T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAYNAK BAĞIMLILIĞINI AZALTMA STRATEJİLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİSİNİN KESİM GENİŞLİĞİ BAĞLAMINA GÖRE ARAŞTIRILMASI

Doktora Tezi

Hamit İZDAŞ

İstanbul, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAYNAK BAĞIMLILIĞINI AZALTMA STRATEJİLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİSİNİN KESİM GENİŞLİĞİ BAĞLAMINA GÖRE ARAŞTIRILMASI

Doktora Tezi

Hamit İZDAŞ

Danışman: Prof. Dr. DENİZ BÖRÜ

İstanbul, 2018

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi Hamit İzdaş'nın KAYNAK BAĞIMLILIĞINI AZALTMA STRATEJİLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİSİNİN KESİM GENİŞLİĞİ BAĞLAMINA GÖRE ARAŞTIRILMASI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 10.05.2018 tarih ve 2018-13/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 30/05/2018

Öğretim Üyesi Adı Soyadı			**İmzası**
1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. M. DENİZ BÖRÜ	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. MEHMET EMİN OKUR	
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. UĞUR YOZGAT	
4.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. İNCİ ERDEM ARTAN	
5.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. GÖNEN DÜNDAR	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Hamit İZDAŞ

Anabilim Dalı : İşletme

Programı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Deniz BÖRÜ

Tez Türü ve Tarihi : Doktora - 2018

Anahtar Kelimeler : Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Kesim Genişliği, Özelci ve Genelci Örgütler, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, Su Ürünleri Yetiştiriciliği

Kaynak Bağımlılığını Azaltma Stratejilerinin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisinin Kesim Genişliği Bağlamına Göre Araştırılması

Özet

Yönetim ve organizasyon yazınının modern sonrası kuramlarından olan kaynak bağımlılığı kuramı açık sistem yaklaşımı üzerine kurulmuştur. Kaynak bağımlılığı kuramında örgütler çevreleri ile ilişki içerisindedir. Çevre örgütlerin yaşadığı ve ihtiyacı olan kıt kaynakları karşıladıkları yerdir. Çevrenin önemi bu kaynaklara duyulan ihtiyaçtan gelmektedir. Örgütler bu kaynakları elde etmek için koşul bağımlılık kuramından farklı olarak kaynak bağımlılığını azaltma stratejileri ile girişimde bulunabilirler. Bu açıdan yöneticinin önemi üzerinde duran bilimci ve yönetimci bir kuramdır.

Popülasyon ekolojisi yaklaşımı örgütleri biyoloji biliminden aldığı kavramlarla anlamaya çalışan örgütlerin analiz düzeyleri değişebilmekle beraber, örgütleri her zaman topluluk içerisinde değerlendiren örgüt teorisidir. Popülasyon ekolojisinin alt inceleme alanlarından olan kesim genişliği yaklaşımı ise aynı niş içerisinde hem

genele hitap eden genelci örgütlerin, hemde bunların varlığına rağmen oluşan boşluklarda yaşamına devam eden özelci örgütleri incelemektedir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ise stratejik yönetimi anlayışının temel sonuç çıktısıdır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ölçmek için iki farklı bakış açısı vardır. Bunlardan ilki pazar diğeri kaynak temelli yaklaşımlardır. Bu çalışmada her iki yaklaşım beraber analiz edilmektedir.

Araştırmanın uygulama alanı olarak Su Ürünleri Yetiştiriciliği Sektörü içerisinde yer alan Levrek ve/veya Çipura üreten şirketler seçilmiştir. Dünyada gelişen sektörlerden olan su ürünleri yetiştiriciliği sektöründe üretimin %97 sini denizde karşılayan 67 şirket, %3'ünü de toprak havuzlarda karşılayan 165 şirket arasından seçilen 18 işletme üzerinde araştırıma gerçekleştirilmiştir.

Bu tezde kaynak bağımlılığı kuramının 1978 yılında Pfeffer ve Salancik tarafından ortaya konan temel yaklaşımları ile güncel kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi kesim genişliği bağlamına göre araştırılmıştır. Çalışmada kaynak bağımlılığı ve popülasyon ekolojisi yaklaşımlarının birleşmesine katkı sağlaması hedeflenmiştir. Çalışma yöntemi olarak tümevarımsal bilimsel anlayış ile nitel araştırma yöntemlerinin nicel bulgularla beraber değerlendirilmesi yoluyla yapılmıştır.

Araştırma sonunda örgüt teorilerinin birleşmesini katkı yapılmaya çalışmış, kaynak bağımlılığı kuramının incelenmeyen stratejiler açısından da bütünsel olarak incelenmesi gerçekleştirilmiş ve ortaya konan bulgular neticesinde ileride kuram haline gelebilecek hipotezlere ulaşılmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname **:** Hamit İZDAŞ

Field **:** Management

Programme **:** Management and Organization

Supervisor **:** Professor Dr. Deniz BÖRÜ

Degree Awarded and Date: Doctoral - 2018

Key Words **:** Resource Dependence Theory, Niche Width Theory, Generalist and Specialist Organizations, Sustainable Competitive Advantage, Aquaculture Production

The Effect Of Resource Dependence Decreasing Strategies On Sustainable Competition Interms Of Niche Width

Abstract

The theory of resource dependence, which is one of the modern post approaches of management and organization theory, is based on an open system approach. In the theory of resource addiction, organizations are in relationship with their environment. It is where environmental organizations meet scarce resources that they live and need. The importance of the environment comes from the need for these resources. In order to obtain these resources, organizations may attempt to reduce resource dependence strategies, unlike the condition dependency theory. In this regard, it is a scientist and management theory that stands on the importance of the manager.

Although the levels of analysis of organizations that are trying to understand the concepts of biology science are changing, the organizational theory of the population is an organization that evaluates organizations within the community. The cutting width approach from the sub-examination areas of the population ecology

examines both general organizations in the same niche, as well as the specific organizations that are continuing to live in the gaps that occur despite their existence.

A sustainable competitive advantage is the fundamental outcome of its strategic management approach. There are two different perspectives to measure the superiority of sustainable competitiveness. The first one is the market and the other is resource-dependence approaches. In this study, both approaches are analyzed together.

The companies that produce sea bass and/or Bream are selected as the application area of the research in aquaculture sector. 97% of the production sector in the world of aquaculture, which is one of the emerging sectors in the sea, 67 companies, 3% of the 165 companies that meet in the ground pools, selected from among the 18 businesses conducted research.

In this thesis study, the impact of resource dependence theory on the sustainable competitiveness of the strategies of reducing current resource dependence with the fundamental approaches established by Pfeffer and Salcilik in 1978 according to the context of cutting width Investigated. The study aims to contribute to the merger of resource dependence and population ecology approaches. As a method of study, it was conducted through the evaluation of qualitative research methods with quantitative findings.

At the end of the research, efforts were made to contribute to the merger of the theories of the Organization, and a holistic examination of the theory of resource dependence on the non-examined strategies, and as a result of the findings in the future became a theory The hypothesis is reached.

İÇİNDEKİLER

GENEL BİLGİLER I
ÖZET…. I
GENERAL KNOWLEDGE III
ABSTRACT III
ÖNSÖZ…… IV
İÇİNDEKİLER V
TABLO LİSTESİ ..... İX
GRAFİKLER TABLOSU X
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... Xİ
KISALTMALAR ..... XİİI

GİRİŞ…. 1

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT YAZININ GENEL GELİŞİMİ
1.1. Örgüt Yazının Gelişimi 3
1.2. Örgüt Teorisinde Çevrenin Önemi 6
1.2.1. Dış Çevreyi Tarama 9
1.2.2. Çevresel Tarama Teknikleri 11
1.2.3. Çevre Kaynaklı Çalışmalar 12
1.2.3.1. Burns ve Stalker Çalışması 12
1.2.3.2. Lawrance Lorsch Çalışması 12
1.2.3.3. Emery ve Trist Çalışması 13
1.2.3.4. J. Thompson Çalışması 15
1.2.3.5. Robert Duncan Araştırması 17

İKİNCİ BÖLÜM
STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM
2.1. Strateji 19
2.2. Stratejik Yönetimde Rekabet Üstünlüğü 21
2.3. Rekabet Analizi 25
2.4. Stratejik Yönetimde Kaynaklar 26
2.5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü 29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL EKOLOJİ
3.1. Örgütsek Ekoloji Kuramı 32
3.2. Ekolojik Niş Kavramı 39

3.2.1. Genelci ve Özelci Örgütler 42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KAYNAK BAĞIMLILIĞI

4.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı 46
4.2. Kaynaklar Ve Önemi 51
4.2.1. Kaynakları Etkileme 54
4.3. Güç 54
4.3.1.Güç ile İlgili Yasalar 57
4.4. Kaynak Bağımlılığı Kuramının Temel Savlarının Değerlendirilemesi 58
4.5. Kaynak Bağımlılığı Ve Örgütsel Ekoloji Kuramlarının Karşılaştırılması 59
4.6. Kaynak Bağımlılığını Azaltma Stratejileri 60
4.6.1. Yöneticilerin – Yönetim Kurullarının Başarısı: 60
4.6.1.1. Yönetim Kurulları 65
4.6.2. Örgüt Yapısını Değiştirme 67
4.6.2.1. Dikey Büyüme 67
4.6.2.2. Birleşme ve Satın Alma 68
4.6.2.3. Çeşitlendirme 70
4.6.2. Örgütler Arası İşbirliği Fırsatları 71
4.6.2.1. Şebeke Örgütlenmeler 72
4.6.2.2. Kooptasyon 75
4.6.2.3. Dış Kaynak Kullanma 75
4.6.2.4. Ortak Girişimler 76
4.6.2.5. Stratejik İttifaklar: 77
4.6.2.6. Birlikler ve Dernekler 80
4.6.3. Örgütün Dış Aktörlerle İlişkilerini Yenilemesi 81
4.6.3.1. Politik Hareketler 81
4.6.3.2. Meşruiyet 82
4.6.3.3. Düzenleyici Faaliyetler 83
4.6.3.4. Normlar ve Sözleşmeler 83

BEŞİNCİ BÖLÜM
ULUSAL VE ULUSLARARASI YAZINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

5.1. Yazın İncelemesi 85
5.2. Yazının Değerlendirilmesi 97

ALTINCI BÖLÜM
ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ

6.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi 101
6.2. Araştırmanın Yapılacağı Evren ve Örneklem 102
6.2.1. Kültür Balıkçılığı 103

6.2.2. Levrek Üretimi 104
6.2.3. Çipura Üretimi 104
6.2.3. Levrek ve Çipura Üretimi Yıllık Trendleri 104
6.2.4. Su Ürünleri Firmalarının Kaynak ve Pazar Tabanlı Görüşler İle Rekabet Üstünlüğü Kavramının Değerlendirilmesi 105
6.3. Araştırma Sorusu 108
6.4. Araştırma Yöntemi 108
6.5. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi 108
6.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçme Aracı 110
6.5.2. Verilerin Analizi 111
6.5.3. Ölçme Aracının Geçerliliği - Güvenilirliği 111
6.5.4. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Kısıtları 112
6.6. Araştırma Modeli 112
6.7. Analiz ve Bulgular 113
6.7.1. Su Ürünleri şirketleri Hakkında Genel Bilgiler 113
6.7.2. Görüşülen Kişiler ve Örgütler 114
6.7.3. Araştırma İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler 118
6.7.4. Niş Genişliğine Göre Genelci ve Özelci Örgütlerin Evrende Kapsadığı Büyüklüğün Hesaplanması 121
6.7.5. Kârlılık Durumlarına Göre Örgütlerin Değerlendirilmesi 123
6.7.6. Rekabet Analizine Göre Genelci ve Özelci Örgütlerin Değerlendirilmesi 124
6.8. Kaynak Bağımlılığını Azaltılması Stratejilerinin Kesim Genişliğine Göre Değerlendirilmesi 126
6.8.1. Yöneticilerin ve Yönetim Kurullarının Başarısı 126
6.8.2. Örgüt Yapısını Değiştirme 126
6.8.2.1. Dikey Büyüme 126
6.8.2.2. Birleşme ve Satın alma 127
6.8.2.3. Çeşitlendirme 128
6.8.3. Örgütler Arası İşbirliği Fırsatları 129
6.8.3.1. Şebeke Örgütlenmeler 129
6.8.3.2. Kooptasyon 130
6.8.3.3. Dış Kaynak Kullanma 130
6.8.3.4. Ortak Girişimler 131
6.8.3.5. Stratejik İttifaklar 131
6.8.3.6. Birlikler ve Dernekler 132
6.8.4. Örgütün Dış Aktörlerle İlişkilerini Yenilemesi 133
6.8.4.1. Politik Hareketler 133
6.8.4.2. Meşruiyet 133
6.8.4.3. Düzenleyici Faaliyetler 134
6.8.4.4. Normlar ve Sözleşmeler 135
6.9. Genelci Ve Özelci Örgütlerin Pazarlama Durumu Analizi 136

6.10. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Bulgular 138
6.11. Rekabet Durumuna Göre Bulgular..... 140
6.12. Örgüt Pazarlarına İlişkin Bulgular 141
6.13. Diğer bulgular 141

YEDİNCİ BÖLÜM
SONUÇLAR VE ÖNERİLER
7.1. Sonuçlar 142
7.2. Öneriler 145

EKLER…..... 148
KAYNAKÇA..... 160

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Örgüt Teorileri Değerlendirme Tablosu 4
Tablo 2. Analiz Seviyesine Göre Örgütler 5
Tablo 3. Örgüt Tipleri ile Örgüt İlişkileri Tablosu 6
Tablo 4. Çevre ve Organizasyon İlişkisinin Örgüt Yapılarına Etkisi 10
Tablo 5. Çevre Tipleri Tablosu 14
Tablo 6. Çevrenin Değişkenlik ve Karmaşıklık Boyutlarına Göre Örgütler 16
Tablo 7. Duncan'a Göre Çevrenin Karmaşıklık ve Değişkenlik Boyutları 18
Tablo 8. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü 31
Tablo 9. Örgütsel Ekoloji Yaklaşımındaki Analiz Birimleri 34
Tablo 10. Organizasyon Ekolojisi Yaklaşımı Değişkenleri 35
Tablo 11. Stratejik Yönetim Açısından Kaynakları Kontrol Yolları 53
Tablo 12. İttifak Türleri 79
Tablo 13. Türkiye'de Yıllık Çipura ve Levrek Üretimi 105
Tablo 14. Su Ürünleri Yetiştiricilik Değişkenleri 106
Tablo 15. Niş Genişliğine Göre Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü 107
Tablo 16. Su Ürünleri Şirketleri Hakkında Genel Bilgiler 113
Tablo 17. Görüşülen Kişiler ve Örgütler 115
Tablo 18. Genelci Örgütler Üretim Kapasitesi 116
Tablo 19. Özelci Örgütlerin Üretim Kapasitesi 117
Tablo 20. Araştırma Örneklemi Genel Bilgiler Tablosu 118
Tablo 21. Genelci ve Özelci Örgütler Kârlılık Bilgileri Tablosu 123
Tablo 22. Genelci ve Özelci Örgütlerin Rekabet Analizine Göre Değerlendirilmesi 125
Tablo 23. Yöneticilerin Çevresel Taleplere Uyması, Kaçınması, Başarısı 126
Tablo 24. Dikey Büyüme Uygulayan Örgütler Tablosu 127
Tablo 25. Birleşme ve Satın Alma Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu 128
Tablo 26. Çeşitlendirme Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu 129
Tablo 27. Şebeke Örgütlenme Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu 129
Tablo 28. Kooptasyon Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu 130
Tablo 29. Dış Kaynak Kullanma Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu 130
Tablo 30. Birlik ve Dernekleri Kullanan Örgütler Tablosu 132
Tablo 31. Politik Hareketler Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu 133
Tablo 32. Meşruiyet Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu 134
Tablo 33. Düzenleyici Faaliyetler Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu 134
Tablo 34. Normlar ve Sözleşmeleri Kullanan Örgütler Tablosu 135
Tablo 35. Pazar Analiz Tablosu 137

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Genelci ve Özelci Örgütler İçin Niş Uyumu 44
Grafik 2. Güç Eğrisi 57
Grafik 3. Yöneticilerin Karşılaştıkları ve Üzerinden Gelinmesi Gereken Krizler 64
Grafik 4. Türkiye'de Levrek ve Çipura Üretimi Değişimi 105
Grafik 5. Türkiye'de Levrek ve Çipura Balıkları Toprak ve Deniz Üretim Miktarları Karşılaştırılması 109
Grafik 6. Türkiye'de Levrek ve Çipura Balıkları Üretim Grafiği 110
Grafik 7. Araştırma Evrenine Göre Örneklem Büyüklüğü 114
Grafik 8. Genelci Örgütler Üretim Kapasitesi 116
Grafik 9. Özelci Örgütler Üretim Kapasitesi 117
Grafik 10. Genelci ve Özelci Örgütler Toplam Gelir Karşılaştırması 119
Grafik 11. Genelci ve Özelci Örgütler Toplam Çalışan Karşılaştırması 119
Grafik 12. Genelci ve Özelci Örgütler Toplam Çalışan Karşılaştırması 120
Grafik 13. Araştırma Evreni Su Ürünleri Üretimi Niş Büyüklüğü 120
Grafik 14. Genelci Örgütlerin Evrende Kapsadığı Niş Büyüklüğü 121
Grafik 15. Özelci Örgütlerin Evrende Kapsadığı Niş Büyüklüğü 122
Grafik 16. Genelci ve Özelci Örgütlerin Evrende Kapsadığı Niş Büyüklüklerinin Karşılaştırılması 122
Grafik 17. Genelci ve Özelci Örgütler Kâr Karşılaştırması 123
Grafik 18. Pazar Analiz Tablosu 137

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Pazar Odaklı Yaklaşım 21
Şekil 2. Kaynak Odaklı Yaklaşım 23
Şekil 3. Porter'ın Rekabette 5 Güç Modeli 25
Şekil 4. İşletmenin Varlıkları 27
Şekil 5. Nişin Tanımlanması 40
Şekil 6. Örgüt ve Çevre İlişkisi 49
Şekil 7. Yöneticilerin Tutulma ve Değiştirilme Süreci 64
Şekil 8. Dikey Bütünleşme 68
Şekil 9. Dâhili Şebeke Ağ Yapıları 73
Şekil 10. Dengeli Şebeke Ağ Yapıları 74
Şekil 11. Dinamik Şebeke Ağ Yapıları 74
Şekil 12. Güç ve Denge 82
Şekil 13. Araştırmanın Modeli 113

KISALTMALAR

Özelci :Özelci Örgütler

Genelci :Genelci Örgütler

CEO :İcra Kurulu Başkanı

OREKA :Otel, Restoran, Kafeterya

GİRİŞ

Modern örgüt teorisinin temellerinin 1960'lı yıllardan itibaren organizasyon yapısı ve durumsal değişkenler arasındaki ilişiklerin ortaya konduğu bir dizi deneysel çalışmayla atıldığı söylenebilir. Çevresel durum, teknoloji, büyüklük ve strateji durumsallık faktörleri olarak örgüt ve yönetim yazınında incelenmeye bu dönemde başlanmıştır (Donaldson,1996,s.1-2). 1975 ve 1978 yılları arasında organizasyon teorisi içerisinde etkili dört yeni teori ortaya çıkmıştır. Oliver Williamson tarafından ortaya konan İşlem Maliyeti Analizi, 1977 yılında John Meyer ve Brian Rowan tarafından ortaya konan Yeni Kurumsal Kuram, yine aynı yıl Micheal Hannan ve John Freeman tarafından yayınlanan Popülasyon Ekolojisi Kuramı ile Jeffrey Pfeffer ve Gerald Salancik tarafından 1978 yılında Örgütlerin Dışardan Kontrolü kitabı ile yayınlanan Kaynak Bağımlılığı Kuramı (Amburgey, Terry, ve Rao, 1996, s.1265) modern sonrası örgüt kuramlarının en önemlileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu örgüt kuramları bolluğu içerisinde örgüt kuramlarının beraber ele alınarak, karşılıklı üstünlüklere dayalı bir meta-teorik birlikteliğin elde edilmesi (Üsdiken ve Leblebici, 2009, s.458-459) örgüt araştırmalarının ve örgüt teorilerinin, örgüt bilimine dönüşebilmesinin yolu olarak değerlendirilmektedir.

Yönetim ve organizasyon yazını teknik kökten beslenen temellerinin etkisiyle örgütler nasıl daha iyi yönetilir sorununa çözüm bulmaya çalışmıştır. Yönetim ve organizasyon yazının gelişim süreci içerisinde yönetimci akımın yanına örgütleri anlamaya çalışan esas derdi örgütleri daha etkili verimli yönetmek yerine anlamak olan sosyoloji-felsefe tabanlı kuramlar gelmiştir. Bu iki ekol günümüzde yönetimci – bilimci ayrımına neden olmuştur. Oysa yönetimcilik ve bilimciliğin birbirinden farklı olmayacağı, birbirini destekleyici olması gerektiği açıktır. Kurt Lewin'e atfedilen "İyi bir teoriden pratik bir şey yoktur." (Uzpeder,2012,s.275) düşüncesi ve "Teorinin gerçek dünyada olmadığını söyleyenler, teorinin gerçekte ne olduğunu anlamayanlardır" (Preis ve Frederick, 2012, s.48) düşüncesi yönetim ve örgüt yazının bilim haline gelmesi sürecinde hiç akıldan çıkarılmaması gereken temel bakış açısı olmalıdır.

Kaynak bağımlılığı kuramı yönetim ve organizasyon yazınının yönetimci tarafında yer almaktadır. Çalışmanın bir diğer önemli kısmını oluşturan kesim genişliği daha çok bilimci tarafta yer alan örgütsel popülasyon ekolojisi teorisinin altında incelenmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü rakipler karşısında elde edilen rekabet üstünlüğünün uzun zamana yayılması veya bir zaman birimi içermeyen tanımıyla yarattığı değerin taklit edilememesinin sağlanmasıdır. Literatür taraması kısmında inceleme bu boyutlarıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kısmında ise Pfeffer ve Salancik tarafından tanımlanan kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin güncel uygulamalarla beraber örgütsel ekoloji yaklaşımının tanımladığı kesim genişliği kuramı bağlamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisinin su ürünleri sektöründe araştırılması gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın su ürünleri sektöründe gerçekleştirilmesinin nedeni genelci ve özelci örgütlerin aynı popülasyon içerisinde bir arada bulunuyor olmaları nedeniyledir. Bu yolla kaynak bağımlılığı kuramının sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi, örgütsel ekoloji kuramı inceleme konularından olan kesim genişliği bağlamında değerlendirilmesi, açıklanması sağlanmaya çalışılmıştır. Yönetim ve organizasyon yazınındaki bilimsel birleşme çalışmalarına katkı sağlanması hedeflenmiştir. Aynı zamanda kaynak bağımlılığı kuramı daha önce incelenmeyen yönleriyle de değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT YAZININ GENEL GELİŞİMİ

Bu bölümde örgüt yazının genel gelişimi, öne çıkan örgüt kuramları incelenmekte, örgüt teorisinde çevrenin önemine değinilerek çevre tarama tekniklerine değinilmektedir. Akabinde örgüt teorisinde çevre kaynaklı çalışmalara yer verilmiştir.

1.1.ÖRGÜT YAZININ GELİŞİMİ

Günümüzün modern örgüt teorisinin temelleri 1960'lı yıllardan itibaren organizasyon yapısı ve durumsal değişkenler arasındaki ilişiklerin ortaya konduğu bir dizi deneysel çalışmayla atılmıştır. Bu çalışmalarda organizasyon yapısı ile örgüt yapısını ilgilendiren değişkenlerin etkisi ortaya konmuş, çevresel durum, teknoloji, büyüklük ve strateji durumsallık faktörleri olarak örgüt ve yönetim yazınında incelenmeye başlanmıştır (Donaldson,1996 s.1.-2).Burns ve Stalker 1961 yılında, Lawrance and Lorsch 1967 yılında, Thompson 1967 yılında çevrenin organizasyonlarca anlaşılması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Burns ve Stalker 1961 yılında değişimin az olduğu ortamda bulunan örgütlerin mekanik örgüt yapısında, değişken yenilikçi çevredeki örgütlerin organik örgüt yapısında olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Woodward 1965 ve Thompson 1967 yılında örgütlerin kullandıkları teknolojinin örgüt yapılarını belirleyen etmenlerden biri olduğunu göstermişlerdir. Blau 1970 ve Pough 1969 yılında örgüt yapılarının örgütün büyüklüğü ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuşlardır. Chandler 1962 yılında örgütlerin uygulayacağı stratejilerin örgütlerin yapısına bağlı olması gerektiğini göstermiştir. 1975 ve 1978 yılları arasında organizasyon teorisi içerisinde etkili dört yeni teori ortaya çıkmıştır. Oliver Williamson tarafından ortaya konan *İşlem Maliyeti Analizi*, 1977 yılında John Meyer ve Brian Rowan tarafından ortaya konan *Yeni Kurumsal Kuram*, yine aynı yıl Micheal Hannan ve John Freeman tarafından yayınlanan *Popülasyon Ekolojisi Kuramı* ile Jeffrey Pfeffer ve Gerald Salancik tarafından 1978 yılında Örgütlerin Dışardan Kontrolü kitabı ile yayınlanan *Kaynak Bağımlılığı Kuramı* (Amburgey,

Terry, ve Rao,1996,s.1265) modern sonrası örgüt kuramları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kuramlardan işlem maliyeti yaklaşımı satın alma veya yapma kararını incelerken, ekoloji perspektifi çevresel seçimi vurgular, kurumsal kuram çerçevesi baskın bir toplumsal düzenle uyumluluğa vurgu yapar, kaynak bağımlılığı teorisi ise örgütsel uyumda iktidarın önemini vurgulamaktadır (Thompson 1967; Pfeffer ve Salancık 1978). Bu kuramlar Tablo 1. de kavramlaştırılmıştır.

Tablo 1. Örgüt Teorileri Değerlendirme Tablosu

Teori	Analiz Düzeyi	Anahtar Kavram	Ana Kavramlar
Örgütsel Ekoloji	Popülasyon	Örgütlerin hayatta kalmaları çevrelerinin seçimine bağlıdır	Örgütsel formlar, popülasyon, Niş, Seçim, Başarısızlık, Gelişme, Yoğunluk
Kurumsallaşma	Örgütsel Alan	Örgütlerin uyum, çevresel meşruiyete uyumlarına bağlıdır.	İzomorfizm, Meşruiyet, Semboller, Normlar, Değerler
Kaynak Bağımlılığı	Örgütler, Alt birimler	Örgütler ve alt birimler kaynakları güçlerini en üste çıkarmak ve bağımlılığı azaltmak için değiştirir.	Kaynaklar, Değişim, Belirsizlik, Güç Bağımlılığı, Özerklik
İşlem Maliyeti	Değişim Kararı	Örgütler hizmetleri veya nesneleri yapmak veya satın almak için karar verirler	Değişim, Kontratlar, Pazar, Hiyerarşi, Etkinlik, Sınırlı Rasyonellik

Kaynak: Knoke David, "Changing Organization", 2011, s.43

Örgüt teorilerinin analiz seviyelerinde göre gruplandırılması ise şu şekilde yapılmaktadır:

Tablo 2. Analiz Seviyesine Göre Örgütler

Analiz Seviyesi	Kapalı Sistem Yaklaşımları		Açık Sistem Yaklaşımları	
	1900-1930 Rasyonel modeller	1930-1960 Doğal modeller	1960 - 19970 Rasyonel Modeller	1970 - Doğal Modeller
Sosyal Psikoloji	Bilimsel Yönetim (Taylor,1911)	İnsan İlişkileri (Whyte,1957)	Sınırlı Rasyonellik (March ve Simon 1958)	Organizasyonlar (Weick, 1979)
	Tercih Yapma (Simon,1945)		Durumsallk Teorisi (Lawranve ve Lorsach, 1967)	
Yapısal	Bürokratik Teori (Weber,1947)	İnsan İlişkileri (Mayo,1945)	Rekabetçi Yapılar (Woadward 1965, Pugh 1967 ve Blau 1970)	Sosyo – Teknik Sistemler (Miller, Rice, 1967)
	Yönetsel Teori (Fayol,1949)	Conflict Model (Gouldner,1954)		
Çevresel			İşlem Maliyeti Teorisi (Willamson, 1975)	Organizasyon Ekolojisi Teorisi (Hannan ve Freman 1977)
			Bilgi Tabanlı Teori (Nonaka, Takauchi 1995)	Kaynak Bağımlılığı (Peffer ve Salancik, 1978)
				Kurumsal Teori (Selznick 1949, Rowan Meyer 1977, Dimaggio Powell 1983)

Kaynak: Magalhães Rodrigı ve Sanchez Ron, "Autopoiesis in Organization Theory and Practice", 2009, s.17

Örgüt tipleri ile örgütler arası ilişkilere bakarak hangi durumlarda hangi teorileri kullanmanın doğru olacağı hakkında Daft tarafından yapılan çalışma Tablo 3.'de sunulmuştur. Buna göre; Farklı örgüt tiplerinin iş birliği içerisindeki oldukları alanlarda ağ birlikleri, rekabet halinde oldukları anlarda kaynak bağımlılığı, benzer örgütlerin rekabet halinde oldukları zamanlarda ilişkilerini anlamak için popülasyon ekolojisi kuramı benzer örgütlerin işbirliği halinde oldukları zaman ise kurumsallaşma teorisini kullanmak önerilmektedir.

Tablo 3. Örgüt Tipleri ile Örgüt İlişkileri Tablosu

		Örgüt Tipi	
		Farklı	Benzer
Örgüt ilişkileri	Rekabet	Kaynak Bağımlılığı	Popülasyon Ekolojisi
	İşbirliği	Ağ birlikleri	Kurumsallaşma

Kaynak: Daft Richard, "Organization Theory and Design", 2010, s.180

1.2. ÖRGÜT TEORİSİNDE ÇEVRENİN ÖNEMİ

Herhangi bir organizasyonun çevresi "onu kuşatan, etkileyen tüm koşulların, olayların ve etkilerin toplamı" olarak düşünülebilir. Çevre pek çok faktörün etkisi altında olması nedeniyle oldukça karmaşıktır. Çevrenin doğası devamlı değişimden dolayı dinamik, örgüt üzerindeki etkisi çok boyutlu ve derindir. Bir örgüt çevresinin parçasıdır. Örgütler kendilerini çevrenin gerçeklerine adapte etmeli, çevrenin sağladığı fırsatları ve tehditleri devamlı değerlendirmek, istenen ve istenmeyen faktörlerin de farkına varmak durumundadırlar (Jeyarathmm, 2008,s.46).

Örgüt çevresinin belirlenmesinde temel olarak iki boyut ele alınmaktadır. Bunlardan ilki tahmin edilemeyen değişimin boyutunu belirleyen belirsizlik diğeri de örgütün çevresindeki bileşenlerin sayısı ve örgütün bileşenler hakkındaki bilgisinin düzeyine bakan çevresel karmaşıklık derecesidir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013, s.38).

Örgütlerin çevresinin incelenmesinde öz olarak olmasa da vurguladıkları boyut olarak farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örgütler için önemli olan çevre bileşenlerinin etki derecelerinin farkında olmaktır. Bu yaklaşımların ilkinde, birinci çevresel boyut örgütler için temel gereksinim duyulan sermaye, insan, yönetim ve teknik konular gibi ana üretim faktörlerini barındıran kısımdır. İkinci çevresel boyut örgütlerin sosyal çevreleridir. Sosyal çevrelerde müşterilerin, tedarikçilerin, çalışanların, sermayedarların, halkın ve kamunun örgütlerden beklentileri ve taleplerine odaklanılır. Üçüncü çevre boyutunda örgütlerin fırsat ve kısıtlarını barındıran ekonomik teknolojik, sosyokültürel ve etik çevre yer almaktadır (Koontz,O'Donnel ve Weihrich,1987, s.74-75). Örgütlerin dördünce çevresel boyutunda ise yasal ve politik çevre yer almaktadır. Yasal çevre örgütleri ilgilendiren kanunları, düzenlemeleri, her kademedeki kamu taleplerini içermektedir. Politik çevre ise farklı çıkar gruplarının veya onların temsilcilerinin meydana getirmiş olduğun baskının incelendiği çevre boyutudur (Brown ve Moberg, 1980, s.41).

Diğer bir çevre sınıflandırmasında ise örgütlerin çevresi yakın çevre, genel çevre olarak çevreninin gruplanabildiği görülmektedir. Örgütlerin yakın çevresi onun sektörel/iş çevresidir. Bu çevrenin içinde rakipler, tedarikçiler, müşteriler, olası rakipler ve ikame ürünler yer almaktadır. İşletmenin yakın çevresi, işletme ile direkt olarak ilişkide bulunan unsurlardan meydana geldiğinden işletme faaliyetleri üzerindeki etkisi yüksektir.

Genel çevre örgütlerin yakın çevresinde ilişki içerisinde olunmayan, ancak yapısı itibariyle örgütleri etkileme ihtimali olan çevresidir. Her örgüt için genel çevre analizi örgütün yapısına göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle işletmeler veya alt birimleri dış çevre unsurlarının analizini kendi özelliklerini, çevre ile ilişki

derecelerini, olayların olasılık derecelerini ve olayların işletmeleri için önem derecelerini göz önüne alarak yapmaları gerekir (Ülgen ve Mirza,2010,s.142-143).

Örgütsel çevre analizinde dış çevre analizi ile birlikte kendi içine dönerek işletme analizini de gerçekleştirmelidir. İç çevre analizi örgütün sahip oldukları varlık ve yetenekler ile ilgilidir (Akgemici ve Güleş,2010,s.35). Özellikle kaynak tabanlı stratejik yönetim görüşü bu yaklaşımı esas almaktadır. Dış çevre analizi örgütün çevresindeki fırsat ve tehditleri tespiti ile ilgilidir. Fırsat ve tehdit yaklaşımını esas alan bu görüşün adı pazar tabanlı görüştür.

Örgütsel Çevre Analizinde Çevre Bileşenleri

Yakın Çevre Faktörleri

1. Pazar Çevresi
2. Tedarikçiler
3. Müşteriler
4. Görev Çevresi
5. Rekabetin Şiddeti

Genel Çevre Faktörleri

1. Demografik Çevre
2. Teknolojik Çevre
3. Sosyo-Kültürel Çevre
4. Ekonomik Çevre
5. Politik Çevre
6. Düzenleyici Çevre

7. Uluslararası Çevre

1.2.1. Dış Çevreyi Tarama

Yönetim bilimine stratejik bakış çerçevesinden bakıldığında iki temel yaklaşım vardır. Bunlardan ilki "*Pazar*" temelli yaklaşım diğeri de "*Kaynak"* temelli yaklaşımdır. Çevreye ister stratejik yönetim açısından bakılsın ister örgüt teorisi açısından bakılsın çevrenin önemi yadsınamaz. Çevre ekonomik, sosyal, demografik, ekolojik, politik, yasal, siyasi, teknolojik, ve rekabetçi eğilimleri ve gelişmeleri örgütlerin yararı ve zararına olabilecek durumları içerisinde barındırmaktadır (David, 1996, s.9). Örgütlerin çevresi benzer etmenlerden oluşsa da bulundukları yer ve kullandıkları kaynaklara göre birbirinden farklılık gösterebilmektedirler. Örneğin şehir merkezinde yer alan bir üniversiteyle taşrada olan bir üniversitenin çevrelerinin getirdiği fırsat ve tehditleri de aynı işi yapmalarına rağmen faklı olacaktır (Hicks,1972,s.83).

Örgütlerin dış çevrelerine gösterdiği ilgi pek tabi örgütlerin yönetimlerinin bilmek istedikleri, önem verdikleri konulara bağlı olarak da değişmektedir. Çevre sürekli değişm halindedir. Değişim büyüdükçe örgütlerin çevre hakkında bilgi toplamasının ve konum almasının önemi de artmaktadır (Hodgetss, 1997, s.65).

Örgütler çevrelerine uyum göstermek, kontrol altında tutmak, yönetmeye çalışmak ve yapabiliyorsa da kendisine göre şekillendirmek durumundadır. Çevresel tarama teknikleri ile enformasyon çevreden örgüte akmakta, bu bilgiler kullanılarak katma değer oluşturulmaktadır (Barney ve Clark,2007 s.19).

Dış çevreyi anlamak için yapılması gereken işlem basamakları şu şekilde özetlenebilir:

Tarama: Çevresel değişikliklerin ve eğilimlerin erken sinyallerinin tanımlanması

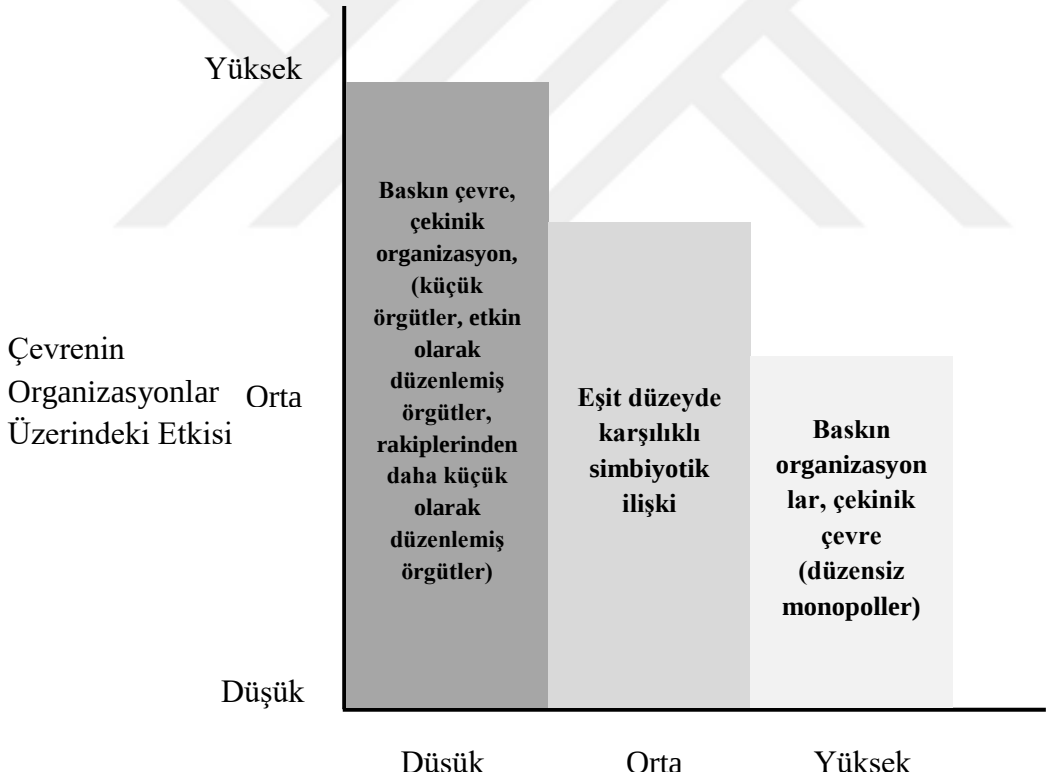
İzleme: Çevresel değişiklikler ve eğilimlerin devam eden gözlemleri yoluyla anlam bulma

Tahmin Etme: İzlenen değişiklikler ve eğilimler temel alınarak öngörülen sonuçların tahminlerinin geliştirilmesi

Değerlendirilme: Çevresel değişikliklerin zamanlamasını ve önemini belirleme (Hitt,Ireland ve Hoskisson, 2010, s.35)

Çevrenin ve organizasyonların çevre üzerindeki etkisi Tablo 4.'de sunulmuştur. Khandwalla'ya göre çevrenin örgütler üzerindeki etkisi yüksek olduğunda küçük yapıda örgütler çevrenin örgütler üzerindeki etkilerinin dengeli olduğu durumlarda simbiyotik ilişkiye olanak veren örgüt yapıları, organizasyonların çevre üzerindeki etkilerinin yüksek olduğu durumlarda ise monopoller önerilmektedir.

Tablo 4. Çevre ve Organizasyon İlişkisinin Örgüt Yapılarına Etkisi



Kaynak: Khandwalla P.N., "The Design of Organizations", 1977

1.2.2. Çevresel Tarama Teknikleri

En çok kullanılan çevresel tarama teknikleri şunlardır:

- Ekonometrik Model
- Trend Analizi
- Regresyon Analizi
- Delfi Tekniği
- Benchmarking
- Casusluk
- Uzman Değerlendirme Metodu
- Satış Güçler Birleşim Metodu
- Ekstrapolasyon
- Hareketli Ortalamalar
- Üssel Düzgünleştirme
- Simülasyon
- Morfolojik Analiz
- Oyun Teorisi
- Fuzzy Mantığı
- Monte Karlo Methodu
- Genetik Algoritmalar
- Araştırma (Jeyarathmm, 2008,s.59).

1.2.3. Çevre Kaynaklı Çalışmalar

Modern örgüt teorisi ile çevre kavramı açık sistem yaklaşımı çerçevesinde örgüt yazınında incelenmeye başlanmıştır. Örgüt teorisine göre çevre örgütün sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlamak mümkündür. Çevre örgütler üzerinde baskı oluşturmada önemli bir bileşendir. Örgütler uygulayacakları strateji ve yapılarla ilgili olarak, genellikle dış çevreden gelen isteklere göre konum almaktadır (Bolat ve diğ.,2008,s.72). Çevre konusunda önde gelen çalışmalar şunlardır:

1.2.3.1.Burns ve Stalker Çalışması

Bu çalışmalarında Burns ve Stalker örgütleri mekanik ve organik olarak iki guruba ayırmışlardır. Mekanik örgüt yapılarının sabit bir çevrede kalıplaşmış işler yapan işletmeler için en uygun yapı olduğu, organik örgüt yapılarının ise çevrenin dinamik ve belirsiz bir durum aldığı, zamana göre değişmenin kaçınılmaz olarak gerçekleştirmesi gerektiği zamanlarda organik örgüt yapıları kullanılması gerektiği ortaya konmuştur (Taşkın, 2013, s.106-107).

Buna göre mekanik örgütler çevresel şartların çok fazla değişmediği, daha katı ve belirli kurallara bağlı olarak hareket eden örgütleri tanımlarken, organik örgütler ise çevresel şartların çok hızlı değiştiği, belirsizliğin fazla olduğu esnek yapıları tanımlamak için kullanılmıştır.

Burns ve Stalker'in çalışmasında çevrenin durgun ve düzenli olacağı durumlarda mekanik örgüt yapısı ile başarılı olunabileceğini, çevrenin dinamik ve değişken olduğu durumlarda organik örgüt yapıları ile başarının yakalanabileceğini belirtilmiştir. (Rue ve Byars,1983,s.218).

1.2.3.2. Lawrance Lorsch Çalışması

Lawrance ve Lorsch Amerika Birleşik Devletlerinde plastik, ambalaj ve gıda sanayinde toplam on işletme üzerinde inceleme yapmıştır. Yapılan çalışmalarda *farklılaşma* ve *bütünleşme* kavramı ortaya konmuştur. Farklılaşma kavramında örgütteki yöneticiler ve alt birimler farklı amaçları olduğu için yapılarının farklı

olacağını, bütünleşmede ise örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken çevreye uyum sağlamak amacı ile gerçekleştirdiği iş birliği ve koordinasyon seviyesini ifade etmektedir (Dinçer, 1992, s.120).

Değişik çevre koşulları altında hangi tip örgüt yapısının uygun olacağı bu çalışmada farklılaşma, koordinasyon, çevre ve belirsizlik kavramları kullanılmıştır. Bu çalışmaya göre "Bir organizasyon biriminin iç yapısı (farklılaşma ve bütünleşme) ilgili çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekil alacaktır. Dinamik ve değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış ve bütünleşmiş olması uygun olurken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimleri arasında fazlaca bir farklılaşma gerekmeyecektir. Birinci guruptaki organizasyon birimleri bütünleşme araçlarını kullanırken ikinci guruptakiler için bilinen araçlar; örneğin biçimsel organizasyon yapısı, ilke prensip ve yöntemler; plan ve bütçeler koordinasyonu sağlamak için yeterli olacaktır. Bu çalışma neticesinde en iyi organizasyon yapısını olmadığı organizasyonların yapılarının çevreye göre şekillendiği belirtilmiştir.

