalara göre daha yüksek gelir elde etme imkanına sahiptirler (akt: Bulu ve Eraslan, 2004: 167).

Organizasyon çalışmalarına yönelik ekonomik yaklaşımlar, işlem maliyeti analizi de dâhil genelde verimlilik konusuna odaklanır (Williamson, 1981; akt: Bulu ve Eraslan, 2004: 167). Ağ perspektifi firmanın rekabet avantajını, maliyetlerini azaltırken esnekliğini korumasına izin vererek artırır. Firmalar arası rekabetten işbirliğine geçiş işlem maliyet ekonomisi perspektifi ile anlaşılabilir (Park, 1996; akt: Bulu ve Eraslan, 2004: 167). İşlem maliyet yaklaşımına göre firmanın amacı çevresi ile kaynaklan takas ederken maliyetlerini en aza indirmektir. İşlem maliyeti firma kaynak ya da bilgi takası yaptığı sırada oluşur. Firmalar diğerleri ile ihtiyacı olan kaynaklan almak için iletişime girerler ve bu ilişkiyi kontrol etmek ve yapmak zorundadırlar (Jones, 2001; akt: Bulu ve Eraslan, 2004: 167). Firmaların ağlar vasıtasıyla bir araya gelip tedarik zincirinin en güçlü olduğu noktada çalışması ile bütün ağı optimal şekilde çalışmaya doğru yönlendirmek doğru bir stratejidir. Bir firmanın diğeri karşısında rekabet ettiği geleneksel rekabet artık küreselleşmenin dünya köyünde geçerli değildir. Onun yerine artık ağa karşı ağ, yeni oyunun adıdır ve bu sebeple bir firmanın rekabet avantajı içinde bulunduğu ağa göre belirlenmektedir (Lakhal, Martel, Oral ve Montreuil, 1999; akt: Bulu ve Eraslan, 2004: 167).

## **2.11. Kurumsal Kuram ve Kümelenme**

Yüksek seviyede karşılıklı mutual ilişkiler, ortak girişim bilinci, rekabet ve koalisyon uygulamaları endüstriyel kümeleri örgütsel bir alan olarak karakterize etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983; Poudier ve St. John, 1996; akt: Sull, 2002: 2). Bu yüzden

bu yapılanmaların kurumsal kuram tarafından analizi önemlidir. Yerel toplum ve endüstrinin kesiştiği noktada yer alan endüstriyel kümeler, bu örtüşen yerel topluluk ve endüstrinin kurumsal güçleri yoğunlaştıracağı düşüncesi, bu oluşumu kurumsal kuram için ilginç bir analiz birimi haline getirmektedir (Sull, 2002: 2).

Kurumsal kuram açısından kümeler örgütlere düşük maliyet ve kaynak avantajı sağlamanın yanı sıra, içinde buldukları toplulukta meşruiyet sağlamaya ve yeni olmanın getirdiği dezavantajlardan da sakınmaya yardımcı olmaktadır (Aldrich ve Fiol, 1994; Singh, Tucker, & House, 1986; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1199).

Ayrıca küme içindeki firmalar arası ilişkilere katılmak, firmanın küme içindeki meşruiyetini de arttırmaktadır (Scott, 1989; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1199). Firmalar arası ilişkileri geliştirmek için harcanan çabalar da bir süre sonra firmaları bir arada tutan güçlü bağlara dönüşmekte ve bu paylaşılan bağlar, örneğin; Silikon Vadisi, Route 128, Fransa'daki bilim şehri gibi sıcak bölgelerde "Hot Spot" bulunan rakiplerin karmaşık çalışma ağları halinde şekillenmesini sağlamakta (Porter, 1990; Scott; 1989; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1199) ve çevrelerindeki üniversitelerle, kaliteli tedarikçilerle, yetenekli işçilerle sıkı bağlar oluşturmalarını sağlayarak ortak bir bilgi havuzu oluşturmaktadırlar. Rakip grupların yakınlığı yerel alt yapının yaratılmasını ve yetenekli işçi ve kaynak havuzunun geliştirilmesini sağlayarak (Porter, 1990; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1199) yerel rakip gruplarının hızlı bir şekilde endüstriyel alt yapıyı kurmalarını, maliyet ve zaman tasarrufu elde etmelerini sağlamaktadır (Porter, 1990; Scott; 1989; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1200). Alt popülasyon olarak ortaya çıkan bu endüstri kendine meşruiyet sağlayarak bölgedeki sermaye kaynaklarına erişimini ve pazarlarını genişletmektedir (Aldrich ve Fiol, 1994; Suchman, 1995; akt: Pouder ve St. John, 199: 1200). Böylelikle giderek artan sayıda örgütler kendilerine meşruiyet sağlamaktadır (Hannan ve Freeman, 1989; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1200).

Küme içindeki karşılıklı bağımlılıklar, paylaşılan kurumsal bağlantılar; ortak sermaye girişimleri, araştırma kuruluşları ve işçiler, firmaların meşruiyet sağlamasını desteklemektedir. Bu karşılıklı bağımlılıklar, kümeyi oluşturmak ve kaynaşmayı sağlamak için merkezi bir önem arz etmektedir. Ayrıca bu durum küme içerisinde

yüksek derecede bir homojenlik yaratmaktadır (Pouder ve St. John, 1996; akt: Lindsay, 2005: 76).

### **2.11.1. Eşbiçimliliğin Kümelenme Üzerinden Örgütlere Etkileri**

Araştırmacıların örgütler arası ağlar üzerine yaptıkları gözlemlere göre küme içindeki firmaların birlikteliği kabul edilebilir davranış normları tarafından yönetilmektedir. Bu normlar, sosyal ve profesyonel etkileşimler sonucunda kurumsallaşarak zamanla herkes tarafından kabul edilen oyun içindeki kurallar haline gelmektedir (Porac ve Thomas, 1994; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1208). Örgütsel formlara yerleşen bu zihni modeller, küme içinde içkinleşerek oluşan kolektif zihniyetin ya da makro kültürün önemli bir parçası haline gelmektedir (Porac ve Thomas, 1994; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1208). Kolektif zihniyet bir süre sonra küme içinde homojenliği teşvik ederek kurumsal güçlerin oluşumuna ön koşullar sağlamaktadır. Kümelerin evrimleşmesine bu noktadan bakıldığı zaman, rakipler, tedarikçiler, yerel topluluklar, iş gücü, sermaye girişimcileri, ve araştırma toplulukları, örgütsel alanda bir yapı olarak ortaya çıkmaktadırlar (Pouder ve St. John, 1996: 1208).

DiMaggio'nun (1983) tanımladığı örgütsel alan dört bileşenden oluşmaktadır ve bu bileşenlerin hepsi kümelerde görülmektedir: (a) alandaki örgütler arasında artan karşılıklı etkileşimler, (b) baskın rakiplerin ortaya çıkması ve iş birliklerinin kurulması, (c) bilgi artışı ve (d) ortak girişimlere katılma ya da ortak bir grup kimliği oluşturmanın getirdiği karşılıklı farkındalıklar (akt: Pouder ve St. John, 1996: 1209).

#### **2.11.1.1. Taklitçi Eşbiçimlilik Açısından Kümelenme**

DiMaggio'nun tanımından da anlaşılacağı üzere alan bir kere yaratıldı mı, belirsizlik ve kurumsal baskılar benzer örgütlenmeler oluşturmak için hemen harekete geçmektedirler. Teknoloji ve pazardaki belirsizlik taklitçi eşbiçimlilik olarak bilinen taklit yoluyla örgütlere uygun bir modeli teşvik etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1209). Örgütler belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarında araştırma maliyetlerini ekonomize etmek için (Cyert ve March, 1963; akt: Pouder ve St. John, 199: 1209) çevrelerinde başarılı olarak görülen diğer örgütlerin eylemlerini taklit etmeye başlamaktadırlar (Haveman, 1993; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1209).

Kurumsal kurama göre örgütler yeni gelişen bir alanda kısmen örgütsel araç ve amaçlarla ilgili nedensel belirsizliklere bağlı olarak (DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Sull, 2002: 2) yeni olmanın getirdiği bazı zorluklarla mücadele etmek zorundadırlar (Stinchcombe, 1965; akt: Sull, 2002: 2). Örgütler, hangi örgütsel rutinlerin daha uygun olduğu, hangi ürün dizaynının uygulanması gerektiği gibi konularda yüksek seviyede bir belirsizlikle karşı karşıyadırlar (Nelson ve Winter, 1982; Abernathy, 1978; Anderson & Tushman, 1990; akt: Sull, 2002: 3).

Örgütlerin böyle bir ortamda hayatta kalma şanslarını arttırmaları için alternatif rutinleri ve ürün tasarımlarını takip edip bu inovasyonları kendilerine adapte edip geliştirmeleri gerekmektedir (Klepper & Graddy, 1990; Klepper, 1996; akt: Sull, 2002: 3). Küme içinde örgütsel rutinleri gözlemlemek, kendine uyarlamak ve benimsemek, zımnî bilgi akışını kolaylaştırarak ürün dizaynındaki inovasyon ve genel rutinleri gözleme ve adapte etme maliyetlerini düşürebilmektedir (Powell, 1990; akt: Sull, 2002: 3). Zımnî bilgi akışı üzerinden sosyal ağlara girmek, girişimciye meşruiyet sağlamayı gerektirmektedir ki bunun içinde hâkim örgütsel rutinleri taklit etmesi ve topluluk içindeki “baskın biçimsel yapıya” uyum sağlaması gerekmektedir (Scott; 1992; akt: Sull, 2002: 3). Baskın biçimlere uymakla sonuçlanan meşruiyet, örgütlere sadece zımnî bilgiye ulaşmayı değil aynı zamanda gerekli kaynaklara ki bu kaynaklara finansal fonlar ve çalışan katılımı da dâhildir, erişimi sağlamaktadır (Aldrich & Fiol, 1994; Lomi, 1995; akt: Sull, 2002: 3).

#### **2.11.1.2. Zorlayıcı Eşbiçimlilik Açısından Kümelenme**

Zorlayıcı eşbiçimlilik küme içindeki aktörlerin bütünü (tedarikçiler, üreticiler, tüketiciler ve düzenleyiciler) oluşturduğu ilişkiyel ağlar sonucunda meydana gelmektedir. Örgütsel alanda eşbiçimlilik zımnî veya açıkça örgütsel uygulamalar ve düzenleyici yapılarla örgütlere empoze edilerek üretilmektedir (Rusten ve Bryson, 2007: 312). Kümelenmelerin çoğunluğu birçok yönüyle hükümetlerin güdümünde olan yapılarıdır, bu yüzden küme içindeki şirketlerin devletin kanun ve düzenlemelerinin yanı sıra içinde buldukları yapının resmi gerekliliklerini de yerine getirme zorunluluğu bulunmaktadır (Chaol ve Xiaofei, 2009: 648).

Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütsel alandaki prosedürler, kontroller ve yapıların uyum için kurumsal baskıları yaratmasıyla ortaya çıkmaktadır ( DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Poudet ve St. John, 1996: 1209). Küme içinde oluşturulan ortak amaçlar, süreçler, tedarikçi sistemleri ve benzeri yapılanmalar zamanla eşbiçimliliğin oluşmasını sağlamak için çalışan yapılar haline gelmektedirler. DiMaggio ve Powell (1983) alt/bağlı kuruluşların yapı ve uygulamalarının onay görmesi için ana/lider şirketin politikalarıyla uyumlu olmaları gerektiğini belirtmiştir ( Poudet ve St. John, 1996: 1209).

Endüstriyel küme içinde gelişen rutin ve normların hâkim hale gelmesi, küme içinde kendinden menkul bir kalite anlayışını da beraberinde getirmektedir (Berger & Luckman, 1967; Zucker, 1977; akt: Sull, 2002: 3). Örneğin baskın bir yerel tedarikçi belirli bir kalite standardını yakaladığı zaman bütün yerel rakipler de aynı seviyede girdi kalitesine ulaşmak istemektedirler. Bu durumda küme içindeki firmaların kalitede benzer ve yakın özellikler göstermesine neden olmaktadır. Sermaye girişimcileri firmaların finansmanında örgütlerden belirgin bir strateji ve planlama istemekte, bu durumda küme içindeki firmaların strateji ve planlamada benzer özellikler göstermelerine neden olmaktadır (Poudet ve St. John, 1996: 1209).

### **2.11.1.3. Normatif Eşbiçimlilik Açısından Kümelenme**

Kümelenmenin sosyal ağları arasında derinlemesine gerçekleşen ekonomik işlemlerin içkinliğine bağlı olarak (Granovetter 1986; akt: Sull, 2002: 3) küme içindeki teamüllere ilişkin sosyal yaptırımlarda artışlar meydana gelebilmektedir (Biggart, 1989; akt: Sull, 2002: 3). Bu durum da küme içindeki örgütlerin üzerinde normatif eşbiçimlilik baskılarının artmasına sebep olmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Sull, 2002: 3).

Yine küme içindeki ortak kimliğin belirli araştırma kuruluşları ve üniversitelerle kurdukları ilişkiler normatif baskının oluşmasında etken unsurlardan biri olarak gösterilebilir ( DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Poudet ve St. John, 1996: 1209). İşe alınan araştırmacı ve çalışanın bölgedeki üniversitelerden ve rakiplerden sağlanması, bir süre sonra problemleri benzer şekilde tanımlayan, bilgileri benzer şekilde filtreleyen bir gurubu ortaya çıkartmaktadır ( DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Poudet ve St. John, 1996: 1209).

Küme içinde kullanılan ortak bilgi kaynakları, etkileşimlerin sıklığı ve yöneticiler arasında oluşan ortak zihniyet, küme içinde yöneticiler arasında paylaşılan ortak bilişsel rekabet modelini oluşturmakta ve güçlendirmektedir (Pouder ve St. John, 1996; akt: Sull, 2002: 3).

Bu kurumsal baskılar bir süre sonra hızla değişen rekabet ortamına, küme içindeki örgütlerin geliştirdiği ortak bilişsel rekabet modeli çerçevesinde değişimlere etkin bir şekilde adapte olabilmelerine imkân verebilir (Sull, 2002: 3).

Yığılma ekonomileri içindeki coğrafi kümelenmelerin zihinsel modelleri ve rekabetçi davranış kalıpları küme içinde derin bir yapı oluşturmaktadır. Pouder ve St. John'un (1996) tanımına göre bu derin yapı " küme içindekilerin küme dışındaki rakiplere göre farklı davranışlar sergilemesine, pazardaki eğilimleri ve rakipleri farklı değerlendirmelerine neden olmaktadır" (Lindsay, 2005: 76).

Endüstrinin olgunlaşmasıyla birlikte teknik seviyedeki belirsizliğin azalmasına karşın, küme içindeki örgütler paydaşlarını taklit etmeye devam etmektedirler ( DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Sull, 2002: 3) ve küme üyelerinin coğrafi yakınlığı da taklitçi, normatif ve zorlayıcı eşbiçimliliğin devam etmesine olanak sağlamaktadır.

## **2.12. İnovasyon, Kümelenme ve Kurumsal Kuram Arasındaki İlişki**

Daha önceki bölümlerde inovasyon ve kümelenme ile ilgili kullandığımız literatüre baktığımız zaman aslında her biri kurumsal kuramın ön gördüğü yapılanma biçimlerini farklı perspektiflerden bakarak tanımlamakta ya da tarif etmektedirler. Marshall'ın endüstriyel bölgeler ve dışsallıkları, sanayi kümelenmeleri, inovatif Milieu yaklaşımı, yeni endüstriyel bölge yaklaşımı, ağ yaklaşımı ya da bölgesel ve ulusal inovasyon sistemi yaklaşımı gibi. Bütün bu yaklaşımlar farklı çıkış noktalarına sahip olsalar da (Orlemans ve diğ., 2001a: 340) aslında her birinin gerçekleştiği çevre kurumsal alandır.

Birçok kümelenme devlet kuruluşlarını ve üniversiteleri, standart koyucu ajansları, düşünce kuruluşlarını, meslek eğitim kuruluşlarını ve ticaret kuruluşlarını kapsamaktadır (Porter, 1998: 78) ve endüstriyel kümeler, birleşmiş kurumlar ve birbirine bağlı firmalar tarafından oluşmuştur (Porter, 1998; akt: Martin ve Sunley, 2003: 10). Bu noktada kümelenmeye kurumsal kuram perspektifinden baktığımız zaman Rosenfeld'in

(1997) bilgi akışlarının, firmalar arası işbirliğinin ve sosyal alt yapının önemini vurgulayarak bir kümenin coğrafi olarak benzer yoğunlaşmalardan, ilişkili ve tamamlayıcı faaliyetlerden, aktif işlem kanallarından, iletişim ve karşılıklı etkileşimden, özel bir alt yapıdan, ortak işgücü pazarı ve servislerinden, ortak dış tehdit ve fırsatlardan oluştuğunu (Rosenfeld, 1997, akt: Isbasoiu, 2007: 3) öne sürdüğü tanımlaması ile kurumsal kuramın çevre tanımlaması bir birleri ile örtüşmektedir.

Camagni'nin de "inovatif Milieu" larda belirttiği gibi ekonomik alan; sosyal hareketlerin, kişiler arası sinerjinin ve sosyo-kolektif hareketliliğin meydana geldiği bir alana dönüşerek, belirli yerel bölgelerdeki inovatif kapasiteyi ve ekonomik başarıyı betimlemektedir. Camagni'nin burada mekânsal yakınlığın delilleri ışığında vurgulamak istediği yalnızca fiziksel mesafenin azalmasıyla elde edilen düşük taşımacılık maliyetleri ve diğer avantajlar değil, bunun yanında kolay bilgi değişimi, kültürel ve psikolojik davranışlardaki benzerlikler, kişiler arası temaslar ve firmalar arası iş birliklerinin sıklığı ve bölge içindeki hareketlerin yoğunluğudur. Ayrıca ağlar içindeki firmalar arasındaki yakınlık, zaman içinde kümelerin kapasitelerini ve değişen çevre koşullarına karşı cevap olarak esnekliklerini arttırmada, inovasyon ve öğrenme yeteneklerini geliştirmede ve küme firmaları tarafından yeni bilgi yaratımında da hayati öneme sahip olduğunu vurgulamıştır (Camagni 1991; Keeble, 2001; akt: Vuçič, 2009: 29).

Örgütler birbirine benzeme ve farklılaşma konusunda çeşitli baskılar tarafından yönlendirilmektedirler. Şebeke literatürü, aynı kliğin üyesi olsunlar ya da olmasınlar, aynı pozisyonda olsunlar ya da olmasınlar, benzer yapısal konumları paylaşan firmaların diğer firmalara göre bir birlerinden daha güçlü bir şekilde etkilendiğini ileri sürmektedir (Burt, 1992; Podolny, Stuart and Hannan, 1996; Gulati ve Gargiulo, 1999; akt: Pont ve Nohria, 2002: 307).

Küme içindeki karşılıklı bağımlılıklar, paylaşılan kurumsal bağlantılar; ortak sermaye girişimleri, araştırma kuruluşları ve işçiler, firmaların meşruiyet sağlamasını desteklemektedir. Bu karşılıklı bağımlılıklar, kümeyi oluşturmak ve kaynaşmayı sağlamak için merkezi bir önem arz etmektedir. Ayrıca bu durum küme içerisinde yüksek derecede bir eşbiçimlilik yaratmaktadır (Pouder ve St. John, 1996; akt: Lindsay, 2005: 76).



DiMaggio'nun (1983) tanımladığı örgütsel alan dört bileşenden oluşmaktadır ve bu bileşenlerin hepsi kümelerde görülmektedir: (a) alandaki örgütler arasında artan karşılıklı etkileşimler, (b) baskın rakiplerin ortaya çıkması ve iş birliklerinin kurulması, (c) bilgi artışı ve (d) ortak girişimlere katılma ya da ortak bir grup kimliği oluşturmanın getirdiği karşılıklı farkındalıklar (akt: Pouder ve St. John, 1996: 1209). Örgütsel formlara yerleşen bu zihni modeller, küme içinde içkinleşerek oluşan kolektif zihniyetin ya da makro kültürün önemli bir parçası haline gelmektedir (Porac ve Thomas, 1994; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1208). Kolektif zihniyet bir süre sonra küme içinde homojenliği teşvik ederek kurumsal güçlerin oluşumuna ön koşullar sağlamaktadır (Pouder ve St. John, 1996: 1208). Bu noktada Rogers'ın (1983: 34) dile getirdiği yayılım *“sosyal bir sistemin üyeleri arasında belirli iletişim kanalları ile inovasyonun yayılma süreci”* DiMaggio'nun tanımladığı bu dört alan için önemli bir açıklayıcı haline gelmektedir. Çünkü kümelerdeki eşbiçimlilik yayılım perspektifi ile birlikte ele alındığı zaman Rogers'ın (1983: 6) dile getirdiği *“yeni bir fikir veya buluş ortaya çıktığında, uygulandığında veya reddedildiğinde sosyal bir değişime bağlı olarak gelişen bazı sonuçlar meydana gelir”* ifadesi eşbiçimliliğin daha sağlıklı algılanmasına yardımcı olabilir. Kurumsal kuramın teşvik edici unsurlarını yani taklitçi, zorlayıcı ve normatif eşbiçimliliği kümelenme ve yayılım açısından irdelersek;

Teknoloji ve pazardaki belirsizlik taklitçi eşbiçimlilik olarak bilinen taklit yoluyla örgütlere uygun bir modeli teşvik etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1209). Yine yayılım literatüründe de belirsizlik yayılımla ilgili olarak öne çıkan bir durumdur. Belirsizlik bir olayla ilgili göreceli olarak oluşan alternatiflere bağlı olarak meydana gelen bir durumdur. Belirsizlik derecesi bireylerin elde ettikleri bilgilerle azaltılabilmektedir. Bilgi ise bir duruma bağlı olarak gelişen bir dizi alternatif arasından seçimimizi etkiler (Rogers, 1983: 34-35). Örgütler belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarında araştırma maliyetlerini ekonomize etmek için (Cyert ve March, 1963; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1209) çevrelerinde başarılı olarak görülen diğer örgütlerin eylemlerini taklit etmeye başlamaktadırlar (Haveman, 1993; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1209). Örgütler, hangi örgütsel rutinlerin daha uygun olduğu, hangi ürün dizaynının uygulanması gerektiği gibi konularda yüksek seviyede bir belirsizlikle karşı karşıyadırlar (Nelson ve Winter, 1982; Abernathy, 1978; Anderson & Tushman, 1990; akt: Sull, 2002: 3). Küme içinde örgütsel rutinleri gözlemlemek, kendine uyarlamak ve



benimsemek, zımni bilgi akışını kolaylaştırarak ürün dizaynındaki inovasyon ve genel rutinleri gözlemlenme ve adapte etme maliyetlerini düşürebilmektedir (Powell, 1990; akt: Sull, 2002: 3). Ayrıca zımni bilgi akışı üzerinden sosyal ağlara girmek, girişimciye meşruiyet sağlamayı gerektirmektedir ki bunun için de hakim örgütsel rutinleri taklit etmesi ve topluluk içindeki “baskın biçimsel yapıya” uyum sağlaması gerekmektedir (Scott; 1992; akt: Sull, 2002: 3). Bu yüzden küme içinde herhangi bir teknik alanda beceri sahibi örgütlerle kurulacak ilişkiler; yeni rutinler öğrenme ve gelişmiş teknik bilgiye sahip olma fırsatı sunabilmektedir (Stuart, 2007: 794). Bu durumda belirsizlik karşısında küme ya da ağ içindeki örgütlerin başarılı örgütleri belirsizliğe karşı model olarak almasına, sonucunda eşbiçimleşmeye ve eşbimleşmelerin yayılmasına ve sosyal bir değişime neden olmaktadır.

Endüstriyel küme içinde gelişen rutin ve normların hâkim hale gelmesi, küme içinde kendinden menkul bir kalite anlayışını da beraberinde getirmektedir (Berger & Luckman, 1967; Zucker, 1977; akt: Sull, 2002: 3). Örneğin baskın bir yerel tedarikçi belirli bir kalite standardını yakaladığı zaman bütün yerel rakipler de aynı seviyede girdi kalitesine ulaşmak istemektedirler. Sermaye girişimcileri firmaların finansmanında örgütlerden belirgin bir strateji ve planlama istemekte, bu durumda küme içindeki firmaların strateji ve planlamada benzer özellikler göstermelerine neden olmaktadır (Pouder ve St. John, 1996: 1209). Dolayısıyla da makro kültürde ortak stratejik ve zihinsel bir modelinde gelişmesi sağlanmaktadır.

Yine küme içindeki ortak kimliğin belirli araştırma kuruluşları ve üniversitelerle kurdukları ilişkiler normatif baskının oluşmasında etken unsurlardan bir olarak gösterilebilir (DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1209). İşe alınan araştırmacı ve çalışanın bölgedeki üniversitelerden ve rakiplerden sağlanması, bir süre sonra problemleri benzer şekilde tanımlayan, bilgileri benzer şekilde filtreleyen bir gurubu ortaya çıkartmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1209). Küme içinde kullanılan ortak bilgi kaynakları, etkileşimlerin sıklığı ve yöneticiler arasında oluşan ortak zihniyet, küme içinde yöneticiler arasında paylaşılan ortak bilişsel rekabet modelini oluşturmakta ve güçlendirmektedir (Pouder ve St. John, 1996; akt: Sull, 2002: 3). Bu kurumsal baskılar bir süre sonra hızla değişen rekabet ortamına, küme içindeki örgütlerin geliştirdiği ortak bilişsel rekabet modeli

çerçevesinde değişimlere etkin bir şekilde adapte olabilmelerine imkân verebilir (Sull, 2002: 3).

Kurumsal kuram meşruiyet kazanmak için gerekli örgütsel performansların hangi çevresel beklentilere bağlı olduğunu vurgularken farklı literatürlerde örgütlerin farklılaşarak performanslarını arttırabileceğini göstermektedir. Stratejik yönetim araştırmaları farklılaşan örgütlerin daha az rekabet ettiklerini ve dolayısıyla performanslarını arttırdıklarını tartışmaktadır (Baum ve Singh, 1994; Barney, 1992; akt: Villadsen, 2010: 8). Bu noktada inovasyon ve standardizasyon (*burada standardizasyon eşbiçimlilik olarak kabul edilmektedir*) arasındaki ikilem bu iki unsurun bir birlerinin zıtları olarak algılanmalarına neden olmaktadır. Her ne kadar inovasyon ve standartlaşma örgütleri farklı noktalardan hareketle çevreleseler de, bir birlerinden oldukça farklı kavramlarımış gibi gözükseler de, aslında bir birleri ile oldukça uyumlu ve bağlantılı kavramlardır(Stensaker ve Norgard, 2001: 474). Çünkü inovasyon ve standardizasyon arasındaki ikileme uyum perspektifinden baktığımız zaman bu iki kavramın uyum sayesinde belirli bir örgütsel sektör içinde değişimin çeşitli kurumsal ve teknik standartlar doğrultusunda meydana geldiği ortaya çıkacaktır. Bu yüzden benzerlik ve farklılıklara neden olan yapıları araştırmanın en iyi yolu örgütlerdeki eşbiçimliliği daha iyi incelemekten geçmektedir (Villadsen, 2010: 8)

*Kuruluşların teknik gereklilikler dışında farklı uygulamalara bağlı olarak, meşruiyetlerini devam ettirmek için baskılara yüzeysel uyduğu fikri eşbiçimliliğin örgütler arasında otomatik olarak yayılmadığını öne sürmektedir. Örgütler kurumsal beklentilere uyararak meşruiyetlerini daha az riske etmektedirler ( Standgaard ve Dobbin, 2006; akt: Villadsen, 2010: 9).*

Bu noktada Rogers'ın (1983) çalışmasında dile getirdiği inovasyonun benimsenme sürecinin aşamaları önemli bir açıklayıcı görevi görmektedir. Çünkü bu benimseme sürecinin aşamaları "*inovasyonu fark etme ve inovasyon ile ilgili bilgi sahi olma, inovasyona karşı olumlu veya olumsuz tutum geliştirme, inovasyonu benimseme veya reddetme kararını verme, inovasyonu kullanma veya uygulama ve inovasyonla ilgili beklentilerin gerçekleşme derecesini sorgulama (Rogers, 1983: 21)*" örgütlerin baskılara bilinçsiz bir şekilde uymadığını, belli bir bilinç doğrultusunda ve gerektiği zaman ise yüzeysel uyararak baskıları engellediklerini göstermektedir.

Standgaard ve Dobbin'in bu ifadesini az önce yukarıda da belirttiğimiz DiMaggio ve Powell'ın; *Teknoloji ve pazardaki belirsizlik, taklitçi eşbiçimlilik olarak bilinen taklit yoluyla örgütlere uygun bir modeli teşvik etmektedir* ( DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Poudier ve St. John, 1996: 1209), ifadesi ile birleştirdiğimiz zaman neden farklılaşma ve standardizasyonun bir uyum sergilediğini daha iyi anlayabiliriz. Çünkü bu sayede örgütsel rutinleri gözlemlemek, kendine uyarlamak ve benimsemek, zımni bilgi akışını kolaylaştırarak ürün tasarımındaki inovasyon ve genel rutinleri gözleme ve adapte etme maliyetlerini düşürebilmektedir (Powell, 1990; akt: Sull, 2002: 3). Ayrıca meşruiyet sağlamak için hâkim örgütsel rutinlerin taklit edilmesi ve topluluk içindeki “baskın biçimsel yapıya” uyum sağlanması (Scott; 1992; akt: Sull, 2002: 3) küme içindeki belli standartların karşılanmasını sağlamakta ve belirsizlik riskini azaltarak örgütlere ortak zihinsel model çerçevesinde kolektif bir farklılaşma fırsatını da sunmaktadır. Farklı boyutlar arasında eşbiçimlilik ayrımı, benzerlik yoluyla meşruiyetin korunmasını sağlarken aynı zamanda sürdürülebilir rekabet/ rekabeti sürdürmek için de bir çözüm teşkil etmektedir (Deephouse, 1999; akt: Villadsen, 2010: 9). Çünkü araştırmalar göstermektedir ki pazarda belirsiz kimlik sergileyen örgütler cezalandırılmaktadır ( Zuckerman, 1999; akt: Villadsen, 2010: 9).

Eşbiçimlilik ve farklılaşma arasındaki ilişkiyi inovasyon sistemi (İS) açısından da iyi bir şekilde irdelememiz gerekmektedir. İS'ye göre değişim sürecinde şu unsurların etkileri bulunmaktadır. Üretim sistemi, pazarlama sistemi, inovasyon kullanıcıları, finans sistemi, iş gücü sendikaları, ticaret politikalarını formüle eden ve yürüten kurumlar, inovasyonun kullanımını düzenleyen ve çevre ile doğal kaynaklar üzerindeki etkisini düzenleyen kurumlar, kültür ve sosyal normlar gibi resmi ve resmi olmayan dolaylı kurumlar bütününden oluşmaktadır (Lundvall, 1992: Koç ve Mente, 2007: 4). Organizasyonlar arası oluşan bu bağlar ve işbirlikleri sayesinde firmalar kolaylıkla rekabetçilik stratejilerini kurabilmekte ve inovasyon yapılarını inşa edebilmektedir. İnovasyon, firmaları gruplaştırma ve bir ağ yaratma eğilimi içerisindedir. Grup firmalarca inovasyon daha çabuk olgunlaşır ve inovasyon sürecindeki yapısal değişimler daha kolayca gerçekleşir ( Ulusoy ve diğ., 2008: 30). Yayılım literatüründe de ağ ilişkileri bilgi transferini sağlayan birer araç olup, dışsal olarak geliştirilmiş bilginin içselleştirilmesi sürecinde hızlandırıcı bir role sahiptir (Boari ve Lipparini, 2000; akt: Köker, 2011: 50). Ayrıca yayılım literatüründe yerleşik ilişkilerin çevresel

belirsizliğin arttığı durumlarda doğru eylemin ne olması gerektiği yönündeki bilgiyi aktörlere sağladığı dile getirilmektedir (Köker, 2011: 50). Bu nokta da tekrar DiMaggio ve Powell'ın; *Teknoloji ve pazardaki belirsizlik, taklitçi eşbiçimlilik olarak bilinen taklit yoluyla örgütlere uygun bir modeli teşvik etmektedir* (DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1209), ifadesine geri dönüp yayılım literatürü üzerinden irdelenecek olursak örgüt topluluklarının bir araya gelerek oluşturdukları inovasyon sistemi ve sonucunda meydana gelen ilişkiler ve bilgi aktarımlarının oluşturduğu kolektif zihniyet ve ortak zihni modeller örgütler arasında başarı için çeşitli modellerin seçimini teşvik etmekte bu durumda yayılıp eşbiçimleşmeye neden olmaktadır. Özetle inovasyon sonucunda bir araya gelen firma topluluklarının oluşturdukları kümeler kurumsal yapılar haline dönüşmektedirler. Dolayısıyla teknolojik değişim beraberinde sadece rekabete ve/veya yapıya bağlı bir değişimi getirmemektedir, bu değişim beraberinde kurumsal bir değişimi de getirmektedir, bu yüzden teknik ve kurumsal çevreler dediğimiz yapılar bir birlerinden tamamen bağımsız düşünülebilecek yapılar değildirler.

Bu noktada, Pouder ve St. John'un yukarıda aktardığımız kümelenme ile ilgili varsayımını inovasyona uyarlıysak; inovasyon için kullanılan ortak bilgi kaynakları, etkileşimlerin sıklığı ve yöneticiler arasında oluşan ortak zihniyetin inovasyonu gerçekleştiren yöneticiler arasında paylaşılan ortak bilişsel rekabet modelini oluşturduğu ve güçlendirdiği sonucuna ulaşırız. Yine Pouder ve St. John'un ifadeleri üzerinden devam edersek, örgütsel formlara yerleşen bu zihni modellerin inovasyonu gerçekleştirenler arasında içkinleşerek oluşan kolektif zihniyetin ya da makro kültürün önemli bir parçası haline geldiğini ve kolektif zihniyetin de bir süre sonra inovasyonu gerçekleştirenler arasında eşbiçimliliği teşvik ederek kurumsal güçlerin oluşumuna ön koşullar sağladığını görebiliriz. Bu kurumsal baskılar da bir süre sonra hızla değişen rekabet ortamında, inovasyonu gerçekleştiren örgütlerin geliştirdiği ortak bilişsel rekabet modeli çerçevesinde, değişimlere etkin bir şekilde adapte olabilmelerine imkân verebilir. Bu noktada kurumsal kuramın taklitçi, zorlayıcı ve normatif eşbiçimliliği teşvik edici unsurlarını inovasyon açısından irdelersek;

Kurumsal kurama göre “model alma” Belirsizliğe bir cevaptır (DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Gabbay ve diğ., 2001: 138). Olaylar ve sonuçlar arasındaki ticari ilişkiler çok

zayıf algılandığında, ticari çevre ön görülemez olduğunda, ya da örgütsel alan sürekli ve ön görülemez bir şekilde değiştiğinde, örgütler etrafındaki diğer örgütleri taklit etme eğilimine girerler. Alandaki bir oyuncu başarı için bir model haline geldiğinde, bu oyuncu başarılı ve meşru olarak görülmeye başlanmakta ve örgütsel alan giderek homojenleşmektedir (Gabbay ve diğ., 2001: 138). Yine inovasyonun da var olan sistemler içerisinde yayılım göstermesi için başka aktörlerin de inovasyonun yaratmış olduğu avantajları yakalamış olması (Yeloğlu, 2009: 78) belirsizliğe model almada ve yayılmada önemli bir unusrunu teşkil etmektedir. Bir inovasyonla ilgili olarak yüksek seviyede bir belirsizlik oluştuğu zaman “ rekabetçi çoğunluk baskısının” inovasyonun tanınması için inovasyonu ortaya çektiği ileri sürülmektedir. Potansiyel uygulayıcıların oluşturduğu çoğunluk bu inovasyon riskini başarı olarak algılıyorsa ve eğer bu inovasyonu uygulamazlar ise performanslarının ortalamanın altına düşeceğine inanırlarsa taklitçi eşbiçimliliğin devreye gireceği ve inovasyonun yayılmaya başlayacağı ön görülmektedir (Gyau ve Stringer, 2011: 135). Bir inovasyonu benimsemek isteyenler, inovasyonun kendilerine yarar sağladıklarını düşündükleri sürece o inovasyonun faydaları ve uygunluğu üzerinde dururlar. İnovasyonun faydaları ve uygunluğu kesinlik kazandığı zaman benimseyenlerce konumlandırılması kolaylaşır. Bu özelliklerin inovasyonu benimseme üzerinde dolaylı veya direkt etkileri hem benimseme sayısının hem de yayılım hızının ne yönde olacağını belirleyici bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Yeloğlu, 2009: 79). İnovasyonla ilgili bilgilenme ve sorgulama aşamasının sonucunda meydana gelen yayılımın Rogers’a (1983: 35) göre dört ana faktörü bulunmaktadır, bunlar: inovasyon, iletişim kanalları ( belirli bir alandaki), zaman ve sosyal sistem. Taklitçi eşbiçimlilik ve yayılım açısından inovasyondan fayda sağlamaya başlayan örgütlerin ön plana çıkması veya sistem içerisinde merkezde bulunan baskın örgütlerin inovasyonu diğer örgütlerden daha önce benimsemesi, inovasyonu daha sonra benimseyen diğer aktörlere bir “model” teşkil etmesi bakımından önem taşımaktadır. Teşkil edilen modelin (örneğin örgütsel yapının, stratejinin ve/veya uygulamanın ya da yeni üretim teknolojisinin), diğer aktörler tarafından da benimsenmeye başlanması, inovasyonun yayılmaya başlamasındaki ilk adımlardan bir olacaktır. Bu, bir bakıma inovasyonun merkezden çevredeki örgütlere doğru yayıldığına da göstergesidir (Yeloğlu, 2009: 79).

İnovasyon uygulamalarının zorlayıcı eşbiçimlilik tarafından açıklanmasına baktığımız da ise örneğin müşterilerin daha iyi servis taleplerinin, operasyonlarla ilgili olarak ortaya çıkan yeni standartların bu inovatif uygulamaların seçimini ve kullanımını körüklediği öne sürülmektedir. Gyau ve Stringer'e göre gerçek ya da algılanan, her ne şekilde olursa olsun, bu endişeler uygulayıcılar tarafından çeşitli inovasyon biçimleri ve standartlarını seçmelerine neden olmakta ve müşteriler tarafından daha etkili ya da kullanışlı olarak algılanmalarını sağlamaktadır (Gyau ve Stringer, 2011: 135). Bu durum da inovasyon uygulayan örgütleri rekabet edebilmeleri için kendi aralarında bir birlerini zorlamalarına neden olmaktadır. Ayrıca yayılım literatürüne göre, inovasyonların çevrede bulunan diğer aktörler (örneğin ana sanayi firmaları, finansal piyasalar vb.) tarafından örgütsel alanda bulunan diğer örgütlere farklı baskılar sonucu benimsetilmeye çalışılması ise yayılımın devam etmesi ve yayıldıkça inovasyonun kanıksandığı ve meşrulaştığı anlamına (DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Yeloğlu, 2009: 79) gelebilmektedir. Buna göre, inovasyon sistem içerisindeki öncü aktörler tarafından ilk olarak benimsenecek, daha sonra öncü aktörlerin farklı yöndeki baskıları sistemdeki diğer aktörlerin de inovasyonu benimsemelerine neden olacak ve zamana bağlı gerçekleşen süreç içerisinde benimseyen örgüt sayısında anlamlı bir artış olacaktır. Zorlayıcı diğer bir baskıyı ise “Yasalar, toplumsal kurallar, kültürel normlar, rutinler, alışkanlıklar, teknik standartlar gibi öğelerin oluşturduğu kurumsal bir yapı olarak” İS (Lundvall, 2000: Elçi ve diğ., 2008: 35) oluşturmaktadır. İS tek tek veya birlikte yeni teknolojilerin geliştirilmesine ve yaygınlaştırılmasına katkıda bulunan, hükümetlerin inovasyon sürecini yönlendirmek amacıyla izleyeceği politikaların çerçevesini çizen bilginin, becerinin ve eserlerin yaratıldığı, depolandığı ve transfer edildiği bir yapıyı oluşturmaktadır (Metcalf 1995: Durgut ve Akyos, 2001: 3). Örneğin devletlerin Kyoto protokolünü imzalaması ve bu protokole göre karbon emisyonunu belirli bir seviyenin altına çekmeyi taahhüt etmesi hükümetlerin inovasyon politikalarını şekillendirmekte ve bu inovasyon politikaları da otomobil endüstrisi gibi çeşitli endüstrilerin inovasyonlarını şekillendirmektedir.

Normatif eşbiçimlilik ile ilgili olarak Freeman (1992) ve Nelson'ın (1993) İS tanımlamalarından hareket edecek olursak; yeni teknolojilerin üretimi ve yayılımında aktif olarak bulunan özel ve kamu AR-GE laboratuvarları, kalite kontrol ve test birimleri gibi kurumlar, yeni teknolojinin üretim ve yayılımını düzenleyen patent

enstitüleri, ulusal standart enstitüleri gibi kurumlar, bilimsel ve teknik bilginin girişi ve yayılmasını destekleyen bilimsel ve teknik bilgi servisleri, bilim parkları, yayınlar, kütüphaneler ve üniversiteler gibi kurumlar, nitelikli iş gücü, teknik becerileri sağlayan öğretim sistemi ve sınai eğitim sistemi gibi kurumlar ile bilim ve teknoloji politikalarını formüle eden ve yürüten bakanlıklar, ulusal araştırma konseyleri gibi kurumlar (Koç ve Mente, 2007: 4) belli bir bilişsel yapının oluşmasına, yayılmasına ve köklenmesine olanak sağlayarak normatif ve zorlayıcı eşbiçimliliğin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

### **2.13. Tartışmanın Teorik Bir Model Çerçevesinde Kurgulanması**

Bu çalışmada “*eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?*” sorusu araştırmanın temel sorusu olarak ön plana çıkmaktadır. Bu yüzden eşbiçimliliğin değişim için bir kaynak, itici bir güç olup olmadığı inovasyon ve kümelenme olguları üzerinden sorgulanacaktır.

Çalışmanın başlangıcında da belirtildiği üzere Greenwood ve Hinings’in (1996) çalışması bazı noktalarda farklılaşsa da bu araştırma için önemli bir perspektif sunmaktadır. Greenwood ve Hinings radikal örgütsel değişimleri açıklamada kurumsal kuramın çok işlevsel bir temele sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu durumla ilgili olarak Greenwood ve Hinings’in örgütsel değişimi izah ederlerken hareket ettiği üç temel nokta bulunmaktadır (Greenwood ve Hinings, 1996: 1023). Yazarlar ilk olarak örgütlerin değişime direnç göstermesinin ana kaynağını, örgütün normatif bir biçimde kurumsal bağlamın içine gömülmüş olmasına bağlamaktadır. İkinci olarak radikal değişimlerdeki tekrar oranının ve değişim için atılan adımların büyüklüğünün, örgütün içine dâhil olduğu sektörel alanın yapısına bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedirler. Greenwood ve Hinings son olarak aynı sektörde olsalar bile örgütlerin ortaya koydukları farklı iç dinamiklere bağlı olarak gerçekleşen radikal değişim dinamiklerinin sektörel olarak incelenmesi gerektiğini dile getirmektedirler (Greenwood ve Hinings, 1996: 1023).

Bu çalışma Greenwood ve Hinings’in çalışmasından farklı olarak radikal örgütsel değişimlere odaklanmak yerine örgütlerin rekabet edebilmek için değişim ihtiyacı içinde olduğu düşüncesine odaklanmaktadır. Örgütlerin değişime direnç göstermesinin



ana kaynağı olarak, örgütün normatif bir biçimde kurumsal bağlamın içine gömülmüş olması düşüncesi bu çalışma için önemli bir noktadır. Çünkü bu çalışmada bu kurumsal bağlam içinde bulunan örgütlerin sektörün özelliklerine göre değişime direnç göstermesi düşüncesi ile ilgili bir farklılaşma öngörülmektedir. Şöyle ki, bu bağlam yine sektörün özelliklerine göre sadece değişime direncin değil, değişimin bir kaynağı olarak da yorumlanabilir. Greenwood ve Hinings'in açıkladığı bağlamdan bu şekilde bir farklılaşmaya gitmemizi sağlayan sektörel değişkenler ise inovasyon ve kümelenmedir. Bu doğrultuda her iki özelliğin de görüldüğü bir sektör olan otomotiv sektöründeki kümelenme bu araştırmanın yürütüleceği alan olarak seçilmiştir. Çünkü otomotiv sektöründeki inovasyon ve kümelenmeye bağlı olarak yaşanan rekabet ve değişimler çalışmada ileri sürülen iddiaların incelenmesi için çok uygun bir yapı sergilemektedir.

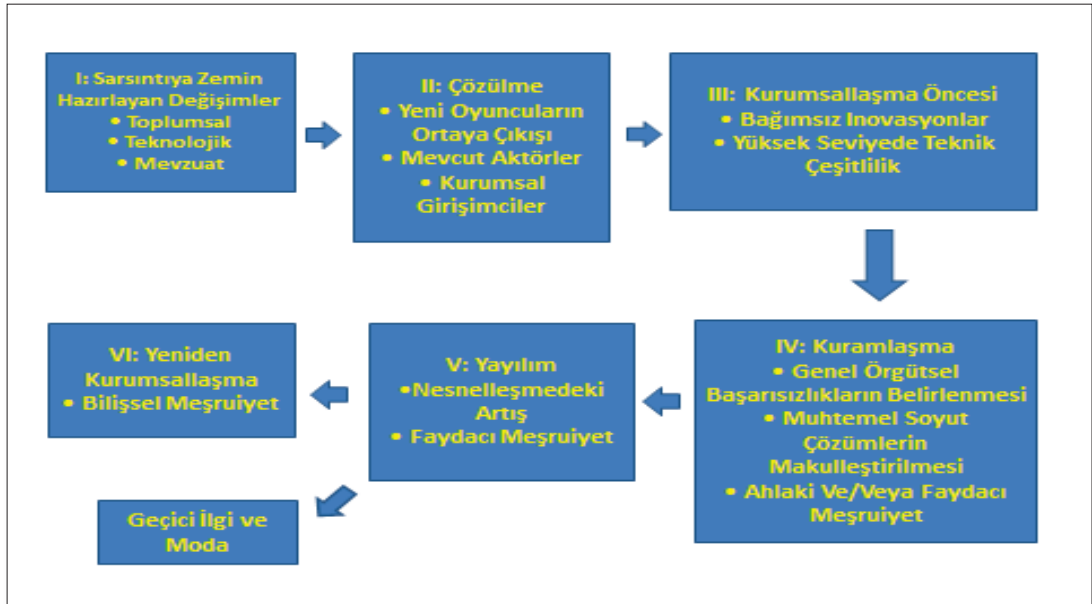
Barley ve Tolbert (1997), kurumları hem eylemi sınırlayan, hem de eylemce değiştirilen bir unsur olarak tanımlamakta ve belirli bir bağlam ve zaman düzleminde kurumları kodlayan eylem kalıplarının (scripts) nasıl yaratıldığını, değiştirildiğini ve yeniden üretildiğini araştırmak için, ardışık aşamalardan oluşan altı safhalı bir kurumsallaşma süreci modeli önermektedirler (Özen, 2002: 53).

Kurumsal değişim, kurumsal bağlamda meşrulaştırılan yeni uygulamanın görece çok sayıda örgüt tarafından benimsenmesi ile mümkündür. Ancak burada "benimseme" olgusunun, benimseme-benimsememe türünden kesikli değil, bir ucunda yeni uygulamanın "farkına varma" diğer ucunda ise uygulamanın "kurumsallaşması" olan bir süreç olduğu vurgulanmaktadır (Zeith, Mittal ve McAulay, 1999; Zucker, 1991; akt: Özen, 2002: 53). Genel olarak incelendiğinde, bu benimseme biçimlerinin, bir yanda ussal diğer yanda törensel benimseme biçimi olan bir süreklilik arz ettiği söylenebilir. Ussal benimseme biçimi, yeni uygulamaya ilişkin kurumsal baskılardan bağımsız olarak, örgütlerin yeni uygulamayı teknik verimlilik açısından değerlendirerek ve kendi örgütsel koşullarına uyumlayarak benimseyip yayılmasına karşılık gelmektedir. Bu benimseme biçiminde, kurumsal baskılar karşısında meşruiyet elde etme kaygısından çok, verimliliği artırma çabası egemendir. Törensel benimseme biçiminde ise, örgütlerin içerildikleri kurumsal çevrenin zorlayıcı, normatif ve öykünmecî baskıları karşısında, teknik verimliliklerini düşürse bile, meşruiyet kazanma güdüsüyle yeni



uygulamayı benimsemeleri söz konusudur (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; akt: Özen, 2002: 54).