1.2.3.3.Emery ve Trist Çalışması

İngiltere'de Tavistock Enstitüsünden Eric Trist ve K.W. Bamford tarafından yürütülen araştırmada, kömür ocaklarında çalışan işçilerin araç, gereç ve üretim yöntemlerinde meydana gelen değişimlerden ne şekilde etkilendiklerini tespit edilmeye çalışılmıştır. Önceden küçük ve birbirini tanıyan ve rakip olarak çalışan guruplar yeni bir yöntem denemesiyle birleştirilerek 50 kişiden oluşan yeni gruplar haline getirilmiştir. Bu birleşme sonucunda işçiler küçük gruplardaki sosyal statülerini, rollerini ve duygusal yönden tanıdıkları çok iyi anlaştıkları arkadaşlarını kaybetmişler ve performansları düşmüştür. Bu araştırma da teknik değişikliklerin işçilerin çevrelerindeki sosyal ilişiklerini de değiştirdiği, biçimsel olmayan örgütün oluşmasını ve böylece duygusal ilişkilerin ortaya çıkmasını engellediği bunun da verimliliği azalttığı tespit edilmiştir (Tunçer, 2012, s.102-103).

Tavistock Enstitüsünde yaptıkları çalışmada çevre tiplerini dört guruba ayırmıştır. Buna göre;

Tablo 5. Çevre Tipleri Tablosu

Çevre Tipi	Değişim Hızı	Karşılıklı İlişkilerin Kuvveti
1	Durgun (Az)	Dağınık (Az)
2	Durgun (Az)	Yoğunlaşmış (Orta - Yüksek)
3	Dengesiz (Yüksek)	Tepki Gösterici (Orta - Yüksek)
4	Çalkantılı (Çok Yüksek)	Karşılıklı bağlı (Yüksek)

Kaynak: Robbins S., "Organization Theory", 1987, s. 154

1. Çevre tipi olan durgun dağınık çevre, bir organizasyon için en az tehlike barındıran doku yapısıdır. Bir defa değişim hızı çok düşüktür. İkinci, çevresel unsurlar arasındaki ilişkiler zayıftır. Bu durumda bir organizasyondaki karar organları, büyük ölçüde belirlilik şartları altında, kısa vadeli ve tek taraflı kararlar verirler.

2. Çevre tipi olan durgun – yoğunlaşmış çevre, değişim hızı az olmakla beraber, bazı çevresel unsurların bir araya gelerek bazı birlikler, koalisyonlar oluşturdukları durumu ifade etmektedir. Örneğin, pazarlama kanalının son halkasını oluşturan perakendecilerin birleşik bir perakendeciler birliği kurması bu çevre yapısına örnek verilebilir.

3. Çevre tipi olan dengesiz – tepki gösterici çevre, ilk iki türden daha karmaşıktır. Bu tür çevreye örnek oligopol türü bir yapıdır. Böyle bir yapıda benzer konuda çalışan organizasyonlar hem birbirileri ile yarışmakta hem de birbirleri ile ilişki içerisindedirler. Yatay bütünleşmeler ve işletmeler arası birleşmeler organizasyonların bu tür çevre unsurlarına karşı bir cevabı, tepkisi olarak değerlendirilebilir.

4. Çevre tipi olan çalkantılı çevre, organizasyonlar için ilişki kurmanın ve yürütmenin en zor olduğu bir çevresel ilişki topluluğudur. Bu tür bir çevrede hem

değişim hızı çok yüksektir hem de bir çevre unsurundaki değişim diğer çevre unsurlarını da etkilemektedir. Organizasyonun üzerinde bulunan temelin hareket halinde olduğu söylenebilir. Daha önceki çevresel unsurlarla ilişki kurmakta kullanılan taktik, strateji ve faaliyetler gibi yollar, bu dördüncü çevre tipi için yeterli değildir. Çok taraflı anlaşmalar bu çevre tipi için en uygun yöntemdir (Koçel, 2007, s.230-231).

1.2.3.4.J. Thompson Çalışması

Thompson açısından örgütler 3 alt sisteme ayrılır. Bu alt sistemler 1. Teknik (operasyonel) alt Sistem 2. Koordinatif (organizasyonel, yönetimsel) alt sistem 3. Kurumsal (stratejik-institutional) alt sistemlerdir. Teknik Alt Sistem işletmenin sahip olduğu teknolojinin fiilen kullanıldığı, işlerin fiilen yapıldığı, teknik ve rasyonellik esaslarına göre çalışan alt sistemlerdir.

Kurumsal (veya stratejik) alt sistem işletmenin amaçlarının, strateji ve politikasının belirlendiği alt-sistemlerdir. Bu sistem ilgili çevre unsurları ile direkt temas halinde olan, onlardaki gelişmeleri izleyen ve gerekli amaç strateji değişikliklerini gerçekleştiren alt sistemlerdir. Koordinatif alt sistem ise kurumsal düzeyin uzun vadeli amaç ve planlarını kısa vadeli uygulanabilir amaç ve planlar haline dönüştüren alt-sistemdir. Bu alt sistem teknik sistemin sınırlarının kurumsal bünyenin kararlarını etkilemesini sağlar.

Thompson çevre unsurlarını iki boyut üzerinden incelemiştir. Bunlar durgun–değişken ve basit – karmaşık kavramlarıdır. Bunların oluşturduğu matris şöyledir.

Tablo 6. Çevrenin Değişkenlik ve Karmaşıklık Boyutlarına Göre Örgütler

Çevre Tipi

Değişkenlik / Karmaşıklık	Durgun	Değişken
Basit (Homojen)	I	II
Karmaşık (Heterojen)	III	IV

Kaynak: Koçel Tamer, "İşletme Yöneticiliği", 2007, s.233

Bu matirise göre I. Bölgede mekanik örgüt yapısı en uygunken IV. Bölgede organik örgüt yapısı en uygundur. II.ve III. Bölgede ise bu ikisi arasında yer almaktadır. Organizasyonun çevresel özelliklerinin önemi IV'e yaklaştıkça artacaktır.

Hangi çevresel unsurlarla nasıl ve ne zaman ilişki kurulacağının kararı strateji olarak tanımlanmaktadır. Thomson'a göre organizasyonlar çevrelerindeki değişime uymaya çalışırken üç ayrı yol izleyebilir (Koçel, 312, s.233).

- Organizasyon içi stratejiler
- Çalışma alanı seçimi stratejiler
- Organizasyonlar arası stratejilerdir.

Stratejiler	Örnekler
1. Organizasyon İçi	- Dış Etkileri Azaltıcı Önlemler (Buffering) - Dış Çevredeki Değişiklikleri Azaltma (Leveling, Smothing) - Kestirme (Forecasting) - Kemer Sıkma (Raitoning)
2. Çalışma Alanı Seçimi (Diversification)	-Başka faaliyet alanına girme
3. Organizasyonlar Arası	I. Dayanışmaya dayananlar - Anlaşma Yapma (Contracitng) - İçeriden İlişki Kurma (Coopting) - Ortak Teşebbüs (Joint Venture) II. Rekabete Dayanan - Rekabeti Esas Alma - Alternatifleri Açık Tutma

1.2.3.5.Robert Duncan Araştırması

Robert Duncan çevrenin kavramlaştırılmasını basit-karmaşık ve statik-dinamik (durgun-değişken) boyutları kullanılmıştır. Statik dinamik boyutu karar organlarının dikkate alma zorunda kaldığı çevresel faktörlerin zaman içerisindeki değişme derecesini ifade eder. Basit karmaşıklık boyutu karar organlarının almak zorunda kaldığı faktörlerin azlığını ve birbirine benzemesini ifade eder.

Tablo 7. Duncan'a Göre Çevrenin Karmaşıklık ve Değişkenlik Boyutları

	Basit	**Karmaşık**
Dinamik	Oldukça Yüksek Hissedilen Belirsizlik	Yüksek Hissedilen Belirsizlik
Statik	Düşük Hissedilen Belirsizlik	Oldukça Az Hissedilen Belirsizlik

Kaynak: Robbins S., "Organization Theory", 1987, s.160

Bu iki ana boyutun yanında algılanan belirsizlik boyutu da incelenmiş belirsizliğin karar organlarını nasıl etkilediği ele alınmıştır. Bu araştırmanın ulaştığı en önemli sonuç bir organizasyonun etkinliğinin, kullandığı karar mekanizmaları ile karar organlarının yapısının, çevresel unsurların özelliklerine uygun olmasına bağlı olduğunu vurgulamasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM
STRATEJİ ve STRATEJİK YÖNETİM

Bu bölümde strateji kavramı incelenerek, strateji yönetiminde en temel amaçlardan birisi olan rekabet üstünlüğü ve rekabet analizi kavramları araştırılmıştır. Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için kullanılan "Pazar ve Kaynak Tabanlı" rekabet üstünlüğü bakış açıları incelenmiştir. Bölümün son kısmında ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaklaşımı irdelenmiştir.

2.1. STRATEJİ

Stratejinin hedefi durgun veya değişen bir çevre ortamında müşteriler için değer yaratarak içinde bulunulan pazarda örgütlerin başarısı için uygulanan plan ve yöntemler toplamıdır. Stratejin en genel kabul gören tanımlarından biri: "Bir firmanın devamlı değişen ve bu şekilde rekabeti de değiştiren rakipleri karşısında rekabet avantajını sürdürecek şekilde alabileceği en iyi konumu bulmaktır" (Barney ve Hesterly, 2015, s.26). Daha özel olarak, strateji örgütlerin hareketlerini yönlendirerek kaynaklarını ve yeteneklerini etkin ve ayırt edici kullanarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeyi hedefler. Bunun için rakiplerden daha yüksek seviyede performansa ulaşmak ve hissedarları tatmin etmek gerekir.

Stratejik kararlar için dört adımdan söz edilebilir.

1. Organizasyonların uzun dönem amaçlarını ve faaliyet alanlarını tanımlanarak
2. Değer yaratma süreçlerinin tanımlanması
3. Kaynak ve yeteneklerin yönetimi
4. Çevredeki değişimlerin sürekli takip edilerek adaptasyonun sağlanması (Sempells ve Hofman, 2013, s.7).

Strateji yaklaşımında iki temel anlayış vardır. İlki Chandler'le başlayan Mintzberg ve Porter ile devam eden pazar tabanlı görüştür. Diğeri Schumpeter ile başlayan Penrose, Barney, Hamel ve Prahaland ile devam eden kaynak tabanlı görüştür. Pazar tabanlı görüşe göre rekabet üstünlüğünün uzunca bir takvim zamanını

içermektedir. İkinci stratejik yönetim yaklaşımı kaynak tabanlı görüştür. Bu yaklaşıma göre rekabet üstünlüğü kaynakları, becerileri ve temel yetenekleri geliştirerek devamlılığın ve taklit edilemezliği sağlanması ile mümkün olur (Wheelen ve Hunger, 2010, s.188).

Stratejik görüş, rekabet üstünlüğü bulunmayan ve rakiplerinin kendi üstünlük ve verimliliklerini devamlı arttırmaları sonucu verimliliğini her geçen gün kaybeden örgütlerin piyasadan çekileceğini öne sürer (Marşap, 2017, s.42).

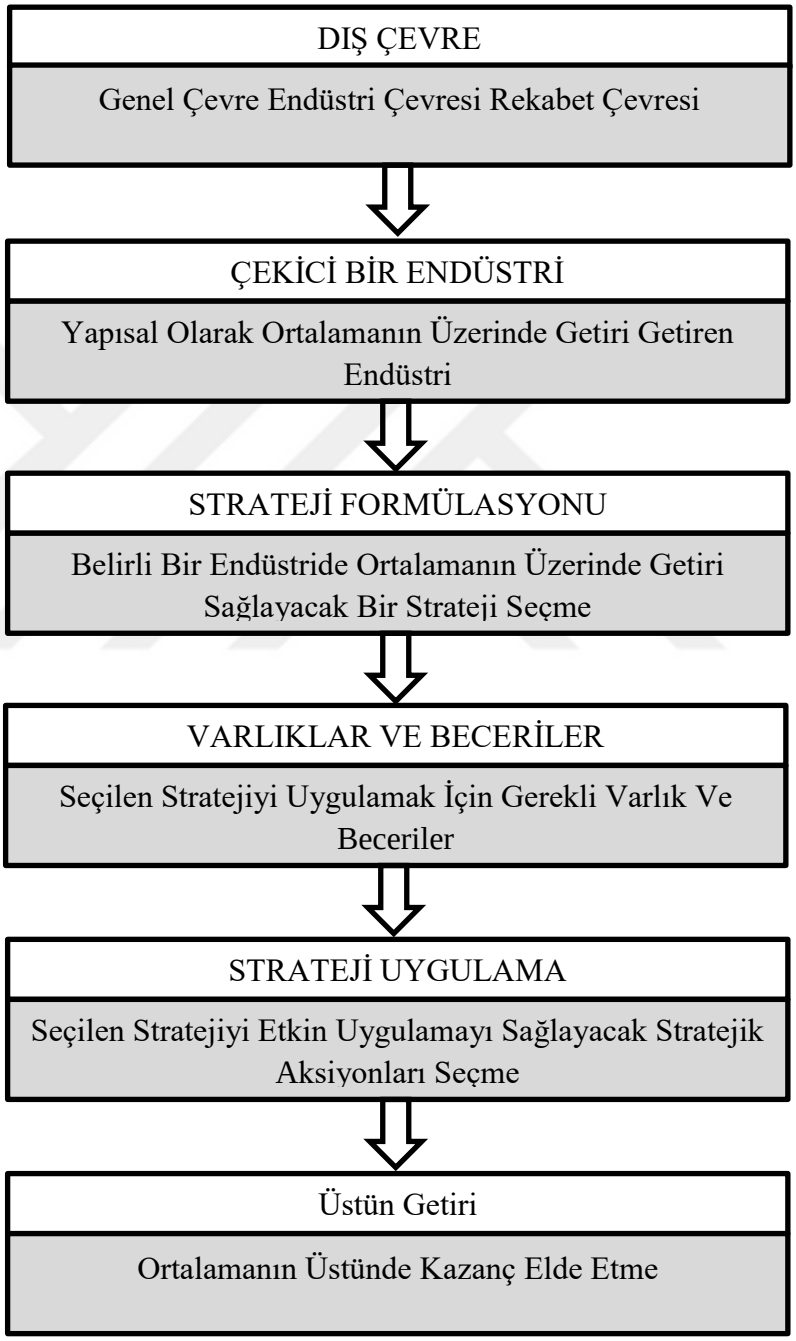
Stratejik yönetim örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgüt ve çevre arasındaki uyumu sağlamak için hayata geçirilen planlanmış ve gerçekleştirilmiş stratejileri kapsar. Stratejik yönetim organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için fonksiyon üstü kararların formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimidir. Stratejik yönetimin yaklaşıma göre stratejik yönetim örgütsel başarıyı sağlamak için yönetim, pazarlama, finans/muhasebe, üretim/operasyonlar, araştırma ve geliştirme ve bilgi sistemlerinin bütünleşmesine odaklanır. Buna göre stratejik yönetimin kapsamı herhangi bir operasyonel yönetim alanından daha geniştir. Stratejik yönetim organizasyonun tümüne yöneliktir (Bakoğlu, 2010, s.3).

Yöneticilerin stratejik konum almak için sorduğu soru şudur "Rekabetçi çevrede ne tür değişiklikler ve yeni trendler meydana gelmektedir? Bizim rakiplerimiz kimler ve onların güçlü ve zayıf yanları nelerdir?, Müşterilerimiz kim?, Ne tür ürün veya hizmetleri önerebiliriz ve bunları nasıl en verimli kullanabiliriz?, Sektörde gelecekte ne tür değişiklikler olabilir?, Oyunun kurallarını nasıl değiştirebiliriz?" Gibi sorulara verilen cevaplar organizasyonlar ve çevre arasında doğru pozisyonu alabilmek ve rakip örgütlere cevap verebilmek için seçim yapma imkanını kolaylaştırır. Üstün performans için şans yeterli değildir. Üstün performans yöneticilerin seçimleri ile sağlanabilir. Üst yönetim örgütün temel stratejisi çerçevesinde stratejik kararları kullanarak örgütü yönlendirmektedir. (Daft, 2010, s. 239).

Amaç ve hedeflerini örgüt popülasyonun ortaya koyduğu başarılı olma yöntemine göre uyarlayan kuruluşların gelişmeleri çevresinin farkında olmayan örgütlere göre çok kolay olmaktadır (Yücel, Gökdeniz ve Erbaşı, 2006, s.215).

2.2. STRATEJİK YÖNETİMDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Stratejik yönetimde kaynak ve pazar tabanlı olmak üzere iki temel bakış açısı bulunmaktadır. Pazar tabanlı bakış açısının temelinde dışarıdan içeriye bakış açısı vardır..



Şekil 1. Pazar Odaklı Yaklaşım

Kaynak: Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E., "Strategic Management", 2005, s.16

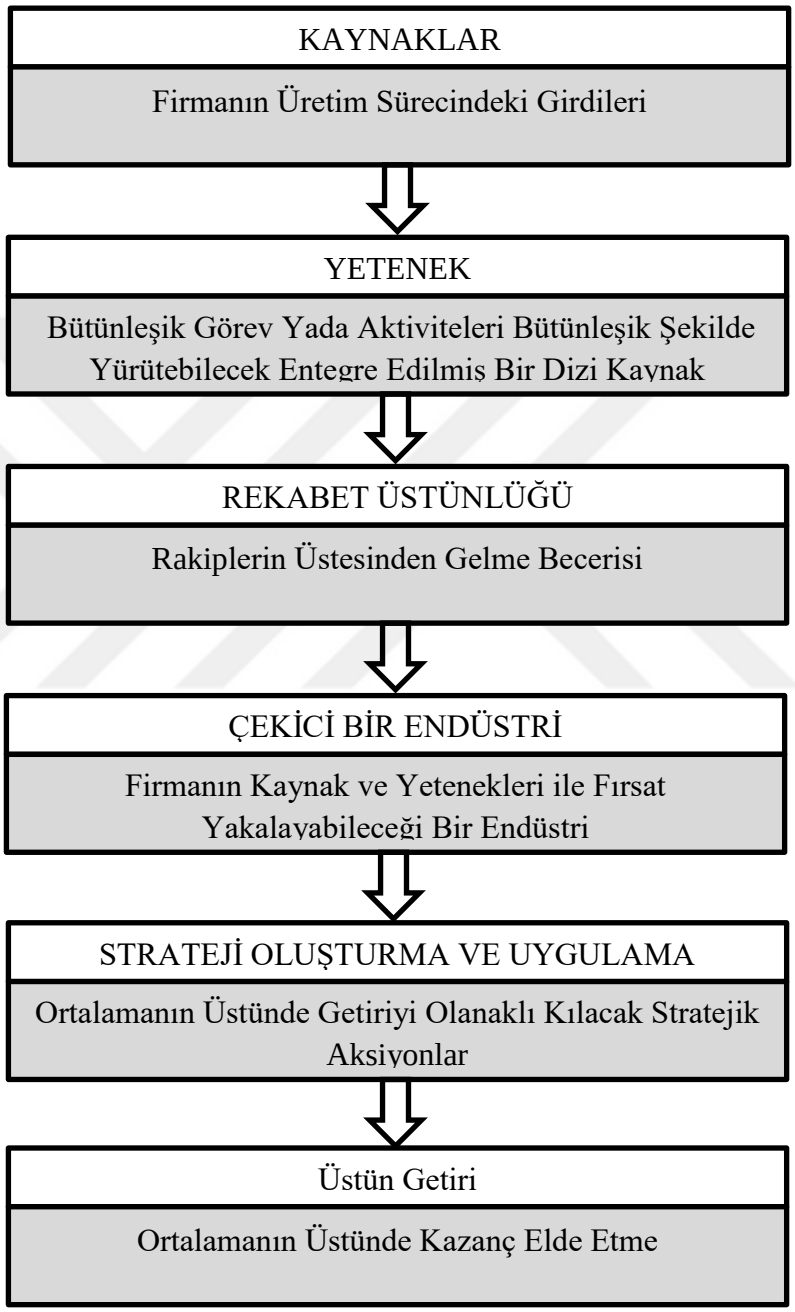
Bu yaklaşımın anahtar kelimeleri organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmak buna göre fırsat ve tehditleri gözlemleyerek pozisyon alacak stratejileri geliştirmektir. Dışarıdan içeriye bakışına göre ortalamanın üzerinde bir getiri şu şekilde sağlanır. Dışarıdan içeriye bakış perspektifi incelendiğinde ilk aşamada dış çevre analizinin yapılması, arkasından çekici bir endüstri alanının bulunması, uygun stratejinin formülasyonu, varlık ve becerilerin belirlenen amacı gerçekleştirmek için yönlendirilmesi, stratejinin uygulanması ve arkasından üstün getirinin elde edilmesi sağlanır. Kaynak tabanlı bakış açısında ise örgütler yeteneklerini ve güçlerini arttırmalı ve geliştirmelidir. Buna göre örgütler kendi kaynakları ile uyumluluk gösterecek çevre ve pozisyonları aramaktadır. Yani firma öncelikle içeriden dışarıya doğru bakmaktadır (Bakoğlu, 2010, s.42).

Kaynak yaklaşımı stratejisileri, harekete geçmek için farklı bir yaklaşım önermektedir. Bu yaklaşım işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri için öncelikle sahip oldukları kaynakları geliştirmelerini ve kullanmalarını savlar. Pazar (Fırsat) yaklaşımı dış çevrenin analiziyle ortaya çıkacak cazip sektörlerin sunduğu fırsatlar üzerine yoğunlaşmasına karşın, kaynak yaklaşımı dikkati işletmelerin kendi iç çevrelerinin analizi sonucu ortaya çıkacak olan varlık ve yeteneklere çeker (Ülgen ve Mirze, 2010, s.75). Kaynak temelli yaklaşım firma performansları arasındaki farklılıkları açıklarken endüstri ve pazar yapısından ziyade bazı firmaların farklı müşteri ihtiyaçlarını daha etkin ve verimli karşılayabilmelerine odaklanır.

Kaynak tabanlı yaklaşım bir işletmenin üstünlük ve zayıflıklarının analiz edilmesiyle ilgili bir bakış açısı sunmaktadır. Bu bakış açısı işletmenin rekabet üstünlüğünün işletmenini özel durumu ve kontrol edebileceği kaynaklara bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Barnay'e göre kaynak tabanlı teorinin 2 varsayımı bulunur.

1. Kaynak farklılığı: D.Ricardo ve Shumpeter'in düşüncelerini geliştiren Penrose'a göre bir işletmenin varlıkları üretim kaynakları paketi olarak düşünülebildiğini belirterek, her iş için işletmelerin farklı bir kaynak paketine sahip olduğunu ifade etmiştir.

2. Kaynak hareketsizliği: Çevreden gelen fırsat ve tehditlere cevap verebilmek için gerekli bazı kaynaklar ya çok pahalı veya her firmanın sahip olamayacağı, taklit edemeyeceği bir niteliğe sahiptir.



Şekil 2. Kaynak Odaklı Yaklaşım

Kaynak: Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E., "Strategic Management", 2005, s. 17.

Bir işletmenin sahip olduğu kaynak paketi çevre fırsatlarını ve tehditlerini karşılamaya yetiyorsa o işletme sürdürülebilir bir yapıya sahip demektir. Ancak

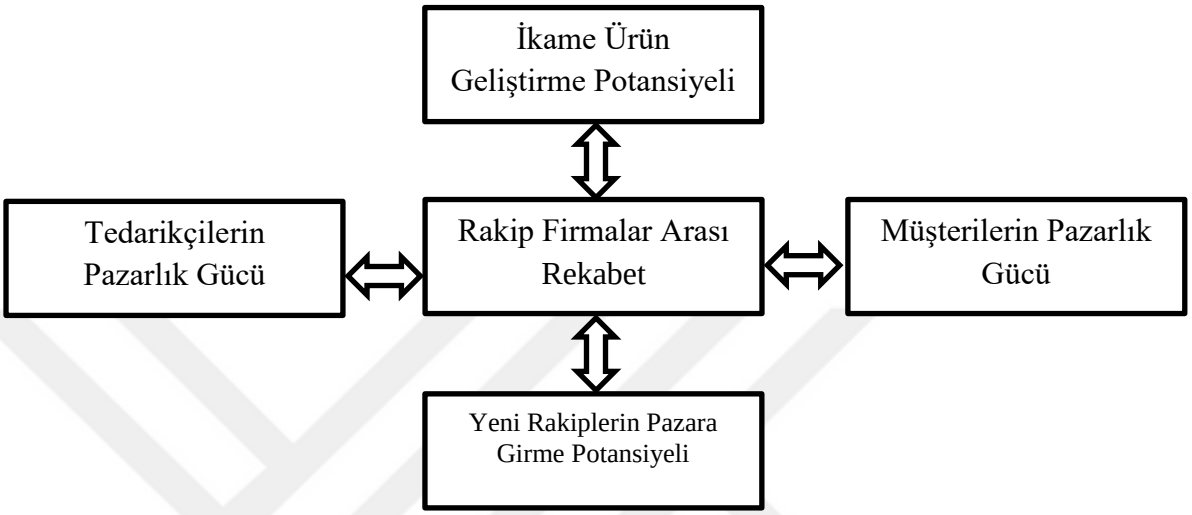
başkalarının sahip olmadığı bir kaynağı varsa rekabet üstünlüğüne sahip demektir. Bir başka değişle örgüt kaynak farklılığı ve kaynak hareketsizliğine sahipse rekabet üstünlüğüne de sahip olacaktır (Dinçer, 2004, s.110) .

Kaynak tabanlı bakış açısı ilk olarak Schumpeter (1942) ve Penrose'a (1959) kadar dayanır. Bir işletmeyi fiziksel ve insan kaynaklarının toplamı olarak görmenin önemini vurgulayan Penrose'dur. Bu bakış açısı işletmenin kaynak tabanlı görünüşü olarak bilinen bakış açısını ortaya çıkarmıştır. Penrose bunun da ötesinde, kaynakların işletmenin büyüme başarısını yakalayabilmesi için biriktirildiğini de vurgulamıştır (Acar ve Zehir, 2008, s.106).

Kaynaklara dayalı yaklaşım içeriden dışarı bakışın önemli temsilcisi olan konumlandırma okulunun tersine işletmenin rekabetçi avantaj sağlayabilmesi için öncelikle öz kaynaklarına odaklanması gerektiğinin üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla işletmeler kendi kaynak ve yeteneklerini stratejik olarak kullanabildikleri durumlarda rekabet mücadelesini mümkün olan en iyi yolla kendi çıkarlarına çevirebilecekler ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacaklarıdır. İçeriden dışarıya bakışta ise ilk olarak kaynakların farkına varılması, yeteneklerin geliştirilmesi, rekabet üstünlüğünün sağlanması bunun arkasından çekici bir endüstrinin bulunması ve stratejinin uygulanarak ortalamanın üzerinde kâr elde edilmesi sağlanır. Son kertede yer alan rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde getiri amacı her iki modelde de aynıdır. İkisinin farkı temel aldıkları bakış açıları, yaklaşım felsefeleridir.

2.3. REKABET ANALİZİ

Porter'ın rekabet analizi modelinde organizasyonun çevresinde rekabeti etkileyen 5 gücün yer aldığı öngörülür. İlgili model Şekil 3.' de sunulmuştur.



Şekil 3. Porter'ın Rekabette 5 Güç Modeli

Porter tarafından ifade edilen 5 güç modelinde rekabet işletmenin kârlılığını etkileyen ana etkendir. Porter'a göre bir alandaki rekabet yukarıda belirtilen 5 güç tarafından şekillendirilir. Bu güç faktörleri şunlardır (Porter, 2011, s.64):

1. İş çevresine girecek yeni firmaların yarattığı tehditler
2. İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehditler
3. Tedarikçilerin pazarlık gücü
4. Müşterilerin pazarlık gücü
5. Pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti

Bu faktörlerden ilk ikisi birer olası tehdit unsurudur. Yani ilk iki ana faktör şu anki iş çevresi içerisinde değildir. Ne var ki işletme, gelecekle ilgili stratejilerini belirlerken vereceği kararlar ve bulunacağı davranışlarda bu iki faktörün her an pazara girebileceğini ve kendisini etkileyebileceğini düşünerek karar ve davranışlarını yönlendirmek zorundadır. Başka bir deyişle ilk iki tehdit unsuru işletme için hemen fark edilemeyen bir tehdittir ve dikkate alınması gerekir. Sonraki iki faktör ise mevcut iş çevresinin içinde ve doğrudan ilişkide bulunduğu iki önemli

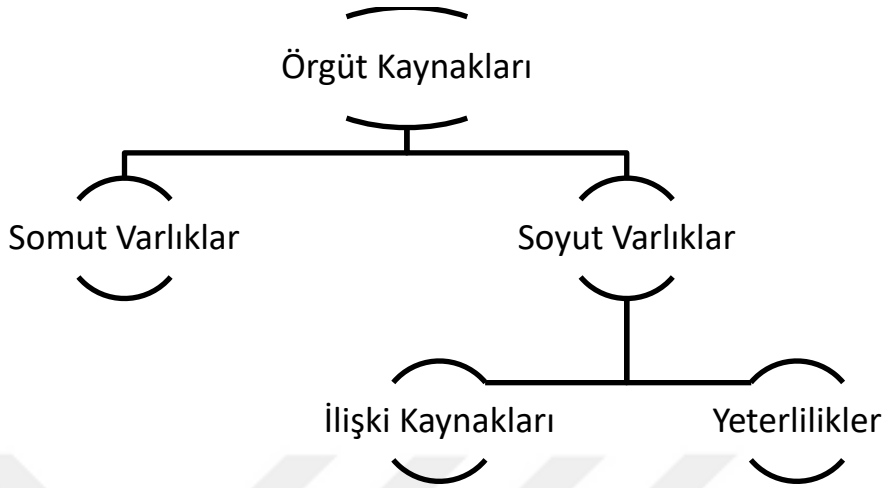
gurupla ilgilidir. Bu iki gurup işletmeyle ilişkilerindeki pazarlık güçleri, işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlayarak ortalamanın üzerinde getiri temin etmesiyle ilgili alacağı stratejik kararları ve davranışları etkileyecektir. Son faktör ise geleneksel rekabet analizinde ele alınan ve incelenen gurupla ilgilidir. Pazarda aynı malları benzer müşteri guruplarına kabul ettirmek için rekabet eden irili ufaklı rakiplerin birbirleriyle yaptıkları rekabetin şiddet düzeyi, tüm rakiplerin ve bu arada işletmenin de alacağı karar ve davranışı etkileyecektir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 95).

2.4. STRATEJİK YÖNETİMDE KAYNAKLAR

Kaynak temelli yaklaşıma göre bir firma değer yaratan stratejiyi herhangi bir mevcut veya potansiyel rakipleri ile aynı anda uygulayamadığı ve diğer firmaların bu stratejinin faydalarını kopyalayamadıkları zaman rekabet avantajına sahip olacaktır. Bu yaklaşımda firmalar temel yeteneklerine ve kaynaklarına odaklanmaktadırlar.

Kaynak temelli yaklaşımı açısından işletmenin kaynakları zamanla bir araya getirilmektedir. Bu kaynakların farklılığı rekabet avantajının kaynağıdır. Zamanla bir araya getirilen eşsiz kaynak, yetenek ve kapasite işletmenin gelecek stratejilerini belirlemede kullanılmaktadır. Örgütlerin kaynaklarını soyut ve somut olarak ikiye ayırmak da mümkündür. Literatürde somut varlıklıların yerine maddi, soyut varlıkların yerine maddi olmayan da kullanılmaktadır. Soyut ve somut şeklinde bir kullanım daha doğrudur.

Örgütlerin kaynaklarını şu şekilde göstermek mümkündür:



Şekil 4. İşletmenin Varlıkları

Kaynak: Bob De Wit ve Ron Meyer, "Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage", 2004, s.257

Somut varlıklar örgütlerin fiziksel olarak gözlemlenebilen, bina, arsa, makineler, para, cihaz ve aletler gibi dokunulabilir varlıklarıdır. Soyut varlıklar örgütlerin dokunulamayan varlıklarıdır. Soyut varlıklar kendi içerisinde ilişki kaynakları ve yeterlilikler olarak ikiye ayrılabilir. İlişki kayakları ilişkiler ve itibar gibi sosyal sermaye unsurlarını ihtiva eder. Yeterlilikler ise sahip olunan bilgi, yapabilme kabiliyeti ve tutumu ifade eder (De Wit ve Mayer, 2004, s. 336-337). Tutum kazanma tutkusu olarak adlandırılabilir. Bu tutku aynı takım oyuncularının bir amacı gerçekleştirmek için bir araya geldiklerinde oluşturdukları sinerji ile aynı oyuncuların ortak amaçsız bir şekilde bir araya geldikleri durumdaki durumlarının farklarıyla açıklanabilir.

Bu iki varlık arasında somut varlıkların satın alınabilmesi, soyut varlıkları ise geliştirilmesi zorunluluğu farklılığı da dikkat çekici bir farklılık olarak göze çarpmaktadır.

Temel yetenek yazınında üzerinde sıkça durulan bir konudur. Örneğin kaliteli mal ve hizmet üretmek geçmişte temel yetenek olarak kabul edilmekteyken, bugün ise herkesin kabul etiği bir standart haline gelmiştir (Ertuna, 2008, s. 39).

Temel yetenekler bir işletmenin hayatında kritik rol oynayan işletme stratejisinin merkezinde bulunan ve üstün beceri gerektiren faaliyetlerle ilişkilidir. Temel yetenekler örgütlerin diğer örgütlere göre en iyi yapmış oldukları işlerdir (Black ve Porter, 2000, s.205). Temel yeteneğin anlamlı olması için mutlaka rekabet avantajına dönüştürülmesi gerekir. Bir başka değişle temel yetenek rakiplere göre işletme başarısına olumlu yönde etki etmelidir (Dess ve Miller,1993, 167).

Temel yetenek bir şirketin uzmanlık bilgisinin ve de rakiplere karşı üstünlük kurmak ve onu korumak için bilginin nasıl kullanıldığı ile ortaya çıkmaktadır. Rekabetin önünde kalmanın anahtarı bu temel yeteneklerin taklit edilmesinin önüne geçmektir (Lipczynski, 2013, s.95). Bunun için temel yetenek rakipler tarafından devamlı taklit ve ikame edilmeye çalışılacağından dolayı sürekli geliştirilmek zorundadır. Örneğin Nokia ve Erikson firmaları 2000'li yıllarda GSM sektöründe liderken, temel yetenekleri Apple ve Samsung firmalarının yaptıkları inovatif çalışmalar neticesinde sahip oldukları yetenekler sıradan hale gelmiştir.

Bir yeteneğin temel yetenek olup olmadığını anlamak için dört kriterden bahsedilebilir. Bunlar:

1. Değerli olması
2. Nadir olması
3. İkame edilemez olması
4. Taklit edilemez olmasıdır.

Bir ürünün veya hizmetin temel yetenek olup olmadığın öğrenmek için Barney ve Hesterly tarafından geliştirilen Tablo 7.'den faydalanılabilir.

Bir yeteneğin temel yetenek olması için değerli, nadir, taklidi zor ve ikame edilemez olması gerekmektedir. Temel yetenek ile kastedilen asla bir ürün değildir. Buradaki kasıt o ürünü yapabilme bilgi ve becerisidir. Yönetim yazınında sıkça verilen Honda firması örneğinde olduğu gibi önemli olan bir motor yapmak değil, motor yapma becerisine ve bilgisine sahip olmaktadır. Honda firması bu yeteneği

sayesinde çok kısa bir süre içerisinde motosiklet pazarından araç pazarına girmiş ve büyük başarı kazanmıştır.

2.5. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Rekabet üstünlüğü örgütlerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmeleri için rekabet üstünlüğü elde etmesi gerektiği bunu yapmayan örgütlerin rakiplerin kendi üstünlükleri ve verimlilikleri devamlı arttırmaları sonucu verimliliğini her geçen gün kaybeden örgütün piyasadan çekileceğini ileri sürmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010 s.32).

Son yıllarda sürdürülebilirlik tüm dünyada üzerinde önemli durulan bir kavram haline gelmiştir. Müşteriler, yöneticiler, çalışanlar, devlet memurları sürdürülebilirlik kavramı üzerinde önemle durmaktadırlar. Sürdürülebilirlik en geniş anlamı ile yapılan işin veya stratejik planların uzun dönemde hayatta kalmasıdır (Kapoor ve Kulshrestha, 2011, s. 2).

Bir örgütün rekabet üstünlüğü geçici veya sürdürülebilir olarak ikiye ayrılmaktadır. Geçici rekabet üstünlüğü çok kısa bir zaman dilimi içerisinde geçerlidir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ise tersi olarak uzun zamanı kapsar. Bu zaman dilimi rakiplerin aynı ürün veya hizmeti aynı veya daha az maliyetle elde edene kadar devam etmektedir (Barney ve Hesterly, 2015, s.31).

Bir kere elde edilen rekabet üstünlüğü, rekabet yüzünden erozyona uğrar. Rekabet üstünlüğünün baltalanma hızı rekabet edenlerin taklit etme yada yeniliklerle mücadele yeteneklerine bağlıdır. Taklit rekabetin en direkt şeklidir, bu nedenle üstünlüğün zaman içerisinde sürdürülebilmesi için taklide karşı bariyerlerin mutlaka olması gerekmektedir (Jordan ve Grant, 2012, s.179). Rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için ise uygulanan stratejilerinin rakiplerce kopyalanamaması veya taklit edilmesinin çok pahalı olması gerekir (Hitt ve diğerleri, 2009, s.5).

Rekabet üstünlüğü kavramı mutlak bir kavram olmayıp göreceli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet üstünlüğünü değerlendirebilmek için firma/örgüt performansını aynı sektördeki diğer örgütlerin performansı ile

karşılaştırılarak karar verilebilir. Bir firma veya örgüt gösterdiği üstün performans ile diğer örgütlerin veya endüstri ortalamasını geçiyorsa rekabet üstünlüğü elde ettiğinden söz edilebilir. Örgütün elde ettiği rekabet üstünlüğü uzun zamanı kapsıyorsa sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde bahsedilebilir (Rothaermel, 2017, s.8).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü basitçe, rekabet üstünlüğünün uzunca bir takvim zamanını içermesidir. Bu görüşü savunanların başında Porter gelmektedir. Porter'a göre sürdürülebilirlik açıkça uzun döneme işaret eden bir kavramdır. Ancak, ne kadarlık bir zamanın uzun dönem olarak kabul edileceğinin belirlenmemiş olması bu yaklaşımın zayıf tarafını oluşturur. Bazı yazarlara göre ise, sürdürülebilirliğin, işletmenin rekabet üstünlüğünden yararlandığı takvim zamanıyla ilgisi yoktur. Onun yerine, üstünlüğün rakipler tarafından taklit edilme olasılığı ile ilgilidir. Bu görüşü savunanların başında ise Barney gelmektedir. Barney'e göre, eğer üstünlük, rakiplerin taklit etme girişimlerine rağmen hala var olmaya devam ediyorsa sürdürülebilirdir. Başka bir deyişle, bir üstünlük uzun sürebilir ama onun varlığını süre değil, taklit edilebilme olasılığı belirler. Ayrıca, sürdürülebilirlik üstünlüğün sonsuza kadar süreceği anlamına da gelmez, sadece rakip işletmelerin taklitçi girişimleriyle yok olmayacağına işaret etmektedir. Diğer taraftan, endüstri yapısındaki değişiklikler bir zamanlar işletme için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olan bir şeyi, değersiz veya ilgisiz bir şey haline getirebilir ve onu sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olmaktan çıkartabilir. Bu, yeni endüstri yapısında üstünlüğün kaybedilmesi anlamındadır. Örneğin, finansal hizmet endüstrisi gibi endüstriler tipik olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün zor olduğu ve rekabetçi hareketlerin çabuk taklit edildiği alanlar olarak gösterilir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü üstünlüğün taklit edilme olasılığına bağlayan yaklaşımın en belirgin üstünlüğü, sürdürülebilirlik için ne kadarlık bir zamanın gerektiği sorusunu ortadan kaldırması iken; en belirgin zayıflığı ise, sürdürülebilirliği anlamlı bir şekilde ölçmeyi neredeyse imkânsız hale getirmesidir (Seviçin, 2009, s. 173).

Modernist stratejik yönetim anlayışıyla çalışmada örgütler rekabet üstünlüğünü elde etmeli ve ortalamanın üzerinde getiri sağlamalıdır. Ayrıca bu üstünlüğünü de sürdürme çabası içinde olmalıdır (Ülgen ve Mürze, 2010, s.33).

Kaynak tabanlı bakış açısıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için örgütlerin ürettikleri ürün veya süreçlerde dört kıstasa sahip olması gerekir. Buna göre örgütlerin yetenekleri değerli, nadir, taklidi zor ve ikame edilemez olmalıdır (Hitt ve diğerleri, 2009, s.81).

Tablo 8. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Değerli	Nadir	Taklidi Zor	İkame Edilemezlik	Rekabet Durumu	Başarı
Hayır	---	---	Hayır	Zayıf	Düşük
Evet	Hayır	---		Eşit	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici Üstünlük	Yüksek
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürekli Üstünlük	Yüksek

Kaynak: Barney Jay B. ve Hesterly William S., Strategic Management and Competetive Advantage Concept and Cases, 2015, s.103

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL EKOLOJİ

Üçüncü bölümde örgütsel ekoloji kuramı araştırılmıştır. Örgütsel ekoloji kuramının tarihsel geçmişinden başlayan bu süreçte Lamarkçı ve Darwinci evrim teorileri doğrultusunda kuram incelenmiştir. Bölümün diğer kısımlarında organizasyon ekolojisi yaklaşımı değişkenleri ile ilgili çalışmalar üzerinde durulmuştur. Bu bölümün son kısmında ise ekolojik niş ve niş genişliği kavramlarına odaklanılarak genelci ve özelci örgütlerin incelenmiştir.

3.1. ÖRGÜTSEK EKOLOJİ KURAMI

Hutchinson ünlü "Santa Rosalia'ya Saygı" makalesinin diğer bir ismi de "Neden bu kadar çok hayvan var?" 'dır (1959, s.145). Örgütsel ekoloji yaklaşımı buradan benzeşimle dünya üzerinde bulunan milyonlarca çeşit ve büyüklükteki örgütün nasıl var olduğu ile ilgilenir. "Örgütsel Ekoloji Kuramı" Hannan ve Feraman'ın 1977 yılında yayınladığı "The Population Ecology of Organizations" adlı makale ile yönetim ve örgüt yazınında kabul görmüştür. Popülasyon ekolojisi yaklaşımında biyolojiden alınan güçlü olan hayatta kalır doktrini kullanılmaktadır. Bu doktrine göre en güçlü ve çevreye en uygun olan türler hayatlarını devam ettirmektedirler. Popülasyon ekolojisi bu yaklaşımı örgütlere uyarlamaktadır. Çevre bazı örgütleri tutarken bazılarınıda yaşama şansı vermemektedir. Daha da özel olarak kaynaklara sahip olan örgütler hayatlarına devam edeceklerdir (Robbins, 1987, 166).

Popülasyon ekoloji perspektifi organizasyon-çevre ilişkilerinden zamanın baskın yaklaşımı olan uyum yaklaşımının yerine alternatif bir bakış açısı getirmiştir. Adaptasyon fikrine göre, örgütler varlıklarını sürdürmek için kendilerini barındıran çevreye uyum göstermek zorundadır. Oysa nüfus ekolojisi kuramı, örgütlerin kendiliklerinden bir değişme ve uyum gösterme isteklerinin olmadığını, örgütlerin çevreye uyum ile uğraşmadıklarını ifade etmektedir. Nüfus ekolojisi kuramı örgütsel değişimi Darwin'in "doğal seçim" yaklaşımı ile açıklamaktadır (Leblebici, 2005, s.2).

Örgütsel ekolojinin ele aldığı konu tek bir örgütün kritik kaynaklara sahip olması, rekabet üstünlüğünü elde etmesi değil, örgütleri bir kaynak havuzu içinde varsayarak örgüt kümesini ele almasıdır (Hatch, 1999, s.81).

Örgütsel ekoloji kuramına göre benzer karakterdeki organizasyonlar aynı topluluk içerisinde kabul edilmektedir (Miles, 2012, s.178). Örgütsel çeşitliliğini anlamak için bir organizasyon popülasyonu ile çevredeki organizasyonun hayatta kalmasını sağlayacak değişkenler arasındaki ilişki ekoloji yaklaşımında incelenmektedir. Örgütsel ekoloji teorisi örgüt popülasyonlarının değişimini, nişlerin yapısını, kuruluş, gelişim, dönüşüm, durgunluk ve ölüm süreçleri açısından da incelemektedir. Modern ekolojik teori, çevresel değişikliklerin gözlemlenen dağılımları büyük oranda etkilediğini, farklı uyum stratejileri kullanılarak nüfusun, doğum oranlarını ve ölüm oranlarını değişeceğini vurgulamaktadır.

Örgütsel ekoloji kuramına göre, çevre tarafından değişim sonrasında seçilen organizasyonlar gelecekte varlıklarını koruyabilecekken, ayıklanan organizasyonlar yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır. Popülasyon ekolojisi kuramı çerçevesinde organizasyonların değişim taleplerine duyarlı olmaları, varlıklarının devamı için vazgeçilmez bir unsurdur. Bir başka ifade ile işletmelerin en önemli kuruluş amaçlarından biri olan süreklilik kavramının, organizasyonların değişimlere olan duyarlıklarının derecesiyle orantılı olduğu savlanır (Yücel, Gökdeniz ve Erbaşı, 2006, s.215). En iyi rekabet edebilen, kendini değiştirerek kaynaklarını en iyi kullanan örgütler çevre tarafından seçilmekte diğer örgütler ise elimine olmaktadır (Çetin, 2014 ,s.110).

Örgütsel ekoloji yaklaşımında çevreye uyum için evrimleşmenin yerine önce evrimleşmenin gerçekleştiği sonrasında çevreye uyumun gerçekleştiği vurgulanmaktadır. Evrimleşme, örgütsel ekoloji kuramlarının açıklanmasında önemli rol oynamaktadır ve temelinde önce evrim arkasından tutulma ve akabinde izomorfizm kavramları yer almaktadır. Burada kastedilen, organizasyonların, değişen çevre karşısında biçim, işlev ya da davranışlarını, yeni koşullara daha iyi uyum gösterebilmek için değil, evrimleştirerek tepki vermesidir (Erdil, Kalkan ve Alpaslan, 2010, s17). Örgütler her ne kadar stratejilerini geliştirirlerse geliştirsinler

popülasyonun dışında da kalabilirler. Bu açıdan üzerinde vurgu yapılan husus yöneticilerin seçim kabiliyetinden uzak olması değil, örgütler seçim yapsa bile yaşama devam etmesi kendi elinde olmamasıdır.

Örgütsel ekoloji sosyal güçlerin, politik ve ekonomik sistemlerim örgütsel çeşitliliği arttıracağı, yeni örgütsel formlar oluşturacağı ve arkasından örgütsel çeşitliliği azaltarak bir denge yakalanacağını ifade eder.

Ekolojik analizler yazında genellikle üç seviyede ele alınmıştır. Bunlar bireysel, popülasyon ve topluluk seviyeleridir. Her seviye bir diğerinin sonucudur. Karşılıklı bağımlılık olmasına rağmen örgüt popülasyonu bireysel örgütlerin incelenmesi ile bulunamaz. Aynı yaklaşımla topluluk incelemesi de popülasyon incelemesi ile yapılmaz.

Tablo 9. Örgütsel Ekoloji Yaklaşımındaki Analiz Birimleri

Yazarlar	Analiz Düzeyi	Analiz Birimi
Carrol ve Delacroix (1982)	Popülasyonlar	Gazeteler
Freeman ve Hannan (1983)	Popülasyonlar	Restoranlar
Freeman (1989)	Popülasyonlar	Yarı iletken üreticiler
Haveman (1995)	Örgüt	Sektör dinamikleri, İş devir hızları
Burgelman (1983)	Örgüt	Örgütsel Girişimcilik
Miner (1987)	Örgüt	Rutinler
Barnett ve Carrol (1987)	Topluluk	Telefon İşletmeleri
Staber (1992)	Topluluk	İçsel bağımlılık ve örgütsel ölüm

Kaynak: Yeloğlu H. Okan., "Örgütsel Ekoloji, içinde: Örgüt Kuramları", Sözen H. Cenk ve Basım H. Nejat. (Der.), 2012, s.200

En çok kullanılan analiz birimi olan popülasyonlar incelenirken akıldan çıkarılmaması gereken nokta bireysel seviyede incelemenin yapılmaması gerektiğidir. Başka bir bakış açısıyla da organizasyonlar beş birim olarak da incelenebilir bunlar, birey, alt grup, bireysel organizasyon, popülasyonlar ve topluluklardır. Farklı yazarlar tarafından ele alınmış olan analiz birimine göre yapılan çalışmalara Tablo 9'da yer verilmiştir. Örgütsel ekoloji yaklaşımı ile ilgili yapılmış olan çalışmalar derlenerek Tablo 10.'da sunulmuştur.

Tablo 10. Organizasyon Ekolojisi Yaklaşımı Değişkenleri

Boyutlar	Değişkenler	Ana Bulgular
Demografi	Yaş: Örgütlerin yaşama veya ölme olasılıklarını örgütlerin yaşı ile açıklar. Yenilik sıkıntısının başarı veya başarısızlığa etkisine odaklanır.	Çalışmaların pek çoğu örgütlerin büyüklüğü ve yaşı ile hayatta kalma olasılığı arasında pozitif korelasyon tanımlamaktadır(Baum1996; Singh& Lumsden, 1990, Hjalager, 2000).
	Büyüklük: Örgütlerin Büyüklüğü ile yaşama veya ölme olasılıklarını inceler. Büyüklüğün avantaj veya dezavantajlarını araştırır.	
Ekoloji	Niş: Uzmanlık alanı veya farklılaşmanın popülasyon içerisinde hayatta kalma veya çıkmaya etkisini araştırır.	Değişken çevrenin genelci örgütlerce olumlu karşılandığı (Freeman& Hannan,1983; Freeman&Hannan,1989), başarılı büyük örgütlerin yarattığı boşlukların özelciler tarafından zamanla yararlanıldığını ifade eder (Freeman&Hannan,1989).
	Popülasyon Değişkenleri: Popülasyonlara önceden girenleri takip ederek girenleri veya çıkanları çalışır.	Düzen veya düzensizliğin rekabetçi çevrede yarattığı değişimin her zaman tahmin edilen şekilde

Boyutlar	Değişkenler	Ana Bulgular
		olmadığı yeni teknolojilere bağlı olarak var olan yapıda veya rekabetteki etkiyi araştırır (Tushman&Anderson,1986; Baum,1996).
Ekoloji	Yoğunluk: Popülasyon içeresindeki toplam örgüt sayısının popülasyona giriş, çıkış ve hayatta kalmaya etkisini tanımlar.	
	Bağlılık: iki veya daha fazla sayıda popülasyonun tamamlayıcı veya karşılıklı bağımlılığını ifade eder.	Hayatta kalma ve kurumsallaşma arasında pozitif korelasyon bulunmuştur (Ingrid&Baum, 1997; Baum&Oliver, 1992; Miner, Amburgey & Stearn, 1990).
Çevresel	Kurumsal: Organizasyonların yaşamları, değişimleri, popülasyonlara yeni örgüt girişleri veya çıkışlarına, politik düzenlememelerin, kargaşanın veya mevcut durumlardaki değişimlerin etkisini araştırır.	Nispeten kapalı toplumlarda teknolojik ilerlemeye direncin daha fazla olduğu, yarışmacı ve çoğulcu toplumlarda teknolojik ilerlemenin desteklendiği ifade edilir (Makyr,1992, 1994).
	Teknoloji: Ana teknolojik değişimler ile kurumların buna uyumunu araştırır.	Rekabet arttığında teknolojik değişimler hızlanmaktadır (Arthur,1984).
Yönetimsel	Yönetimsel: Birleşmelerin, Ortak girişimlerin hayatta kalma oranına etkisini araştırır.	

Kaynak: Dekkers Rob, "(R)Evolution Organization And Dynamics of the Environmet", 2005, s.36

Popülasyon ekolojisinin önemli bir kavramı da izomorfizmdir. İzomorfizmin temelinde sosyal organizasyonların çevreden kaynaklanan gerekçelerle birbirine benzeyeceğini belirtir. Çevre durgun olduğu sürece bu durum devam eder. Ancak

çevre tahmin edilebilir yapısından tahmin edilmeze doğru kaydığında farklı alternatif örgüt çevre yönetim modelleri ortaya çıkmıştır. Bir başka değişle izomorfizmi değişikliğin az olduğu çevrelerde iyi bir yaklaşımdır. Değişken çevrelerde ise örgütler genelci yapılar geliştirerek, her hangi bir çevreye kendilerini sıkıştırmamaları gerekir. Diğer bir değişle sabit ve durgun çevrelerde özelleşmiş organizasyonlar, değişken ve dinamik çevrelerde ise genelci örgüt yapıları kullanılması gerekir (Hannan ve Freeman, 1977, s.938).

Örgütlerdeki iç baskıların örgüt yapısını ve hareket tarzını şekillendirmesi örgütsel ekoloji kuramında rekabet ve örgüt popülasyonundaki seçimlere bağlanmıştır (Hannan ve Freeman, 1977, s. 929). Örgütsel ekoloji yaklaşımına göre sınırlayıcı kuvvetler örgüt yapısını rekabete ve örgüt popülasyonun seçimine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Örgütsel ekoloji, sosyal ve politik koşulların örgütlerin popülasyon bolluğu ve çeşitliliğini nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır; Değişen koşullara tepki olarak örgütsel formların görünümünü ve evrimini, belirli formların gelişip gelişmediğini bunu etkileyen esas ve çevresel faktörleri örgütsel ekoloji yaklaşımında vurgulanır. (Abbott, Green ve Keohane, 2013, s. 1).

Örgütsel ekoloji kuramının temel soruları şunlardır.

1. Örgütsel formların neden çok fazla sayıda olduğu
2. Örgütsel formların nasıl farklı çevrelere yayıldığı
3. Çevrenin örgütsel formların dağılması üzerine etkisi
4. Örgütsel formların değişim oranı
5. Kısa dönemli hamlelerin nasıl örgütün karakteri ile birleşip ve uzun döneme yayıldığı

Organizasyonların çevreye uyum yeteneklerini engelleyen iç ve dış kısıtlılıklar bulunur.

İç baskılar yapısallıktan kaynaklanan sorunlar ve dış baskılar nedeniyle oluşur. İç baskılardan kaynaklanan atalet sınırlılıkların bazıları şunlardır:

1. Örgütün maddi ve maddi olmayan varlıkları kolayca transfer edilemez.

2. Organizasyonlarda karar vericiler bilgi sınırlılıkları ile karşı karşıyadır. Liderler tüm bilgiye sahip olamayacağından sınırlılıklar içerisinde karar verirler.

3. İç politik sınırlılıklar da önemli hale gelmektedir. Bir değişim yaşanacağı zaman politik dinamikler bunu engelleme yönünde direnç gösterir. Bu direnç kısa süre içerisinde son derece büyük maliyetlere neden olabilir.

4. Örgütlerin kendi geçmişlerinden kaynaklanan sınırlılıklara sahiptir. Örgütte geçmişte yapılan çalışmalar sonucunda oluşan genel kabul görmüş uygulamalar bulunur. Bu normatif uygulamalar prensipleri değiştirmede karşı direnç olacağı, ve hesap edilmesi imkansız sonuçlar içerdiği için uyumu zorlaştırır (Hannan ve Freeman,1977, s.929).

Dış baskılardan meydana gelen atalet sorunları şunlardır.

1. Yasal ve finansal engellerin yeni bir pazara girmede ve çıkmada engel teşkil etmesi örgütlerin atalet yaşamasına neden olabilir.

2. İç sınırlılıklarda belirtildiği gibi karar alıcılar dış çevre ile ilgili enformasyona tam anlamıyla sahip olmazlar. Firmalarda çalışan özel eleman diye tabir edilen çalışanları bilgiyi paylaşmaktan kaçınarak ellerinde tutarlar.

3. Kurumsallık örgütlere çevreleri tarafından kazandırılır. Kurumlaşmış örgütler çevreyi manipüle etme yeteneği de kazanır. Bu durum kurumsallık taleplerini de oluşturur. Örgüt kurumsallaşınca kendine yeniden üretmek için yeni bir çerçeveye kendini taşıyamaz. Bu nedenle örgütler atalete girebilir.

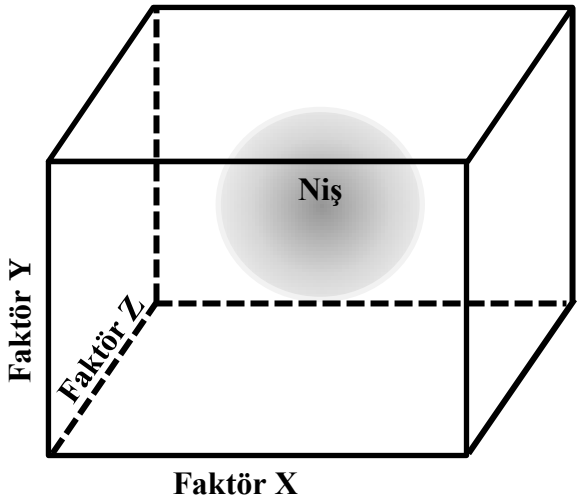
4. Kolektif mantık probleminde çağdaş ekonomi dünyasının problemlerinden biri dengedir. Bir örgütün uyguladığı yeni ve başarılı bir strateji diğer öğütlerce de kolayca uygulanabilmektedir. (Hannan ve Freeman, 1977, s.930).

3.2. EKOLOJİK NİŞ KAVRAMI

Biyoloji yazınından başlanarak niş kavramının anlam değişimi incelendiğinde yüzyılı aşan sürede niş ile ilgili tanımlarda süreç içerisinde bir genişlemenin olduğu görülmektedir. Bütün gelişmelere rağmen niş kavramının Darwin'in tanımladığı ekosistem kavramı çerçevesinde hayatta kalmayı içeren şartları tanımladığı görülmektedir. Niş kavramı köken itibariyle ekosistem içerisinde yer alan kaynak ilişkilerini, rakipleri ve yaşam alanları olarak betimlemektedir (Pocheville,2015, s.575).

Niş kavramı Evelyn Hutchinson (1957) tarafından ilk defa ortaya konulmuş olup, niş genişliği teorisi Levin tarafından geliştirilmiştir (Hannan ve Freeman, 1977, s.947). Fransızca kökenli bir terim olan "niche", gerçek anlamında "duvar oyuğu" anlamına gelmektedir (Çakırer, 2015, s.42). Niş kavramı yönetim ve organizasyon yazınında organizasyonların veya türlerin habitatta var olabilmesi için gerekli kaynakları taşıyan yer olarak tanımlanmaktadır (Chase ve Leibold, 2001, s.5).

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmek için elde ettiği kaynakları içinde barındıran çevresel genişlik ise "kesim genişliği" (niche width) olarak tanımlanmaktadır. Çok boyutlu yaklaşım ile; Kesim genişliği popülasyon tarafından kullanılan farklı kaynakların toplamıdır. Biyolojik türlerin çeşitliliğini anlamak için yapıldığı gibi bir örgüt popülasyonu ile çevredeki organizasyonun hayatta kalmasını sağlayacak değişkenler arasındaki ilişkinin gerçekleştiği nişe bakmak gerekir. Niş genişliğinin ölçümlenmesi için tüm parametrelerin ve kullanılan kaynakların gerçek zamanlı olarak bilinmesi gerekir. Bu ise neredeyse imkânsızdır. Bu nedenle ekolojik nişi boyutlarıyla tanımlamak için bir kaç önemli niş boyut kullanılır (Giller, 1984, s.12).



Şekil 5. Nişin Tanımlanması

Kaynak: Chase Jonathan M. ve Leibold Mathew A., "Echological Niches Linking Classical and Contemporary Approaches, 2001, s.9

Niş analizinde organizmaların hayatta kalması için kullandıkları hayati kaynak kombinasyonları incelenir. Örneğin tüm organizasyonlar finansmana ihtiyaç duyar. Ancak finansman bir kaynak olsa da farklı kaynakların değerlenmesi ile oluşur. Finansman işletmenin temel bir fonksiyonu olup, örgütlerin ister kâr amacı güden ister gütmeyen yapıda olsun hayatta kalmasının gerekli bir unsurudur. Finansmanın temininde bazı gruplar bu kaynağı yüksek üyelik aidatları ile alabilirken bazıları bunu kaynak toplama etkinlikleri ve akşam yemekleri teminat altına alabilmektedirler (Lowery ve diğerleri, 2012, s.23). Dolayısıyla örgütlerin nişlerinin analize de farklılaşmaktadır.

Organizasyonların çoğu yıkıcı güçlerin etkisinde kalmamak için çevrelerini değiştirmekle yüz yüze kalmaktadır. Her niş ampirik olarak diğer nişlerle karşılaştırılabilir. Bu yöntemle nişlerin ortak ve farklı yönleri bulunabilir. Özel nişlerde özel yetenekleri geliştirmek gerekir. Niş kavramı modern ekolojide kilit rol oynamaktadır. Niş kavramı popülasyonların nüfus artış oranlarının kaynaklara ve diğer popülasyonların hareketlerine bağlı olduğunu açıklamaktadır.

Niş genişliği, popülasyonların kaynak seviyesindeki değişimine toleransını, rakiplere direnci ve gelişimi engelleyen diğer faktörlere cevabı ifade etmektedir. Popülasyon ekolojisi kuramı örgütlerin çevresinin bir dizi ekolojik nişten oluştuğunu

belirtmektedir. (Hannan ve Freeman, 1989). Bu ekolojik nişler örgütlerin hayatta kaldıkları pazarları da içine alan her türlü kaynak kümesidir. Bir popülasyon geniş toleransa sahipse yani kendini farklı durumlarda yeniden üretebiliyorsa geniş nişe sahiptir. Genelci örgüt diye adlandırılmaktadır. Popülasyonlar sınırlı toleransa sahipse özelci örgütler olarak anılır. Niş genişliği teorisi çevresel değişkenlerin özelci ve genelci örgütlerin yaşama şansına etkisini incelemektedir.

Her popülasyon farklı bir nişi işgal etmektedir. (Miles, 2012, s.1780). Nişlerde rekabet arttığı zaman örgütler potansiyel olarak maliyetli çatışmalara girmek yerine, rakipler çatışmaya önlemek ve uzmanlaşmayı artırma eğilimindedir (Lowery ve diğerleri, 2012, s.24).

Organizasyonel niş örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynakları, ve üretim kapasitelerini popülasyon içerisinde gerçekleştirdiği yerdir. Bir girişimci veya yönetici stratejik olarak bir organizasyonel nişi seçtiğinde benzer organizasyonlar için kaynak gereksinimleri ve üretim faaliyetleri için belirli bir müşteri grubu veya coğrafi alan seçmiş olmaktadır. Nişlerde aynı kaynaklara ihtiyaç duyulması halinde rekabetçi, birbirini tamamlayıcı kaynaklara ihtiyaç duyulması halinde tamamlayıcı ilişki vardır. Niş, kaynakların çok boyutlu olarak uzayda bulundukları alanı da ifade eder. Popülasyonlar makro nişlerle ilişkilendirirlirken örgütler mikro niş ile ilişkilendirilmektedir.

Organizasyonlar kaynaklarını çevresel fırsatlar arayışı doğrultusunda hareket ettirirler. Organizasyonların kurucuları içinde yer alacakları nişi stratejik olarak seçmek durumundadır. Örgütlerin kaynak ve kapasite durumlarına göre piyasaya arz edilecek ürün veya hizmet özelliklerini, ürün veya hizmetin arz edileceği müşterilerin bulunduğu coğrafide bölgeleri belirlemesi gerekir. Bu seçimde başarılı kuruluşların davranışlarının sosyo-ekonomik bağlama uygun olduğu görülür (Baum ve Oliver, 1996, s.1378).

Etki alanı “domain” kavramı organizasyonel niş kavramıyla aynı ya da tamamlayıcı olarak kullanılmaktadır. Örgütle arası rekabet veya birlikte yaşamın derecesi örgütlerin var olduğu niş içerisinde değerlendirilir. Aynı şekilde yeni

girişimcilik faaliyetleri de niş içerisinde tanımlanmaktadır (Baum ve Singh,1994, s.1).

Popülasyon ekolojisi kuramına göre başarılı örgütler ekolojik nişlere uyum sağlarlar. Ancak nişlerin her biri birbirinden farklıdır. Bu nedenler her organizasyon kendi içinde bulunduğu nişe uyum sağlamalıdır (Donaldson s.163). Bu nedenle her örgüt içinde bulunduğu nişe göre yapısında düzenlemeler yapmalıdır. Kaynak elde etme stratejilerinin temelinde organizasyon veya grupların temel nişlerinde yaşamlarını devam etme isteği yer almaktadır (Lowery ve diğerleri, 2012, s. 23).

Niş kavramı, çevresel değişkenliklerin ve rekabetin örgütsel popülasyonların büyüme oranları üzerindeki etkilerini ifade etmek için genel bir yol sağlamaktadır Hutchinson, biyolojik popülasyonların nişlerinin doğalcı görüntülerini resmederek temel nişin, nüfusun büyüyebileceği ya da en azından sayılarını sürdürebileceği tüm çevresel koşullardan oluştuğunu belirtmiştir (1959, s.154). Uzantı olarak, bir organizasyon biçiminin temel nişi, formu somutlaştıran örgütlerin işleyişini sürdürebilen sosyal, ekonomik ve politik koşullardan da oluşmaktadır.

Hutchinson'un nişin geometrik tanımı, farklı popülasyonların temel nişlerindeki kesişim noktasını tanımlamaya olanak tanır. İki örgütsel popülasyon tamamen farklı kaynaklara dayanıyorsa ve farklı sosyal ve politik kurumlar ise, temel nişleri kesişmiyordur. Aksi takdirde nişleri kesişirler ve dolayısıyla kesişim derecesi veya örtüşme derecesi bakımından benzerliklerini ölçmek mantıklı hale gelir. Temel nişlerdeki kesişme, potansiyel rekabet olarak düşünülebilir. Genel olarak, iki popülasyonun rekabet etme potansiyeli, temel nişlerinin kesişimi ile orantılıdır. İki topluluk, temel nişlerinin kesişmesi ardından yarışmaktadır.

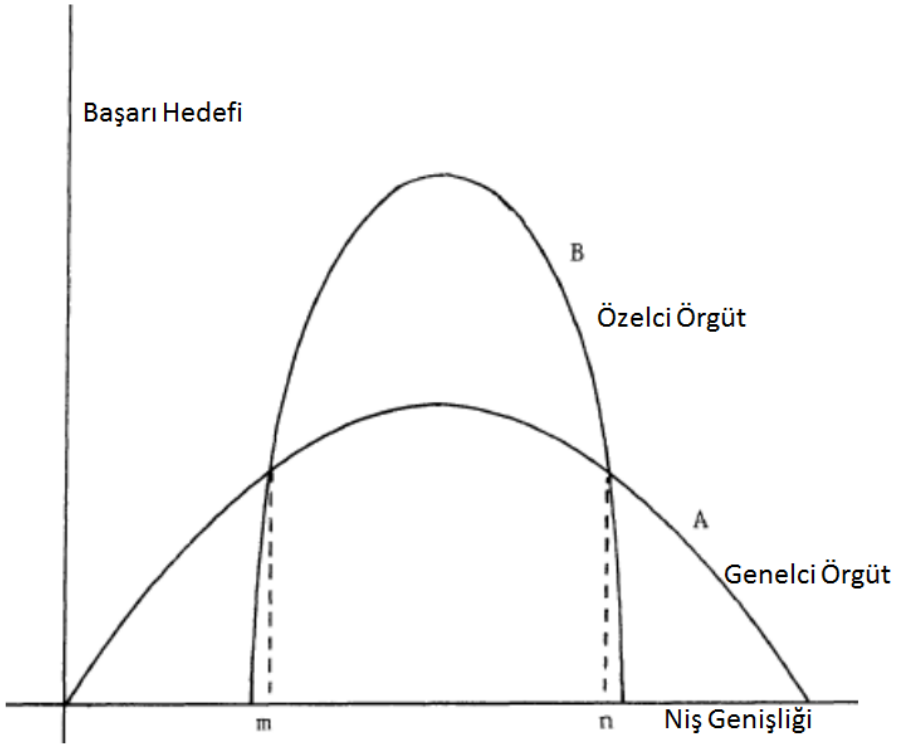
3.2.1. Genelci ve Özelci Örgütler

Levins (1966) yılında her popülasyonun evrim oyununu oynamak için sabit bir yetenekler toplamı olduğu bu yeteneklerle geliştirilen stratejilerle oyunun oynandığını ifade etmiştir (Levins, 1966, s.1). Özelci örgütler bütün yeteneklerini özelleşmiş ürünleri üzerine odaklar. Genelciler özelcileri kuşatmış durumdadır. Genelci örgütler üretim kapasitelerinin bir kısmının elde tutmaktadır. Fakat özelci

örgütler kaynaklarının çevreden yaptıkları birkaç anlaşmayla elde ederler. Özelci örgütlerin genelcilere göre büyük yapıları olmadığından daha zayıf yapıda görünmektedir. Buradaki gevşek yapı evrimsel avantajı getirmektedir.

Popülasyon ekolojisi kuramı bağlamında her örgüt kendi yaşamını sürdürmesinde yeterli olacak bir niş (benzersiz çevresel kaynak ve ihtiyaçlardan oluşan alan) bulmaya çabalar. Bu niş örgütün yapısına göre büyük veya küçük olabilmektedir (Daft,2015,s.160).

Kesim genişliği, örgütlerin var olacağı alanları tanımlamaktadır. Kesim genişliği kuramı bir örgüt topluluğunu teşkil eden örgütlerin ikiye ayrılabileceğini göz önünde bulundurmaktadır. Topluluğun bir kısmı uzmanlaşmış örgütler, diğer kısmı ise genelci örgütlerden oluşur. Uzmanlaşmış ve genelci örgütleri birbirinden ayıran sahip oldukları kapasite itibariyle kaynak kümesinin neresini hedefleyeceğidir (Önder ve Üsdiken, 2010, s. 176).



Grafik 1. **Genelci ve Özelci Örgütler İçin Niş Uyumu**

Kaynak: Hannan T. M. ve Freeman J., "The Population Echology of Organization", 1977, s.947

Genelci örgütler kendi yaşamları için çevresel kaynakların bolluğuna ve çeşitliliğine bağımlı olan örgütlerdir. Bu örgütler birden fazla sektörde faaliyet gösterebilecekleri gibi tek bir sektörde faklı konularda da faaliyet gösterebilirler. Özelci örgütler düşük gereksinim ile fazla kapasiteye ulaşarak verimliliği hedeflerler. Özelci örgütler ise dar bir kesim genişliğine sahip olan örgütlerdir. Kaynakların çeşitliliğinin görece az olduğu çevrelere bağımlı olarak yaşarlar. Genelci örgütlerin tam tersine, daha spesifik alanlarda faaliyet gösterirler ve popülasyon içerisinde alt popülasyonlar oluşturarak faaliyet gösterirler. Boone ve arkadaşlarına göre (2000:356), Genelci örgütler daha çok heterojen kaynaklara yönelirken; Özelci örgütler daha çok homojen kaynaklara yönelmektedir. Bunun sebebi, özelci örgütlerin genelci örgütlerden daha yerel bölgelerde faaliyet içinde olmaları, ölçek olarak daha küçük ve pazar paylarının daha az olması olarak gösterilmektedir (Yeloğlu, 2010, s.204).

Genelciler ve özelciler arasındaki ayrım demek bir örgütlenme popülasyonunun, çevre kullanımını en üst düzeye çıkarması ve o çevrenin değişim riskini kabul etmesi nedeniyle ya da bunun karşılığında daha düşük bir elde etme değerini kabul etmesi nedeniyle geliştiğine işaret eder. Örgütsel formların dengeli dağılıp dağılmadığı genelci örgütler hâkimiyetinde olup olmadığı, uyum ve çevre özelliklerine bağlıdır (Hannan ve Freeman,1977, s.948)

Genelci örgütler fazla kapasite ile performans güvenirliğini temin etmektedirler. Hızla değişen dünyada fazla kapasite kavramı çokça farklılaşmaktadır. Uzmanlıktan kaynaklanan etkinliğin bir kısmı fazla kapasite için daha düşük gerekliliklerden kaynaklanmaktadır. Bir takım belirsizlikler göz önüne alındığında, çoğu kuruluş performansın güvenilirliğini sağlamak için aşırı kapasiteyi sürdürmektedir. Hızla değişen bir çevrede aşırı kapasite tanımı sıklıkla değişecektir. Bugün kullanılanlar yarın aşırı hale gelebilir ve bugün aşırı olan şey yarın için çok önemli olabilmektedir.

Özelci organizasyonun veya işletmenin ürün veya hizmetini diğer rakiplerinden çeşitli boyutlarıyla değerli ve müşteriler için daha tercih edilir yapma süreci farklılaştırmadır. Bunun başarabilen işletmeler satış fiyatlarını yukarıya taşımaktadırlar (Black ve Porter, 2000, s.215). Özelci örgütler düşük gereksinim ile fazla kapasiteye ulaşarak verimliliği hedeflemektedirler. Genelciler kendi yaşamları için çevresel kaynakların bolluğuna ve çeşitliliğine bağımlı olan örgütlerdir. Bu örgütler birden fazla sektörde faaliyet gösterebilecekleri gibi tek bir sektörde faklı konularda da faaliyet gösterirler. Özelci örgütlerin ise dar bir niş genişliğine sahip olan örgütlerdir. Kaynakların çeşitliliğinin görece az olduğu çevrelere bağımlı olarak yaşarlar. Genelci örgütlerin tam tersine, daha spesifik alanlarda faaliyet gösterirler ve popülasyon içerisinde alt popülasyonlar oluşturarak faaliyet göstermektedirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KAYNAK BAĞIMLILIĞI

Çalışmanın dördüncü bölümünde kaynak bağımlılığı kuramının ortaya çıkışı, temel varsayımları, örgütsel ekoloji kuramı ile ilişkisi, kaynak bağımlılığını azaltma stratejileri ve stratejik yönetim açısından kaynak bağımlılığını azaltma stratejileri incelenmiştir. Yapılan incelemenin ardından genişletilmiş ve bütünsel bir yaklaşım ile kaynak bağımlılığı azaltma strateji ve teknikleri ortaya çıkarılmış ve yazın taramasıyla bu strateji ve tekniklerin derinlemesine araştırılması sağlanmıştır.

4.1. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI

Örgütleri etkileyen en önemli etmenlerden biri ilişkide olunan dış çevreden temin edilen kaynaklardır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre çevrenin önemi organizasyonun yaşaması için değerli ve kıt kaynakların bulunduğu yer olmasından gelmektedir. Bu konudaki çalışmalar *Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı* olarak adlandırılır. Kaynak bağımlılığı organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerine bağlı olduğu, ancak örgütlerin bağımlılıklarını azaltmak için çaba gösterebileceğini ifade eder. Örgütlerin hayatta kalmaları için önemli olan kaynaklar, diğer örgülerce kontrol ediliyorsa örgütler savunmasız kalmaktadır.

Thompson 1967 yılında normal şartlar altında kendi çabası ile hiçbir örgütün hayatta kalamayacağını, örgütlerin hayatta kalması için çevresel bileşenleri yönetmeyi denemesi gerektiğini bunun için örgütlerin çevrelerindeki bağımlılığı ve belirsizliği yönetebilmesi için farklı stratejiler kullanabileceğini belirtmiştir (Üsdiken, 1983, s.152). James Thompson'la başlayan bu yaklaşım sonucunda daha sonra Pfeffer ve Salancik tarafından beklenti ve ihtiyaç teorileri geliştirilmiş akabinde Aldrich, Pfeffer ve Salancik öncülüğünde kaynak bağımlılığı kuramı geliştirilmiştir (Koçel, 2007, s.269).

Pfeffer ve Salancik'in "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective" isimli kitabının 1978 yılında yayınlanması ile "Kaynak Bağımlılığı Kuramı" organizasyon teorisi ve yönetim yazının en etkili kuramlarından biri olarak ortaya çıkmıştır (Hillman, Withers ve Collins, 2009, s.1406). Kaynak

bağımlılığı kuramı açık sistem yaklaşımı çerçevesinde temel varsayım olarak örgütlerin çevreleri tarafından kontrol edildiğini kabul etmekle beraber, yöneticilerin bu dış baskıları yönetmeyi öğrenebileceğini varsaymaktadır (Hatch,1999,s.78). Kaynak bağımlılığı yaklaşımı ile örgütler çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve materyal ile entropiyi durdurup, onun etkinliğini negatif hale getirebilmektedirler (Akşit, 2010 s.102).

Organizasyon ve strateji araştırmalarının temel konularından biri örgütlerin kaynakları nasıl elde edeceği olagelmiştir. Yapılmış olan araştırmalar kaynak ihtiyacının örgütlerin ilişkilerine olan etkisini doğrulamaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin birbirleri ile olan ilişkilerini takas argümanını kullanarak açıklayan temel yaklaşımdır (Katila, Rosenberger, ve Eisenhardt, 2003, s.58). Kaynak Bağımlılığı yaklaşımında örgütlerinin yönetimlerinini çevrelerinde bulunan değerli ve kıt kaynakları kontrol ederek başarıyı yakalamalarında seçim şansı olduğu ifade edilmektedir (Jones, 2007, s.15-16) .

Organizasyonlar yaşamak ve amaçlarına ulaşabilmek için fiziksel, beşeri, mali ve benzeri kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Tüm biçimsel örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için bu amaçlara göre belirlenmiş kaynakları temin edip kaynakları kullanmaları gerekmektedir (Genç,2012,s.64).

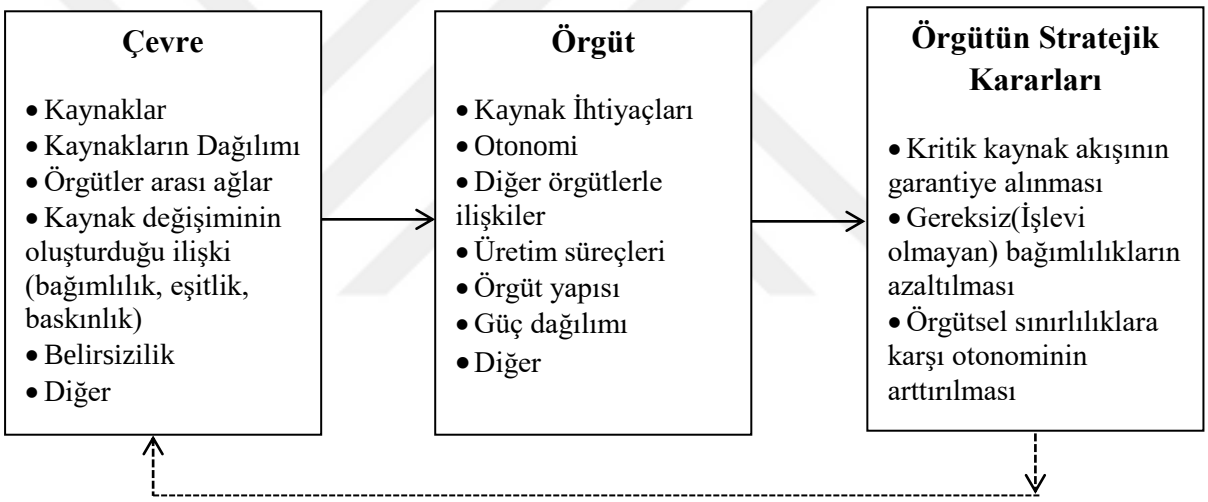
Kaynakların elde edilmesi gerekliliği örgütlerin kaynakları kontrol eden diğer örgütlerle birbirini etkilediği anlamına gelir. Bu nedenle örgütler çevrelerine bağlıdır. Organizasyonlar ihtiyaç duyduğu kaynakların tamamını kontrol edemez. Kaynak akışı organizasyonlarda problemli ve belirsiz olabilir. Kaynakları kontrol eden örgütler kaynaklar kıt olduğunda güvenilmez olabilir. Organizasyonlar gerekli kaynaklar için diğer örgütlerle ilişki içerisindedir ve kaynaklar üzerindeki kontrol organizasyonlara ilişkilerinde güç kazandırmaktadır. Organizasyonların hayatta kalması çevresel durumların üzerinden gelmesiyle açıklanabilmektedir. Ticari değişimler örgütlerin yaşamlarını devam ettirmek içim gerekli olan kaynakların transferini sağlar (Pfeffer, Salancik,2003, s.258).

Kaynak bağımlılığı kuramının Pfeffer ve Salancik'e göre 3 temel savı vardır. Bunlardan ilki ve belki en merkezi olanı çevrenini veya organizasyonun içinde bulunduğu sosyal ortamı anlamanın karar almaktaki önemini vurgulamasıdır. Kuramın ikinci ana teması çevrenini örgütler için önemini vurgulamasının yanında, örgütlerin çevre karşısında seçenekleri, seçim fırsatları olduğunun öne sürmesidir. Kuramın üçüncü ana teması ise örgüt içinde ve örgütler arası ilişkilerde güç kavramını araştırmasıdır. Örgütler arası açısından bakıldığında sosyal statü ve kaynak gücüne sahip olmanın örgütleri güç sahibi yaptığı ifade edilmiştir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.xi-xiii). Wry ve diğerlerine göre; örgütlerin çevresinde kendi ilgi ve gerçekleri olan farklı örgütler olduğu, örgütler arasında ve örgüt içinde iktidara sahip olmak için güç ve kritik kaynakları elde etme mücadelesi yaşandığı kuramda ifade edilmiştir. (Wry, Cobb ve Aldrich, 2013, s.442).

Organizasyonlar mümkün olduğunca bağımsız hareket etmek isterler ve performanslarına hatta hayatta kalmalarına olumsuz etkisi olacağından diğer örgütlere aşırı bağımlı hale gelmek istemezler. Örgütler bağımsızlıklarını azaltmaya çalışsa da maliyetler ve riskler yükseldiği zaman kıt kaynakları paylaşmak zorunda kalabilirler. Diğer örgütlerle olan biçimsel ilişkiler yöneticileri bir ikileme sokmaktadır. Organizasyonlar hem kaynakları elinde tutan örgütlerle ilişki kurarak bağımlılığı azaltma arayışındadır hem de bağımsızlıklarını ve özerkliklerini arttırmayı da isterler. Bir başka değişle örgütler hem değerli kaynakları elinde bulunduran örgütlerle uyumlu çalışmak hem de bağımsız hareket etmek istemektedir. Bu nedenle koordinasyon kavramı önem kazanmaktadır.

Pfeffer ve Salancik kaynak bağımlılığı kuramını kilise metaforu ile açıklamaktadır. Pfeffer ve Salancik'e; "Çevreye en kapalı kurumlardan olan orta çağ manastırlarında yaşayan rahipler tüm ihtiyaçlarını kendileri karşılarlardı. Onlar bile ölümlü olmaları nedeniyle öldükleri zaman dışardan yeni rahibe ihtiyaç duyarlardı. (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. 2)" ifadesiyle örgütlerin bir şekilde kaynak ihtiyacını karşılamak zorunda oldukları için çevreleriyle ilişki içinde olduklarının ifade etmektedirler.

Kaynak bağımlığını kuramına göre çevre temelde örgütün faaliyetlerini etkileyen her şey olarak görülmekte; kaynaklar, diğer örgütler, örgütsel ağlar, örgütler arası ilişkiler, bağımlılık ve belirsizlik gibi bileşenleri içerisinde barındırmaktadır (Johnson, 1995). Çevrenin üç yapısal özelliği bulunmaktadır. Bunlar, (1) yoğunluk; güç ve otoritenin çevrede yayılma durumu, (2) cömertlik; kritik kaynakların çevrede bulunma durumu ve (3), karşılıklı bağımlılık; örgütler arası bağlantıların sayısı olarak ifade edilmektedir. Çevrenin bu üç yapısal özelliği örgütler arası ilişkilerde belirleyici olmaktadır. Çünkü örgütler arası çatışmayı, karşılıklı bağımlılığı ve dolayısıyla belirsizliği etkilemektedir. Kaynak bağımlılığı kuramı açısından çevre Şekil 6.'da sunulmuştur.



Şekil 6. Örgüt ve Çevre İlişkisi

Kaynak: Meydan Harun C. "Kaynak Bağımlılığı Kuramı", Örgüt Kuramları, Sözen H. Cenk ve Basım H. Nejat. (Der.), 2012, s.170

Kaynak bağımlılığı kuramına göre her örgütün ihtiyaç duyduğu girdilerin taşıdığı önem ve temin edilme kolaylığı birbirinden farklıdır. Örgütler için birtakım girdiler daha az önemli veya daha kolay ulaşılabiliyorken, bazıları kritik öneme sahip veya temin edilmesi zor olabilir. Bu durumda örgütler ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşabilmek için kaynak bağımlılığını azaltma teknikleri kullanılmaktadır. (Saruhan ve Özdemir, 2004, s.83).

Kaynak belirsizliği örgütler açısından karşılaşılan çevresel zorlukların en önemlilerinden bir tanesidir. Fink ve diğ. (2006) çevresel belirsizliği oluşturan etkenlerden biri olarak kaynak belirsizliğini görmekte ve kaynak belirsizliğini ise kaynak bağımlılığı teorisi ile ilişkilendirmektedir. Bu durumda kaynak bağımlılığı ve belirsizliği ile ilgili olarak üç alt faktör bulunmaktadır; bunlar (1) kaynak yoğunluğu (resource concentration), (2) kaynak bulmada belirsizlik (resource availability uncertainty) ve (3) kaynak bağlantılandırılmasıdır (resource interconnectedness) (Uysal ve İpçioğlu, 2008, s.50).

Organizasyonlar, eğer yaşamaları için temel kaynakları diğer örgütlerce kontrol ediliyorsa savunmasızdır. Bu nedenle örgütler mümkün olduğunca bağımsız olmaya çalışır. Organizasyonlar diğer organizasyonlar karşısında hedeflerine ulaşmada olumsuz etkisinden dolayı savunmasız kalmak istemezler. Örgütler bağımlılıklarını en aza indirmek istemelerine rağmen maliyetlerin ve risklerin yüksek olduğu zamanlarda koalisyonlarla kıt kaynaklarını rekabetçi çevreye karşı paylaşırlar. Diğer örgütlerle olan ilişkiler yöneticileri bir ikilemin içine sokmaktadır. Buna göre örgütler kaynakların kıtlığı karşısında diğer örgütlerle bağlar geliştirerek bağımlılık problemini çözmeye çalışır (Daft, 2010, s.158). Bu bağların özerkliği zedelememesi de yönetici için başka bir meydan okumadır.

Kaynakların bağımlılık yaratabilmesi için şu özellikte olması gerekir;

1. Kaynak örgüt için önemli midir?
2. Alışveriş örgütün girdi veya çıktılarındaki payı nedir?
3. Kaynağı temin edebilmek için seçenekler sınırlı mıdır?

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan ve yukarıda özellikleri sayılan kaynakları ve bu kaynaklara erişimi kolaylaştıran örgütlerin desteğini sağlamalıdır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.23-24).

Pfeffer ve Salancik bağımlılıkların analiz edilerek, bu bağımlılıkların yönetilebileceği stratejilerin seçimini önermektedir. (Hatch, 1999, s.81)

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı örgütsel yönetimi etkililik ve etkinlik olarak ikiye ayırmaktadır. Örgütlerin etkinliği örgütsel performansın örgüt içi değerlendirilmesidir. Taylorizm, bilimsel yönetim, operasyon araştırmaları ve yönetim bilimi etkinlik değerini en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir. (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.23-24). Etkinlik kavramı hem verimliliği, hem de moral, uyum kabiliyeti, esneklik gibi kavramları kapsamaktadır. Örgütsel açıdan etkinlik amaçlara girdi miktarına göre ulaşma derecesidir (Güney, 2007,s.76).