Bu benimseme biçiminde örgütlerin, bir yandan mit haline gelmiş uygulamayı benimsemiş görünüp meşruiyet kazanarak, diğer yandan da bu uygulamayı var olan örgütsel uygulamalarından “ayrıştırarak”, teknik verimlilik ve kurumsal meşruiyet ikilemini çözebildikleri belirtilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; akt: Özen, 2002: 54). Bu durumun sonucunda da törensel benimseme biçiminin örgütler arası yaygınlığı, “değiştirilmek veya kaldırılmak istendiğinde dirençle karşılaşılacak biçimde bir uygulamanın kök salması” olarak tanımlanan kurumsallaşma (Zeith ve diğerleri, 1999; akt: Özen, 2002: 54) anlamına gelmeyecektir. Aksine koşulların değişmesiyle terkedilmek üzere “uyulan” bir yönetim modasını (Abrahamson, 1996 akt: Özen, 2002: 54) çağrıştıracaklarını belirtmek gerekmektedir. Dolayısıyla Villadsen’in (2010: 9) Standgaard ve Dobbin’in aktarımıyla belirttiği kuruluşların teknik gereklilikler dışında farklı uygulamalara bağlı olarak, meşruiyetlerini devam ettirmek için baskılara yüzeysel boyun eğdiği fikri, eşbiçimliliğin örgütler arasında otomatik olarak yayılmadığı ifadesini doğrulamaktadır. Kurumsal değişim ile ilgili bu altı safhaya bakacak olursak:



Şekil 4: Kurumsal Değişimin Safhaları

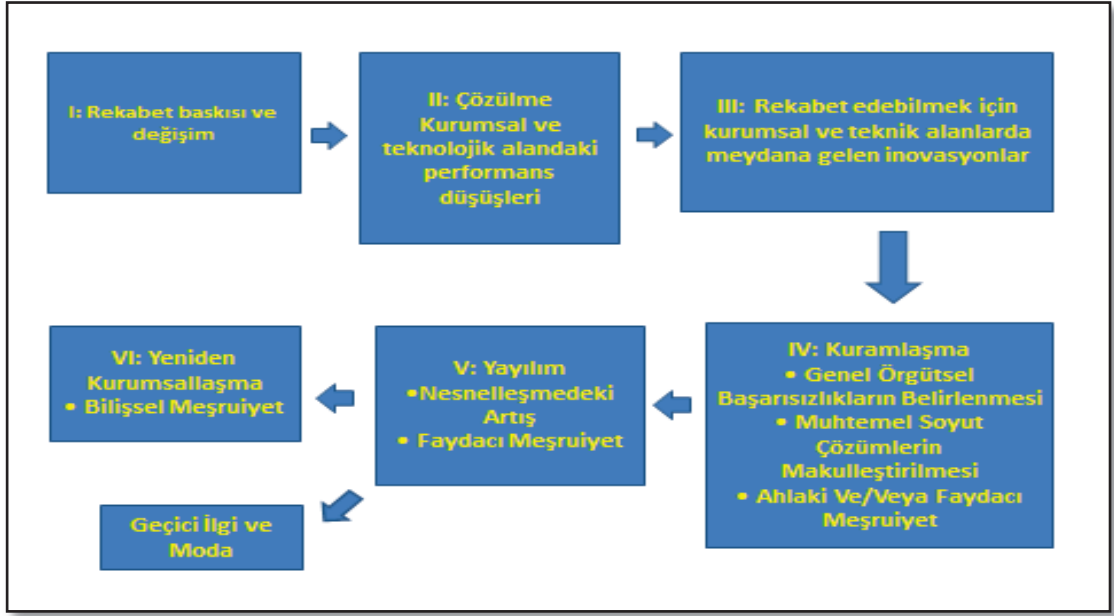
**Kaynak:** Greenwood, Suddaby, Hinings (2002: 60).

Birinci safhayı çok etkisi yaratacak bir olay “sarsıntı” oluşturmaktadır (Meyer, Brooks, & Coes, 1990; akt: Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002: 59). Bu olay veya “sarsıntı” meydana geldiğinde var olan uygulamaların istikrarı bozulmakta, sosyal bir karmaşa, teknolojik bir karışıklık, rekabette kesinti ya da var olan uygulamalarda değişim meydana gelebilmektedir (Fox-Wolfgramm, Boal, & Hunt, 1998; Lounsbury, 1999; Powell, 1991; akt: Greenwood, Suddaby ve Hinings, 2002: 60). Meydana gelen bu değişiklikler ise safha ikiyi oluşturmaktadır. Safha iki yeni oyuncuların girişine (Thornton, 1996; akt: Greenwood ve diğ., 2002: 60), mevcut aktörlerin güçlerinde artışa (Scott, Mendel, & Pollack, forthcoming; akt: Greenwood ve diğ., 2002: 60) ya da yerel girişimcilerin çoğalmasına (DiMaggio, 1988; Lawrence, 1999; Leblebici, Salancik, Copay & King, 1991; Suddaby & Greenwood, 1999; akt: Greenwood ve diğ., 2002: 60) zemin hazırlamaktadır. Safha ikide tüm bu gruplar sosyal olarak inşa edilmiş bu alana yeni fikirler ileri sürerek alanı etkilemekte ve meydana gelen karışıklık da değişimi mümkün hale getirmektedir. Üçüncü safhayı ise kurumsallaşma öncesi dönem oluşturmaktadır. Bu dönemde örgütler bağımsız olarak inovasyon meydana getirmeye çalışırlar ve yerel olarak algılanan sorunlara teknik çözümler arayışındadırlar (Tolber ve Zucker, 1996; akt: Greenwood ve diğ., 2002: 60). Bu durum safha üçten safha dörde de geçişi yani kuramlaştırma safhasını da oluşturmaktadır. Kuramlaştırma safhası soyut kategorilerin ve neden sonuç ilişkisi zincirinin geliştirilip detaylandırıldığı süreçtir. Bu safhada teorik açıklamalar yeni uygulamaların özelliklerini ve ürettikleri sonuçları basitleştirmeyi ve anlamlandırmayı sağlamaktadır. Tolbert ve Zucker kuramlaştırma safhasının iki ana görevi olduğunu ileri sürmektedir. Birincisi örgütsel başarısızlıkları belirginleştirmek ve ikincisi bu başarısızlıklara bir çözüm veya tedavi olarak yerel bir inovasyona makul bir gerekçe kazandırmaktır (Tolber ve Zucker, 1996; akt: Greenwood ve diğ., 2002: 60). Tolbert ve Zucker’a göre yeni fikirler eski uygulamalardan daha uygun görüldüğünde yayılma, ki bu beşinci safhayı oluşturmaktadır, meydana gelmekte ve böylelikle bu uygulamalar “ahlaki ve faydacı” meşruiyet kazanmaktadır (Suchman, 1995: bakınız; Tolbert & Zucker, 1996; akt: Greenwood ve diğ., 2002: 60). “Nesnelleşen” inovasyonlar toplumda sağladıkları faydanın değerine göre yayılmakta ve böylelikle daha da derine işleyebilmektedir (Tolber ve Zucker, 1996; akt: Greenwood ve diğ., 2002: 61). Tolbert ve Zucker’a göre bu durum “yarı kurumsallaşma” evresini oluşturmaktadır. Tam kurumsallaşma ise

yoğun bir şekilde benimsenen fikrin bilişsel bir meşruiyet, ki bu altıncı safhayı oluşturmaktadır (Suchman, 1995 ; akt: Greenwood ve diğ., 2002: 61), sağlaması ve fikre uygun olarak gelişen düzenlemelerin kendinden menkul hale gelmesiyle oluşmaktadır.

Ancak yukarıda anlatılanın dışında çalışmanın teorik modeli Barley ve Tolbert'ın (1997) altı safhalı kurumsallaşma süreci modelinin ilk üç safhası değiştirilerek oluşturulmuştur.

Bu çalışmada birinci safhayı oluşturan şok etkisi yaratacak bir olay “ sarsıntı” yerine “rekabet ve değişim” konulmuştur. Örgütlerin rekabet edebilmek için değişim ihtiyaçları mevcut yapıda, hem kurumsal hem de teknolojik, çözülme baskıları oluşturmaktadır. Mevut yapıdaki kurumsal ve teknolojik çözümler hem kurumsal hem de teknolojik performans alanında yetersiz hale gelmeye başladığında “kök salmış” uygulamalar olarak gözüken bu yapılar aktörler tarafından sorgulanmaya başlamakta ve bu yapıların değişime karşı olan dirençleri kırılmaya başlamaktadır. Dolayısıyla çözülme baskıları kurumsal normların çökertilmesi için ortaya çıkmamaktadır. Bu baskılar örgütlerdeki aktörlerin meydana gelen oluşumlara çeşitli anlamlar yükleyip yorumlaması ve tepki vermesiyle oluşmaktadır. Sonucunda aktörler tarafından mevcut normlar ve uygulamalar değişip rekabet edebilmek için yıkılmakta ve yeni norm ve uygulamalar etik ya da pragmatik sebeplerden dolayı makulleştirilip yaratılmaktadır. Bu oluşumun belli bir alandaki örgüt toplulukları arasındaki yayılma süreci de bu yeni uygulama ve normların meşrulaşmasını ve kurumsallaşmasını sağlamaktadır (akt: Dacin ve diğ., 2002: 47). Bu çerçevede oluşturulan yeni model şu şekildedir:



**Şekil 5:** Kurumsal Değişim Safhaları Alternatifi

Oluşturulan bu modele bağlı olarak araştırmada ortaya konmaya çalışılan iddia çevrenin teknik ve kurumsal bileşenlerinin hangisinin diğerinden daha üstün olduğu ya da dışladığını göstermek yerine *bu iki olgunun da örgütsel yapıları bir uyum içinde şekillendirdiğini* göstermektedir.

Tüm bu tartışma boyunca söylenenleri özetlersek: kurumsal ve teknik alanda eşbiçimleşen inovasyonlar yüksek rekabet ortamında bir süre sonra eski performans değerlerini kaybederek sıradanlaşmakta ve yerini yeni arayışlar ve sonucunda da yeni inovasyonlara bırakmaktadır. Bu noktada eşbiçimliliği küme içindeki örgütlerin bir birlerine benzer yapılar haline gelmesi şeklinde okumak yerine belli bir çevrede ortak hareket eden örgüt topluluklarının ortak bir bağlamda, kurumsal ve teknolojik standartlara sahip olması, ortak zihinsel bir model ile hareket edebilme ve stratejik olarak kolektif farklılaşmaya sahip olmaları şeklinde okumamız gerekmektedir.

Bu kolektif yapı içinde oluşan standartların üstünde özelliklere sahip olanlar/olmaya başlayanlar ise inovasyon ya da benzeri yapılanmalarda başı çekerek, elde ettikleri güçlü meşruiyetle kurumsal çevrede toplu kurumsal bir değişimi ve dönüşümü gerçekleştirmektedir.

Sosyal beklentiler kritik bir yoğunluğa vardığında “ müşteri istekleri, rakipler, tedarikçiler, yeni teknoloji beklentileri, devletlerin düzenlemeleri ve yönlendirmeleri vs.” kurumsal beklentiler olmaya başlamakta ve bu kurumsal beklentiler de inovasyon baskısı haline gelerek dönüşümü getirmektedirler. Bu dönüşümler de yeni ürün, dizayn, iş, üretim ve yönetim modelleri gibi çeşitli alanlarda inovasyonlar olarak yayılıp hayat bulmaktadır. Sosyal beklentiler düzenleyici kurumsal baskılar haline gelmekte, baskılara uyma zorunluluğu da toplumdan gelen inovatif beklentilere uyuma dönüşmekte ve bunların yayılmasıyla örgütsel eşbiçimlilik çeşitleri yeniden meydana gelmektedir. Bu durum da inovasyonun kümedeki kurumsal yapı içinde bir dönüşüm döngüsü halini almasını sağlamaktadır.

Bu noktada Schelling’in (1978) açıklamasına bakacak olursak, Schelling ; *örgütlerin, çevrelerine cevap veren diğer örgütlerin oluşturduğu çevreye cevap verdiğini, ki bu durumun da çevrelerine cevap veren örgütlerin oluşturduğu çevreye bir cevap olduğunu belirtmektedir* ( Teo ve diğ., 2003: 21). Bu durumdan dolayı örgütler hem karşılıklı bağımlılık hem de yapısal eşitlik bakımından çevreleriyle eşbiçimli olma baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır (Burt, 1987; akt: Teo ve diğ., 2003: 21). Buradaki karşılıklı bağımlılığa kümelenme ve inovasyon perspektifinden baktığımız zaman, bu bağımlılık bir örgütten diğerine doğru yapılan işlemler sonucunda meydana gelen bağların oluşturduğu örgütler arası ilişkiye karşılık gelmektedir. Eşbiçimlilik ise örgütler arası ağlarda örgütlerin benzer pozisyonları/konumları işgal etmesine karşılık gelmektedir.

Tüm bu kaynak kullanımlarına, meşrulaşma sürecine, rekabetçi ve inovatif davranışlar için geliştirilen zihni modellere ve kümelenmelerin etkilerinin neler olduğuna bakacak olursak, paylaşılan kaynakların, yoğunlaşma ekonomilerinin, artan meşruiyetin, gelişen zihni modellerin yayılımının, yerel rakiplerle ilgili bilgilerin dinamik bir çevre yarattığını, yoğun rekabet ve işbirliği arasında bir tansiyon oluşturarak yüksek seviyede inovasyonlar meydana getirdiğini görebiliriz (Pouder ve St. John, 1996: 1203).

## BÖLÜM 3: KURUMSAL KURAM VE REKABET OLGUSU: İNOVASYON VE KÜMELENME AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME: OTOMOTİV SEKTÖRÜ

### 3.1. Araştırma Sürecinin Tasarımı

Bu bölümde şu ana kadar oluşturulan ve geçmiş araştırmalardan elde edilen teorik düşünceler eşliğinde, teoriyi genişletmek için çalışmada elde edilecek verilerin yorumlanmasını sağlayacak olan yöntem ve bu yönteme bağlı olarak kullanılacak tekniklerden bahsedilecektir.

Bu tezde kullanılan yöntem bir vaka çalışması uyarlamasıdır ( Yin, 2003; Swanborn, 2003; Eisenhardt, 1989). Teori genişletmek ve yeni kavramlar geliştirmek, çeşitli ilişkileri ve mekanizmaları çözümlenmek ve ampirik gözlemleri temellendirmek için nitel veri analizi teknikleri kullanılmaktadır (Miles ve Huberman, 1994; Strauss ve Corbin, 1998).

Yin (2003:1)'in de belirttiği gibi, vaka çalışması kullanılarak yapılan araştırmalar, araştırmanın “nasıl ve/veya neden/niçin” sorularına yanıt araması durumunda kullanılmalıdır.

“Eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?” ana sorusuna bağlı olarak bu çalışmada da;

“**Niçin** Kurumsallaşmış durumlar “değiştirilmek veya kaldırılmak istendiğinde dirençle karşılaşılacak biçimde bir uygulamanın kök salması” değil de koşulların değişmesiyle terkedilmek üzere “uyulan” bir yönetim modasıdır ?”

“İnovasyon ve kümelenme kurumsal eşbiçimliliği yumuşatarak **nasıl** dönüşüme yatkın bir eşbiçimlilik sağlar” sorularına yanıt aranmaktadır.

#### 3.1.1. Vaka Çalışmaları

Bir araştırma yöntemi olarak vaka çalışması, birey, grup, örgütler, toplum ve politika gibi birçok olgu ve bu olgularla ilgili çeşitli durumlar hakkında bizlere bilgi sağlamaktadır. Tüm bu farklı alanlarda vaka çalışmalarına ihtiyaç duyulmasının nedeni

ise karmaşık bir sosyal olguyu anlama isteğinden kaynaklanmaktadır. Kısaca vaka çalışmaları araştırmacıların gerçek yaşamla ilgili (bireysel yaşam döngüsü, küçük bir gurubun davranışları, örgütsel ve yönetsel süreçler, okul performansı, komşuluk ilişkilerindeki değişimler, uluslararası ilişkiler, olgunlaşan endüstriler gibi çeşitli konu ve alanlarda) bütüncül ve anlamlı bilgi ve bakış açıları elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Yin, 2003: 1-2).

Yin'in tanımına göre; vaka çalışması, güncel bir olguyu gerçekleştiği ortamda inceleyen, araştırmacının olaylar üzerinde herhangi bir kontrolünün bulunmadığı, incelenen olgu ile bağlam arasında belirgin sınırların olmadığı ve birden çok kanıtın veri olarak bulunduğu durumlarda kullanılan, bir araştırma yöntemidir (Yin, 2003:13-14). Vaka çalışmaları bir olgunun yakından ve samimi bir şekilde incelenmesine imkân sağlamaktadır ve özellikle teori genişletmek ve geliştirmek için çok uygundur (Eisenhardt, 1989, Yin, 2003; akt: Dijk, 2008: 33). Vaka Çalışması Araştırmalarının tasarımı ve yöntemleri üzerine yayınladığı çalışmada Yin'in belirttiği şu üç önemli ölçüt bu çalışmada neden nitel bir yöntem kullanıldığı konusunda açıklayıcı niteliktedir: i- Araştırmacının gerçek davranışsal olaylar üzerinde kontrolünün olmaması, ii- Olgu ve içinde bulunulan bağlam arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirlenememesi, iii- Tarihsel fenomenlere değil ancak çağdaş/güncel olaylara odaklanma (Yin, 2003:13-14).

Vaka çalışmaları, belirli bir popülasyondan tesadüfi olarak seçilen yüksek sayıdaki örneklem ( ya da vakalar) üzerinde çeşitli hipotezlerin ve değişkenlerin test edilmesi yerine, belirli bir sebebe bağlı olarak, daha az sayıdaki vakalara odaklanır. Araştırmasını derinlemesine teorik bir açıklama ve ilerleme elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirir. Teorik nedenlerden dolayı az sayıdaki vakalara odaklanması, araştırmacıya aktörlerin eylemlerini, toplumsal aktivitelerin içinde buldukları bağlama bağlı olarak (tarihsel ve kurumsal) meydana geldiği alanlarda, detaylı bir şekilde ve bir çok özelliğine dayalı olarak yorumlama imkânı vermektedir (Dijk, 2008: 33).

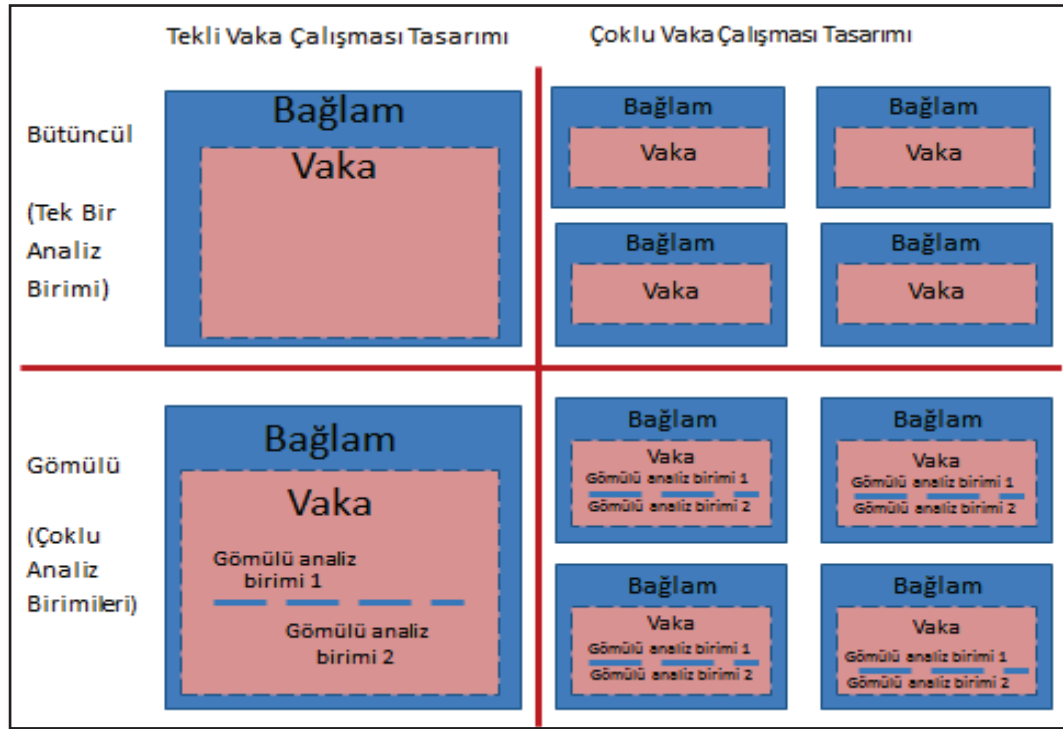
Bu tezin *amacı*, inovasyon ve kümelenmenin beraberinde getirdiği farklılaşma olgusunun örgüt topluluklarını kurumsal bir değişim sürecinden geçirerek örgütleri kurumsal kuramın ön gördüğü katı bir yapılanma doğrultusunda şekillendirmeyeceği, örgüt toplulukları arasında oluşan ortak zihniyetin değişimlere adapte olabilecek şekilde ortak bilişsel bir rekabet modelini oluşturup güçlendireceği iddiasına yönelik olarak,

farklı/yeni bir bakış açısı geliştirmektir. Tüm bu kavram ve ilişkiler hakkında fikir edinebilmek için aktörlerle yakın bir etkileşim içinde bulunmak ve sınırlı sayıda da olsa çeşitli vakaları incelemek gerekmektedir ki böylelikle vakalar arasında çapraz bir karşılaştırmaya gidilebilinsin ve elde edilen bulguların sağlamlığı artırılabilinsin. Bu yüzden vaka çalışması bu tezin amacına oldukça uygun görülmektedir.

### **3.1.2. Vaka Çalışmasında Tasarımlar**

Vaka çalışmaları arasındaki temel ayırım tekli veya çoklu vaka çalışması tasarımı ile başlamaktadır (Yin, 2003: 39). Kamu yönetimi ve siyaset bilimi gibi çeşitli alanlarda bu iki yaklaşım “tekli ve çoklu” olmak üzere keskin bir biçimde bir birlerinden ayrılmaya çalışılsa da ( ve tekli yöntemi çoklu yöntemden ayırmak için bu yöntemi karşılaştırmalı vaka yöntemi olarak adlandırsalar da, ör: Agranoff ve Radin 1991; Georg, 1979; Lijphart, 1975) tekli ve çoklu vaka çalışmaları gerçekte vaka çalışması tasarımlarının birer versiyonlarıdır (Yin, 2003: 14). Bir araştırma stratejisi olarak vaka çalışması mevcut bir olay ya da hikâyenin dinamiklerini anlamaya odaklanmaktadır ( Eiesenhardt, 1989: 534). Araştırma tasarımlarının ana özellikleri vaka çalışmalarının da tasarımının belirlenmesinde bir alt yapı görevi üstlenmektedir. Vaka çalışması üzerine yazdığı kitabında Yin (2003) dört türden oluşan vaka tasarımlarını 2’ye 2’li bir matriste özetlemektedir. Yin’e göre matrisin her bir parçasında birinci bölümde analiz edilmek istenen vakaların bağlamsal koşullarla ilişkisi yer almaktadır ve vakalar ile bağlamlar arasındaki sınırlar kesin bir biçimde bir birlerinden ayrılamadığı için kesik çizgilerle gösterilmektedir. Matrisin diğer kısmını ise koşulların farklılığına göre tasarlanan tekli veya çoklu vaka varyantları oluşturmaktadır, ayrıca bu ayırım tekli ya da çoklu analiz birimleri olarak da adlandırılabilir. Dört tür araştırma tasarımı ile sonuçlandığı bu ayrımları Yin şu şekilde adlandırmaktadır: 1- Tekli vaka çalışması (Bütüncül) tasarımı. 2- Tekli vaka çalışması (Gömülü) tasarımı. 3- Çoklu vaka çalışması (Bütüncül) tasarımı. 4- Çoklu vaka çalışması (Gömülü) tasarımı (Yin, 2003: 39).





**Şekil 6:** Vaka Çalışmaları İçin Temel Tasarım Tipleri

**Kaynak:** Yin (2003: 40).

Vaka çalışmaları ayrımının altında yatan temel neden ise her hangi bir veriyi toplamadan önce, bunun tekli ya da çoklu vaka çalışması olması fark etmeksizin, araştırma sorusunun hangi tasarımı işaret ettiğini bulmaya dayanmaktadır. Tekli vaka çalışması yöntemi özellikle iyi tanımlanıp formüle edilmiş bir teorinin analiz edilmesinde kullanılmaktadır. Teori ile ilgili koşullar ve buna bağlı oluşturulan önermeler açık bir şekilde ifade edilmelidir. Ayrıca tek bir vakanın teoriyi test etmek, onaylamak, doğruluğunu tartışmak ya da teoriyi genişletmek için gerekli bütün koşulları karşılaması gerekmektedir. Graham Allison'un (1972) Küba Misilleme Krizi ve üç teorinin karşılaştırılması üzerine gerçekleştirdiği çalışması bu duruma bir örnektir. Ayrıca teori inşa etmede tekli vaka çalışması yöntemi konusunda önemli bilgiler edinilmesine ve bütün bir alanda gelecekle ilgili araştırmaların odak noktasının yeniden belirlenmesini sağlamıştır (Yin, 2003: 39-40). Yine yönetim bilimi alanında bu yöntemi kullanarak gerçekleştirilen önemli araştırmalardan biri de Philip Selznick'in (1949/1980) Tennessee Vadisi Otoritesi (TVA: Tennessee Valley Authority) *TVA ve Halk Örgütlenmeleri: Siyaset ve Örgütlenme Üzerine* gerçekleştirdiği vaka çalışmasıdır (Eisenhardt, 1989: 534).

Özetle, tekli vaka çalışması tasarımı;

- a) Özellikle iyi tanımlanmış bir kuramın kritik olarak analiz edilmesinde,
- b) Nadir görülen bir durumla karşılaşıldığında,
- c) Doğası gereği olayın tek bir örnek olması veya tipik bir vaka olmaması,
- d) Daha önce bilinmeyen bir şeyi açığa çıkarabilmesi,
- e) Boylamsal olarak bilimsel bir incelemeye konu edilme fırsatının yakalandığı durumlarda kullanılmaktadır.

Tekli vaka çalışmasında ana adım analiz biriminin tek bir vaka olarak tasarlanmasıdır ve göze alınması gereken önemli bir husus bulunmaktadır ki bu; tüm vaka ile ilgili olarak genel bir yorum yapmadan önce araştırma sorusunun vaka ile örtüştüğünden emin olma gerekliliğidir. Ayrıca seçilen tekli vaka çalışmasının alt analiz birimlerine ihtiyaç duyup duymadığı yani gömülü bir tasarıma ihtiyaç duyulup duyulmadığı da iyi belirlenmelidir. Çünkü çoğunlukla alt analiz birimleri tekli vaka çalışmalarında analizin yoğunlaştırılıp genişletilmesi için önemli fırsatlar sunmaktadır. Alt analiz birimlerine fazla yoğunlaşmak ise vakaya bütüncül bakış açısını gözden kaçırmaya neden olabilir ve vakanın yöneliminin ve doğasının değişimine neden olabilir, bu yüzden bütüncül bir tasarım mı yoksa gömülü bir tasarım mı ( Yin, 2003: 45-46) gereklidir buna çok dikkat edilmesi gerekmektedir.

Çoklu vaka çalışmaları ise tek bir araştırmanın birçok vakayı içinde barındırması ile meydana gelmektedir. Çoklu vaka çalışması tasarımlarının kullanım sıklığı son yıllarda giderek artmaktadır (örneğin: Schonberger, 1981; Robey, 1983; Benbasat ve diğ., 1987; Boyer ve McDermott, 1999, Bitektine, 2008; Johnston ve diğ., 1999; Hillebrand ve diğ., 2001). Tekli vaka çalışmaları ile karşılaştırıldığı zaman çoklu vaka çalışmalarının kendine göre bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Çoklu vaka çalışmalarından elde edilen kanıtlar genellikle daha çok itibar görmekte ve çalışmanın daha kuvvetli olduğu düşünülmektedir (Herriot ve Firestone, 1983; akt: Yin, 2003: 46). Tekli vaka çalışmaları çoklu vaka çalışmaları kadar yüksek bir tatmin ediciliğe sahip değildir. Vakanın sıra dışılığı, nadir olarak görülmesi, kritik bir öneme sahip olması ve daha önce bilinmeyen bir şeyi açığa çıkarabilme ihtimali araştırmanın tekli vaka çalışması olarak seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. Çoklu vaka çalışmasında ise tekli vaka çalışmasına göre daha fazla kaynak ve zaman ayrımı gerekmektedir, bu

yüzden çoklu vaka çalışmasının seçimi görüldüğü kadar kolay bir iş değildir. Çünkü çoklu vaka yönteminde araştırma süreci içerisinde her bir vakanın belirli bir amaca hizmet etmesi gerekmektedir ( Yin, 2003:47).

Çoklu vaka çalışması yapmanın altında yatan ana neden “tekrarlanma” mantığına sahip olmasıdır. Fakat geçmişte çoklu vaka çalışması içeren araştırmalarda vakaların bir anket ya da deneydeki sonuçlara benzer sonuçlar vermesi gerektiği gibi yanlış bir tespit bulunmaktaydı ve bu durum “örneklem” mantığı olarak adlandırılmaktaydı. Doğal olarak bu iki görüş arasındaki metodolojik farklılıklar tekrarlanabilirlik ve örneklem mantığının da farklı gerekliliklere sahip olmasına neden olmaktadır (Yin, 2003: 47). Nicel araştırma yaklaşımındaki örneklemden evrene genelleştirme anlayışına karşın Firestone'un (1993) vurguladığı üzere genellemenin üç düzeyi vardır: i-örneklemden evrene, ii-analitik veya kuram bağlantılı genelleme, iii-vakadan vakaya (örnek olaydan örnek olaya) aktarım (Punch, 2005: 148). Benzer biçimde, Stake (1988) deney ve tümevarımla elde edilen bilimsel genelleme ile vaka çalışmaları ve tekil vakalara ilişkin deneyimlerle genel kavrayışların derinleştirildiği doğalcı genelleme arasında ayırım yapmaktadır (Punch, 2005: 148).

Vaka çalışmalarının tekrarlanabilmesinin altında yatan nedeni ise Yin şu şekilde belirtmektedir: (a) Birebir tekrarlama “ literal replication” benzer sonuçlar elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirilir. (b) Kuramsal tekrarlama “ theoretical replication” ise ön görülen sebeplerden dolayı farklı/çelişen sonuçlar elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirilir. Bu nokta da Yin'in çalışmasında belirttiği bir diğer önemli husus da vaka çalışmalarında tekrarlanabilirliğin birbirleri ile çelişen durumları ortaya koyarak karşılaştırma yapmaya izin vermesi gerektiği şeklinde bir anlayıştan ziyade çoklu vaka çalışmasında her bir örnek olayın, aynı konuya ilişkin deneylerin tekrarları olarak değerlendirilmesi gerektiği görüşüdür. Özetle, çoklu vaka tasarımı kullanılan çalışmalarda incelenen her örnek, araştırmada iddia edilen ilişkilerin, incelemelerin aynı koşullar altında tekrar sınanmasıdır. Bu yüzden çoklu vaka çalışmalarında vakaların tekrarlanabilmesi için her bir vakanın çok özenli bir şekilde seçilmesi gerekmektedir. İnovasyon uygulayan okullar üzerine yapılan çoklu vaka çalışması bu yöntemde en yaygın gösterilen örneklerden biridir (örneğin yeni bir müfredatın kullanımı, bir programın yeniden düzenlenmesi ya da eğitimde yeni bir teknolojinin kullanımı birer inovasyon olarak ele alınmaktadır). Aslında her bir okul tek başına bir

vakadır fakat çalışma birden çok okulu kapsadığı ve birden fazla okulda inovasyonu çalıştığı için araştırma çoklu vaka tasarımı olarak örnek gösterilmektedir (Yin, 2003: 47-53). Etkili bir çoklu vaka çalışması tasarımı için altı ila on vaka üzerinde yapılan bir çalışma yeterli olmaktadır ve bu durum araştırma konusu ile ilişkili altı ila on arasında yapılan deneye paralellik göstermektedir; bazı durumlarda ise (iki veya üç) birebir tekrarlama “literal replication” ve bazı durumlarda ise (dört ila altı vaka) kuramsal tekrarlama “theoretical replication” farklı iki uygulamaya yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Bu altı ila on arasındaki bütün vakalar eğer başlangıçtaki önermeler setini destekliyorsa yani ön görüldüğü gibi çıkıyorsa iddia edilen ilişkiler ve incelemelerin varlığı da ortaya konmuş olacaktır. Eğer vakalar arasında bazı yönlerden çeşitli çelişkiler bulunuyorsa, o zaman çalışmanın başlangıcında ileri sürülen önermelerin tekrar gözden geçirilmesi ve yeni vakalarla tekrar test edilmesi gerekmektedir (Yin, 2003: 47).

### **3.1.3. Vakaların Seçimi**

Bu çalışmada vakaların seçimi kuramsal örneklem mantığına (Eisenhardt, 1989: 537), tezin amacına ve araştırdığı olguya bağlı olarak gerçekleştirilmiştir. Kuramsal örneklem mantığında vakalar hipotez testlerindeki gibi istatistiksel sebeplere değil kuramsal sebeplere bağlı olarak gerçekleştirilmektedir (Ör: Glaser & Strauss, 1967; akt: Eisenhardt, 1989: 537). Kuramsal örneklemde amaç seçilecek muhtemel vakaların tekrarlanabilmesi ve/veya teoriyi genişletebilmesidir (Eisenhardt, 1989: 537). Eisenhardt (1989: 537), vakaların rastgele seçilmelerinin önemli olmadığını ve bu durumun tercih edilebilirliğinin düşük bir ihtimal olduğunu belirtmektedir. Yine bu noktada Sykes (1991) ise örgütlerin bilinçli bir biçimde seçilmelerinin, araştırma konularının ve olgularının daha kapsamlı ele alınma şansını arttıracaklarını dile getirmektedir (Akkuzu, 2008: 46). Kuramsal örneklem mantığı ile gerçekleştirilmiş birçok çalışma örnek olarak gösterilebilir. Harris ve Sutton’un (1986) ölen örgütler üzerine gerçekleştirdikleri çalışması bu duruma bir örnek teşkil etmektedir. Harris ve Sutton örgüt tipleri üzerinde uygulanabilir bir model oluşturmak için farklı örgüt topluluklarından ölmek üzere olan sekiz örgütü dört kategoride sınıflayarak (özel, bağımlı; özel, bağımsız; kamu, bağımlı; kamu, bağımsız) bilinçli bir biçimde çalışmalarına seçmişlerdir. Örnekler rast gele seçilmediği için ve seçimler belirli

vakaları yansıttığı için ve her bir kategorideki çoklu vakalar kendi içlerinde tekrarlanabildiği için teori genişletmede ve geliştirmede büyük fayda sağlamışlardır (Eisenhardt, 1989: 537). Yine Gersick'de (1988) benzer bir stratejiyi izleyerek çalışmasında grup gelişimi ile ilgili oluşturduğu modelinin genellenebilirliğini arttırmak için kuramsal örnekleme kullanmıştır (Eisenhardt, 1989: 537). Daha öncede belirtildiği üzere bu tezde geliştirilmek istenen bakış açısı için kurumsal kuramın hem kısıtlayıcı (eşbiçimlilik ve değişimlere direnç gösterme) hem de kolaylaştırıcı (eşbiçimlilik ve kurumsal değişim) etkileri inovasyon ve kümelenme aracılığı ile incelenecektir. Teorik tartışmada detaylı bir şekilde işlenen kurumsal kuram, rekabetçi ve kurumsal eşbiçimlilik, inovasyon, yayılım ve kümelenme kavramlarından elde edilen çıkarımlara bağlı olarak vakalar otomotiv endüstrisindeki firmalardan seçilmiştir. Bu firmaların Kocaeli, Bursa ve Sakarya üçgeninde kümelenmesi, her birinin rekabet edebilmek için inovasyon çalışmalarında bulunmaları, yapılan inovasyonların bu küme içerisindeki örgütler arasındaki yayılımları ve kurumsal kuramın ön gördüğü hem rekabetçi hem de kurumsal eşbiçimlilik özelliklerini taşımaları nedeni ile vaka seçimi için uygun bir zemine sahip oldukları düşünülmektedir.

Büyük firmaların varlığı küçük ve orta ölçekli firmaların endüstriyel yapılanmaları ve değişimleri için işlevsel bir mantıkla etki ederek katkı sağlamaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991; akt: Taplin ve Breckenridge, 2008: 353). Marmara bölgesindeki otomobil kümelenmesi, bu içerik üzerinden incelendiği zaman, büyük firmalar bir standartlaştırma kurumu görevi görerek küçük ve orta ölçekli firmaları bu standartlara uymaya zorlamakta, küçük ve orta ölçekli firmalar da bu standartlara uyarak meşruiyet kazanmaktadır. Bu meşruiyet onların çevrelerindeki tedarikçilerle ve dağıtıcılarla olan ilişkilerine rehberlik etmekte ve genel olarak verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca büyük firmalar kalite parametrelerini belirleyerek sadece minimal seviyede standartları kıyaslamadan dışında küçük ve orta ölçekli firmalar arasında bir sinerji yaratarak firmaların karşılıklı bağımlılıklarını güçlendirerek olgunlaşmalarını sağlamaktadır (Taplin ve Breckenridge, 2008:353). Daha önce teorik tartışma bölümünde belirtildiği üzere eşbiçimlilik *“burada standartlaşma kavramı da eşbiçimlilik olarak kullanılacaktır”* ve inovasyon arasındaki ikilem uyum perspektifinden irdelendiği zaman bu iki kavramın uyumu otomobil endüstrisi gibi belirli bir örgütsel sektör içinde değişimin çeşitli kurumsal ve teknik standartlar

doğrultusunda meydana geldiğini ortaya çıkartmaya yardımcı olabilir. Ayrıca araştırmada da önemli bir yer teşkil eden “değiştirilmek veya kaldırılmak istendiğinde dirençle karşılaşılacak biçimde bir uygulamanın kök salması” (Zeith ve diğerleri, 1999; akt: Özen, 2002: 54) olarak tanımlanan kurumsallaşma ile koşulların değişmesiyle terkedilmek üzere “uyulan” bir yönetim modası açıklaması (Abrahamson, 1996; akt: Özen, 2002: 54) arasındaki çelişkinin çözümlenmesi için uyum perspektifi açısından otomobil kümelenmesi vakaların seçimi ve analizinde uygun bir zemin görünümü arz etmektedir.

Araştırmaya konu olacak örgütsel alanın belirlenmesinde bir diğer önemli unsur, inovasyon (sistemlerdeki yenilikler, adapte olmak için harcanan çabalar, geliştirilen veya alınan patentler) ve kümelenme (küme içindeki çeşitli kurallar, dâhil olabilmek için sahip olunması istenen gereklilikler, karşılanması gereken standartlar vd.) sonucunda oluşan kurumsal baskılara verilen yanıtların belirlenmesinde, araştırmacının bu yanıtları gözlemleyebilmesinin mümkün olup olmadığıdır. Diğer bir deyişle bu araştırma kapsamında incelenen işletmelerin inovasyon ve kümelenmeye ne şekilde yanıtlar verdiklerini anlayabilmek için incelenmesi gereken ikincil verilere kolay erişilebilirlik, çalışmada örgütsel alanın seçiminde önemli bir belirleyici olmuştur. Bu bağlamda, otomotiv alanında faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet alanları ile ilgili bilgilerin internet üzerinden kolaylıkla elde edilebilir olması da bu seçimde önemli bir rol oynamıştır.

Dahası teorik tartışmada bahsedildiği üzere, ana araştırma alanı olarak vakaların seçiminde odak noktasını değer zincirini oluşturan orta ölçekli firmalar teşkil etmektedir. Değer zinciri üzerindeki konumun üzerine yoğunlaşma sebebi, bir ürün veya hizmeti meydana getiren değer zinciri içindeki firmalar arası işbölümünün ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ürün veya süreçlerdeki eşbiçimliliğin bir endüstriyel kümenin en temel özelliklerinden biri olduğunun düşünülmesidir. Araştırmada ortaya atılan iddiaların daha da belirginleştirip somutlaştırması için OEM/OPÜ (Original Equipment Manufacturer/ Orijinal Parça Üreticileri) kapsamında üretim yapan belirli firmaların oluşturduğu tedarik zincirine yoğunlaşılacaktır. Aynı alanda faaliyet göstermelerine rağmen aynı kurumsal ve rekabetçi baskılar ile karşı karşıya kalmadıkları, farklı markalara belirli standartlar doğrultusunda tedarikte bulunmadıkları için OEM/OPÜ

kapsamında üretim yapmayan firmalar araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Araştırma kapsamında alanın özelliğine bağlı olarak, belirli markalara yönelik üretim ve ürün inovasyonu gerçekleştiren firmalar seçildiğinden dolayı araştırmada çoklu vaka yöntemi incelemesi kullanılacaktır.

Böylelikle Yin'in çalışmasında belirttiği; *vaka çalışmalarında tekrarlanabilirliğin birbirleri ile çelişen durumları ortaya koyarak karşılaştırma yapmak yerine, çoklu vaka çalışmasında her bir örnek olayın, aynı konuya ilişkin deneylerin tekrarları olarak değerlendirilmesi gerektiği* (Yin, 2003: 47) görüşü de çalışmada gerçekleştirilmiş olacaktır. Sonuç olarak incelenen her örnek, araştırmada iddia edilen ilişkilerin, incelemelerin aynı koşullar altında tekrar sınanmasını sağlamış olacaktır.

### **3.2. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın kısıtları iki gruptan oluşmaktadır. Birinci grupta araştırma konusundan kaynaklanan kısıtlar, ikinci grupta ise araştırma sürecinden kaynaklanan kısıtlar yer almaktadır. Araştırma konusunun yapısından kaynaklanan kısıtların başında analiz edilmek istenen alanın karmaşıklığı gelmektedir. Analizle ilgili olarak aynı anda göz önünde bulundurulması gereken birçok bileşenin varlığı, bu karmaşıklığın altında yatan neden olarak görülmektedir.

Bu bileşenler:

- ✓ Örgütsel alan, ilişkiler, hiyerarşi ve otorite
  - ✓ Taklitçi, zorlayıcı, normatif baskı mekanizmaları ve meşruiyet
  - ✓ İnovasyon ve inovasyonların yayılımı,
  - ✓ Süreklilik, değişim ve değişime karşı direnç,
  - ✓ Ve rasyonellik iddiasıdır.
- 
- Bu bileşenlerin ölçümü için ortak bir yapı ve görüş birliğinin bulunmaması da bir kısıt olarak değerlendirilebilir.
  - Yöneticilere özellikle inovasyon ve taklitçi eşbiçimlilik arasında bağlantı kurulmak için sorulan sorulara verilen cevapların samimi ve gerçek oldukları varsayımı bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

- Daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere araştırma konusuna bağlı olarak görülebilecek bir diğer kısıt da inovasyon ve standardizasyon arasındaki ikilem teşkil etmektedir.
- Yöntemde belirtildiği üzere araştırmacının gerçek davranışsal olaylar üzerinde kontrolünün olmaması, olgu ve içinde bulunulan bağlam arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirlenememesi ve tarihsel fenomenlere değil ancak çağdaş/güncel olaylara odaklanma zorunluluğu da (Yin, 2003: 13-14) bir kısıt olarak görülebilir.

Araştırmanın sürecinden kaynaklanan kısıtların başında ise kurumsal kuram, inovasyon ve kümelenme ile ilgili ortak mülakat sorularının hazırlanması süreci yer almaktadır.

- Konun karmaşıklığından dolayı mülakat için net ve geri dönüş sağlayacak uygun sayıda sorunun belirlenmesi zorlu bir süreç sonucunda gerçekleşmiştir. Bu sorunu aşmak için soruların oluşturulmasında alanla ilgili çalışan akademisyenlerle odak grup görüşmeleri yapılmış ve yapılan tartışmalar sonucunda sorular oluşturulmuştur.
- Araştırmacının mülakat yapacağı kişilerden uzun süreli randevular almasında soru listesinin ve soruların uzunluğunun sorun yaratabilme ihtimalinden dolayı mülakat soruları elenip birleştirilmek zorunda kalınmıştır. Bu durum da araştırma sürecinden kaynaklanan bir kısıt olarak görülebilir.
- Çalışma kurumsal kurama dayalı bir tartışma üzerinden yürütüldüğünden dolayı araştırmada kullanılan mülakat sorularının görüşmecilerin anlayıp cevaplayabileceği bir biçimde düzenlenmesi zorlu bir süreç sonunda gerçekleşmiştir. Buna neden olarak mülakata katılan kişilerin çoğunluğun mühendis kökenli olması, kurumsal kuramla ilgili soruların anlamlandırılması ve düzgün bir biçimde cevaplandırılmasında sorun yaşayabileceği düşüncesi gösterilebilir. Bu sorunu aşmak için pilot bir uygulama yapılmış ve uygulama sonucunda elde edilen geri bildirimlere göre soruların şeklinde bazı düzenlemelere gidilmiştir.
- Araştırma sürecine bağlı olarak gelişen kısıtlardan bir diğeri de araştırmada yer alacak katılımcılara ulaşım konusunda meydana gelmiştir. Otomobil



kümelenmesinde yürütülen çalışmada ana sanayiye tedarik sağlayan OEM/OPÜ (Original Equipment Manufacturer/ Orijinal Parça Üreticileri) yöneticilerine elektronik postayla ulaşılmış, araştırma hakkında detaylı bilgi verilmiş ve randevu istenmiştir, fakat yöneticilerin büyük bir bölümünden randevu talebine olumlu yanıt gelmemiştir. Mülakat için başvuru alan bazı şirket yöneticileri sektörde yaşanan yoğun rekabet nedeniyle ve soruların şirket sınırlarını sorguladığı gerekçesiyle, bazıları da yoğunluk ve bu tarz araştırmaların kendilerine herhangi bir katkı sağlamayacağı düşüncesiyle mülakat isteğini geri çevirmişlerdir. Bu durum da araştırma yapmak için sınırlı sayıda olan firmaların sayısını daha da kısıtlı bir hale getirmiştir. Bu sebeplerden dolayı araştırmacı mülakatlar için gerekli randevularını kendi sosyal ağları ve çevresi sayesinde ulaştığı yöneticilerden ve bu yöneticilerin verdiği referanslarla elde ettiği diğer randevular üzerinden tamamlayabilmiştir. Bu durum da araştırma sürecinden kaynaklanan bir kısıt olarak görülebilir.

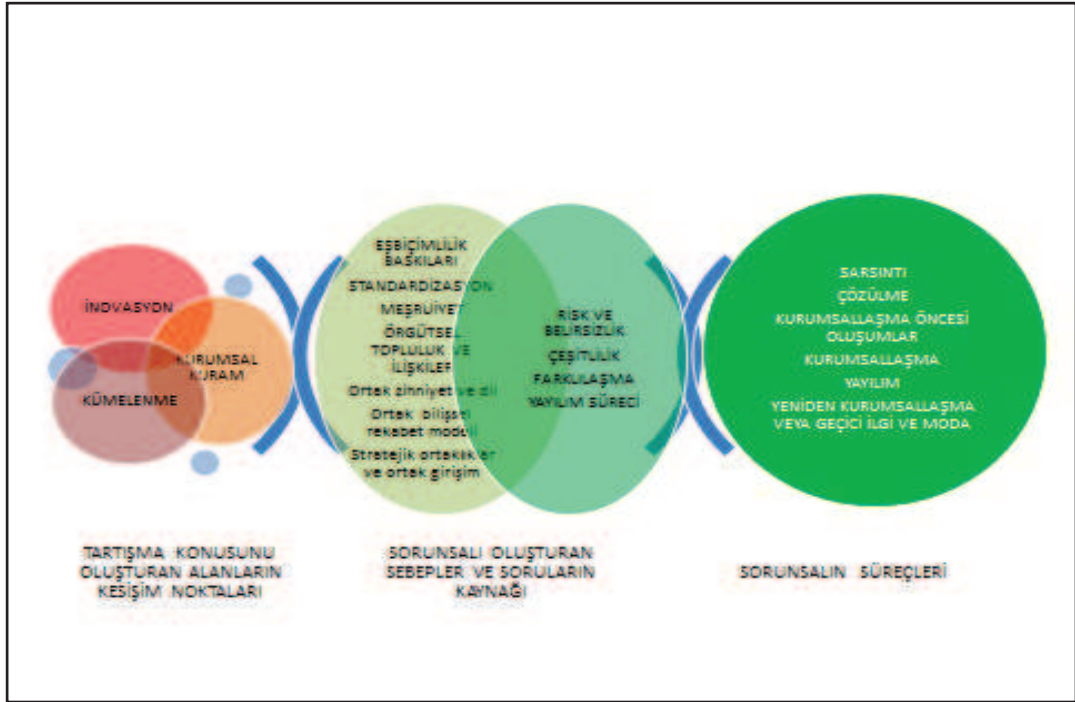
### **3.2.1. Araştırma ve Mülakat Sorularının Belirlenmesi**

Araştırmaya öncelikli olarak çalışmanın belkemiğini oluşturan ve araştırma yönteminin de belirlenmesinde birincil rol oynayan kurumsal kuram, inovasyon ve kümelenme kavramlarının birlikteliği ve ilişkilerine yönelik soruların hazırlanmasıyla başlanmıştır. Çalışmanın ana sorusu “eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?” ve “*Niçin* Kurumsallaşmış durumlar “değiştirilmek veya kaldırılmak istendiğinde dirençle karşılaşılacak biçimde bir uygulamanın kök salması” değil de koşulların değişmesiyle terkedilmek üzere “uyulan” bir yönetim modasıdır ?” ve “İnovasyon ve kümelenme kurumsal eşbiçimliliği yumuşatarak *nasıl* dönüşüme yatkın bir eşbiçimlilik sağlar ? ” alt soruları araştırmayı teori genişletme ve yeni kavramlar geliştirme yönünde şekillendirmektedir. Araştırmada “nasıl ve/veya neden/niçin ” (Yin, 2003: 1) sorularına yanıt aranmasından dolayı nitel bir yöntem olan vaka çalışması kullanılmaktadır. Araştırmanın teori genişletme çalışması olarak netlik kazanmasıyla birlikte mülakat sorularının oluşturulması için gerekli ön koşullarda sağlanmış bulunmaktadır.