Örgütlerin etkililiği ise örgütlerin çıktılarının değerlendirilmesi ve katılımcılarının aktivitelerinin değerlendirilmesi ile bulunmaktadır. Etkililik örgütün yaptığı işin dış dünya tarafından değerlendirilmesidir; verimlilik, belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran olarak tanımlanabilmektedir. (Şimşek, 2009, s.176).

4.2. KAYNAKLAR VE ÖNEMİ

Kaynaklar örgüt açısından güç olarak kabul edilebilecek her türlü girdi olarak kabul edilir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, s.289). Kaynaklar örgütler açısından farklı şekillerde bir araya getirilerek ihtiyaç duyulan yetenekler geliştirilir. Bu yetenekler somut ve soyut kaynakların bir araya gelmesi ile oluşur. Soyut kaynaklar fiziksel kaynakların yeteneklere dönüşmesinde yardımcı rol oynar (White, 2004 s.239). Kuruluşlar kendi tarihçeleri üzerinde geliştirdikleri belirli kaynaklardan, çoğunlukla temel kaynaklardan kimliklerini türetirler. Bu kaynaklar, kuruluşun şimdi neler yapabileceğini ve gelecekte neler yapabileceğini tanımlar. Çoğu zaman bu kaynaklar uzun ve zorlu bir süreç sonucunda elde edilir. Her teşebbüsün kendine has bir geçmişi vardır ve kendi geçmişi üzerine inşa edilmiş belirli öz kaynakları vardır. Her örgütün kaynak seti diğer örgütlerden farklıdır (White, 2004 s.236). Örgütler kaynaklar üzerindeki etkilerini arttırarak bağımlılıklarını azaltma yollarını denerler. Yaşamsal kaynaklar diğer kuruluşlar tarafından kontrol ediliyorsa organizasyonlar savunmasızdır. Bu nedenle örgütler mümkün olduğunca bağımsız olmaya çalışırlar. Örgütler diğer örgütler performanslarına olan olumsuz etkisinden dolayı diğer örgütlere aşırı bağımlı hale gelmekten kaçınırlar. Örgütler bağımlılıktan kaçınmaya çalıştığı halde maliyetler ve riskler artarsa örgütler rekabetçi dünya çapında piyasada

rekabet avantajını elde edebilmek için kıt kaynakları diğer örgütlerle paylaşma yoluna giderler.

Organizasyonlar bağımlılıklarını azaltmak için diğer örgütlerle olan ilişkilerini geliştirir. Ancak örgütler aynı zamanda bağımsızlıklarını ve özerkliklerini maksimize etmeye çalışırlar. Örgütsel ilişkiler koordinasyonu gerektirir ve bu durum her örgütün karar alırken diğer örgütün ihtiyaç ve hedeflerini gözetmek zorunda olduğundan bağımsızlığını azaltır. Bir başka değişle örgütler kaynak ihtiyaçlarını karşılamak için özerklik ve bağımsızlığından taviz vermek durumundadır (Daft, 2008, s.159). Bu nedenle örgütler arası ilişkiler kaynaklar ve özerklik arasındaki dengeyi sağlamalıdır. Örgütlerin kendileri için yeterli kaynaklara sahip olması durumunda diğer örgütlerle yeni ilişkiler kurması gerekli olmayabilir. Dış çevreden kaynaklara ihtiyaç duyan örgütler bu kaynaklara ulaşmak için bağımsızlıklarını bırakmak durumundadır. Örneğin DHL firması Amerika Birleşik Devletlerinde dağıtım yapmaya çalışırken milyonlarca dolar kaybetmiştir. DHL'in UPS ile stratejik ortaklık kurmasıyla Amerika Birleşik Devletlerinde dağıtımını UPS üslenmiştir. İki şirket deniz aşırı pazarlarda rekabet devam etmektedirler. (Daft, 2008 155-158).

Kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin yazın incelendiğinde Pfeffer tarafından ifade edilen 5 kaynak bağımlılığı azaltma stratejisinin (Birleşmeler, Ortak Girişimler, Yönetim Kurulları, Politik Hareketler ve Yönetici Başarısı) ve bunların birbiri ile olan ilişkileri ile incelendiği, ancak bunun birebir incelemek yerine bütüncül yaklaşımla ele alınmasının daha doğru olduğu ifade edilmiştir. (Hillman ve diğ., 2011, s.1415) Bu stratejiler:

1. Birleşmeler
2. Ortak Girişimler
3. Yönetim Kurulları
4. Politik Hareketler
5. Yönetici Başarısı

Tez çalışmasında bu beş stratejiye ek olarak stratejik yazında karşımıza çıkan Daft tarafından ifade edilen Tablo 11. de (2010, s. 59) stratejilerle beraber ele alınarak geliştirilmiş bir bakış açısıyla kaynak bağımlılığı kuramına da bakılması planlanmıştır.

Tablo 11. Stratejik Yönetim Açısından Kaynakları Kontrol Yolları

İlişki Kurma Boyutuyla	**Dış Pazarları Etkileme Boyutuyla**
Mülkiyet hissesi toplama	İş yaptığın yeri değiştirme
Ortak girişimler ve partnerlik yapma	Politik hareketleri kullanma, düzenleme
Anahtar oyuncuları kilitleme	Ticaret birliklerine katılma
Yönetici toplama	Yasadışı hareketlerden kaçınma
Reklam kullanma ve halkla ilişkiler	

Kaynak: Daft Richard, "Organization Theory and Design", 2010, s.59

Yukarıda belirtilen stratejiler bütünsel bir bakış açısıyla sorgulanacaktır. Çalışmaya esas olan kaynak bağımlılığı stratejileri şunlardır:

1. Yöneticilerin – Yönetim Kurullarının Başarısı
2. Örgüt yapısını değiştirme
    a. Dikey Büyüme
    b. Birleşme ve Satın alma
    c. Çeşitlendirme
3. Örgütler arası işbirliği fırsatları
    a. Şebeke Örgütlenmeler
    b. Kooptasyon
    c. Dış kaynak kullanma
    d. Ortak girişimler
    e. Stratejik İttifaklar:
    f. Birlikler ve dernekler

4. Örgütün dış aktörlerle ilişkilerini yenilemesi
    a. Politik hareketler
    b. Meşruiyet
    c. Düzenleyici Faaliyetler
    d. Normlar ve Sözleşmeler

4.2.1. Kaynakları Etkileme

Kaynak ihtiyaçlarına cevap vermek için organizasyonlar diğer organizasyonlarla ilişkileri ve özerklikleri arasında bir denge kurarlar. Organizasyonların bu denge durumundaki amacı diğer organizasyonları kontrol etme, etkileme ve değiştirme isteğidir. Örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için örgütsel yaşamda değişen veya kontrol eden değişkenlere ulaşabilmelidir. Örgüt açısından iki temel strateji vardır (1) çevredeki anahtar örgütlerle ilişki içerisinde olmak (2)Anahtar sektörleri etkileyerek çevresel etki alanını şekillendirmektir.

Genel kural örgütler değerli kaynakların kıt olduğuna kanaat getirdiği zaman tek başına üstesinden gelmek yerine kaynakları elde etme stratejileri uygulamalıdır. Buradaki farklılıklar kaynaklara ve enformasyona verilen cevaptan kaynaklanmaktadır (Daft, 2010, s.158).

4.3. GÜÇ

Örgütlerin ortak bir hedefe ulaşmak için çalışan aynı amaca sahip insan gruplarından oluştuğuna inanmak naifçe bir yaklaşımdır. Yapılan araştırmalar sonucu elde edilen tüm kanıtlar zaman zaman örgütlerde insanlar beraber çalışsa da sıklıkla karşı karşıya geldiklerini göstermektedir (Pfeffer, 1981, 1992). Nitekim örgütlerde çalışanlar tarafından arzulanan “ortak hedef” in ne olduğu konusunda net bir anlayış yoktur. Örgütlerde tartışmalar, insanlar nasıl çalıştırılması gerektiği, örgüt içi ödemelerin nasıl dağıtılması gerektiği, ne kadar emek harcanması gerektiği etrafında dönmektedir. Örgütlerde güç ve politika çok temel bir konu olması dolayısıyla bu konunun farkında olmak gerekmektedir (Fleming ve Spicer, 2007, s.11). Örgütler arası yazında güç kavramı kaynak bağımlılığı kuramı ile ortaya konmuştur.

Ünlü filozof Bertrand Russel'a göre, "enerji" nasıl fizik biliminin temelini oluşturuyorsa güç kavramı da toplum dinamiklerinin temelini oluşturmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2012, s.72).

Güç kavramı pek çok farklı bilimsel alanda kullanılmaktadır (Blau ve Scott,1962,s.27).Örgütsel yaşamda güç kavramı ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmıştır. Weber gücü; "bir aktörün sosyal ilişkiler içerisinde kendi direncine rağmen istemediği bir işi yapması, konumunu terk etmesini" sağlayan etmen olarak tanımlanmıştır. Russell tarafından güç; "Niyet edilmiş etkilerin ürünü" olarak (akt. Lasswell ve Kaplan, 1950) (Çalışkur, 2016, s. 32) tanımlanmaktadır.

Mannheim tarafından güç (1950) "Nerede ve ne şekilde olursa olsun istenen davranışa teşvik etmek üzere birey üzerinde uygulanan sosyal baskı" olarak tanımlanmaktadır. Lasswell ve Kaplan (1950) gücü özellikle politik bağlamda saygı içerikli bir değer olarak ele almış; gücün uygulanmasının ise etkiyi içeren farklı alan, odak, ağırlık ve zorlayıcılık dereceleri olduğunu belirtmiştir. Dahl'a göre ise (1961) "Güç, A'nın B'ye B'nin aksini yapmayacağı bir şey yaptırma derecesidir" ama yine de "B'nin aksini yapmayacağını" kesinlikle bilmek de mümkün değildir. Güç kavramını daha iyi anlamak için güçle ilişkili kavramları bilmek gerekir ki otorite, politika, etkileme, baskı, iktidar gibi kavramlar güçle yakından ilişkili hatta onunla iç içedir, hatta bu ilişkiler pratikte zaman zaman ayırt edilmesi zor bir ağa dönüşmektedir. Pfeffer'a göre (1982) güç kavramı sosyal bilimler alanında en tartışmalı konulardan biridir; Perrow'a göre (1970) ise güç, en dağınık problem alanıdır. Kavramsal anlamda gücün çok tartışılması onun sınırlarının genişliğiyle ilgilidir; örneğin bazı araştırmacılar gücün potansiyel ve davranışa dönüşmemiş hali (Wrong 1968; Bacharach ve Lawler 1980) bazıları şekilcilik, hiyerarşi, otorite (Kanter 1979; Molm 1990); diğer bazıları ise örgütler içinde kişilere yapılan kaynak yatırımı sorununun çözülmesi (Schein, 1977; Pfeffer 1981; Hardy ve ark. 2003) ile ilgilenmişlerdir (akt. Bozeman, Fay ve Goughan, 2012). Tanımlamalarda yer alan kavramlarla ilgili bazı tartışmalar bulunmaktadır; Örneğin bazı tanımlarda direnç, gücün uygulanmasında mutlak var olan bir kavram olarak ele alınırken diğer tanımlamalarda direnç gerçekleşmeden de gücün baskı kurma ve etkili olma

özelliğinden söz edilmektedir. Benzer biçimde bazı tanımlamalarda güç, karşı tarafın direnmesine karşın aktörün kararlı bir davranışına ve sonuç alma şansına işaret ederken (Dahl, 1969; Tannenbaum, 1968) bazı tanımlamalarda kararlılık ve sonuç kavramlarına değinilmemektedir (Çalışkur, 2016, s.31).

Güç kavramını daha iyi anlayabilmek için güç kavramının alt etmenlerinin bilinmesi gerekir. Bütünleyen güç alanı (domain of power), güç sahibi olduğu kabul edilen kişi veya örgütün etkileyebildiği toplam bileşen miktarını ifade eder. Güç konusu (scope of power) ise güç sahibinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini gösterir. Son olarak da güç kaynakları ise kişinin başkalarını etkiletebilmek için hangi kaynaktan (source of power) yararlanmakta olduğunu gösterir (Şimşek ve Çelik, 2012, s.73).

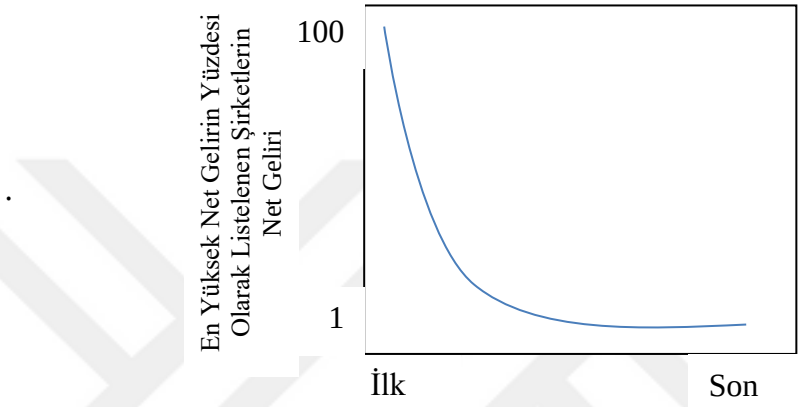
Yazında güç ve etki kavramları birbiri yerine geçirilebilmektedir. Güç örgütler arası ilişkilerde başkalarının davranışlarını istemese de değiştirebilecek şekilde etkileyebilme yeteneğidir. Etkileme ise davranışları, değerler, inançlar, hareketler ve diğerlerinin davranışlarıyla yönlendirmek olarak kabul edilmektedir. (Daft, Kendrick ve Vershinina, 2010, s.587).

Yine güçle karıştırılan bir diğer kavramda otoritedir. Güç ve otorite kavramları arasında önemli ayrımlar vardır. Gücün yasal biçimi otorite olarak nitelendirilebilmektedir. Weber (1947) yılında gücün uygulanmasında yasallığın rolü üzerine durmuştur. Güç yasallaştığı zaman, güç sahibinden sosyal bağlamda otorite kullanması beklenmektedir (Kırel, 1998, s.7).

Kaynak bağımlılığı kuramına göre bazı organizasyonların diğerlerine göre daha güçlü olmasının nedeni karşılıklı bağımlılıklardaki pozisyonu ve sosyal alandaki konumundan kaynaklanmaktadır. Bir başka değişle büyük ve bağımsız firmalar küçük tedarikçiler üzerinde güç sahibidir. Güç kavramı örgütleri anlamada önemli bir fikir sunmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.14).

Organizasyon içerisindeki güç nadir olan kıt kaynaklara gerçek veya algılanan erişim yeteneğine bağlıdır.(Boucher ve Rendtor, 2016, s.50) Zanini tarafından yapılan çalışmada organizasyonlar arasında ki gücü ölçmek için kullanılan güç

eğrileri ortaya konduğunda güç eğrisinin yüksek kısmında yer alan örgütlerin ana belirleyici konumuna geldiğini bizlere göstermiştir(Paerce ve Robinson, 2015, s.102).



Grafik 2. **Güç Eğrisi**
Kaynak: Pearce II ve Robinson Jr R.B., "Stratejik Yönetim", 2008**,** s.59

4.3.1. Güç ile İlgili Yasalar

Berle tarafından "gücün doğal yasaları" olarak adlandırılan bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu yasalar gücün her konuda işlerliği konusunda görüşler sağlayabilmektedir. Bu yasalar kısaca şöyle özetlenebilir:

1. Güç insanlardan oluşan örgütlerdeki herhangi bir boşluğu doldurur. Güç kullanmama hali kaos yaratır. Güç kaosa tercih edilir. Güç, anarşiyi önler. Güç yapısı güvensizliği azaltır. Güç yapısı, etkin örgütlerin üretkenliğini kazanabilmek için gereklidir.

2. Güç her zaman için kişiseldir. Örgütlerin, sınıfların veya grupları gelecekteki güçleri dahi, gerçekten uygulanması söz konusu olduğunda yine kişiler tarafından uygulanır. Herkes bir miktar güce sahiptir. Bazı

kimseler doğal olarak diğerlerinden daha güçlüdür. Genellikle güçsüz olduğu kabul edilen kimseler esasında büyük güce sahiptirler.

3. Güç her zaman için bir felsefe ya da fikirler sistemine dayanır. Fikir sistemi yiyecek yetiştirmek, para kazanmak, pazar kazanmak, sosyal gereksinimleri karşılayabilmek, savaş kazanmak şeklinde olabilir. Eğer fikir sistemi ve felsefe yoksa güce dayanın kuruluşlar etkin olmaktan çıkar. Gücü elinde bulunduran kimsenin yerini başkası alır.

4. Güç kuruluşlara bağlıdır ve onlar yoluyla uygulanır. Kuruluşlar güç verirler, gücü sınırlandırırlar ve gücü çekip alırlar.

5. Güç her zaman için bir sorumluluk alanıyla karşı karşıyadır ve bu alan içinde hareket eder. Başka bir deyimle, etkili bir güç sahibi örgütün amaçlarını gerçekleştirmeden sorumludur (Çelik, 2000, s.72).

4.4. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ TEMEL SAVLARININ DEĞERLENDİRİLEMESİ

Kuramın temel savları şu şekilde özetlenebilir.

1. Gerekli kaynaklardan yoksun olan örgütler bunları elde etmek ve istedikleri örgütsel çıkarlara ulaşabilmek için diğer örgütler ile ilişki kurarlar.

2. Örgütler üretici – tüketici ilişkilerini çevreleri ile bağlantı içine girebilmelerinin bir şekli olarak kullanırlar.

3. Örgütler ya çevreye olan bağımlılıklarını azaltarak maruz kaldıkları çevresel baskılardan kurtulmaya çalışırlar ya da diğer örgütlerin kendilerine olan bağımlılıklarını arttırmaya çalışırlar.

4. Birbirleri ile alışveriş içinde olan örgütlerin koalisyonlar oluşturmalarının amacı genellikle belirsizliği yönetmek olmaktadır. Böylece örgütler

bağımlılıktan ve çevrenin kontrolünden kurtuldukları gibi kaynak değişimi sırasında kararlılık ve belirliliği de arttırmaktadır.

5. Örgütlerin kârlarını arttırmak ve kârlarını büyütmeye yönelik stratejileri bulunmaktadır.

6. Kuram çevrenin örgüt üzerindeki etkisini hem örgüt içi hem de örgüt dışı perspektiften incelemektedir. Örgüt dışı bakış açısı örgütün etkililiğine, örgüt içi bakış açısı örgütün verimliliğine odaklanmaktadır. Örgütün başarısı için hem etkililik hem verimlilik önemlidir.

7. Güç örgütün hem dış hem de iç davranışlarını anlayabilmek için önemlidir.

8. Örgütlerin çevreleri ile ilişkilerini tanımlayan ve kontrol eden sosyal-yasal bir düzen bulunmaktadır.

9. Örgütler büyük sosyal sistemin bir parçası olduklarından, yaşamlarının devam ettirebilmek için örgütlerin hedef ve davranışları sosyal sistemle uyumlu olmalıdır. Başka bir deyişle sosyal bağlam önemlidir.

10. Örgütler çevrelerine uyum sağlayarak, çevrelerini değiştirerek ya da ikisini birden yaparak bağımlılık ilişkilerini yönetirler (Meydan, 2012, s.168).

4.5. KAYNAK BAĞIMLILIĞI VE ÖRGÜTSEL EKOLOJİ KURAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Örgütsel ekoloji kuramı kaynak bağımlılığı kuramı gibi dış çevrenin örgütler üzerindeki etkisini açıklamaya çalışır ancak 5 farklı başlıkta ayrılır. Buna göre;

1. Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlere çevre karşısında farklı olasılıkları seçebilme imkânı olduğunu söyler. Buna karşın örgütsel ekoloji yaklaşımında örgütlerin çevrelerince yapılan doğal seçimin hayatta kalmayı belirleyeceğini öne sürer.

2. Kaynak bağımlılığı çevresel güçlere karşı verilen örgütsel cevapların örgütsel değişim veya uyum imkanı olduğunu belirtirken ekoloji

yaklaşımında doğal seçim sonucu örgütsel doğum ve ölüm olaylarının örgüt popülasyonundaki değişimi açıklayacağını öne sürer. Böylece analiz birimleri farklılaşmaktadır.

3. Kaynak bağımlılığı örgütsel seçime odaklanırken (Örnek olarak; Yönetim kuruluna kimin alındığı, hangi işletmelerin birleşeceği, hangi başarı süreçlerinin yürütüldüğü) örgütsel ekoloji yaklaşımı örgütlerin yapılarının ve davranışlarının seçimi nasıl etkileyeceği konusunda oldukça sessizdir.

Bu üç farklılığa göre stratejik seçimin kaynak bağımlılığında daha önemli bir yeri olduğu görülmektedir.

4. Dördüncü farklılık olarak popülasyon ekolojisi yaklaşımına göre örgütsel ölüm ve doğum her zaman meydana gelir. Bu durum kaynak bağımlılığı yaklaşımı araştırmalarında da kabul görmektedir. Buna karşın kaynak bağımlılığı kuramında hiç bir şey doğal olarak sabit değil çevresel değişimlere bir cevap olarak değişkendir.

5. Beşinci olarak örgütsel ekoloji güç, liderlik, başarı gibi örgüt içi dinamikler konusunda sessizdir. Ekoloji yaklaşımı doğal seçim mantığı ile örgütsel popülasyonları incelerken; Kaynak bağımlılığı kuramı iç dinamiklerin örgütü hatta çevresini değiştirebileceğini öne sürer. (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. xiv-xv).

4.6. KAYNAK BAĞIMLILIĞINI AZALTMA STRATEJİLERİ

Kaynak bağımlılığını azaltma strateji ve teknikleri dördüncü bölümün bu noktasından sonraki kısımlarında ayrıntılı şekilde analiz edilmektedir

4.6.1.Yöneticilerin – Yönetim Kurullarının Başarısı:

Kaynak bağımlılığı kuramının ilk olarak yönetim davranışlarına odaklanılmasının nedeni örgütün çalışanlarının ve örgütün işleyişinin doğrudan yöneticinin davranışlarına bağlı olmasıdır (Patching,1999,s.50). Yönetici organizasyonu ile karşılıklı iletişim halinde kişilik ve çevre faktörlerini dikkate

alarak, örgütünü hedeflerine ulaştıran kişi olarak tanımlanabilmektedir (Efil, 2013, s. 301). Bunun sonucu olarak örgütsel kapasite yöneticilerin potansiyelleri ölçüsünde örgüt kaynaklarını kullanarak örgütü, izleme, yönetme ve temel faaliyetlerine bağlıdır (Villadsen,2016,s.19). Bu nedenle yönetici başarısı örgüt performansını doğrudan etkilemektedir.

Yapılan ampirik çalışmalarda yöneticilerin liderlik başarılarının değerlendirilmesi için en az üç neden olduğu değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki liderlerin sınırlı rasyonellik altında seçiliyor olmaları, ikincisi liderlik davranışları örgütleri zor durumlardan çıkarmak için yönetsel incelik ve davranışları gerektirmesi ve üçüncü olarak da yönetimin örgütsel performansı arttırmak için bazı değişkenlere müdahale edebiliyor olmasıdır (Pfeffer, 1989, s.525).

Örgütsel yaşamda çevrenin değişkenli ve karmaşıklığı konusunda herhangi bir şüphe bulunmamaktadır. Örgütler çevresel değişkenliklere iki şekilde cevap verirler. Bunlardan ilki uyma diğeri değiştirmedir. Örgütlerin çevresel şartlara uyumu için Pfeffer ve Salancik "Hiç bir zaman Bay Çevre diye bir yönetici gelip yapılması gerekenleri tarif etmeyecektir" örneğini vermektedir. Bu belirsizlik ortamında organizasyonların karşılaştığı güçlüklerle yöneticiler yüzleşmek durumundadır. Diğer taraftan da bazı problemlerin nedeni yöneticilerin de kendisidir.

Örgütlerde görünür başarısızlıklar yöneticilerin sorgulanmasına neden olur ve yöneticiler hedef haline gelebilir. Buna örnek olarak örgüt başarısının kabul edilebilir seviyenin altında kaldığında yöneticinin değiştirilmesi verilebilir. Bununla birlikte, performans ve örgütsel sorunlar yöneticinin değiştirilmesinde kritik değişken değildir. Önemli olan yöneticinin problemle mücadele yeteneğidir.

Örgütlerde üst yönetimin ilk stratejik görevi örgütün çevresi ile organizasyon arasında doğru iletişim ve yaklaşım kanallarını kurmasıdır. Bu köprü vazifesi olma örgütleri dış değişime bağlı olarak stratejik açında daha iyi bir pozisyona getirebilme imkânını sağlar. Yöneticiler görevlerini yaparken bilişsel farklılıkları, bilgileri, yetenekleri, tecrübeleri, demografik geçmişleri çevreyle örgütleri arasındaki ilişkileri nasıl çözümledikleri farklılıklara neden olmaktadır (Nakauchi ve Wiersema, 2015, s.298).

Bir diğer önemli noktada yöneticilerin görevlerinin devamı kritik güçlükler karşısında yöneticilerin bu problemlerin üstesinden gelme yeteneğine bağlıdır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. 236). Yöneticilerin sorunların üstesinden gelmesi için aynı zamanda politik beceri ve yeteneğinin de olması gerekir.

Örgütlerin karşılaştığı problemlerin yönetimsel açıdan anlamlı olması örgüt için önemli olmasına bağlıdır. Yöneticinin görevden ayrılması veya görevine devam etmesine neden olan bir diğer faktörde gücün kurumsallaşmasıdır. Kendi pozisyonlarının kurumsallaştıranların aynı düzeydeki performans sorunlarının üzerinden güçlerini kurumsallaştıramamış yöneticilere göre gelme düzeyi daha yüksek olacaktır.

Yöneticinin çözüm yeteneklerindeki başarısını gösteren en önemli unsurlardan birisi olan örgütsel çatışma, dış çevre unsurlarından kaynaklanır. Örneğin siyasi, ekonomik, teknik, kültürel, dış çevre unsurlarında ortaya çıkan bir değişim örgütü zor bir duruma düşürebilir veya örgütün rakibi durumunda olan başka bir işletmenin fiyatları düşürmesi örgütü olumsuz etkileyebilir. Bu durumda örgütün dış çevre aktörleriyle çatışması muhtemeldir. Ne kadar dikkat edilirse edilsin çatışmanın ortaya çıkmasını engellemek güçtür (Atıgan, 2014, s.127).

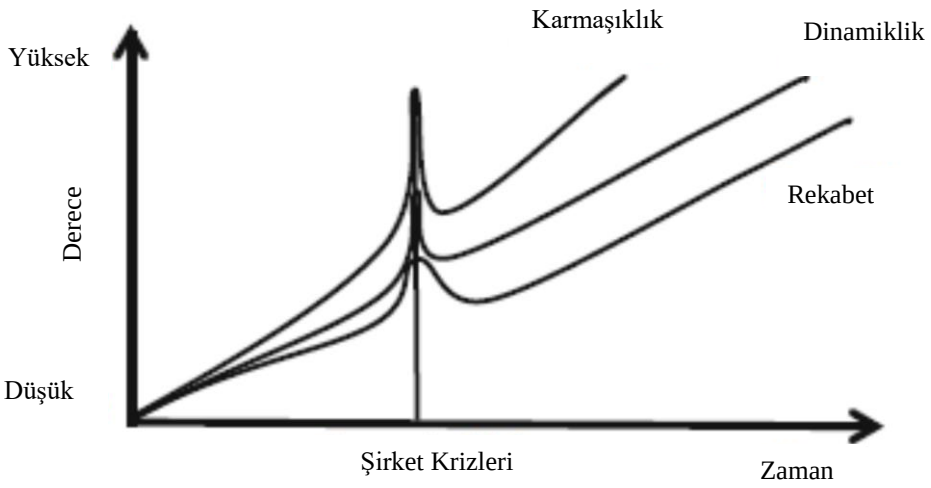
Klasik ve Neo-Klasik yönetim düşüncelerine göre çatışma istenmeyen bir olgudur. Çatışmalar örgütün ahengini bozmakta, karışıklık yaratmaktadır; Ortaya çıktığında hemen ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirler alınmalıdır. Oysa modern sonrası yönetim anlayışında örgütlerde çatışmadan kaçmak olanaksızdır. Çatışmanın azı örgütü atalete, fazla şiddetli olması da zarara neden olmaktadır (Ertürk, 2013, s.141-142).

Yöneticilerin üstesinden gelme zorunda oldukları en önemli meydan okumalardan biride krizlerdir. Kriz en basit anlamıyla "örgütlerin normal aktivitelerini tahrip eden önemli bir dengesizlik durumudur. Örgütün uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren ve bununla birlikte yanıt için karar verme süresini kısıtlayan, varlığıyla karar verme birimlerini şaşırtan ve kararsızlığa sürükleyen süreçlerdir. Bu anlamda kriz "belirli bir anda veya son derece

hayati önemi olan bir zamanda daha kötüye dönüm noktası" olarak karşımıza çıkabilmektedir (Akyar,2011,s.148). Krizler aniden ve yavaş yavaş olmak üzere iki yolla örgütlerin yaşamlarını tehidt etmektedir (Seymour ve Moore, 2000, s.10). Aniden ortaya çıkan krizlerin yönetici tarafından yönetilebilmesi, adım adım gelen krizlere ise yönetici tarafından izin verilmemesi gerekli önlemlerin başarılı bir şekilde alınabilmesi gerekmektedir. Aniden ortaya çıkan krizleri yönetmek, adım adım ortaya çıkan krizlerden daha kolaydır. Çünkü adım adım meydana gelen krizlerde genellikle yönetimde krizin bir parçasıdır.

Örgütsel yaşamda kriz ve problemler yöneticilerin bilgisizliğinin, beceriksizliğinin ve tecrübesizliğinin sonucu olarak görülmektedir. Çünkü bilgli, becerikli ve tecrübeli bir yöneticinin sorunu daha doğmadan önce gerekli yönetsel, teknik ve ekonomik önlemleri alarak çözmesi beklenmektedir (Aytürk, 2014, s.267).

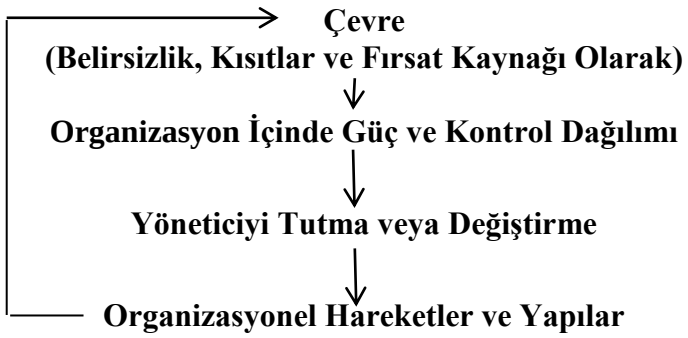
Yöneticilerin tutulma ve değiştirilme sürecinde karşılaştıkları ve üstesinden gelmek zorunda oldukları örgütsel kriz durumlarının Karmaşıklık, Dinamiklik ve Rekabet değişkenleri ve şiddeti arasındaki değişimi gösteren grafik Grafik 3.'de sunulmuştur. Şirketler krize girmese bile yöneticiler hedeflere ulaşmak için önüne çıkan engellerin üzerinden gelmek zorundadır. Yöneticinin başarısı da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Tabi yönetici sadece zorlukların üstesinden gelen kişi değildir. Buradan bu anlam çıkarılmadan zorlukların üzerinden gelerek hedeflere ulaşmak başarı kriteri olarak değerlendirilmektedir.



Grafik 3. Yöneticilerin Karşılaştıkları ve Üzerinden Gelinmesi Gereken Krizler

Kaynak: Machado C. ve Davim J.P., "MBA Theory and Application of Business and Management Principles", 2015, s.4

Yöneticilerin çatışma ve kriz durumlarından sonra değişimi gerekiyorsa değişim yine sosyal çevre bağlamında örgüt için kritik olan güçlüklerin üzerinden gelecek yetkinliklere, yeterlilik ve ilişkilere sahip olduğu düşünülen yöneticilerden yana yapılır. Yöneticilerin tutulma veya değiştirilme süreci Şekil 7.'de sunulmuştur.



Şekil 7. Yöneticilerin Tutulma ve Değiştirilme Süreci

Kaynak: Pfeffer J. ve Salancik Gerald R., "The External Control of Organizations", 2003, s.228

4.6.1.1. Yönetim Kurulları

Yönetim kurulu kavramı "şirketlerin mal varlığını korumak ve yönetmek, Hissedarların haklarını gözetmek, uzun dönemli stratejik amaçları belirleyerek kurumun bu hedeflere ulaşmasını sağlamak, pazarda rekabet üstünlüğünü elde ederek kurumun değerini yükseltmek ve şirket performansının artmasını sağlayacak stratejiler geliştirmek gibi amaçlarla oluşturulan kanuni unsurlar dikkate alınarak çalışan; kurumunu üçüncü kişilere karşı temsil eden; üyeleri değişmekle birlikte şirket var olduğu müddetçe var olan üst düzey idari organ" olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu,2010,s.74).

Örgütler çevreye olan bağımlılıklarını yönetebilmek için yönetim kurulu oluştururlar. Yönetim kurulunun büyüklüğü ve oluşum yapısı çevresel ihtiyaçlara ve bağımlılığa nasıl cevap verileceğini belirler. Örgütler yönetim kurullarında bu nedenle olumlu bir toplumsal etki yaratabilecek ve çevre ile ilişkilerde pozitif bir etkiye sahip olabilecek kişileri de bulundururlar (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, s.289).

Yönetim kurullarının üç temel görevi bulunmaktadır. Bunlardan ilki CEO olarak adlandırılan bir işletmede aktif olarak görev yapan en üst düzey yöneticiyi seçmek, değerlendirmek, ücretlendirmek ve gerektiğinde değiştirmektir. İkinci olarak örgütün stratejik yönünün ve finansal performansının belirlenmek, üçüncü olarak örgütün etkin, sosyal sahip ve yasal biçimde yürütülmesinin sağlanmaktır. Yönetim kurullarında hem örgüt içinden hem de örgüt dışından yöneticiler yer alabilmektedir (Bolat ve diğ., 2008, s.16).

Yönetim kurulların niçin gereklidir sorusuna Connors tarafından üç genel cevap verilmiştir:

1. Yasanın gereğini yerine getirmek
2. İşletmenin sahipleri adına yönetim sorumluluğunu yerine getirmek (Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda üyeler sahip kabul edilir)

3. Yürütmeden sorumlu kişiye işleri yönetmesinde yardımcı olmaktır (1986, s.2).

Yönetim kurullarında şirketin gerçek sahiplerinin yerine yönetim kurulu üyeleri iş görür. Yönetim kurulu üyeleri yasal olarak hissedarların vekili olmayıp, hissedarlar tarafından şirketi yönetmekle görevlendirilmiş kimselerdir. Kurul üyeleri hissedarın temsilcileridir. Hissedarların yönetimle ilgili yetkileri şirketin yönetim kurulu üyelerini seçme ve bunların yönetimle ilgili faaliyetlerini ortakların menfaatine aykırı gördüğünde hukuki süreç başlatmak amacıyla mahkemeye verebilmektedir (Albers, 1986, s.92).

Kaynak bağımlılığı kuramına göre yönetim kurumlarının temel görevi kaynak ihtiyacını karşılayabilmek için örgütün davranışları ve çevredeki durumsallık arasında koordinasyonu sağlamaktır (Hillman & Dalziel, 2003). Geçmiş performansın yönetim kurulunun kararlarını etkilediğini gösteren çok az sayıda örnek vardır (Boyd, 1995). Şirketlerde performans düşüşü yaşandığı zaman, yönetim kurulu hem örgüt içinde hem de örgüt dışında çareler arayacak ve örgütün stratejik yönünü tekrar gözden geçirecektir (Geletkanycz & Boyd, 2011). Danışmanlık görevlerinin parçası olarak yönetim kurulları yöneticilere mevcut durum, gelecek yönelimler konusunda tavsiye bilgileri vermektedirler. (Pugliese, Minichilli ve Zattoni, 2014, s.1191)

Kaynak bağımlılığı kuramı yöneticilerin etkin olarak örgütlerin kısa dönemli amaçlarına ulaşmaları ve uzun dönemde hayatta kalması için farklı stratejiler uygulayabileceğini öne sürer (Malatesta ve Smith, 2014, s.14).

Kaynak bağımlılığı kuramı strateji seçilirken öncelikle örgütlerin çevreleri ile olan bağımlılık ilişkilerinin doğasının anlaşılması gerektiğini belirtir. Bunun için yöneticilerin şu tarz sorular sorulmalıdır:

- Organizasyonum hangi kaynaklara ihtiyaç duyar? Bu kaynaklardan hangisi kritik öneme sahip mi? Örgütün misyonu için bu kaynaklar önemli midir?

- Örgütün verimliliğinden ödün vermeden ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılayabilir? Hedeflerimize ulaşmak için diğer örgütlere güvenmek zorunda mıyız?

- Kaç tane örgüt veya birey örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakları karşılayabilir? Benzer şekilde kaynaklar üzerinde ne tür kıtlık durumu bulunabilir?

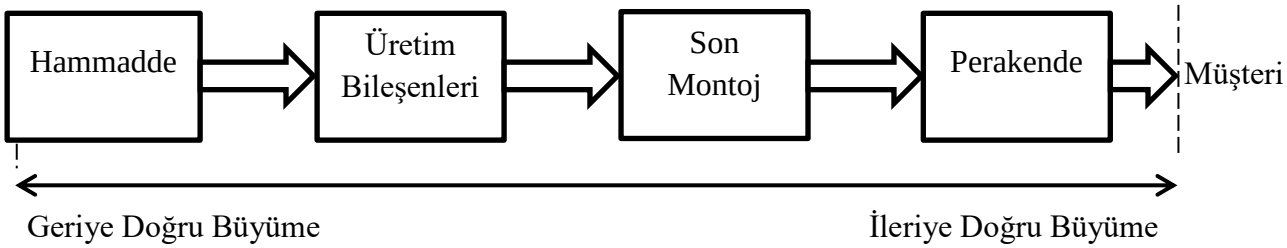
- Diğer kuruluşlar arasındaki bağlantılar kuruluşumun kritik kaynaklara erişimini nasıl etkileyebilir? (Malatesta ve Smith, 2014, s.16).

4.6.2. Örgüt Yapısını Değiştirme

4.6.2.1. Dikey Büyüme

Aynı faaliyet alanındaki birden fazla işletmenin bir araya getirilmesi anlamına gelen yatay bütünleşmeye karşı olarak dikey büyüme tedarik zinciri boyunca yaşanan üretim ve dönüşüm sürecinin belirli bir işletmeye göre kendisinden önceki yada sonraki süreçlerin bir araya getirilmesidir (Acar, 2013, s.111). Dikey bütünleşmede teknolojik bakımdan farklı olan üretim, dağıtım, satış ve/veya diğer ekonomik süreçlerin tek bir firmanın içerisinde gerçekleştirilir. Dikey bütünleşme de organizasyonlar temel yeteneklerini, iş modellerini destekleyecek şekilde yeni alanlara girerler. Bu yeni girilecek alan kârlılığı veya rekabet avantajının doğrudan kaynaklarından biri olmalıdır. Bu noktada dikey birleşmenin uzun dönemde getireceği kârlılık mutlaka değerlendirilmelidir. Bir organizasyonda dikey bütünleşme ileriye ve geriye doğru gerçekleşebilmektedir.

Geriye doğru büyüme üretilen ürün veya hizmetin girdilerine doğru yapılan bütünleşmedir. İleriye doğru büyüme ise ürün veya hizmetlerin dağıtım, satımı gibi alternatif kullanım alanlarına doğru yapılan bütünleşmedir. Çelik üreten bir şirketin demir madeni işletmeye başlaması geriye doğru büyümeye, bir bilgisayar üreticisi şirketin ürettiği bilgisayarları perakende sektöründe kendi satmaya başlaması da ileri doğru büyümeye örnektir (Hill, Jones ve Schilling, 2015, s.295).



Şekil 8. Dikey Bütünleşme

Kaynak: Hill Charles W. L., Jones Gareth R., Schilling Melissa A., "Strategic Management: An Integrated Approach", 2015, s. 296

Örgütlerin dikey bütünleşmede yönetimsel temel sorunlarından biri sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiği ve hangi faaliyetlerin dış kaynaklardan karşılanacağı, hangilerinin örgüt tarafından yönetileceğinin değerlendirmesini yapmasıdır. Burada örgüt sınırlarının yanlış çizilmesi örgütün gereksiz risk alması ve başarısız bir şirket haline dönüşmesine neden olur (Barney ve Clark, 2007, s.161). Geriye ve ileriye doğru büyümeni Şekil 8.'de sunulmuştur.

4.6.2.2. Birleşme ve Satın Alma

Birleşmeler ülkemizde şirket evlilikleri olarak adlandırılmakta ve bu isimle tanımlanmaktadır. Dünya genelinde her yıl piyasa değeri olarak bakıldığında milyarlarca lira değerinde binlerce birleşme ve satın alma meydana gelmektedir. Birleşme ve satın alma kavramları birbirlerine anlam olarak benzemelerine rağmen farklı kavramlardır. Birleşme iki bağımsız şirketin birleşerek yeni bir şirket kurmuş olmasıdır. Bu birleşme sırasında her iki birleşen örgütünde iyi niyetli ve rızasıyla olması gerekmektedir. Satın alma ise bir şirketin diğer bir şirketi satın veya devralmasıdır. Satın almalar dostça veya dostça olmayan bir şekilde meydana gelebilir.

Birleşme ve satın almalarda büyüklük dikkat edilmesi gereken bir parametredir. Bütünleşen iki firmanın yakın büyüklükte olması çoğu zaman birleşme, böyle olmaması ise satın alma olarak da adlandırılır. Birleşme ve satın almaların farklarına rağmen şemsiye kavram olarak birleşme ve satın almalar beraber kullanılmaktadır (Rothaermel, 2017, s.309).

Birleşme ve satın almalar 19. Yüzyıl sonrasında sosyo-ekonomik olgu olarak kullanılan önemli bir büyüme stratejisidir. Birleşme ve satın almaların genellikle ekonomik, teknolojik ve düzenleyici şokların sonucunda meydana geldiği kabul edilir (Bodolica ve Spraggon, 2009, s.112).

Birleşmeler iki farklı yolla meydana gelmektedir. Bunlardan ilki birleşme işlemini gerçekleştiren tüm tarafların hukuki varlığının sona ermesi sonucu farklı ve yeni bir tüzel kişilik meydana gelerek birleşmedir. İkincisi ise bir şirketin varlığı sona ererken diğerinin varlığı sürmesi yoluyla birleşmedir. Bu tür birleşmede devir alınan şirketin borçları ve alacakları da diğer şirkete geçmektedir. Satın almada ise birleşmenin aksine satın alan veya alınan işletmenin kimliği ve tüzel kişiliği sona ermez. İki işletmede aynen eskisi gibi faaliyetlerine devam eder. Değişen sadece satın alınan şirketin mülkiyet yapısıdır (Yılmaz,2013,s.34-35).