Araştırma sorunsalına bağlı olarak mülakat sorularının belirlenmesinde şu hususlar ön plana çıkmıştır:

- Literatür incelemesi sonucunda kurumsal kuramla ilgili olarak kuramsal tartışma için elde edilen gerekli temel prensipler,
- Araştırmanın inovasyon ve kümelenme boyutlarıyla ilgili olarak literatürde ön plana çıkan temel noktalar ve bu temel noktaların kurumsal kuramla ilişkilendirilmesi için belirlenen çalışma esasları,
- Kurumsal kuram, inovasyon ve kümelenme bağlamında oluşturulan çalışma esaslarına bağlı olarak bu kavramlar arasında belirlenen ilişkiler,
- Ve soruların tespiti sırasında uzmanlarla yapılan odak grup çalışmalarında ön plana çıkan noktalar mülakat sorularının belirlenmesinde temel rol oynamıştır.

Kurumsal kuram, inovasyon ve kümelenme kavramlarının kesiştiği noktalara bağlı olarak oluşturulan mülakat sorularının belirlenmesinde temel alınan esasların daha belirgin bir hale gelmesi ve ilişkilerin daha net bir şekilde algılanması için konuyla ilgili gerçekleştirilen teorik tartışmada kullanılan kavramlar üzerinden bir şekil oluşturulmuştur.



Şekil 7: Mülakat Sorularını Belirlemede Kullanılan Kavramların Kesişimleri

Oluşturulan mülakat sorularının güvenilirliğini arttırmak için sorular odak grup yöntemiyle tartışılıp değerlendirilmiştir. Odak grup çalışması için sekiz kişi belirlenmiştir, bunlardan biri profesyonel yönetici diğerleri ise akademisyendir. Mülakat sorularının oluşum sürecinde bu yöntemin kullanılmasındaki amaç, mülakat aşamasında ortaya çıkabilecek sorunları ön görüleyip bu sorunlar oluşmadan önlem alabilmektir. Araştırmacının yönetiminde toplanan odak grup içerisinde;

Tezini mülakat tekniği ile yürüten bir doktora öğrencisi ve yakın dönemde bu teknikle tez araştırmasını tamamlamış ve yardımcı doçent olmuş bir akademisyen,

- Özel sektörde çalışmış bir yönetici,
- Araştırmasında mülakat tekniği kullanan iki akademisyen,
- Örgüt kuramları ile ilgili çalışmalar yapan 3 akademisyenden oluşturulmuştur.

Odak grup ilk olarak Ağustos 2011’de toplanmış ve bir buçuk saatlik bir toplantı gerçekleştirmiştir. İlk toplantıda gruba araştırma sorunsalı çerçevesinde oluşturulan mülakat soruları ve hangi soruların neye yönelik olarak belirlendiğini anlatan yarım saatlik bir sunum yapılmıştır. Toplantının geri kalan kısmında grup üyeleri tarafından mülakat soruları beyin fırtınası tekniği ile değerlendirilmiştir. Toplantı sonucunda bazı soruların anlaşılmasının güç olduğu, bazı soruların birleştirilip yeniden düzenlenmesi gerektiği, bazı soruların ise çalışmanın amacına uygun bir şekilde sorulmadığı ve üzerinde tekrar düşünülerek yeniden oluşturulması gerektiği yönünde geri bildirimler alınmış ve ikinci toplantının 15 gün sonra Eylül 2011’de yapılmasına karar verilmiştir. İkinci toplantının verimliliğini daha da yükseltmek adına toplantı tarihinden önce geri bildirimler üzerinden yapılan değişiklikler grup üyeleriyle gerçekleştirilen ikili ve tekli görüşmelerle tekrar değerlendirilmiştir. Eylül 2011’de gerçekleştirilen ikinci toplantıda geri bildirimler neticesinde yeniden düzenlenen sorular gruba yarım saatlik bir sunum yapılarak iletilmiştir. Toplantının kalan süresinde soru düzeni, hangi soruların önce hangi soruların sonra sorulması gerektiği, yöneticilerin hangi sorularda çekimser davranabileceği ve bunu aşmak için neler yapılabileceği üzerinde durulmuş ve tezinde bu yöntemi kullanan kişilerden ve profesyonel yöneticiden detaylı bilgiler alınmıştır. Yapılan pilot çalışmaya ve elde edilen sonuçlara bağlı olarak ihtiyaç olması durumunda tekrar toplanmaya karar verilmiştir.

### 3.2.2. Verileri Toplama Yöntemi

Araştırma için vakalar tek bir alanda, otomobil kümelenmesinde OEM/OPÜ kapsamında belirli bir büyüklüğe sahip üretim yapan ve tedarikçileri için ürünlerinde ve üretimlerinde inovasyon yapan firmalardan belirlenmiştir. Vakaların belirlenmesinden sonra araştırmacı belirlediği iletişim prosedürü çerçevesinde öncelikli olarak şahıs adreslerine, şayet şahıs adreslerine ulaşamamışsa firma elektronik posta adreslerine çalışmasını anlatan ve mülakat için randevu talebini içeren standart bir mail yollamıştır. Bu çerçevede 23 firma yöneticisine randevu talebinde bulunulmuştur. 23 yöneticiden 3'ü vakit problemi nedeniyle randevu talebini reddetmiştir. 4 yönetici soruların şirket sınırlarını ve şirkete ait özel bilgileri sorguladığı gerekçesi ile randevu talebini reddetmiştir. 5 yöneticiden olumlu ya da olumsuz cevap içeren herhangi bir geri dönüş olmamıştır. 3 yönetici bu tarz araştırmaların kendilerine herhangi bir katkı sağlamayacağı düşüncesiyle randevu talebini reddetmiştir. 2 yönetici randevu talebine olumlu yanıt vermiş ve çalışma programları çerçevesinde randevu tarihlerini kendileri belirlemişlerdir. Diğer 6 yöneticiye araştırmacının sosyal ağları ve randevu talebini kabul eden yöneticilerin referanslarıyla iz sürme “trace” yöntemi ile ulaşılarak görüşmeler tamamlanmıştır. Mülakatlar yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Mülakat esnasında belirlenen sıraya göre sorular yöneticilere sorulmuştur, fakat mülakat başlangıcında bazı yöneticiler firmaları ile ilgili bilgi verirken bazı sorular daha sorulmadan cevaplandığı için tekrara düşmemek adına bu sorular tekrar sorulmamıştır. Ancak verilen cevaplardan bazı detaylar alınmak istenmişse atlanan sorunun paralelinde detaylara yönelik sorular sorulmuştur. Yine bu nokta verilen cevaplar kaplı ise bu kapalılığı aşmak için örnekler ve detaylar istenmiştir. Bu yüzden araştırmanın yürütülmesinde ve verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış mülakat yönteminin kullanılmasının bir avantaj sağladığı düşünülmektedir.

Mülakat yapılan yöneticiler ve görüşme tarihleri ve özellikleri şu şekildedir.

**Tablo 7**

**Vaka Bilgi Kartı**

	<b>Görüşme Tarihi</b>	<b>Görüşmecilerin Pozisyonları</b>
<b>V1</b>	21.04. 2012	Genel Müdür
<b>V2</b>	06.06.2012	Ar-Ge ve İnovasyon Merkezi Yöneticisi
<b>V3</b>	16.05.2012	Genel Müdür Yardımcısı
<b>V4</b>	03.05.2012	Ar-Ge Merkezi Yöneticisi
<b>V5</b>	25.07.2012	Üretim Mühendisi
<b>V6</b>	24.05.2012	Satış ve Pazarlama Müdürü
<b>V7</b>	01.08.2012	Ticaret Müdürü
<b>V8</b>	11.07.2012	Servisler Yöneticisi

### 3.3. Verilerin Analiz Yöntemi

Nitel araştırmada veri analizi çeşitlilik, yaratıcılık ve esneklik anlamına gelir. Her nitel araştırma farklı bir takım özellikler taşır ve veri analizinde bir takım yeni yaklaşımları gerektirir. Bu nedenle araştırmacının, gerek araştırmanın, gerekse toplanan verilerin özelliklerinden yola çıkarak ve var olan veri analiz yöntemlerini gözden geçirerek, kendi araştırması için bir veri analiz planı geliştirmesi gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 221). Sosyal yaşamın zenginliği ve karmaşıklığı, sosyal hayata dair farklı bakış açıları ve çözümlene türleri olduğu, dolayısıyla da nitel verilerin çözümlenmesinde çok çeşitli bakış açılarının ve uygulamalarının olduğu anlamına gelir. “ *Birçok farklı teknik vardır, çünkü açıklanacak birçok soru ve sosyal gerçekliğin derinlemesine incelenecek birçok yönü vardır*” (Coffey ve Atkinson, 1996: 14; akt: Punch, 2005: 188). Nitel verilere farklı bakış açılarıyla yaklaşılabilmesi için, ister tamamlayıcı ister birbirine zıt olsun, çok sayıda çözümlene stratejisi olmasının haklı gerekçeleri vardır. Günümüzde nitel araştırma, çözümlene tekniklerinin bir deposu gibidir (Denzin ve Lincoln, 1994: 359; akt: Punch, 2005: 188) ve nitel veri bütününe, farklı yönleri aydınlatan birden çok teknik uygulanabilir. Nitel araştırmalarda çözümlene tekniklerinde çeşitliliğe neden olan şey, bunların farklı yollarla yapılabilmesidir. Çeşitlilik değerlidir. Fakat mesleki özen ve disiplinde önemlidir. Coffey ve Atkinson, *Making Sense of Qualitative Data* (Niteliksel Verilerin Anlamlandırılması) adlı kitaplarında şöyle der: “*Bütün yaklaşımları birbirine bağlayan şey, açıklamak istediğimiz sosyal dünyaların*

*karmaşıklığını yakalayabilmek için nitel verilerin -özenli ve bilimsel bir biçimde- dönüştürülmesi ve yorumlanmasıdır” (1996: 3; akt: Punch, 2005: 188).*

Wolcott (1994) veri analizinde üç yol önermektedir. Birinci yol, toplanan verinin özgün (orijinal) formuna mümkün olduğu kadar sadık kalarak ve gerektiğinde araştırmaya katılan bireylerin söylediklerinden doğrudan alıntı yaparak betimsel bir yaklaşımla verileri okuyucuya sunmaktır. Bu yaklaşımda, veriler ve ulaşılan sonuçlar birbirine "anlatım" olarak çok yakındır. Örneğin, görüşmelerden uzun aktarımlar yapılabilir ve gözlem notları özgün haline yakın bir biçimde betimlenebilir. İkinci yol ise, birinci yaklaşımı da içeren bir biçimde, bazı nedensel ve açıklayıcı sonuçlara ulaşmak amacıyla "sistemik analiz" yapmaktır. Yani, veriler betimsel bir yaklaşımla sunulur ve buna ek olarak belirlenen bazı temalar ve temalar arası ilişkiler belirlenir. Bu yaklaşımda araştırmacı, veri analizini bir adım öteye götürmekte ve okuyucuya yardımcı olabilecek birtakım ek analizler yapmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 221).

Üçüncü yaklaşımda ise araştırmacı, birinci veya ikinci yaklaşımı temel alır ve buna ek olarak, veri analizi sürecine kendi yorumlarını da dâhil eder. Burada araştırmacının katılımcı ve öznel yönü daha çok ön plâna çıkmakta, veri toplamanın yanında veri analizinde de, kendi yorumları ve anlayışı ile araştırmacı daha etkin bir rol üstlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 221-222).

Wolcott bu sınıflamada sözü edilen üç yaklaşımın birbirlerinden tamamıyla bağımsız olamayacağını kabul etmektedir. Çeşitli nitel araştırmalarda veri analizi, bazı boyutları ile birinci yaklaşıma ve diğer boyutları ile üçüncü yaklaşıma uygunluk gösterebilir. Wolcott'ın sınıflaması, alanyazında genellikle "betimsel analiz" ve "içerik analizi" biçiminde karşımıza çıkan yaklaşımlardan çok farklı değildir. Betimsel analiz, Wolcott'ın birinci ve bir dereceye kadar ikinci yaklaşımını; içerik analizi de, ikinci ve üçüncü aşamaları kapsamaktadır. Bu yaklaşımlar, nitel araştırmacı için alternatif veri düzenleme ve sonuç yazma yolları olarak da yorumlanabilir. Yani nitel araştırma yapanlar, bu basitten karmaşığa doğru bir yönelim izleyen yaklaşımlardan bir veya ikisini kendi araştırmasına uyarlayarak kullanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 222).

Nitel verilerin analizi konusunda alanyazın, farklı kavramlar ve yaklaşımlar ortaya koymaktadır. Ancak, tüm bu yaklaşımlarda göze çarpan önemli nokta, verilerin betimlenmesine ve temaların ortaya çıkarılmasına verilen önemdir. Bunun yanında, araştırmacının yorumları ve ortaya çıkan temaların anlamlı bir biçimde ilişkilendirilmesi de ön plana çıkmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 223). Bu çalışmada da nitel araştırmanın doğruya ulaştırmada birçok yöntem ve araca sahip olduğu düşüncesi göz önünde bulundurulmakla birlikte, araştırmanın ve elde edilen verilerin özelliklerine bağlı olarak nitel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Kuram geliştirmek için tümevarım esas araç olarak kabul edilirken, kuram geliştirilirken sık sık tümdengelim de gerekli olacaktır (Punch, 2005: 159). Kuram genişletme çabası olan bu çalışmada dile getirilmesi gereken önemli bir husus araştırmanın analizinde tümevarımsal bir strateji kullanılmasının yanı sıra tümdengelim de kullanıldığıdır. Araştırmanın temel dayanak ve hareket noktasını kurumsal kuram oluşturduğu ve nitel içerik analizinde kullanılacak kod ve temaların bir kısmına önceden sahip bulunduğu gerekçesi ile tümdengelimci bir strateji izlenmektedir. Fakat aynı zamanda araştırma kuram genişletme çabası olduğu ve kuramın açıklayıcılığına katkı sağlamayı hedeflediği için tümevarımcı bir strateji de izlenmektedir.

İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 227). Strauss ve Corbin'in (1990) belirttiği gibi "*Bilim kavramlar olmadan var olamaz; kavramlar bizim olguları anlamamıza ve bu olgular üzerinde etkili düşünmemize yardımcı olur. Bir kavrama bir ad verdiğimiz zaman; o kavramla ilgili sorular sorabiliriz, o kavramı inceleyebiliriz ve başka kavramlarla ilişkilendirebiliriz*" (1990: 62; akt: Yıldırım ve Şimşek, 2006: 227). Kavramlar bizi temalara götürür ve temalar sayesinde olguları daha iyi düzenleyebilir ve daha anlaşılır hale getirebiliriz.

Bu çerçevede, nitel içerik analizi yoluyla verileri tanımlamaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışırız, nitel içerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek

yorumlamaktır. Bu temel amaç çerçevesinde, nitel içerik analizinin yapılışında izlenen birtakım aşamalar vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 227). Bu aşamalar bu çalışmada da izlenmiştir. Nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 228). Yukarıda açıklanan kavramlara bağlı olarak bu çalışmada izlenen analiz aşamaları da şu şekilde olmuştur: (1) Verilen kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi, (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

### **3.3.1. Verilerin Kodlanması**

Nitel içerik analizi genelde biçimsel olan işaretleri değil de anlamları analiz etmeyi amaçladığı için, bu var olan işaretleri anlamlara dönüştüren bir ara mekanizmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu da kodlama işlemidir (Gökçe, 2006: 63). Kodlama verilerin nitel içerik analizine tabi tutulması için veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere (bir sözcük, cümle, paragraf gibi) isim verilmesi sürecidir. Kodlama süreci, elde edilen verileri bölümlere ayırmayı, incelemeyi, karşılaştırmayı, kavramlaştırmayı ve ilişkilendirmeyi gerektirir (Strauss ve Corbin, 1990; akt: Yıldırım ve Şimşek, 2006: 227).

İçerik analizinde kodlama birimi, biçimsel sentaks (söz dizimi) ya da içeriksel semantik (anlam) olarak tanımlanabilir. Biçimsel sentaks kodlama birimi olarak seçildiğinde tek tek kelimeler ve simgeler belirlenir (Gökçe, 2006: 64). Araştırmacının amacı, bazı kelimelerin ya da simgelerin hangi yoğunlukta kullanıldığını tespit etmek ise bu yol kullanılır. Bu kullanılan yöntem kelimelerin sayılmasına, sıklığına dayandığı için nicel içerik analizi olarak adlandırılır.

Ancak analizde amaç biçimsel işaretlerin sıklığı ya da yoğunluğunu bulmak değilse o zaman kelimeler yerine kodlama birimi olarak ifadeler ya da anlamlı cümleler kullanılır (Gökçe, 2006: 65). Semantik, anlamlar üzerinden yapılan içerik analizine nitel içerik analizi denir ve bu analizde kelimelerin sıklığı değil anlamların kuvveti önemlidir.

Biçimsel ve semantik kodlama birimi bir sonraki aşamada daha karmaşık olarak karşımıza çıkmaktadır. Buda biçimsel boyutta cümle ve paragraf; semantik boyutta anlam birimidir. Anlam birimi belirli bir konuyla ilgili metin içeriklerini içeren cümle



ya da paragraflardır (Duverger, 1973; akt: Gökçe, 2006: 66). Bu çalışmada da kodlama birimi olarak anlamlar kullanılmaktadır.

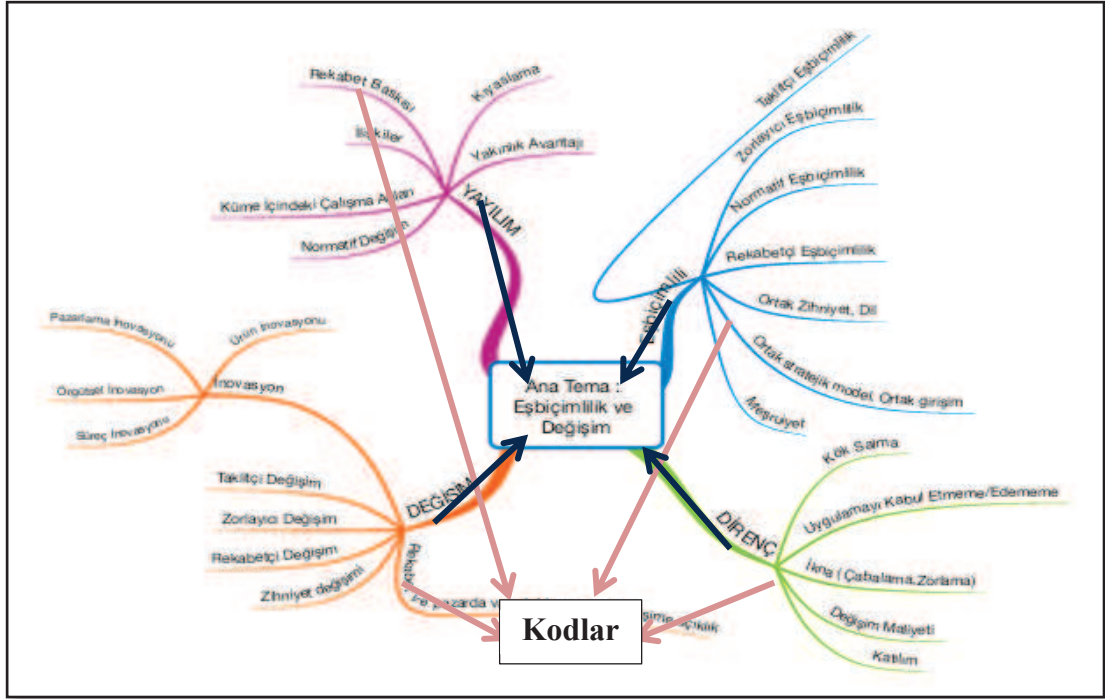
Çalışmada kullanılacak kodları oluşturmak için çözümlene öncesi nitel veri seti üç kez kesintisiz, 6-7 kez aralıklı olarak okunmuştur. Daha önce de belirtildiği üzere bu araştırmanın temelini oluşturur bir kuram ve bu kuramı destekleyen çeşitli kavramsal çerçeveler bulunduğundan dolayı veriler toplanmadan önce alanyazına dayalı olarak ön bir kodlama listesi ve temalar oluşturulmuştur. Verilerin analizi için hâlihazırda yapı bulunmasına rağmen analiz başlamadan önce yapılan ön testler için gerekli ardışık tekrarlı okumalar sonucunda bu kod ve temalara yeni kod ve temalar eklenmiştir.

### **3.3.2. Kategorileri (Temaları) Belirleme**

Kategoriler belirli olayların, oluşumların ya da süreçlerin ortak özelliklerini bir birleri ile ilişkilendirmemize yarayan, bu örnekleri bir araya getirmemizi sağlayan yapılardır. Kategoriler tanımlayıcı etiketler (ya da konseptler; bakınız Strauss ve Corbin 1990: 61) olarak işlev görürler ve soyutlamalar yapmamıza imkân verirler (Willig, 2008: 35). Örneğin bir çalışmada kullanılacak ‘kaygı’, ‘Öfke’ ve ‘acıma’ gibi çeşitli referanslar ‘duygular’ başlığı altında gruplanarak bir kategori oluşturabilirler (Willig, 2008: 35). Nitel ya da nicel içerik analizinde her araştırmaya uygun geliştirilmiş ve standardize edilmiş kategorize sistemi bulunmadığından dolayı her bir araştırmanın kategori sistemini kendi analiz malzemesinden oluşturması gerekmektedir. Başka bir deyişle içerik analizi hem tümdengelim hem de tüme varım yönteminden hareketle kategori sisteminin oluşturulması gerektiğine işaret etmektedir (Gökçe, 2006: 59).

Daha öncede ifade edildiği üzere bu araştırmanın temel dayanak noktasını kurumsal kuram, inovasyon ve kümelenme oluşturduğu için nitel içerik analizinde kullanılacak kod ve temaların bir kısmına önceden sahip olduğu gerekçesi ile araştırma tümdengelimci bir strateji izlemektedir. Aynı zamanda araştırma kuram genişletme çabası olduğu ve kuramın açıklayıcılığına katkı sağlamayı hedeflediği için süreç içerisinde analize yeni kod ve temalar ekleyerek tümevarımcı bir strateji de izlemektedir. Kategoriler nitel içerik analizinde elde edilen kavramların bir birleri ile belirli bir tema altında sınıflandırılmasıdır. Kavramların incelenmesi sonucunda bir birleri ile olan ilişkileri ortaya çıkarılır ve bu ilişkiler daha üst düzey bir tema ile

açıklanır. Kategori ya da tema nitel içerik analizinde elde edilen kavramlardan daha soyuttur ve geneldir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 228). Bu kod ve temaların listesi aşağıda zihinsel haritalama sistemi ile verilmiştir.



**Şekil 8: Kod ve Kategorilerin Zihinsel Haritası**

Araştırmanın temel dayanak noktasını kurumsal kuram, inovasyon ve kümelenme oluşturduğu için nitel içerik analizinde kullanılacak kod ve temaların bir kısmı analiz öncesinde hazır durumdaydı. Bu kategorilerden eşbiçimlilik ve direnç kategorisi hazır durumdaydı, değişim ve yayılım kategorisinin oluşturan kodların da bir kısmı önceden hazır durumdaydı fakat bu kodların dâhil edileceği kategorilerin isimleri ise okumalar sırasında belirlendi. Daha sonra var olan bu kodlar yeni isimlendirilen bu kategorilere yerleştirildi. Bu hazır olan kategoriler (temalar) ve kodları:

**Eşbiçimlilik Kategorisi:** Taklitçi eşbiçimlilik, zorlayıcı eşbiçimlilik, normatif eşbiçimlilik, rekabetçi eşbiçimlilik, ortak zihniyet, dil, ortak stratejik model/ortak girişim ve meşruiyet.

**Değişim Kategorisi:** Değişim kategorisi altında inovasyon kodu ve alt kodları (Ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon).

**Yayılım:** Yakınlık Avantajı, küme içindeki çalışma ağıları, ilişkiler, normatif değişim, rekabet baskısı ve kıyaslama.

**Direnç:** Kök salma, uygulamayı kabul etmeme/edememe.

Kesintisiz okumalar sonucunda süreç içerisinde analizde kullanmak için belirlenen kategorilere eklenen kodlar ise şunlardır:

**Değişim Kategorisi:** Taklitçi değişim, zorlayıcı değişim, rekabetçi değişim, zihniyet değişimi ve rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık.

**Direnç:** İkna (çabalama, zorlama), değişim maliyeti, katılım.

Okumalar sonucunda elde edilen değişim kategorisindeki kodlar ( taklitçi, zorlayıcı, rekabetçi vs.) görüşmecilerin mülakatlar sırasında dile getirdikleri ifadelerin eşbiçimlilik kategorisindeki kodlardan ( taklitçi, zorlayıcı, normatif vs.) farklılıklar içermesi sonucunda oluşturulmuştur. Yine bu kategori altındaki rekabetçi değişim ve rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık ifadesi de görüşmecilerin mülakatlar sırasında değişimle ilgili bir ayrıma gitmeleri sonucunda oluşturulmuştur. Görüşmecilerin mülakatlar esnasında dile getirdikleri teknik alan ve ürünle ilgili değişimler için rekabetçi değişim kodu belirlenmiştir. Örgüt ve genel yapı ile ilgili değişimleri dile getirdikleri ifadeler için rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık kodu belirlenmiştir. Direnç kategorisinde ise okumalar sırasında ikna, değişim maliyeti ve katılım kodları yeni kodlar olarak belirlenmiştir.

### 3.3.3. Veriyi Örgütleme

Daha önce yukarıda belirtildiği üzere analiz için yapılan öncül çalışmada kesintisiz ve aralıklı okumalarla ayrıntılı bir kodlama skalasına ve daha sonra da kategorik (tematik/şemsiye kodlar) kodlara ulaşılmıştır. Bu öncül çalışma sırasında araştırmacının çözümleme için bütün yapıyı göz önünde bulundurabilmesi, içsel homojenlik ve dışsal heterojenlik açısından uygunluğunu gözlemleyebilmesi ve veri setinin kolay yönetilmesinde bir anahtar görevi görebilmesi için, veri setinin çözümlemesinde kullanılacak kodlar ve temalar İmindMap (Zihinsel Haritalama) programında oluşturulmuştur. Oluşturulan zihinsel harita yukarıda şekil 8'de verilmiştir. Öncül

çalışma süreci sonunda elde edilen kodlar ve kategorilerin çalışmanın amacına uygunluğunu saptama ve verilerin analizi sürecini doğru bir biçimde gerçekleştirmesinde ikinci bir safhaya geçilmiştir. Bu ikinci safhayı bilgisayar destekli nitel veri analizi programının “MAXQDA” kullanımı oluşturmaktadır. Öncül çalışmada izlenen süreç nitel veri analizi programında da izlenmiş ve bu sistemle, çözümlemede kullanılan bu kod, kavram ve kategorilerin (temaların) süreç içerisinde sürekli gözden geçirilerek güncellenmesi ve çözümleme için en uygun forma ulaşması sağlanmıştır. Ayrıca bu yöntemle verinin kontrol altında tutulması da kolaylaşmıştır.

Verilerin kategorilere atanması süreci olarak bağlamsızlaştırma ve kategorilere atanmış veri parçalarını tekrar orijinal metindeki bağlamında görme süreci olarak yeniden bağlamsallaştırma süreçlerinde ‘kodlama ve geri çağırma’ (coding and retrieving) işlevlerine sahip bilgisayar programları araştırmacıya esneklik kazandırmaktadır. Ayrıca, verilerin kategorilere atanması sürecinde kronolojik vb. bir sıralamayı takip etme ya da sıralamadan ziyade seçici bir tarzda analize odaklanma (anahtar sorulara verilen yanıtlara odaklanma gibi) konularında da bilgisayar programlarının ‘soruşturma’ özellikleri araştırmacıya büyük kolaylıklar sunmaktadır (Kuş, 2006: 40).

Analiz sözcüğü pratikte, saha notlarını düzenleme, kodlama, memolar (hatırlatıcılar) yazma, sonuçlar çıkarma, grafiksel haritalandırma ve rapor yazma gibi birçok aktiviteyi kapsamaktadır. “Araştırmacı, metne kelimeleri ya da cümleleri yerleştirme, kelimeleri analiz kategorilerini temsil eden terimlerin ‘sözlüğü’ ile karşılaştırma, kelimelerin listesini yapma ve bunları alfabetikleştirme, referans enformasyonunu ekleme, kelime ve cümleleri sayma, ilgili metnin bölümlerini işaretleme, kodlar, anahtar kelimeler ya da yorumlar ekleme, tematik olarak ilişkili bölümleri çekip çıkarma ve bir araya toplama gibi yönlendirici etkinliklere girerek” (Fielding ve Lee, 1991: 25; akt: Kuş, 2006: 43) analizde bilgisayar desteği ile daha doğru, hızlı ve güvenli bir analiz süreci geçirmiştir.

Elif Kuş’un doktora tezi “Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi” çalışmasında nitel veri analizinde bilgisayar kullanımının avantajlarını sıraladığı faydalar bu çalışmada da araştırmacıya büyük kolaylıklar sağlamıştır (Weitzman ve Miles, 1995: 5; Kuş, 2006: 44).

Bunlar:

- ✓ Notlar tutma.
- ✓ Notları yazma-çözümleme.
- ✓ Düzeltme (editing): doğrulama, genişletme ya da değiştirme.
- ✓ Kodlama: daha sonraki geri dönüşlere imkân verecek biçimde metnin parçalarına anahtar kelimeler ekleme.
- ✓ Depolama: metni organize bir veri tabanında tutma.
- ✓ Soruşturma ve geri çağırma (search and retrieving): kodlar arasında soruşturmalar yapma ve gerektiğinde bir kodlama birimine dâhil edilmiş veri parçasını orijinal metin içinden geri çağırma.
- ✓ Verileri “ilintilendirme”: ilgili veri kümelerini birbirine bağlama, kategoriler, kümeler ya da enformasyon ağları oluşturma.
- ✓ Memolar oluşturma: daha derin bir analize temel oluşturmak üzere verilerin bazı yönlerine ilişkin refleksif yorumlar yazma.
- ✓ İçerik analizi: frekansları sayma, kelime ya da cümlelerin sırasını ve yerini sayma.
- ✓ Veri gösterimi: seçilmiş ya da indirgenmiş verileri denetleme/kontrol etme amacıyla bir matris ya da ağ gibi özetlenmiş, organize bir biçime kavuşturma.
- ✓ Sonuç çıkarma ve gerçekleştirme: analizciye, gösterimlenmiş verileri yorumlamada ve bulguları test etme ya da doğrulamada yardımcı olma
- ✓ Teori-genişletme: bulgulara ilişkin sistematik, kavramsal olarak tutarlı açıklamalar geliştirme.
- ✓ Grafik haritalandırma: bulguları ya da teorileri gösteren diyagramlar yaratma
- ✓ Geçici bilanço (interim) ya da sonuç raporlarını (account) hazırlama.

#### **3.3.4. Geçerlik ve Güvenilirlik**

Geçerlik, nitel araştırmaların meşruluğu üzerine tartışmalarda merkezi bir konu olmuştur. Özellikle, nicel ve deneysel yaklaşım taraftarları, nicel ölçüm, çeşitli geçerlik tehditlerine karşı açık kontroller ve ön hipotezlerin biçimsel testi gibi geçerliği güvence altına alan “standart” araçların yokluğunu eleştirmektedirler (Kuş, 2006: 12).

Nesnellik sorusu başlangıcından beri, sosyal bilimlerdeki metodolojik tartışmaların merkezinde yer almıştır (Wallerstein ve diğ., 2003: 84). Sosyal bilimler modern dünyada “geçerlik hakkında bir şekilde ampirik olarak doğrulanmış, sistematik dünyevi bilgi üretme” çabası olarak görülmektedir. Nesnellik terimi, bu hedefe varmak için yapılan çabaları anlatmak üzere kullanılmaktadır. Nesnelliğin anlamı bilginin *a priori* olmadığı, araştırmanın bize bilmediğimiz şeyler öğretebileceği, daha önceki beklentilerimize göre bizi şaşırtabileceği inancına sıkı sıkıya bağlıdır (Wallerstein ve diğ., 2003: 85).

“Nesnelliğin” karşının genellikle, araştırmacının veri toplar ve yorumlarken kişisel yargılardan kurtulamayacağı şeklinde tanımlanan “öznellik” olduğu kabul edilir. Öznelliğin veriyi çarpıttığı, dolayısıyla geçerliliğini azalttığı düşünülür. Peki o zaman nasıl nesnel olunabilir? Uygulamada, farklı sosyal bilimler bu hedefe varmak için farklı yollar izlemişlerdir. Bunlar arasında egemen olan iki model vardır. Sosyal bilimlerin daha nomotetik olanları öznellik tehlikesini ortadan kaldırmak için verinin “sağlamlığını” arttırmaya, yani ölçülebilir ve karşılaştırılabilir veriler toplamaya ağırlık vermişlerdir. Bu da onları, araştırmacının topladığı verinin kalitesini kontrol etmesinin daha kolay olduğu bugünkü zamanla ilgili veri toplamaya yöneltmiştir. Daha idiografik tarihçiler ise bu sorunu farklı şekilde çözümlenmişlerdir. Onlara göre çözüm, araya giren başkalarınca (çarpıtılmamış) birinci el kaynaklara ve araştırmacının kendini kişisel olarak taraf hissetmediği verilere ulaşarak bulunabilmektedir. Bu da onları geçmişte yaratılmış, geçmişe ait veriler ile araştırmacının ön yargısı gibi görülen kendi modelini dış dünyaya yansıttığı durumun tersine, bağlam zenginliğinin araştırmacıyı, tarafların dürtülerini derinliğine anlamaya davet ettiği kalitatif veriler aramaya yöneltmiştir (Wallerstein ve diğ., 2003: 85).

Bu iki yaklaşımda nesnel veri toplamada daima kuşku uyandırarak “kimin nesnelliği?” sorusunun mütemadiyen sorulmasına neden olmuştur (Wallerstein ve diğ., 2003: 85).

Bu durum nesnellik denilen bilginin, sosyal ve siyasal olarak güçlü olanların bilgisinden başka bir şey olmadığı ileri sürülmesine sebep olmuştur. Bütün bilim adamlarının belirli bir sosyal ortama ait oldukları, dolayısıyla sosyal gerçekliği algılar ve yorumlarken kaçınılmaz olarak bazı ön kabullerle ve ön yargılarla yola çıktıkları bir kabuldür. Bu durumdan dolayı “tarafsız” bir bilim adamının olamayacağı

düşünülmektedir. Öte yandan sosyal gerçeklik, fotoğrafın gerçeği temsil etmesi gibi temsil edilemez. Bütün veriler, gerçekliğin içinden, dönemin dünya görüşlerine ve teorik modellerine uygun olarak, döneme özgü grupların bakış açılarından elenerek seçilmişlerdir. Bu anlamda seçimin temelleri tarihsel olarak kurulmuştur ve dünya değiştikçe, ister istemez değişecektir. Eğer nesnellikten, hiçbir olaya taraf olmayan bilim adamlarının kendi dışlarındaki dünyayı yeniden üretmelerini anlıyorsak, o zaman hemen söyleyelim ki, böylesi bir şey mümkün değildir (Wallerstein ve diğ., 2003: 86).

Nesnellığın başka bir anlamı daha vardır. Nesnellik, insanın öğrenmesinin bir ürünü olarak görülebilir ki bilim adamlarının niyeti de budur ve eldeki kanıtlar bunun mümkün olduğunu göstermektedir. Bilim adamları elde ettikleri bulguların ve yorumların doğruluğu konusunda bir birlerini ikna etmeye çalışırlar. Başkaları tarafından tekrarlanabilecek yöntemler izledikleri olgusunu vurgular ve bu yöntemlerin ayrıntısını meslektaşlarına aktarırlar. Kısacası kendilerini araştırma yapan ya da belirli bir konuda sistematik olarak düşünen herkesin (özneler arası) yargısına teslim ederler (Wallerstein ve diğ., 2003: 86). Böylelikle nesnellik insan öğrenmesinin bir ürünü olarak değerlendirilebilir.

Guba ve Lincoln (1989) pozitivist kavramlar olarak kabul ettikleri geçerlik ve güvenilirlik yerine başka kavramlar önermektedirler: “Sahicilik” (authenticity) ve “güven duyulabilirlik” “trustworthiness”. Güvenilirlik konusunda Steinke, nitel araştırma için nicel araştırmadaki gibi özneler arası doğrulama gerekliliğinin uygulanamayacağını belirtir. Ona göre bir nitel araştırmanın özdeş (identical) bir tekrarı mümkün değildir. Çünkü nitel araştırmadaki süreçler ancak sınırlı biçimde standartlaştırılabilir. Steinke, nitel araştırma için uygun olanın, araştırma sürecinin özneler arası kavranabilirliği (comprehensibility) olduğunu ileri sürmektedir. Kavranabilirliği garantiye ve kontrol etmek için Steinke araştırma ve analiz sürecinin çok iyi belgelenmesi gerektiğini belirtmektedir. (2004: 187; akt: Kuş, 2006: 13-14). Bu durum hesap verilebilirliktir ve bu çalışmanın da her safhasında önemli bir yere sahiptir.

Bu noktada güvenilirlik olarak adlandırılan nitel araştırmalarda bilimsel bulguların tekrarlanabilirliği; geçerliliğin ise bilimsel bulguların doğruluğuyla ilgili olduğu belirtilmelidir (Le Compte ve Goetz, 1982: 32). Her ne kadar güvenilirlik nitel çalışmaların inandırıcılığını tehdit etse de bu çalışmalarda asıl güçlü olanın geçerlik



olduğu dile getirilmektedir (Crain, 1977; Erickson, 1977; Reichardt & Cook, 1979; akt: Le Compte ve Goetz, 1982: 43). Bu durumun nedeni Yin (2003) vaka çalışmalarında şu “ literal replication” birebir tekrarlama ile belirtilmektedir. Birebir tekrarlama “ literal replication” ile kast edilen, eğer bir araştırmada toplanan bilgiler geçerli ise aynı türden başka bir araştırmada aynı olmasa bile benzer bilgileri elde etme olasılığı yükselir. Bu nedenle nitel araştırmalarda geçerlik konusu güvenilirlik konusuna göre daha öncelikli hale gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 256).

Nitel araştırmanın temel özellikleri geçerlik açısından önemli artılar ortaya koymakta ve araştırmaya önemli stratejiler belirleme fırsatı sunmaktadır. Nitel araştırmada araştırmacının esnek olması ilkesi geçerlilik konusunda önemli bir kazanımdır. Araştırmacı araştırma sürecinde gerekli gördüğü takdirde, yeni stratejilere başvurabilir; görüşmeye yeni sorular ekleyebilir; daha önce planlanmayan yeni görüşmeler yapabilir; elde ettiği bilgileri teyit etmek amacıyla farklı veri toplama yöntemleri kullanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 256). Toplanan verinin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması, nitel bir araştırmada geçerliliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 257). Bu çalışmada bu ölçütler eşliğinde gerçekleştirilmiştir.

İç geçerlik, araştırmacı olarak gözlemlediğimizi sandığımız olaylar ya da anladığımızı düşündüğümüz olgulara ilişkin yorumlamalarımız gerçek durumu yansıtıyor mu sorusuna cevap vermektedir. Bu bağlamda iç geçerliliği sağlamak için Miles ve Huberman’ın (1994; akt: Yıldırım ve Şimşek, 2006: 257) iç geçerliliğe ilişkin soruları bu çalışmada da sınanmıştır. Bu sınama için yapılan çalışmalar aşağıda verilmiştir.

- ✓ Nitel bulgular verilerin elde edildiği ortam dikkate alındığında anlamlı mıdır ve bu ortama bağlı olarak tanımlanmış mıdır bu durumun sorgulaması yapılmıştır.
- ✓ Bulgulanan oluşumlar doğrudan alıntılarla tanımlanmış daha sonra yorumlanmıştır.
- ✓ Bulgular kendi içinde tutarlılığı ve anlamlılığı için ve ortaya çıkan kavramların bir bütün oluşturabilmesi için izlenen yöntemlerde veri kaynaklarında çeşitlemeye gidilerek geliştirilen analiz stratejisi ile bulguların inandırıcılığı sürekli test edilmiştir.



- ✓ Elde edilen bulgular, daha önce oluşturulan kavramsal çerçeve, kuram ve bu buna bağlı olarak oluşturulan kategori ve kodlarla analiz edilmeden önce bu kavramların her biri kendi aralarında bir birleri ile tutarlılığı bakımından içsel homojenlik ve dışsal heterojenlik ölçütleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Anlamli bütünler oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir.
- ✓ Veri toplama sürecinde araştırma konusunun temelini oluşturan kurumsal kuram, inovasyon ve kümelenmeye ilişkin literatür tekrarlı okumalar yapılarak sürekli göz önünde bulundurulmuştur. Bu sayede kavramsal bağlam araştırmacının zihninde canlı tutularak araştırmaya bir rehberlik görevi üstelenmiştir.
- ✓ Veri toplama öncesinde ve sırasında ortaya çıkan kavramlar kodlanarak kuramsal bağlamla uygunluk test edilmiştir.
- ✓ Analiz sürecinde bulguların yorumlanması için oluşturulan kategoriler ve kodlar, tümdengelimci ve tümevarımcı yöntemler ile açıklanarak yorumlanmıştır ki bu kategori ve kodların oluşumunda da bu yapı geçerlidir. Yapılan yorumlar ulaşılan bulgularla desteklenmiştir.
- ✓ Araştırma sonucunda yapılan genellemelerim süreçteki oluşumlarla sınırlı olduğu ve başka ortamlara doğrudan aktarım yapılamayacağı bunun yerine analitik genellemelerle ancak benzer durumlarda genellenebileceği göz önünde tutulmuştur.

Genellenebilirlik, dış geçerlilik, nitel araştırmalarda en çok tartışmaya neden olan konuların başında gelmektedir. Genelleme nitel araştırmaların en zayıf yönlerinde bir olarak kabul edilmektedir. Sosyal olayların, içinde bulunulan ortama göre değiştiği varsayımından hareketle, hiçbir araştırmacının sonuçları başka bir duruma doğrudan genellenemez ancak nicel araştırmada olduğu gibi nitel araştırmada da, araştırma sonuçları bir dereceye kadar benzer ortamlara ve durumlara genellenebilir. Fakat farklı bir biçimde! Nicel araştırmada bu genelleme doğrudan olabilirken, nitel araştırmada genelleme dolaylı yoldan yapılabilir. Yani genellemeler; ilkeler, kurallar biçiminde değil, deneyimler ve örnekler biçimindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 258). Bu duruma Miles ve Huberman nitel araştırmalarda analitik genelleme adını vermektedir. Miles ve Huberman en yararlı olan genellenebilirliğin, örneklemeden evrene değil fakat analitik genelleme olduğunu belirtmektedirler (1994: 28; akt: Kuş, 2006: 15). Bu

çalışmada da Miles ve Huberman'ın anaitik genellemesi analiz süreci ve sonrasında göz önünde bulundurulmuştur.

### **3.3.5. Araştırmacının Rolü**

Araştırmacı, araştırma boyunca geçirilen tüm süreçlerin net bir şekilde belirtilip yazılmasının nitel çalışmalarda çalışmanın şeffaflığı ve hesap verilebilirliği açısından önemli bir yere sahip olduğunu düşünmektedir. Araştırma süreci boyunca sergilenen davranışların, edinilen tecrübelerin ve bu tecrübelerle ilgili olarak gelişen tutumların net bir şekilde ortaya konmasının araştırma için büyük bir önemi bulunmaktadır. Çünkü bu süreçler sayesinde araştırmacının çalışma için gerekli bilişsel seviyeye, yargı ve değerlendirme kapasitesine sahip olup olmadığı da kendini belli etmektedir. Ayrıca geçerlik ve güvenilirlik ile ilgili yaptığı tartışmalar ve geçerlik ve güvenilirlik için alınan önlemlerinde nasıl uygulandığının açık ve net bir şekilde anlatılması çalışmanın şeffaflığı ve hesap verilebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmacı çalıştığı kurumsal kuram, inovasyon ve kümelenme konularında gerekli Kuramsal alt yapıya sahip olduğunu düşünmektedir. Ayrıca araştırmada yöntem olarak kullanılan nitel araştırmalar konusunda da daha önce aldığı eğitim ve uygulamalara bağlı olarak gerekli kuramsal alt yapıya ve uygulama bilgisine de sahip olduğunu düşünmektedir. Hem çalıştığı alanla ilgili olarak hem de nitel araştırma yöntemlerini kullanarak yaptığı bilimsel çalışmalar, geçirdiği yaşantılar ve daha sonrası tez aşamasında aldığı nitel araştırma teknikleri ve bilgisayar destekli nitel veri analizi eğitimi ile bu araştırma geleneğinin doğasına uygun donanımları kazanabildiğini düşünmektedir.

Araştırmacı, araştırma sürecinden önce çalıştığı alanla ve yöntemle ilgili çalışmalar yaparak alanda yoğun yaşantılar geçirmiştir. Bu sayede araştırmacı araştırma sürecinin nasıl işleyip geliştiğine yönelik gözlemler ve deneyimler elde etmiştir. Bu çalışmalar sayesinde araştırmacı çalışmasını anlamlandırıp çözümlemede ve bunu raporlamada çok yönlü, derinlemesine ve bütüncül bir bakış açısı elde etme imkânına kavuşmuştur. Bu bakış açısı sayesinde araştırma sürecine dâhil olmayan olay ve olguların araştırma raporunda kullanılmasının önüne geçmiştir. Araştırmanın her aşamasında hesap verilebilirliğin ve şeffaflığın artırılması için araştırmacı ilgili alan yazından sağladığı

bilgileri; araştırma öncesi, süresi ve sonrasında sürekli göz önünde bulundurarak araştırma boyunca izlediği tüm süreçleri detaylı olarak anlatmıştır.

Nitel araştırmalarda araştırmacı araştırmının merkezinde ve araştırmının bir parçası konumundadır. Katılımcılarla birebir görüşen, araştırma sahası olarak katılımcılarla aynı ortamı paylaşan, görüşmelerle eş zamanlı olarak gözlem ve saha notları tutan ve bu süreç içerisinde elde ettiği perspektifi veri analizinde işleyip kullanan kişidir.

Olaylar ve olgularla ilgili verilerin kayıt altına alınması sırasında yönlendirmelerden, önyargılardan ve verilerin güvenilirliğini azaltacak davranış ve tutumlardan kaçınmak araştırmacının öncelikli hedeflerinden biridir. Araştırmacı olayları ve olguları kendi bütünlüğü ve nesnelliği içinde algılayabilmek ve verileri koruyabilmek için araştırma süreci içerisinde şu davranışları sergilemiştir. Mülakatlar esnasında görüşmecinin kayıt altına alınmasını istemediği yerlerde kayıtlar durdurulmuştur. Yine mülakat süreci içerisinde görüşmeci dile getirdiği ifadelerden memnun olmadıklarını değiştirmek veya düzeltmek istediğinde bu talebi geri çevrilmemiştir. Mülakat esnasında görüşmeci sorulara kapalı ifadelerle yanıt verdiği zaman yönlendirmelerden kaçınmak için bunu mu demek istiyorsunuz ya da şunu mu kastettiniz şeklinde ifadelerden kaçınılmıştır. Bu ifadeler yerine söylediklerini açması için örnek verip veremeyeceği ya da biraz daha detaylandırıp detaylandıramayacağı sorulmuştur.

Sahada yapılan araştırmalar sonunda elde edilen verilerle ilgili olarak araştırmacı etik sorunları gidermek, yönlendirmelerden ve önyargılardan uzak olduğunu kanıtlamak ve gerektiğinde başka boyutları analiz etmek isteyen araştırmacılar olabileceği düşüncesi ile verinin ham halini oluşturan ses kayıtları, deşifreler ve saha notları arşivlenerek saklanmıştır.

Araştırma raporunun yazımı sürecinde, araştırmacı her bir vakayı kendi içinde değerlendirmiştir. Her bir vakada Yin'in (2003) çalışmasında belirttiği gibi litteral replication " birebir tekrarlama ile benzer sonuçlar elde etme olasılığı" olup olmadığını görmek için bütün vakalar tek tek değerlendirilmiştir. Her bir vakada her bir kod ile ilgili elde edilen bulgular veri kaynağından çoklu alıntılarla sunulmuş ve güçlendirilmiştir. Araştırmacı yorumları için gerekli gördüğü yerlerde birebir alıntılar kullanarak yorumlarını güçlendirmiştir.

Çalışmada nitel bir içerik analizi kullanılmaktadır. Sentaksa dayalı yani kelimelerin sayılıp sıklığının belirlendiği, nicel bir içerik analizi olmadığı için raporda nicel araştırmalardaki gibi sayısal verilere ya da verilerin inandırıcılığını arttırmak için sayısal içeriklere sahip tablolara yer verilmemiştir. Çalışma semantik yani anlamlar üzerinden yapılan nitel bir içerik analizidir. Bu yüzden analizde kelimelerin sıklığı değil anlamların kuvveti önemli olduğu için raporda kullanılan tablolar ve grafiklerde bu kuvveti belirten şekiller ve işaretler kullanılmıştır. Academy of Management dergisi editörlerinin "From The Editors For The Lack Of A Boilerplate: Tips On Writing Up (And Reviewing) Qualitative Research" (2009) adlı makalelerinde belirttikleri iyi bir nitel çalışmada bulunması gereken düzenleyici şekillerin, tabloların ve resimlerin bu çalışmanın rapor kısmında da birer araç olarak bunlardan yararlanılmasına özen gösterilmiştir.

### **3.4. Verilerin Sunumu**

Araştırmada analiz edilen her bir vakadan benzer veya aynı yorumların yapılabileceğini belirlemek amacıyla her bir vaka kendi özelinde incelenmektedir. Çoklu vaka yöntemi ile gerçekleştirilen çalışmalarda her bir vaka analizinin tek başına bir deney olarak düşünülmesi gerekmektedir. Bu nedenle araştırma sorunsalı ile her bir vaka tek tek ilişkilendirilmekte ve açıklanmaktadır. Vakalarla ilgili analize geçilmeden önce kodlar ve temalara göre bulguların genel görünümü çeşitli tablolara gözler önüne serilmeye çalışılacaktır. Daha sonra bu tablolarda görülen oluşumlar ve etkenlerine ilişkin çıkarımlar her bir vaka çerçevesinde mülakatlardan elde edilen atıflarla irdelenecektir.

Vakalarla yapılan mülakatlarda vakaların eşbiçimlilik ve değişime ilişkin görüşleri, oluşturulan taksonomik çizelgelerle sunulmaktadır. Bu çizelgeler hazırlanırken, vakalarda eşbiçimlilik ve değişim kategorisi ve bu kategoriye bağlı dört ana kategori ve kodlardan yararlanılmıştır. Daha öncede ifade edildiği üzere araştırmanın temel dayanak noktasını kurumsal kuram, inovasyon ve kümelenme oluşturduğu için içerik analizinde kullanılacak kod ve kategorilerin (temaların) bir kısmına önceden sahip olduğu gerekçesi ile araştırma tümdengelimci bir strateji izlemektedir. Aynı zamanda araştırma kuram geliştirme ve genişletme çabası olduğu ve kuramın açıklayıcılığına katkı sağlamayı hedeflediği için süreç içerisinde vakaların ifadelerinden hareketle analize

yeni kod ve temalar eklenmesi sebebiyle tümevarımcı bir strateji de izlemektedir. Bu çizelgelerde üst sınıflandırıcı kategoriler olarak ‘Değişim’, ‘Direnç’, ‘Yayılm’ ve ‘Eşbiçimlilik Baskıları’ görülmektedir.

- ✓ ‘Değişim’ kategorisinde vakaların ifadeleriyle değişim hakkında ileri sürdükleri görüşlerin hangi değişim kodları kullanılarak belirttiği;
- ✓ ‘Direnç’ kategorisinde ise, vakaların değişime gösterdikleri tepkileri ve görüşleri hangi direnç kodları kullanılarak belirttiği;
- ✓ ‘Yayılm’ kategorisinde ise, vakaların değişimin ve eşbiçimliliğin yayılımı ile ilgili ifadeleri hangi yayılım kodlarını kullanarak belirttiği;
- ✓ ‘Eşbiçimlilik Baskıları’ kategorisinde ise vakaların eşbiçimlilik baskılarına yönelik ifadelerini hangi eşbiçimlilik kodlarını kullanarak belirttiği yer almaktadır.

Çizelgelerde yer alan kategoriler, mutlak olarak dışlayıcı kategoriler değildir. Çünkü bu kategoriler, ‘açık-kodlama’(in-vivo kodlama) yoluyla oluşturulduğundan, vakaların ‘kendi ifadeleri’ne karşılık gelmektedir (Kuş, 2006: 231). Taksonomik çizelgelerle oluşturulan haritaların altına vakaların ‘Değişim’, ‘Direnç’, ‘Yayılm’ ve ‘Eşbiçimlilik Baskıları’ ile ilgili görüşlerini detaylı yansıtabilmek üzere mülakatlardan doğrudan yapılan alıntılara da yer verilmiştir.

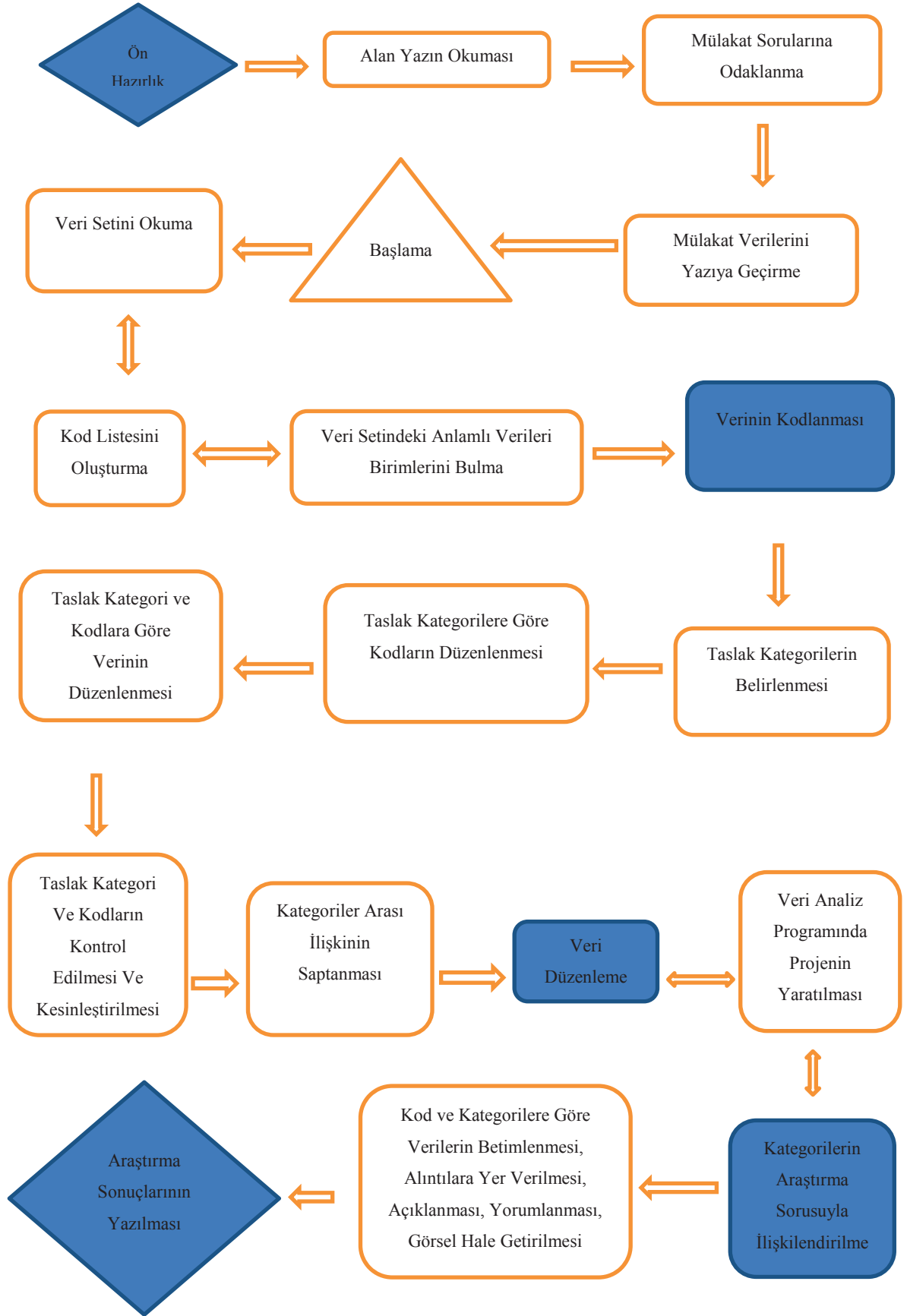
Raporlamada, araştırma sorusu ve alt soruları ile ilgili belirlenip tanımlanan ana tema ve alt kategorilere yönelik betimlemeler yapılmış ve uygun olan odaklı araştırma sorusu ve alt sorularına yönelik bulgular açıklanarak yorumlanmıştır. Nitel araştırmada, araştırmacı “Ben” kavramı ile araştırmanın içinde bulunduğu yani bilgi toplama sürecinin doğal bir parçası olduğu için bu sürecin sonunda ulaşılan bir diğer süreçte, yorumlama sürecinde de araştırmacı, verilerle ilgili kendi düşüncelerini de belirterek, elde edilen bulguların açıklanıp anlamlandırılmasına katkıda bulunmuştur. Verilerin sunumu ve yorumlanmasında araştırmacı; ilişkileri açıklayarak, sebep sonuç ilişkileri geliştirerek, bir takım verilerden dikkatleri yeni örüntülere çekerek bütüncül anlamın oluşmasına katkı sağlamaya çalışmıştır.

Academy of Management dergisi editörlerinin "From The Editors For The Lack Of A Boilerplate: Tips On Writing Up (And Reviewing) Qualitative Research" adlı

makaleleri bu araştırmada da hatalardan kaçınılması için bir yol haritası olarak kullanılmıştır. Çalışmada editörler nitel araştırmaların sunumunda araştırmacıların sıklıkla düştüğü hataları sıralayarak nitel araştırma yapanlar için iyi bir yol haritası çıkartmışlardır. Bu hatalar; teori ve veri arasındaki dengesizlik, nitel bir araştırmayı nicel görünömlü yapma çabası, çok fazla veri gösterip yorumlamamak, nitel verileri ölçömlmeye çalışmak, tümevarımcı ve tümdengelimci stratejileri uygunsuz bir biçimde çalışmada birleştirmek, kullanmak (From The Editors, 2009: 857-858).

Ayrıca yine aynı çalışmada editörler; neden böyle bir çalışmaya ihtiyaç duyulduğunun tartışılmasının, çalışmanın bir teori inşası mı yoksa teori genişletmesi mi olduğunun açıklanmasının, çalışmada neden bu bağlam ve analiz biriminin seçildiğinin belirtilmesinin, bulguların verilerden nasıl elde edildiğinin açıklanmasının ve çalışmayı çeşitli düzenleyici şekillerle destekleyerek, çalışmada bir öykölendirme kullanarak ve bir model sunarak nasıl daha iyi bir nitel çalışma yapılabileceğini de anlatmışlardır (From The Editors, 2009: 858-861). Analiz ve yorum aşaması Academy of Management dergisi editörlerinin vurguladıkları bu hususlar göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir.

Nitel veri çözümlemesinde izlenen temel aşamalar ve bu aşamalardaki işlemler ayrıntılı bir biçimde şekil 9’da sunulmuştur.



Şekil 9: Nitel verilerin Çözümleme ve Yorumlanma Süreci

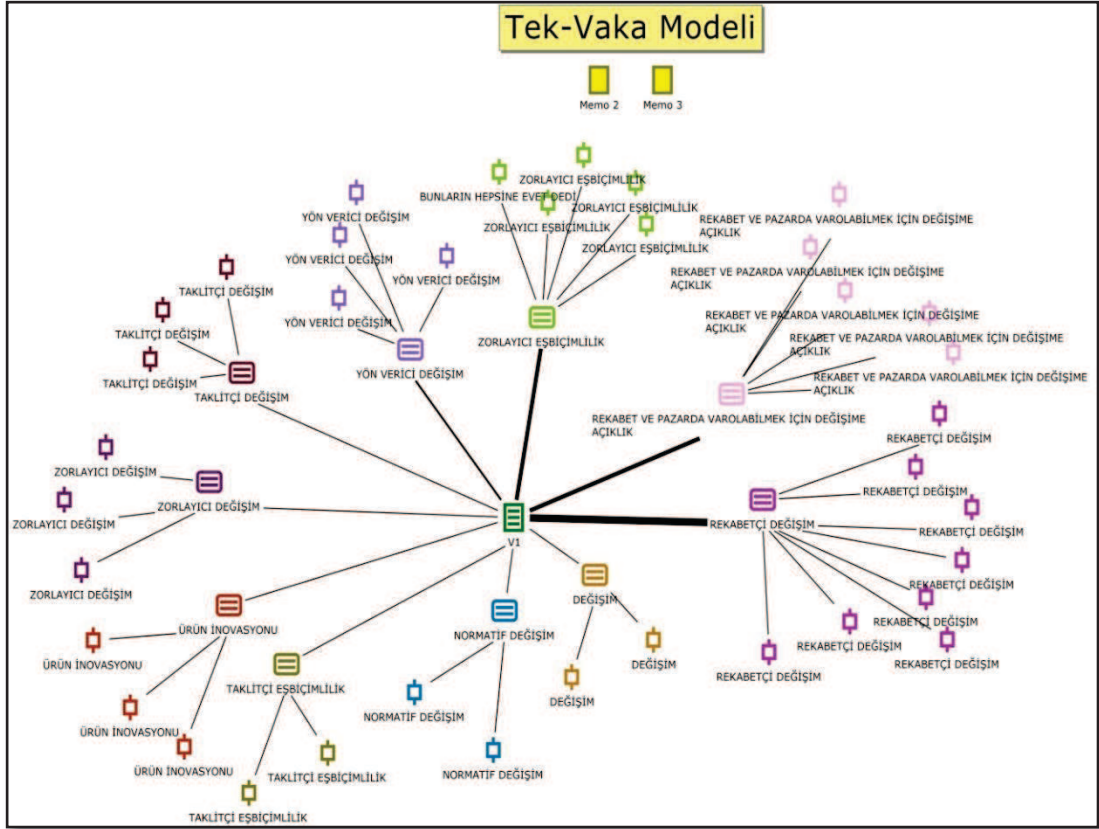
### 3.4.1. Vaka 1

1966 yılında kurulan ve 1979-1998 yılları arasında Türkiye'nin en büyük holdinglerinden birinin çatısı altında faaliyet göstermiştir. 1998 yılında çoğunluk hisselerinin satılmasıyla el değiştirmiştir. 1981 yılından bu yana %100 yerel sermaye ile ticari araç üretimi gerçekleştirmektedir.

2002 yılından itibaren otomotiv sanayinde Türkiye'nin tek bağımsız çok markalı araç üreticisi konumunda olan vaka 1, 2009 yılında belirlediği yeni vizyonu "Sınırsız Ulaştırma Çözümleri" kapsamında 2010 Eylül ayında BredaMenarinibus ile stratejik ortaklık anlaşması imzalayarak üretim yaptığı marka sayısını altıya çıkarmıştır. Vaka 1 bugün Peugeot lisansı ile Peugeot Partner, Hyundai lisansı ile Hyundai HD 35/75, Renault Trucks lisansı ile Renault Trucks Premium ve Premium Lander, Citroen lisansı ile Citroen Berlingo, kendi markası ile J Serisi ve BredaMenarinibus marka otobüs modellerinin üretimini gerçekleştirmektedir. Ayrıca, kendi markası olan J serisi minibüslerin, Hyundai HD serisi kamyonların ve BredaMenarinibus otobüslerin pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlerini de yürütmektedir. Vaka 1 araç üretiminin yanı sıra, Ford, Türk Traktör, Mais gibi firmalara, kataforez, boya, kamyonet kasası ve traktör kabin imalatı gibi endüstriyel hizmetler sunmaktadır. Türk otomotiv sanayiinde özel bir konuma sahip olan vaka 1'in iş modeli dört ana faaliyet alanından oluşmaktadır. Bu faaliyet alanları kapsamında; "Ana Üretici (OEM)" yurtiçi ve yurtdışı pazarlara yönelik kendi markası altında araçların geliştirilmesi, üretilmesi, pazarlanması, satışı ve satış sonrası hizmetlerinin verilmesi, "Entegre Stratejik Ortaklık" bölgede faaliyetini geliştirmeyi hedefleyen markalar için üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlerin verilmesi, "Fason Üretim" güçlü global otomotiv markaları için tasarım, mühendislik desteği ve araç üretimi, "Diğer İşler" ise yerli ve yabancı üreticiler için yapmakta olduğu çeşitli hizmetler yer almaktadır (Kurumun web sayfasından alınmıştır, erişim tarihi: 11.08.2012).



Vaka 1'in bu araştırma kapsamında yöneltilen sorulara verdiği cevaplar MAXQDA 11 Plus programında kod ve temalara bağlı olarak taksonomik çizelgelerle oluşturulan haritada gösterilmektedir.



Şekil 10: Vaka 1 Tek Vaka Modeli Haritası

Harita 1'de görüldüğü üzere, vaka 1 için rekabetçi değişim, rekabet ve pazarda varolabilmek için değişime açıklık, zorlayıcı eşbiçimlilik ve yön verici değişim kodları ön plana çıkmaktadır.

Taksonomik çizgiler arasında rekabetçi değişim bu yoğunluğun önemli belirteçlerinden birisi konumundadır. Çünkü araştırma kapsamında kurumsal kuramın ön gördüğü yapılanmaların “kök salması” yerine koşulların değişimi ile terk edilmek üzere “uyulan” bir yönetim modası olduğunu dile getiren görüşlerle vaka 1'in ifadeleri paralellik göstermektedir. Vaka 1'in rekabetçi değişim kodu üzerinden dile getirdiği önemli ifadelerden biri şöyledir:

“Bu işin başına geldiğimde, çok bölümlü bir yapı vardı, a firması için ayrı bir yapı b firması için ayrı bir yapı ya da a ürünü için ayrı bir yapı b ürünü için ayrı bir yapı. Aslında buna yapı demeyim, daha çok

kademeler vardı, benim ilk işim bu kademeleri azaltarak yalın bir organizasyon yapısını sağlamak oldu. Çünkü yalın bir yapıda bir değişikliği, yeniliği ya da inovasyonu kabul ettirmek çok daha kolay... Şimdi daha yalın ve herkese daha kolay ulaşım ikna edebildiğimiz bir yapıya sahip olduğumuz için bir değişim gerektiğinde çok kolay bunu halledebiliyoruz.”

Vaka 1’in rekabetçi değişim için dile getirdiği bu ifade süreçlerde, teknolojiye ve diğer birçok alanda değişimin daha kolay gerçekleşmesinin sağlanacağı ve kurumsal kuramın ön gördüğü yapılanmaların “kök salması” yerine koşulların değişimi ile terk edilebilecek yapılar olduğu görüşünü desteklenmektedir.

Yine vaka 1’in rekabetçi değişimle ilgili diğer ifadelerine baktığımız zaman:

“sektörde meydana gelen inovasyonların, sektöre yön verme çabaları ve sistemlerimizi tedarik yaptığımız firmaların sistemlerine entegre etme çabaları, bunların hepsi gerçekleştirdiğimiz inovasyonlarda birer etken”

“Yine bir başka örnek vermem gerekirse, bizim kendimizin ürettiği minibüslerde havalandırması ile ilgili bazı değişiklikler ve yenilikler yapmayı planlıyorduk, bu yüzden havalandırma konusunda uzmanlaşmış bir firma ile görüştük, bu firma bize hiç aklımızda olmayan bir sürü yenilik ve özelliği minibüsümüze katmamızı sağladı. Yani kendimizi sadece birilerine entegre etmiyoruz, alana yön verebiliyoruz ya da bizde yeniliklere uyabiliyoruz.”

“Havalandırma örneğinde söylediğim gibi biz bir projeyi hazırlıyoruz, ama bu proje için çeşitli firmalarla görüşürken onların da fikirlerini alıyoruz, çünkü bize bizim hiç görmediğimiz farklı özellikleri geliştirmemizi ve bünyemize katmamızı sağlayabiliyorlar. Bunlar bizim için sadece bir özellik değil, aynı zamanda maliyet avantajı ve gelişmede sağlayan şeyler.”

“Gerçekleştirdiğimiz inovasyonlarda asıl başvuru kaynağımız öncelikle müşteri, daha sonra tedarikçiler ve büyük firmalar. Bazı inovasyonları büyük firmalar bize getiriyor ve bizden istiyorlar, bazılarını bizler tedarikçilerden alıyoruz. Bazılarını da bizler rakiplerimizden. AR-GE ve inovasyon yapmayanlar yaşayamaz. Bu arada inovasyon bizim için sadece üründe değil, onu üretim biçimimizde, maliyetlerimizde, yönetim biçimimizde olan bir şey.”

Bu ifadelerden, değişim için örgütün içinde bulunduğu çevredeki birçok etkeni göz önünde bulundurduğu ortaya çıkmaktadır. Bu ifadelerden ayrıca çözülme baskılarının kurumsal normların çökertilmesi için ortaya çıkmadığı, aktörlerin çevrelerinde oluşan çeşitli olaylara rekabet edebilmek için verdikleri tepkiler sonucunda oluştuğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumun sonucunda da kurum için mevcut norm ve uygulamalar

yıkılmakta ve yeni norm ve uygulamalar etik ya da pragmatik sebeplerle makulleştirilip yaratılmaktadır.

Rekabetçi değişim, rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık ve zorlayıcı eşbiçimlilik kodlarına baktığımız zaman özellikle ilk iki kategori ile zorlayıcı eşbiçimlilik arasındaki çelişki göze çarpmaktadır. Fakat çalışmanın teorik kısmında daha önceden de tartışıldığı üzere kümelenme ve inovasyon kavramlarının taşıdığı farklılaşma vurgusu ile teknik ve kurumsal eşbiçimlilik kavramlarının taşıdığı benzeşme vurgusu arasındaki ikilemin uyum perspektifinden irdelenmesi bu kavramlar arasında vaka 1’de bir çelişki olmadığını aksine bir uyumun olduğunu göstermektedir.

“Bu standartları birbirimizden istiyoruz çünkü ürettiğimiz ürünün hatasız olması gerekmekte. Sıfır stokla çalıştığın zaman kesintisiz ve hatasız bir üretim yapmak zorundasın, stoklu çalıştığın zamanda maliyetlerini düşük tutmak zorundasın. Bu standartlar bu yüzden çok önemli, ama ismi değil işlerliği önemli. Çünkü bu standardı bir kuruluşa gidip para vererek alabilirsin, ama o zaman da bu piyasadan silinirsin.

Ayrıca bu standartlar sadece üretim için geçerli değil yönetim için, inovasyon, AR-GE yapabilmek ve geliştirmek içinde geçerli. Örneğin bu minibüsle ilgili projemizde kapı için bazı tedarikçilerle görüşmüştük ve bu tedarikçilerden biri için bazı duyular aldık, tedarikçinin bazı firmaların tedarikinden çıkarıldığını öğrendik. Bu kişilerle gidip konuştuktan sonra bu tedarikçiyle de gidip konuştum ve kendisini çıkartmayacağımı ama beklemeye alacağımı söyledim. Bu sırada kapı ile ilgili şikâyetler içinde kendisine süre tanıdım ve bu şikâyetleri gidermesini söyledim. Yaptığı ürünle ilgili bir milyon cycle (döngü) testi yaptırmasını ve bunun belgesini almasını istedim, böylelikle hem tedarikçiden vazgeçmemiş oldum hem de kendini düzeltip geliştirmesi için ona bir şans verdim. Çünkü bu sistem sadece çeşitli standartlara sahip olmakla bitmiyor, eğer siz bir ana firma iseniz, sizin ve tedarikçilerinizin gelişmesi için bu sistem gerekli, onları gidip denetlemeli ve çeşitli auditler (denetleme) yapmalısınız. Biz ve birçok büyük firma şunu uyguluyor; tedarikçilere bir karne hazırlıyoruz, örneğin bir tedarikçiden ürünü ile ilgili bu yıl yüzde doksan istediğimiz bir güvenilirlik, tamlık, fire vermemeyi seneye yüzde doksan beşe çıkartmasını istiyoruz. Eğer yüzde seksen beşin altına inerse onu önce uyarıyoruz, düzeltirse tamam ama düzlemezse o zaman yolumuzu ayırıyoruz. Bu yüzden bu standartlar sadece üretimde değil tedarikçilerde de geçerli olması gerekiyor. Bu standartları belirli seviyelerin üstüne çekmemiz sadece bizi değil hem onları hem bizi geliştiriyor.”

Bu standartlar yapılan işlemlerin, inovasyonların, değişimlerin ve gelişimlerin nasıl yapıldığını kayıt altına alan, onların işleyişlerini çeşitli temellere oturtan yapılar olarak algılandığı için uygulamaların kök salması ve değişime direnç gösteren yapılardan çok

bu süreçlerin belgelenmesini ve belirli prosedürlere göre oluşturulmasını sağlayan araçlar olarak görev yapmaktadır. Bu durum görüntüde bir eşbiçimleşme sunmaktadır. Fakat aslında belirli bir sektörde ana firmalara tedarik sağlayan örgütlerin ortak bir paydada hareket edebilmelerini, üretim, dağıtım, inovasyon ve birçok faaliyetin sistemleşerek kurumsal bir yapı kazanmasını sağlamaktadır. Yani değişimin çeşitli kurumsal ve teknik standartlar doğrultusunda meydana gelmesini sağlamaktadır. Bu standartlar örgütler için stratejik öneme sahiptir çünkü örgütler bu standartlara sahip olmadıkları/olamadıkları zaman sektörde faaliyet gösterememektedirler. Bu yüzden örgütlerin sosyal aktörler olarak stratejik davranış normlarına uyum göstermesi (Meyer ve Rowan, 1977; akt: Choua ve diğ., 2003: 66) inovasyonun ve çeşitli faaliyetlerin kurumsal bir çerçeve içinde meydana gelmesine neden olmaktadır. Bu kurumsal çerçeveyi oluştursan faktörlerden biride bu standartlardır.

Vaka 1'in yön verici değişim kodu ile ilgili ifadelerine baktığımız zaman ise Rogers'ın (1983: 34) dile getirdiği inovasyonların yayılımının *“sosyal bir sistemin üyeleri arasında belirli iletişim kanalları ile inovasyonun yayılma süreci”* nasıl işlediği hem örgütsel değişim hem de eşbiçimlilik açısından ortaya çıkmaktadır.

“Özellikle bu New York taksi projemizde, nasıl bir taksi yapmalıyız diye düşünürken, ortaya bir çok fikir çıktı ve bunların her birini geliştirmeye başladık, örneğin bunlardan biri taksinin motoru ile ilgili projemizdi, aracın arka kısmında öyle bir motor bölmesi ve yapısı tasarladık ki, yarın öbür gün yeni bir enerji kaynağına geçildiğinde veya geçilmek istendiğinde aracın anında adapte edilebilir olmasını sağladık; müşteri doğal gaz kullanmak istiyorsa ufak bir düzenleme ile doğal gaza, dizel kullanmak istiyorsa dizele, elektrik gücünden yararlanmak istiyorsa da çok küçük değişiklikler ve ayarlamalarla bu sistemlerden istediğine geçebilecek evrensel bir motor yerleşim düzeneği hazırladık. Yine New York taksinin tasarımı konusunda da nasıl bir yol izlememiz gerektiğini düşünürken New York'un özelliklerini göz önünde bulundurmamız gerektiğini anladık ve bu şehirle özdeşleşen bir tasarım yapmaya karar verdik. Nasıl Londra deyince akıllara iki katlı kırmızı otobüsler geliyorsa bizde bu tarzda sembol olabilecek bir şey yapmalıyız dedik. New York'un en önemli özelliklerinden birisi dev gökdelenleri ve mimarisi idi, bu yüzden bir müşteri taksiye bindiği zaman bütün binaları görebilmeli diye düşündük ve arabanın tavanını tamamen camdan yaptık. Bu ve benzeri birçok inovasyon örneğine sahibiz. New York taksi projesini kazanamadık fakat, projeyi kazanan Nissan firması projenin teslim süresi ile ilgili lisansı iki yıl uzattı ve bizim New York taksi tasarımında kullandığımız bütün yenilikleri kendi projesine dahil etti.”

Bu ifadeler göstermektedir ki alanda ortaya çıkan bir inovasyon başarılı olarak algılandığında kurumsal kuramın teşvik edici unsurları; taklitçi, zorlayıcı ve normatif eşbiçimlilik rekabet edebilmek için devreye girmekte ve bu baskılar meydana gelen değişimlere örgütlerdeki aktörlerin çeşitli anlamlar yükleyip yorumlamasına ve tepki vermesine neden olmaktadır. Bu durumda yukarıda da belirtildiği üzere kurum için mevcut norm ve uygulamaların yıkılıp yeni norm ve uygulamaların etik ya da pragmatik sebeplerle makulleştirilip yaratılmasını sağlamaktadır.

Vaka 1'in görüşlerini zorlayıcı değişim kodu açısından irdelediğimiz de ise özellikle tedariklerinde buldukları büyük firmalar gerçekleştirdikleri inovasyonlar açısından zorlayıcı bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

“Sorduğunuz soruya baktığımda sadece bunlardan birini yapıyoruz diyemem, çünkü bunların hepsini farklı zamanlarda ya da aynı zamanlarda yapıyoruz. Yani sektörde meydana gelen inovasyonlar, sektöre yön verme çabaları ve sistemlerimizi tedarik yaptığımız firmaların sistemlerine entegre etme çabaları, bunların hepsi gerçekleştirdiğimiz inovasyonlarda birer etken.”

“Gerçekleştirdiğimiz inovasyonlarda asıl başvuru kaynağımız öncelikle müşteri, daha sonra tedarikçiler ve büyük firmalar. Bazı inovasyonları büyük firmalar bize getiriyor ve bizden istiyorlar, bazılarını bizler tedarikçilerden alıyoruz.”

Büyük firmaların kendisi için gerekli olan bir yeniliği tedarikçisine de dayatması, bu yeniliği tedarikçisinin geliştirmesini istemesi örgütleri sürekli bir değişim için zorlamaktadır. Yeni ürün geliştirme zorunluluğu ve bu yenilikleri yaparken de maliyetleri sürekli olarak düşürme baskısı örgütleri gerçekleştirdikleri inovasyonlarda ve bunların maliyetlerini düşürmede sürekli yeni yollar aramaya itmekte bu durumda örgütlerde dönüşümü zorlayıcı bir hale getirmektedir.

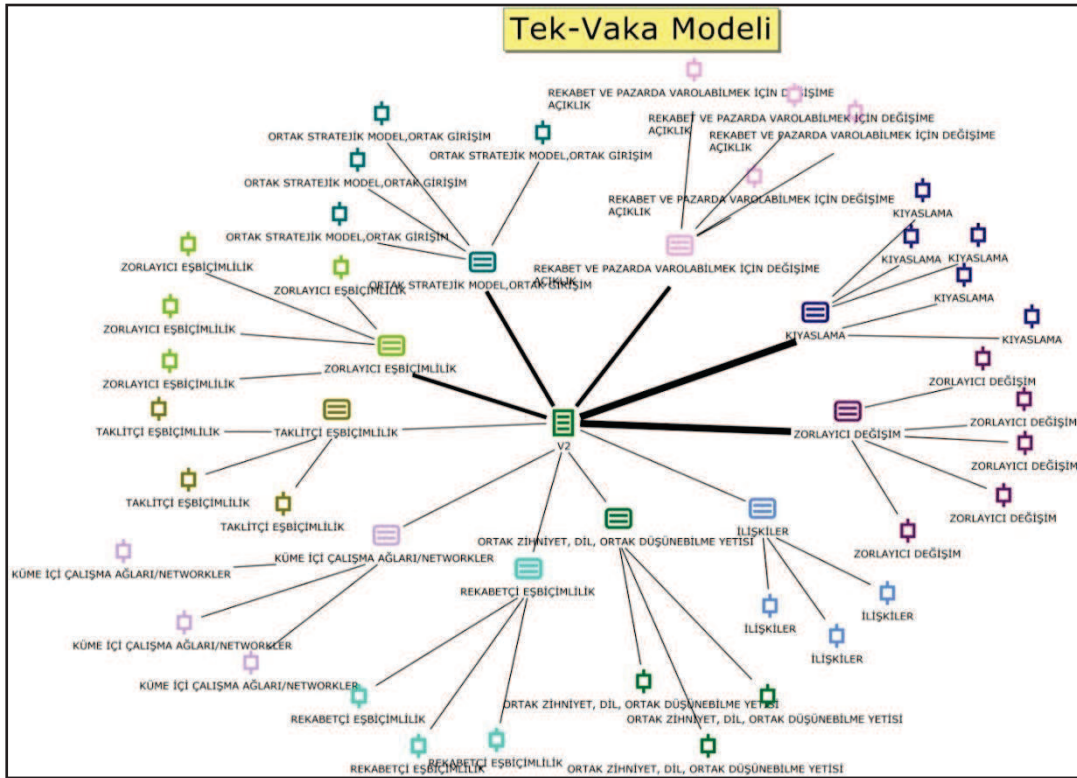
Vaka 1'in taklitçi ve rekabetçi eşbiçimlilik kodu üzerinden söylediklerini irdeleyecek olursak, özellikle şu ifade vaka 1 için çok çarpıcı bir durumu ortaya koymaktadır:

“Bu sektörde bütün firmaların yaptığı bir şey vardır. Bir firma yeni bir model ya da bir modelinde bir inovasyonu piyasaya sürdüğü zaman, sektördeki bütün firmalar o ürünü alırlar ve o ürünü baştan aşağı soyarlar. Bütün her şeyi parçalarına ayırırlar ve nerede ne değişiklik yapılmış, nasıl bir yenilik yapılmış bunların hepsini tek tek tespit ederler. Bütün firmalar ilk etapta bu yenilikleri eş zamanlı olarak kendileri de çıkartmaya çalışırlar. Eğer o sırada yapabiliyorlarsa bunun biraz daha gelişmiş biçimini ya da üst

seviyesinde bir şeyi sunarlar, yapamıyorlarsa aynısını edinirler. Çünkü bu işin doğası bunu gerektirmektedir. O yüzden birçok firma hem taklit edilmektedir hem de bir birlerini taklit etmektedir.”

### 3.4.2. Vaka 2

Merkezi Barselona’da bulunan ticari ve endüstriyel araçlar için otomobil sistemleri ve parçaları geliştirmek ve tasarlamak amacı ile kurulmuş çok uluslu bir şirkettir. 1949 yılında faaliyete geçmiştir. Avrupa, Kuzey ve Güney Amerika ve Asya’da toplam 19 ülkede üretim, mühendislik ve ticaret ofisleri bulunmaktadır. Dünya çapındaki büyük otomobil üreticilerinin büyük bir kısmının resmi tedarikçisi konumundadır. Şirket her yıl cirosunun %4’lük kısmını AR-GE yatırımlarında kullanmaktadır. Türkiye’de 2001 yılında faaliyete geçmiştir Bursa merkez ve Gemlik’te bir fabrikası bulunmaktadır. Bursa merkezdeki fabrikada küçük çaplı bir teknik merkez bulunmaktadır, daha çok üretim odaklıdır. 2004 yılında Gemlik ‘te 10000 m2’lik bir alanda faaliyete geçen fabrikada ise AR-GE ve proje geliştirme merkezi bulunmaktadır (Kurumun web sayfasından alınmıştır, erişim tarihi:11.08.2012).



Şekil 11: Vaka 2 Tek Vaka Modeli Haritası



Harita 2’de görüldüğü üzere, vaka 2 için zorlayıcı değişim, kıyaslama, rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık, ortak stratejik model ve ortak girişim, zorlayıcı eşbiçimlilik kodları ön plana çıkmaktadır.

Taksonomik çizgiler arasında haritadaki konumları açısından kıyaslama ve zorlayıcı değişim yoğunluk bakımından en çok göze çarpan kodlar olarak gözükmektedirler.

Araştırma kapsamında vaka 2’de öne çıkan zorlayıcı değişim kodunu irdelediğimiz zaman değişimlerin, özellikle de inovasyonla ilgili yaşanan değişimlerin, tedarikçileri oldukları ana firmalar tarafından yapılan baskılar yolu ile geldiği gözlemlenmektedir.

“Ana sanayide çalıştığımız firmalar zaten direkt olarak inovasyon için bizi yönlendiriyor. Onların istekleri ve gereksinimleri bizi inovasyonları gerçekleştirmemiz konusunda zorluyor ve harekete geçiriyor.”

“Mesela şu an PSA için üzerinde çalıştığımız bir projede PSA’nın gereksinimleri doğrultusunda sıfırdan bir ürün geliştiriyoruz. daha önceden piyasada hiç olmayan. Yine Nissan’ın bir projesinde Renault’un gereksinimlerinden dolayı bir üründe akustik iyileştirme ve geliştirme çalışması içerisindeyiz. bu proje için tamamıyla kendi tasarımımız olan bir ürün üzerinde çalışıyoruz. bu ürün için yeni kalıplar yapıyoruz.”

“Biz burada direkt olarak inovasyon çalışmaları yapıyoruz. bu inovasyon çalışmalarımız da ağırlıklı olarak müşteri gereksinimleri doğrultusunda gerçekleştiriliyor, o yüzden sürekli bir inovasyon çalışması süreci içindeyiz. Bizim yıllardır beraber çalıştığımız standart bir müşteri portföyümüz var: Toyota, PSA, Hyundai vd. gibi, bu müşterilerin her birinin yeni projelerinde gereksinimleri değişiyor. üründe, ürünlerin montaj yeterliliklerinde ya da yeni üründe fiyatlar düşürülmeye çalışılıyor “otomotiv sektöründe genel sıkıntıların başında zaten maliyetler geliyor. çünkü her yeni projede fiyatları düşürmeye çalışıyoruz” dolayısıyla bu istekleri müşterilerimize sağlayabilmek için müşterilerimize önerilerde bulunuyoruz. bu noktada inovasyon yapıyoruz. projelerdeki müşteri gereksinimlerini sağlayabilmek için inovasyon yapıyoruz.”

Diğer vakada olduğu gibi bu vakada da örgütlerin bağımlı olduğu diğer örgütler tarafından kendi rekabetçiliklerini arttırabilmek için yaptıkları baskılar bu örgütlerinde hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için değişmelerini zorunlu kılan baskılara dönüşmekte ve bu baskılarda örgütleri değişime itmektedir.

Bu noktada belirtilmesi gereken önemli bir husus buradaki zorlayıcı değişimin zorlayıcı eşbiçimlilikten farklılığa sahip olmasıdır. Çünkü buradaki yapı zorlayıcı eşbiçimlilikte olduğu gibi ana bir firmanın tedarikçisine dayattığı kendi yapısı, sistemleri, standartları

ya da yöntemlerinin ötesinde kendisi için gerekli olan bir yeniliği tedarikçisine de dayatması, bu yeniliği tedarikçisinin geliştirmesini istemesinden kaynaklanmaktadır. Bazen de kendisinin edindiği bir yeniliği sistemine entegre olan firmaların da edinmesini istemekten kaynaklanmaktadır. Çünkü bu yeniliğin işler olabilmesi için tedarikçisini yapan firmalarında bu yeniliğe sahip olması gerekmektedir.

“Özel projelerde özel olarak seçtiğimiz tedarikçiler var. Biz bunlara PDD supplier diyoruz yani geliştirici tedarikçi olarak adlandırıyoruz. Bu tarz projelerde, özellikle inovasyon çalışmalarında direkt olarak onlarla çalışıyoruz, hammadde gereksinimlerimizde de özel gereksinimlerimizi karşılayacak hammadde çalışmalarında bulunmalarını istiyoruz. Bazen inovasyon çalışmalarımızı gerçekleştirirken tedarikçimize sorumluluğu verip tasarımı onların yapmasını istiyoruz.”

Buradaki zorlayıcılık ise kurumsal kuramın söylediği gibi sadece sosyal çevrenin ve düzenin oluşturduğu yapıdan değil, firmanın hayatta kalma ve rekabet edebilme zorunluluğundan, yaşanan değişimlerin maliyet ve teknik gereklilikleri de değiştirmesinden kaynaklanmaktadır. İnovatif aktivitelerin çoğunluğu birden fazla aktör ve bu aktörlerden elde edilen yetkinlikler ve bilgilerin bir birlerini tamamlayıcı bir şekilde birleştirilmesinden oluşmaktadır. Bu zorlayıcı değişimin altında da bu birliktelik ve birlikte rekabet edebilme isteği yatmaktadır.

“Bizim yıllardır beraber çalıştığımız standart bir müşteri portföyümüz var: Toyota, PSA, Hyundai vd. gibi, bu müşterilerin her birinin yeni projelerinde gereksinimleri değişiyor, üründe, ürünlerin montaj yeterliliklerinde ya da yeni üründe fiyatlar düşürülmeye çalışılıyor “ *otomotiv sektöründe genel sıkıntılarının başında zaten maliyetler geliyor, çünkü her yeni projede fiyatları düşürmeye çalışıyoruz*” dolayısıyla bu istekleri müşterilerimize sağlayabilmek için müşterilerimize önerilerde bulunuyoruz, bu noktada inovasyon yapıyoruz, projelerdeki müşteri gereksinimlerini sağlayabilmek için inovasyon yapıyoruz.”

Vaka 2'nin kıyaslama kodu üzerinden dile getirdiği görüşleri incelediğimiz zaman örgütün değişip rekabet edebilmek için sürekli kıyaslamalar yoluna gittiğini ve bu kıyaslamalar sonucunda sistemlerinde, üretimlerinde, inovasyonlarında, yönetimlerinde değişimler yaşadığını görüyoruz.

“Biz bu inovasyonları yaparken çıkış noktası olarak bazen Bench Marking yoluna gidiyoruz, rakiplerimizin ürünlerinin analizlerini yapıyoruz, geliştirebileceğimiz noktaları tespit ediyoruz ya da tamamen sıfırdan bir ürün geliştiriyoruz.”



“Daha önce de belirttiğim gibi zaten ana sanayi bu noktada en büyük etken. Sonuçta bu süreçte zaten hepimiz birbirimizden etkileniyoruz, ilişki içinde bulunduğumuz firmalardan, otomotiv sektöründe birlikte hareket edip ortak projelerde bulduğumuz firmalardan ve diğer yerlerden etkileniyoruz. Sadece üretim olarak bakmamak gerekiyor bu konuya, mesela bizim kardeş dediğimiz, sürekli iletişim içinde olduğumuz bazı firmalar var, bunlar yine otomotiv sektöründe ama bizimle aynı ürünü üretmiyorlar ama bunlar yönetim kadrosunun bir birleriyle yakın ilişkiler kurduğu firmalar. Dolayısıyla inovasyon olarak biz bazen onların sistemlerini, verimliliklerimizi ve üretim yeterliliklerimizi arttırmak için alıyoruz. Biz kendi sistemlerimizi, üretim standartlarımızı da onlarla paylaşıyoruz, hatta yakın zamanda bunu gerçekleştirdik. Onlar bize geldiler ve biz de onlara gittik, bizim eksilerimizi onların artularıyla, onların eksilerini de bizim artularımızla kapatmaya çalıştık.”

“Biz firma olarak çok büyük bir aile olduğumuz için çok farklı kaynaklardan, kendi ürünümüzü üretmeyen, başka ürünleri üreten fabrikalar ile de etkileşim içerisindeyiz. Bu yüzden kendi ürünümüzü iyileştirirken ve geliştirirken çok farklı noktalardan beslenebiliyoruz, diğer alanlarda yapılan inovatif çalışmaları kendi ürünlerimize de aktarabiliyoruz, bu bizim için bir avantaj. Diğer bir avantaj da sektörde belli bir isme ve güvenilirliğe ulaşmış bir firmayız.”

Küme içinde herhangi bir teknik alanda beceri sahibi örgütlerle kurulacak ilişkiler; yeni rutinler öğrenme ve gelişmiş teknik bilgiye sahip olma fırsatı sunabilmektedir (Stuart, 2007:794). Organizasyonların benimsediği çeşitli yapı ve uygulamalar; çalışanların transferi, işgücü dönüşümü, danışmanlık şirketleri veya sektöre özgü ticaret birlikleri aracılığıyla yayılabilmektedir ( DiMaggio ve Powel, 1991: 70). Bu uygulamalara baktığımız zaman Powell’ın iddia ettiği organizasyonların diğer organizasyonların yapı ve uygulamalarını kopyalama çabaları (Powell, 1991: 199) yerine daha bilinçli bir çaba ortaya çıkmaktadır. Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere kıyaslama benzeri çabalar bu bilincin altında örgütlerin değişip rekabet edebilme isteğinin yattığını göstermektedir. Powell’ın da örnek verdiği gibi, beyaz yakalılara uygulanan bir uygulamanın mavi yakalılara uygulanması, bir uzmanlık alanında başarılı olan bir uygulamanın diğer bir uzmanlık alanına uygulanması ve bir ülkede başarılı olan bir uygulamanın diğer bir ülkede uygulanması gibi organizasyonel rutinlerin ve biçimlerin sosyo-politik ortama nakledilmesi (Powell, 1991: 199) farklılıkların ve değişimlerin oluşmasını sağlamaktadır. Bu durum da bizi Powell’ın söylediğinin tersi *“Bu tip durumlarda kültürel farklılıklar, planlanmamış farklılıklara yol açmakta, uygulamaların kısmî olarak yayılması söz konusu olmakta ve yeni melez tasarımlar ortaya çıkmaktadır (Powell, 1991: 199).”* a götürmektedir.

Vaka 2'nin rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık kodu üzerinden dile getirdiği görüşleri incelediğimizde değişimle ilgili olarak net bir açıklık gözlenmektedir. Vaka 2'nin daha önce yukarıda incelediğimiz kodları da bu açıklığı doğrular niteliktedir.

“Değişime zaten içinde bulunduğumuz ortamdan dolayı uzak kalamayız, değişim bizi alıp sürükleyen bir şey, sizde bir süre sonra değişimin bir parçası oluyorsunuz, hatta bazen de yaptığımız inovasyonlarla siz değişime yön veriyorsunuz, başkalarını etkileyip onları da siz değişimin içine sürüklüyorsunuz.”

“İnovasyonları sistemimize entegrasyonda pek bir problem yaşamıyoruz.”

“Kullandığımız sistemlere bakacak olursan bunlara adaptasyonda biz sorun yaşamıyoruz, çünkü sitemlerimiz bu konuda çok sınırlamıyor, açık bırakıyor, özellikle inovasyon sonucu bir değişlikte sistemlerimiz bunlara herhangi bir problem çıkartmıyor. Demin de dediğim gibi yeni bir inovasyonda sistem bizi sınırlamıyor, açık bırakıyor, eğer ki bu bize pazarda bir avantaj sağlayacaksa biz yeni inovasyonlar konusunda hem tasarım ekibi olarak hem fabrika hem de firma yapısı olarak kesinlikle son derece açığız.”

Vaka 2'nin “*Değişime zaten içinde bulunduğumuz ortamdan dolayı uzak kalamayız*” ifadesi rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık kodunun en iyi açıklayıcısı ve özetleyicisidir. Çünkü bu ifade bize Poudet ve St. John'un (1996: 1208) belirttiği gibi değişimin örgütsel formlara yerleşen zihni bir model olduğunu, bu modelin küme içinde içkinleşerek oluşan kolektif zihniyetin ya da makro kültürün önemli bir parçası haline geldiğini göstermektedir. Bu durumda değişimi vaka 2'nin içinde bulunduğu sektörde kurumsal bir alan haline getirmektedir.

Ortak stratejik model ve ortak girişim kodu da yine bize bu değişimin nasıl kurumsal bir alan haline geldiğini açıklamada önemli veriler sunmaktadır.

“Otomotiv sektöründe zaten temel özellik “ Learn with customer” yani müşteri ile birlikte öğrenmektir, çünkü inovasyonunuzu müşteri ile birlikte geliştiriyorsunuz, dolayısıyla bu aslında bir nevi stratejik bir ortaklık da.”

“ Bazen ortak projelerde, özellikle küresel projelerde, bir inovasyonu gerçekleştirebilmek için rakiplerimizle joint venture yapıyoruz. Dolayısı ile karşılıklı kurduğumuz ilişkiler zaman içerisinde birlikte düşünebilmemize ve ortak bir dil kullanabilmemize yansıyor, dolayısı ile birbirimizden ne istediğimizi anlar hale gelebiliyoruz, bir süre sonra zaten ortak bir terminoloji ve literatür gelişiyor ve

herkes birbirini anlar, ne düşündüğünü, ne istediğini bilir bir hale geliyor. Yani benzer bir şekilde düşünebilir hale gelebiliyoruz. Beklentiler karşılıklı anlaşılır bir hale geliyor.”

Vaka 2'nin ifadelerinden anlaşılacağı üzere inovasyonu gerçekleştirenler arasında içkinleşerek oluşan kolektif zihniyet bir süre sonra inovasyonu gerçekleştirenler arasında eşbiçimliliği teşvik ederek kurumsal güçlerin oluşumuna ön koşullar sağlamaktadır. Bu kurumsal baskılar da bir süre sonra hızla değişen rekabet ortamında, inovasyonu gerçekleştiren örgütlerin geliştirdiği ortak bilişsel rekabet modeli çerçevesinde, değişimlere etkin bir şekilde adapte olabilmelerine imkân verebilmekte bu durumda değişimi kurumsal bir yapı/baskı olarak ortaya çıkartmaktadır. Kurumsal bir alan olarak ortaya çıkan değişim de inovasyonla örgütsel formalara yerleşen zihni bir model halini almaktadır.

Vaka 2'nin zorlayıcı eşbiçimlilik kodu üzerinden dile getirdiği görüşleri incelediğimizde alanda örgütleri bir birleri ile eşbiçimleşmeye iten faktörler olarak gözüken çeşitli üretim ve yönetim standartlarının aslında örgütlerin rekabet edebilmelerini, değişebilmelerini ve pazarda var olabilmelerini sağlayan standartlar olduğu gözlemlenmektedir.