Birleşme ve satın almaların ne zaman meydana geleceği konusunda bu konudaki erken çalışmalar öncelikle ekonomik etkinlikten kaynaklanan nedenler üzerinde durmuştur. Buna örnek olarak ölçek ekonomisi ve kapsamı, tekelci güç avantajları, mali ve işletme sinerji kazançları, mali avantajlar, cazip piyasa değerlemelerinden elde edilen faydalar ve değişen iş ortamına stratejik cevaplar verilebilir (Bradley, Desai, & Kim, 1983; Hayn, 1989; Shleifer & Vishny, 1991). Bu açıdan bakıldığında hissedarların refahının en üst düzeye çıkarılması temel neden olarak kabul edilmiştir. Bunula beraber son yıllarda yapılan çalışmalarda ekonomik verimlilik ve değer üretmenin birleşme ve satın almaların ana nedeni olamayabileceği ortaya konmuştur. Çünkü yapılan çalışmalar sermayedarların refahının arttığını ortaya koyması gerektiğini, ancak bunun çokta bulgularla desteklenemediğini ortaya koymuştur. King ve diğerleri (2004) yılında 93 deneysel uygulama üzerinde yaptıkları analizde finansal performansın birleşme ve satın almalar sonucunda arttığına dair herhangi bir kanıt bulamamışlarıdır. Tuch ve O'Sullivan (2007) yılında yapmış oldukları çalışmada birleşme ve satın almaların kısa dönemde hissedarların karını arttırırken, uzun dönemde olumsuz etkisinin ortaya konulduğunu bulmuşlardır. Performansı arttırma ile ilgili bulgularda karışık olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı çalışmalar birleşme sonrası para akışında önemli

iyileşmeler olduğunu belirtirken (Healy, Palepu, & Ruback, 1992; Andrade ve diğ., 2001), diğer çalışmalar birleşme ve satın almaların negatif endüstri geliri getirdiğini ortaya koymuştur (Lu,2004). Birleşme ve satın almalar üzerinde dikkatle üzerinde durulması gereken bir diğer noktadan yöneticilerin kendi kişisel çıkarlarının zarar görmemesi için hissedarların zararına da olsa birleşme ve satın almalara gidebildiklerini göstermiştir. Büyük şirketler yöneticileri şirketlerini büyüttükleri ölçüde teşvik ve kabul görmektedir. Bir diğer ifadeyle meşrulaşmaktadırlar. Combs ve Skill (2003)'e göre tazminatlarının örgüt büyüklüğüne bağlayarak riskten kaçınan yöneticiler ödemeleri performanslarından çok kontrol altında tuttukları birimlere bağlı olduğundan birleşme ve satın almalarda ödemelerinin azalma tehlikesini ortadan kaldırmış olmaktadırlar. Birçok araştırmacı, yöneticilerin hissedarların çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak yerine kendi yönetsel amaçlarının kazanma faaliyetlerini yönlendirdiğini kabul ederek, yöneticilerin çıkarları işe birleşme ve satın almalar arasındaki ilişkiye odaklanmayı tercih etmiştir. Okulların bu konuya ilgisi 1990'lı yıllarda CEO maaşlarındaki hızlı artış sonucu oluşan işçi ve yönetici arasındaki maaş farkı nedeniyle artmıştır. Kamusal alanda yüksek tazminatlara son derece büyük tepkiler gelmesi de bu araştırmaları tetiklemiştir (Crystal, 1991; Reingold & Jesperson, 2000). Bu konu vekâlet teorisi adı altında yazında incelenmektedir. CEO'ların kendilerine ödenen bedele değer olup olmadığı yazında tartışılmaktadır. (Kaplan, 2008; Walsh, 2008; Bogle, 2008). (Bodolica ve Spraggon, 2009, s.114). Yapılan çalışmalarda bağımsız olarak yöneticinin örgüt bağlamına bakılmadan bir değerlendirme yapılmasının güç olduğu değerlendirilmektedir (Otto ve Bello, 2016, s.187).

4.6.2.3. Çeşitlendirme

Çeşitlendirme işletmenin getiri sağlayabileceği yeni iş alanları veya yeni işler üzerine odaklanması anlamına gelmektedir. İşletmenin mevcut işlerine ek olarak, faaliyette bulunduğu iş alanında veya farklı alanlarda benzer veya farklı yeni işlerle ilgilenmesidir. Çeşitlendirme işletmeler için bir büyüme stratejisidir. Çünkü çeşitlendirme ile işletmenin unsurlarında sayısal bir büyüme meydana gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s.222).

Yazın incelendiğinde iki tür çeşitlendirme olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki bağımlı çeşitlendirme, diğeri ise bağımsız çeşitlendirmedir. Bağımlı çeşitlendirmede örgütler pazarlama, üretim, teknoloji ve diğer alanlardaki sektörlere kayarak bir sinerji oluşturmaya çalışmaktadırlar. Örgütün çeşitlendirme yapacağı alan mutlaka esas işi ile bağlantılıdır. Bağımsız çeşitlendirme holding benzeri yapılarda olduğu gibi farklı alanlara girerek yaptığı çeşitlendirmedir (Smith,1990, s.77).

İşletme gruplarının, artan rekabet koşullarında çeşitlendirme stratejilerini benimseme nedeninin büyüme, riskten kaçınma ve kapsam ekonomilerinden faydalanma amacı olduğu görülmektedir (Karaevli, 2008). Bu amaçlar doğrultusunda işletme grupları stratejilerini belirlerken, çevresel değişimlerden, sosyal, ekonomik ve politik gelişmelerden de etkilenmektedirler (Kızıldağ ve Özkara, 2016, s 13-14).

Çeşitlendirme portfolyo iş yönetimi olarak da adlandırılır. Çeşitlendirme stratejisinin bir diğer adı da yatay bütünleşmedir. Çeşitlendirmenin faydaları şunlardır;

- Riski azaltma
- Kaynak, yetenek ve kabiliyetleri bütünleştirerek, kârlı yeni ürünler ve pazarlar elde etmek.
- Ölçek ekonomisinde faydalanma
- Politik ve çevresel olaylardan daha az etkilenme
- İşletmenin mevcut varlıklarının geliştirilmesi ve kâr getirecek inovatif gelişmelerin sağlanması (McMillian, 2004 s.391).

4.6.2. Örgütler Arası İşbirliği Fırsatları

Örgütlerin çevresel değişimlere hızlı reaksiyon verebilmesi için önünde iki temel yol vardır. Bunlardan ilki entegrasyona gitmek, diğeri çevredeki işbirliği fırsatlarını değerlendirmektir. Örgütler arası işbirliklerinde pek çok örgüt

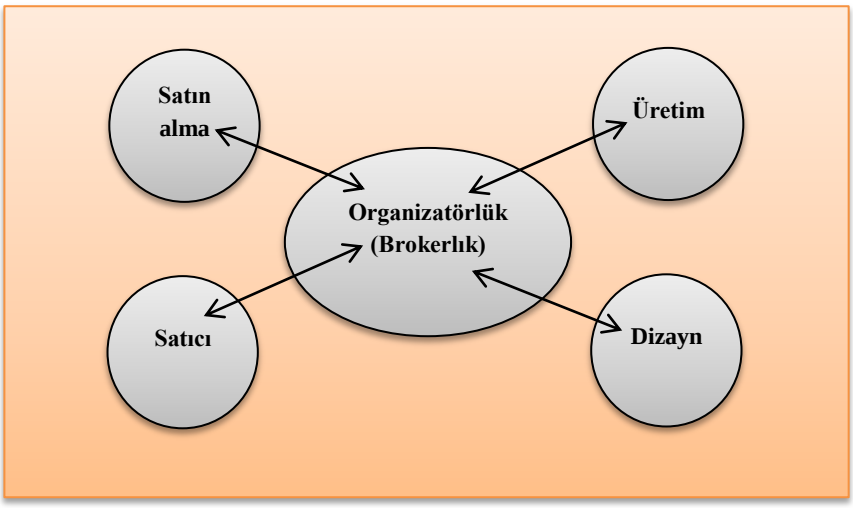
kaynaklarını problemlerini çözmek için bir araya getirebilmektedirler (Hannagan,1998,s.623).

4.6.2.1. Şebeke Örgütlenmeler

Şebeke organizasyonlar bir bakıma dış kaynak kullanma (outsourcing), ortak girişimler gibi uygulamaların sonucu ortaya çıkmış yapılardır (Atıgan,2014,s.160). Şebeke organizasyonlar günümüzün karmaşık iş dünyasında sürekli değişen çevre ve rekabet koşullarıyla uyum sağlayabilmek için düşünülmüş bir örgüt yapısı uygulamasıdır. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler doğrultusunda 1990'lı yılların rekabetçi küresel çevresine uyum sağlayabilmek ve maliyetleri azaltabilmek amacıyla dikey ve yatay farklılaştırmanın daraltılarak (hiyerarşi zincirinin ve işletmedeki bölümlerin sayısı azaltılarak) daha esnek ve çevreyle daha uyumlu örgüt yapıları oluşturulmuştur. Yüksek kurumsal performans amacıyla yeniden tasarlanan örgüt yapılarından birisi de pazarın özellikleri ve şebekede yer alan işletmeler arasındaki karşılıklı iş ilişkileri koordinasyonu doğrultusunda oluşturulan şebeke organizasyonlardır (Saruhan,2012,s.31).

Ağ organizasyonlarının gelişimi pazar ve hiyerarşi düzeni arasında da varlıkların paylaşımı, meşruiyet sorunları ve koordinasyon problemlerinin çözümü gibi geniş fırsatlar yaratmaktadır (Amburgey ve Rao, 1996, s.1281). Şebeke ağı örgütlenmelerde öne çıkan üç farklı yapı vardır. Bu yapılar dâhili, dengeli ve dinamiktir şebeke örgüt yapılarıdır.

Dâhili şebeke ağı bir işletmenin kendi içinde büyüyerek fonksiyonel ayrımlaşmanın aşırı merkezkaçlık şekline dönüşerek ve fonksiyonel örgüt birimlerinin her birinin bağımsız birer işletme şeklinde hareket etmeleri sonucunda oluşmaktadır (Eren, 2013, s.310). Dâhili şebeke ağı şirketlerin dışarıya daha fazla iş yaptırmaksızın girişimcilik ve piyasa faydalarını ele geçirmenin örgüt içinde gerçekleştiği yapılardır. İşletmenin üst düzeyi sadece farklı işletme faaliyetlerini koordine etmektedir (Ataman,2001,s.393). Holdingler bu yapılara örnek olarak verilebilir.

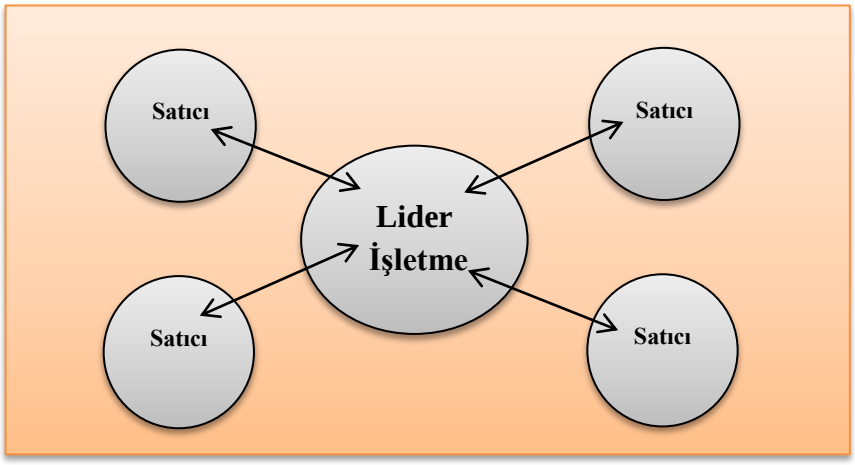


Şekil 9. Dâhili Şebeke Ağ Yapıları

Kaynak: Koçel Tamer, "İşletme Yöneticiliği", 2011, s.393

Dengeli şebeke ağ yapıları belirli bir oranda dış kaynaklardan yararlanılan ve değer zinciri içerisinde esneklik katan bir organizasyon yapısıdır. Dengeli şebekenin dâhili şebekeden farkı; belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır (Genç, 2013, s.103).

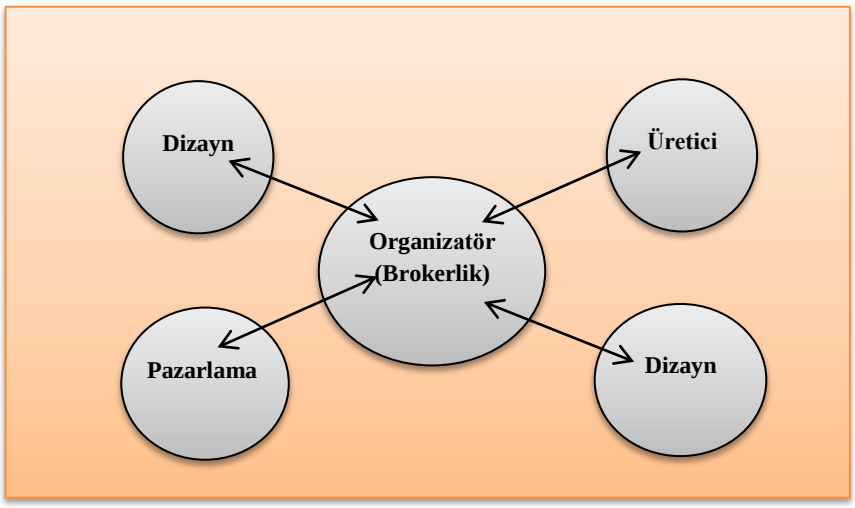
Dengeli şebeke ağ yapıları örgütlerin değer zinciri içerisindeki önemli kısım iş ve işlemleri dışarıdan karşıladığı örgütlenme yapısıdır. Bu tür şebeke örgütlerinde işletme sadece malı satacağı müşterilerle ilişkiyi doğrudan yürüten, üretim yükünü üretici ve satıcı durumunda olan firmalara yükleyen bir kuruluş görevindedir (Koçel,2007,s.243).



Şekil 10. Dengeli Şebeke Ağ Yapıları

Kaynak: Koçel Tamer, "İşletme Yöneticiliği", 2011, s.394

Dinamik şebeke ağında beraber çalışılan örgütlerin devamlı değişebildiği rekabetçi koşulların üzerinden gelebilen örgütlenme yapılarıdır (Keçecioğlu, 2011, s.54). Dinamik şebeke yapılarının dâhili ve dengeli şebeke yapılarından farkı şebekeyi oluşturan örgütler arasında herhangi bir lider örgütün olmayışıdır. Şebekeyi oluşturan örgütler herhangi bir örgütün eşgüdümü altında faaliyetlerini buluşturmamaktadırlar. Dinamik şebeke organizasyonları her biri kendi belirli bir görevi yerine getirmek amacıyla kendi aralarında yapmış oldukları anlaşmaya göre faaliyetlerini yürütür (Genç, 2013, s.104).



Şekil 11. Dinamik Şebeke Ağ Yapıları

Kaynak: Koçel Tamer, "İşletme Yöneticiliği", 2011, s.394

4.6.2.2.Kooptasyon

Kooptasyon örgütlerin istikrarını ve varlığını korumak amacıyla stratejilerini belirleyen yapılarına ya da yönetim kademesine yeni kişilerin dâhil edilmesidir. Philip Selznick tarafından tanımlanan *Kooptasyon* resmi olarak yeniden hisse dağılımı yapmadan yönetimin gücünün yeni katılan kişilerle ortak kullanımını ya da yetki paylaşımını ifade eder. Genellikle örgüt çevresi ile bir anlaşmazlık ya da uyuşmazlık içerisine girerse kooptasyon sayesinde çevreye uyum sağlanmasına yardımcı olacak kişilere yönetime katılma hakkı ve sorumluluğu verilir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, s.289).

Kooptasyon herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirmek demektir. Dolayısıyla birey, olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir (Tunçer, 2013, s.23). kooptasyon da örgütün karar süreçlerinde örgüt çevresinde etkili olabilecek bireylerin yer almasıdır. Örneğin bir bireyin birden fazla örgütün yönetim kurulunda bulunması sonucunda oluşan örgütler arası bağlar da kooptasyon biçimidir (Meydan,2012, s.173).

Selznick, örgütlerin kaynak akışını sürdürmek ve sonuçta hayatta kalabilmek için çevresinde yer alan çıkar gruplarını dâhil ederek temel amaçlarını organik bir yapıya benzer şekilde gerçekleştirmeye çalıştığını ifade etmiştir (Özen, 2010, s.249).

4.6.2.3.Dış Kaynak Kullanma

Dış kaynaklardan faydalanma bir örgütün yapması gereken tüm işleri kendi bünyesinde gerçekleştirmeyip bir takım işleri bu işlerde uzmanlaşmış olan başka örgütlere bırakmasıdır (Budak ve Budak, 2013, s.196). Günümüz iş dünyasının vazgeçilmez bir olgusu olan dış kaynak kullanımı 1980'li yıllarda başlayan bir dizi gelişme sonucunda günümüzdeki düzeyine ulaşmıştır. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının faaliyet alanı 1980'li yıllarda üretim süreçlerini kapsamakta iken 1990'lı yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerini ve 2000'li yıllarda tüm işletmecilik

fonksiyonlarını (pazarlama, finansman, insan kaynakları v.b.) kapsayacak şekilde genişlemiştir (Ağlargöz, 2012, s.98).

Dış kaynak kullanımı, işletme dışından mal ve hizmetlerin dışarıdan elde edilmesine ilişkin karar vermedir (Embleton ve Wright, 1998: 94). 1980'lerde başlayan ve 1990'larda hız kazanan taşeronlaştırma uygulamaları, işletmelerin, küçülme ihtiyaçlarını, maliyetleri azaltma stratejisiyle birleştirmeleri sonucu oluşturulan yönetsel bir yaklaşımdır (Düren, 2002, s.78). İşletmenin iyileştiremediği ve geliştiremediği önemli yeteneklerini, bu konuda uzman olan başka bir işletmeden satın alınması veya onun aracılığı ile kullanılmasıdır (İraz, Çakıcı ve Tekin, 2014, s.54.) Dış kaynak kullanımında örgütler esas itibariyle planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getiren öz bir kadro ile çalışır duruma gelirler. Başka örgütlerin uzmanlık alanlarından bu şekilde faydalanma imkânı bulabilmişlerdir. Network (ağ) organizasyon yapıları dış kaynak uygulamalarının sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Akdemir,2012,s.264).

Dış kaynak kullanımının örgütlere getirdiği avantajlar şunlardır:

- Maliyetlerin azaltılması
- Kaynak akışının düzenlenmesi
- Teknik ve İdari İşlerin bir noktada toplanması (Akdemir,2012,s.265)

4.6.2.4.Ortak Girişimler

Ortak girişim iki veya daha fazla ana organizasyonun sahipliğinde oluşturulan bağımsız organizasyonlardır. Bu yapılarda iki ya da daha fazla tüzel ve gerçek kişiliğin kendi işletme yapıları bozulmadan bir işin gerçekleştirilmesi ve yürütülmesinde kâr amacı ve ortak çıkarlar için sözleşmeye dayalı olarak kurulan ortaklık yapısıdır (Mercan, 2013, s.357). Bu organizasyonların kurulmasında ana örgütlerin öz sermaye katkısı ve uzun dönemli antlaşmaları söz konusudur. Ortak girişimlerin önemli bir kullanma alanı da yabancı pazarlara girilmesi gerektiği zamanlardır. Yeni bir pazara girileceği zaman ev sahibi ülkede ortaklık kurarak,

pazara erişim, gelişmiş teknoloji, bilgiye bir başka deyişle kaynaklara erişmek için stratejik ortaklık kurulur.

Ortak girişimlerin avantajları güven, güçlü bağlar ve taahhütler sonucunda partnerler arasında oluşmasıdır. Ortak girişimler uzun müzakereleri ve önemli yatırımları gerektirebilirler. Eğer ortaklık istenildiği gibi gitmezse zaman ve önemli miktarda para kaybına neden olabilir. Açık ve örtük bilginin değişimi ise çalışanlar arasındaki etkileşim sonucu oluşarak karşılıklı öğrenme ortak girişimlerde sağlanır. Ortak girişimler hakkındaki bir diğer riskte yeni ortakla yapılan bilgi paylaşımının suiistimal edilmiş fırsatçı davranışla sonuçlanabilir olmasıdır.

4.6.2.5.Stratejik İttifaklar:

Stratejik ittifaklar ürünü alan ile tedarik eden arasında uzun dönemde beraber çalışmayı sağlayan en az iki örgütün içerisinde olduğu örgütlerin ve kaynakların ve bilgi birikimlerini yeni bir ürün veya hizmet üretmek için bir araya getirdikleri işbirliği yapılardır (Robbins ve Coulter, 2009, s.93). Stratejik ittifakların genel kabul gören tanımı örgütler arasında karşılıklı olarak stratejik rekabet üstünlüğü kazanmayı hedefleyen ilişki yapıları olduğudur (Das, 2013, s.769). Stratejik ittifakların biçimi ve yönetiminden doğan esas konu işbirliği içindeki firmaların birbirlerinin yetkinliklerini kullanması ve bu ilişkinin yönetilebilmesidir. Stratejik ittifaklar örgütlerin mevcut yetkinliklerini hızlı ve düşük maliyetli olarak beraberce kullanılmasını sağlamaktadır (Jordan ve Grant, 2012, s.151).

Stratejik ittifaklar doğrudan bütünleşmeyi ikame edici bir yapı olarak doğmuşlardır. Çünkü dikey bütünleşmenin mali külfetine katlanmadan uzun dönemli partnerlik ilişkileri ile benzer faydaları sağlarlar. Bunun yanında stratejik ittifaklar belirli bir standardizasyon getirdiğinden verimsiz yönetimden kaynaklanan maliyetlerinde azalmasını sağlarlar. Stratejik ittifaklarda örgütler bilgiyi, kaynakları ve yetenekleri bir işlemi gerçekleştirmek, bir ürünü veya hizmeti hayata geçirmek için diğer örgütlerler ortaklık kurarlar. Stratejik ittifaklar özellikle yüksek teknoloji firmalarında devamlı karşılaşılan bir olgudur. Stratejik ittifaklar yatırım yapacak firmaların yatırım maliyetlerinin tamamına katlanmadan yatırım yapmasına olanak

sağlar (Rothaermel,2017,s.300). Daha geniş anlamda stratejik ittifaklar, örgütlerin hedeflerine ulaşması için aralarında gerçekleştirdikleri, çoğunlukla birbirini tamamlayan özel kaynaklarını ve yeteneklerini paylaştıkları, uzun vadeli, maksatlı ve bağlayıcı iş birlikleridir (Borch 1994; Varadarajan ve Cunningham, 1995). İttifak oluşturan örgütler rekabet pozisyonlarını ve performanslarını artırmayı hedeflemektedir (Meydan, 2011, s.18-19).

İki veya daha fazla firma arasındaki partnerlik ilişkileri genellikle stratejik ittifaklar olarak adlandırılmaktadır. İşbirliklerinin sadece centilmenlik anlaşması şeklinde olmayıp yazılı sözleşmeli olarak da ittifaklar yapılabilmektedir. İttifak türleri olarak:

1. Lisans anlaşmaları
2. Bayilik anlaşmaları
3. Dağıtım hakları
4. Geliştirme anlaşmaları
5. Üretim anlaşmaları verilebilir (Haberbeg ve Rieple, 2008 ,s.238-239).

Stratejik ittifaklarda ittifakı oluşturan örgütler özel yatırımlar yaparak düşük fiyat elde etme veya ürün kalitesini arttırmayı hedefler. Stratejik ittifaklarda iki veya daha fazla örgüt arasında karşılıklı yarar sağlayacakları amaçları gerçekleştirmek için iş birliği anlaşmaları olarak ya da örgütlerin ürünleri, hizmetleri ya da teknolojileri değişmek, paylaşmak ve beraber üretmek için oluşturdukları gönüllü anlaşmalar olarak da karşımıza çıkabilmektedir.

Centilmenlik anlaşması adı verilen bu gönüllük esasına dayalı anlaşmalarda anlaşmayı yapan işletmeler karşılıklı söz vermelerine dayanan ve tarafların veya bunlardan birinin vazgeçmesi halinde hiçbir yaptırımın söz konusu olmadığı anlaşma yapılarıdır. İki veya daha fazla şirket bu anlaşmada hammadde kaynaklarını veya pazarlarını paylaşmak yahut fiyat rekabetini kaldırarak fiili tekeller kurmak için geçici veya sürekli olarak bu yola başvurabilmektedir (Mucuk, 2008, s.49).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre; stratejik ittifaklarla birlikte işletmeler kendilerine özgü kaynakları ve dışarıdan elde ettikleri tamamlayıcı kaynaklar sayesinde uzun dönemde rekabet sağlayıcı pozisyonu gerçekleştirebileceklerdir (Harrison ve diğ., 2001). Bu amaç doğrultusunda örgütler kendilerine gerekli olan kaynağı daha az maliyetle bulabilecek ve aralarında kaynak paylaşımı veya değişimi yapabileceklerdir. Stratejik ittifakların örgütler açısından bir diğer yararı da uluslararası pazara girmeyi kolaylaştırmasıdır (Demir ve Oktay, 2008, s.2). Çünkü ittifak kurulan örgütler diğer örgütlerin sahip olmadığı ilişki ağına, kültür özelliklerine sahip olabilmektedir. Stratejik ittifaklar dört alt başlıkta incelenebilir.

1. Rekabet Öncesi İttifaklar
2. Rekabetçi İttifaklar
3. Rekabet Yanlısı İttifaklar
4. Rekabetçi Olmayan İttifaklar

Tablo 12. İttifak Türleri

Potansiyel Çatışma			
	Yüksek	Rekabet Öncesi İttifaklar	Rekabetçi İttifaklar
	Düşük	Rekabet Yanlısı İttifaklar	Rekabetçi Olmayan İttifaklar
		Düşük	Yüksek

Örgütlerin Birbirini Etkileme Derecesi

Kaynak: Demir Cengiz ve Oktay Seda, "Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi", 2008, s. 3

4.6.2.6. Birlikler ve Dernekler

Birlikler işletmeleri kanunlar, hükümetler ve kamuoyu önünde temsil eden organize olmuş yapılardır. Birlikler örgütler arası politikanın en önemli aktörlerinden biridir (Bedeian, 1986, s.403).

Dernekler esas olarak kâr amacı gütmeyen kazanç paylaşımı dışında, tüzüğünde belirlenmiş, kurucu ve üyeleri tarafından kabul edilmiş amaç ve çalışma konuları etrafında bilgi ve çalışmalarını sürekli birleştirmek suretiyle oluşturulan topluluklardır (Sazil ve diğ., 2006, s.1).

Birlikler ve dernekler örgütlerin bir araya gelerek oluşturdukları dayanışma ve işbirliği yapılarıdır. Birlik ve dernekler Türkiye Cumhuriyeti Devleti Anayasasında "Belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlakını korumak maksadı ile kanunla kurulan ve organları üyeleri tarafından oluşturulan" (Anayasa, Madde135) yapılar olarak yer almaktadır. Birlik, dernek ve benzeri diğer kuruluşların amacı örgütlerin çevre ile bağlantı kurmaları, bağımlı oldukları diğer örgütlerle ilişki kurmaları, müzakere etmektir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.147).

Kooperatif ise benzer güçlükler içinde benzer gereksinimleri olan ve bu gereksinimlerini tek başlarına karşılamayıp ancak birlikte yardımlaşma, işbirliği ve dayanışma ile daha iyi karşılayacaklarına inanan, birbirini tanıyan ya da tanımaya yatkın insanların kendi arzu ve istekleri doğrultusunda meydana getirdikleri, belli amaç ve ilişki biçimi olan bir doğal-kültürel iletişim topluluğudur. Kooperatiflerin diğer örgüt yapılarından farklı olarak iki yönlü yapıda olduğu görülür. Bunlardan ilki kooperatif bir yönüyle birimler birliğidir; diğer bir yönüyle de ekonomik bakımdan çok ortaklı işletmelerdir (Aşkun ve Tosun,2010,s.395). Geniş anlamda kooperatif, belirli bir amaca ulaşmak için bağımsız ekonomik birimlerin, eşitliğine dayalı ve gönüllü olarak kurdukları bir örgüttür. Bu örgütler açık üyelik, demokratik

yönetim, ortaklara eşit dağıtım, maliyetine hizmet ve tarafsızlık özelliklerini bünyelerinde barındırmaktadırlar (Doğan, 2012, s.51).

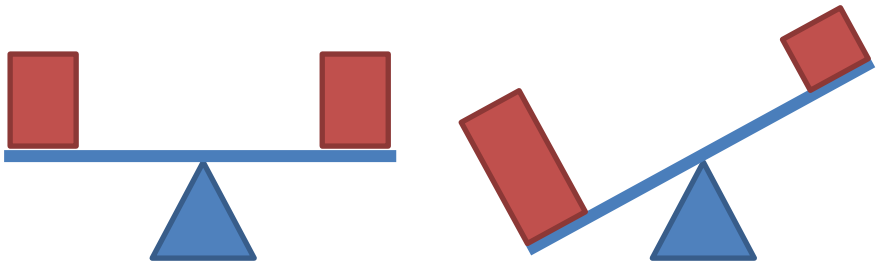
4.6.3. Örgütün Dış Aktörlerle İlişkilerini Yenilemesi

4.6.3.1.Politik Hareketler

Organizasyonlar açısından politika "Başkalarının da elde etmek istediği kaynakları çekişmeli bir durum içerisindeyken kazanmak, geliştirmek ve gücü kullanmak için yapılan faaliyetlerdir (Jones, age, 2007, s.409). Örgütsel yaşamda güç gözle görülmese de var olan gizli bir zorlayıcı unsurdur. Politik hareketler gücün geliştirilmesi ve kullanılmasına dayanılarak tasarlanmış amaçlar, hedefler ve planlar doğrultusunda harekete geçirmek anlamında kullanılmaktadır (Cook, Hunsaker ve Coffet, 1997, s.444).

30 yıldan daha fazla süredir organizasyon yazınında politika kavramı tartışılmaktadır (Allen et al. 1979; Ferris et al. 2002; Ferris and Hochwarter 2011; Ferris and Treadway 2012; Rosen and Hochwarter 2014). Organizasyonlarda politika genellikle "gayrimeşru, kendi kendine hizmet eden ve genellikle örgüt veya üyelerine zarar veren faaliyetler" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma uyumlu olarak, örgütsel politika genellikle olumsuz olarak karakterize edilmiştir (Landells ve Albrecht, 2015, s.41). Ancak bu tanımlamanın yanında örgütsel hayatta ve örgütler arası ilişkilerde politika ve güç unsurları kullanılan temel konulardan birisidir ve yadsınamaz bir gerçekliktir. Örgütlerde politikanın rahatsız edici bir anlamı varmış gibi algılansa da örgüt yaşamının her noktasında karşımıza çıkmaktadır. Yönetici seçiminde başarımı ilişkiler mi? Önde gelir sorusu Robins tarafından gücü içerisinde taşıyan ilişkilerin önde geldiği şeklinde yorumlanmaktadır. Örgütsel stratejiler siyasi bir mekanizma yoluyla örgütsel çıkarlara erişmeye çalışırken, politik aktörlerin baskı ve çıkarlarını ve kendi amaçlarıyla nasıl uyum sağladıklarını bilmek zorundadır (Pfeffer ve Salancik, 2003). Organizasyonların politik hareketlerde bulunmaları ve bunu kazanabilmeleri için güç dengesinin fayda sağlamak isteyen örgütten yana olması gerekir. Aynı zamanda politik hareketlere maruz kalmak istemeyen örgütlerin güç dengesini koruması

gerekir (Jones,2007,s.413). Jones tarafından belirtilen güç eşitsizliğin ifade eden görsel Şekil 12.'de sunulmuştur.



Şekil 12. Güç ve Denge

Kaynak: Jones G. R., "Organizational Theory Design, and Change", 2007,s.413

Politik hareketler ile örgütler arası ilişkileri doğrudan etkilemese de ilişikler üzerinde önemli sonuçları olan hareketlerdir. Bu tür müdahalelere üçüncü taraf müdahaleleri adı verilmektedir. Politik hareketler kullanılarak sorunların çözümü bireylerin ve organizasyonların beraber çalışması ile mümkün olabilmektedir.

4.6.3.2.Meşruiyet

Organizasyonlar bir sistem olarak daha büyük bir sosyal sistemin bileşenleridir. Organizasyonlar sistem olarak varlıklarını devam ettirebilmek için büyük sosyal sistem içerisinde meşrulaşmak zorundadır. Meşruiyet bir örgütün faaliyetlerinin sosyal olarak inşa edilmiş olan normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içerisinde arzu edilir, uygun ve kabul edilirliğine ilişkin genel kabullerdir (Çakar ve Danışman, 2012, s.255). "Meşruiyet, bir organizasyonun bir akran veya üst düzey sistemde var olma hakkını" tanımlar. Bu hak enerjiyi, materyali, bilgi alma, dönüştürme ve ihraç etmeyi haklı kılmaktadır.

Örgütlerin gereksindikleri kaynakları çevrelerinden edinmek durumunda olmaları dolayısıyla, çevrenin talep ve beklentilerini dikkate almak ve bu anlamda çevreye uyum sağlamak zorundadırlar (Koç ve Sayılar, 2016, s.148). Meşruiyet, kaynak tedariki ve bağımlılıkların yönetimi açısından ihtiyaç duyulan bir durumdur. En genel anlamda örgütlerin değeri kendini içinde bulunduğu ortamda sistem olarak

meşrulaşmasına bağlıdır. Hatta bazı durumlarda, meşruiyet ile gelen toplumsal kabul edilirlik ekonomik geçerlilikten daha önemli olabilir (Pfeffer ve Salancik, 2003,s.194). Kuramsal kuramın inceleme alanın odağında meşruiyet bulunmaktadır.

4.6.3.3.Düzenleyici Faaliyetler

Organizasyonların hayatta kalması meşrulaşma yoluyla artarken, özellikle özel kuruluşlar için ekonomik yaşama gücüde artmaktadır. Klasik ekonomik yaklaşım, ekonomik olarak hayatta kalmayı düşük maliyetli üretim ve piyasa talebinin rekabet halinde olunan örgütlerden daha iyi karşılamasına bağlar. Ancak piyasa mekanizmalarında belirlenmiş olan düzenleyici kanun, kural ve sözleşmelere uymayan örgütlerin işlerini yapmalarına izin verilmemektedir.

Hükümetlerin piyasalara neden müdahale ettiğini veya müdahale ettiğini açıklamak için iki görüş bulunmaktadır. "Birincisi, hükümetlerin öncelikle kamuoyunun ve halkın korunması amacıyla kurulmuş olması ve bu doğrultuda çalışmalar yapıyor olmasıdır (Stigler,1971,3)". İkinci görüş ise, "Endüstrinin sağlıklı yürümesi için yine sanayinin faydasına düzenlemelerin yapılmasıdır (Stigler, 1971, s.3)". Stigler hükümetlerin endüstrileri dört farklı şekilde destekleyebileceğini belirtmiştir. İlk olarak hükümetler doğrudan nakit akışı sağlayabilir. İkinci olarak hükümetler rakiplerin piyasaya girerek rekabet etmelerini kısıtlayabilir (1971,s.3-21). Örneğin Donald Trump'ın otomotiv firmaları için koyduğu vergi tehdidi verilebilir. Üçüncü olarak, tamamlayıcı ve ikame edici ürünler üzerindeki etkileme gücüdür. Son olarak ise devletin sağlayabileceği nihai etki, rekabeti koordine etmek ve yönetmek için yasal olarak fiyat düzeltme yeteneğidir. Mesleklere hükümetler tarafından lisans zorunluluğu getirilerek belirli meslekler kontrol altında tutulabilmektedir.

4.6.3.4.Normlar ve Sözleşmeler

Normlar belirli durumlar altında yapılması ve yapılmaması gereken davranışları belirleyen ortaklaşa belirlenmiş olan standartlardır. Grup normları "sosyal olarak müzakere edilmiş ve bağlamsal olarak bağımlı davranış biçimidir" (Rimal & Lapinski, 2015, s. 394). Normlar iletişimden etkilenir ve iletişimi etkiler.

Birlikler ve dernekler vasıtasıyla normların oluşturulması ve desteklenmesi sağlanmaya çalışılır. Geliştirilen kurallar zaman içerisinde normlara dönüşerek normu geliştiren insan veya örgütleri kendine bağımlı hale getirir (Postmes, Spears, Lee, & Novak, 2005) (Uysal, 2016, s.181). Normlar grup tarafından belirlendiğinde dışsal kontrol ile üyelerin davranışlarını etkiler (Robbins ve Judge, 2011, s.285). Grup normu tarafından desteklenmeyen davranışlar engellenecektir.

Sözleşmeler gerçekleştirilmesi gereken sözlerin, yükümlülüklerin ve sorumlulukların ayrıntılı tanımını, performansı izleme ve çatışmaların çözümü ile ilgili prosedürleri ve teslimi gereken tüm çıktıların ayrıntılarını içeren dokümanlardır (Yenidoğan, 2014, s.6065). Örgütler kaynak alışverişlerini kontrol altında tutmak için sözleşmeler yaparak kaynak temini sorununun üstesinden gelmeye çalışmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM
ULUSAL VE ULUSLARARASI YAZINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Beşinci bölümde tezi çalışmasının içeriğine ilişkin olarak yazın taraması ve YÖK veri tabanında bulunan alan tezleri incelenmiştir. Bu incelemenin arkasından yazının bütünsel değerlendirilmesi yapılarak, tez çalışmasının doldurması beklenen kuramsal boşluk alanları tespit edilmiştir.

5.1. YAZIN İNCELEMESİ

Yapılan yazın taraması sonucunda kaynak bağımlılığına ve farklı değişkenlere ilişkin çalışmalar ile bulguları çeşitli kaynaklar bir araya getirilmesi ve EBSCO veri tabanından bulunan çalışmalar neticesinde kronolojik olarak şu şekildedir: (Wry ve diğerleri,2009 s.458-461 ile Üsdiken B. 2010 s.99 -111)

Çalışmayı yapan ve yayın yılı	Yılı	Kaynak bağımlılığı uygulama alanı	Bulgular ve öneriler
Pfeffer ve Moore	1980	Çevre ve kaynaklar	Üniversitelerde bölüm başkanlığı değişikliklerindeki sıklığın, bölüme ve kaynak bağımlılığına bağlı olduğunu bulmuşlardır.
Provan, Beyer ve Kruytbosch	1980	Çevre ve kaynaklar: karmaşıklık; örgütler arası ilişkilerde farklılık	Bu çalışmada önemli cemiyetlerle olan bağlantıların Unitedway organizasyonun kaynak bağımlılığını azalttığı ve gücünü arttırdığı bulunmuştur. Kaynak sağlayıcılarının ilişkilerinin üçüncül bağlar sayesinde merkezi konumdaki ilişkileri sağlayacağı bulunmuştur.
			Çalışmada örgütlerde gücün sadece

			kaynak sahiplerinde değil aynı zamanda dış çevre ile de bağ sağlayanlarda olanlarda olduğu ifade edilmiştir.
Salancik ve Meindl	1984	Yönetim kurulları	Üst yönetimin esas amacı dış desteğin devam etmesi için olayların kontrolleri altında olduğu "düşüncesini" yaratmaktır.
Aharoni v.d.	1981	Çevre ve kaynaklar: karmaşıklık	Çevre ve kaynakları karışıklığı üzerine kurulu bu çalışmada firmaların farklı yönde baskılara maruz kaldığı bu durumun karışıklık yaratmakla birlikte fırsatları da beraberinde getirdiği ifade edilmektedir. Taleplerin bir kısmının karşılanması diğer baskıları da azaltacağı çalışmada ifade edilmiştir. Çalışma İsrailli yöneticiler üzerine yapılmıştır.
Galbraith ve Stiles	1984	Örgüt sınırları: birleşme ve satın almalar	Kaynak bağımlılığı kuramına göre endüstriler arasındaki büyük takaslar satın almaları doğurur. Yazarlara göre değişimler vakum gibi içine çekerek ortaya çıkmaz. Güç farklılıkları takas partnerleri arasında farklı tip birleşmelere (Yatay, dikey holdingleşme v.s.) neden olur.
Pfeffer ve Davis	1987	Kaynaklar	Örgütlerin farklı kaynak bağımlılıklarıyla karşı karşıya

Blake			bulunmalarının pozisyonların bu kaynakları temin etmedeki rolünü, dolayısıyla örgüt içi önemi farklılaştıracağı bulgulamıştır.
Dunford	1987	Kaynaklar ve çevre	Teknolojik baskılar bir strateji gibi kaynak bağımlılığını yönetmek için kullanılmaktadır. Örgüt içi üretilen teknolojinin saklı tutulması bunun bir yoludur. Aynı zamanda kanunların yorumuna göre örgütler teknolojik baskı mekanizmalarını kullanabilirler.
Schwochau, Feuille ve Delaney	1988	İç dinamikler; koalisyonlar	Piyasa ilişkilerinin birlikleri nasıl oluşturduğu ve çevrenin alt birim gücüne etkisi araştırılmıştır. İlgili birimlere kaynak tahsisi yapıldığı bulunmuştur.
Mizruchi	1989	Politik hareketler	Kaynak bağımlılığı ve sosyal sınıf teorisini kullanarak benzer politik koşullarda ki birleşmeleri inceler. Aynı zamanda benzer çevresel şartların stratejileri belirlediği araştırılmıştır.
Baker	1990	Örgütler arası bağlar	Şirketlerin yatımcı bankalarla ilişkileri incelemiştir. Piyasa ilişkileri bağımlılığı yönetmek için kullanılmaktadır. Firmalar bağımlılık ilişkisini ve etkinliği piyasanın yoğunluğu ve sayısını

			değiştirmek, düzenlemek için kullanılmaktadır.
Lincoln v.d.	1992	İşlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı	Şirketlerin aralarındaki kredi ve ticaret bağlantıların hacmi ve yönüyle, diğerinde hisse sahibi olma veya örtüşen yönetim kurulu üyelikleri gibi araçların kullanımı arasındaki ilişki incelenmiş. İşlem maliyeti kuramının özellikle ticari alışverişlerde daha fazla desteklendiği bulunmuştur.
Beekun ve Ginn	1993	Örgütler arası bağlar:	Organizasyonlar arası bağlar bu çalışma çevrenin karmaşıklığı ve organizasyonlar arasındaki ilişkisel stratejileri incelemiştir. Çalışma hastanelerde yapılmıştır. Hastanelerde çalkantılı ortamlarda gevşek ve sıkı bağlar ile karşılaştırılmıştır.
Gargiulo	1993	Çevre ve kaynaklar: karmaşıklık; örgütler arası ilişkilerde farklılık	Çalışma örgütlerde baskıyı iki adımda incelemektedir. Buna göre örgütlerin uzak çevresindeki ilişkileri örgüt hareketlerini etkiler. Üçüncü aktörle olan ilişki örgütleri diğer organizasyonlar üzerinde güç sahibi yapmaktadır.
Silver	1993	Kaynaklar ve çevre	Kamuya ait büyük kurumlar her zaman farklı baskılara maruz kalırlar. Çevresel durumların değişmesi

			örgütler üzerindeki otonomi ve özerkliği değiştirir. Bu durum örgüt yenilikçiliğini ve performansını etkiler.
Kaplan ve Harrison	1993	Yönetim kurulları; kuramsal katkı	ABD ortamında yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarını arttıran yasal değişikliklere şirketlerin karşılık vermelerini izah etmede kaynak bağımlılığın en fazla fayda sağlayan kuram ikincil olarak da kurumsalcı düşüncenin geldiğini belirtmişlerdir.
Palmer v.d.	1995	Şirket satın almaları; sosyal sınıflar	Şirketlerin ve başlarındakilerin sosyal gömülülüğünün şirketlerin ne tür satın alma girişimlerinin hedefi oldukları üzerinde mütevazi ölçülerde olsa da etkisi olduğu bulunmuştur.
Finkelstein	1997	Çevre ve strateji boyutları; bütüncül bakış açısı	Yapılan araştırmalarda tek bir kaynak bağımlılığı değişkeniyle yine tek bir çevreye yönelik strateji arasında ilişki kurulduğunu, bunun yanında hem bağımlılıkların çok yönlü olabileceğini hem de bu bağımlılıkların yönetilmesi için farklı yöntemler kullanabileceğini belirterek bunların birlikte ele alınması gerektiğini belirtmiştir.