“Bu standartların elbette ki firma için çok büyük bir önemi var, çünkü bu standartlar çerçevesinde hareket etmek zorundasın. Bir dizayn yaparken bu dizaynın girdisinin, prosese çıktısının, bunların hepsinin yazılı bir şekilde kayıtlarının olması gerekiyor. Bu standartlar bizim düzgün bir iş akışı çerçevesinde hareket etmemizi sağlıyor, dolayısıyla gerçekleştirdiğimiz inovasyonlarda da, üretimde de bu standartların etkisi var çünkü bu standartlar bu gerçekleştirdiğimiz şeyleri belirli bir seviyenin üstünde gerçekleştirmemizi sağlıyor.”

Vaka 2'nin görüşlerine bağlı olarak bu standartların asıl amacının örgüt yapılanmalarında bir eşbiçimlilik yaratmak yerine üretim, yönetim, inovasyon gibi birçok alandaki süreçlerin kontrol ve kayıt altına alınmasını ve bu süreçlerin belirli bir standarda oturtulmasını sağladığını görüyoruz. Bu noktada Stensaker ve Norgard'ın çalışmamızın birçok yerinde mütemediyen dile getirilen *“İnovasyon ve standardizasyon arasındaki ikilem bu iki unsurun bir birlerinin zıtları olarak algılanmalarına neden olmaktadır. Her ne kadar inovasyon ve standartlaşma örgütleri farklı noktalardan hareketle çevreseler de bir birlerinden oldukça farklı kavramlarmış gibi gözükseler de aslında bir birleri ile oldukça uyumlu ve bağlantılı kavramlardır (Stensaker ve*

*Norgard, 2001: 474).*” ifadeleri çalışmamız için önemli bir açıklayıcılık kazanmaktadır. Ortak standartlara sahip olan örgütler doğal olarak bir eşbiçimliliğe sahiptir fakat buradaki eşbiçimlilik bütün örgütlerin bir birleri ile aynılığı yerine üretim, yönetim, inovasyon gibi konularda kendi yarattıkları ya da çevrelerindeki değişimleri, farklılıkları kontrol ve kayıt altına almalarını sağlayan süreçsel bir eşbiçimliliklerdir.

“Elbette ki bu durum müşterilerin tercihini etkiliyor, (bu standartları karşılayamayanların) çünkü imajı kötü bir hale geliyor, ayrıca bu durum belli bir standartta üretiminiz yok demek anlamına da geliyor. Bu durum bir sonraki projede sizin olmamanı demek, iş yapamaman anlamına geliyor.”

Yine vaka 2'nin yukarıdaki ifadesinden de anlaşılacağı üzere örgütler bu standartlar sayesinde de üretimlerinde ve süreçlerinde çevrelerinde meşru bir hale geliyorlar. Zorlayıcı eşbiçimlilik ise bu meşruluğun sağlanamaması ya da ihlali neticesinde kendini göstermektedir.

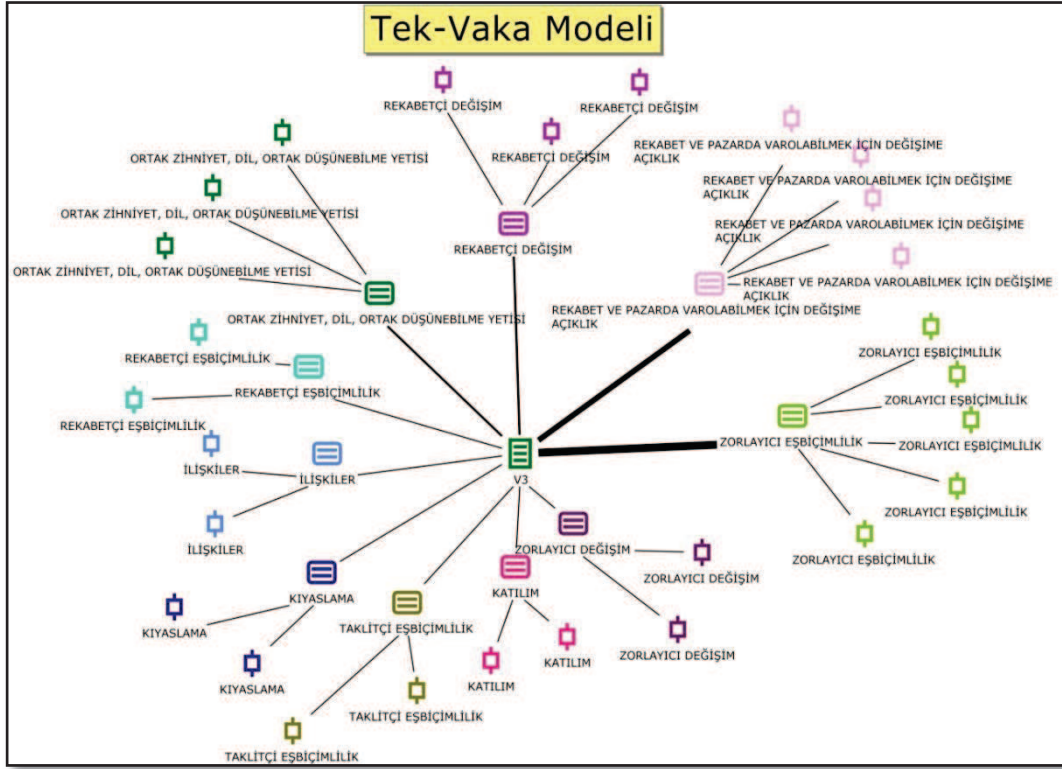
Vaka 2'nin bu standartlar üzerinden ortak zihniyet, dil ve ortak düşünebilme kodu ile ilgili görüşlerini incelersek:

“Bütün bu standartlar ve gereklilikleri bütün firmalar için aynı ve geçerli, karşılıklı iki firmada bu standartlara sahipse zaten belli bir ölçüde aynı dili konuşuyor demektir, dolayısıyla ortaklaşa düşünebilmenize, stratejik ortaklıklar kurabilmenize de yardımcı oluyor elbette ki bu standartlar.”

DiMaggio'nun (1983) tanımladığı örgütsel alan dört bileşenden oluşmaktadır ve bu bileşenlerin hepsi kümelerde görülmektedir: (a) alandaki örgütler arasında artan karşılıklı etkileşimler, (bu etkileşimler standartların yayılmasını da sağlamaktadır) (b) baskın rakiplerin ortaya çıkması ve iş birliklerinin kurulması, (c) bilgi artışı ve (d) ortak girişimlere katılma ya da ortak bir grup kimliği oluşturmanın getirdiği karşılıklı farkındalıklar (akt: Poudier ve St. John, 1996: 1209). Bu standartların vaka 2 için küme içinde ya da sektörde birlikte çalıştıkları örgütlerle ortak zihniyet, dil ve ortak düşünebilme yetisi kazanmalarını ve stratejik ortaklıklar kurabilmelerini sağladığı gözlemlenmektedir.

### 3.4.3. Vaka 3

29 Temmuz 1975 tarihinde sekiz Robert Kolej mezunu arkadaş tarafından kurulmuştur. Türk otomotiv sanayiine poliüretan mamülleri üreten ilk firmalardan biridir. Poliüretandan koltuk süngeri, direksiyon simidi ve kolçak üretimi ile işe başlayan şirket otomotiv sanayiinde poliüretan kullanımının artmasıyla birlikte, üretime başlanılan Küçükalyalı'daki kiralık bina yetersiz gelmeye başlamış ve 1985 yılında İstanbul Dudullu Organize Sanayi Bölgesindeki bugünkü tesislerine taşınmıştır. 1985'ten itibaren Dudullu'daki yeni binada taban halısı, trim panelleri, güneş siperliği gibi iç giydirme parçaları müşterilerimiz tarafından istenen teknik ve görsel değerlere göre imal edilmeye başlanmıştır. Bu arada şirketin metal parça ihtiyacını karşılamak için yeni bir şirket kurulmuştur (24.11.1995). 1996 yılında Türkiye'nin Avrupa Gümrük Birliği'ne girmesi ile vaka 3'ün ürettiği poliüretan izolasyonlu iç giydirme parçaları akustik parçalar şeklinde sınıflanmış, direksiyon simidi ise airbag ve emniyet kemeri ile beraber emniyet parçası olmuştur. Bunun sonucu olarak vaka 3 direksiyon simidi için Renault tedarikçisi olan İspanyol Dalphi Metal ve Ford tedarikçisi olan Alman Petri şirketi ile vaka 3 Direksiyon Aş'yi kurmuştur.(20.09.1999). Akustik parçalar için ise Ford ve Mercedes tedarikçisi olan Alman Pelzer şirketi ile HP Pelzer vaka 3 Otomotiv AŞ. kurulmuştur (18.06.2000). Akustik parçaları Fiat ve Tofaş'a temin eden İtalyan Adler Plastic ile de 20.12.2000 tarihinde vaka 3 Adler Otomotiv AŞ. kurulmuştur. Bu şekilde müşteri portföyü gün geçtikçe genişleyerek tüm ana sanayi firmaları grubun müşterisi haline gelmiştir. Müşteri portföyünün genişlemesi ile birçok global firma grubun müşterisi haline gelmiş ve ihracat imkanları artmıştır. Sahip olduğu başlıca kalite belgeleri; ISO/TS 16949 kalite belgesi, ISO 14001 çevre belgesi, Ford Q1 Mükemmeliyet Belgesi ve Caterpillar SQEP Kallite Mükemmeliyet belgesidir (Kurumun web sayfasından alınmıştır, erişim tarihi: 12.08.2012).



Şekil 12: Vaka 3 Tek Vaka Modeli Haritası

Harita 3’de görüldüğü üzere vaka 3 için ortak zihniyet, dil ve ortak düşünebilme yetisi, rekabetçi değişim, rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık ve zorlayıcı eşbiçimlilik kodları ön plana çıkmaktadır.

Taksonomik çizgiler arasında haritadaki konumu açısından zorlayıcı eşbiçimlilik göze en çok çarpan kod konumundadır. Araştırma kapsamında vaka 3’ün zorlayıcı eşbiçimlilik kodu üzerinden dile getirdiği görüşlerini irdelediğimiz zaman eşbiçimlilikle ilgili bu ifadeler çalışmanın çıkış noktası olan “eşbiçimlilik değişiminin bir kaynağı olabilir mi?” ana sorusunu doğrular niteliktedir.

“Bu sorduğunuz sistemler işte 16949 vd. elbette ki değişime destek oluyor, her firmanın kendine ait sistemleri var, ISO 16949, çevre yönetimi ISO 14001 vs. bunlar beynelmilel olan sistemler ve bu sistemleri uygulamazsan kendini geliştiremezsin ve kendini iş yaptığın firmaların sistemlerine entegre edemezsin. Çünkü her firmanın kendine ait sistemleri var ve bu beynelmilel olan sistemleri kendi sistemlerine entegre etmeye çalışıyorlar. Sende bu ortak sistemleri kullanarak kendini onların sistemlerine entegre ediyorsun. Bu sistemleri insanlara iyi anlatmak lazım, kendin bu sistemleri iyi anlarsan değişime direnç göstermezsin kolay adapte olursun.”

“Onlar bizi, bizde başkalarını bu şekilde denetliyoruz, bu bir zincir ve böyle denetleniyor. Tabi bu otomotiv sektöründe çok iyi yapılıyor ama diğer sektörlerde böyle değil.”

“Geçmişler olsun, şimdi bu firmalarla çalışırken karşılıklı antlaşmalara imzalar atıyorsun ve bu antlaşmalarda çeşitli istekleri ve standartları karşılayacağını taahhüt ediyorsun. Zaten biz bu firmaları seçerken ya da bizi bu firmalar seçerken ön denetimler de ve ön çalışmalarda bulunuluyor. Bunun sonucunda mal alınıyor, onun oradaki sistemini de denetliyoruz, sistemimizde denetleniyor, eğer bunları karşılayamazsan çok büyük yaptırımlarla karşılaşıyorsunuz. biz emniyet parçaları yapıyoruz, bir kazada bizim yaptığımız ürün sorumlu olursa ona milyonlarca dolarlık tazminat davaları açılır ve onlarla uğraşman gerekir. O yüzden malzemeni daha ham madde iken alıp mamul haline gelene kadar hepsinde denetlenmesi gerekiyor. Bu da nasıl oluyor ana sanayi beni , ben benim tedarikçimi denetleyerek oluyor daha önce de demiştim bu bir zincir ve bu şekilde denetlenerek oluyor.”

Daha önce vaka 1 ve vaka 2’de de gözlemlendiği üzere zorlayıcı eşbiçimlilik kodu üzerinden dile getirip vurguladıkları bu standartlar örgüt yapılanmalarında kök salmış, değişime direnç gösteren, eşbiçimleştirici uygulamalar olmaktan öte üretim, yönetim, inovasyon gibi birçok alandaki süreçlerin kontrol ve kayıt altına alınmasını ve bu süreçlerin belirli bir standarda oturtulmasını sağlayan uygulamalar olarak hizmet etmektedirler. Bu standartlar belirli bir sektördeki örgüt toplulukları ya da kümelerde üretim, yönetim, inovasyon vb. birçok konuda örgütlerin kendi yarattıkları ya da çevrelerindeki değişimleri, farklılıkları kontrol ve kayıt altına almalarını sağlayan süreçsel bir eşbiçimlilik meydana getirmektedir. Fakat buradaki eşbiçimlilik örgütlerin bir birlerinin kopyaları olması yerine vaka 3’ün de belirttiği gibi sistemin içinde var olabilmelerini yani meşrulaşabilmelerini, rekabet edebilmelerini – ki bu standartlara sahip değilsen sistemin içinde var olamıyorsun ve doğal olarak rekabet edemiyorsun-değişebilmelerini ve bu değişimlerini kontrol altına alınmış süreçlerle meşru bir biçimde yapabilmelerini sağlamaktadır.

Vaka 3’ün rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık kodu üzerinden dile getirdiği görüşlerini irdelediğimiz zaman çalışanların sürekli olarak verilen eğitimlerle kendilerini geliştirmeleri, bu eğitimlerle değişimlere direnç yerine katılımı sağlamaya çalıştıkları ve kültürlerini bu yönde oluşturdukları gözlemlenmektedir. Ayrıca en tepeden en aşağıdaki çalışana kadar herkese kaizen uygulamaları da değişim için onlara bir avantaj sağlamaktadır.



“Bu tabi kültürle alakalı bir şey, insanlar değişime karşı dirençlidir, fakat onlara sürekli verilen eğitimlerle ve ikna ile biz değişimlerimizi gerçekleştiriyoruz.”

“Zaten bizde şöyle bir şey var, AR-GE ya da masa başında çalışan herkes işi bilmez, inovasyonu en alt kademeye kadar indirmek için her kişiden senede en az beş tane öneri vermesini istiyoruz, bu da bir inovasyondur. Tabi bunların hepsi bu durumu yani değişimi ve entegrasyonu destekliyor.”

“Çok büyük bir değişiklik gerekiyorsa, üretimde, sisteminde ya da başka bir şeyde, bunun yatırımını oturup düşünmemiz gerekiyor. Yönetim kurlunda bunu tartışmamız gerekiyor, onları ikna ettikten sonra bunları gerçekleştiriyoruz. Çünkü bunları gerçekleştirmek için yönetimin izni ve finansal desteği gerekiyor. Biz bunları yaşadık, köklü değişiklikler geçirdik. Zamanında yeni geliştirdiğimiz bir mamulü yapmak için “şu anda onda dünyada bir numarayız” yönetimden izin aldık ve bu sayede o üründen şu anda senede 5 milyon Euro'luk ciro yapıyoruz. O zaman o değişikliği yapmak için beş yüz bin Euro'luk bir bütçe gerekiyordu, bu o zaman için çok büyük bir para idi ama şimdi çok çok üstünde bir getirisi var. Kısacası bu durum biraz da firmanın yapısına, finansal yapısının sağlamlığına ve senin ikna etmene kabiliyetine bağlı.”

Vaka 3'ün bu kod üzerinden dile getirdiği ifadeler süreçlerde, teknolojiye ve diğer birçok alanda değişimin daha kolay gerçekleşmesinin sağlanacağı ve kurumsal kuramın ön gördüğü yapılanmaların “kök salması” yerine koşulların değişimi ile terk edilebilecek yapılar olduğu görüşünü desteklenmektedir.

Ayrıca vaka 3'ün bu ifadeleri rekabetçi değişim kodu için de önemli bir destekleyicilik ve açıklayıcılık taşımaktadır. Vaka 3'ün rekabetçi değişim kodu ile ilgili olarak dile getirdiği görüşleri incelersek:

“Dünya da rekabet çok fazla, çünkü imalat çok fazla talep o kadar olmadığı için rekabet çok hızlı oluyor, o yüzden satış yapmak için rekabet çok yüksek. Bu durumdan dolayı da her aldığımız işi geçen aldığımız işe göre daha düşük fiyatlarla alıyoruz. Bunun için de belli bir AR-GE çalışmasına ve inovasyon yapmaya ihtiyacınız var, zaten bunu yapamadığınız zaman bu platformda oynayamazsınız.”

“Eğer çevremizde karlılığı açık olan bir uygulama varsa ve başkaları bizden önce bunu kullanıyorsa, bu onların bizden bir adım önde olduğunu gösterir. Bu durum bizim de böyle bir çalışma yapmamız gerektiğini ve bizim de onlara yetişip onları geçmemiz gerektiğini gösterir. Bu zaten olan bir şey olmayan bir şey değil, bakıyorsun ki bir mamul çıkartıyor, sende onu görüyorsun ve onun üzerine başka bir mamul çıkartıyorsun, bu hız döngüsü zaten hep var. Zaten bu durum olmadan bu iş yürümez de.”

Diğer vakalarda görüldüğü gibi vaka 3'de de firmanın hayatta kalma ve rekabet edebilme zorunluluğunun, kurumsal ve örgütsel değişim dinamiklerinin sadece sosyal



çevrenin oluşturduğu kurumsal alan üzerinden gerçekleşmediği gözlemlenmektedir. Bu dinamiklerin teknik ve kurumsal çevrenin bütüncül birlikteliği ile gerçekleştiği, bu birlikteliğin örgütlerin meşruiyetlerini ve yaşamlarını sürdürmede önemli bir etken olduğu düşüncesini desteklenir niteliktedir. Rekabet edebilmek için yaşanan değişimlerin maliyet ve teknik gereklilikleri de değiştirmesi bir süre sonra örgüt yapılarında da değişimi tetiklemektedir. Örgütte performans ve maliyet açısından yaşanan sorunlar Oliver'ın da (1992) çalışmasında belirttiği gibi çözülmeye neden olan fonksiyonel baskılara dönüşmekte, bu baskılar da örgütleri değişen çevre koşullarını ve kurumların çevrelerindeki var olan çeşitli uygulamaların meşruiyetlerini sorgulamalarına neden olmaktadır. Bu durumun sonucunda da kurum için mevcut norm ve uygulamalar yıkılmakta ve yeni norm ve uygulamalar etik ya da pragmatik sebeplerle makulleştirilip yaratılmaktadır (Greenwood , Townley ve Zilber 2002; akt: Dacin ve diğ., 2002: 47).

Vaka 3'ün ortak zihniyet, dil ve ortak düşünebilme yetisi kodu üzerinden dile getirdiği ifadeleri irdelersek özellikle kullandıkları standartlar ve birlikte çalıştıkları firmalar hakkındaki ifadeler bize bu birlikteliklerin inovasyonları ve değişimleri nasıl birlikte gerçekleştirdiklerinde önemli bilgiler sunmaktadır:

“Ortak bir dil olmadan otomobil olmaz, dolayısıyla çalıştığın firmalarla ortak bir dile sahip oluyorsun, olmalısın.”

“Biz çok çeşitli firmalarla çalışıyoruz, bu firmalarla çalışabilmemiz için gerekli olan bu standartlar onlarla görüşebilmemiz, inovasyon yapabilmemiz için şart. Çünkü bu standartlar bu dili oluşturuyor ve bu dil sana onlar hakkında bilgi sağlıyor.”

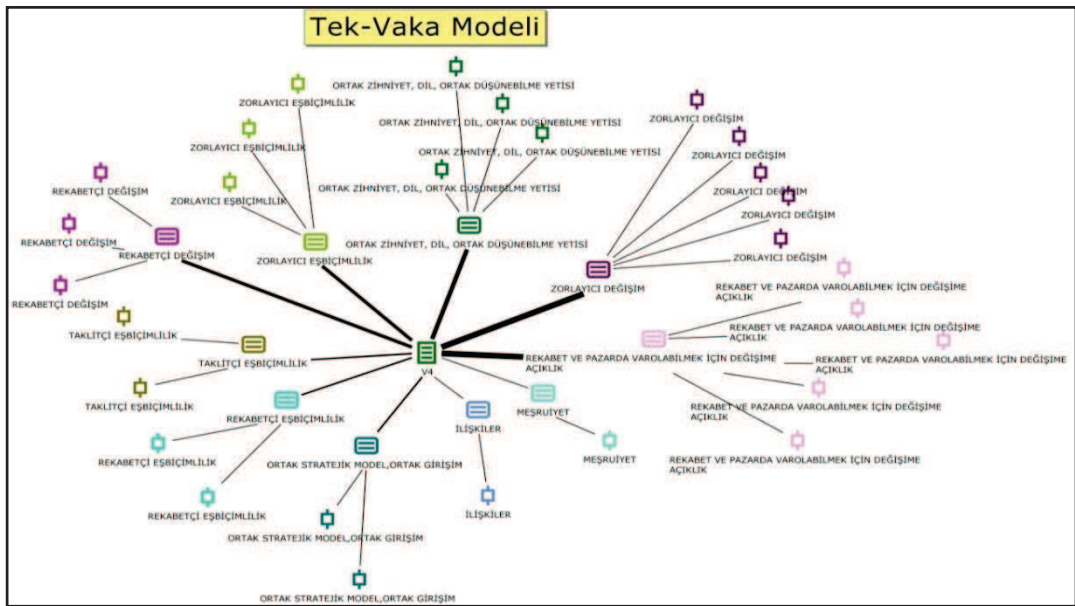
“Örneğin ortak çalıştığımız bir firma için geliştirdiğimiz bir ürün onların parça başına olan maliyetlerinde 10/20 Euro bir avantaj sağladı, bunu yapabilmek için birlikte çalıştığın firmaları iyi tanıman, ne istediklerini iyi bilmen, düşünce yapılarını anlamaman gerekiyor. Çünkü stratejik bir model ya da düşünce yapısı oluşturabilmen için bu yaptıkların sana yön veriyor.”

Vaka 3'ün bu kod üzerinden söyledikleri bize bir kez daha alandaki örgütler arasında artan karşılıklı etkileşimlerin, baskın rakiplerin ve iş birliklerinin bilgi artışını nasıl sağladığını ve bu bilgi artışlarının küme içindeki örgütler arasında nasıl ortak bir zihniyet, dil ve ortak düşünebilme yetisi kazandırdığını ortaya koymaktadır. Pouder ve St. John'un (1996) tanımına göre bu durum “ küme içindekilerin küme dışındaki

rakilere göre farklı davranışlar sergilemesine, pazardaki eğilimleri ve rakipleri farklı değerlendirmelerine neden olmaktadır” (akt: Lindsay, 2005: 76). Bu süreç hızla değişen rekabet ortamına, küme içindeki örgütlerin geliştirdiği ortak bilişsel rekabet modeli çerçevesinde değişimlere nasıl etkin bir şekilde adapte olabildiklerine de açıklayıcılık getirmektedir.

#### 3.4.4. Vaka 4

1959 yılında İstanbul' da faaliyete geçen vaka 4, 1993 yılında Bursa Orhangazi tesislerine taşınmıştır. 1994 yılında kataforez ve elektrostatik tozboya tesisleri OEM ve diğer müşterilere hizmet vermeye başlamıştır. Büyüyen otomotiv endüstrisine paralel insan ve teknoloji yatırımları ile gelişen firma 2001 yılında ilk ihracatını gerçekleştirmiş ve 2004 yılında Romanya tesisleriyle gelişimini sürdürmüştür. Kapasite artışları doğrultusunda 2006 yılında Orhangazi Yeniköy tesislerini bünyesine katan firma artan kalıp ihtiyacını karşılamak için 2009 yılında vaka 4 Kalıp tesisini faaliyete geçirmiştir. 50 yılı aşan tecrübesi ile tasarım, geliştirme ve üretim faaliyetleri ile otomotiv sanayiine güvenlik seviyesi yüksek metal bileşenler ve mekanizmalar üretmektedir. Renault, Hyundai, Ford, BMW, Peugeot, Citroen gibi bir çok global markaya tasarım ve tedarik yapmaktadır (Kurumun web sayfasından alınmıştır, erişim tarihi: 13.08.2012).



Şekil 13: Vaka 4 Tek Vaka Modeli Haritası

Harita 4’de görüldüğü üzere, vaka 4 için rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık, zorlayıcı değişim, ortak zihniyet, dil ve ortak düşünebilme yetisi, zorlayıcı eşbiçimlilik ve rekabetçi değişim, kodlarını gösteren taksonomik çizgiler ön plana çıkmaktadır.

Haritadan da anlaşıldığı üzere vak 4’de rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık kodu göze en çok çarpan 2 koddan biri konumundadır. Araştırma kapsamında vaka 4’ün bu kod üzerinden dile getirdiği bazı görüşlerini incelersek:

“Değişim zaten otomotivin ruhunda var.”

“Çünkü ürün odaklı olduğunuz da bir pedal kolu metal olabilir, plastik olabilir, kâğıttan olabilir veya bunların hiç biri olmayıp yerini optik bir şey alabilir, ben hepsinde olmak istiyorum. Çünkü ürünü kaybetmek istemiyorum. Eğer proses odaklı olursanız yeni teknolojileri takip edemezsiniz. Dolayısıyla bizim fabrikamız bir pres fabrikası değildir tamamı ile component (bileşen) üreticisidir, o yüzden yeni bir teknoloji örneğin lazer kaynağı gerekiyorsa alınır, hatta bu yeni teknoloji öngörülür ve olmayan bu teknoloji alınır. Bu yüzden üstün olduğumuz nokta ürün odaklı olmamız ve bu noktada sürekli kendimizi geliştirmemizdir.”

“On yıl önceki sınırlar ve standartlar çok farklı, bugün Euro normları bile değişti, yasaklı malzemeler değişti, birçok şey değişti dolayısıyla birçok şeyi yapmanızı eskisine göre daha zor, her geçen günde zorlaşıyor. Ama değişmek zorundasınız, bunu sadece yönetici bazında algılayamazsınız, firma olarak algılamamız ve değişmeniz gerekiyor. Rekabet için değişmek zorundasınız. Kullandığımız standartlarda gelişmeye genişlemeye açık o yüzden bir sorun çıkartmıyor, ama adapte etmemiz gerekebiliyor, zaten direkt alamıyorsunuz muhakkak adapte etmeniz gerekiyor.”

“Karlılığı açık olan bir uygulama firmamızda etkin bir şekilde uygulanır. Böyle bir uygulamanın alınması için öncelikle zaman tasarrufuna bakarız. Eğer örneğin bu uygulama kendini bir yıl içinde amorti ediyorsa yönetim kurulundan onay almaksızın hemen bünyemize dâhil edilir, rakamın büyüklüğü önemli değildir. Bu kadar kısa bir sürede değilse görüşülür ve ona göre bir karar verilir. Ama karlılığı açıksa zaten hemen uygulanır. Stratejik bir yatırımsa da zaten uygulanır, karlılıktan çok ileriye dönük olarak. Zaten bu tarz stratejik yatırımlar hali hazırda firmamızda bulunmaktadır.”

Vaka 4’ün “*Değişim zaten otomotivin ruhunda var*” ifadesi rekabet ve pazarda var olabilmek için neden değişime açık olunması gerektiğini güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır. Vaka 4’ün bu kod üzerinden dile getirdiği ifadeler diğer vakalarda olduğu gibi bu vakada da süreçlerde, teknolojide ve diğer birçok alanda değişimin daha kolay

gerçekleşmesinin sağlanacağı ve kurumsal kuramın ön gördüğü yapılanmaların “kök salması” yerine koşulların değişimi ile terk edilebilecek yapılar olduğu görüşü desteklenmektedir. Çünkü teknolojik değişim ve/veya müşterilerin gereksinimlerindeki değişim sadece rekabete ve yapıya bağlı bir değişimi getirmemektedir, bu değişim beraberinde kurumsal bir değişimi de getirmektedir. Teknik ve kurumsal çevreler dediğimiz yapılar bir birlerinden tamamen bağımsız olarak düşünülebilecek yapılar değildir. Sosyal alanda ortaya çıkan bir ihtiyaç yeni bir ürünü ihtiyacı doğurabilmekte, bu ihtiyaçta yeni bir teknoloji kullanımını gerekli kılabilir ya da tam tesri teknolojik bir yenilik veya yeni bir ürün sosyal alanda yeni ihtiyaçları doğurabilmektedir. Durum böyle iken örgütlerin de hem kurumsal hem de teknik anlamada bu değişimlere direnmesi ya da kayıtsız kalması olası değildir.

Vaka 4’ün zorlayıcı değişim kodu üzerinden dile getirdiği ifadelerden bazılarını inceleyecek olursak diğer vakalarda olduğu gibi bu vakada da tedariklerinde buldukları büyük firmalar değişim ve gerçekleştirdikleri inovasyonlar açısından zorlayıcı bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

“Artık global manada hareket edebilmek için AR-GE yapmaya başladık, bizi AR-GE yapmamız için artık zorluyorlar, global alanda var olabilmeniz için yeni bir şey geliştirmeniz bir inovasyon yapmanız şart.”

“On yıl önce teklif alırken size bir sayfa yazı gelirdi, teklifin ne olduğunu, nasıl olacağı, birim fiyatı ve ne kadar yatırım gerektiğini yazardı, sizde uygunsa yapardınız, koyun pazarlığı şeklinde el sıkışardınız. Bu gün büyük firmalarla çalışırken sadece tek bir adet saç parçası için bile yüz sayfa analiz veriyorsunuz; paketlemenin detayı, lojistiğin detayı, maliyet analizinin detayı, tasarımla ilgili öngörüler, yani siz bir teklif veriyorsunuz ama aslında onu alanlar bütün etüdü size yaptırıyorlar artık.”

Büyük firmaların kendisi için gerekli olan bir yeniliği tedarikçisine de dayatması, bu yeniliği tedarikçisinin geliştirmesini istemesi örgütleri sürekli bir değişim için zorlamaktadır. Buradaki zorlayıcılık ise kurumsal kuramın söylediği gibi sadece sosyal çevrenin ve düzenin oluşturduğu yapıdan değil, firmanın hayatta kalma ve rekabet edebilme zorunluluğundan, yaşanan değişimlerin maliyet ve teknik gereklilikleri de değiştirmesinden kaynaklanmaktadır.

Vaka 4'ün ortak zihniyet, dil ve ortak düşünebilme yetisi kodu üzerinden söyledikleri diğer vakalarda olduğu alandaki örgütler arasında artan karşılıklı etkileşimlerin, baskın rakiplerin ve işbirliklerinin bilgi artışını nasıl sağladığını ve bu bilgi artışlarının küme içindeki örgütler arasında nasıl ortak bir zihniyet, dil ve ortak düşünebilme yetisi kazandırdığını ortaya koymaktadır.

“Co-desing’in, cooperative desing yani birlikte geliştirme mantığı ile hareket ettiğimiz için ürünü biz ana sanayi ile birlikte geliştiriyoruz. Biz co-desing’ı BMW’ye de yapıyoruz başka firmalara da. Biz Türkiye’de BMW’ye ilk parça tasarlayan firmalardan biriyiz.”

“BMW deyince ortada tek bir BMW yok; BMW’nin power treininin bir proje yönetimi ile BMW’nin kokpit veya pedal gurubunun proje yönetimi farklı, birisinin uyguladığını diğeri uygulamayabiliyor, birisi ile dostane ilişki kurarken diğeri ile resmi bir ilişki kurabiliyorsun. Her firmanın araca özel uygulamaları olabiliyor, bazısı maliyeti öngörüyor, bazısı tasarımı ön görüyor, kimisinin prosesleri farklı olabiliyor, firmaların bu durumuna alışıp ona göre hareket edebiliyorsunuz, firmadan firmaya dilinizi değiştiriyorsunuz.”

Yine vaka 4'ün kullandıkları standartlar ve birlikte çalıştıkları firmalar hakkında bu kod üzerinden dile getirdiği ifadeleri irdelersek bize bu inovasyonları ve değişimleri nasıl birlikte gerçekleştirdikleri hakkında önemli bilgiler sunmaktadır:

“Büyük firmalar sizin kalite standartlarınıza, lojistik standartlarınıza bakıyor, artı global olarak tedarikte kimlerle çalıştığınıza bakıyor ve ona göre karar veriyorlar. Şu anda bir Japon firması ile çalışmaya başladık ve onlar bizim bu bilgilerimizi aldılar sektörde çalıştığımız firmaları araştırdılar ve bu çalışma kararını ona göre aldılar. Çünkü bu standartlar belli bir ortak payda da iletişim kurabilmenizi ve üretim yapabilmenizi sağlayan standartlar. Şu anda Japonya’da tasarlanmış bir arabanın Ford’da üretimi yapılacak, bizde bu firma ile bu ütime katlıyoruz, bu standartlar ve kullanılan bu dil sayesinde gerçekleştiriyoruz bunu, o yüzden bu standartların ortak zihniyet, dil ve ortak düşünebilme yetisine sahip olabilmemize ve stratejik ortaklıklar kurabilmemize çok büyük etkisi var.”

“Bir kere bütün firmalar komple birbirinden farklı, her birinin iletişim dili farklı. Şöyle söyleyeyim, örneğin sırf Ford’a ait 250 sayfa kısaltmalar var, örneğin size şöyle bir mail gelebilir F.Y.I “*for your information*” sadece bu yazının altında size 50 megabaytlık bir bilgi var, siz onu deşifre ediyorsunuz. Sadece bir kapı mekanizmasının sayfası için yaklaşık 5000 sayfa standart var, siz o 5000 sayfayı okuyacaksınız, irdelleyeceksiniz sonra ona göre ihtiyaçları belirleyeceksiniz ve tasarım yapacaksınız. Artı sizin bunları güncel bir şekilde takip etmeniz ve gerekli regülasyonları uygulamanız gerekiyor. Bu yüzden bu tür firmalarla birlikte çalışırken yoğun bir ilişki içine giriyorsunuz, arada standartların ve şartların

oluşturduğu büyük bir dil, zihniyet ve düşünce yapısı var ve bu dili öğrenmek zorundasınız bir süre sonra bu ilişkiler size bu zihniyeti ve düşünce yapısını da öğretiyor.”

Diğer vakalarda olduğu gibi vaka 4 için de bu standartlar alandaki ana firmalarla veya diğer örgütlerle ortaklaşa hareket edebilmelerine, çeşitli ilişkiler ve birliktelikler kurup belli bir dili konuşabilmelerine yardımcı olmaktadır. Örgütler arası oluşan bu bağlar ve işbirlikleri sayesinde gelişen ortak zihniyet, dil ve ortak düşünebilme yetisi firmaların birlikte rekabetçilik stratejilerini kurabilmelerine ve inovasyon yapılarını inşa edebilmelerine etki etmektedir. Bir çalışma ağı veya küme içerisinde bir araya gelen örgütler ise inovasyon süreçlerini daha çabuk olgunlaştırmakta ve inovasyon sürecinde ortaya çıkan yapısal değişimleri daha kolay gerçekleştirmektedirler ( Ulusoy ve diğ., 2008).

Vaka 4’ün zorlayıcı eşbiçimlilik kodu üzerinden söylediklerini irdelersek diğer vakalarda olduğu gibi alanda örgütleri bir birleri ile eşbiçimleşmeye iten faktörler olarak gözüken çeşitli üretim ve yönetim standartlarının aslında örgütlerin rekabet edebilmelerini, değişebilmelerini ve pazarda var olabilmelerini sağlayan standartlar olduğu gözlemlenmektedir.

“Oldukça fazla standart var, öncelikle firmaların kendilerine ait standartları var ve bunları karşılayan gerekiyor Ford q1, Hyundai, Toyota, Fiat WCM ve ortak ISO 16949 standardı gibi. İkincisi biz bölge olarak AB’de bulunuyoruz dolayısı ile onların standartları ve normlarını da “EEC ve EC” karşılamamız gerekiyor ya da Amerika veya Japonya’nın JIS, SA gibi standartları var ve buralara üretim yapabilmek için bu standartları karşılamamız gerekiyor. Çevre ve güvenlik ile ilgili standartlar var ve bunları da karşılamamız gerekiyor.”

“Bu standartlar sistemi bir zincir, nasıl sizden bu standartları istiyorlarsa sizde sizin alt tedarikçilerinizden istiyorsunuz.”

“Bu standartlar size zaten destek olması için oluşturulmuş standartlar, global alanda hareket ediyorsanız destek oluyor da, bunlar bizim sistemlerimize destek olan standartlardır.”

“Bu yüzden bu tür firmalarla birlikte çalışırken yoğun bir ilişki içine giriyorsunuz, arada standartların ve şartların oluşturduğu büyük bir dil, zihniyet ve düşünce yapısı var ve bu dili öğrenmek zorundasınız bir süre sonra bu ilişkiler size bu zihniyeti ve düşünce yapısını da öğretiyor.”

“Öncelikle desteklemeye ve eğitim vermeye çalışıyoruz, eğer firma kendi ayakları üzerinde durmaya başlıyorsa tamam ama yapamıyorsa o firmadan desteğinizi çekiyorsunuz ve başka firma arayışına geçiyorsunuz. Firma bu standartları karşılayamadığı zaman sektörde zaten iş yapamaz hale geliyor, ismi kötüye çıkmaya başlıyor ve siliniyor.”

Daha önceki vakalarda da gözlemlendiği ve belirtildiği üzere vaka 4’te de bu standartlar örgüt yapılanmalarında değişime direnç gösteren bir eşbiçimlilik yaratmak yerine üretim, yönetim, inovasyon gibi birçok alandaki süreçlerin kontrol ve kayıt altına alınmasını ve bu süreçlerin belirli bir standarda oturtulmasını sağlayan değişime yardımcı yapılar olarak çalışmaktadırlar. Bu standartlar örgütlerin kendi yarattıkları ya da çevrelerindeki değişimleri, farklılıkları kontrol ve kayıt altına almalarını sağlayan süreçsel bir eşbiçimlilik meydana getirmektedir. Fakat buradaki eşbiçimlilik örgütlerin bir birlerinin kopyaları olması ve kurumsal kuramın dile getirdiği gibi uygulamaların kök salması yerine örgütlerin ortaklaşa hareket edebilmek, ortak bir dil kurabilmek ve birlikte rekabetçilik stratejilerini geliştirebilmek için oluşturdukları ortak bir zemindir. Bu standartlar ise sosyal, teknik ve güvenlik gereklilikleri çerçevesinde örgütlerin sistemin içinde var olabilmelerini yani meşrulaşabilmelerini, rekabet edebilmelerini – *ki bu standartlara sahip değilsen sistemin içinde var olamıyorsun ve doğal olarak rekabet edemiyorsun* – değişebilmelerini ve bu değişimlerini kontrol altına alınmış süreçlerle meşru bir biçimde yapabilmelerini sağlamaktadır.

Vaka 4’ün rekabetçi değişim kodu üzerinden dile getirdiği ifadelere bakacak olursak diğer vakalarda olduğu gibi bu vakada da rekabet edebilmek için değişim vurgusu ön plana çıkmaktadır:

Artık global manada hareket edebilmek için AR-GE yapmaya başladık, bizi AR-GE yapmamız için artık zorluyorlar, global alanda var olabilmeniz için yeni bir şey geliştirmeniz bir inovasyon yapmanız şart. Dolayısıyla sistemlerimizi global yapıya entegre etmeye ve kendimizi sürekli geliştirmeye başladık. Çünkü bunları yapmazsanız kimseye teklif dahi veremiyorsunuz. O yüzden artık doğrudan ürün tasarlıyorsunuz/tasarlıyoruz, doğal olarak bu ürünü tasarlarken ürünün patentine, yeni fikir haklarına müdahil olmadığına, regülasyonlara uygun olduğunu teyit etmeye, müşterinin özel şart namelerine uygunluğa dikkat etmeniz gerekiyor. Bu yüzden son beş yılda gerçekleşen sektörde genel manada ciddi bir inovasyon ve AR-GE çalışması var.

“Karlılığı açık olan bir uygulama firmamızda etkin bir şekilde uygulanır. Böyle bir uygulamanın alınması için öncelikle zaman tasarrufuna bakarız. Eğer örneğin bu uygulama kendini bir yıl içinde amorti ediyorsa



yönetim kurulundan onay almaksızın hemen bünyemize dâhil edilir, rakamın büyüklüğü önemli değildir. Bu kadar kısa bir sürede değilse görüşülür ve ona göre bir karar verilir. Ama karlılığı açıksa zaten hemen uygulanır. Stratejik bir yatırımsa da zaten uygulanır, karlılıktan çok ileriye dönük olarak. Zaten bu tarz stratejik yatırımlar hali hazırda firmamızda bulunmaktadır.”

“Biz Türkiye’de BMW’ye ilk parça tasarlayan firmalardan biriyiz, şu anda BMW’nin bir serisi motorlarının tüm yağ karterlerinin tasarımı ve üretimi bize aittir. BMW’deki bu karter için test ve montaj hattı yaptık. BMW’nin böyle özel bir isteği yoktu ama biz firmamızın imajını daha da sağlamlaştırmak ve ilerisi için böyle bir yatırımı yaptık. Kamera ve bilgisayar kontrolleri ile her bir ürünün seri numarasına göre sızdırmazlık ve diğer testlerini biz yapmaya başladık. Bunu yapacaksın ki müşteri tatmin olsun ve sana ek iş vermeye başlasın çünkü bizim pazarlamamız ürünlerimiz değil üretimimiz, kalite kontrolümüz, tasarımıımızdır, sen bu yatırımları yaparsan ve sahip olursan pazarlamanın ve rekabetin de ona göre artar.”

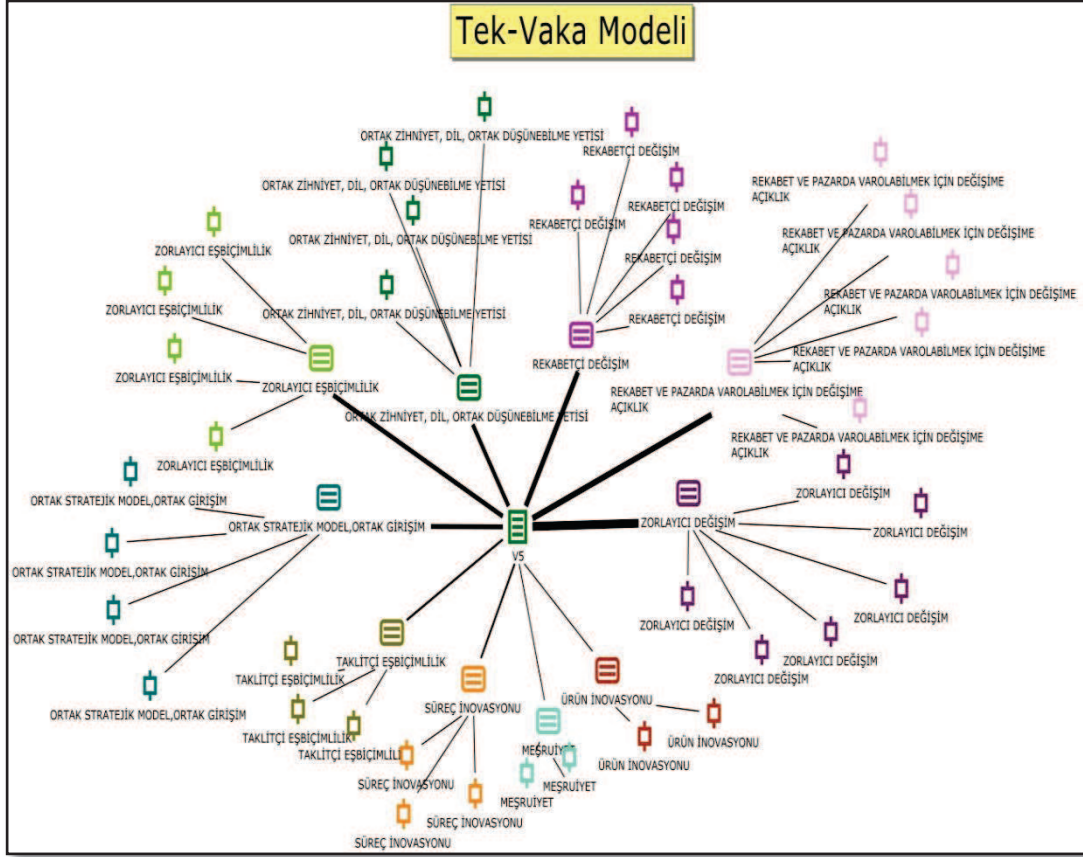
Vaka 4’ün ifadelerinden de anlaşılacağı üzere diğer vakalarda olduğu gibi hayatta kalma ve rekabet edebilme zorunluluğu değişim için güçlü bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Teknik ve kurumsal çevrenin bütüncül birlikteliği vaka 4’te bir kez daha uygulamaların kök salması yerine koşulların değişimi ile terkedilebilecek yapılar olduğunu göstermektedir. Örgütlerin içinde buldukları sektörde meşruiyetlerini devam ettirebilmesi, arttırabilmesi ve rekabet edebilmesi için değişmesi gerekmektedir. bu noktada örgütlerin sahip olduğu çeşitli norm ve uygulamalar sorgulanıp yıkılmakta ve yeni norm ve uygulamalar etik ya da pragmatik sebeplerle makulleştirilip yaratılmaktadır (Greenwood , Townley ve Zilber 2002; akt: Dacin ve diğ., 2002: 47). Vaka 4’ün “*BMW’deki bu karter için test ve montaj hattı yaptık. BMW’nin böyle özel bir isteği yoktu ama biz firmamızın imajını daha da sağlamlaştırmak ve ilerisi için böyle bir yatırımı yaptık.*” ifadesi bu durumu çok iyi açıklamaktadır.

### **3.4.5. Vaka 5**

1984 yılında fason ısıtma işlem atölyesi olarak kurulmuştur. 1990 yılında otomotiv yan sanayi firması olarak parça üretmeye başlamıştır. 2005 yılından itibaren komple minibüs, midibüs ve otobüs gövdesi üretimine başlamıştır. Müşterilerin stabilizatör kolları, torsiyon çubukları, komple saç parçalar, boru kompleler, minibüs ve midibüs kapıları ve muhtelif parçalar üretmektedir. Otokar, Land Rover, Isuzu, Mitsubishi, BMC, Ford Otosan, Karsan, Türk Traktör gibi birçok büyük firmaya iki fabrikada



toplam 8000 m2'lik bir alanda tedarik hizmetleri vermektedir. (Kurumun web sayfasından alınmıştır, erişim tarihi: 13.08.2012).



Şekil 14: Vaka 5 Tek Vaka Modeli Haritası

Harita 5'te görüldüğü üzere vaka 5 için zorlayıcı değişim, rekabet ve pazarda varolabilmek için değişime açıklık, rekabetçi değişim, ortak stratejik model/ortak girişim, ortak zihniyet dil, ortak düşünebilme yetisi ve zorlayıcı eşbiçimlilik kodları ön plana çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında vaka 5'te öne çıkan zorlayıcı değişim kodu ile ilgili ifadeleri irdelediğimiz zaman, diğer vakalarda olduğu gibi bu vakada da değişimlerde, özellikle de inovasyonla ilgili yaşanan değişimlerde, tedarikçileri oldukları ana firmalar tarafından yapılan baskıların birer etken olduğu gözlemlenmektedir.

“Son zamanlarda gerçekleştirdiğimiz inovasyonların başında tedarik ile ilgili olarak ABAS sistemi yani SAP'ı aldık. Bütün ürün ağaçlarımız, firmaların siparişleri, ürünlere ait malzemeler, tanımlar, satın alma, tesellüm, üretim planı neredeyse her şeyi bir veri merkezi oluşturarak bunun üzerinden

gerçekleştirmeye başladık. Genelde otomobil alanındaki firmaların hepsi bu sistemi kullanıyor ve dolayısıyla sizin de bu sistemi kullanmanız gerekiyor. İş yapabilmemiz için bu sisteme sahip olmanız gerekli. Ayrıca eski iş yapış şeklimize göre daha kolay bir sistem. İşleri kolaylaştırıyor.”

“Ayrıca ürünlerde de çeşitli inovasyonlar gerçekleştirdik, daha önce üretimini hiç gerçekleştirmediğimiz ürünleri bünyemize kattık, aldığımız projeler için sıfırdan ürünler tasarlayıp, karşılıklı geliştirerek üretmeye başladık.”

“Demin SAP’la ilgili bir örnek vermiştim, biz bu programı aldık ama bizim çalıştığımız firmalar nispeten daha küçük firmalar, bu programın işlemesi için onlarında bu yeniliğe sahip olması ve bu dili konuşması gerekiyor.”

“Öncelikle tedarikinde bulunduğumuz ana sanayi firmaları, onlar bizden çeşitli üretimler istiyorlar ve biz onlar için projelendirip yapıyoruz, ayrıca onların sistemlerine entegre olmamız için de inovasyonlar yapmak zorundayız, SAP ve üretim de olduğu gibi.”

Organizasyonun bağımlı olduğu diğer organizasyonlar tarafından kendi rekabetçiliklerini arttırabilmek için yaptıkları baskılar bu örgütlerinde hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için değişmelerini zorunlu kılan baskılara dönüşmekte ve bu baskılarda örgütleri değişime itmektedir. Ana sanayi firmalarından iş alma usulünün proje temelli bir sistem üzerine kurulu olması da bu örgütlerin her aldıkları yeni projede o projeye özgü inovasyonlar ve üretimler yapmasını gerektirdiği için inovasyonu ve dolayısıyla değişimi zorlayıcı bir etken haline getirmektedir. Buradaki zorlayıcılık ise kurumsal kuramın söylediği gibi sadece sosyal çevrenin ve düzenin oluşturduğu yapıdan değil, firmanın hayatta kalma ve rekabet edebilme zorunluluğundan, yaşanan değişimlerin maliyet ve teknik gereklilikleri de değiştirmesinden kaynaklanmaktadır.

Vaka 5’in rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık kodu üzerinden dile getirdiği ifadeleri inceleyecek olursak:

“Değişim sürekli olması gerekiyor, biz sürekli üretimi yetiştirmeye çalışıyoruz, bir gurubumuzda bizim sürekli değişebilmemiz için çalışıyorlar, yenilikleri takip ederek.”

“Bir inovasyonu gerçekleştirdiğimiz zaman, bir ürün de olabilir başka bir şey de, ya da yeni bir sistem de olabilir, mühendislik, AR-GE ya da yönetim tarafından bunlar bize bildiriliyor, yayın yapıyor ve gerekli değişiklikler kolayca hallediliyor. Eğer çok spesifik bir değişiklik ise, çok özellikli, üretimle

ilgili önemli bir parça da olabilir, sistemle ilgili bir değişiklik de olabilir, başka bir şey de o zaman eğitimler veriyoruz ve değişiklikleri öyle hallediyoruz. Yani değişikliklere kendimize entegre ederken ya da sıfırdan kurmamız gerekiyorsa sistemimiz buna çok sorun çıkartmıyor, çünkü biz hala gelişme ve büyüme aşamasındayız”

Diğer vakalarda olduğu gibi vaka 5’te de rekabet edebilmek ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık kendini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Vaka 5’in sergilediği bu değişime açıklık durumu diğer vakalarda olduğu gibi kurumsal kuramın ön gördüğü yapılanmaların “kök salması” yerine koşulların değişimi ile terk edilebilecek yapılar olduğu görüşünü desteklemektedir.

Vaka 5’in alanda kullandıkları hakkındaki ifadeleri de rekabet edebilmek ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık ve inovasyonlar hakkında önemli bilgiler sunmaktadır:

“Kullandığımız sistemler ya da standartlar değişim ya da başka bir konuda bize herhangi bir engel çıkartmıyor, aksine her şey dokümente edildiği için entegrasyona yardımcı oluyor.”

“En büyük etkisi kalite konusunda, daha iyi bir üretim yapabilmemizi ve her şeyi dokümantasyon etmemizi sağlıyor. Bu standartlar uyguladığımız süreçleri daha doğru bir şekilde uygulamamızı sağladığı için doğal olarak üretimimizi, inovasyon manasında tasarımıımızı ve diğer işlerimizi daha doğru yapmamızı sağlıyor.”

Diğer vakalarda olduğu gibi vaka 5’te de bu standartlar örgüt yapılanmalarında bir eşbiçimlilik yaratmak yerine üretim, yönetim, inovasyon gibi birçok alandaki süreçlerin kontrol ve kayıt altına alınmasını ve bu süreçlerin belirli bir standarda oturtulmasını sağlamaktadır. Görüldüğü üzere alandaki bu ortak iş yapma usulleri kurumsal kuramın vurguladığı stabiliteyi oluşturan kök salmış yapılar olmak yerine değişimin birer parçası ve destekleyici yapılar olarak hareket etmektedirler. Bu standartlar örgütlerin değişimi kontrol ve kayıt altına alarak standartlar doğrultusunda gerçekleştirmelerine hizmet etmektedirler.

Vaka 5’in rekabetçi değişim kodu üzerinden dile getirdiği ifadeleri inceleyecek olursak diğer vakalarda olduğu gibi bu vakada da rekabet edebilmek için değişim vurgusu ön plana çıkmaktadır.

“Çevremizdeki değişimleri sistematik olarak takip ediyoruz, piyasa da ne oluyor, kim hangi imalatı yapıyor, hangi makinalar çıktı bunları sürekli takip ediyoruz, sanayi bakanlığından sürekli bunun için

teşvikler alıyoruz, fuarlara gidiyoruz. Rakiplerimiz neler üretiyor bunlara bakıyoruz. Ayrıca ana sanayi firmalarında sürekli eğitimlere katılıyoruz.”

“Çevremizde karlılığı açık olan bir uygulamaya sahip olanlar varsa bu bizim onlardan daha iyisini yapmamız gerektiğini gösterir, eğer onlar bunu yapıyorsa bizimde bunu yapmamız ve onlardan daha uygun bir şekilde yapmamız gerekir.”

“O yüzden bizim için karlılığı açık olan uygulamalar muhakkak bizde de olması ve ayrıca geliştirilmesi gerek uygulamalardır.”

Vaka 5’in bu değişim vurgusunun altında yatan nedenlere baktığımız zaman diğer vakalarda olduğu rekabet edebilmek için gerekli olan değişim, uygulamaların kök salması yerine koşulların değişimi ile terkedilebilecek yapılar haline dönüşmektedir. Bir önceki vakada olduğu gibi vaka 5’te de rekabet edebilmek için kendi alanları olmamasına ve firmanın böyle bir talebi olmamasına rağmen, rekabetçiliklerini arttırmak ve ilerisi için bir yatırım olarak yaptıkları şu faaliyet :“*Mesela Türk Traktör firması için bir test cihazı geliştiriyoruz. Traktörlerin arkasında iki tane uzun demirden yan kol bulunur, biz onlar için bir test cihazı geliştiriyoruz, traktör gibi hareket edip, simülasyonlarda bulunacak bir cihaz. Bu cihazın şekli, işleyişi ve otomasyonu, gerilme, basma, çekme ile ilgili ölçümlerinin yapılabilmesi için kendi mühendisliğimiz bir tasarımda bulundu ve bu tasarımla ilgili yazılımı geliştirmesi için çeşitli yazılım firmaları ile ilişkiler içine giriyoruz.*” durumu çok iyi açıklamaktadır.

Vaka 5’in ortak stratejik model/ortak girişim kodu üzerinden dile getirdiği ifadeleri inceleyecek olursak firmalar arası ilişkiler ve standartların bir süre sonra firmaların ortak stratejik bir model, ortak bir girişim oluşturmalarına yardımcı olmaktadır.

“Bizim buradaki üretim yerimiz dışında Otokar’ın kendi içinde 5000 metre karelik kapalı bir üretim yerimiz var ve buradan parça göndermek dışında orada da üretim yapıyoruz, bu stratejik bir ortaklık.”

“Bulduğumuz sektörde en büyük örnek aldığımız firma Otokar firması çünkü bizim buradaki üretim yerimiz dışında Otokar’ın kendi içinde 5000 metre karelik kapalı bir üretim yerimiz var ve buradan parça göndermek dışında orada da üretim yapıyoruz. Kurumsal gelişme anlamında en çok etkilendiğimiz, direkt dirsek temasında bulunduğumuz yer Otokar. Dolayısıyla onların bütün sistemlerini birebir gözlemlene ve kendimize uyarlama imkânı buluyoruz. Ayrıca otokardaki alınan ve verilen bütün eğitimler bizim firmamıza da veriliyor. Sistemimiz onların sistemi ile iç içe bir sistem olduğu için değişiklikleri de onlarla birlikte ve aynı zamanda gerçekleştiriyoruz.”

“Bu standartlar onlarla aynı dili konuşabilmemizi sağlıyor, doğal olarak onlarla aynı şeyi düşünmemize ve ortak hareket edebilmemize de yardımcı oluyor. O yüzden bu standartlar stratejik ortaklıklar kurabilmemize de yardımcı oluyor.”

Bu durum diğer vakalarda olduğu gibi bu vakada da bize rekabet edebilmek gibi ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen örgütlerin bilgiyi birlikte ürettikleri ve paylaştıklarını ve bunu ortak standartlar çerçevesinde yaptıkları için bir süre sonra stratejik ortaklıklar ve ortak girişimler kurabildiklerini göstermektedir. Bu ortaklıklar ve ortak girişimler ise rekabet edebilmek için inovasyonu gerçekleştiren örgütlerin geliştirdiği ortak bilişsel rekabet modeli çerçevesinde, değişimlere etkin bir şekilde adapte olabilmelerine imkân verebilmektedir.

Aynı zamanda vaka 5’in bu söyledikleri ortak zihniyet ve ortak dil kodu üzerinden söylediklerini de destekler niteliktedir.

“Ayrıca ana sanayi firmaları ile ne kadar çok çalışırsan bir süre sonlara onların düşünce yapısını, düşünme biçimlerini, ne istediklerini anlıyorsun ve sende bu şekilde hareket etmeye başlıyorsun zaten.”

“Gerçekleştirdiğimiz inovasyonlarda ürün ya da başka bir şey fark etmez karşılıklı bilgili alışverişinde bulunmak ve ilişkiler kurmak zorundayız. Dolayısı ile ortaklaşa bir dille beraber benzer bir düşünce yapısına da sahip oluyorsunuz.”

Vaka 5’in de belirttiği gibi sektörde kullandıkları ortak standartlar, ilişkiler ve stratejik ortaklıklar bu dilin ve zihniyetin gelişimini destekleyerek değişen rekabet ortamına, küme veya network ilişkisi içindeki örgütlerin nasıl etkin bir şekilde adapte olabildiklerine de açıklayıcılık getirmektedir.

Vaka 5’in zorlayıcı eşbiçimlilik kodu üzerinden dile getirdiği ifadeleri inceleyecek olursak eşbiçimlilikle ilgili bu ifadelerin çalışmanın çıkış noktası olan “eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?” ana sorusunu doğrular niteliktedir.

“ISO serisi 16949 ve diğerleri, Otokar’ın kendi sistemi ve tedarikinde bulunduğumuz diğer firmaların sistemleri var. Cünkü onlara üretim yapabilmek için bunlara sahip olmak zorundasın. Ayrıca kaliteli ve güvenli bir üretim yapabilmek için de bu standartlara sahip olmak zorundasın zaten.”

“Bu standartları en başta sizden tedarikinde bulunduğunuz ana sanayi firmaları istiyorlar ve gelip düzenli olarak bunları kontrol ediyorlar, bunun dışında çeşitli kalite kuruluşları var ve bunlar da sizin bu

standartlarınızı zaten denetliyorlar. Ama en çok ana sanayi bunun denetçisi. Ayrıca Türk standartları enstitüsü de sizden bu standartların olmasını istiyor.”

“Bizde bize tedarik sağlayan firmalardan bunları istiyoruz, kaliteli bir üretim yapabilmemiz için bu şart, onlarda da bu standartların olması gerekli. Bizde bize tedarik yapan firmaları bu anlamda denetliyoruz ve bazen gerekirse bizde eğitim veriyoruz onlara.”

“En büyük etkisi kalite konusunda, daha iyi bir üretim yapabilmemizi ve her şeyi dokümantasyon etmemizi sağlıyor. Bu standartlar uyguladığımız süreçleri daha doğru bir şekilde uygulamamızı sağladığı için doğal olarak üretimimizi, inovasyon manasında tasarımıımızı ve diğer işlerimizi daha doğru yapmamızı sağlıyor.”

Diğer vakalarda olduğu gibi bu vakada da alanda örgütleri bir birleri ile eşbiçimleşmeye iten faktörler olarak gözüken çeşitli üretim ve yönetim standartlarının aslında örgütlerin rekabet edebilmelerini, değişebilmeleri ve pazarda var olabilmeleri sağlayan standartlar olduğu gözlemlenmektedir. Daha önceki vakalarda gözlemlendiği üzere bu standartlar örgüt yapılanmalarında üretim, yönetim, inovasyon gibi birçok alandaki süreçlerin kontrol ve kayıt altına alınmasını ve bu süreçlerin belirli bir standarda oturtulmasını sağlamaktadır. Bu durum süreçsel manda eşbiçimliliğe yol açmaktadır. Fakat bu eşbiçimlilik örgütlerin bir birlerinin kopyaları olması yerine örgütlerin sistemin içinde var olabilmelerini, meşrulaşabilmelerini ve rekabet edebilmelerini, değişebilmelerini ve bu değişimlerini kontrol altına alınmış süreçlerle meşru bir biçimde yapabilmelerini sağlamaktadır.

#### **3.4.6. Vaka 6**

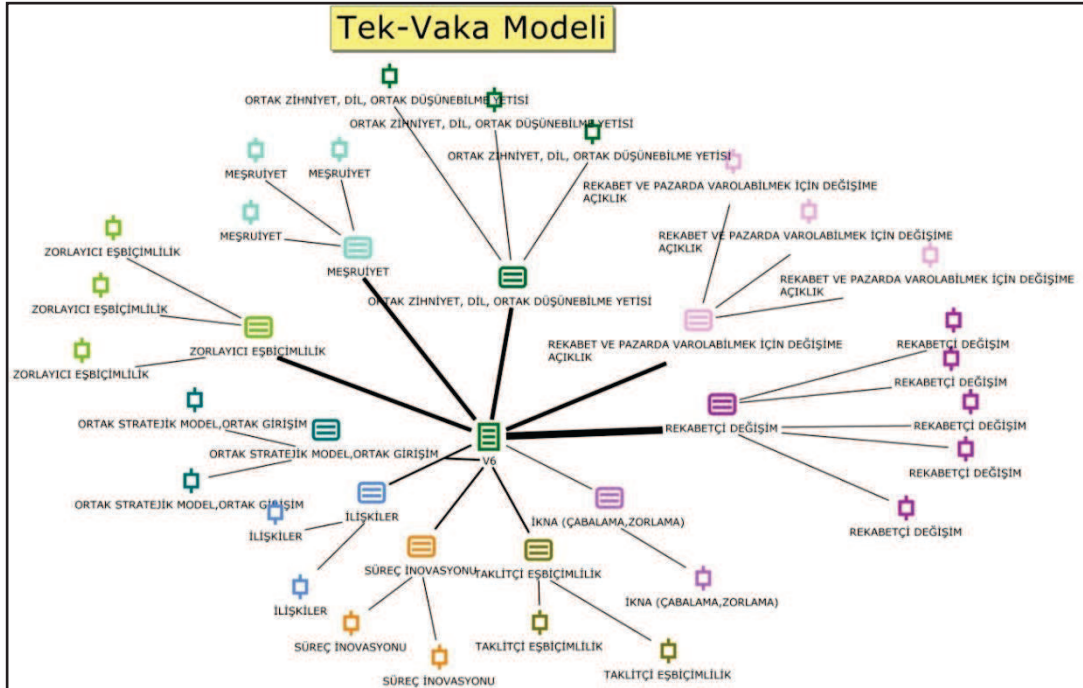
1969 yılında kurulmuştur. Türkiye’de amortisör üretimi yapan ilk şirket olarak, Türkiye otomotiv piyasasının gelişiminde etkin bir rol oynamıştır. Şirket’in Çukurova Grubu bünyesine katılmasının ardından, 1976 yılında Oyak Renault, Tofaş ve Mercedes Benz Türk gibi ana OEM üreticileri de Şirket’in önemli müşteri listesindeki yerlerini almışlardır.

1997 yılında Güney Kore’li bir firma ile yapılan ortaklık anlaşması ile Şirket’in adı, yeni dönemin getirdiği kurumsal değişimi ve yönetim, tasarım ve üretim kapasitelerindeki gelişimi yansıtabilecek şekilde değiştirilmiştir.



Vaka 6'nın ürün gamı günümüzde, binek araçlar, hafif ticari araçlar, otobüsler ve ağır kamyonların yanı sıra demiryolları ve askeri uygulamalara yönelik geniş bir amortisör yelpazesinden oluşmaktadır. Şirket'in toplam üretiminin %55 oranındaki bir bölümü, Hyundai Czech gibi yurtdışı OEM üreticilerine ve Hyundai Assan, Oyak Renault, Mercedes Benz Türk, BMC, Ford Otosan, Tofaş, Anadolu Isuzu, Iveco, Otokar, Karsan, Mitsubishi ve Temsa gibi çok sayıda yerel OEM üreticilerine ayrılmıştır. Şirket, üretiminin %24 oranında bir bölümüyle yurt içi satış sonrası ürün ve servis talebini karşılamakta, kalan %21'lik bölüm ise Almanya, İtalya, İngiltere, Rusya ve İran gibi ülkelere ihraç edilmektedir.

Şirket, ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sertifikası ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikaları'nın yanı sıra ISO TS 16949: 2002 Kalite Sertifikası'na da sahiptir. 2008 yılında Ford tarafından Q1 sertifikası verilen Maysan Mando ayrıca Nisan 2009 yılında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından Başarı Ödülü'ne layık görülmüştür. 2011 Nisan döneminde alınan, Hyundai Motor Company tarafından dünyadaki başarılı tedarikçilerine verdiği 5 Star ödülü ile birlikte, yıllardır yapılan ciddi kalite yatırımlarının mükâfatına ulaşmıştır (Kurumun web sayfasından alınmıştır, erişim tarihi: 14.08.2012).



Şekil 15: Vaka 6 Tek Vaka Modeli Haritası

Harita 6’da görüldüğü üzere vaka 6’da rekabetçi değişim, rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık, ortak zihniyet/dil, ortak düşünebilme yetisi, meşruiyet ve zorlayıcı eşbiçimlilik kodları ön plana çıkmaktadır.

Vaka 6’nın rekabetçi değişim kodu üzerinden dile getirdiği ifadeleri inceleyecek olursak, rekabetçi değişimin alandaki örgütler arasında neden bu kadar önemli olduğu ve neden çeşitli uygulamaların kök salması yerine koşulların değişmesi ile terk edilebilecek yapılar olduğu kendini açıkça ortaya koymaktadır.

“Başkaları tarafından yapılan karlılığı açık, maliyetleri düşüren bir uygulama varsa bizim tarafımızdan da araştırılıp uygulanmaya çalışılır, böyle bir durum varsa zaten bu hemen öncelikli konularımızdan biri haline gelir.”

“Bir diğer inovasyonu ise kendi ürünlerimizin üretiminde kullandığımız sistemlerde gerçekleştirdik. Özellikle montajda daha yüksek otomasyon, hızlı ve hatasız üretim gerçekleştirmek için şimdikinden daha yüksek bir oto montaj hattı yatırımı yapıp yeni bir oto montaj sistemine geçiş yaptık. Böylelikle daha standart ürünler üretmeye başladık. Önceden çok farklı çaplarda ürünler geliştirip üretirken bunları stabilize etmek için çok uğraşıyorduk. Otomasyonla ürün üretirken belli standartta ürünler üretmeniz gerekir. Bu yüzden hem ürün dizaynımızda hem üretimimizde, hem tedarikçilerden aldıklarımızda büyük değişiklikler yaptık ve belli bir standartta ürün ve üretim sistemine geçtik. Son dönemlerde inovasyonla ilgili olarak yaptığımız çalışmalarda bunlar ön plana çıkmaktadır.”

“Müşterilerimizden gelen geri beslemelerden, fuarlardan, rakiplerimizden “mesela rakibimiz hemen bir ürün geliştirdi bunu takip altına alırız”, tedarikçilerimizden gelen bilgiler ve geri beslemelerden çevremizdeki değişiklikleri ve inovasyonları takip ediyoruz. Elbette bu yenilikleri ve değişimleri takip etmenin sistemlerimizde, süreçlerimizde ve üretimimizde çeşitli pozitif etkileri var.”

Vaka 6’nın örgütün üretim süreçlerini tamamen yenilemesi ve daha standart bir üretim sistemine geçmesi, ürün dizaynında, üretiminde ve tedarikçilerinde de bu yönde değişimlere gitmesine yönelik ifadeleri değişim için bu durumun nedenli güçlü bir etken olduğunu gözler önüne sermektedir. Örgütler rekabet edebilmek için sistemlerini süreçlerini ya da teknolojilerini değiştirirken sadece yapısal bir değişikliğe uğramamaktadır, bu değişikliklere adapte olabilmek ya da bu değişiklikleri yönetebilmek için kurumsal alanda da değişiklikler geçirmektedir.

Ayrıca bu ifadeler vaka 6’nın rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık kodunu da destekler niteliktedir. Vaka 6’nın bu kod üzerinden dile getirdiği ifadeler:



“Değişim olması gereken bir şey, sonuçta müşteriler, tedarikçiler ve ürünler değişiyor ve bu değişimin sürekli takip edilmesi gerekli.”

“Rakipler çok önemli, sizin müşterinize rakibinizin sağladığı bir değeri sağlayamazsanız o sizin için bir eksiklik oluyor ve pazar kaybı olarak yansıyor. Bu yüzden rakibinizin geliştirdiği bir inovasyonu sizin geliştirerek alıp uygulamanız gerekli, bizim de bunu yaptığımız oluyor.”

Yine vaka 6'nın zorlayıcı eşbiçimlilik kodu üzerinden özellikle de uygulanan sistemler ve standartlar üzerinden dile getirdiği ifadeleri inceleyecek olursak, alanda kök salmış olarak gözükken bu yapıların değişime karşı direnç gösteren yapılar yerine değişimi teşvik eden yapılar olduğu gözlemlenmektedir.

“Kullandığımız sistemler bizim değişimimize engel değil, çünkü onların amacı mevcut sistemi yazılı hale getirip, bu yazılı olan sistemi insanlardan bağımsızlaştırarak daha net bir şekilde kullanılabilmesi ve kurumsallaşması için çalışıyor. Bu sistemler aslında bir sistemin oluşturulmasına dönük olarak gerçekleştirilen şeyler ve müşterilerin oluşan beklentilerini karşılamaya dönük olan şeyler ve bunları yönetmek için var olan yapılar. Değişikliklerin ve değişimin de sistematik olarak yapılmasını ve denetlenmesini sağlayan şeyler, yani bu sistemler değişimi de sistemleştiriyorlar ve yardımcı oluyorlar.”

“Bu standartların direkt fikir olarak inovasyon konusunda bize bir etkisi yok, gerçekleştirirken bir etkisi var, ama onun dışındaki yapılarda elbette ki etkisi var.”

Diğer vakalarda birçok defalar dile getirildiği üzere vaka 6'da da bu standartlar örgüt yapılanmalarında üretim, yönetim, inovasyon gibi birçok alandaki süreçlerin kontrol ve kayıt altına alınmasını ve bu süreçlerin belirli bir standarda oturtulmasını sağlamaktadır. Bu standartlar örgütlerin kendi yarattıkları ya da çevrelerindeki değişimleri, farklılıkları kontrol ve kayıt altına almalarını sağlayan süreçsel bir eşbiçimlilik meydana getirmektedir. Fakat buradaki eşbiçimlilik örgütlerin bir birlerinin kopyaları olması ve kurumsal kuramın dile getirdiği gibi uygulamaların kök salması yerine örgütlerin ortaklaşa hareket edebilmek, ortak bir dil kurabilmek ve birlikte rekabetçilik stratejilerini geliştirebilmek için oluşturdukları ortak bir zemindir. Bu sayede örgütler sistemin içinde var olabilmekte yani meşrulaşabilmekte, rekabet edebilmekte, değişebilmekte ve bu değişimlerini kontrol altına alınmış süreçlerle meşru bir biçimde yapabilmektedirler.

Vaka 6'nın bu ifadeleri ortak zihniyet/dil, ortak düşünebilme yetisi kodu için de önemli bir destekleyicilik taşımaktadır. Çünkü sektörde kullandıkları standartlar ve iş yapma

usulleri, ilişkiler ortak zihniyet/dil, ortak düşünebilme yetisinin gelişmesinde ve örgütlerin birlikte inovasyonlar gerçekleştirip değişebilmelerinde önemli bir etkidir.

Bu standartlar ortak bir terminoloji oluşturup, beklentileri karşılamamız ve onları bir sistem içine almamızı ve belli bir dili konuşup ona göre hareket edebilmemizi sağlıyor. Doğal olarak kurduğumuz stratejik ortaklıklarda, belli bir dili konuşabilmemizde ve düşünebilmemizde etkililer. Bu hem bizle tedarikçilerimiz hem de müşterilerimiz arasında bir ortak yapı sağlıyor. Sistemin içinde olabilmemizi sağlıyor.

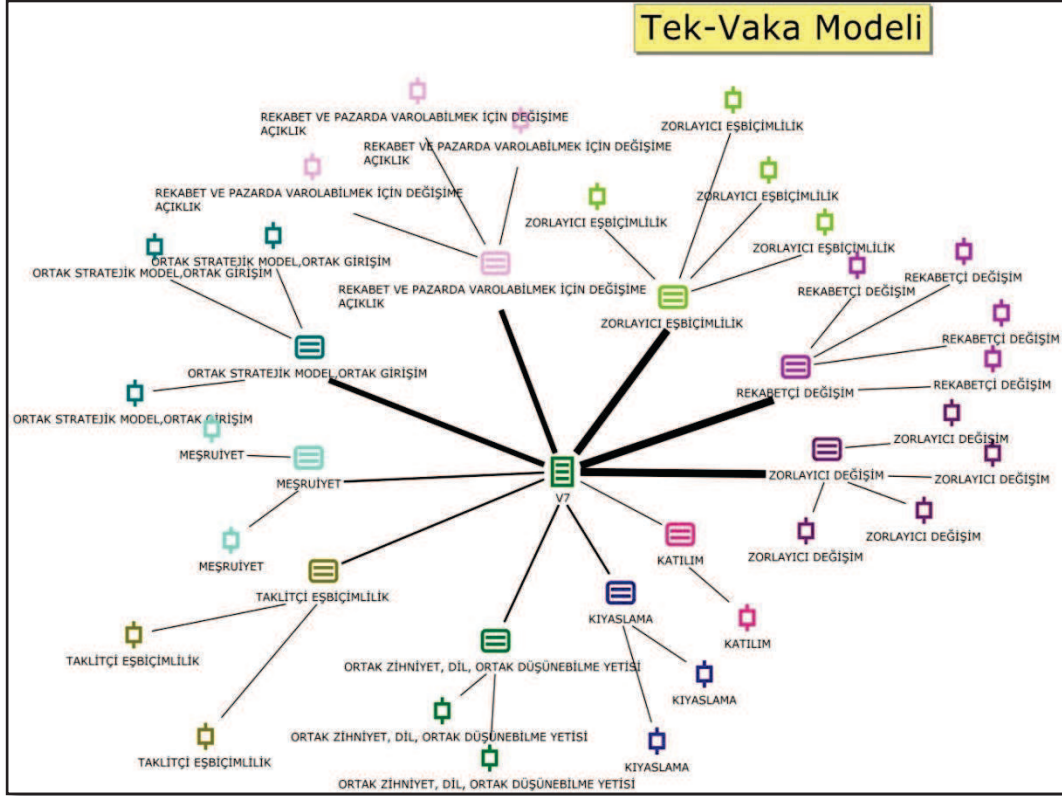
Bu tür birliktelikler bizim işlerimizin kolaylaşmasını sağlıyor, bir de tabii birlikte yaptığımız bu inovatif çalışmalar bizim ismimizin daha çok duyulmasını ve piyasa da daha sağlam yer edinmemizi ve işimizi daha hızlı yapmamızı da sağlıyor. Bu tür ortaklaşa çalışmalar birbirimizin dilini öğrenmemize ve stratejik olarak ortak düşünebilme yetisi kazanmamıza da yardımcı oluyor. Sonuçta bu çalışmalar birlikte olan çalışmalarımızın devam etmesini sağladığı için farklı partner arayışına da gereksinmiyoruz, farklı partner arayışlarına da girmemiş oluyoruz. Bir de inovatif çalışmalarda karşılıklı bir gizlilik anlaşması içine giriyorsunuz. Gizli bilgilerinizi bir birlerimizle paylaşıyorsunuz, birbirimizi tanıdıktan ve öğrendikten sonra başkalarına bu bilgilerinizi tekrar vermek de istemiyorsunuz zaten. Çünkü sizin kendinize ait gizli bir Know-How'mız var ve bu size uzun dönemli ilişkiler kurmanıza yardım ediyor.

Daha önceki vakalarda da tartıştığımız üzere belli bir alandaki ya da kümedeki örgütlerin kullandıkları bu standartlar, ortak iş yapma usulleri ve geliştirdikleri bu ilişkiler örgütler arasında ortak bir zihniyet, dil ve ortak düşünebilme yetisi oluşturarak firmaların birlikte rekabetçilik stratejilerini kurabilmelerine ve inovasyon yapılarını inşa edebilmelerine etki etmektedir. Bir çalışma ağı veya küme içerisinde bir araya gelen örgütler ise inovasyon süreçlerini daha çabuk olgunlaştırmakta ve inovasyon sürecinde ortaya çıkan yapısal değişimleri daha kolay gerçekleştirmektedirler ( Ulusoy ve diğ., 2008).

#### **3.4.7. Vaka 7**

Vaka 7 05/01/1994 tarihinde, Türk ve Fransız kökenli iki firmanın %50 ortaklığı ile Bursa'da kurulmuştur. Vaka 7 toplam 25.500 m2 kapalı ve 16.500 açık olmak üzere toplam 42.000 m2 alanda ve 3(üç) farklı tesiste tampon, ayna kapağı, yakıt tankı ve otomobilin içinde ve dışında kullanılan boyalı-boyasız diğer muhtelif parçaların üretimi ile otomotiv sanayisine katkıda bulunmaktadır. Tofaş, Renault, Toyota, Hyundai, Honda gibi global üreticilere plastik aksam, tampon, iç döşeme ve gösterge paneli,

yakıt tankı üretimi yapmaktadır (Kurumun web sayfasından alınmıştır, erişim tarihi: 14.08.2012).



Şekil 16: Vaka 7 Tek Vaka Modeli Haritası

Haritada 7’de görüldüğü üzere Vaka 7’de zorlayıcı değişim, rekabetçi değişim, zorlayıcı eşbiçimlilik, rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık ve ortak stratejik model/ortak girişim kodları ön plana çıkmaktadır.

Vaka 7’nin zorlayıcı değişim kodu üzerinden dile getirdiği ifadeleri incelediğimizde diğer vakalarda olduğu gibi bu vakada da değişimlerde, özellikle de inovasyonla ilgili yaşanan değişimlerde, tedarikçileri oldukları ana firmalar tarafından yapılan zorlayıcı baskıların önemli birer etken olduğu gözlemlenmektedir.

“Bizim için inovasyonlarda ana sanayideki ve teknolojiye gelişim en büyük etken.”

“İnovatif olarak düşündüğünüzde bizi iten şey ilk olarak müşterinin talepleri, beklentisi ve ekonomik olarak yaşanan yeni gelişmeler. Ayrıca nihai müşterinin bizden önceki taleplerine istinaden kendimizi inovatif olarak geliştirdikten sonra biz de kendi şirketimizi, bağlı şirketlerimizi ve nihai olarak geminin

içinde yüzen imalatçılarımızı ve tedarikçilerimizi de aynı şekilde bilgilendirerek bu süreci götürüyoruz. Tek başına oyuncu olamıyorsunuz.”

“Öncelikle söylemek gerekirse müşterilerimizin bizi yönlendirdiği sistemler veya programlar oluyor. Dolayısıyla bunlara uyum sağlayabilmek için kendimizi güncellememiz ya da yenilememiz gerekiyor. Bunu yapıyoruz daha doğrusu bunu yapmak durumundayız çünkü biz uluslararası bir oyuncuyuz, Türkiye’de sadece belirli bir OEM’e çalışmıyoruz, bu yüzden burada bir zorunluluk var bunu yapmak durumundasınız. Buna örnek olarak ne var dersem ; işte mesela ERP sistemi var. Sistemin alt yapısında çalışan ERP yazılımları var, üretim yönetimi, lojistik yönetimi, muhasebe yönetimi gibi. Bunlarla ilgili akışlarda mutlak surette bir güncelleme veya düzenlemeye gidiyorsunuz. Bunların haricinde üretim yönetimlerinde kendimizi günün koşullarına uydurmak için hem ekonomik kazanç anlamında hem sinerji anlamında belirli bütçeler çerçevesinde bu inovasyonları veya güncellemeleri yapıyoruz.”

Diğer vakalarda olduğu gibi firmanın bağımlı olduğu ana sanayi firmaları tarafından kendi rekabetçiliklerini arttırabilmek için yaptıkları baskılar bu örgütlerinde hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için değişmelerini zorunlu kılan baskılara dönüşmekte ve bu baskılarda örgütleri değişime itmektedir. Daha önceki vakalarda da belirtildiği üzere buradaki zorlayıcılık kurumsal kuramın söylediği gibi sadece sosyal çevrenin ve düzenin oluşturduğu yapıdan değil, firmanın hayatta kalma ve rekabet edebilme zorunluluğundan, yaşanan değişimlerin maliyet ve teknik gereklilikleri de değiştirmesinden kaynaklanmaktadır. Ana sanayi firmaları yeni bir model çıkarttığında, ya da bir parçanın üretiminde, hammaddesinde, tasarımında bir inovasyona gittiğinde veya süreçlerinde ERP, SAP gibi bir inovasyona gittiğinde tedariklerindeki diğer firmalarda sistem ve rekabet dışı kalmamak için bu inovasyonları ve değişimleri gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu değişimleri gerçekleştirmek firmanın sadece sistem içinde kalmasını ve rekabet edebilmesini sağlamamakta bunun yanında bunları meşru bir yolla yapmasını sağlayarak firmanın meşruiyetine de katkıda bulunmaktadır. Ayrıca bu ifadeler vaka 7’nin rekabetçi değişim, rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık kodları üzerinden dile getirdiği ifadeleri de destekler niteliktedir.

Vaka 7’nin rekabetçi değişim kodu üzerinden söylediklerini incelersek:

“Çevrenizde var olan ve karlılığı açık olan bir uygulama bizim için eğer sistemimize uyarlanabileceği ve geliştirilebilecek bir metotsa, yenilikse, kazanç manasında bize bir katkı sağlıyorsa tabiki sisteme katılması gereken bir şey demektir.”

“İnovatif olarak düşündüğünüzde bizi iten şey ilk olarak müşterinin talepleri, beklentisi ve ekonomik olarak yaşanan yeni gelişmeler. Fakat aynı zamanda nihai müşterinin bizden önceki taleplerine istinaden kendimizi inovatif olarak geliştirdikten sonra biz de kendi şirketimizi, bağlı şirketlerimizi ve nihai olarak geminin içinde yüzen imalatçılarımızı ve tedarikçilerimizi de aynı şekilde bilgilendirerek bu süreci götürüyoruz. Tek başına oyuncu olamıyorsunuz.”

Yine vaka 7'nin rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık kodları üzerinden söylediklerine bakacak olursak:

“Üretim yönetimlerinde kendimizi günün koşullarına uydurmak için hem ekonomik kazanç anlamında hem sinerji anlamında belirli bütçeler çerçevesinde bu inovasyonları veya güncellemeleri yapıyoruz.”

“Başından beri söylediğimiz gibi değişim bir zorunluluk. Bugünkü şartlarda değişmezsen yaşama şansın yok. Zaten kullandığımız standartlarda değişimi teşvik eden şeyler, sürekli daha iyisini yapmamızı teşvik eden şeyler.”

“Örneğin Ford'da ya da Toyota'da diyelim ki Kanban uygulamasında uygulamanın daha ileri seviyede kullanılmasını sağlayacak bir gelişme olduğunda ve bu bir model yarattığında, yenilik olduğunda zaten bunlarla ilişki içinde olduğunuz için bunu takip ediyorsunuz ve kendinize uyarlıyorsunuz.”

Vaka 7'nin tüm bu söylediklerini değişim açısından irdelediğimiz zaman ortaya çıkan durum bizi daha önceki vakalarda ulaştığımız şu çözümlere yönlendiriyor. Sosyal alanda ortaya çıkan bir ihtiyaç yeni bir ürün ihtiyacını doğurabilmekte, bu ihtiyaçta yeni bir teknoloji kullanımını gerekli kılabilir. Bazen de tam tersi teknolojik bir inovasyon, yeni bir ürün veya sistemlerdeki bir inovasyon sosyal ve kurumsal alanda yeni ihtiyaçları doğurabilmektedir. Üretimde, ürünlerde ya da süreçlerde meydana gelen inovasyonlar bir süre sonra maliyet ve teknik gereklilikleri de değiştirmektedir. Bu durumda hem kurumsal hem de teknik alanda değişim baskıları olarak karşımıza çıkmaktadır. Durum böyle iken örgütlerin de hem kurumsal hem de teknik anlamda bu değişimlere direnmesi ya da kayıtsız kalması olası değildir.

Vaka 7'nin ortak stratejik model/ortak girişim kodu ile ilgili olarak özellikle de sektörde var olabilmek için kullandıkları standartlar, ortak iş yapma usulleri ve işbirlikleri üzerinden dile getirdiği ifadeleri inceleyecek olursak, bu yapıların örgütler arasında yarattığı etkileşimi ve bu etkileşimin eşbiçimliliği yumuşatarak nasıl değişime yatkın bir hale getirdiğini gözlemleyebiliriz.

“Örneğin Ford’da ya da Toyota’da diyelim ki Kanban uygulamasında uygulamanın daha ileri seviyede kullanılmasını sağlayacak bir gelişme olduğunda ve bu bir model yarattığında, yenilik olduğunda zaten bunlarla ilişki içinde olduğunuz için bunu takip ediyorsunuz ve kendinize uyarlıyorsunuz.”

“Öncelikle kendinizin nerede olduğunu görüyorsunuz. Hem üretiminizi ölçümlüyorsunuz hem de müşteri nezdinde kendiniz çok daha net olarak sunabiliyorsunuz. O yüzden bu standartlar üretim, dağıtım, yönetim, pazarlama, inovasyonlarınıza etki ediyor. Pozitif anlamda.”

Tek başına oyuncu olamıyorsunuz. Tabiki doğal olarak bu ilişkiler sonucunda ortaklaşa bir dil ve zihniyet yapısını kuruyorsunuz, ulaşıyorsunuz. Bunun için şöyle bir örnek vereyim: uluslararası standartlarda kullandığımız terimler de meydana gelen tek bir harf hatası bile çok büyük problemler yaratabiliyor. Bu standartları ya da yeni güncel kullandığımız bir ERP yazılımının içindeki bir data base’deki bilgiler bile çok basit anlamda bu dil ve zihniyeti geliştirmek anlamında çok önemli. Bu standartlar ne kadar ortaklaşa hareket edebildiğinizi ne kadar bilgiyi paylaşabildiğinizi gösteriyor. Ayrıca bu standartlar stratejik ortaklıklar kurabilmenizi, ortaklaşa düşünebilme yetisi kazanabilmenizi elbette etkiliyor. Bunlar olmadan zaten oyunda yoksunuz.

Mutlaka var, şirketinizin tanınabilmesi için çok gerekli. Örneğin ISO 16949’daki puanınız sizin şirketiniz için bir gösterge ya da Fiat’ın kullandığı uluslararası düzeydeki standartta uluslararası düzeydeki denetim şirketlerinden aldığımız puanlar sizin için bir gösterge, bu puanlar sizin için çok önemli çünkü puanlar sizin ne kadar paylaşım içinde olduğunuzu network anlamında nerede olduğunuzu gösteriyor. Bu standartlar ne kadar ortaklaşa hareket edebildiğinizi ne kadar bilgiyi paylaşabildiğinizi gösteriyor. Ayrıca bu standartlar stratejik ortaklıklar kurabilmenizi, ortaklaşa düşünebilme yetisi kazanabilmenizi elbette etkiliyor. Bunlar olmadan zaten oyunda yoksunuz.

Bu durum diğer vakalarda olduğu gibi bu vakada da bize rekabet edebilmek gibi ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen örgütlerin bilgiyi birlikte ürettikleri ve paylaştıklarını ve bunu ortak standartlar çerçevesinde yaptıkları için bir süre sonra stratejik ortaklıklar ve ortak girişimler kurabildiklerini göstermektedir. İnovasyonu gerçekleştirenler arasında içkinleşerek oluşan kolektif zihniyet bir süre sonra bu örgütler arasında eşbiçimliliği teşvik ederek kurumsal güçlerin oluşumuna ön koşullar sağlamaktadır. Bu kurumsal baskılar da bir süre sonra hızla değişen rekabet ortamında, inovasyonu gerçekleştiren örgütlerin geliştirdiği ortak bilişsel rekabet modeli çerçevesinde, değişimlere etkin bir şekilde adapte olabilmelerine imkân verebilmekte bu durumda değişimi kurumsal bir yapı/baskı olarak ortaya çıkartmaktadır. Kurumsal bir alan olarak ortaya çıkan değişim de inovasyonla örgütsel formalara yerleşen zihni bir model halini almaktadır. Bu süreçler sonucunda meydana gelen eşbiçimlilik ise

uygulamaların kök salması yerine koşulların değişimi ile terk edilebilecek yapılar haline gelmekte ve eşbiçimlilik de değişimin bir kaynağı haline gelmektedir.

Vaka 7'nin zorlayıcı eşbiçimlilik kodu üzerinden dile getirdiklerini inceleyecek olursak diğer vakalarda olduğu gibi alanda örgütleri bir birleri ile eşbiçimleşmeye iten faktörler olarak gözüken çeşitli üretim ve yönetim standartlarının aslında örgütlerin rekabet edebilmelerini, değişebilmelerini ve pazarda var olabilmelerini sağlayan standartlar olduğu gözlemlenmektedir.

Öncelikli bazımız müşterinin beklentisi, nihai bir ürünü üretirken çeşitli standartlar var bunları almak zorundasınız, işte ISO 16949 ya da Honda'nın veya Ford'un kendi sistemi, nihai ürün için bunlara sahip olmak zorundasınız ve bunları güncel tutmak zorundasınız. Onların sistemleriyle kendi sistemlerinizi Benchmark ederek bunu yapıyorsunuz, işte Ford'un, Tofaş'ın veya Volkswagen'in sistemleri ile kendinizi Benchmark ederek bu sinerjiyi yakalamanız gerekiyor. Bunun içinde sistemlerinizin buna izin veriyor olması zaten gerekli.

Bu standartları karşılayamazsanız bir kere yeni ürün alma şansınız yok. Bu standartları yerine getiremiyorsanız ve eğer bu standartlar bir zorunluluk ise bir kere yaşama şansınız olmuyor. Proje alamıyorsunuz. İsiminiz silinip gidiyor.

Öncelikle bu standartları isteyenler müşteriler yani ana sanayi firmaları, müşterilerinde talepleri her gün değişiyor ve bu standartların bir bazının olması gerekiyor. Uluslararası düzeyde bu standartlarında korunması gerekiyor, o yüzden uluslararası firmalar var ve bu standartları denetliyorlar. Ayrıca ana sanayi firmaları da kendi standartlarını denetliyorlar, notlandırıyorlar. Yani bu sistemlerin denetçisi hem içinde bulunduğumuz endüstri hem tedarikinde bulunduğumuz firmalar hem de devlet. Devlet bu işin hukuk tarafında çeşitli mevzuatlarla var.

Bugünkü şartlarda değişmezsen yaşama şansın yok. Zaten kullandığımız standartlarda değişimi teşvik eden şeyler, sürekli daha iyisini yapmamızı teşvik eden şeyler.

Daha önceki vakalarda da gözlemlendiği ve sıklıkla ifade edildiği üzere zorlayıcı eşbiçimlilik kodu üzerinden dile getirilip vurgulanan bu standartlar örgüt yapılanmalarında kök salmış, değişime direnç gösteren, eşbiçimleştirici uygulamalar olmaktan öte yapılarıdır. Bu yapılar üretim, yönetim, inovasyon gibi birçok alandaki süreçlerin kontrol ve kayıt altına alınmasını ve bu süreçlerin belirli bir standarda oturtulmasını sağlamayan uygulamalar olarak hizmet etmektedirler. Bu standartlar belirli bir sektördeki örgüt toplulukları ya da kümelerde üretim, yönetim, inovasyon vb. birçok konuda örgütlerin kendi yarattıkları ya da çevrelerindeki değişimleri,



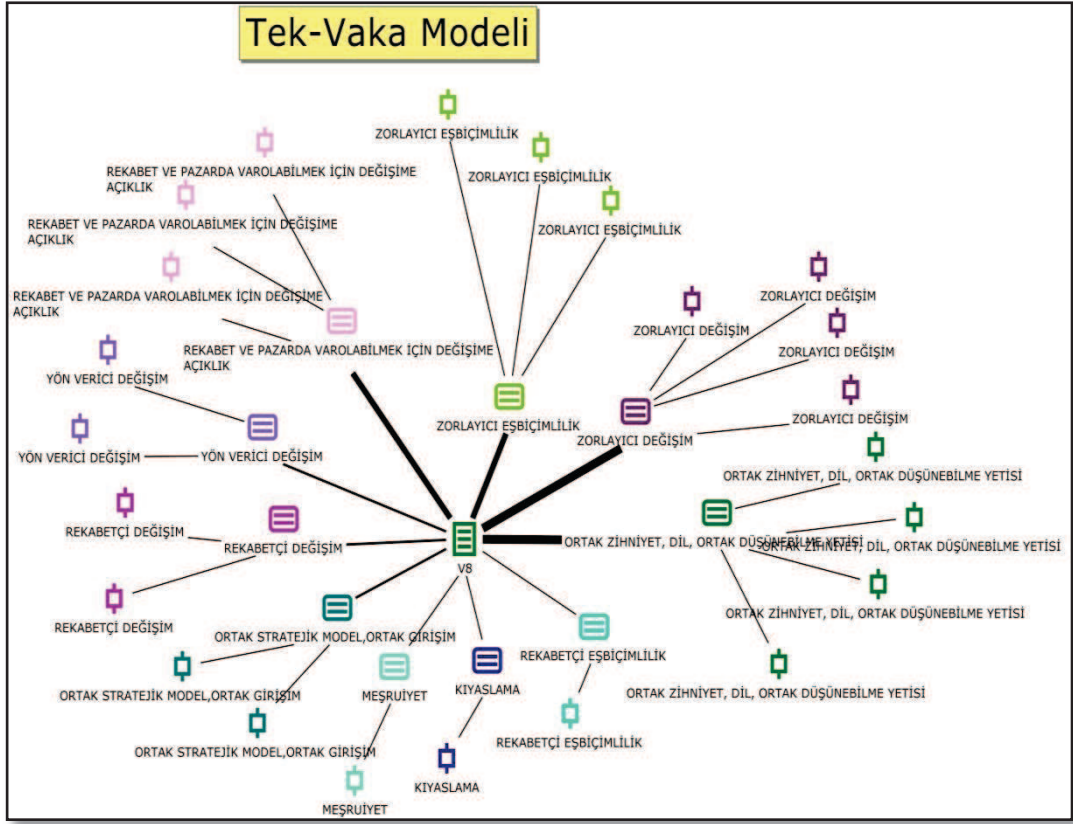
farklılıkları kontrol ve kayıt altına almalarını sağlayan süreçsel bir eşbiçimlilik meydana getirmektedir. Fakat buradaki eşbiçimlilik örgütlerin bir birlerinin kopyaları olması yerine vaka 3'ün de belirttiği gibi sistemin içinde var olabilmelerini yani meşrulaşabilmelerini, rekabet edebilmelerini – ki bu standartlara sahip değilsen sistemin içinde var olamıyorsun ve doğal olarak rekabet edemiyorsun-değişebilmelerini ve bu değişimlerini kontrol altına alınmış süreçlerle meşru bir biçimde yapabilmelerini sağlamaktadır.

#### **3.4.8. Vaka 8**

1970 yılında özel sektörün öncülerinden Türk ve İtalyan iki firmanın güçlerini birleştirerek Bursa'da kurulmuştur. Vaka 8'in amacı, gelişen rekabet koşulları çerçevesinde sürekli kendini yenilemek, yetenekli, bilgili, deneyimli ve gelişim olanaklarıyla durmadan desteklenen çalışanları ile teknolojinin hızını yakalamaktadır.

Bugün vaka 8 amacına ulaşmış olmanın gururu ile Alternatör, Ateşleme Bobini, Cam Silgi Motoru, Distribütör, Far, Kalorifer ve Klima Motoru, Klima ve Kalorifer Sistemleri, Kontak Anahtarı, Korna, Marş Motoru, Radyatör Fan Motoru, Sigorta Kutusu, Stop Lambası cihazlarının üretimini Bursa Organize Sanayi Bölgesinde 80.000m<sup>2</sup> açık arazi üzerinde 40.000 m<sup>2</sup> lik kapalı alanda 1. Fabrikasında ve elektromekanik cihazların üretimini yine Bursa Organize Sanayi Bölgesinde 16.000 m<sup>2</sup>'lik kapalı alana sahip 2. Fabrikasında gerçekleştirilmektedir. Yıllık üretim kapasitesini arttırarak uluslararası standartlara (OHSAS 18001 - ISO / TS 196949 - ISO 14001) uygun olarak oluşturulan Kalite Güvence Sistemi ile ürünlerinin orjinal olarak tüm araçlarda (Türkiye'de ve Dünya'da) kullanımına olanak sağlamaktadır (Kurumun web sayfasından alınmıştır, erişim tarihi: 15.08.2012).





**Şekil 17: Vaka 8 Tek Vaka Modeli Haritası**

Haritada 8’de görüldüğü üzere Vaka 8’de rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık, zorlayıcı değişim, zorlayıcı eşbiçimlilik ve ortak zihniyet, dil, ortak düşünebilme yetisi kodları ön plana çıkmaktadır.