Galang ve Ferris	1997	İç dinamikler; koalisyonlar	İnsan kaynakları bölümü örgüt içerisinde önemsenecek çalışmalar yaparsa güç kazanır. Bu çalışmalar önemli kaynak ve yeteneklerin bulunmasıyla sağlanır.
Dant ve Gundlach	1999	İç dinamikler	Yazarlara göre otonomi ve bağımlılığın zıt olduğunu savlar. Bağımlılık ve otonomi farklı şekillerde yönetilebilir.
Palmer ve Barber	2001	Birleşme ve satın almalar	Büyük şirket satın almaları da, satın alınan şirketin aynı sınıfta bulunan yöneticilerinin görevde kalmaları emsallerine göre daha büyük olasılıkla gerçekleşmektedir.
Johnson v.d.	2002	Yönetim kurulları	Yönetim kurulu üye bileşiminin şirketlerin nazik nitelik taşıyan kaynaklara erişimi sağladığı tezini destekler.
Beckman, Haunschildve Phillips	2004	Örgütler arası bağlar: Birlikler; yönetim kurulları	Organizasyonlar arsındaki bağlar; İttifaklar ve yönetim kurulları firmalar büyük belirsizlik ortamında yeni partnerler bulmak için ağlarını genişletmeye çalışırlar. Belirsizlik artarsa yeni partnerlerle bağ artar. Çalışma belirsizlik ortamında genel alana hitap etmektense farklılaşmanın önemini ifade eder.
Casciaro ve	2005	Örgüt sınırları:	Yazarlar örgütlerdeki karşılıklı

Pikorski		birleşme ve satın almalar	bağlılığı açıklamakta ve güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılık olarak iki alt faktöre ayırmaktadır. Yazarlara göre karşılıklı bağımlılık örgütlerde birleşmelere yol açarken, güç dengesizlikleri birleşmeleri engellemektedir.
Hillman	2005	Yönetim kurulları; politik hareketler	Örgütler yönetim kurullarına eski politikacıları alarak endüstri ilişkilerini düzenleyip finansal performanslarını arttırabilirler.
Westphal, Boivie, ve Chang	2006	Yönetim kurulları	Yönetim kurulları çalışma yöneticiler bağımlı oldukları şirketlerin yöneticileri ile sosyal ilişkiler kurmak isterler. Bu formel olmayan bağlar yöneticilere yönetim kurulunda aynı amaçla bulunan yöneticilere göre daha fazla avantaj sağlar.
Gulati ve Sytch	2007	Örgütler arası bağlar	Yazarlar örgütsel bağımlılığı, bağımlılık asimetrisi (Aktörlerin her birinin diğeriyle olan farklı bağımlılığı) ve müşterek bağımlılık (Bir ilişkideki aktörlerin bağımlılık toplamları) olarak ikiye ayırır. Müşterek bağımlılık üreticilerin temin ilişkilerinde olumlu etkiye sahiptir. Bağımlılık asimetrisinin verdiği sonuçlar karışık olmakla berabere üreticilerin tedarik

			ilişkilerinde olumsuz etkileri olduğu söylenebilir.
Katila v.d.	2008	Örgütlerarası bağlar	Bu çalışmada ilişkilerdeki girişimcilik olgusu araştırılmıştır. Yazarlara göre kaynak ihtiyacı ve savunma mekanizmalarından girişimci firmalarda kaynak aranırken kaçınılabilir.
Wang, Choi, ve Li	2008	Kaynaklar ve çevre: meşruluk	Kaynaklar ve çevrenin meşruluğu belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde hayırseverliğin dış kaynak sağlayıcıları etkilemeyi sağlayarak finansal performansı güçlendireceğini ifade etmektedir.
Santos ve Eisenhardt	2009	Güç	Girişimciler yeni pazarlara girmek için gücü kullanır. Ancak buradaki güç kavramı zorlayıcı güç değil, ikna ve yumuşak güç kullanımı gibi stratejilerdir.
Xia	2011	Örgütler arası bağlar: birlikler;	Organizasyonlar arası bağlar: uluslararası birliklerde ülkeler arasındaki etkileşimler temel etkendir. Birleşmenin yapılacağı ülkedeki hedef örgütlerin sayısının fazla olması birliğin çözülme olasılığını arttırmaktadır.
Cowen ve Marce	2011	Yönetim kurulları	Finansal hileler yönetim kurullarının meşruluğunu kaybetmelerine neden

			olur. Sonuç olarak yönetim kurulu üyeleri diğer firmaların yönetim kurulu üyeliklerini de kaybedebilirler.
Neely	2015	Okullardaki fon desteği	Federal devlet okullarının aldığı fonların hesap verilebilirlik ilkesinin devreye girmesinden sonra azalmasının kamu ve özel sektörün kaynak bağımlılığını farklı şekilde etkilediği bulunmuştur.
Mozos, Duarte, Ruiz,	2016	Kâr amacı gütmeyen örgütlerde kaynak bağımlılığı kuramı	Kâr amacı gütmeyen örgütlerde kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin nasıl farklılaştığı bu çalışmada araştırılmıştır. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin büyüklüğüne göre elde edilen maddi kaynak güçleri fazla olduğundan ulaşılabilecek kıt kaynak miktarı da fazla olacaktır. Doyasıyla kaynak kısıtlılığına daha az girecekleri belirlenmiştir.
Luis, Pereria, Augusto	2018	Örgütler arası ağların yaşama şansları	Bu çalışmada örgütler arası ağların hayatta kalması için gerekli üç faktör olan çevrenin, bireylerin ve ilişki ağının örgütlerin bağımlılığına etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda kaynak bağımlılığı kuramı doğrudan örgütler arası ağların yaşamına dayandığı bulgulanmıştır.

Kaynak bağımlılığı kuramı hakkında ülkemizde doktora tezi düzeyinde yapılan çalışmalar ise YÖK veri tabanından şu şekilde derlenmiştir:

Çalışmayı Yapan	Yılı	İçeriği	Türü
Gaye Kalkavan ÖZÇELİK	2007	Ev sahibi ülke çevresel koşulları ve ana merkezin çok uluslu şirketlerdeki stratejik insan kaynakları gelişim uygulamalarına etkisi: Türkiye'den bir araştırma	Doktora
İçeriği		IK gelişim uygulamalarından özellikle performans yönetimi, kariyer planlama yönetimi ve işe alım kriterlerinin yerelleşmesi ile çok uluslu şirkete özgü örgütsel faktörler (ülke menşei, kontrol yönelimi, uluslararası strateji) ve ev sahibi ülke olarak, Türkiye'ye özgü çevresel faktörleri (ÇUŞ'nin ev sahibi ülkeye kaynak bağımlılığı, yerel müşteri ve rakip firmalarla olan ilişkileri) arasında bağımlılık ilişkisi görülmüştür. Türkiye'deki şubeye ve ana merkeze özgü özelliklerden bazılarının ikili ilişkilerde üçüncü bir değişken olarak etkileşime neden olduğu görülmüştür.	
Aziz Gökhan ÖZKOÇ	2009	Kaynak bağımlılığının yönetilmesinde örgütsel ideolojinin stratejik rolü: Otel işletmelerine yönelik bir model önerisi	Doktora
İçeriği		Örgütsel ideolojinin kaynak bağımlılığına olan etkisi bir model yardımıyla iki şekilde incelenmiştir. İlk olarak örgütlerde mevcut ideolojik değer bileşkesinin örgütlerin kaynak bağımlılığı düzeyine (yapısal ve psikolojik olarak) olan etkisi doğrudan test edilmiştir. İkinci olarak ise örgütsel ideolojinin, kaynak bağımlılığının yönetilmesi eğilimi üzerinden, kaynak bağımlılığı düzeyine olan dolaylı etkisi incelenmiştir.	
Abdullah Oraj HÜSEYNİKLİOĞLU	2009	Kaynak bağımlılığının savaşlar üzerindeki etkisi: 2. Dünya Savaşı sonrasındaki savaşların	Doktora

		yönetimi üzerine bir araştırma	
İçeriği	Bu çalışmada kaynak bağımlılığı teorisi diğer tarafta savaşlarla ilgili yazını esas alarak, örgütlerin kaynak bağımlılığı yönetimi ile savaşları şekillendiren çatışmalar arasındaki ilişki küresel boyutta incelemiştir.		
Ceren Gül ARTUNER ÖZDER	2011	Türk döküm firmaları ve yabancı partnerleri arasındaki ortak girişim ve satın alma nedenleri: Kaynak Bağımlılığı Teorisi ve rakip görüşler çerçevesinde bir değerlendirme	Doktora
İçeriği	Döküm sanayinde yabancı firmalarla yerli firmalar arasında ortak girişim yoluyla oluşturulan yeni yapılar içerisinde faaliyetine devam eden üç firma nezdinde gerçekleştirilen durum çalışması aracılığıyla söz konusu ortak girişim olgularına yol açtığı düşünülen ana nedenlerin ve temel motivasyonların Kaynak Bağımlılığı Teorisi, Firma Teorisi, Yapısal – Stratejik – Kültürel Etkenler ve Çevresel – Kurumsal Etkenler yaklaşımlarından türetilen önermelerin ışığında hem Türk hem de yabancı firma açısından belirlenmesi amaçlanmış ve Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Türk Döküm Sanayi'nde yabancı ortaklarla yerli firmalar arasında gerçekleşen ortak girişim olgularını tek başına açıklayıcı gücü sorgulanmıştır. Yürütülen araştırma neticesinde, Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin söz konusu ortak girişim olgularını tek başına ve güçlü bir biçimde açıklamakta yetersiz kaldığı, oluşturulan dört teorik çatı arasında açıklayıcı gücü en yüksek yaklaşımın Firma Teorisi olduğu ve Firma Teorisi'nin de Türk Döküm Sanayi'nde örneklem dâhilinde ele alınan ortak girişim olgularını diğer üç teorik çatının yardımıyla açıkladığı tespit edilmiştir.		
Alper Bilgin TÜMER	2011	Örgütsel çevre-stratejiler bağlamında kaynak bağımlılığı ve kaynak temelli teorilere yönelik alan araştırması	Doktora
İçeriği	Bu çalışmada örgütlerin kaynak edinme sürecinde ortaya çıkan güç ve		

bağımlılık ilişkilerini sosyal ağları yoluyla yönetme eğiliminde olabileceği ve bağlamın örgütlerin sosyal ağlarını kaynak edinimi anlamında da kullanmaya olanak tanıyabileceği tespitini yanı sıra, daha özelde ise kapalı ağların yoğun olduğu bağlamlardaki kaynak edinimi faaliyetleri de zayıf bağlarla kurulan stratejik ortaklıklar ve yapısal boşlukları kullanabilme olanağı veren aracılık faaliyetlerinin örgütler için daha çok kullanılan bir araç olduğu bulgulanmıştır.

Umut Sanem ÇİTÇİ	2011	Örgüt teorilerinde yöneticinin yeniden konumlandırılması için bir araç olarak sosyal ağlar	Doktora

İçeriği: Çalışmada örgüt teorileri içerisindeki sosyal ağ teorisine vurgu yapan ortaklar bulunarak sosyal sermaye ve ağ yapısı bağlamında yeni bir sınıflandırmaya gidilmiştir.

İrge ŞENER	2011	Örgütsel çevre bağlamında yönetim kurulları ve yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin örgüt performansına etkisi	Doktora

İçeriği: Çalışmada üç farklı kuramsal yaklaşımı (Bolluk, dinamizm ve karmaşıklığı) birleştirerek, üst kademe yönetici grubu olarak da değerlendirilen yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin farklılığının örgüt performansı ile ilişkisinde çevresel koşulların etkisinin anlaşılmasıdır.

Erman TÜMTÜRK	2015	Kurumlar arası sistem kullanımının işletme performansı üzerindeki etkisinde tedarik zinciri işbirliğinin aracılık rolünün analizi: Türk inşaat sektöründe bir uygulama	Doktora

İçeriği: Kurumlar arası sistem kullanımı işletme performansına etki ederken tedarik zinciri işbirliğinin tam bir aracılık rolü üstlendiğini desteklemektedir. Çalışmanın bu nedenle tedarik zinciri işbirliğinin kullanımında ve

yönetilmesinde ortaklaşa yapılan çalışmaların önemi noktasındaki kavrayışımızı ve anlayışımızı geliştireceği, daha iyi anlaşılan tedarik zinciri işbirliğinin ise bu işbirliğini daha iyi yönetmeye sevk edeceği belirtilmektedir.

Koruhan FAYGANOĞLU	2015	Örgütler arası güç ve bağımlılık ilişkilerinde sosyal ağların rolü üzerine bir inceleme: Suriye'deki muhalif hareketler örneği	Doktora

İçeriği

Bu çalışmada kaynak bağımlılığı, endüstriyel örgüt ve kaynak temelli teoriler birbirinden bağımsız ya da birbirinin alternatifi olarak yorumlanamaz ve bütünleştirici bir bakış açısından yoksun olarak stratejik seçimlerin nedenselliğinin açıklanamayacağı ifade edilmiştir. Bu nedenle anılan teorilerin, bakış açıları itibariyle farklılaşsalar da birbirlerini tamamlayıcı varsayım ve önermelere sahip olduklarını söylemek yanlış olmayacağı, örgütsel alandaki stratejik seçimlerin içsel ve dışsal faktörlerin etkileri ile nasıl ve ne şekilde belirleneceği bulunmuştur.

Hava Yaşbay KOBAL	2017	Vekâlet teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi bağlamında yönetim kurulu özelliklerinin finansal performansa etkisi: Halka açık gıda şirketleri üzerinde bir araştırma	Doktora

İçeriği

Vekâlet teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi çerçevesinde, halka açık gıda şirketlerinde, bir kurumsal yönetim mekanizması olarak yönetim kurulunun yapısal özellikleri (yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye sayısı, yönetim kurulunun iş ile ilgili çeşitliliği, CEO ikiliği) ve yönetim kurullarının rolleri arasındaki ilişkiyi saptamakta; bu ilişkinin vekâlet ve kaynak bağımlılığı teorilerinin varsayımları ve finansal performans üzerindeki etkisini incelenmiştir.

5.2. YAZININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Modern sonrası kuramlardan olan Popülasyon Ekolojisi ve Kaynak Bağımlılığı Kuramları nesnelci ve düzen sosyolojisi eğilimli işlevselci paradigma içerisinde

değerlendirilmektedir. Aralarında bu nedenle bazı benzerlikler olmasına rağmen alt varsayımlar arasında farklılıklar (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. xiv-xivii) da bulunmaktadır (Sargut ve Özen, 2012, s.20).

Popülasyon ekolojisi, kaynak bağımlılığı kuramı gibi çevrenin örgütler üzerindeki etkisine ve çevredeki kaynakların yoğunluğunun popülasyon yoğunluğuna etkisine odaklanmaktadır. Bunun sonucu olarak da kaynaklar için rekabet meydana gelmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. xiv). Popülasyon ekolojisi yaklaşımında biyolojiden alınan güçlü olan hayatta kalır doktrini kullanılmaktadır. Bu doktrine göre en güçlü ve çevreye en uygun olan türler hayatlarını devam ettirmektedir. Popülasyon ekolojisi bu yaklaşımı örgütlere uyarlamaktadır. Çevre bazı örgütleri tutarken bazılarına da yaşama şansı vermemektedir. Daha özel kaynaklara sahip olan örgütler hayatlarına devam etmektedirler (Robbins, 1987, 166). Aynı zamanda popülasyon ekolojisi yaklaşımında kaynaklara ulaşılabilirliğin, politik hareketlerin, ve teknolojik değişimlerinde popülasyon yaşamını etkilediği belirtilmektedir (Kipping ve Üsdiken, 2014, s.545). Bu noktada kaynakları elde etme ve politik hareketlerinde kaynak bağımlılığı kuramının temel inceleme alanlarında da olduğu görülmektedir.

Kaynak bağımlılığı ise yaklaşık 40 yıldır en etkili yönetim ve organizasyon kuramlarından biri olarak yazında yer almaktadır. Hilman ve diğerleri tarafından kaynak bağımlılığı kuramının Pfeffer tarafından ifade edilen 5 stratejinin (Birleşmeler, Ortak Girişimler, Yönetim Kurulları, Politik hareketler ve Yönetici Başarısı) ve bunların birbiri ile olan ilişkileri ile incelendiği, ancak bunun birebir incelemek yerine bütüncül yaklaşımla ele alınmasının daha kavramsal bir çerçeve sağlayacağı ifade edilmektedir (Hilman ve diğ., 2009, s.1415-1416).

Finkelstein (1997:808) yazında yapılan çalışmaların tek bir kaynak bağımlılığı değişkeniyle yine bir tek çevreye yönelik strateji arasındaki bağlantıyı incelemeye dayandığını belirtmektedir. Halbuki hem bağımlılıklar çok yönlü olabilmekte, hem de kaynak bağımlılığı kuramında bunların yönetilmesiyle ilgili öngördüğü başka yollarda bulunabilmektedir. Dolayısıyla, Finkelstein de belirttiği gibi, değişik

yöntemleri beraber ele alan çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır (Üsdiken, 2010, s.109).

Pfeffer'in 1978 yılında yayınladığı kitabının 25. yıl baskısına yazdığı önsözünde kuramın Finkelstein'ın önerisine uyularak farklı toplumsal bağlamlarda zamansal mekânsal ve varsayımsal olarak test edilmesi gerektiği belirtmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, xxiv). Üsdiken tarafından da Türkiye'deki şirketlerin yaptıkların incelenmesi ile de kaynak bağımlılığı kuramına katkıda bulunabileceği belirtilmektedir (Üsdiken, 2012, s.132).

Örgüt ve yönetim biliminde pekçok kuram olduğu ve alanın bilimleşme çabası içerisinde olduğu da görülmektedir. Koontz tarafından "Yönetim teorisi, balta girmemiş vahşi orman" olarak tanımlanırken (Koontz, 1980, s.175), Üsdiken ve Leblebici tarafından örgüt teorisinin bugünkü durumu açısından örgüt akademisyenleri arasında bir uzlaşı noktası varsa o noktanın da örgüt teorisinin şu anda parçalanmış bir durumda olduğu gözlemi etrafında olduğu belirtilmektedir. (Üsdiken ve Leblebici, 2009, 456). Bu bilimleşme çabasında yapılması gereken Weick (1995:389) tarafından kuram oluşturmak için en önemli aşamanın soyutlama olduğu, soyutlamanın ise zaman ve yeri kapsayan bir genelleme biçimi olarak yapılabileceği ifade edilmiştir (Sargut, 2012b, s.2). Sargut tarafından örgüt ve yönetim yazınının bilim olmasının yolunun, mevcut çeşitliliğin getirdiği zenginliğin, bilimsel meşruiyet yitirilmeden korunması yoluyla, ontolojik ve epistemolojik açıdan bilimsel gerçekçilik çizgisinin edinilmesiyle ancak bu amaca ulaşılmasının mümkün olabileceği belirtilmiştir (Sargut, 2012a, s.4). Kaynak bağımlılığının pekçok boyutunun yazında incelenmiş olmasına rağmen bütünsel bir kavrayış ile incelenmediği stratejik rekabet üstünlüğü alanında yapılan kuramsal temelli çalışmaların son derece kısıtlı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda örgütsel ekoloji ile kaynak bağımlılığı kuramlarının Uldrich ve Barney'in 1984 yılında çalıştıkları gibi (Yeloğlu, 2012, s.214) beraber ele alınarak, Türkiye bağlamında ve kesim genişliği kuramı çerçevesinde değerlendirilebilmesi amaçlanmaktadır. Ülkemizde yapılmış olan araştırmalarda genelci ve özelci örgüt ayrımı yaparak, kaynak bağımlılığı kuramının belirlemiş olduğu strateji anlayışı çerçevesinde, sürdürülebilir

rekabet üstünlüğünün nasıl etkilendiğini belirleyen hem su ürünleri sektöründe hem de diğer sektörlerde benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yönetim organizasyon alanındaki yaklaşık 100 yıllık süredir elde edilen bilimsel bilgi birikiminde görülen bu kavram karmaşasının azaltılarak bilimleşme sürecine katkı yapılabilmesi bu araştırma ile hedeflenmiştir.

ALTINCI BÖLÜM
ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ

Tez çalışmasını bu bölümünde araştırmanın amacı kapsamı ve önemi, araştırmanın yapılacağı su ürünleri sektörünün incelenmesi, araştırma yöntem ve modeli ile araştırmaya ilişkin analiz ve bulgular yer almaktadır.

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Eisenhardt ve Graebner (2007, s.26) tez yazımında 3 faktörün dikkate alınması gerektiğini bildirmişlerdir. Bu üç faktörün ilki yapılacak çalışmanın literatürde sağlam bir yerinin olması, ikincisi yapılmış çalışmalar içinde araştırılmamış boşlukların olması üçüncüsü ise araştırma konusunun bu boşluğu dolduracak nitelikte olmasıdır. Aynı zamanda yönetim ve örgüt yazını bilim olma yolunda ilerlemektedir. Hodgkinson yönetim ve örgüt alanın bilgi birikimi değerlendirildiğinde: "Henüz ortada teori mahiyetinde ne örgütsel nede yönetsel teori var. Bir başka değişle öngörü yapılmasına izin verecek kesinlikle bir kanunlar kümesi bulunmamaktadır. Onun yerine, motivasyon, grup dinamikleri, karar alma ve liderlik etkinliği gibi konuları ele alan bölük pörçük bir bilgi altkümeleri dizisi vardır. Bir araya geldiklerinde, bunlar gelecekte dikkatli bir doğrulama sürecine sokulabilecek hipotezler oluşturulacak birleşik bir bilgi birikimi için bir ortam oluşturmaktadır. Fakat şu aşamada ne yönetim nede örgüt teorisyenleri bilimsel statü üzerinde hak iddia edememektedirler (Hodgkinson, 2008, s.55)." demektedir. Bu çalışma ile Eisenhardt and Graebner'ın belirttiği temel ilkeler çerçevesinde yönetimin ve örgüt teorisinin bilim olma sürecinde kaynak bağımlılığı ve örgütsel ekoloji kuramlarını bütünleştirici bir çalışma yapılması planlanmaktadır.

Çalışmanın ana hareket noktası olan kaynak bağımlılığı kuramı Standfort Üniversitesinden Jeffrey Pfeffer ve Gerald R. (Jerry) Salancik'in 1978 yılında yayınladıkları "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective" kitabı ile organizasyon teorisi okulları arasına girmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin içinde ve dışında analiz birimini örgütsel seçim düzeine

çekerek organizasyon teorilerinde bir dönüm noktası yaratmıştır (Casciaro ve Piskorski, 2005 s.167)

Pfeffer'in "Arkadaşım ve kitabımızın diğer yazarı Jerry Salancik'in başarının herşeyi yıktığını kaynak bağımlılığı teorisinin çok başarılı olmasının bazı problemleri de beraberinde getirdiğini" söylediğini belirterek kuramın örgütlerin çevrelerinden etkilendiğini ve kaynak bağımlılığını yönetmek için hareket etmesinin literatürün de çok geniş anlamda kabul edildiğini belirterek, bundan sonra yapılması gerekenin değişik ortamlarda kaynak bağımlılığının test edilmesi ve keşfedilmemiş noktaların açığa çıkarılması olduğu ifade edilmiştir (Hillman ve diğ., 2009, s.1405). Gerek gözlemler ve gerekse görgül genellemeler yoluyla kuram geliştirme (tümevarım), gerekse geliştirilmiş kuramların hipotezlerinin sınanması (tümdengelim) aşamalarında oynadığı kilit rolle, bilimsel bilgi üretme sürecinin temel unsurudur (Özen, 2002, s.13). Bu tür çalışmalar ile gerçek anlamda örgüt ve yönetim alanında bilime ulaşılabileceği Berkman tarafından da ifade edilmektedir (Berkman, 2009, s.21). Bu çalışmada bilimin birliği ilkesi gereğince tümevarımsal olarak hipotezler ortaya konarak, araştırılmamış boşluklar doldurulmaya çalışılacaktır.

6.2. ARAŞTIRMANIN YAPILACAĞI EVREN ve ÖRNEKLEM

Araştırmada uygulama alanı olarak ülkemizde su ürünleri sektöründe bulunan Levrek ve Çipura yetiştiren firmalar seçilmiştir. Araştırmanın örnekleminde Muğla (Milas-Bodrum) bölgesinde yer alan on sekiz firma seçilmiştir. Bu firmaların dokuzu genelci, dokuzu özelci firmalardır. Milas – Bodrum bölgesinde yer alan sektörün örneklem olarak ele alınmasının nedeni Türkiye deki bütün su ürünleri sektörünün %37,4'ünü oluşturmasıdır. Levrek ve Çipura yetiştirilmesi konusunda ise Muğla Bölgesinde ülke üretiminin %44,09' unu gerçekleşmektedir. Araştırmanın su ürünleri üreticileri üzerinde yapılmasının nedeni aynı sektörün içerisinde genelci ve özelci örgütlerin beraber yaşıyor olmasıdır. Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmelerin kapasitesi Türkiye deki tüm evrenin %49,41'ine karşılık gelmektedir. Araştırma yapılan firmalarının üretiminin Muğla il üretiminin üzerinde olmasının nedeni üzerinde araştırma yapılan genelci örgütlerin sektör lideri olması ve Muğla ili dışında da üretim yapıyor olmasıdır.

6.2.1.Kültür Balıkçılığı

Günümüzde dünya su ürünleri üretiminin yaklaşık % 40'lık kısmı yetiştiricilikle elde edilmektedir. Yapılan bilimsel araştırmalara göre, önümüzdeki yıllarda su ürünlerine olan yatırımın daha da genişleyerek artacağı, 2030 yılında yetiştiricilik yoluyla elde edilen su ürünleri miktarının avcılıkla elde edilen su ürünleri miktarına eşit olacağı ve uzun vadede yetiştiricilik sektörünün avcılık sektörünü geçeceği tahmin edilmektedir (İSUB, 2014, s.1).

Türkiye'de 1970'li yıllarda sazan ve alabalık yetiştiriciliği ile başlayan su ürünleri yetiştiriciliği, 1980'li yılların ortalarından itibaren Ege ve Akdeniz'de çipura/levrek, 1990'lı yıllarda Karadeniz'de kafeslerde alabalık yetiştiriciliği ve 2000'li yıların başında Ege ve Akdeniz'de orkinos yetiştiriciliğinin başlaması ile büyük ivme kazanmıştır (Akbulut, 2004, s.1). Araştırmaya konu olan genelci örgütler açık denizde levrek ve çipura üretimlerini gerçekleştirmektedirler

Ülkemizde 1986 yılında başlayan toprak havuzlarda deniz balıkları yetiştiriciliği, Muğla İlinde önemli bir yere sahiptir (Ercan ve diğ., 2012).Özelci örgütlerin kullandığı toprak havuz balıkçılığı yapılan araziler Milas ilçesinde yedi köyü kapsamaktadır. Daha önceleri tarım arazisi olarak kullanılan araziler, zaman içerisinde toprakta yaşanan tuzlanma ve tarlaların verimsizleşmesi neticesinde, üretimin yönü ve türü değişmiş ve toprak havuz balıkçılığı için kullanılmaya başlanmıştır (Tezel ve Güllü, 2017, s.129).

Kültür balıkçılığının amacı balkıların üretim ve kültürünü kapsayan rasyonel bir yetiştiriciliktir. Kültür balıkçılığı belirli tür bazı balıklar için uygundur. Bu nedenle bütün balık türlerinin yetiştirilmesi söz konusu olmaz. Bir balığın kültüre uygun olması için şu koşulların bulunması gerekir.1.İklime adaptasyon 2. Büyüme oranı 3. Üreme Durumu 4. Yem 5. Pazarlama 6. Popülasyon Yoğunluğu 7. Hastalıklara karşı direnç (Ekingen, 1983, s.86).

Ülkemizde, 2015 yılında gerçekleşen 240.334 ton toplam su ürünleri yetiştiriciliğinin, %37,4'ü Muğla İlinde gerçekleşmiştir (Tezel ve Güllü, 2017, s.128). Yine 2017 yılında toplam 178.119 ton olan toplam levrek ve çipura

yetiştiriciliğinin, %44,09'ü Muğla İlinde gerçekleşmiştir (TUİK, 2017). Yapılan çalışmada levrek ve/veya çipura balığı yetiştiren örgütlerde gerçekleştirilmiştir.

6.2.2. Levrek Üretimi

Levrek ülkemiz denizlerinde Ege ve Akdeniz sahillerinde bulunan ve yüksek kaliteli ete sahip bir balık türüdür. Füze şeklinde bir vücut yapısına sahip olan levrek balıkları gri renklidirler. Karın kısmı beyaz olan levrek balıklarında solungaç kapağının üst kısmında siyahımsı bir benek vardır. Levrek tuzluluk değişimlerine karşı dayanıklı olup, ‰ 3 tuzluluktan ‰ 50 tuzluluğa kadar yayılım gösteri ve ‰ 0 tuzluğa da uyum sağlayabilmektedir (Demir, Eseceli ve Adak, 2014, s.67).

6.2.3. Çipura Üretimi

Çipura balığı, tüm Akdeniz'de Doğu ve Güney Doğu Akdeniz ülkelerinde, Kanarya Adaları'nda, İngiltere kıyılarında ve nadir olarak Karadeniz kıyılarında rastlanır. Çipura genellikle tropikal, subtropikal ve ılıman kuşaklarda yayılım gösterir ve daha çok kumlu çamurlu ve çamurlu ortamlarda yaşamını sürdürür. Bunun yanı sıra nehir ağızlarına ve lagüner bölgelere de girmektedirler. Ülkemizde daha çok güney sahilleri ve Ege kıyılarında rastlanmaktadır. Doğal ortamlarında çipuraların en iyi gelişim gösterdiği su sıcaklıkları 22-25 °C olup yaşayabildikleri su sıcaklık aralığı 3-34 °C, tuzluluk değeri ise ‰5-40 olarak belirtilmektedir. ‰1 tuzluluğa kadar yaşayabildikleri de belirtilmektedir. Çipura balığı yetiştiriciliği ya denizden alınan suyla karada havuzlarda yada denize yerleştirilen ağ havuzlarda (kafeslerde) yapılmaktadır (Demir, Eseceli ve Adak, 2014, s.95).

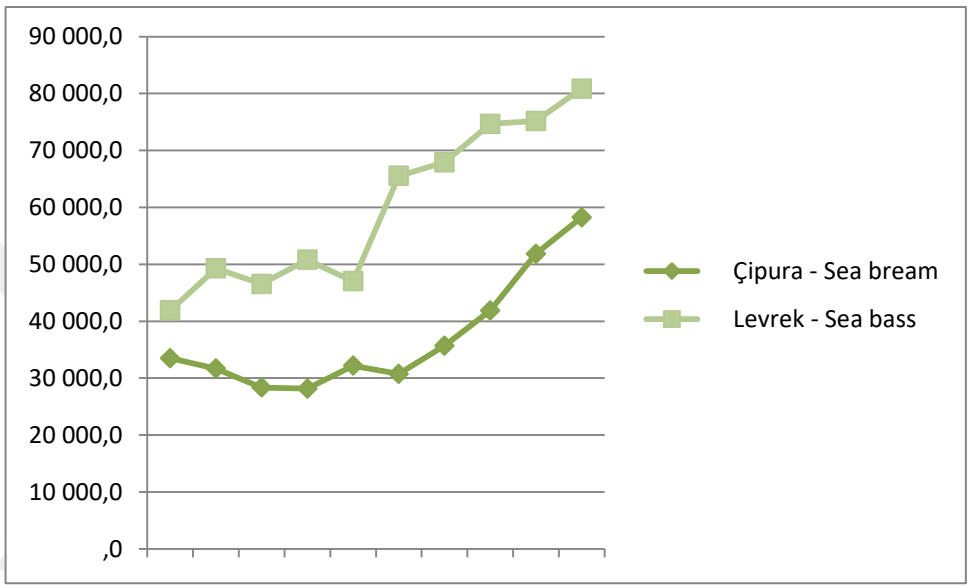
6.2.3. Levrek ve Çipura Üretimi Yıllık Trendleri

Levrek ve Çipura üretimi yurt dışı ihracat eksenli olarak artmaktadır. Artış miktarı Tablo 13. Ve Grafik 4.'de sunulmuştur.

Tablo 13. Türkiye'de Yıllık Çipura ve Levrek Üretimi

Balık Türü	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Çipura	33.500	31.670	28.362	28.157	32.187	30.743	35.701	41.873	51.844	58.254
Levrek	41.900	49.270	46.554	50.796	47.013	65.512	67.912	74.653	75.164	80.847

Kaynak: TUİK,2017



Grafik 4. Türkiye'de Levrek ve Çipura Üretimi Değişimi (Ton)

Kaynak: TUİK,2017

6.2.4. Su Ürünleri Firmalarının Kaynak ve Pazar Tabanlı Görüşler İle Rekabet Üstünlüğü Kavramının Değerlendirilmesi

Su ürünleri sektöründe balık üretimi için şu değişkenlerin bulunması gerekmektedir: 1.İklime Adaptasyon 2.Büyüme Oranı 3. Üreme Durumu 4. Yem 5. Pazarlama 6. Popülasyon Yoğunluğu 7. Hastalıklara Karşı Direnç (Ekingen, 1983, s.86).

Genelci ve özelci su ürünleri örgütleri aynı iklimi paylaştıkları için iklime adaptasyon değişkeni her iki örgüt türü içinde benzer değer ifade etmektedir. Büyüme oranları alınan yavrunun özelliklerine bağlı olduğundan ve her iki örgüt türü

de aynı kuluçkahanelerden yavruları aldıkları için büyüme oranları da tehditlerle bünyesinde taşımakla beraber her iki örgüt türü içinde aynıdır. Üreme durumu üreme kuluçkahanelerde gerçekleştiği ve her iki örgüt türü içinde balıkların yaşadığı alanda üreme şansı olmadığı için değişken değeri için anlamlı bir farklılık yoktur.

Yem değişkeni açısından genelci ve özelci örgütler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Genelci örgütler ve özelci örgütler benzer yemleri kullansa da özelci örgütlerin kullandıkları toprak havuzlarda yaşayan solucan ve benzeri canlılar balıkların yetişmesinde farklılığa neden olmaktadır.

Pazarlama açısından da genelci ve özelci örgütler farklı pazarları hedeflemektedir. Genelci örgütler kitle üretim ile daha geniş bir nişi hedeflerken özelci örgütler satış fiyatını yukarıya çıkararak restoran, kafeterya, otel ve aradaki farkı ödemeye hazır müşteri gurubunu hedeflemektedir.

Popülasyon yoğunluğu her iki örgüt türü içinde düzenleyici faaliyetler ile Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından belirlenmiştir. Popülasyon yoğunluğu hem genelci hemde özelci örgütler için belirlenen kotanın %10'una kadar arttırılabilir şekilde kullanılmaktadır. Her iki örgüt türü içinde değişken farklı anlam taşımamaktadır. Hastalıklarla karşı dirençte balıkların aynı coğrafyada benzer etkilere maruz kalması ve aynı tedavi yöntemleri ile tedavi edilmeleri nedeniyle her iki örgüt türü açısından da anlamlı farklılık içermemektedir. Sonuçlar Tablo14.'de sunulmuştur.

Tablo 14. Su Ürünleri Yetiştiricilik Değişkenleri

	Genelci Örgütler - Özelci Örgütler	**Genelci Örgütler - Özelci Örgütler**
1.İklime Adaptasyon	Aynı	
2. Büyüme Oranı	Aynı	
3. Üreme Durumu	Aynı	
4. Yem		Farklı
5. Pazarlama		Farklı
6. Popülasyon Yoğunluğu	Aynı	
7. Hastalıklara Karşı Direnç	Aynı	

Genelci ve özelci örgütlerin kaynak temelli sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne bakıldığında genelci ve özelci örgütlerin ürettikleri ürünlerin değerli, nadir ve taklidi zor olduğu görülmektedir. Türkiye deki Türkiye'de kişi başına su ürünleri tüketimi dünya ortalamasının yarısı, gelişmiş ülkeler ortalamasının dörtte biri düzeyindedir (Hecer, 2012, s.46). Türkiye'de su ürünleri yetiştiriciliği yıllık ortalama %8 büyümektedir. Son 10 yılda yetiştiricilikteki toplam üretim miktarı %9 artış göstererek neredeyse 2 katına çıkmıştır (Sarıözkan, 2016, s.16). Su ürünleri ihracat verileri incelendiğinde ülkemizde ihracatın artmakta olduğu görülmektedir. (TUİK,2017,s.5). Bu bilgiler ışığında su ürünleri üretiminin değerli olduğu ortaya konmuştur. Genelci örgütlerin yüksek üretim kapasitesine sahip nişin büyük kısmını hedefleyen su ürünleri firmaları olmaları nedeniyle üretimlerinin nadir olmadığı görülmüştür. Özelci firmaların üretiminin sadece yedi köyü kapsaması nedeniyle (Çobanoğlu ve diğerleri, 2015, s.90) özelci firmaların ürünlerinin nadir olduğu tespit edilmiştir. Sektöre giriş engellerinin hem genelci hemde özelci firmalar için oldukça kuvvetli olması nedeniyle üretimin taklidinin zor olduğu görülmüştür. İkame ürünlerin genelci ve özelci örgütler için tehdit oluşturmadığı yapılan pazar rekabet analizinde görülmüştür. Genelci ve özelci örgütlerin sürdürülebilir rekabette başarı durumu özelci örgütler için sürekli üstünlük, genelci örgütler için normal üstünlük şeklinde olduğu bulgulanmıştır. İlgili bulgular Tablo 15. de sunulmuştur.

Tablo 15. Niş Genişliğine Göre Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Örgüt Türü	Değerli	Nadir	Taklidi Zor	İkame Edilemezlik	Başarı Durumu
Özelci Örgütler	Evet	Evet	Evet	Evet	Sürekli Üstünlük
Genelci Örgütler	Evet	Hayır	Evet	Evet	Normal Üstünlük

Kaynak tabanlı yaklaşım ile genelci ve özelci örgütlerin rekabet üstünlüğüne sahip olduğunun belirlenmesinden sonra, pazar tabanlı bakış açısı ile genelci ve özelci örgütlerin hayatta kalma süreleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olup olmadığında belirleyici faktör olarak ele alınmıştır.

6.3. ARAŞTIRMA SORUSU

Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisinin kesim genişliği bağımlılığına göre araştırılması

6.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma betimleyici/açıklayıcı (descriptive), bir araştırma şeklinde gerçekleştirilmiştir. Betimleyici araştırma, belirli bir araştırma probleminin çözümlenmesi amacıyla, belirli bir örneklem grubunun ve problemin özelliklerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Araştırmada birinci elden veri toplanmasında su ürünleri firması üst kademe yönetici ve sahipleri ile yarı yapılandırılmış form ile veriler toplanmıştır. Bu veriler yardımıyla tüme varımsal bilimsel yöntem anlayışıyla kuram oluşturmaya çalışılmıştır

6.5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada uygulama alanı olarak su ürünleri sektörü seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme Muğla Muğla (Milas-Bodrum) bölgesinde yer alan 18 firma seçilmiştir. Araştırma alanı olarak su ürünleri üreticilerinin seçilmesinin nedeni aynı sektörün içerinde genelci ve özelci örgütlerin beraber yaşıyor olmasıdır. Çok büyük üretim kapasitesine sahip genelci örgütlerle beraber sayısı çok daha fazla olan özelci örgütlerinde bir arada yaşıyor olduğu tespit edilmiştir.

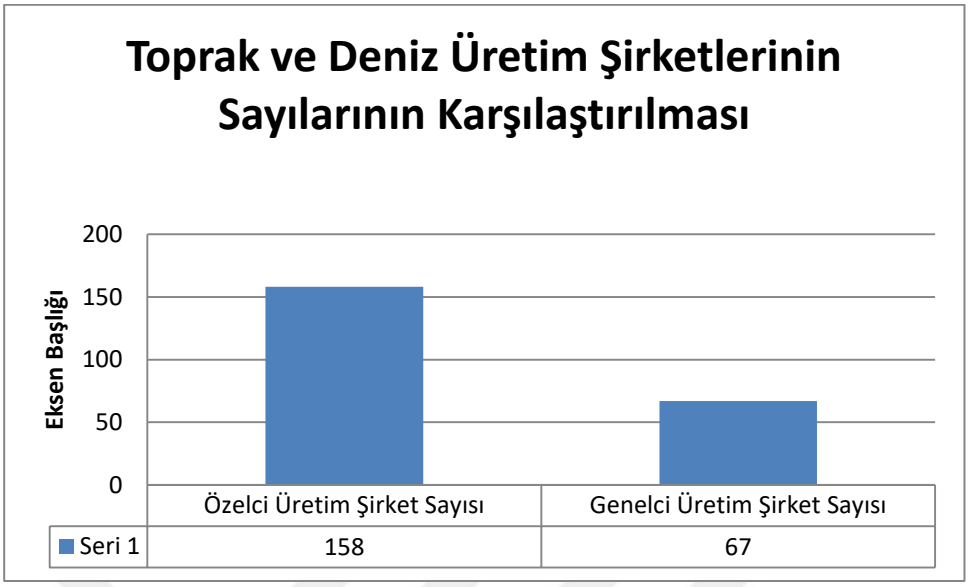


Grafik 5. Türkiye'de Levrek ve Çipura Balıkları Toprak ve Deniz Üretim Miktarları Karşılaştırılması

Türkiye'de levrek ve çipura üretimleri karşılaştırıldığında üretimin %3'ü toprak havuzlarda %97'sinin denizlerde üretildiği görülmektedir. Üretimin çok büyük oranda genelci örgütlerce yapılıyor olduğu yukarıda yer alan Grafik 5.'de sunulmuştur. Diğer yandan Grafik 6.'da özelci şirket sayısının özelci örgütlerin %3'üne denk geliyor olmasına rağmen genelcilere göre çok daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırma örnekleminde özelci örgütler faaliyetlerini toprak havuzlarda deniz balığı yetiştiriciliği çok eski dönemlerde Mandalya Körfezi olarak tanımlanan alandaki suların çekilmesi ile yer altı gölü olarak bulunan bir su kütlesi, artık yağmur sularının karstik kayaçları çözdüğü ve Güllük Dalyanı tarafında da deniz sularının süzülerek beslendiği bir bölgede yapılmaktadır. Bu bölge Muğla ili Milas ilçesinde bulunan 7 köyü kapsamaktadır (Çobanoğlu ve Diğerleri, 2015, s90).

Araştırma kapsamındaki firmaların sahipleri ve yöneticileri temel bilgi sağlayıcılar olarak seçilmiştir. Seçilen kişilerin temel özelliği karar alıcı noktasında etkili kişiler olmasıdır.



Grafik 6. Türkiye'de Levrek ve Çipura Balıkları Üretim Grafiği

6.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçme Aracı

Bu araştırma betimleyici/açıklayıcı, bir çalışma şeklinde gerçekleştirilmiştir. Betimleyici araştırma, belirli bir araştırma probleminin çözümlenmesi amacıyla, belirli bir örneklem grubunun ve problemin özelliklerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Araştırmada birinci elden veri toplanmasında su ürünleri firması üst kademe yönetici ve sahipleri ile yarı yapılandırılmış form ile veri toplanması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada verilen bilgilerin gizli kalacağı katılımcılara bildirilmiştir.

Guba ve Lincoln nitel araştırmalarda geçerlik-güvenilirlikten ziyade inandırıcılık (trustworthiness) olması gerektiğine dikkat çekmiştir (Başkale, 2016, s.23). Bu nedenle mülakat formunun inandırıcılığının sağlanması için kavramsal çerçeve doğrudan yazından alınmıştır. Kuram oluşturma amacıyla yapılan çalışmalarda Glass ve Strauss tarafından (1967) araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramların ve süreçlerin tekrar etmeye başladığı aşamaya (doyum noktası) kadar veri toplamaya devam edilmesinin örneklem yeterliliği için gerekli olduğu belirtilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.125). Çalışmada benzer sonuçlar ortaya çıkana kadar yani doyum noktasına ulaşılana kadar araştırmaya devam

edilerek örneklem yeterliliği sağlanmıştır. Araştırma örneklemi bütün araştırma evreninin %49,41'ine karşılık gelmektedir.

6.5.2. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan form 5 bölümden oluşturmaktadır. İlk bölümde görüşmeci ve organizasyon bilgileri yer almaktadır. İkinci bölümde kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin boyutları araştırılmaktadır. Üçüncü bölümde şirketlerin üretim gücü araştırılmış, dördüncü bölümde sektörün ürünlerini arz ettiği piyasa araştırılmış, beşinci bölümde ise pazarın rekabet üstünlüğü şiddeti araştırılmıştır. Bulunan bulgular cevap frekanslarının tespiti, standart sapmanın hesaplanması, grafikler yardımıyla çözümleme gibi sayısal yöntemlerle beraber yorumlanmıştır.