Vaka 8’in rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık kodu üzerinden dile getirdiği görüşleri incelediğimizde diğer vakalarda olduğu gibi değişimle ilgili olarak net bir açıklık gözlenmektedir.

“Bir inovasyon ya da bir değişiklik olduğunda bunu hemen sisteminize uygularız. Zaten çalışanlar bunun için hazır oluyorlar, özel sektörde bir dirençle karşılaşamazsınız, siz bunu yaptınız yaptınız, yoksa başkası yapar, bu değişiklik ya da yenilik gerekirse hemen uygulanır aksi takdirde piyasada var olamazsınız.”

“Baktığımız da değişim ve benzeri durumlar bunların hepsi birer maliyettir. Bir takım çalışmalar ve bunların getirileri var. Mesela WCM (World Class Manufacturing) sistemi, Fiat’ın kendi kalite standardı sistemi ve diğer standartlar. Bu standartlarla biz işte hata oranını en aza indirmeye, ıskarta maliyetini

düşürmeye çalışıyoruz. Bu sistemde sürekli bir denetim halindeyiz ve sürekli ne yapabiliriz, ne gibi iyileştirmeler, yenilikler yapabiliriz, çalışanların önerileri nelerdir, görüşleri nelerdir hep sorguluyoruz. O yüzden yapımız değişimi sürekli destekliyor. Zaten bunun için mecbursun ve bir süre sonrada farkında olmadan de değişiyorsun.”

“Şöyle bir örnek vereyim, elektromekanik de kaplama malzemelerimiz var, bu kaplama malzemelerinin kaplamasını kullandığımız cihazlar vardı, elektrik akımı ile kaplamasını yapıyorduk. Ancak bir süre sonra dediler ki bu kaplamayı bırakın bunlar çevreye zarar veriyor. Biz onu bıraktık ve bize şu tür kaplamayı kullanın dediler, bir süre sonra ise bunu da istemediler ve çevreye daha az zarar veren başka bir kaplamaya geçmemizi istediler. Şimdi baktığımız vakit ilki ile sonuncusu arasında ciddi bir maliyet farkı var. Bu değişiklikleri sistemlere adapte etmede bir sorun yok sistem adaptasyona izin veriyor ama çok fazla maliyet yükü bindiriyor. Tabi bu maliyetlerde rekabet etmemize yansıyor. Ancak rekabet edebilmek içinde bu maliyetlere katlanmamız gerekli, bu değişiklikleri yapmak zorundayız.”

Vaka 8’in *“özel sektörde bir dirençle karşılaşamazsınız, siz bunu yaptınız yaptınız, yoksa başkası yapar, bu değişiklik ya da yenilik gerekliyse hemen uygulanır, aksi takdirde piyasada var olamazsınız.”* ifadesi rekabet ve pazarda var olabilmek için değişime açıklık kodunun en iyi açıklayıcısı ve özetleyicisidir. Sosyal alanda ortaya çıkan bir ihtiyaç yeni bir ürün ihtiyacını doğurabilmekte, bu ihtiyaçta yeni bir teknoloji kullanımını gerekli kılabilir. Bazen de tam tesri teknolojik bir inovasyon, yeni bir ürün veya sistemlerdeki bir inovasyon sosyal ve kurumsal alanda yeni ihtiyaçları doğurabilmektedir. Üretimde, ürünlerde ya da süreçlerde meydana gelen inovasyonlar bir süre sonra maliyet ve teknik gereklilikleri de değiştirebilmektedir. Bu durumda hem kurumsal hem de teknik alanda değişim baskıları olarak karşımıza çıkmaktadır. Durum böyle iken örgütlerin de hem kurumsal hem de teknik anlamada bu değişimlere direnmesi ya da kayıtsız kalması olası değildir. Ayrıca bu durum bize göstermektedir ki Poudier ve St. John’un (1996) belirttiği gibi değişim örgütsel formlara yerleşen zihni bir model haline gelmekte, bu model de küme içinde içkinleşerek oluşan kolektif zihniyetin ya da makro kültürün önemli bir parçası haline gelmektedir.

Vaka 8’in zorlayıcı değişim kodu üzerinden dile getirdiği ifadeleri inceleyecek olursak diğer vakalarda olduğu gibi tedariklerinde buldukları ana sanayi firmaları gerçekleştirilen inovasyonlarda ve değişimlerde önemli bir etken olarak gözlemlenmektedir.

“Bu konuda öncelikle ana sanayi firmaları bizi itiyor, daha sonra meydana gelen yenilikler ve rakipler de bu inovasyonların üzerinde etkiye sahip.”

“Bazen ürün bize hazır bir şekilde gelir, biz o istenen özelliklere göre üretim yaparız, bazen de onlar bizden isterler biz onlara göre bir çalışma yapıp sunarız.”

“Son yıllarda sistem bazında gerçekleştirdiğimiz inovasyonları daha çok sektörde meydana gelen inovasyonlara uymaya yönelik olarak gerçekleştirdik. Mesela SAP yazılımına geçtik, daha önce daha farklı bir yazılım kullanıyorduk. SAP çalışma mantığı sizin siparişlerinize göre ihtiyaçlarınızı hazırlayıp döken bir sistem. Bu programda tüm siparişlerinizi ve çalışan ihtiyaçlarınızı hepsini görebiliyorsunuz. Daha önce ana sanayiden siparişler exel ortamında çekiliyordu ama ana sanayi firmalarının SAP’a geçmesiyle birlikte bizim gibi diğer tedarikçi ve yan sanayilerde bu sisteme geçtiler.”

“Genel olarak bakacak olursak ana sanayi siparişlerinde şekil ve şemalarını belirlemiş olarak veriyor bize. Bizim bağlı olduğu grup Automotive Lighting’in kendine ait AR-GE merkezleri var ve burada yapılan geliştirmeler ve yeniliklerde ana sanayiye yön verebiliyor. Diyorlar ki biz şöyle bir far çeşidi geliştirdik, şu malzemelerden yaptık, ana sanayinin de aklına yatıyorsa onlarda bu yeniliği kabul ediyorlar. Tabi ana sanayi firmaları bu yeniliği kabul edince ürünün şekli şemali konusunda ana sanayi firmalarına göre bir yeniden belirleme yapılıyor. Dolayısıyla sektöre de bir yön verme söz konusu.”

Diğer vakalarda olduğu gibi firmanın bağımlı olduğu ana sanayi firmaları tarafından kendi rekabetçiliklerini arttırabilmek için yaptıkları baskılar bu örgütlerinde hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için değişmelerini zorunlu kılan baskılara dönüşmekte ve bu baskılarda örgütleri değişime itmektedir. Daha önceki vakalarda da belirtildiği üzere buradaki zorlayıcı değişimin zorlayıcı eşbiçimlilikten farklılıklara sahiptir. Çünkü buradaki yapı zorlayıcı eşbiçimlilikte olduğu gibi ana bir firmanın tedarikçisine dayattığı kendi yapısı, sistemleri, standartları ya da yöntemlerinin ötesinde kendisi için gerekli olan bir yeniliği tedarikçisine de dayatması, bu yeniliği tedarikçisinin geliştirmesini istemesinden kaynaklanmaktadır. Bazen de kendisinin edindiği bir inovasyonu örneğin ERP, SAP gibi, sistemine entegre olan firmaların da edinmesini istemekten kaynaklanmaktadır. Çünkü bu yeniliğin işler olabilmesi için tedarikçisini yapan firmalarında bu yeniliğe sahip olması gerekmektedir. Doğal olarak bu yapı içindeki firmalarda sistem ve rekabet dışı kalmamak için bu inovasyonları ve değişimleri gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Vaka 8'in zorlayıcı eşbiçimlilik kodu üzerinden dile getirdiği ifadeleri inceleyecek olursak çalışmanın çıkış noktası olan "eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?" ana sorusunu doğrular niteliktedir.

"Tabiki var, ISO 16949, WCM bizim kendi standardımız ve üretim yaptığımız firmaların standartları işte Ford Q1, Hyundai'nin kendi standartları, Renault'un standartları, bunların hepsini karşılamanız gerekiyor. Eğer bunlara üretim yapmak istiyorsanız. Siz bu standardı karşılamazsanız sizden mal almıyor zaten. Benim tedarikçimin bu belgelere sahip olması gerekiyor, onlar standart demiyorlar belge diyorlar, aksi taktirde senden bu ürünü almıyorum diyor veya seni tehdit ediyor, belgeni alırım diyor bu standartları karşılamazsan. Bu ne demektir senin oraya ürün verememen demektir, belirli bir kaliteyi, belirli şartları yakalaman gerekiyor ve senin onu koruman gerekiyor."

"Baktığınız da değişim ve benzeri durumlar bunların hepsi birer maliyettir. Bir takım çalışmalar ve bunların getirileri var. Mesela WCM (World Class Manufacturing) sistemi, Fiat'ın kendi kalite standardı sistemi ve diğer standartlar. Bu standartlarla biz işte hata oranını en aza indirmeye, ıskarta maliyetini düşürmeye çalışıyoruz. Bu sistemde sürekli bir denetim halindeyiz ve sürekli ne yapabiliriz, ne gibi iyileştirmeler, yenilikler yapabiliriz, çalışanların önerileri nelerdir, görüşleri nelerdir hep sorguluyoruz. O yüzden yapımız değişimi sürekli destekliyor. Zaten bunun için mecbursun ve bir süre sonrada farkında olmadan de değişiyorsun."

Diğer vakalarda olduğu alanda örgütleri bir birleri ile eşbiçimleşmeye iten faktörler olarak gözüken çeşitli üretim ve yönetim standartlarının aslında örgütlerin rekabet edebilmelerini, değişebilmelerini ve pazarda var olabilmelerini sağlayan standartlar olduğu gözlemlenmektedir. Vaka 8'in de belirttiği gibi "Bu sistemde sürekli bir denetim halindeyiz ve sürekli ne yapabiliriz, ne gibi iyileştirmeler, yenilikler yapabiliriz, çalışanların önerileri nelerdir, görüşleri nelerdir hep sorguluyoruz. O yüzden yapımız değişimi sürekli destekliyor. Zaten bunun için mecbursun ve bir süre sonrada farkında olmadan de değişiyorsun" bu standartlar örgüt yapılanmalarında kök salmış, değişime direnç gösteren, eşbiçimleştirici uygulamalar olmaktan öte üretim, yönetim, inovasyon gibi birçok alandaki süreçlerin kontrol ve kayıt altına alınmasını ve bu süreçlerin belirli bir standarda oturtulmasını sağlamayan uygulamalar olarak hizmet etmektedirler. Bu standartlar belirli bir sektördeki örgüt toplulukları ya da kümelerde üretim, yönetim, inovasyon vb. birçok konuda örgütlerin kendi yarattıkları ya da çevrelerindeki değişimleri, farklılıkları kontrol ve kayıt altına almalarını sağlayan süreçsel bir eşbiçimlilik meydana getirmektedir. Fakat buradaki eşbiçimlilik örgütlerin bir birlerinin kopyaları olması yerine sistemin içinde var olabilmelerini yani

meşrulaşabilmelerini, rekabet edebilmelerini – ki bu standartlara sahip değilsen sistemin içinde var olamıyorsun ve doğal olarak rekabet edemiyorsun-değişebilmelerini ve bu değişimlerini kontrol altına alınmış süreçlerle meşru bir biçimde yapabilmelerini sağlamaktadır.

Vaka 8'in bu standartlar üzerinde söyledikleri ayrıca ortak zihniyet, dil, ortak düşünebilme yetisi kodu içinde önemli bir açıklayıcılık taşımaktadır. Vaka 8'in bu kod üzerinden söylediklerini irdelersek:

Bu standartları mecburen kullanmak zorundasın. Doğal olarak üretimini yaptığın firmaların dilini konuşup onlarla birlikte hareket ediyorsun. Buna zaten zorundasın tabi bu standartlar sana onlarla stratejik ortaklıklar kurabilmene de yardım ediyor, ortaklaşa düşünebilmene de, bilgi paylaşabilmene de.

Bu sadece bizim kendi firmamız da değil diğer üretim yaptığınız firmalar içinde geçerli, bu ortak dili ve karşılıklı düşünebilme becerisini kurmadan iş yapamazsınız. Çeşitli standartlar var ve bu standartlar Hyundai'de farklı bir isimle, bir başka firmada başka bir isimle karşınıza çıkabiliyor. Ama bunların hepsi ortaklar şeyler ve bunların hepsini anlayabilmek için ortak bir dil ve düşünebilme becerisi kurmak zorundasınız.

Öncelikle bu birliktelikler rekabet gücümüzü ve kalitemizi artırıyor. Tabi kurduğunuz ilişkiler sonucunda karşılıklı bir mantık yapısı oluşturuyorsunuz ve tolere sınırlarınızı öğreniyorsunuz. Sizden sürekli daha yüksek bir kalite, daha düşük iade tabi ideali sıfır, istiyorlar ve bunun için sürekli kontrollerde ve denetimlerde bulunuyorlar. Doğal olarak bu süreç içinde ortak bir dil ve birlikte düşünebilme yetisi kazanıyorsunuz.

Vaka 8'in bu kod üzerinden söyledikleri bize bir kez daha alandaki örgütler arasında artan karşılıklı etkileşimlerin, baskın yapıların ve iş birliklerinin, ortak iş yapma usullerinin ve standartlarının bilgi artışını nasıl sağladığını göstermektedir. Ayrıca bu durum bilgi artışlarının küme içindeki örgütler arasında nasıl ortak bir zihniyet, dil ve ortak düşünebilme yetisi kazandırdığını ortaya koymaktadır. Bir süre sonra örgütler arasında gelişen bu ortak zihniyet, dil ve ortak düşünebilme yetisi firmaların birlikte rekabetçilik stratejilerini kurabilmelerine ve inovasyon yapılarını inşa edebilmelerine etki etmektedir. Bir çalışma ağı veya küme içinde bir araya gelen örgütler ise inovasyon süreçlerini daha çabuk olgunlaştırmakta ve inovasyon sürecinde ortaya çıkan yapısal değişimleri daha kolay gerçekleştirmektedirler ( Ulusoy ve diğ., 2008). Poudier ve St. John'un (1996) tanımına göre bu durum “ küme içindekilerin küme dışındaki rakiplere göre farklı davranışlar sergilemesine, pazardaki eğilimleri ve rakipleri farklı

değerlendirmelerine neden olmaktadır” (akt: Lindsay, 2005: 76). Bu süreç hızla değişen rekabet ortamına, küme içindeki örgütlerin geliştirdiği ortak bilişsel rekabet modeli çerçevesinde değişimlere nasıl etkin bir şekilde adapte olabildiklerine de açıklayıcılık getirmektedir.

### 3.4.9. Vakaların Genel Durum Değerlendirmesi

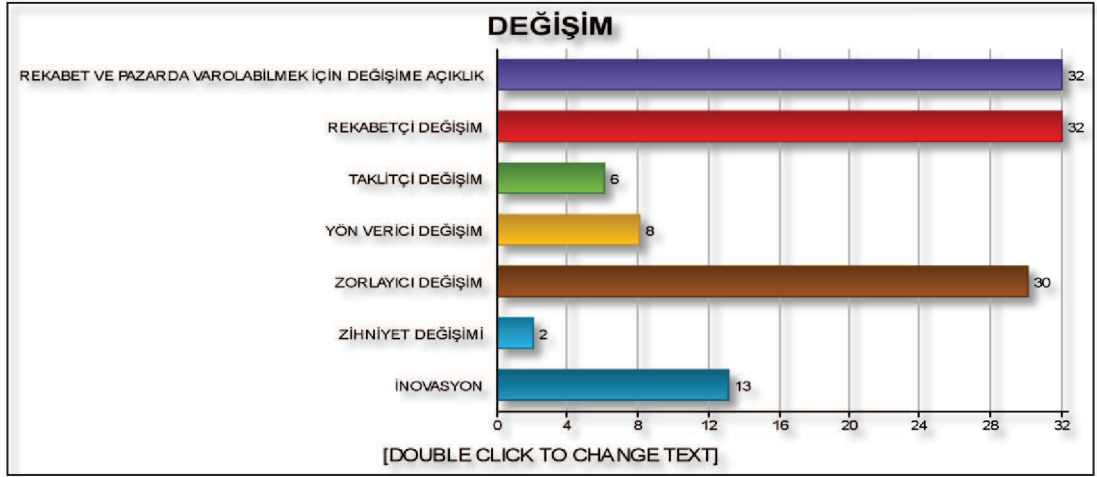
Anlamalara göre yapılan nitel içerik analizi çerçevesinde vakaların oluşturulan temalara (kategorilere) ve kodlara göre ifadelerinin dağılımları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Vakaların değişim teması içerisindeki ifadeleri aşağıdaki kodlar etrafında yoğunlaşmaktadır. Bu kodlardan özellikle rekabet ve pazarda değişime açıklık ve rekabetçi değişim kodu en çok öne çıkan kodlardır. Vakaların tek tek çözümlenmesinde de belirttiğimiz gibi bu durum çalışmamızın başında ve daha birçok yerinde ifade ettiğimiz: Kurumsallaşmış durumlar “değiştirilmek veya kaldırılmak istendiğinde dirençle karşılaşılacak biçimde bir uygulamanın kök salması” değil de koşulların değişmesiyle terkedilmek üzere “uyulan” bir yönetim modasıdır düşüncesini destekler niteliktedir. Ayrıca bu durum Araştırmamızın soru tümcesini de “*eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?*” doğrular niteliktedir.

**Tablo 8**

**Değişim Teması Kod Dağılımları**

Kod Sistemi	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
DEĞİŞİM	2				1			
İNNOVASYON	4	1	1		5	2		
YÖN VERİCİ DEĞİŞİM	4	1		1				2
REKABETÇİ DEĞİŞİM	8	2	3	3	5	5	4	2
TAKLİTÇİ DEĞİŞİM	3	1			1	1		
ZORLAYICI DEĞİŞİM	3	5	2	5	6	1	4	4
REKABET VE PAZARDA VAROLABİLMEK İÇİN DEĞİŞİME AÇIKLIK	5	4	4	5	5	3	3	3
ZİHNİYET DEĞİŞİMİ	2							



**Grafik 1: Değişim Teması Kod Dağılımları Grafiği**

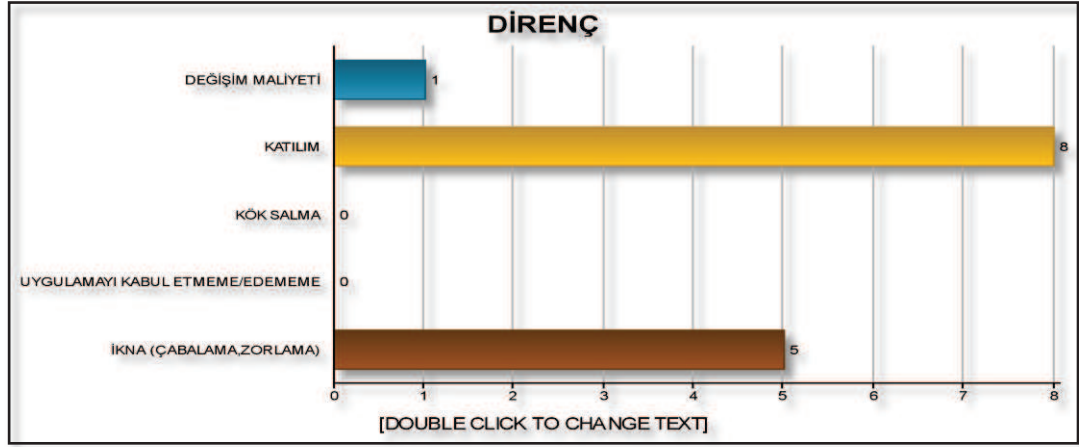
Vakaların direnç teması içerisinde ifade etikleri kodların dağılımına bakacak olursak, bu tema içerisindeki kodların dağılımı da yine bize uygulamaların “*kök salması*” yerine koşulların değişimi ile terk edilebilecek yapılar olduğunu göstermektedir. Tablo 9’da da görüldüğü gibi değişim kategorisindeki ifadeler katılım ve ikna kodlarında yoğunlaşmıştır. Bu durum da daha önce vakaların tek tek çözümlendiği bölümlerde de ifade ettiğimiz gibi örgütlerin içinde bulunduğu bağlamın örgütleri değişime nasıl yönlendirdiğini açıkça ortaya koymaktadır. Örgütlerin içinde bulunduğu inovasyon ve kümelenmeye bağlı olarak rekabetin ve dönüşümün yoğun yaşandığı bu çevre ve normatif bağlamda gelişen teknik kural ve süreçler ile kurumsal kural ve süreçlerin oluşturduğu eşbiçimleştirici standartlar eşbiçimliliği değişimin bir kaynağı haline getirmektedir.

**Tablo 9**

**Direnç Teması Kod Dağılımları**

Kod Sistemi	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
<b>DİRENÇ</b>								
KATILIM		1	2	1	1	1	1	1
DEĞİŞİM MALİYETİ								1
İKNA (ÇABALAMA,ZORLAMA)	1		2			2		
UYGULAMAYI KABUL ETMEME/EDEMEME								
KÖK SALMA								





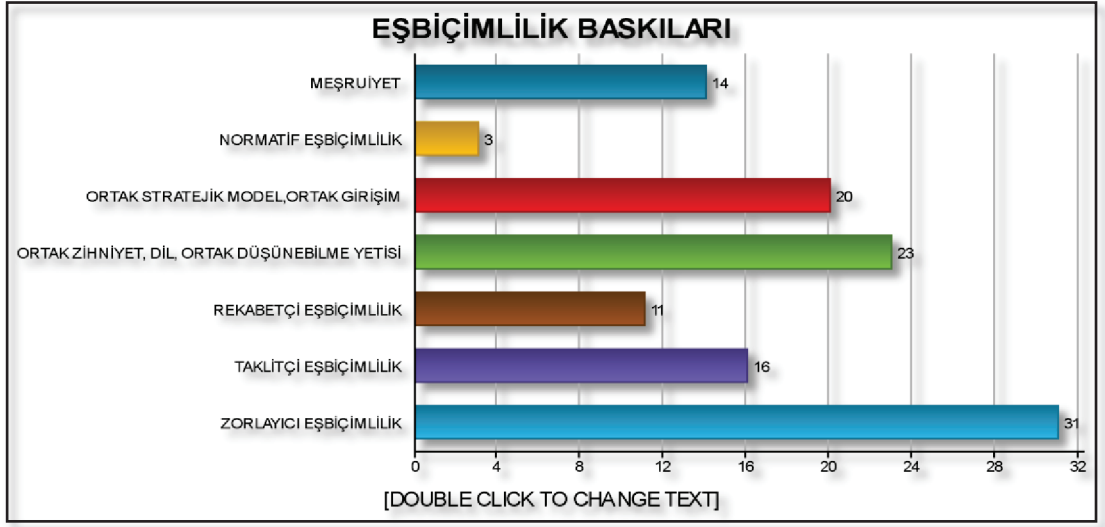
**Grafik 2: Direnç Teması Kod Dağılımları Grafiği**

Vakaların eşbiçimlilik baskıları ile ilgili temada dile getirdikleri ifadelerin kodlarının dağılımı ise değişim ve direnç temalarını destekler bir nitelik taşımaktadır. Vakaların içinde bulunduğu inovasyon ve kümelenmeye bağlı olarak rekabetin ve dönüşümün yoğun yaşandığı bu çevre ve normatif bağlamda gelişen teknik kural ve süreçler ile kurumsal kural ve süreçlerin oluşturduğu eşbiçimleştirici standartlar bağlam gereği sürekli gelişimi ve dönüşümü gerekli kılmaktadır. Vakaların tek tek çözümlendiği bölümlerden de hatırlanacağı üzere bu standartlar örgüt yapılanmalarında değişime direnç gösteren bir eşbiçimlilik yaratmak yerine üretim, yönetim, inovasyon gibi birçok alandaki süreçlerin kontrol ve kayıt altına alınmasını ve bu süreçlerin belirli bir standarda oturtulmasını sağlayan değişime yardımcı yapılar olarak çalışmaktadır. Yine vakaların çözümlenmesinden elde ettiğimiz sonuçlara göre bu standartlar örgütlerin bir birleri ile stratejik ortaklıklar kurabilmesi, ortak bir dil ve zihniyet geliştirebilmesi ve ortak bir rekabet modeli oluşturabilmelerine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

**Tablo 10**  
**Eşbiçimlilik Baskıları Teması Kod Dağılımları**

Kod Sistemi	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
EŞBİÇİMLİLİK BASKILARI								
MEŞRUIYET	1	2	2	1	2	3	2	1
ORTAK STRATEJİK MODEL,ORTAK GİRİŞİM	1	4	2	2	4	2	3	2
ORTAK ZİHNİYET, DİL, ORTAK DÜŞÜNEBİLME YETİSİ		3	3	4	4	3	2	4
REKABETÇİ EŞBİÇİMLİLİK		3	2	2	1	1	1	1
NORMATİF EŞBİÇİMLİLİK	1	2						
ZORLAYICI EŞBİÇİMLİLİK	5	4	5	3	4	3	4	3
TAKLİTÇİ EŞBİÇİMLİLİK	2	3	2	2	3	2	2	



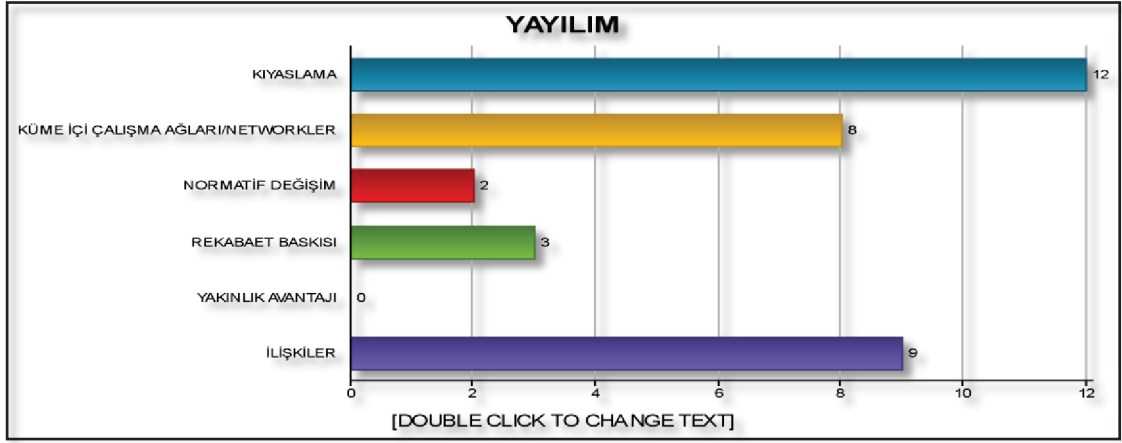


**Grafik 3: Eşbiçimlilik Baskıları Teması Kod Dağılımları Grafiği**

Vakaların yayılım teması içerisindeki ifadelerinin kodlara göre dağılımına baktığımız zaman, vakaların içinde buldukları bu normatif bağlamın meydana gelen değişimlerin yayılmasında, uygulamaların kök salması yerine koşulların değişimi ile nasıl terk edilebilecek yapılar olduğunu açıklamada bize önemli veriler sunmaktadır. Vakaların tek tek çözümlendiği bölümlerden de hatırlanacağı üzere teknik kural ve süreçler ile kurumsal kural ve süreçlerin oluşturduğu bu normatif bağlam küme içi çalışma ağları, ilişkiler ve kıyaslamalar yolu ile örgütlerde rekabet edebilmek için meydana gelen inovasyonların “hem teknik hem de kurumsal anlamda inovasyonların”, değişimlerin yayılmasını sağlamaktadır. Bu durum ayrıca bize çalışmamızın ana sorusuna “*eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?*” bağlı olarak sorduğumuz “*İnovasyon ve kümelenme kurumsal eşbiçimliliği yumuşatarak nasıl dönüşüme yatkın bir eşbiçimlilik sağlar?*” alt sorusuna da cevaplar getirmemizi sağlamaktadır.

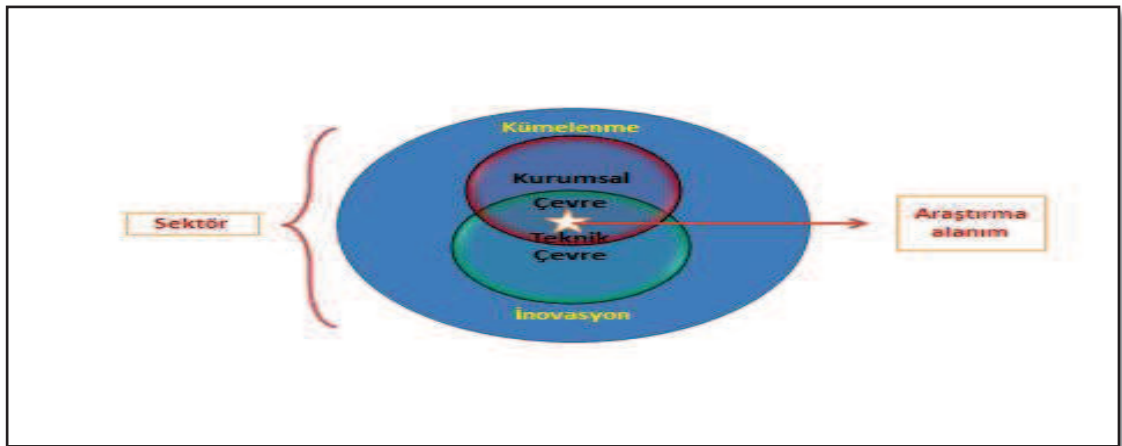
**Tablo 11**  
**Yayılım Teması Kod Dağılımları**

Kod Sistemi	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
YAYILIM	1							
YAKINLIK AVANTAJI								
NORMATİF DEĞİŞİM	2							
KÜME İÇİ ÇALIŞMA AĞLARI/NETWORKLER		3	2	1		1		1
İLİŞKİLER	1	3	2	1		2		
REKABET BASKISI			2	1				
KIYASLAMA	1	5	2			1	2	1



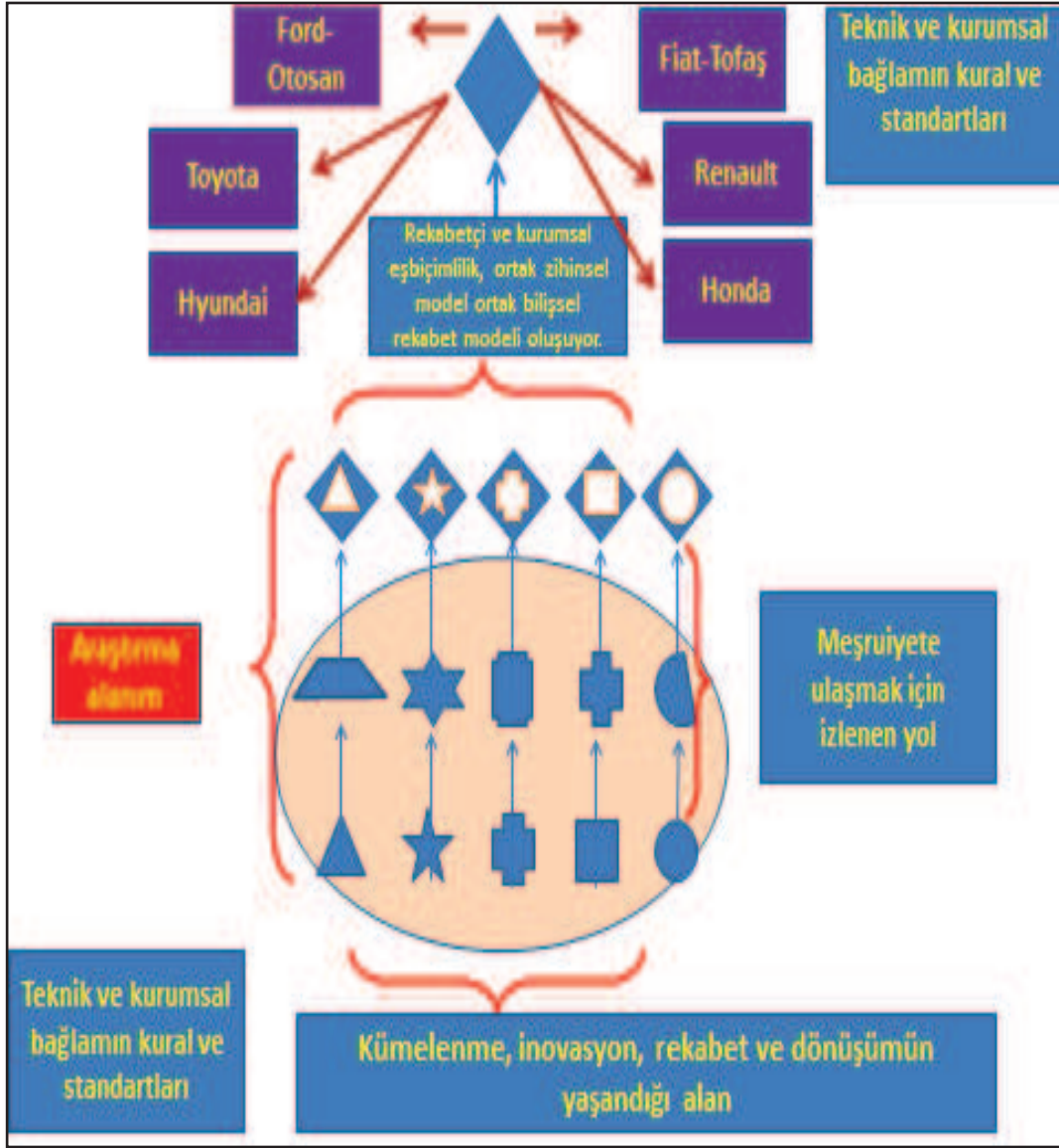
**Grafik 4: Yayılım Teması Kod Dağılımları Grafiği**

Toplanan verilerin nitel içerik analizi için kodlara ve kategorilere ( temalara) göre sınıflandırılıp değerlendirilmesinin ardından genel sonuçlar ve yorumlar için soyutlama sürecine geçilmiştir. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde yapılan literatür taramaları ile kurumsal kuram, inovasyon ve kümelenme ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmış ve yapılan teorik tartışma sonucunda teorik bir model kurgulanmıştır. Tüm bu süreçler içerisinde yapılan tartışmalar ve kurgulama çalışmanın soyutlamasında kullanılacak olan analitik düzlemi oluşturmaktadır. Bu analitik düzlemin ve soyutlamanın daha iyi anlaşılabilmesi ve verilerin analizinden elde edilen yorumların daha net açıklanabilmesi için görsel bir şekil oluşturulmuştur. Bu görsel şekil iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısmında araştırmanın yürütüldüğü alan ve bu alanın oluşturduğu teknik ve kurumsal bağlam resmedilmiştir.



**Şekil 18: Araştırma Alanı**

Şeklin ikinci kısmında ise araştırmanın yürütüldüğü alandan elde edilen veriler ve bu verilerin hangi temalara denk düştüğü gösterilmiştir.



Şekil 19: Analiz Alanı Çözümleme Haritası

Şekilde görüldüğü üzere örgütler inovasyon ve kümelenmeye bağlı olarak rekabetin ve dönüşümün yoğun yaşandığı bu çevre ve normatif bağlamda gelişen teknik kural ve süreçler ile kurumsal kural ve süreçlerin oluşturduğu standartlar tarafından eşbiçimleştirilmektedirler. Örgütler alanda var olabilmek, inovasyonlar gerçekleştirebilmek ve rekabet edebilmek için bu standartları ve kuralları uygulamakta ve bu sayede meşruiyet kazanmaktadırlar.

Bu meşruiyet süreci içerisinde de hem teknik hem de kurumsal baskılara ve gerekliliklere bağlı olarak çeşitli değişimler yaşamaktadırlar. Daha önce vakalarda da belirttiğimiz üzere bu değişimler örgütlerde süreçsel bir eşbiçimlilik oluşturmaktadır. Fakat bu eşbiçimlilikler örgütlerin bir birlerinin kopyaları olmak yerine ve kurumsal kuramın dile getirdiği gibi uygulamaların “*kök salması*” ve değişime “*direnç göstermek*” yerine örgütlerin ortaklaşa hareket edebilmek, ortak bir dil kurabilmek ve birlikte rekabetçilik stratejilerini geliştirebilmek için oluşturdukları ortak bir zemindir. Alandaki kümelenme, inovasyonlar ve yaşanan yüksek rekabet de bu bağlamın şekillenmesini sağlayan itkileri oluşturmaktadır. Hem teknik hem de kurumsal gerekliliklerin yüksek olduğu bu çevrenin oluşturduğu normatif bağlam gereği örgütler için *eşbiçimlilik değişim bir kaynağı* haline gelmektedir.

Örgütlerin yapılarını temsil eden şekillerin sürecin sonunda aldığı şekil bu süreçsel eşbiçimliliği temsil etmektedir. Bu normatif bağlam gereği oluşan yapılar ve standartlar küme içindeki örgütlerin bir birleri ile ortak bir zeminde buluşmasını sağlamaktadır. Bu ortak zemin ise örgütler arası ilişkilerin kurulmasına, ortak dil ve zihniyetin gelişimine, stratejik ortaklıklara ve ortak bilişsel rekabet modelinin oluşturulmasına imkân vermektedir.

Bu meşrulaşma sürecinde küme içindeki örgütler arasında kurulan ilişkiler, paylaşılan bilgi ve kaynaklar, rekabetçi ve inovatif davranışlar, yaşanan kıyaslamalar, gelişen zihni modellerin yayılımı ve ortak dil örgütler arasında dinamik bir çevre yaratmaktadır. Bu dinamik çevrede Poudet ve St. John’un belirttiği gibi yoğun rekabet ve işbirliği arasında bir tansiyon oluşturarak yüksek seviyede inovasyonlar meydana getirmektedir (Poudet ve St. John, 1996: 1203). Bu durumda küme içindeki örgütler arasında içkinleşen ortak zihniyetin küme dışındakilere göre farklı bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır.

Küme içindeki örgütler arasında oluşan bu normatif bağlam rekabet edebilmek için örgütlerde sürekli inovasyon ve değişimi teşvik etmektedir. Örgütte performans ve maliyet açısından yaşanan sorunlar ile kurumsal alandaki tıkanmalar Oliver’in da (1992) çalışmasında belirttiği gibi çözülmeye neden olan fonksiyonel baskılara dönüşmekte, bu baskılar da örgütleri değişen çevre koşullarını ve kurumların çevrelerindeki var olan çeşitli uygulamaların meşruiyetlerini sorgulamalarına neden olmaktadır. Bu durumun

sonucunda da kurum için mevcut norm ve uygulamalar yıkılmakta ve yeni norm ve uygulamalar etik ya da pragmatik sebeplerle makulleştirilip yaratılmaktadır (Greenwood , Townley ve Zilber 2002; akt: Dacin ve diğ., 2002: 47).

Tüm bu süreçler sonucunda elde edilen verilerin analizi ve ulaşılan soyutlamalar çalışmamızın ana eksenini “ eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?” doğrular nitelikte bir sonuca ulaşmamızı sağlamaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

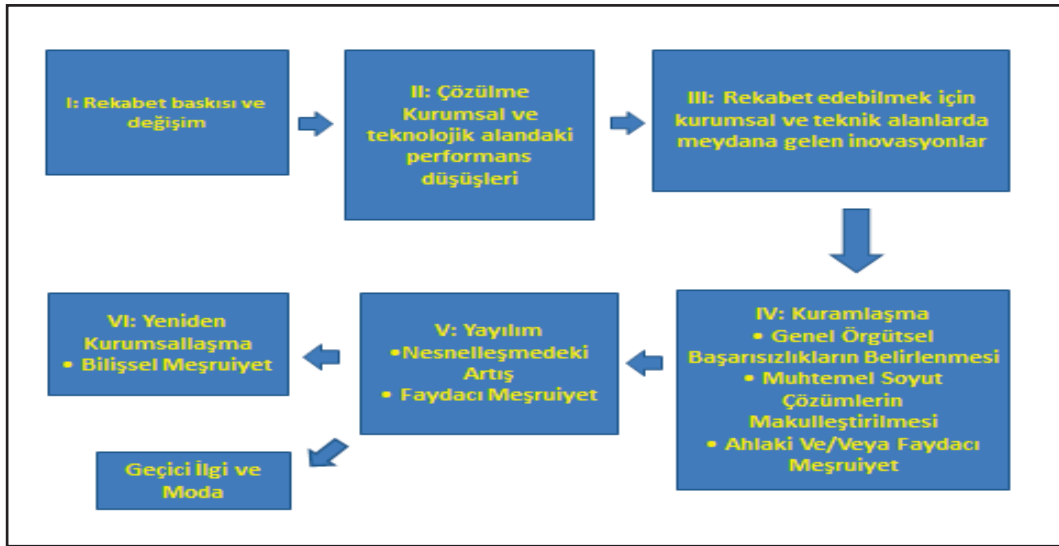
Kurumsal kuramda çevre, sadece örgütleri verimli ve etkili çalışmaya yönlendiren teknik ve ekonomik bir çevre değil, örgütün kendisini meşrulaştırması gereken, yasal, sosyal, kısacası “kurumsal” bir çevredir (Sargut ve Özen, 2007: 24). Fakat alanda kurumsal kuramın bu ilişkisini sadece sosyal özelliklere bağlamak ve örgütleri kurumsallaşma karşısında pasif aktörler olarak görmek gibi son derece yanlış bir anlayış bulunmakta ve bu anlayışı desteklemek için birçok çalışma gerçekleştirilmektedir. Hâlbuki örgütler rekabet edebilmek, gelişip değişebilmek ve kendilerini yenileyebilmek için çıkarlarına aykırı düşen ve kendilerine fayda sağlamayan yapı ve kurumları oluşturdukları birlikteliklerle değiştirebilmekte veya sonlandırabilmektedirler. Değişimle birlikte veya değişim için meşrulaşmaya başlayan bir uygulamanın altında ise bunu benimseyen ya da benimsemeye başlayan belli bir sayıda örgüt topluluğu bulunmaktadır. Örgüt topluluklarının çıkarlarına uymayan uygulama/uygulamaların bir süre sonra değiştirilip yerine getirilen yeni uygulama/uygulamaların kurumsallaşmasıyla tamamlanan bu değişim süreci kurumsal kuramın gelişip, genişlemesi için önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır.

Örgütün normatif bir biçimde kurumsal bağlamın içine gömülmüş olması düşüncesi kurumsal kuramda örgütlerin değişime direnç göstermesinin sebebi olarak görülmektedir. Bu çalışmada bu kurumsal bağlam sektörün özelliklerine bağlı olarak değişime direnç göstermek yerine değişimi destekleyen, değişimin kaynağı olan bir bağlam olarak ele alınmaktadır. İlgili literatürde örgütlerin içinde bulunduğu çevreler kurumsal, teknik ve hem kurumsal hem de teknik bağlamın yüksek olduğu çevreler olarak betimlenmektedir. Hem kurumsal hem de teknik bağlamın yüksek olduğu çevreler bu ayrımın gözlemlenmesi için önemli bir nitelik taşımaktadır. Hava yolu şirketleri bankalar ve benzeri yapılanmalar teknik ve kurumsal baskıların oldukça yüksek olduğu alanlar olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bu yapılanmalar etkinlik/etkililik taleplerinin yanı sıra prosedürel gereklere de uyma baskılarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durumun bir sonucu olarak da bu organizasyonların idari yapılanmalarının daha az kompleks çevrede bulunan yapılanmalara göre daha karmaşık ve büyük olması gerekmektedir (Scott ve Meyer, 1991: 123). Kurumsal kuramın

açıklayıcılığına katkıda bulunmak için bu sektörel özelliklere göre oluşmuş çevrelerin iyi incelenmesi gerekmektedir.

*İnovasyon ve kümelenme* eylemleri yönetim boyutunda incelendiğinde temellerinin yeni kurumsal kurama (*Neo-institutional*), ya da topluluk ekolojisi (*Population Ecology*) gibi teorilere dayandırmanın mümkün olduğu görülmektedir. Yeni kurumsal kurama göre, firmalar içinde bulunduğu topluluğun gözünde meşruiyet kazanabilmek için, *kümelere* kurma yoluna gitmektedir (Ulusoy ve diğ., 2008: 216). Yüksek seviyede karşılıklı ilişkiler, ortak girişim bilinci, rekabet ve koalisyon uygulamaları endüstriyel kümeleri örgütsel bir alan olarak karakterize etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983; Poudier ve St. John, 1996; akt: Sull, 2002: 2).

Çalışmanın soru tümcesine “*eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?*” bağlı olarak sektörün özelliklerine göre değişime direnç gösteren değil değişimi destekleyen, değişimin kaynağı olan bir bağlam için otomotiv sektöründeki kümelenme araştırmanın gerçekleştirilmesi ve kuramla ilgili açıklayıcılığın genişletilebilmesi için önemli bir örgütsel araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden otomotiv sektöründeki inovasyon ve kümelenmeye bağlı olarak yaşanan rekabet ve değişimler çalışmada ileri sürülen iddiaların incelenmesi için çok uygun bir yapı sergilemektedir. Bu iddiaların incelenmesi için oluşturulan kuramsal model şu şekildedir:



Şekil 20: Kurumsal Değişim Safhaları Alternatifi

i-Rekabet baskısı ve değişim. ii-Çözölme, kurumsal ve teknolojik alandaki performans düşüşleri. iii-Rekabet edebilmek için kurumsal ve teknik alanlarda meydana getirilen inovasyonlar. iv-Kurumsallaşma, genel örgütsel başarısızlıkların belirlenmesi, muhtemel soyut çözümlerin makulleştirilmesi, ahlaki veya faydacı meşruiyet. v-Yayılm, nesnelleşmedeki artış, faydacı meşruiyet. vi-Yeniden kurumsallaşma, bilişsel meşruiyet veya geçici ilgi ve moda.

Oluşturulan bu modele bağlı olarak araştırmada ortaya konmaya çalışılan iddia çevrenin teknik ve kurumsal bileşenlerinin hangisinin diğerinden daha üstün olduğunu ya da dışladığını göstermek yerine bu iki olgunun da örgütsel yapıları bir uyum içinde şekillendirdiğini göstermektedir.

Yeni kurumsal kurama inovasyon ve kümelenme örgütsel gerçeklikleri açıklamak için birçok değişiklikler, yenilikler, rutinler, kurallar ve ilkeler sunmaktadır. Özellikle inovasyon ve kümelenmenin örgüt toplulukları arasında son yıllarda süratli bir şekilde benimsenmesinin beraberinde getirdiği/getireceği “*kurumsal değişimin*” incelenmesi kuram ile ilgili bakış açılarında çeşitli yenilikler ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini sağlayabilir.

Örgütler, rekabet avantajı sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için, yeni ve/ veya iyileştirilmiş ürün, süreç, teknik ya da prosedürler üzerinde odaklanmaktadır. İşletmelerin kendilerini çevrelerinden soyutlayarak inovasyonları gerçekleştiremeyecekleri ya da gerçekleştirmelerinin çok zor olduğu literatürde sıklıkla dile getirilmektedir. Buna karşılık yine literatürde örgütler arasında işbirliği ne kadar yoğunsa inovasyon performansının da o derece yüksek olacağı belirtilmektedir. İnovasyon sürecinde bir araya gelen firmalar rekabetçilik stratejilerini daha kolay kurabilmekte ve inovasyon yapılarını inşa edebilmektedir. Yine literatürde inovasyon için bir araya gelen firmaların inovasyonları daha çabuk olgunlaştırdığı ve inovasyon sürecindeki yapısal değişimleri daha kolayca gerçekleştirdiklerine değinilmektedir.

Kümelenme teorisine göre, rekabet edebilirlik ile bir firmanın ya da bir kümelenmenin hizmet/ürün geliştirme ve sürekli inovasyon yapabilmesi arasında anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır. Bir kümelenme içerisinde firmaların birbirlerine olan yakınlıkları, daha fazla inovasyon imkânları yaratan bir çevrenin oluşmasına olanak



sağlamaktadır (Nordin, 2003: 26). Kurumsal kuram açısından kümeler örgütlere düşük maliyet ve kaynak avantajı sağlamanın yanı sıra, içinde buldukları toplulukta meşruiyet sağlamaya ve yeni olmanın getirdiği dezavantajlardan da sakınmaya yardımcı olmaktadır (Aldrich ve Fiol, 1994; Singh, Tucker, & House, 1986; akt: Pouder ve St. John, 1996: 1199). Küme içinde kullanılan ortak bilgi kaynakları, etkileşimlerin sıklığı ve yöneticiler arasında oluşan ortak zihniyet, küme içinde yöneticiler arasında paylaşılan ortak bilişsel rekabet modelini oluşturmakta ve güçlendirmektedir (Pouder ve St. John, 1996; akt: Sull, 2002: 3). Bu durum da küme içindeki örgütlerin inovasyon yapabilmelerine etki etmekte ve bu süreç içerisinde ortaya çıkan yapısal değişimlerle ilgili ihtiyaçların daha kolay giderilmesini sağlamaktadır.