6.5.3. Ölçme Aracının İnandırıcılığı - Geçerliliği - Güvenilirliği

Nitel araştırmalarda geçerlik-güvenirlik farklı epistemolojik temelleri nedeniyle nicel çalışmalardan farklı olarak ele alınmaktadır. Nitel araştırmacının bulgularının "inanılırlığını" artırmak için kullanabileceği stratejiler mevcuttur. Ferraroti (1981) en derin bilginin sadece araştırmacılar ve araştıranlar arasında en derin öznellikle gerçekleşebileceğini belirtmiştir (Kuş, 2009, s.97). Guba ve Lincoln ise nitel araştırmalarda geçerlik-güvenilirlikten ziyade inandırıcılık, güven duyulabilirlik (trustworthiness) nosyonun olması gerektiğine dikkat çekmiştir (Başkale, 2016, s.23). Bu nedenle mülakat formun inandırıcılığının sağlanması için kavramsal çerçeve doğrudan yazından alınmıştır. Kuram oluşturma stratejisi ile yapılan araştırmada "kuramsal örnekleme" yaklaşımı kullanılmaktadır. Glass ve Strauss'un (1967) ortaya attıkları bu kavram araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramların ve süreçlerin tekrar etmeye başladığı aşamaya (doyum noktası) kadar veri toplamaya devam edilmesini gerektiren bir örnekleme yaklaşımına işaret etmektedir. Bu tür örneklem genellikle önceden belirli sınırlarla örneklem oluşturmaya olanak verebilecek güçlü bir kurumsal çerçevenin zayıf olduğu durumlarda uygulanmaktadır. Bunlar da genellikle az araştırılmış yada hiç çalışılmamış olgu, olay ve durumlara işaret etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016,

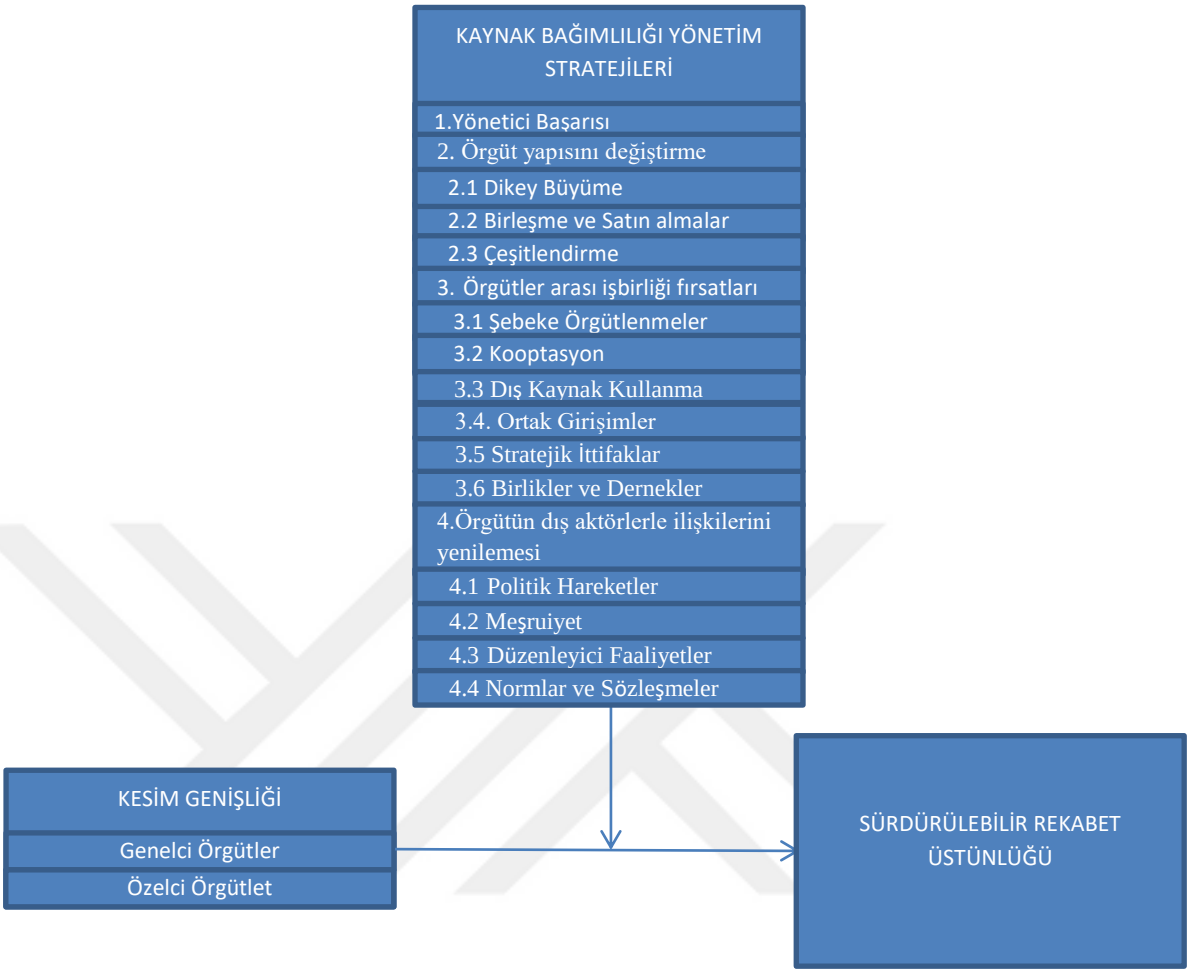
s.125). Çalışmada benzer sonuçlar ortaya çıkana kadar yani doyum noktasına ulaşılana kadar araştırmaya devam edilerek örneklem yeterliliği de sağlanmıştır..

6.5.4. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE KISITLARI

Araştırmada verilen bilgilerin gizli kalacağı katılımcılara bildirilmiştir. Katılımcıların verdikleri bilgilerin doğru olduğu varsayılmaktadır. Araştırma bulguları bilimsel etik karşılığında örgüt yaşamlarının etkileyecek bilgiler gizli tutularak değerlendirme yapılmıştır.

6.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Su ürünleri sektöründe yer alan genelci ve özelci örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için uygulamakta oldukları kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin araştırılması Şekil 13. de sunulmuş olan araştırma modeli çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Öncelikle örgütlerin genelci ve özelci ayrımı yapılmış, daha sonra genelci ve özelci örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü durumları analiz edilmiş kaynak bağımlılığı azaltma stratejileri belirlenerek genelci ve özelci örgütlerde nasıl farklılaştığı araştırılmıştır.



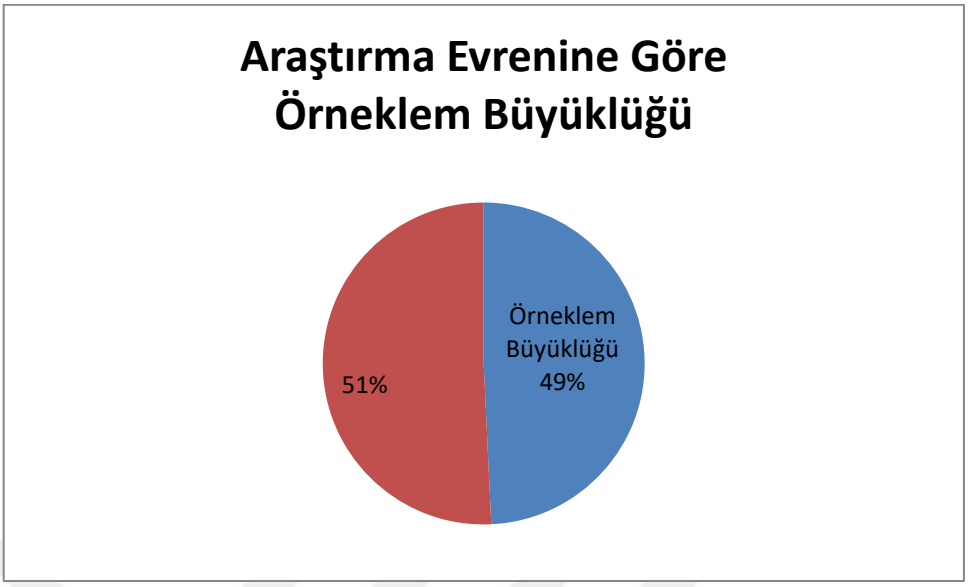
Şekil 13. Araştırma Modeli

6.7. ANALİZ VE BULGULAR

6.7.1. Su Ürünleri şirketleri Hakkında Genel Bilgiler

Tablo 16. Su Ürünleri Şirketleri Hakkında Genel Bilgiler

Çipura ve Levrek Üretim Miktarı (Ton)	
Yıllık Balık Üretimi	178.119
Denizde Balık Üretimi	172.882
Araştırma Örnekleminde Deniz Balığı Üretimi	86.710
Toprak Havuz Balık Üretimi	5.237
Araştırma Örnekleminde Toprak Havuz Balığı Üretimi	1.003



Grafik 7. Araştırma Evrenine Göre Örneklem Büyüklüğü

Yapılan tez çalışmasında Türkiye deki tüm evrenin %49,41'ine ulaşılmıştır. Araştırma örnekleminde yer alan genelci örgütler Türkiye'nin değişik bölgelerinde de faaliyet göstermektedirler. Tablo 16.'da levrek ve çipura balık üretiminin örneklem ile karşılaştırmalı miktarları sunulmaktadır.

6.7.2. Görüşülen Kişiler ve Örgütler

13 Haziran 2017 - 21 Ocak 2018 tarihleri arasında yarı yapılandırılmış form ile yüzyüze yapılmış olan çalışmalarda önceden randevu alınmak suretiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Sadece bir işletme görüşmeyi kabul etmemiştir. Görüşme talebine olumlu cevap veren onsekiz işletme ile görüşme yapılmıştır. Görüşülen kişilerin ve örgütleri bilgileri Tablo 17.'de sunulmuştur.

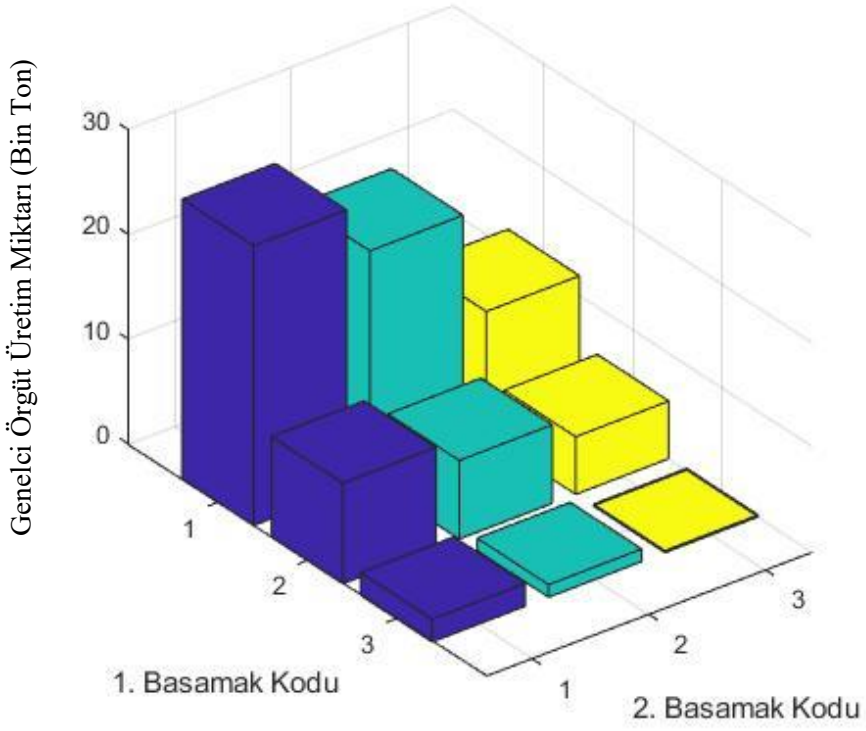
Görüşülen genelci ve özelci örgütleri üretim kapasiteleri genelci örgütler için Tablo 18.'da ve Grafik 8.'de özelci örgütleri içinse Tablo 19. ve Grafik 9.'da sunulmuştur. Genelci örgütlerin üretim kapasitesi grafiği 1/1000 özelci örgütlerin üretim kapasitesi grafiği ise 1/10 oranında küçültülerek modellenmiştir. Grafikler Matlab programında hazırlanmıştır.

Tablo 17. Görüşülen Kişiler ve Örgütler

Örgüt Adı	Görüşülen Yöneticiler ve Görevleri	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
Kılıç Holding Su Ürünleri	Genel Müdür	16.06.2017	120 dak.
Gümüşdoğa Su Ürünleri	Mali İşler Sorumlusu	03.01.2018	50 dak.
Abalıoğlu Su Ürünleri	Üretim Müdürü	03.01.2015	50 dak.
Sürsan Su Ürünleri	Üretim Müdürü	03.01.2018	80 dak.
Marin Su Ürünleri	Üretim Müdürü	04.01.2018	60 dak.
Noordsee Su Ürünleri	Muhasebe Müdürü	20.01.2018	60 dak.
Defne Su Ürünleri	Şirket Sahibi	13.06.2017	40 dak.
Gündoğdu Su Ürünleri	Şirket Koordinatörü	04.01.2018	40 dak.
Göbeme Su Ürünleri	Sahibi	04.01.2018	40 dak.
Çakıl Su Ürünleri	Sahibi	08.01.2018	50 dak.
Olivka Su Ürünleri	Üretim Müdürü	08.01.2018	50 dak.
UGE Su Ürünleri	Şirket Sahibi	21.06.2017	60 dak.
Akyol Su Ürünleri	Şirket Sahibi	18.11.2017	60 dak.
Bese Su Ürünleri	Şirket Müdürü	05.06.2017	50 dak.
Bayraktar Su Ürünleri	Şirket Sahibi	16.06.2017	50 dak.
Babadağ Su Ürünleri	Şirket Sahibi	17.01.2018	50 dak.
Sedat Zincir Su Ürünleri	Şirket Sahibi	21.01.2018	50 dak.
Cengiz Atila Su Ürünleri	Şirket Sahibi	21.01.2018	150 dak.

Tablo 18. Genelci Örgütler Üretim Kapasitesi

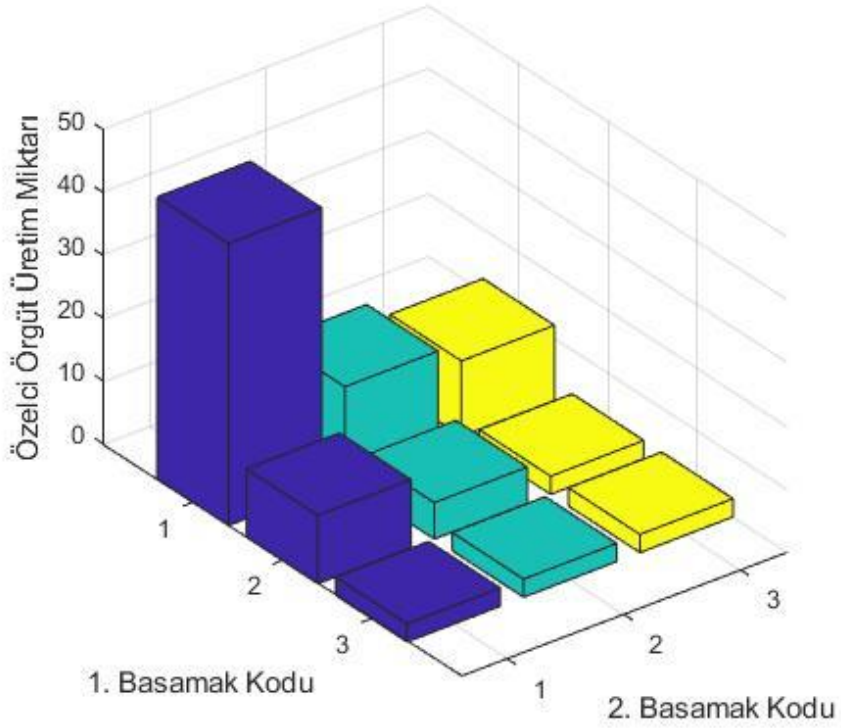
Grafik Kodu	Genelci Örgütler	Kapasite (BinTon)
1.1	Kılıç Holding Su Ürünleri	26710
1.2	Gümüşdoğa Su Ürünleri	21950
1.3	Abalıoğlu Su Ürünleri	11900
2.1	Sürsan Su Ürünleri	9600
2.2	Marin Su Ürünleri	7500
2.3	Noordsee Su Ürünleri	5500
3.1	Defne Su Ürünleri	2170
3.2	Gündoğdu Su Ürünleri	1200
3.3	Göbeme Su Ürünleri	180
	Toplam	86710



Grafik 8. Genelci Örgütler Üretim Kapasitesi

Tablo 19. Özelci Örgütlerin Üretim Kapasitesi

Grafik Kodu	Özelci Örgütler	Kapasite (Ton)
1.1	Olivka Su Ürünleri	450
1.2	Çakıl Su Ürünleri	150
1.3	UGE Su Ürünleri	120
2.1	Sedat Zencir Su Ürünleri	109
2.2	Bayraktar Su Ürünleri	29
2.3	Bese Su Ürünleri	58
3.1	Akyol Su Ürünleri	29
3.2	Babadağlı Su Ürünleri	29
3.3	Cengiz Atila Su Ürünleri	29
	Toplam	1003



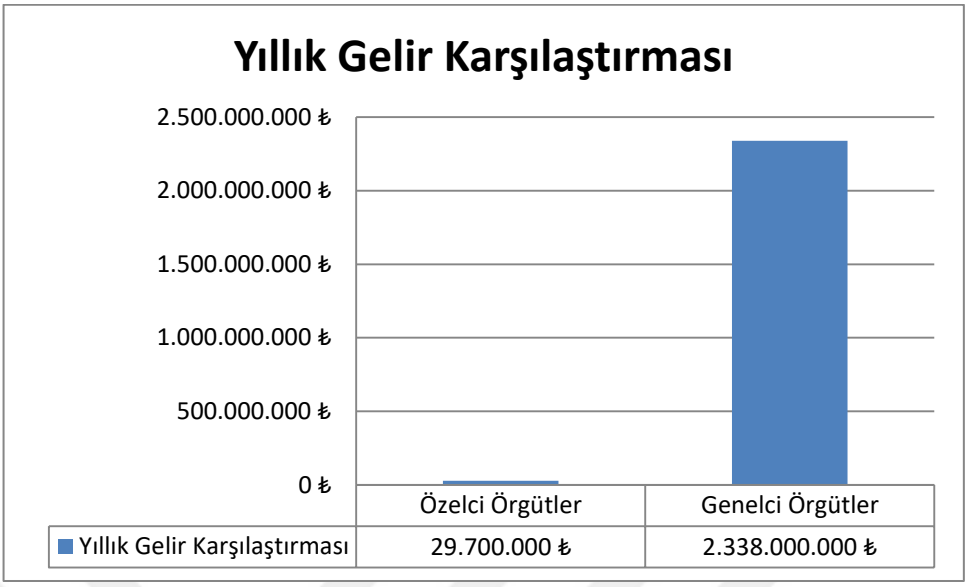
Grafik 9. Özelci Örgütler Üretim Kapasitesi

6.7.3. Araştırma İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler

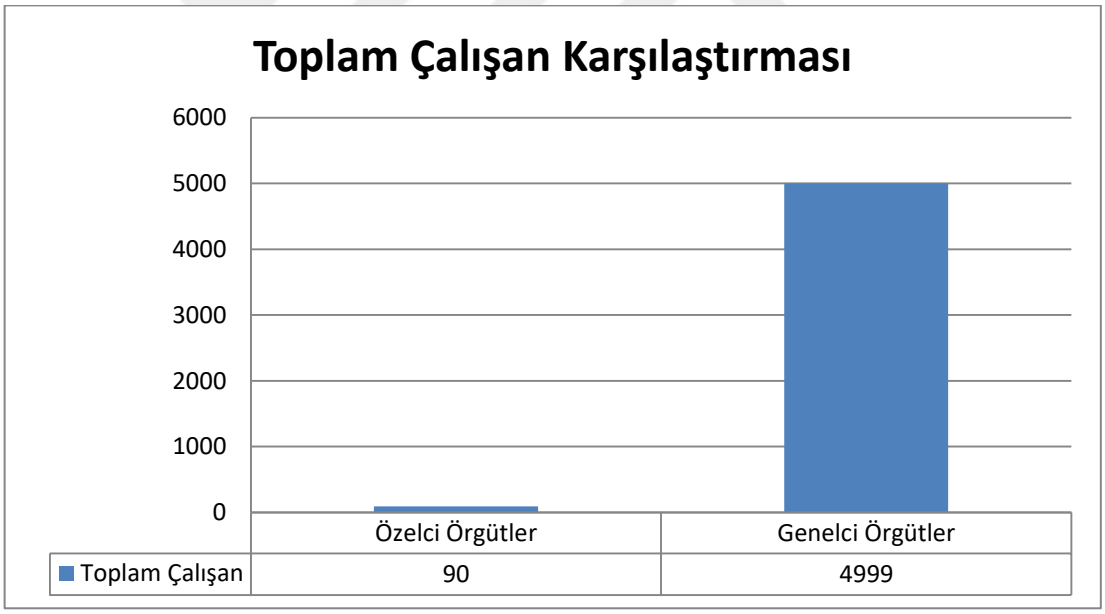
Araştırmada uygulama alanı olarak su ürünleri sektörü seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme Muğla Milas-Bodrum bölgesinde yer alan 18 firma seçilmiştir. Milas – Bodrum bölgesinde yer alan sektörün örneklem olarak ele alınmasının nedeni Türkiye deki su ürünleri sektörünün %49.4'ünü oluşturmasıdır. (bkz. Grafik 7). Yarı yapılandırılmış formun birinci ve üçüncü bölümden elde edilen genel bilgiler kârlılık durumu hariç Tablo 20.'de sunulmuştur. Kârlılık durumu kısım 6.7.5.'de ele alınmıştır.

Tablo 20. Araştırma Örneklemi Genel Bilgiler Tablosu

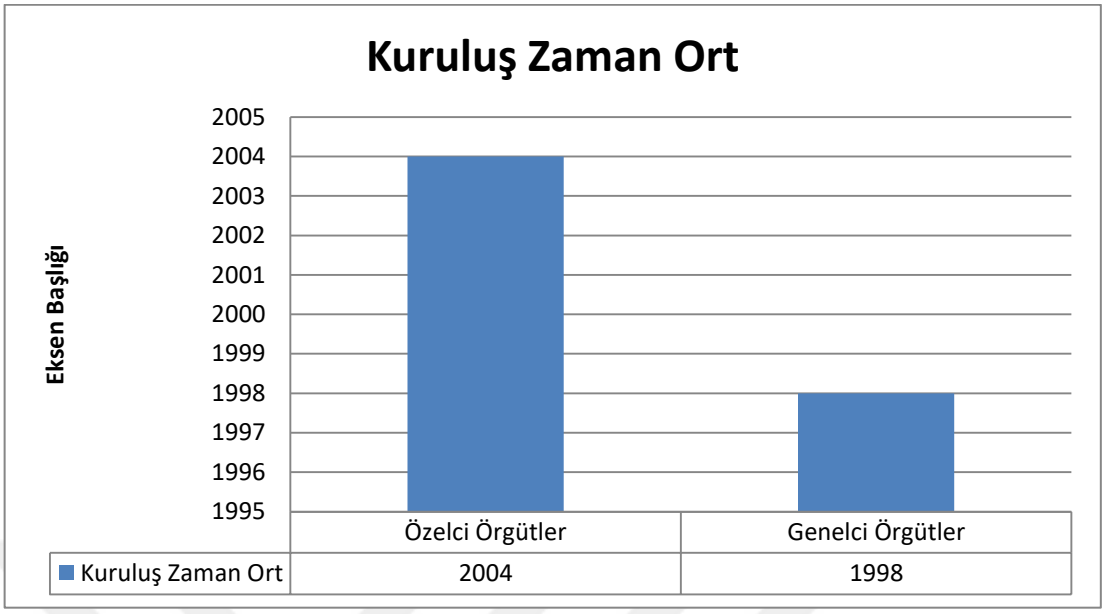
Firma	**Kapasite (Ton)**	**Oran**	**Yıl**	**Çalışan**	**Satış**		**Ciro** (Milyon)
					Yurt İçi	İhracat	
Kılıç Holding Su Ürünleri	26710	100	1991	2000	30	70	900
Gümüşdoğa Su Ürünleri	21950	100	1996	1500	35	65	700
Abalıoğlu Su Ürünleri	11900	100	2009	350	10	90	305
Sürsan Su Ürünleri	9600	100	1987	480	6	94	180
Marin Su Ürünleri	7500	90	1997	130	30	70	130
Noordsee Su Ürünleri	7200	100	1998	350	0	100	35
Defne Su Ürünleri	2170	100	2006	65	5	95	47
Gündoğdu Su Ürünleri	1200	100	2000	121	100	0	38
Göbeme Su Ürünleri	180	100	1998	3	100	0	3
Olivka Su Ürünleri	450	70	2002	67	100	0	18
Çakıl Su Ürünleri	150	50	2010	10	50	50	6
UGE Su Ürünleri	120	50	2011	3	100	0	1
Sedat Zencir Su Ürünleri	109	100	2001	2	100	0	2,5
Bese Su Ürünleri	58	70	2006	1	100	0	0,3
Bayraktar Su Ürünleri	29	1000	2007	2	100	0	0,2
Akyol Su Ürünleri	29	100	2007	2	100	0	0,45
Babadağlı Su Ürünleri	29	70	1997	1	100	0	0,25
Cengiz Atila Su Ürünleri	29	100	2001	2	100	0	1



Grafik 10. Genelci ve Özelci Örgütler Toplam Gelir Karşılaştırması

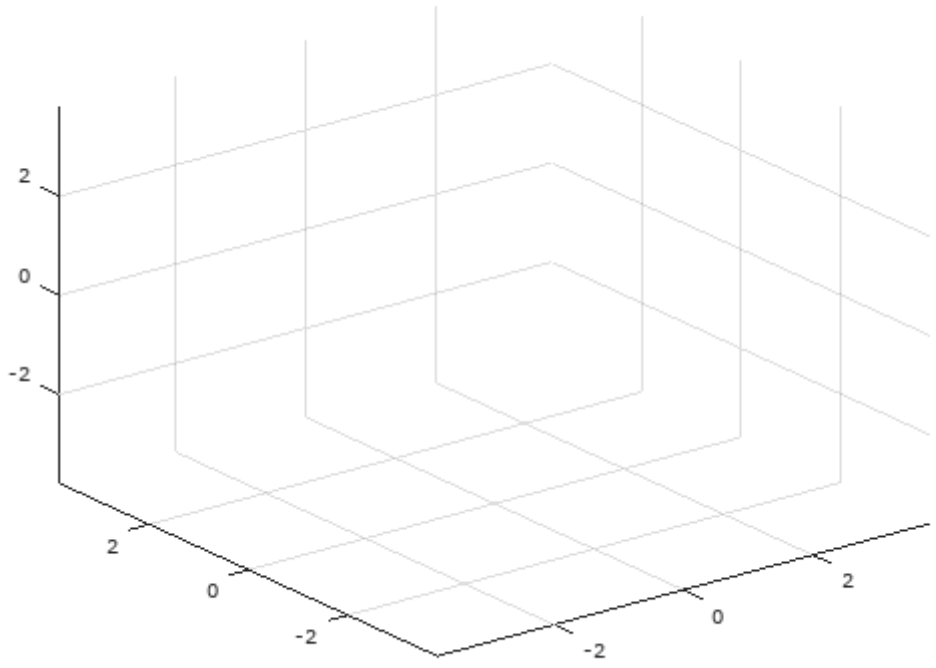


Grafik 11. Genelci ve Özelci Örgütler Toplam Çalışan Karşılaştırması



Grafik 12. Genelci ve Özelci Örgütler Toplam Çalışan Karşılaştırması

Levrek ve Çipura üretiminde ülkemizin yıllık üretim miktarı 180.471 ton dur. Bu büyüklüğü bir kaynak kümesi olarak değerlendirdiğimizde ve kübik bir düzleme Nişin büyüklüğünü görebilmemiz için dönüştürdüğümüzde d^3=178.119 => d=56,26



Grafik 13. Araştırma Evreni Su Ürünleri Üretimi Niş Büyüklüğü

Grafik 1'de çizilmiş olan niş düzlemi (1/10) oranında küçültülerek modellenmiştir. Bu düzlemde yer alan örgütlerin bu nişin ne kadarını kapsadığını küresel olarak gösterebilmek için örgütlerin üretim büyüklükleri

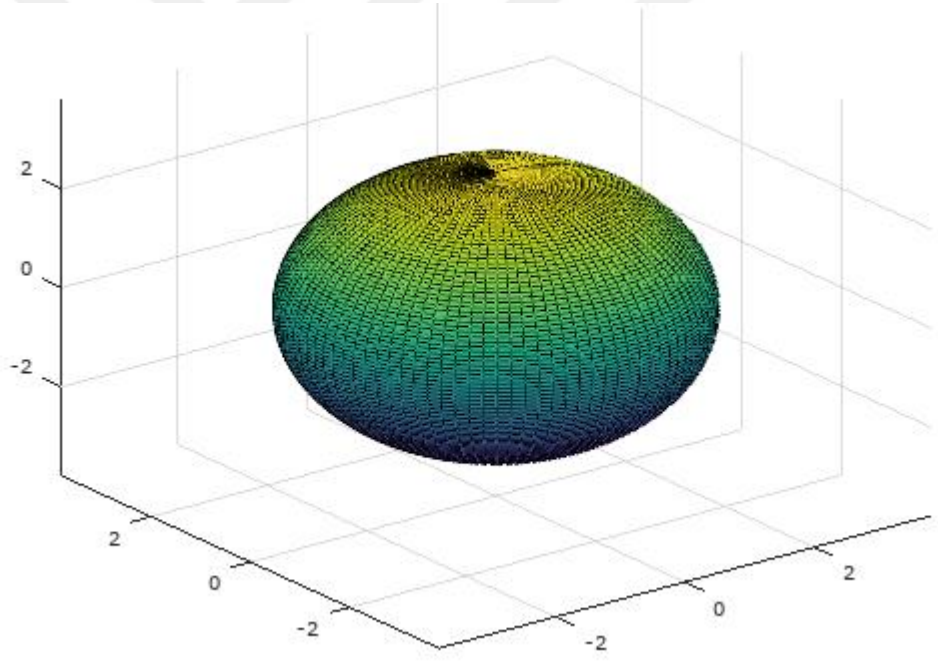
$$\text{“Üretim büyüklüğü} = \frac{4}{3} \times \pi \times r^3\text{”}$$

formülünden çekilerek r değeri bulunmuştur. Grafik Octave programında hazırlanmıştır.

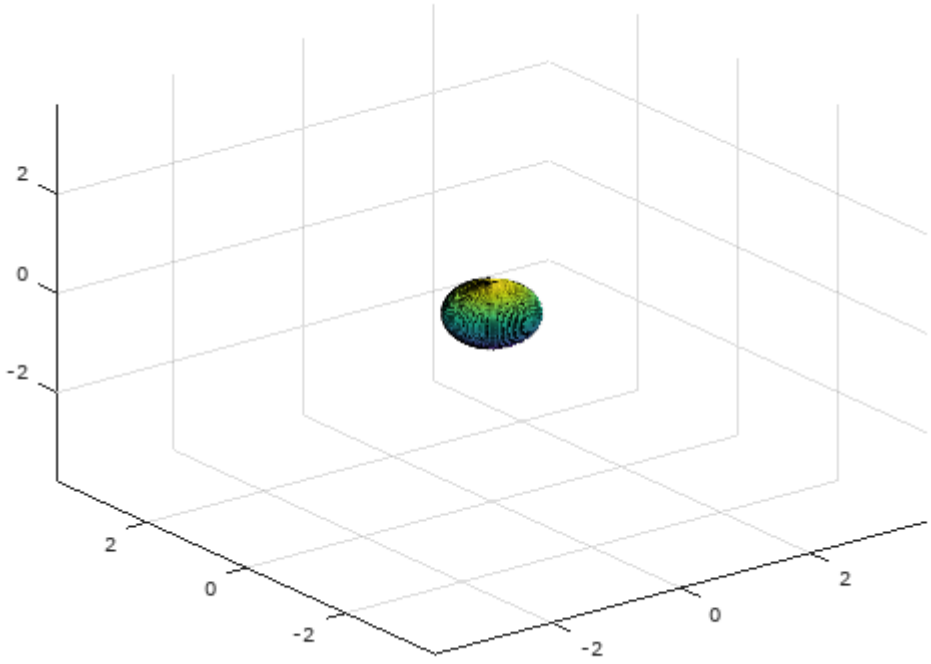
$$r_{\text{Genelci örgüt model yarıçapı}} = 27{,}46$$

$$r_{\text{Özelci örgüt model yarıçapı}} = 6{,}21$$

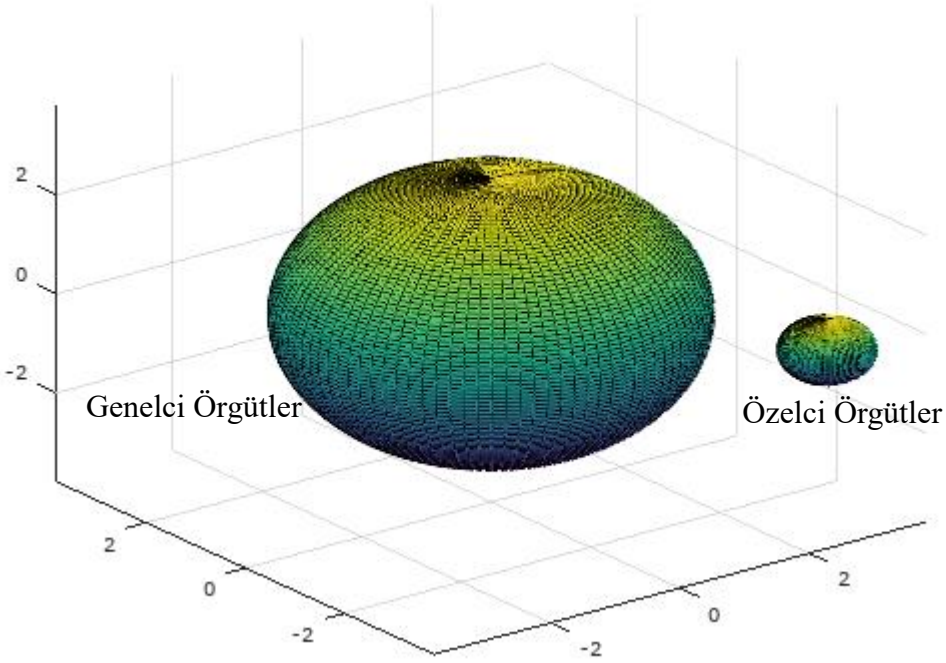
6.7.4. Niş Genişliğine Göre Genelci ve Özelci Örgütlerin Evrende Kapsadığı Büyüklüğün Hesaplanması



Grafik 14. Genelci Örgütlerin Evrende Kapsadığı Niş Büyüklüğü



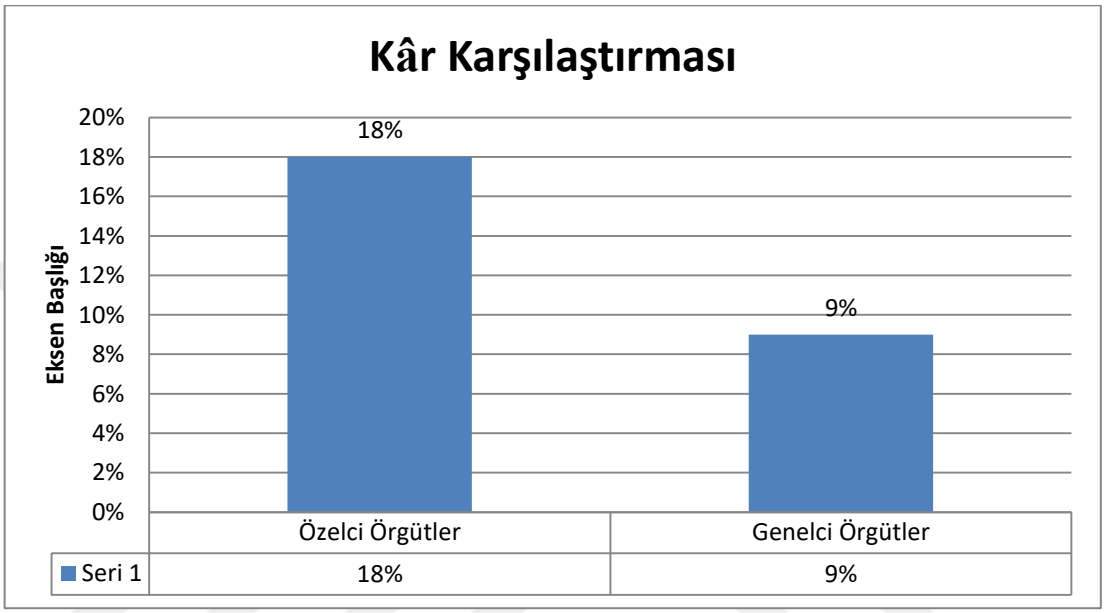
Grafik 15. Özelci Örgütlerin Evrende Kapsadığı Niş Büyüklüğü



Grafik 16. Genelci ve Özelci Örgütlerin Evrende Kapsadığı Niş Büyüklüklerinin Karşılaştırılması

6.7.5. Kârlılık Durumlarına Göre Genelci Ve Özelci Örgütlerin Değerlendirilmesi

Genelci ve özelci örgütlerin kâr durumları incelendiğinde genelci örgütlerin %9 özelci örgütlerin %18 düzeyinde kâr ortalaması yakalıkları görülmüştür.



Grafik 17. Genelci ve Özelci Örgütler Kâr Karşılaştırması

Tablo 21. Genelci ve Özelci Örgütler Kârlılık Bilgileri Tablosu

Genelci Örgütler	Yaklaşık Kârlılık Oranı (%)	Özelci Örgütler	Yaklaşık Kârlılık Oranı (%)
Genelci1	5	**Özelci1**	20
Genelci2	9	**Özelci2**	10
Genelci3	9	**Özelci3**	10
Genelci4	8	**Özelci4**	30
Genelci5	9	**Özelci5**	30
Genelci6	7	**Özelci6**	5
Genelci7	10	**Özelci7**	10
Genelci8	20	**Özelci8**	30
Genelci9	8	**Özelci9**	20
Genelci Ort:	9	**Özelci Ort:**	18

Genelci ve özelci örgütlerin kâr durumlarının standart sapmaları incelendiğinde;

$$S = \sqrt{\frac{1}{N-1}\sum_{i=1}^{N}(x - x_{ort})^2}$$

S_{Genelci} =4,21

$S_{\text{Özelci}}$ = 10

Genelci örgütlerin standart sapmasının 4,21 özelci örgütlerin standart sapmasının 10 olduğu görülmüştür. Bu dikkat çekici farklılığın nedeni olarak genelci örgütlerin kaynak tedariki ve pazarlama faaliyetlerini kurumsallaştırarak rutinlere çevirmiş olmalarıdır. Özelci örgütlerin ise kârlıkları yüksek olmasına rağmen dış etkilere daha açık olduğu görülmüştür. Ürün niteliği nedeniyle pazarlama konusunda sorun yaşamamalarına karşın, giriş faktörlerine küçük yapıları nedeniyle daha esnek cevap verebildikleri görülmektedir. Özelci örgütlerin hassas oldukları faktörler finansman ve yavru balık tedariki olarak bulgulanmıştır.

Genelci örgütlerin kârlılıkları ile ilgili bir diğer dikkat çekici diğer bir husus genelci küçük örgütlerin genelci büyük örgütlere göre kârlılıklarının sektör ortalamasının altında olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak kitle üretiminde büyük genelci örgütlere göre daha az etkili olmaları bulgulanmıştır. Örgütlerin kârlılık bilgileri örgüt isimleri hassas niteliğinden dolayı gizlenerek verilmiştir.

6.7.6. Rekabet Analizine Göre Genelci ve Özelci Örgütlerin Değerlendirilmesi

Genelci ve özelci örgütler arasındaki rekabet analizi Porter'ın rekabeti belirleyen beş güç modeli üzerinden yapılmıştır. Görüşülen örgütlere iş çevresine girecek yeni firmaların yarattığı tehditler, işletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehditler, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddetinin nasıl hissettikleri 1'den 5'e kadar olan ölçekle sorulmuştur. Sonuç değerlerin Tablo 22.'de sunulmuştur. Verilen cevaplara göre;

Genelci ve özelci örgütler tedarikçilerin pazarlık gücü açısından değerlendirildiğinde, özelci örgütlerin tedarikçilerin pazarlık gücü açısından güçsüz olduğu bulgulanmıştır. Genelci örgütler ise büyük üretim güçleri ile tedarikçiler açısından rekabette avantajlıdırlar.

Müşterilerin pazarlık gücü açısından ise özelci örgütlerin daha güçlü olduğu görülmektedir. Özelci örgütler belirli bir kitleye hitap ettikleri için pazarlık gücü olarak daha güçlü konumdadır.

İkame ürünler hem genelci hem özelci örgütler için bir tehdit oluşturmamaktadır.

İş çevresine girecek olan firmalar özelci örgütler için düzenleyici faaliyetler nedeniyle tehdit oluşturmamaktadır. Sektöre yeni girişe satın almalar dışında şuan izin verilmemektedir. Genelci örgütler ise ihracat eksenli çalıştıklarından dolayı uluslararası rekabet karşı açık ve daha hassastırlar.

Rekabet şiddeti hem özelci hemde genelci örgüt türleri içinde dengelidir.

Tablo 22. Genelci ve Özelci Örgütlerin Rekabet Analizine Göre Değerlendirilmesi

	Genelci Örgüt Ortalaması	**Özelci Örgüt Ortalaması**
Tedarikçilerin pazarlık gücü	2	3,33
Müşterilerin pazarlık gücü	3,44	2,56
İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit	1,67	1,78
İş çevresine girecek yeni firmaların yarattığı tehditler	2,11	1,11
Pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti	2,56	2,67

6.8. KAYNAK BAĞIMLILIĞINI AZALTILMASI STRATEJİLERİNİN KESİM GENİŞLİĞİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

6.8.1. Yöneticilerin ve Yönetim Kurullarının Başarısı

Genelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için çevresel taleplere özelci örgütlere göre daha fazla uymaktadırlar. Özelci örgütlerde kapasite küçüklüğünden dolayı çevresel talepler birlik ve dernekler vasıtasıyla karşılanmaktadır. Her iki örgüt türüdür çevresel taleplere uymanın örgütsel başarıya etkisi olmadığını düşündüklerini belirtmişler, ancak yine de uyduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 23. Yöneticilerin Çevresel Taleplere Uyması, Kaçınması, Başarısı

İlgili Değişkene Verilen Cevap Analizleri	**Sıklık**
1. Yöneticilerin Çevresel Taleplere Uyması, Kaçınması – Başarısı	
Bulgular şu şekildedir	
1. Genelci örgütlerde	
1. Başarı için yöneticilerin başarılı ve doğru çalışması şarttır.	9
2. Taleplere uymanın başarıya etkisi olduğunu düşünmüyoruz. Ancak genelde uyuyoruz	9
3. Çevresel talepler doğrudan, birlik ve dernek kanalıyla gelebilmektedir.	9
2. Özelci örgütlerde	
1. Başarı için yöneticilerin başarılı ve doğru çalışması şarttır	1
2. Taleplere uymanın başarıya etkisi olduğunu düşünmüyoruz. Ancak genelde uyuyoruz.	6
3. Çevresel talepler birlik ve dernek kanalıyla gelebilmektedir.	9

6.8.2. Örgüt Yapısını Değiştirme

6.8.2.1. Dikey Büyüme

Genelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için dikey büyümeyi tüm boyutlarıyla tamamlama eğilimindedir. Özelci örgütlerde dikey büyümeyi gerçekleştirmek için istek olsa da sürdürülebilir olmadığı için

gerçekleştiremedikleri görülmektedir. Özelci örgütlerin tamamı bu durumu "rantabl" değil diyerek tanımlamıştır. Özelci örgütlerin büyüklüğü artığı zaman ileriye ve geriye doğru büyümeye gidebildikleri görülmüştür.