Bu çalışmada inovasyon ve kümelenme kavramları kullanılarak örgüt teorilerinden kurumsal kuramın eşbiçimlilikle ilgili açıklayıcılığı geliştirilmek istenmektedir. Bu çerçevede çalışmanın amacı bir kuram genişletme çabası olarak kendini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın soru tümcesine “*eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?*” bağlı olarak kurgulanan çalışmanın birinci bölümünü oluşturmak için kurumsal kuram derinlemesine ve eleştirel bir gözle okunmuş ve birinci bölüm bu çerçevede hazırlanmıştır. Bu bölüm sonunda soru tümcesine bağlı olarak:

*Niçin* kurumsallaşmış durumlar “değiştirilmek veya kaldırılmak istendiğinde dirençle karşılaşılacak biçimde bir uygulamanın kök salması” değil de koşulların değişmesiyle terkedilmek üzere “uyulan” bir yönetim modasıdır? Alt sorusuna ulaşılmıştır.

Bu alt soru çerçevesinde alanla ilgili yapılan tekrarlı okumalar araştırmacının örgütlerin rekabet edebilmek için değişime olan ihtiyaçlarına odaklanmasını sağlamıştır. Bu süreç sonunda ise inovasyon ve kümelenme kavramlarının bu durumu açıklayabileceği düşüncesine erişilmiş ve bu düşünceye bağlı olarak:

Inovasyon ve kümelenme kurumsal eşbiçimliliği yumuşatarak *nasıl* dönüşüme yatkın bir eşbiçimlilik sağlar” alt sorusuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın genel seyri doğrultusunda oluşan sorgulama neticesinde çalışmanın kurumsal çerçevesini oluşturan birinci bölüm yazılmıştır. Daha sonra “*eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?*” sorusu dâhilinde inovasyon ve kümelenme olguları çalışmanın ikinci bölümünü oluşturmuştur. Araştırma seyri çerçevesinde ulaşılan soruları anlamlandırmak için ikinci bölümde inovasyonla ilgili kısmın sonunda kurumsal kuram ve inovasyon ilişkisi ve kümelenme ile ilgili kısmın sonunda da kümelenme ve kurumsal kuram ilişkisi tartışılmıştır. Bölüm sonunda ise bu üç olgunun ilişkisi tartışılarak çalışma için teorik bir model oluşturulmuştur.

Araştırma seyri çerçevesinde oluşturulan sorular niçin/neden ve nasıl sorularına odaklandığı ve araştırma bir kuram genişletme çabası olarak kendini belirginleştirdiği için araştırma stratejisi olarak vaka çalışması seçilmiştir. Vaka çalışması çerçevesinde yapılan mülakatlar için nitel içerik analizi çalışmada kullanılacak analiz yöntemi olarak belirlenmiştir. Araştırma sorusunun şekillendirdiği yönteme bağlı olarak 8 firma çalışmanın vakaları olarak belirlenmiş ve vakaları oluşturan firmalarda yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Kurumsal kuram, inovasyon ve kümelenme kavramlarının kesiştiği noktalar ve yapılan teorik tartışma mülakatlar için hazırlanan görüşme sorularının belirlenmesinde kullanılmıştır. Alternatif sorular setinden doğru olanların seçilebilmesi, araştırmanın güvenilirliğinin artırılması ve soruların daha net bir biçim kazanılabilmesi için odak grup görüşmesi yapılmıştır. Odak grup profesyonel bir yöneticiden ve akademisyenlerden oluşturulmuştur. Böylelikle mülakat esnasında vakaların cevap vermekten kaçınabileceği sorular ve olası sorunlar önceden öngörülenip önlem alınabilmiştir. Araştırma bir vaka çalışması olduğu için 8 vaka üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yöntemde 6 ila 10 vaka arasında “*litteral replication*” yani birbirine benzer sonuçlar elde edimin sağlandığı durumlarda vakaların yeterli sayıya ulaştığı kabul edilmektedir. Bu çalışmada da litteral replication’a ulaşıldığı için 8 vaka yeterli görülmüştür. Araştırma nicel çalışmalardaki gibi bir genelleme kaygısı taşımamaktadır. Fakat araştırma sonuçları nitel çalışmalardaki analitik genelleme özeliğine yani benzer koşullardaki ve benzer özelliklerdeki vakara uyarlanabilme yetisine sahiptir. Teorik bir katkı amacıyla gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulursa, araştırmanın literatür açısından anlamlılığı daha net anlaşılacaktır. Araştırma nitel bir yöntemle

gerçekleştirildiği için çalışmanın her aşaması, özellikle analiz aşaması, çalışmanın hesap verilebilirliği, şeffaflığı ve güvenilirliği için yöntem kısmında detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Verilerin analizinde nitel içerik analizi kullanılmıştır. Analiz için kodlar ve kategoriler oluşturulmuştur. Araştırmanın temel dayanak ve hareket noktasını kurumsal kuram oluşturduğu ve nitel içerik analizinde kullanılacak kod ve temaların bir kısmına önceden sahip olduğu gerekçesi ile araştırmada tümdengelimci bir strateji izlenmektedir. Fakat aynı zamanda araştırma kuram genişletme çabası olduğu ve kuramın açıklayıcılığına katkı sağlamayı hedeflediği için tümevarımcı bir strateji de izlenmektedir. Verilerin aralıksız ve tekrarlı okunmaları sırasında tümevarımcı stratejiden yararlanılmıştır. Böylelikle var olan kod ve kategorilere yenileri eklenebilmiş ve mevcutlarda da gerekli değişiklikler yapılabilmektedir.

Analiz için bilgisayar destekli veri analiz programı MAXQDA kullanılmıştır. Analiz için programdan elde edilen haritalar ve grafikler verilerin yorumlanması ve analiz sonucunda ulaşılan soyutlama ve ortaya çıkan durumu görsel olarak şekillendirme sürecine destek sağlamıştır. Bu görsel şekillendirme teorik kurgu ve veri arasında bağlantılar oluşturmak için ve genel durumu yorumlamak için okuyucuya kolaylıklar sağlamaktadır.

İnovasyon ve kümelenme olgularının kurumsal kuram tarafından değerlendirilmesi kuramın alanla ilgili açıklayıcılığına yeni açılımlar kazandırmaktadır. Bu çerçevede araştırma süreci sonunda elde edilen sonuçlar ve alana sağladığı katkılar şu şekilde sıralanabilir:

1. Sektörel çeşitlilik ve bu sektörlerin sahip oldukları çevresel koşulların oluşturduğu ve örgütlerin normatif bir biçimde bu kurumsal bağlamın içine gömülü olduğu düşüncesi kurumsal kuramda örgütlerin her zaman değişime direnç gösterecekleri düşüncesini desteklememektedir. Rekabetin yüksek seviyede yaşandığı ortamlarda, bu bağlam değişime direnç göstermek yerine değişimin desteklendiği ve rekabet edebilmek için sürekli bir değişimin yaşandığı kurumsal bir bağlam haline gelebilmektedir.

2. Hem kurumsal hem de teknik bağlamın yüksek olduğu sektörde teknik kural ve süreçler ile kurumsal kural ve süreçler arasındaki sınırlar bulanık ve geçişken bir hal almaktadır. Bu durumun sonucunda Selznick'in de (1949) belirttiği gibi teknik prosedürler kurumsal prosedürlere, kurumsal prosedürlerde teknik görünümlü prosedürlere dönüşme eğilimi göstermektedir (Scott ve Meyer, 1991: 124). Vakaların incelendiği sektörde kullanılan ortak standartlar ve firmaların kendine ait standartları bu duruma iyi bir örnek teşkil etmektedir. Vakalardan da anlaşıldığı üzere sektörde kullanılan standartlar artık sadece üretimle, süreçlerle ilgili prosedürleri içermemektedir aynı zamanda örgüt yapısı ile ilgili prosedürleri de içermektedir. Bu durum çalışmanın başında dile getirdiğimiz kurumsal ve örgütsel değişim dinamiklerinin sadece sosyal çevrenin oluşturduğu kurumsal alan üzerinden gerçekleşmediği, bu dinamiklerin teknik ve kurumsal çevrenin bütüncül birlikteliğiyle gerçekleştiği, bu birlikteliğin örgütlerin meşruiyetlerini ve yaşamlarını sürdürmede önemli bir etken olduğu düşüncesini doğrular niteliktedir.

3. Vakalar hem küme içindeki kendi türdeşleri ile rekabet edebilmek hem de büyük firmaların isteklerine cevap vererek rekabet edebilmek için sürekli bir inovasyon çalışması içindedirler. Araştırmanın yürütüldüğü vakaları oluşturan örgütler için bu durum değişimi zorunlu kılan bir bağlam haline getirmektedir. Ana sanayi firmalardan aldıkları projelerde sürekli bir inovasyon ve ürün geliştirme zorunluluğu bu durumun altında yatan nedenlerden birisidir. Ana sanayi firmalarının maliyet ve teknik gereklilikler üzerinden yaptıkları baskılar firmaların performans ve maliyetle ilgili sorunlar yaşamasına neden olmakta ve bu alanda sürekli bir inovasyon ihtiyacı doğurmaktadır. Örgütte performans ve maliyet açısından yaşanan sorunlar Oliver'in de (1992) çalışmasında belirttiği gibi çözülmeye neden olan fonksiyonel baskılara dönüşmekte, bu baskılar da örgütleri değişen çevre koşullarını ve kurumların çevrelerindeki var olan çeşitli uygulamaların meşruiyetlerini sorgulamalarına neden olmaktadır. Bu durumun sonucunda da kurum için mevcut norm ve uygulamalar yıkılmakta ve yeni norm ve uygulamalar etik ya da pragmatik sebeplerle makulleştirilip yaratılmaktadır (Greenwood , Townley ve Zilber 2002; akt: Dacin ve diğ., 2002: 47). Yine ana sanayi firmaları yeni bir model çıkarttığında, ya da bir parçanın üretiminde, hammaddesinde, tasarımında bir inovasyona gittiğinde veya süreçlerinde ERP, SAP gibi bir inovasyona gittiğinde tedariklerindeki diğer firmalarda sistem ve rekabet dışı

kalmamak için bu inovasyonları ve değişimleri gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu değişimleri gerçekleştirmek firmanın sadece sistem içinde kalmasını ve rekabet edebilmesini sağlamamaktadır. Bunun yanında bunları meşru bir yolla yapmasını sağlayarak firmanın meşruiyetine de katkıda bulunmaktadır. Araştırmanın yürütüldüğü sektördeki vakalar göstermektedir ki örgütler rekabet edebilmek için sistemlerini süreçlerini ya da teknolojilerini yenilerken veya değiştirirken sadece yapısal bir değişikliğe uğramamaktadırlar. Örgütler bu değişikliklere adapte olabilmek ya da bu değişiklikleri yönetebilmek için kurumsal alanda da değişiklikler geçirmektedir.

Yine vakalardan elde edilen sonuçlar bir birlerinin zıtları olarak algılanmalarına neden olan inovasyon ve standardizasyon arasındaki ikilemin uyum perspektifinden açıklanmasına önemli katkılar sunmaktadır.

4. İnovasyon ve kümelenmeye bağlı olarak rekabetin ve dönüşümün yoğun yaşandığı bu çevre ve normatif bağlamda gelişen teknik kural ve süreçler ile kurumsal kural ve süreçlerin oluşturduğu eşbiçimleştirici standartlar “*eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?*” sorusuna önemli bir açıklayıcılık getirmektedir. Bu standartlar örgüt yapılanmalarında kök salmış, değişime direnç gösteren, eşbiçimleştirici uygulamalar olmaktan öte üretim, yönetim, inovasyon gibi birçok alandaki süreçlerin kontrol ve kayıt altına alınmasını ve bu süreçlerin belirli bir standarda oturtulmasını sağlayan uygulamalar olarak hizmet etmektedirler. Bu standartlar belirli bir sektördeki örgüt toplulukları ya da kümelerde üretim, yönetim, inovasyon vb. birçok konuda örgütlerin kendi yarattıkları ya da çevrelerindeki değişimleri, farklılıkları kontrol ve kayıt altına almalarını sağlayan süreçsel bir eşbiçimlilik meydana getirmektedir. Fakat buradaki eşbiçimlilik örgütlerin bir birlerinin kopyaları olması yerine sistemin içinde var olabilmelerini yani meşrulaşabilmelerini, rekabet edebilmelerini – ki bu standartlara sahip değilsen sistemin içinde var olamıyorsun ve doğal olarak rekabet edemiyorsun-değişebilmelerini ve bu değişimlerini kontrol altına alınmış süreçlerle meşru bir biçimde yapabilmelerini sağlamaktadır. Örgütlerin sosyal aktörler olarak stratejik davranış normlarına uyum göstermesi (Meyer ve Rowan, 1977; akt: Choua ve diğ., 2003: 66) inovasyonun ve çeşitli faaliyetlerin kurumsal bir çerçeve içinde meydana gelmesine neden olmaktadır. Bu kurumsal çerçeveyi oluşturan faktörlerden biride bu standartlardır.

5. Küme içinde herhangi bir teknik alanda beceri sahibi örgütlerle kurulacak ilişkiler; yeni rutinler öğrenme ve gelişmiş teknik bilgiye sahip olma fırsatı sunabilmektedir (Stuart, 2007:794). Organizasyonların benimsediği çeşitli yapı ve uygulamalar; çalışanların transferi, işgücü dönüşümü, danışmanlık şirketleri veya sektöre özgü ticaret birlikleri ve ilişkiler aracılığıyla yayılabilmektedir ( DiMaggio ve Powel, 1991: 70). Vakaların araştırıldığı bağlamda bu uygulamalara baktığımız zaman Powell'ın iddia ettiği organizasyonların diğer organizasyonların yapı ve uygulamalarını kopyalama çabaları (Powell, 1991: 199) yerine daha bilinçli bir çaba ortaya çıkmaktadır. Vakaların ifadelerden kıyaslama ve benzeri eylemler, örgütlerin değişip rekabet edebilme isteğinin altında belli bir bilincin yattığını göstermektedir. Powell'ın da örnek verdiği gibi: *Beyaz yakalılara uygulanan bir uygulamanın mavi yakalılara uygulanması, bir uzmanlık alanında başarılı olan bir uygulamanın diğer bir uzmanlık alanına uygulanması ve bir ülkede başarılı olan bir uygulamanın diğer bir ülkede uygulanması gibi organizasyonel rutinlerin ve biçimlerin sosyo-politik ortama nakledilmesi (Powell, 1991: 199)* farklılıkların ve değişimlerin oluşmasını sağlamaktadır. Bu durum da bizi Powell'ın söylediğinin tersine *“Bu tip durumlarda kültürel farklılıklar, planlanmamış farklılıklara yol açmakta, uygulamaların kısmi olarak yayılması söz konusu olmakta ve yeni melez tasarımlar ortaya çıkmaktadır (Powell, 1991: 199).”* götürmektedir. Vakalardan elde edilen veriler bize özellikle taklitçi eşbiçimlilik ve kıyaslama konusunda örgütlerin bir bilince sahip olduğunu göstermektedir. Vakalar sahip oldukları taklit bilincini şu şekilde ortaya koymaktadırlar: Bir rakip yeni bir ürün veya bir inovasyon gerçekleştirdiğinde ilk etapta rakipler tarafından bu ürünün bir üst modeli hemen piyasaya sürülmeye çalışılmaktadır. Eğer o sırada bu inovasyonu gerçekleştiriyorlarsa ürünün birebir aynısını onlarda piyasaya sürmektedirler. Kıyaslama bilinci ise şu şekilde ortaya çıkmaktadır: Örgütler çevrelerindeki rakiplerle ve farklı alandaki firmalarla kurdukları ilişkilerde sistemlerini süreçlerini, yapılarını ve yönetim tarzlarını kıyaslama yolunu gitmektedirler. Bu kıyaslama sonucunda elde ettikleri bilgileri birebir alıp kullanmak yerine kendilerine adapte ederek, değişiklikler gerçekleştirerek uyarlama yoluna gitmektedirler.

6. Araştırılan vakaların bulunduğu bağlam ve bu bağlam içinde oluşan teknik ve kurumsal standartlar örgütler arasında ortak zihniyet ve dilin nasıl geliştiğini ve rekabeti

nasıl etkilediğini de açıklamamıza yardımcı olmaktadır. Bu açıklama “eşbiçimlilik değişimin bir kaynağı olabilir mi?” sorusu içinde önemli bir cevap niteliği taşımaktadır.

7. Vakaların da birçok defalar ifade ettiği gibi bu küme ve sektör içerisindeki örgütler ilişkilerini bağlam gereği sahip oldukları ortak teknik ve kurumsal standartlar doğrultusunda gerçekleştirmektedirler. Ortak teknik ve kurumsal standartların oluşturduğu bu dil örgütlere ortak bir zihniyet ve ortak düşünebilme yetisi kazandırmaktadır. Faaliyet alanında meydana gelen bu bağlam örgütlerin karşılıklı etkileşimlerini arttırmada, işbirlikleri geliştirmede, stratejik ortaklıklar kurabilmelerinde ve inovasyon yapılarını inşa edebilmelerine pozitif yönde etki etmektedir.

8. Ayrıca vakalar göstermektedir ki örgütlerin içinde bulunduğu bu bağlam gereği oluşan ortak teknik ve kurumsal standartlar ortak stratejik bir model çerçevesinde hareket edebilmelerine imkân verebilmektedir. Rekabet edebilmek gibi ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen örgütler bilgiyi birlikte üretip paylaştıkları ve bunu ortak standartlar çerçevesinde yaptıkları için bir süre sonra stratejik ortaklıklar ve ortak girişimler kurabilmektedirler. Bu ortaklıklar veya ortak girişimler ise rekabet edebilmek için inovasyonu gerçekleştiren örgütlerin geliştirdiği ortak bilişsel rekabet modeli çerçevesinde, değişimlere etkin bir şekilde adapte olabilmelerine imkân verebilmektedir.

9. Yine vakalar göstermektedir ki alanda inovasyonu gerçekleştirenler arasında içkinleşerek oluşan kolektif zihniyet bir süre sonra bu örgütler arasında eşbiçimliliği teşvik eden kurumsal bir güç, baskı haline gelmektedir. Bu kurumsal baskılar da bir süre sonra hızla değişen rekabet ortamında, inovasyonu gerçekleştiren örgütlerin geliştirdiği ortak bilişsel rekabet modeli çerçevesinde, değişimlere etkin bir şekilde adapte olabilmelerine imkân verebilmektedir. Bu durumda değişimi kurumsal bir yapı/baskı olarak ortaya çıkartmaktadır. Kurumsal bir alan olarak ortaya çıkan değişim de inovasyonla örgütsel formalara yerleşen zihni bir model halini almaktadır. Bu süreçler sonucunda meydana gelen eşbiçimlilik ise uygulamaların “*kök salması*” yerine koşulların değişimi ile terk edilebilecek yapılar haline gelmekte ve eşbiçimlilik de değişimin bir kaynağı haline gelmektedir. Ayrıca bu durum Ulusoy ve diğerlerinin “imalat sanayiinde inovasyon modelleri ve uygulamaları projesi” çalışmasında öne

sürdükleri şu açıklama ile de uyuşmaktadır: Bir çalışma ağı veya küme içinde bir araya gelen örgütler inovasyon süreçlerini daha çabuk olgunlaştırmakta ve inovasyon sürecinde ortaya çıkan yapısal değişimleri daha kolay gerçekleştirmektedirler ( Ulusoy ve diğ., 2008). Poudier ve St. John'un (1996) tanımına göre bu durum “ küme içindekilerin küme dışındaki rakiplere göre farklı davranışlar sergilemesine, pazardaki eğilimleri ve rakipleri farklı değerlendirmelerine neden olmaktadır” (akt: Lindsay, 2005: 76). Bu süreç hızla değişen rekabet ortamına, küme içindeki örgütlerin geliştirdiği ortak bilişsel rekabet modeli çerçevesinde değişimlere nasıl etkin bir şekilde adapte olabildiklerine de açıklayıcılık getirmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada inovasyon ve kümelenme olguları ile kurumsal kurama yeni bir perspektif ve açıklama alanı getirmek istenmiştir. Vaka çalışması stratejisi ve nitel içerik analizi yöntemi ile gerçekleştirilen bu çalışma, inovasyon ve kümelenmenin kurumsal kuramla ilişki ve etkileşimlerinin mikro, meso ve makro seviyede ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirilecek genellenebilir araştırmalar ve yeni nitel çalışmalar için bir öncül niteliği taşımaktadır. Farklı sektörler ve bu sektörlerle bağlı gelişen teknik ve kurumsal bağlamlar üzerine yapılacak araştırmalar bu çalışmanın sağladığı katkıyı zenginleştirebilir. Örgütlerin hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için gerçekleştirdikleri çabalar ve çalışmaların kurumsal kuram perspektifinden incelenmesi kurama ve açıklayıcılığına katkıda bulunabilir. Yine inovasyon ve kümelenmenin kuramla bağdaştırıldığı çalışmalar stratejik yönetim alanıyla ilgili katkılarda bulunabilir.



## KAYNAKÇA

- AKGÜNGÖR, S., ve FALCIOĞLU, P. (2005). Türkiye İmalat Sanayinde Bölgesel Uzmanlaşma ve Sanayi Kümeleri, Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu (KEAS '05), DPT ve Pamukkale Üniversitesi.
- AKKUZU, H. (2008). Mobil İletişim Sektöründe Kurumsal Kuram Açısından Değişim: Türk Gsm Sektörü Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Entitüsü, İstanbul.
- ALTAY, N., GACANER, A. O., ve ÇATIK, N. (2004). Ege Bölgesinin Kalkınmasında Finansal Kurumsallaşma Araç Olabilir Mi?, Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyum Cilt I, Denizli. DPT-PAÜ. 10 Mayıs 2005, <Http://Ekutup.Dpt.Gov.Tr/Bölgesel/Keas-I.Pdf>
- ASHEİM, B. T., COOKE, P., & MARTİN, R. (2006). "The Rise Of The Cluster Concept In Regional Analysis And Policy: A Critical Assessment". Bjorn Asheim, Philip Cooke & Ron Martin (Ed.) In Clusters And Regional Development, Routledge Taylor & Francis Group, USA.
- ATAMAN, G. (2002). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AYDINLI, F. (2007). Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AYPAY, A. (2001). Örgütsel Analizde Teorik Gelişmeler: Yeni Kurumsalcılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yıl:7, Sayı:28, s.501-511
- BAPTISTA, R. (1996). Research Round Up: Industrial Clusters And Technological Innovation. *Business Strategy Review*, Vol. 7, No. 2, Pp. 59-64
- BAPTİSTA, R., & SWANN, P. (1998). Do Firms In Cluster Innovate More?. *Research Policy*, 27(5): 525-540

- BARKER, A. (2002). Yenilikçiliğin Simyası, A. Kardam (Çev.). İstanbul: Mess Yayınları.
- BARLEY, R., & Tolbert, P.S. (1997). Institutionalization And Structuration: Studying The Links Between Action And Institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117.
- BASIM, N., ŞEŞEN, H., & ÇETİN, F. (2009). Değişim ve Örgütler. A. Kadir Varoğlu ve H. Nejat Basım (Ed.), Örgütlerde Değişim ve Öğrenme içinde (s. 13-44). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- BAUM, J. A. C., & OLİVER, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, 57: 540-559.
- BAUM, J. A., & INGRAM, P. (2002). Interorganizational learning and network organization: Toward a behavioral theory of the interfirm. *The economics of choice, change, and organization: Essays in memory of Richard M. Cyert*, 191-218.
- BECKERT, J. (1999). Agency, Entrepreneurs, And Institutional Change: The Role Of Strategic Choice And Institutionalized Practices In Organizations. *Organization Studies*, C. 20 No. 5, Ss 777-799.
- BOLAT, T., ve SEYMEN, O. A. (2006). Yönetim Ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık Ve Kurumsal Esbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1 S. 223-254.
- BORGATTİ, S. P., & FOSTER, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research, A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6) 991–1013.
- BULU, M., ERASLAN, İ. H. (2004). Kümelenme Yaklaşımı. İsmail Bakan (Ed.) Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımla içinde (s. 159-170). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- BULU, M., ERASLAN, İ. H., ve ŞAHİN, Ö. (2004). Elmas (Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi. *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

- CANIËLS, M., and ROMIËJN, H. (2001). Small-Industry Clusters, Accumulation Of Technological Capabilities, And Development: A Conceptual Framework. *ECIS Working Paper Series 01.05*, Eindhoven University Of Technology, The Netherlands.
- CHAOL, L., and XIAOFEI, W. (2009). High-tech Enterprise Cluster's Innovation and Isomorphism: A Case Study of Zhongguancun Software Park Identity Struggle. *Industrial Engineering and Engineering Management, IE&EM '09*. 16th International Conference on , vol., no., pp.646,650, 21-23 Oct. 2009. publication. doi: 10.1109/ICIEEM.2009.5344509
- CHOUA, T. C., CHANG, P. L., CHENG, Y. P., and TSAI, C. T. (2003). An Institutional Theory Perspective On Innovation Behavior Of Knowledge Intensive Service Industries: Lessons Learned From Taiwanese Bank Industry. *13th International Conference On Pacific Rim Management (ACME 2003)*, P. 497-502. Seattle, USA.
- CHUANG Y-T., HENNESY, D. A., and THOMSON, K. (2000). Diversity And Similarity Of Organizational Form In New York City Newspapers 1801–1988. *Annual Meeting Of Academy Of Management*, Toronto, ASAC-IFSAM Conference, Montreal.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. (1995). *Green paper on innovation*. Brussels: European Commission, Secretariat-General.
- CUERVO-GARCÍA, A., MONTORO-SANCHEZ, A., and ROMERO-MARTÍNEZ, A. M. (2008). Clusters And Business Networks. Galindo M.A., Guzman, J. And Ribeiro, D. (Eds.), *In The Entrepreneurship And Business: A Regional Perspective* (p. 187-205), Berlin Heidelberg: Springer.
- DACIN, M. T., GOODSTEIN, J., and SCOTT, W. R. (2002). Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1.

- DACIN, M. T. (1997). Isomorphism In Context: The Power And Prescription Of Institutional Norms. *Academy of Management Journal*, 40: 46-81.
- DEEPHOUSE, D. L. (1996). Does Isomorphism Legitimate?. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 1024-1039
- DEN HERTOOG, P., BERGMAN, E. and CHARLES, D. (2001). Creating And Sustaining Innovative Clusters: Towards A Synthesis. Den Hertog, Bergman, P. E., and Charles, D. (Eds.), In *Innovative Clusters: Drivers of Innovation Systems*, Paris: OECD.
- DEY, E. L., MILEM, J.F., And BERGER, J. B. (1997). Changing Patterns of Publication Productivity: Accumulative Advantage or Institutional Isomorphism?. *Sociology of Education*, Vol. 70, No. 4, pp. 308-323.
- DİJK, S. J. V. (2008). Realizing Radical Innovation In Established Hich-Tech Companies: A Micro Institutional Perspective. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).Eindhoven/Eindhoven University.
- DİMAGGIO, P.J., & POWELL, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields. Powell, W.W., & Dimaggio, P.J., (Eds.), In *The New Institutionalism In Organizational Analysis* (1991), University Of Chicago Press, Chicago: 63-82.
- DOSİ, G. (1988). The Nature Of İnnovation Process. Dosi G., Freeman, C., Nelson, R., And Silverberg, G. (Eds), In *Technical Change And Economic Theory*, London: Pinter.
- DURGUT, M., AKSOY, M. (2001). Bölgesel İnovasyon Sistemleri ve Teknoloji Öngörüsü. *Teknoloji Öngörüsü ve Stratejik Kalkınma Planlama Toplantısı*, Sabancı Üniversitesi.
- DURNA, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- EİSENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy Management Review*, 14(A), 532-550.

- ELÇİ, Ş. (2008). Bölgesel İnovasyon Merkezleri Raporu. *Tüsiad-Türkonfed-Ref-Uig, Bölgesel İnovasyon Merkezleri İşbirliği Ağı Projesi*, Technopolis Group: Ankara.
- ELÇİ, Ş. (2007). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Technopolis-Group: Ankara
- ELÇİ. Ş., Karataylı, İ., ve Karaata, S. (2008). Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi. *Tüsiad-T*, 12/477, Isbn : 978-9944-405-49-2.
- ERASLAN, İ.H., BULU, M., ve BAKAN, İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl:5 Sayı:3.
- EREL, D., (2002). Yeni Kurumsalcı Yaklaşım Örgütlerin Analizinde Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor mu?. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 2, s. 88-107, Bolu.
- FALLAH, M. H., and İBRAHİM, S. (2004). Knowledge Spillover And Innovation In Technological Clusters. *13th International Association for Management of Technology (IAMOT) Conference*, Washington, D.C.
- FİSCHER, M. M. (2001). Innovation, knowledge creation and systems of innovation. *The Annals of Regional Science*, 35(2), 199-216.
- FROM THE EDİTORS. (2009). For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up And Reviewing Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, Vol.52, No.5.
- GABBAY, S. M., TALMUD, I., and RAZ, O. (2001). Corporate Social Capital And Strategic Isomorphism: The Case Of The Israeli Software Industry. *Social Capital Of Organizations*, Volume 18, Pages 135–150.
- GANESH, R. (1980). Institution Building For Social And Organizational Change: An Appreciation. *Organization Studies*, 1(3), 209-228.

- GARGIULO, M., and BENASSI, M. (2000). Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital. *Organization Science*, Vol. 11, No. 2, pp. 183-196.
- GÖKÇE, O. (2006). *İçerik Analizi - Kuramsal ve Pratik Bilgiler*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- GÖKER, A. (2000). Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji. *Rekabet Gücü, Teknoloji ve Verimlilik Toplantısı*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, A: 2-3.
- GÖKOĞLU, M. (2011). Taking Learning Style To The Institutional Level: New Product Development From Strategic Action And Institutional Perspectives. 2. *Örgüt Kuramları Çalıştayı*. TODAİE: Ankara.
- GREENWOOD, R., & HININGS, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old and New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21: 1022-1054.
- GREENWOOD, R., SUDDABY, R., and HININGS, C. R. (2002). Theorizing Change The Role of Professional Associations In The Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, 58-80.
- GUILLÉN, M. F., & GULER, I. (1999). Global Competition, Institutions, And Organizational Change The International Diffusion Of The Iso 9000 Quality Standards, Erişim Tarihi: 2009. <http://www.management.wharton.upenn.edu/MultiStratConf/docs%5>
- GULATI, R. (1999). Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20 (5), pp. 397-420.
- GÜLEŞ, H. K., ve BÜLBÜL, H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜLEŞ, H. K., ve BÜLBÜL, H. (2003). İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4 Sayı: 1, 2003: 42.

- GYAU, A., and STRINGER, R. (2011). Institutional Isomorphism and Adoption of e-Marketing In The Hospitality Industry. Sidali, K. L., . Spiller, A., ve Schulze, B. (Eds.), *In A New Perspective For Research Food, Agri-Culture And Tourism, Linking Local Gastronomy And Rural Tourism: Interdisciplinary Perspectives*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg .
- HATCH, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic And Postmodern Perspectives*, New York: Oxford University Press.
- HJALAGER, A. M. (2002). Repairing Innovation Defectiveness In Tourism. *Tourism Management*, 23, 465-474.
- INNOVATION SURVEY, (2000-2002). Statistical Service, 1444 Nicosia.
- ISBASOIU, G. M. (2007). Industrial Clusters And Regional Development. The Case Of Timisoara And Montebelluna. *University Of Urbino, Forthcoming In: ICFAI University Press*.
- İRAZ, R. (2010). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- JEPPERSON, R. L. (1991). Institutions, Institutional Effects, And Institutionalism. Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.), *In The New Institutionalism In Organizational Analysis*, University Of Chicago Press, Chicago: 143–163.
- JONES, G. R. (1998). *Organizational Theory*. New York: Addison-Wesley Publishing.
- JORDE, T. M., and TEECE, D.J. (1992). Innovation, Corporation And Antitrust. Jorde, T. M., and Teece, D.J. (Eds.), *In Antitrust, Innovation And Competitiveness*, New York: Oxford University Press.
- JOUNG-HAE, S. (2006). The Korean Techno-Parks As The Hub Of Sub-National Innovation System: Case Of Daegu Techno-Park. *National Workshop on "Sub-national Innovation Systems And Technology Building Policies To Enhance Competitive Of SME's"* on 21-22 December, Kathmandu, Nepal.

- KAMIEN, M. I., & SCHWARTZ, N. L. (1982). *Market Structure And Innovation*, Cambridge: Cambridge University Press. <http://books.google.com/books>
- KARATAŞ, N. (2006). *Yeni Bir Kümeleşme Modeli Olarak Organize Sanayi Bölgelerinin Yeniden Örgütlenmesi (İzmir-Çiğli AOSB Örneği)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- KESKİN, H., ve DULUPÇU, M. A. (2010). Kümelenmeler: Bir Literatür İncelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı:1, s. 441-461.
- KETELS, C. H. M. (2003). The Development Of Cluster Concept- Present Experiences And Further Developments. *Prepared for Nord-Rehin Westfalen conference on clusters*, Duisburg, Germany, 5 December.
- KOÇ, K., ve MENTE, A. (2007). İnovasyon Kavramı ve Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Üçlü Sarmal Modeli. *Hacettepe Sosyolojik Araştırmalar e-Dergisi*. Erişim Tarihi: 2009: [Http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/kkahm.pdf](http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/kkahm.pdf)
- KOÇEL, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Sekizinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KÖKER, A. R. (2011). Örgütler Arası Ağların Yenilikler ve Yeniliklerin Yayılımı Üzerindeki Etkileri. Yeloğlu, H. O. (Ed.), *Yeniliklerin Yayılımı*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- KUŞ, E. (2006). *Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- LE COMPTE, M. D., & GOETZ, J. P. (1982). Problems of Reliability And Validity In Ethnographic Research, *Review Of Educational Research*, Vol. 52, No. 1, Pp. 31-60
- LİNDSEY, V. J. (2005). The Development of International Industry Clusters: A Complexity Theory Approach. *Journal Of International Entrepreneurship*, 3,71–97



- MALMBERG, A., SÖLVELL, Ö., & ZANDER, I. (1996). Spatial clustering, local accumulation of knowledge and firm competitiveness. *Geografiska Annaler. Series B. Human Geography*, 85-97.
- MARTIN, R., & SUNLEY, P. (2003). Deconstructing Clusters: Chaotic Concept Or Policy Panacea?. *Journal Of Economic Geography* 3, 5-35.
- MASKELL, P., BATHELT, H., & MALMBERG, A. (2004). Clusters And Knowledge Local Buzz, Global Pipelines And The Process of Knowledge Creation. *DRUID Working Papers 02-12*, DRUID, Copenhagen Business School, Department Of Industrial Economics And Strategy/Aalborg University, Department Of Business Studies.
- MASKELL, P. A. (2001). Towards A Knowledge-Based Theory of The Geographical Cluster. *Industrial And Corporate Change*, Volume 10 (4).
- MASKELL, P., AND MALMBERG, A. (1999). Localised Learning and Industrial Competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 23, 167–186.
- MAVİMA, P., AND CHACKERİAN, R. (2001). Administrative Reform Adoption And Implementation: The Influence of Global And Local Institutional Forces. *Journal of Developing Societies*, Vol.17, Iss.2, Pp.91–110.
- MERCAN, B., HALICI, N. S., & BALTACI, N. (2004). Küresel ve Bölgesel Rekabet Avantajı Sağlayıcısı Olarak Sanayi Odaklarının (Clusters) Oluşumu ve Gelişimi. 3. *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osman Gazi Üniversitesi, 25-26 Kasım, Eskişehir.
- MEYER, J. W., & ROWAN, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony. Powell, W.W., & DiMaggio, P.J., (Eds.), *In The New Institutionalism In Organizational Analysis (1991)*, University Of Chicago Press, Chicago: 41-62.
- MİZRUCHİ, M.S., & FEİN, L.C. (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.

- NORDİN, S. (2003). *Tourism Clustering and Innovation (Paths to Economic Growth and Development)*. European Tourism Research Institute, Mid-Sweden University, Sweden.
- O'REGAN, N., and GHOBADIAN, A. (2005). Innovation In Sme's: The Impact of Strategic Orientation And Environmental Perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(2), 81-97.
- OECD (2005,A). Frascati Klavuzu: Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama. TÜBİTAK (Çev.).
- OECD (2005,B). Business Clusters: Promoting Enterprise In Central And Eastern Europe, August.
- OECD (2005,A). Oslo Manual: Proposed Guidelines For Collecting And Interpreting Technological Innovation Data, Paris.
- OERLEMANS, L. A. G., MEEUS, T. H., and BOEKEMA, F. W. M. (2001, A). Firm Clustering And Innovation: Determinants And Effects. *Papers In Regional Science*, 80, 337-356.
- OLİVER, C. (1988). The Collective Strategy Framework: An Application To Competing Predictions of Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33: 543-561.
- ORRU, M., BİGGART, N. W., and HAMİLTON, G.G. (1991). Organizational Isomorphism In East Asia. Powell, W.W., & Dimaggio, P.J., (Eds.), *In The New Institutionalism In Organizational Analysis (1991)*, The University of Chicago Press, 361-389.
- ÖCAL, G. P. (2006). Trakya Bölgesi'nin Sanayileşme Dinamikleri ve Çorlu Sanayi Kümeleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZÇER, NECİP. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*, Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

- ÖZDEMİR, A. (2008). Ulusal İnovasyon Sistemi, Türkiye Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZEN, Ş. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları İçinde*, İmge Kitapevi Yayınları, Ankara.
- ÖZEN, Ş. (2002). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, Sayfa 47-90.
- ÖZGEN, D. B. (2009). Küresel Rekabette İnovasyon ve Bilginin Rolü: Kümelenme Modeli Ve Politikaları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZKARA, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- ÖZMEN, E. (1993). Değişim Karşısında Birey Davranışı. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PEKER, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAİE Yayını
- PONT, G. C., and NOHRİA, N. (2002). Local Versus Global Mimetism: The Dynamics of Alliance Formation In The Automobile Industry. *Strategic Management Journal*, 23: 307–321.
- PORTER, M. E. (2000). Location, Competition, And Economic Development: Local Clusters In A Global Economy. *Economic Development Quarterly*, Published By: Sage.
- PORTER, M. (1990). Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 73-93 March-April.
- PORTER, M. (1998). Clusters And The New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December.

- POUDER, R., & ST. JOHN, C. H. (1996). Hot Spots and Blind Spots: Geographical Clusters of Firms and Innovation. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4 pp. 1192-1225 Published by: Academy of Management.
- PUNCH, K. F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş*. Bayrak D., Arslan, H. B. ve Akyüz, Z., (Çev.), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- ROELANDT, T.J.A. & DEN HERTOĞ, P. (1999). Cluster Analysis And Cluster-Based Policy Making In OECD Countries: An Introduction To The Theme. Theo J.A. Roelandt and Pim den Hertog (Eds.), *In Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD Publications, Paris.
- ROGERS, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*, Free Press, 3rd Edition, New York.
- RUEF, M., & SCOTT, W.R. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy. Hospital Survival In Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- RUSTEN, G., & BRYSON, J. R. (2007). Understanding The Relationship Between Information And Communication Technology And The Behaviour of Firms Located In Regional Clusters. Bryson J.R., ve Daniels, P.W. (Eds.), *The Handbook of Service Industries*, Edward Elgar Publishing, Inc. Northampton, Massachusetts.
- RUTHERFORD, M. (1995). The Old and The New Institutionalism: Can Bridges Be Built?. *Journal of Economic Issues*, 29, no. 2: 443–51.
- SARGUT, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Genişletilmiş İkinci Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- SARGUT, A. S., & ÖZEN, ř. (2007). Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme. A. Selami Sargut ve şükrü Özen (Ed), *Örgüt Kuramları İçinde*, İmge Kitapevi Yayınları, Ankara.

- SCOTT, W. R. (2003). *Organizations: Rational, Natural, And Open Systems*, 5th Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- SCOTT, W. R., & MEYER, J. W. (1991). The Organization of Societal Sectors: Propositions And Early Evidence. W.W., & Dimaggio, P.J., (Eds.), *In The New Institutionalism In Organizational Analysis (1991)*, The University of Chicago Press, Chicago, Pp.108–140.
- SCOTT, W. R. (1991). Unpacking Institutional Arguments. W.W., & Dimaggio, P.J., (Eds.), *In The New Institutionalism In Organizational Analysis (1991)*, Chicago, The University of Chicago Press, Pp.164–182.
- SCOTT, W. R. (2003A). Environments, Strategies, And structures. *In Organizations: Rational, Natural, And Open Systems*, New Jersey, Prentice Hall, 123-149.
- SCOTT, W. R. (2003B). Institutional Carriers: Reviewing Modes of Transporting Ideas Over Time And Space And Considering Their Consequences. *Industrial and Corporate Change*, Volume 12, Number 4, pp. 879–894
- SCOTT, W. R. (2008). Institutional Theory Meets Organization Studies. *In Institutions And Organizations, Ideas And Interests*, Third Edition, California: Sage Publications.
- SÖLVELL, Ö. (2008). *Clusters, Balancing Evolutionary And Constructive Forces*. Ivory Karlavägen, Stockholm, Sweden: Tower Publishers.
- STENSAKER, B., & NORÅRD, J. D. (2001). Innovation and Isomorphism: A Case-Study of University Identity Struggle 1969–1999, Norwegian Institute for Studies in Research and Higher Education (NIFU), *The International Journal of Higher Education Research*, 42: 473–492.
- STRAUSS, A. L., & CORBIN, J. (1990). *Basics of qualitative research* (pp. 61-143). Newbury Park, CA: Sage publications.

- STUART, T. E. (2000). Interorganizational Alliances And The Performance of Firms: A Study of Growth And Innovation Rates In A High-Technology Industry. *Strategic Management Journal*, 21: 791–811
- SULL, D. N. (2002). From Community of Innovation To Community of Inertia: The Rise And Fall Of The U.S Tire Industry. *In Academy of Management Proceedings (Vol. 16)*.
- SUNGUR, O. (2007). *Bölgesel Ölçekte İnovasyon: Nuts 2 Tr61 Düzeyi Kobi'leri İle Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri Ve Ağbağları Üzerine Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ŞENGÜN, M. (2009). *Süreç İnovasyonunun Verimliliğe Etkisi: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TAPLİN, I., and BRECKENRIDGE, R. S. (2008). Large Firms, Legitimation And Industry Identity: The Growth of The North Carolina Wine Industry. *Social Science Journal*, 45(2):352-360.
- TAYMAZ, E. (2001). *Ulusal Yenilik Sistemi; Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri*, TÜBİTAK/TTGV/DİE, Ankara.
- TEO, H. H., WEI, K. K., & BENBASAT, I. (2003). Predicting Intention To Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Perspective. *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 1, Pp. 19-49.
- TERZİOĞLU, M. (2008). *İşletmelerde İnovasyon Yeteneği: Denizli Tekstil Sektörü Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- TEZCAN, M. (1980). Toplumsal Değişmelerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 5, 25.

- THE FOURTH COMMUNITY INNOVATION SURVEY (CIS IV) (2004). Statistik Austria.
- TİRYAKİOĞLU, M. (2004). Yenilikçi Rekabet Stratejileri Açısından Türk İmalat Sanayiinde Yenilikçilik. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Mayıs, Osmangazi Üniversitesi İİBF, Eskişehir.
- ULUSOY, G., ALPAKAN, L., KILIÇ, K., & ÖNER, A. (2008). İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi. *TÜSİAD Sabancı Üniversitesi REF, SOBAG - 105K105*.
- VİLLADSEN, A. R. (2010). Can Organizational Isomorphism and Deviance Co-Exist? The Relation Between Structural And Strategic Isomorphism In Organizations. *Paper For The 6th New Institutionalism Workshop, 25th–26th, Lyon*.
- VUÇİÇ, I. (2009). Cooperation And Cluster Strategies Within and Between Technology-Intensive Organisations: How To Enhance Linkages Among Firms In The Techno-Parks. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- WALLERSTEİN, I., ve DİĞERLERİ, (2003). *Gulbenkian Komisyonu Raporu: Sosyal Bilimleri Açın, Sosyal Bilimlerin Yeniden Yapılanması Üzerine Rapor*, Tekeli. Ş. (Çev.), İstanbul: Metis Yayınları.
- WİLLİG, C. (2008). *Introducing Qualitative Research Methods in Psychology*, Second Edition, Maidenhead: McGare Hill/Open University Press.
- YILDIRIM, A., ve ŞİMŞEK, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Kitap Evi.
- YİN, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods, 3rd Edition, *Applied Social Research Methods*, Vol. 5, Sage Publications, London.

## EKLER

### EK 1: Mülakatlarda Kullanılan Soru Formu

1- Son beş yıla baktığınızda sistemlerinizde “üretim, dağıtım, yönetim, pazarlama vd.” bir inovasyon gerçekleştirdiniz mi? Eğer gerçekleştirdiyse bu inovasyon/inovasyonlar:

1a) Sistemlerinizi tedarik yaptığınız firma/firmaların sistemlerine entegre etmeye mi yönelikti?

yoksa

1b) Sektörde meydana gelen inovasyonlara mı uymaya yönelikti?

veya

1c) Sektöre yön vermeye mi yönelikti?

2- Bir inovasyonu meydana getirirken ya da bünyenize dâhil ederken beraber hareket ettiğiniz, karşılıklı bilgi alışverişinde bulunduğunuz firma ya da firmalar var mı?

2a) Peki bu birliktelikleri nasıl tanımlıyorsunuz? “stratejik bir ortaklık, ortak girişim, dostluk ilişkisi, kader birliği”

2b) Bu birlikteliklerin sektör ve firmanız açısından size ne gibi etkileri bulunuyor?

2c) Bir inovasyonu meydana getirirken ya da bünyenize dâhil etme çabasıdayken gerçekleştirdiğiniz faaliyetler sonucunda başka firmalarla ilişki kuruyor musunuz? Eğer kuruyorsanız bu ilişkiler size ortaklaşa bir dil kullanımına ve benzer şekilde düşünmenize yardım ediyor mu?

3- Firmanıza ticari bir fayda sağlamak amacıyla geliştirdiğiniz ya da aldığımız bir inovasyonu sisteminize nasıl entegre ediyorsunuz?

3a) Kullandığımız sistemler buna izin veriyor mu yoksa engeller çıkartıyor mu?



4- Firmanız son beş yılda kaç adet patent ve/veya tasarım tescil belgesi, inovasyon lisansı almıştır?

5-Gerçekleştirdiğiniz inovasyonlarda neler etkendir? İçinde bulunduğunuz kümelenmenin bu inovasyonlar üzerinde etkisi/leri var mı?

- Endüstride ortaya çıkan inovasyonlar
- Tedariğinde bulunduğunuz büyük firma/firmalar
- İlişki içinde bulunduğunuz rakipler, tedarikçiler, türdeş firmalar

6- Çevrenizde var olan ve karlılığı açık olan bir uygulama sizin için ne anlam ifade ediyor?

7- Rakiplerinizden farklı olarak sizce yetkinliğiniz (üstünlüğünüz) olan özellikleriniz nelerdir?

7 a) Sizce hangi konularda taklit ediliyorsunuz?

7 b) Sizce taklit nedir? Bir firma ne yaparsa başkalarını taklit etmiş olur?

8- Değişime nasıl bakıyorsunuz sektörde kullandığınız standartlar sizce değişime bir engel mi yoksa değişimi teşvik edici mi?

9- Sistematik olarak çevrenizdeki/içinde bulunduğunuz kümelenmedeki inovasyonları/değişimleri takip ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi kanal/kanallar üzerinden?

Eğer evet ise, bunun örgütlenme biçiminize “üretim, dağıtım, yönetim, pazarlama, ortaklaşa düşünebilmenize ve hareket edebilmenize vd.” etkileri var mı, varsa nasıl?

10- Bulduğunuz sektördeki risk ve belirsizlikler nelerdir, bunlarla baş etmek için ne yapıyorsunuz?

11- Bulduğunuz sektörde örnek aldığınız firma/firmalar oldu mu? Oldu ise elde ettiğiniz bilgileri ya da firmalarla ilgili gözlemlerinizi firmanızda nasıl işler hale getirdiniz?

12- İçinde bulunduğunuz sektörde karşılamamız gereken standartlar var mı ? Varsa bu standartlar nelerdir? Neden?

12a) Bu standartları sizden isteyenler kimler ve bu standartları denetleyen bir mekanizma var mı?

- Tedarikte bulunduğunuz firma/firmalar
- Devlet
- İçinde bulunduğunuz endüstri

12b) Bu standartları siz de başkalarından istiyor musunuz? “gerekliliğine inanıyor mu test et”

12c) Bu standartların “üretim, dağıtım, yönetim, pazarlama, inovasyon” gibi konularda size ne gibi etkileri var?

12d) Bu standartlar ortaklaşa çalıştığınız firmalarla ortak hareket edebilmenize, bilgi paylaşımınıza, stratejik ortaklıklar kurabilmenize, ortaklaşa düşünebilme yetisi kazanabilmenize etkileri var mı?

12e) Bu standartları karşılamadığınız/karşılayamadığınız zaman sektör ve firmanız açısından ne gibi zorluklarla/yaptırımlarla karşılaşıyorsunuz/karşılaşırsınız?

## ÖZGEÇMİŞ

Mustafa Abdül Metin DİNÇER 22.11.1979 tarihinde Sakarya'da doğdu. İlk, orta ve Lise eğitimini Sakarya'da tamamladı. 2004 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme bölümünden mezun oldu. 2007 Yılında Sakarya Üniversitesi İşletme MBA yüksek lisansını tamamladı. 2008 yılında Sakarya Üniversitesi'nde Yönetim ve Organizasyon doktora programına girdi. Erasmus Programı Kapsamında 2009 yılında Almanya Deggendorf Üniversitesi'nde 1 yıl süreyle eğitim hareketliliğine katılmıştır.