Tablo 24. Dikey Büyüme Uygulayan Örgütler Tablosu

İlgili Değişkene Verilen Cevap Analizleri	**Sıklık**
2. Örgüt yapısını değiştirme	
1. **Dikey Büyüme**	
Bulgular şu şekildedir	
1. Genelci örgütlerde	
1. İleriye ve geriye doğru Lojistik hizmetleri dışında tam entegrasyon sağlanmış durumda	7
2. Sadece paketleme tesisi kurulmuş	1
3. Dikey büyüme yok	1
2. Özelci örgütlerde	
1. Sürdürülebilir olsa düşünürüm	9
2. Geriye doğru büyüyen	1
3 İleri doğru büyüyen	1

6.8.2.2. Birleşme ve Satın alma

Genelci ve özelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için satın almaları kullanmaktadır. Özellikle sektörün ihracata dayalı olarak büyüyor olması nedeniyle, lisanslama sorunlarının aşmak için satın almalar çokça tercih edilmektedirler. Özelci örgütler bu satın almaları yatay büyüme şeklinde yaparak kapasitesini arttırırken genelci örgütler diğer genelci örgütleri yine yatay şekilde büyümek için almakta, özelci örgütleri ise geriye doğru büyüme amacıyla yavru entegrasyon tesisi kurmak için yapmaktadır. Genelci örgütler yurt dışında da satın almalar gerçekleştirmektedir. Her iki örgüt türünde de birleşme görülmemektedir.

Tablo 25. Birleşme ve Satın Alma Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu

İlgili Değişkene Verilen Cevap Analizleri	Sıklık
2. Örgüt yapısını değiştirme	
2. **Birleşme ve Satın alma**	
Bulgular şu şekildedir	
1. Genelci örgütlerde	
1. Birleşme yok	9
2. Şirket satın alınarak büyüme gerçekleşmekte	9
3. Özelci örgütler adaptasyon tesisi kurularak geriye doğru büyümenin sağlanması içi alınmakta	7
4. Şirket satımı en küçük genelci örgüt tarafından gerçekleştirilmiş	1
2. Özelci örgütlerde	
1. Birleşme yok	9
2. Şirket satın alınarak büyüme gerçekleşmekte	4
3. Şirket satın alma yok	5

6.8.2.3. Çeşitlendirme

Örgütler riski dağıtmak hem de pazardaki fırsatları değerlendirmek amacıyla, ilk olarak faaliyetlerini çeşitlendirmekte sonrada her faaliyet alanında dikey büyüme yoluna gitmektedirler (Erdoğmuş, 2004, s.7). Genelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için bağımlı çeşitlendirme yapmaktadır. Buradaki önemli etkilerden biri verilen devlet teşvikidir. Genelci örgütlerin bağımsız çeşitlendirmeye girmemelerinin nedenlerinden biri, bunu deneyen bir işletmenin geçmişte iflas etme noktasına gelmesi ve bunun efsane olarak yayılmış olmasıdır. Özelci örgütler ise bağımsız çeşitlendirme yapmaktadır. Buradaki amacın mali gücü arttırarak sektörel çevrede oluşan karmaşıklığın giderilmesi, riskin dağıtılması olduğu görülmektedir.

Tablo 26. Çeşitlendirme Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu

İlgili Değişkene Verilen Cevap Analizleri	Sıklık
2. Örgüt yapısını değiştirme	
3. **Çeşitlendirme**	
Bulgular şu şekildedir	
1. Genelci örgütlerde	
1. Çeşitlendirme var	5
2. Çeşitlendirme denenmiş ancak vazgeçilmiş.	4
2. Özelci örgütlerde	
1. Çeşitlendirme var.	7
2. Çeşitlendirme denenmiş ancak vazgeçilmiş	1
3. Çeşitlendirme yok	1

6.8.3. Örgütler Arası İşbirliği Fırsatları

6.8.3.1. Şebeke Örgütlenmeler

Genelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için şebeke örgütlenmeleri kullanmaktadır. Şebeke örgütlenmeler genelci ve özelci örgütlenmelerde dâhili veya dengeli, özelci örgütlerde dinamik olarak gerçekleştirmektedir.

Tablo 27. Şebeke Örgütlenme Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu

İlgili Değişkene Verilen Cevap Analizleri	Sıklık
3. Örgütler arası işbirliği fırsatları	
1. **Şebeke Örgütlenmeler**	
Bulgular şu şekildedir	
1. Genelci örgütlerde	
1. Dâhili şebeke örgütlenmesi var	7
2. Dengeli Şebeke örgütlenmesi	2
2. Özelci örgütlerde	
1. Dinamik şebeke örgütlenmesi	9

6.8.3.2. Kooptasyon

Genelci ve özelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için kooptasyonu kullanmamaktadır. Genelci örgütler danışmanlık almak yoluyla etkili olmaya çalışmaktadır. Özelci örgütler ikili ilişkilerini kullanmaktadırlar.

Tablo 28. Kooptasyon Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu

İlgili Değişkene Verilen Cevap Analizleri	Sıklık
3. Örgütler arası işbirliği fırsatları	
2. **Kooptasyon**	
Bulgular şu şekildedir	
1. Genelci örgütlerde	
1. Yok	9
2. Özelci örgütlerde	
1. Yok	9

6.8.3.3. Dış Kaynak Kullanma

Genelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için dış kaynaklardan lojistik hizmetleri gibi destek hizmetleri veya yavru balık yemi üretimi gibi çok ileri düzey uzmanlık gerektiren işlerde kullanmaktadır. Özelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için üretim dışında hemen tüm hizmetlerini dış kaynaklardan ana hizmetlerini almaktadır.

Tablo 29. Dış Kaynak Kullanma Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu

İlgili Değişkene Verilen Cevap Analizleri	Sıklık
3. Örgütler arası işbirliği fırsatları	
3. **Dış Kaynak Kullanma**	
Bulgular şu şekildedir	
1. Genelci örgütlerde	
1. Lojisitk faaliyetleri dışarıdan karşılıyor.	1
2. Yavru ve lojisitk faaliyetlerini dışarıdan karşılıyor.	7
3. Üretim dışında tamamen dış kaynaktan faydalanıyor	1
2. Özelci örgütlerde	
1. Yavru dışında tamamen dış kaynaktan karşılanıyor	1
2. Üretim dışında tamamen dış kaynaktan faydalanıyor	8

6.8.3.4. Ortak Girişimler

Genelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için ortak girişimler oluşturdukları az da olsa bulgulanmıştır. Bunlar girdi maliyetlerini düşürecek çalışmalar olabileceği gibi, satış etkinliğini arttıracak girişimlerde olabilmektedir. Satış etkinliğini arttıracak çalışmalar centilmenlik anlaşması şeklinde de olabilmektedir.

Özelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için ortak girişimler oluşturamamaktadır. İçerisinde bulundukları finansman sorunları nedeniyle centilmenlik anlaşması da yapamamaktadırlar.

Tablo 30. Ortak Girişimler Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu

İlgili Değişkene Verilen Cevap Analizleri	**Sıklık**
3. Örgütler arası işbirliği fırsatları	
4. Ortak Girişimler	
Bulgular şu şekildedir	
1. Genelci örgütlerde	
1. Ortak girişim faaliyetleri yurt dışında mevcuttur.	1
2. Ortak girişim faaliyetleri yurt içinde mevcuttur.	2
3. Ortak girişim faaliyetleri mevcut değildir.	6
2. Özelci örgütlerde	
1. Planlama aşamasında var	2
2. Fiili olarak yok	9

6.8.3.5. Stratejik İttifaklar

Genelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için ürün fiyatlarını belirleme noktasında etkili ittifaklar oluşturmaktadır. Özelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için ürün fiyatlarını belirleme noktasında ittifak oluşturamamaktadır. Görüşme yapılan örgütlerden bir tanesi fiyat dengesini aşağıya çektiğini bildirmiştir.

Tablo 31. Stratejik İttifakları Uygulayan Örgütler Tablosu

İlgili Değişkene Verilen Cevap Analizleri	Sıklık
3. Örgütler arası işbirliği fırsatları	
5. **Stratejik İttifaklar**	
Bulgular şu şekildedir	
1. Genelci örgütlerde	
1. Stratejik ittifak içerisindeyiz.	4
2. Sadece fiyat konusunda ittifak içeresindeyiz.	5
2. Özelci örgütlerde	
1. Stratejik ittifak içerisinde değiliz.	9

6.8.3.6. Birlikler ve Dernekler

Genelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için birlik ve dernekleri etkin bir şekilde kullanmaktadır. Özellikle kamusal alanda yaşanan mevzuat problemini ve turizm popülasyonu ile yaşadıkları popülasyon çatışmasını aşabilmek için birlik ve dernekleri kullanmaktadırlar. Özelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için birlik ve dernekleri etkin bir şekilde kullanmamaktadır. Kendi en büyük problemleri olan sattıkları ürünün parasını alamamayı çözmek için ticari boyutu da olan kooperatif kurulmuştur.

Tablo 32. Birlik ve Dernekleri Kullanan Örgütler Tablosu

İlgili Değişkene Verilen Cevap Analizleri	Sıklık
3. Örgütler arası işbirliği fırsatları	
6. **Birlikler ve Dernekler**	
Bulgular şu şekildedir	
1. Genelci örgütlerde	
1. Birliklere üyeyiz. Kaynaklara erişmede ve Sorunlarımızı çözmede etkili olduğuna inanıyoruz.	8
2. Büyük şirketlere faydalı olduğunu düşünüyoruz	1
2. Özelci örgütlerde	
1. Birliklere üyeyiz. Ancak faydalı olmadığını düşünüyoruz.	9
2. Sorunlarımızın çözülememesi nedeniyle kooperatifleştik	5

6.8.4. Örgütün Dış Aktörlerle İlişkilerini Yenilemesi

6.8.4.1. Politik Hareketler

Genelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için politik hareketleri etkin bir şekilde kullanmaktadır. Politik hareketleri kullanırken siyasiler, danışmanlık faaliyetleri, meşruluk güçlerini kullanabilmektedirler. Özelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için politik hareketleri bölgesel olarak kişisel ilişkilerini kullanacak şekilde kullanmaktadır.

Tablo 30. Politik Hareketler Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu

İlgili Değişkene Verilen Cevap Analizleri	**Sıklık**
4. Örgütün dış aktörlerle ilişkilerini yenilemesi	
1. **Politik Hareketler**	
Bulgular şu şekildedir	
1. Genelci örgütlerde	
1. Politik faaliyetlerde bulunuyoruz. (Güçlüyüz)	7
2. Politik faaliyetlerde bulunmuyoruz	2
2. Özelci örgütlerde	
1. Politik faaliyetlerde bulunuyoruz (Bireysel ilişkiler ile)	5
2. Politik faaliyetlerde bulunmuyoruz	4

6.8.4.2. Meşruiyet

Genelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için meşruiyeti etkin bir şekilde kullanmaktadır. Bunu yurt içinde sosyal kabul edilirliklerini arttırmak, pazarı elde tutmak ve mevzuat engellerini aşmak için kullandıkları gibi, ihracat pazarı için de etkin bir şekilde marka değerlerini arttırmak için kullanmaktadır. Bu yolla tüketici zihninde oluşturulan, ürün veya hizmetin müşteriler tarafından diğer alternatifler arasından kabul edilebilir olması sağlanmaktadır (Hollis,2011,s.27). Özelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için meşruiyeti iç pazar için etkin bir şekilde kullanmaktadır. Çalışmaya katılan örgütlerin tümü meşruiyetlerinin tam olduğunu bildirmişlerdir. Genelci örgütler kurum kimlikleriyle, özelci örgütler ürün kimlikleriyle meşruiyetlerini sağladıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 31. Meşruiyet Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu

İlgili Değişkene Verilen Cevap Analizleri	Sıklık
4. Örgütün dış aktörlerle ilişkilerini yenilemesi	
2. **Meşruiyet**	
Bulgular şu şekildedir	
1. Genelci örgütlerde	
1. Meşruiyetimizi sağlamış durumdayız. Kaynaklara erişmede kolaylık sağlıyor.	9
2. Özelci örgütlerde	
1. Ürün kalitesi olarak meşruiyeti sağlamış durumdayız.	9

6.8.4.3. Düzenleyici Faaliyetler

Büyüme eğiliminde olan özelci firmalar düzenleyici faaliyetleri olumsuz görürken küçük hedefli firmaların desteklediği saptanmıştır. Genelci firmaların düzenleyici faaliyetlerden rahatsız olmasının temel nedeni büyümelerinin önüne geçmesi, özelci firmaların ise sektöre giriş engeli yaratması nedeniyle düzenleyici faaliyetlerin desteklendiği görülmüştür.

Tablo 32. Düzenleyici Faaliyetler Stratejisi Uygulayan Örgütler Tablosu

İlgili Değişkene Verilen Cevap Analizleri	Sıklık
4. Örgütün dış aktörlerle ilişkilerini yenilemesi	
3. **Düzenleyici Faaliyetler**	
Bulgular şu şekildedir	
1. Genelci örgütlerde	
1. Sektördeki düzenleyici faaliyetler giriş kotaları vasıtasıyla yeni girişleri engelliyor. Bundan memnunuz.	9
2. Sektördeki düzenleyici faaliyetlerin büyümeyi engelleyen yönü ile memnun değiliz.	9
2. Özelci örgütlerde	
1. Sektördeki düzenleyici faaliyetler giriş kotaları vasıtasıyla yeni girişleri engelliyor. Bundan memnunuz.	9
2. Sektördeki düzenleyici faaliyetlerin büyümeyi engelleyen yönü ile memnun değiliz.	9

6.8.4.4. Normlar ve Sözleşmeler

Genelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için normları ve sözleşmeleri etkin bir şekilde kullanmaktadır. Özelci örgütler sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için normları ve sözleşmeleri etkin bir şekilde kullanamamaktadır. Bu durumu özelci örgütler güçsüz oldukları gerekçesiyle ifade etmektedirler.

Tablo 33. Normlar ve Sözleşmeleri Kullanan Örgütler Tablosu

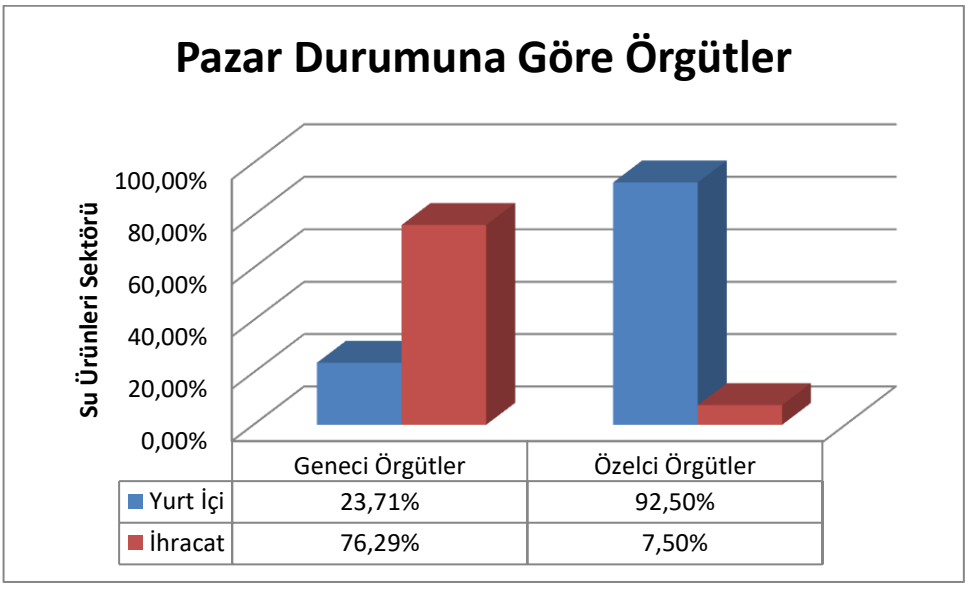
İlgili Değişkene Verilen Cevap Analizleri	**Sıklık**
4. Örgütün dış aktörlerle ilişkilerini yenilemesi	
4. **Normlar ve Sözleşmeler**	
Bulgular şu şekildedir	
1. Genelci örgütlerde	
1. İşlerimizin tamamında kaynak akışını sağlamak için sözleşme üzerinden çalışıyoruz.	7
2. Devamlı çalıştığımız işletmeler hariç olmak üzere işlerimizin tamamında kaynak akışını sağlamak için sözleşme üzerinden çalışıyoruz.	2
2. Özelci örgütlerde	
1. Sözleşme yapıyorum. Ancak güçsüz olduğumuzdan tek taraflı oluyor.	9
2. Ürün satarken ücretini peşin almıyorsam vermiyorum.	4

6.9. GENELCİ VE ÖZELCİ ÖRGÜTLERİN PAZAR DURUM ANALİZİ

Genelci ve özelci örgütlerin ürettikleri balıkları piyasaya sürmekteki dağıtım kanalı seçiminde pazar koşulları dikkate alınacak en önemli faktörler arasındadır. Bu açıdan dağıtım kanallarının seçimi, diğer pazarlama elemanlarını doğrudan etkileyeceğinden oldukça büyük önem arz etmektedir (Erdoğan,2012,s.24). Coğrafik bir alanda az sayıda alıcı ya da alıcılar üzerinde odaklanmayla hedef pazara ulaşmak için en doğru seçenek doğrudan dağıtımdır. Bunun aksine sık sık küçük satın almalar yapan ve yayılmış müşterilere ulaşılmak isteniyorsa, müşterilerin istediği yerde erişilebilir mallar oluşturmak için aracılarla birlikte çalışmaya gereksinim duyulmaktadır (Boone ve Kurtz, 2013,s. 414). Genelci ve özelci örgütlerin pazar durumları incelendiğinde genelci örgütler yurt içi ve yurt dışı pazara sunulmak üzere üretim yapmaktadırlar. Özelci firmalar ise hal toptancılarına ürünlerini vermektedirler. Zincir marketler özelci örgütlerin ürünlerini ürün lezzeti yüksek olduğu için tercih etmemektedir. Bunun diğer ürünlerin tercih edilirliğini azaltacağını değerlendirmeleri nedeniyle olduğu ortay çıkmıştır. Zincir marketlerdeki satılan özelci örgütlerin ürünlerinin büyüklüğü genellikle 1 kilogramın üzerindedir. Aynı zamanda özelci firmalar otel, restoran ve kafeterya firmalarına ürünlerini de vermektedirler. Grafik 18 incelendiğinde genelci örgütlerin %23,71 iç piyasaya %76,29 dış piyasaya göre çalışırken, özelci örgütler %92,5 iç piyasaya, %7,5 ihracata yönelik çalışmaktadır. Genelci ve özelci örgütleri ürünlerini sattığı Pazar analiz tablosu Tablo 35.'de sunulmaktadır.

Tablo 34. Pazar Analiz Tablosu

Firma	Başka Bir Firmaya	Hal Toptancıları	Zincir Marketler	İhracat Toptancıları	OREKA Firmaları
Kılıç Holding Su Ürünleri	*	*	*	*	*
Gümüşdoğa Su Ürünleri	*	*	*	*	*
Abalıoğlu Su Ürünleri			*	*	
Sürsan Su Ürünleri		*	*	*	
Marin Su Ürünleri		*		*	
Noordsee Su Ürünleri				*	
Defne Su Ürünleri			*	*	
Gündoğdu Su Ürünleri	*				
Göbeme Su Ürünleri	*				*
Çakıl Su Ürünleri		*		*	*
Olivka Su Ürünleri		*			*
UGE Su Ürünleri		*			*
Sedat Zincir Su Ürünleri		*			*
Bese Su Ürünleri		*			*
Bayraktar Su Ürünleri		*			*
Akyol Su Ürünleri		*	*		*
Babadağ Su Ürünleri		*			
Cengiz Atila Su Ürünleri		*	*		*



Grafik 18. Pazar Analiz Tablosu

6.10. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR

1. Kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinden "Yöneticilerin Çevresel Taleplere Uyması, Kaçınması – Başarısı" sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi genelci örgütlerde hitap ettikleri nişin büyüklüğü ölçüsünde, özelci örgütlere göre daha fazladır. Bu etki verimlilik ile ilgili olmayıp etkililik ile ilgilidir.

2. Kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinden "Dikey Büyümenin" sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi incelendiğinde genelci örgütlerin özelci örgütlere göre çok daha fazla bu yöntemi kullandığı görülmüştür. Özelci örgütlerde kapasitelerini arttırma yoluna gittiklerinde dikey büyümeyi tercih edebilmektedirler.

3. Genelci ve özelci örgütlerde birleşmeler görünmezken. Satın almalar her iki örgüt türü içinde görülmektedir. Genelci örgütler satın almaları genelci örgütleri aldıkları zaman yatay, ancak özelci örgütleri bünyelerine kattıkları zaman dikey olarak büyümelerini gerçekleştirmektedir. Özelci örgütlerin gerçekleştirdiği satın almalar ise yatay büyümeye yol açmaktadır.

4. Genelci örgütlerin yapmış oldukları çeşitlendirmeler, bağımlı çeşitlendirme iken özelci örgütleri yapmış olduğu çeşitlendirmeler bağımsız çeşitlendirme şeklinde olmaktadır. Özelci örgütlerin amacının riski dağıtmak olduğu, genelci örgütlerin amacının ise pazar paylarını arttırmak olduğu görülmüştür.

5. Genelci örgütlerin kaynak bağımlılığını azaltmak için kullanmış olduğu "Şebeke Örgütlenmeler" dâhili ve dengeli şebeke örgütlenme yapısında olup, özelci örgütlerin kullandığı şebekeler dinamik şebeke örgüt yapısındadır.

6. Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Kooptasyonun hem genelci hem de özelci örgütlerde kullanılmadığı görülmüştür. Bunun yerine

genelci örgütlerin danışmanlıklar vasıtası ile sorunlarını çözmek için farklı etki guruplarını bünyelerine kattıkları, onların gücünü kullandıkları görülmüştür.

7. Dış kaynak kullanmanın kaynak bağımlılığına etkisi genelci örgütlerde destek fonksiyonlarına yönelikken (ÇED, Lojistik) özelci örgütlerde esas işin dışındaki tüm iş alanlarında görülmektedir.

8. Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Ortak Girişimler" genelci örgütlerde az daha olsa görüldüğü saptanmıştır. Özelci örgütlerde samimiyet ve güven sorunu nedeniyle görülmesinde zorluk yaşandığı, bu durumun kooperatif kurulması yoluyla üstesinden gelinmesine çalışıldığı görülmüştür.

9. Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Stratejik İttifaklar" sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde genelci örgütlerin özellikle fiyatları belirleme (centilmenlik anlaşmaları ile), toplumsal meşruiyeti sağlama ve yasal mevzuatı yönetebilme açısından çok kolay bir şekilde bir araya gelebildikleri, özelci örgütlerde ittifakları çok daha az görüldüğü belirlenmiştir.

10. Genelci Örgütlerin küçük üretim kapasitesine sahip olanları yaşamlarını devam ettirebilmek için büyük genelci örgütlerle ittifak kurmak zorunda oldukları vurgulanmıştır.

11. Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Birlikler ve Dernekler" sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisinin genelci örgütlerde çok yüksek olduğu, özelci örgütlerin üretim ve mali güçlerinin düşüklüğünden dolayı birlik ve dernekleri daha etkisiz kullandığı görülmüştür.

12. Hem genelci örgütler hemde özelci örgütler kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Politik Hareketleri" sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kazanmak için etkin şekilde kullanmaktadır. Genelci örgütler politik hareketleri çok daha etkin, profesyonelce ve güçlü şekilde kullanırken,

özelci örgütler bireysel ilişkileri ile politik hareketleri kullanma eğilimindedir.

13. Hem genelci örgütler hemde özelci örgütler meşruiyetlerini sağladıklarını ifade etmişlerdir. Özelci örgütler ürün kalitesi, genelci örgütler ise marka değeri ile meşruiyetlerini devam ettirme eğilimindedirler. Genelci örgütler ulusal ve uluslararası piyasada tanınırlık, farklı nişlerle mücadele edebilmek için meşruiyete ihtiyaç duyarken, özelci örgütler coğrafi işaret alma gibi uygulamalarla ürün farklılıklarını vurgulama eğilimindedirler.

14. Hem genelci olsun hem özelci olsun örgütler büyüme eğiliminde ve arzusunda iseler düzenleyici faaliyetleri konumunu koruyan örgütlere göre engel olarak görmektedirler. Konumunu koruyan örgütler için düzenleyici faaliyetler avantaj olarak görülmektedir.

15. Genelci örgütler ekonomik ve meşruluk güçlerinden dolayı, sözleşmeleri kaynak bağımlılığını yönetmek için kullanmaktadır. Özelci örgütler ise güçsüz olduklarını belirterek sözleşmelerinin kendilerine avantaj sağlamadığını belirtmişlerdir.

6.11. REKABET DURUMUNA GÖRE BULGULAR

16. Özelci örgütlerde tedarikçilerin pazarlık gücü genelci örgütlere göre anlamlı düzeyde fazladır. Genelci örgütler daha avantajlıdır.

17. Genelci örgütlerde müşterilerin pazarlık gücü özelci örgütlere göre anlamlı düzeyde fazladır. Özelci örgütler daha avantajlıdır.

18. Genelci ve özelci örgütler içinde ikame ürünler tehdit oluşturmamaktadır. Genelci örgütler ihracat eksenli, özelci örgütler ise özelleşmiş ürün esaslı çalışmaktadır.

19. Genelci örgütlerde iş çevresine yeni girecek firmaların yarattığı tehdit, özelci örgütlerin yasal mevzuatla korunuyor olması nedeniyle daha fazladır.

20. Genelci ve özelci örgütleri yaşadığı rekabet şiddeti arasında fark yoktur.

6.12. ÖRGÜT PAZARLARINA İLİŞKİN BULGULAR

21. Özelci örgütler yurt içi pazarın, üst fiyatına odaklanırken (bir işletme ihracat yaptığını bildirmiştir), genelci örgütler kitle üretimi ile ihracat ağırlıklı olarak genel halka odaklanmaktadır.

22. Küçük genelci örgütler kaynak akışlarını sağlayabilmek için büyük genelcilere koordineli olarak çalışmaktadırlar.

23. Özelci örgütlerin müşterileri hal toptancıları ve OREKA firmaları olmaktadır.

24. Genelci örgütlerin %23,71 iç piyasaya %76,29 dış piyasaya göre çalışırken, özelci örgütler %92,5 iç piyasaya, %7,5 ihracata yönelik çalışmaktadır.

6.13. Diğer bulgular

25. Genelci örgütlerin bildirmiş oldukları kar ortalaması %9 iken özelci örgütlerin bildirdiği kâr ortalaması %18'dir.

26. Genelci örgütlerin kârlılık durumlarının standart sapması 4,21 iken özelci örgütlerin 10'dur.

27. Genelci örgütlerde toplam 4999 kişi çalışırken özelci örgütlerde 90 kişi çalışmaktadır.

28. Genelci örgütlerin toplam cirosu 2.338.000.000 Türk Lirası iken Özelci örgütlerin yıllık cirosu 29.700.000 Türk Lirasıdır.

YEDİNCİ BÖLÜM
SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yedinci ve son bölümde hazırlanan tezin yapılış nedenleri, kullanılan yöntem ve teknikler, bulunan bulguların özetlenmesi, yapılabilecek genellemeler, çalışmanın geliştirilmeye açık yönlerine yer verilmiştir. Son olarak da ilerideki çalışmalar için araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

7.1. SONUÇLAR

Hazırlanan tez çalışması ile pek çok araştırılmamış teorik boşluk tespit edilmiş ve bu boşluklar doldurulmaya çalışılmıştır. Kuram geliştirme amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma da örgütsel ekoloji kuramı altında incelenen niş genişliği bağlamında, genelci ve özelci örgütlerin kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi incelenmiştir. Yönetim ve organizasyon yazınının en etkili kuramlarından olan kaynak bağımlılığı kuramının güç kavramı ile beraber temelini oluşturan kaynak bağımlılığını azaltma stratejileri, Pfeffer ve Salancik tarafından tanımlanmıştır. Örgüt ve strateji yazınında ki değişme ve gelişmelere paralel olarak kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinde görülen çeşitlenme bu tez çalışmasında bütünsel olarak incelenmiştir. Niş genişliği kuramına da Türkiye de yapılan bu uygulama ile görgül destek sağlanmıştır.

Araştırma örgüt düzeyinde inceleme ile su ürünleri popülasyonunda gerçekleştirilmiştir. Araştırma örnekleminin, araştırma evrenine oranının %49,41 olduğu saptanmıştır. Betimleyici/Açıklayıcı yöntemle gerçekleştirilen bu çalışmada ölçme aracı olarak yarı yapılandırılmış form kullanılmış, bulunan sonuçlar sayısal yöntemlerle beraber analiz edilmiştir.

Yazında nicel araştırmacıların bir kısmının nitel araştırmaları bir araştırma projesinin hazırlık aşaması için faydalı kabul etmekte oldukları ancak, bu tarz bir görüşün nitel araştırmayı ikinci sınıf bir aktivite olarak ele almak anlamına geldiği de anlaşılmaktadır. Çünkü nitel veriler nicel araştırmacılara göre tek başına gerçeklenmeden sergilenemez.

Nitel araştırmacılar ise bu araştırmayı, aktörün anlamını ve yorumlarını sergileme kapasitesinden dolayı kendi başına bir amaç olarak görmektedirler (Kuş, 2009, s.116). İster nicel araştırma ister nitel araştırma açısından bakılsın bilimsel meşruiyet kavramı nicel ve nitel araştırmacıların epistemolojik anlayışları açısından sağlanmış durumdadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre:

Kaynak bağımlılığı azaltma stratejilerinin aynı popülasyondaki genelci ve özelci örgütlerde kullanım şeklinin ve amacının farklılık gösterebildiği ortaya çıkmıştır.

Bu farklılaşma yöneticilerin başarısı ve çevresel taleplerden kaçınması genelci örgütlerden yöneticilerin çok daha fazla karşılaştıkları stratejilerdendir. Dikey birleşmeler genelci örgütlerde daha sık görülse de büyüme eğiliminde bulunan özelci örgütlerde de görülebilmektedir. Birleşme her iki örgüt türünde de görülmezken satın almalar genelci örgütlerde yine bir genelci örgütü alıyorsa yatay, özelci örgütü satın alıyorsa dikey olarak gerçekleşmektedir. Özelci örgütlerde satın almalar yatay olarak gerçekleşmektedir. Genelci örgütlerde çeşitlendirmeler bağımlı çeşitlendirme şeklinde görülürken özelci örgütlerde riski dağıtmak için bağımsız çeşitlendirme yapılabilmektedir.

Şebeke organizasyonlar genelci örgütlerde dâhili ve dengeli şebeke organizasyonu olarak yapılırken, özelci örgütlerde ise dinamik şebeke örgütlenmesi görülmektedir. Kooptasyon uygulamaları her iki örgüt türünde de görülmemektedir. Dış kaynaklardan yararlanma genelci örgütlerde destek ve temel yetenek kazanılması zor olan alanlarda gerçekleşirken, özelci örgütlerde esas işin dışındaki her alanda görülmektedir. Stratejik ittifaklar genelci örgütlerde fiyat belirlenmesi aşamasında yaşanırken, özelci örgütlerde karşılaşılmamaktadır. Birlik ve dernekler genelci örgütlerde güçlerinin de etkisiyle etkin şekilde kaynak akışının devamı için kullanılırken özelci örgütlerde kullanılmamaktadır. Bunun yerine özelci örgütlerde kooperatifleşme çalışmaları görülmektedir.

Politik hareketler genelci örgütlerde kurumsal olarak sürdürülürken özelci örgütlerde kişisel ilişkiler ile sürdürülmektedir. Meşruiyet genelci örgütlerde marka değerlerini arttırmak için kullanılırken, özelci örgütlerde ürün kalitesi ile piyasada tutunmak için kullanılmaktadır. Düzenleyici faaliyetler büyüme eğiliminde olan genelci ve özelci firmalar için engel olarak görülürken, konumunu korumak isteyen genelci ve özelci örgütler için engel olarak görülmekte ve kullanılmaktadır. Normlar ve sözleşmeler genelci örgütlerde etkin olarak kullanılırken, özelci örgütlerde etkin olarak kullanılmamaktadır.

Rekabet analizine göre müşterilerin pazarlık gücü genelci örgütlerde fazla, tedarikçilerin pazarlık gücü ise azdır. Özelci örgütlerde müşterilerin pazarlık gücü az tedarikçilerin pazarlık gücü ise fazladır. İkame ürünler hem genelci hem özelci örgütler için tehdit unsuru oluşturmazken, rekabet şiddeti arasında her iki örgüt türü arasında fark görülmemektedir. Sektöre yeni girecek örgütlerin oluşturduğu tehdit açısından aralarında yurt içi pazar açısından anlamlı fark görülmemektedir. Pazara yeni giren firmaların yarattığı tehdit genelci örgütlerde uluslararası rekabet daha açık olmalarından dolayı özelci örgütlere göre daha yüksektir.

Genelci ve özelci organizasyonların ürün veya hizmetini diğer rakiplerinden çeşitli boyutlarıyla faklı ve müşteriler için daha değerli yapma sürecinin ürünlerde farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür. Farklı değer yaratmayı başarabilen işletmeler satış fiyatlarını yukarıya taşımaktadırlar (Black ve Porter, 2000, s.215). Genelci örgütlerin maliyet liderliği eksenli olarak kaynak bağımlılığı azaltma stratejilerini seçtiği, özelci örgütlerin farklılaşma eksenli olarak kaynak bağımlılığı stratejilerini kullandığı tespit edilmiştir.

Özelci örgütler yurt içi pazarın, üst fiyatına odaklanırken, genelci örgütler kitle üretimi ile ihracat ağırlıklı olarak genel halka odaklanmaktadır. Küçük genelci örgütler kaynak akışlarını sağlayabilmek için büyük genelcilere koordineli olarak çalışmaktadırlar. Özelci örgütlerin müşterileri hal toptancıları ve OREKA firmaları olmaktadır. Genelci örgütlerin %23,71 iç piyasaya %76,29 dış piyasaya göre çalışırken, özelci örgütler %92,5 iç piyasaya, %7,5 ihracata yönelik çalışmaktadır. Kârlılık olarak genelci örgütler özelci örgütlere göre daha yüksek kâr oranına

sahiptir. Ancak genelci örgütler arasındaki kâr dağılımı yapısı özelci örgütlere göre daha düşük bir standart sapmaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Küçük genelci örgütlerin hayatta kalabilmek için büyük genelci örgütlerle ittifak yapmak zorunda olduğu tespit edilmiştir. Turizm ve Su Ürünleri Popülasyonları arasında niş çatışması olduğu görülmüştür. Pazar ve kaynak tabanlı rekabet üstünlüğü görüşleri doğrultusunda su ürünleri sektöründe rekabet analizi gerçekleştirilmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramı ve örgütsel ekoloji-niş genişliği kuramlarının beraber tamamlayıcı olarak kullanılması ile örgüt teorisi alanının bilimsel birleşme çabalarına da katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

7.2. ÖNERİLER

İlerideki çalışmalar için ulaşım, gazetecilik, restoran ve market sektörleri gibi genelci ve özelci örgütlerin bir arada bulunduğu örgüt popülasyonlarında da kaynak bağımlılığı azaltma stratejilerinin uygulanma durumlarının araştırılması, turizm ve su ürünleri popülasyonlarının aynı nişi paylaşmalarından dolayı ortaya çıkan niş çatışmaları ve bu çatışmaların kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde çözüm yollarının incelenmesi araştırmacılara önerilmektedir.

Hazırlanan tez sonrası ortaya çıkan araştırma konuları bilim insanlarınca incelenmesinin yönetim ve organizasyon alanı bilimsel bilgi birikimine katkıda bulanacağı değerlendirilmektedir.

Önerilen araştırma konuları şu şekildedir

Konu1: Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Yöneticilerin Çevresel Taleplere Uyması, Kaçınması – Başarısı" sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi kesim genişliği bağımlılığına göre nasıl etkilemektedir?

Konu2: Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Dikey Büyümenin" sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisin kesim genişliği bağımlılığına göre nasıl etkilemektedir?

Konu3: Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Birleşme ve Satın Almalar" sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi kesim genişliği bağımlılığına göre nasıl etkilemektedir?

Konu4: Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Çeşitlendirmeler" sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisin kesim genişliği bağımlılığına göre nasıl etkilemektedir?

Konu5: Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Şebeke Örgütlenmeler" sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisin kesim genişliği bağımlılığına göre nasıl etkilemektedir?

Konu6: Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Kooptasyonun" sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisin kesim genişliği bağımlılığına göre nasıl etkilemektedir?

Konu7: Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Dış Kaynak Kullanma" sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisin kesim genişliği bağımlılığına göre nasıl etkilemektedir?

Konu8: Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Ortak Girişimlerin" sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisin kesim genişliği bağımlılığına göre nasıl etkilemektedir?

Konu9: Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Stratejik İttifakların" sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi kesim genişliği bağımlılığına göre örgütlerde nasıl görülmektedir?

Konu10: Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Birlikler ve Dernekler" sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisin kesim genişliği bağımlılığına göre örgütleri nasıl görülmektedir?

Konu11: Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Politik Hareketlerin" sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi kesim genişliği bağımlılığına göre örgütlerde nasıl gerçekleşmektedir?

Konu12: Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden "Meşruiyetin" sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi kesim genişliği bağımlılığına göre örgütlerde nasıl gerçekleşmektedir?

Konu13: Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden “Düzenleyici Faaliyetlerin” sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi kesim genişliği bağımlılığına göre örgütlerde nasıl gerçekleşmektedir?

Konu14: Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden “Normlar ve Sözleşmelerin” sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi kesim genişliği bağımlılığına göre örgütlerde nasıl gerçekleşmektedir?

Konu15: Genelci ve özelci örgütlerde tedarikçilerin pazarlık gücü nasıl farklılaşmaktadır?

Konu16: Genelci ve özelci örgütlerde Müşterilerin pazarlık gücü nasıl farklılaşmaktadır?

Konu17: Genelci ve özelci örgütlerde İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit nasıl farklılaşmaktadır?

Konu18: Genelci ve özelci örgütlerde iş çevresine girecek yeni firmaların yarattığı tehdit nasıl farklılaşmaktadır?

Konu19: Genelci ve özelci örgütlerde pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti nasıl farklılaşmaktadır?

Konu20: Genelci ve özelci örgütlerde kâr ortalamaları nasıl farklılaşmaktadır?

Konu21: Genelci ve özelci örgütlerde kâr yapıları nasıl farklılaşmaktadır?

Konu22:Küçük ölçekli genelci örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmelerinin şartları nelerdir?

Konu23: Özelci örgütlerin dış etkilerde korunmasının yolları neler olabilir?

Konu24: Turizm ve Su ürünleri popülasyonları arasındaki sorunların kuramsal alt yapısının analizi ve çözüm yolları nelerdir?

EKLER

EK 1 Mülakat formu

Merhaba, ben Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı doktora programı öğrencisiyim. Hazırlamakta olduğum Kaynak Bağımlılığını Azaltma Stratejilerinin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisinin Kesim Genişliği Bağımlılığına Göre Araştırılması isimli tez için bölgemizde su ürünleri şirketlerince uygulanan kaynak bağımlılığı azaltma stratejilerini değerlendirebilmeyi sağlayacaktır.

- Görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizli tutulacaktır. Ayrıca araştırma sonuçlarını yazarken isminizi kesinlikle rapora yansıtmayacağım.
- Başlamadan önce, bu söylediklerimle ilgili belirtmek isteğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?
- Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı?
- Bu görüşmenin yaklaşık 40-45 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

Araştırma Sorusu:
Kaynak Bağımlılığını Azaltma Stratejilerinin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisinin Kesim Genişliği Bağımlılığına Göre Araştırılması

A. Bölümü

Tarih :	Görüşmeci :
Saat :	Görüşülen kişi :
Süre :	Görevi :
Görüşme yeri :	Organizasyon Kapasitesi (ton):
Kuruluş Yılı:	Kapasite Kullanma Oranı

B. Bölümü

Firmanız aşağıda belirtilen yöntemlerden hangilerini kullanıyor.

- Yöneticilerin yönetim kurumlarının başarısı
- Örgüt yapısını değiştirme
    a. Dikey Büyüme
    b. Birleşme ve Satın alma
    c. Çeşitlendirme

- Örgütler arası işbirliği fırsatları
    a. Şebeke Örgütlenmeler
    b. Kooptasyon
    c. Dış kaynak Kullanma
    d. Ortak Girişimler
    e. Stratejik İttifaklar:
    f. Birlikler ve Dernekler
- Örgütün dış aktörlerle ilişkilerini yenilemesi
    a. Politik Hareketler
    b. Meşruiyet
    c. Düzenleyici Faaliyetler
    d. Normlar ve Sözleşmeler

C. Bölümü

Firmanızın Kaynak Gücü Yaklaşık Olarak Nedir?

- Üretim Kapasitesi (Ton) :
- Üretim Kapasitesi Kullanma Oranı :
- Şirket Cirosu :
- Çalışan Sayısı :
- Kârlılık Durumu :

Girdi elde etmede sorunlar yaşıyor musunuz?

D. Bölümü

Pazar Durumu Analizi

Hitap Ettiğiniz Pazar	Yüzde Oranı
• Genel Halk	
• Hizmet Sektörü	
o Standart	
o Özel	
• Diğer Endüstri Firmaları	
• OREKA Firmaları	
• Diğer	

E. Bölümü

Pazarınıza Göre Rekabet Şiddeti Analizi

İçinde Bulunduğunuz Pazara Göre Rekabet Şiddedinin Hesaplanabilmesi İçin;	Az ← → Fazla				
	1	2	3	4	5
İçinde bulunduğunuz sektörde firmanız açısından tedarikçilerin pazarlık gücünü değerlendirimisiniz?					
İçinde bulunduğunuz sektörde firmanız açısından alıcıların(müşterilerin) pazarlık gücü					
İkame ürünlerin firmanız için yarattığı tehditi değerlendirimisiniz?					
Sektöre yeni giren firmaların yarattığı tehdit ve tehlikeleri firmanız açısından değerlendirirmisiniz					
Firmanız açısından mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddeti					

EK 2 Su Ürünleri Levrek ve Çipura Üretim Listesi (2017)

İL ADI	SAHİBİ	SU ÜRÜNLERİ ADI	PROJE KAPASİTESİ
Muğla	A.VET Su Ürünleri Vet.Hizm.Tic.Ltd.Şti.	Çipura- Levrek	29
Muğla	Abalıoğlu Yem Soya ve Tekstil San A.Ş.	Çipura- Levrek	300
Muğla	Abalıoğlu Yem Soya ve Tekstil San. A.Ş.	Çipura- Levrek	950
Muğla	Abalıoğlu Yem Soya ve Tekstil San. A.Ş.	Çipura- Levrek	300
Muğla	Abalıoğlu Yem Soya ve Tekstil San.A.Ş.	Çipura- Levrek	600
İzmir	ABALIOĞLU YEM SOYA VE TEKSTİL SANAYİ A.Ş.	Çipura-Levrek	2900
İzmir	ABALIOĞLU YEM SOYA VE TEKSTİL SANAYİ A.Ş. (1)	Çipura-Levrek	950
İzmir	ABALIOĞLU YEM SOYA VE TEKSTİL SANAYİ A.Ş.(2)	Çipura-Levrek	2950
İzmir	ABALIOĞLU YEM SOYA VE TEKSTİL SANAYİ A.Ş.(3)	Çipura-Levrek	2000
Muğla	ABDULLAH ŞEN	Çipura-Levrek	13
Muğla	ABDURRAHİM AKAR	Çipura-Levrek	29
Muğla	ABİDİN KIRAN	Çipura- Levrek	29
İzmir	ADA TARIM VE DENİZ ÜR.TUR.SAN.ve TİC.A.Ş.	Çipura / Levrek /Sarıağız	950
İzmir	AGROMEY GIDA ve YEM SANAYİ TİC. A.Ş.(4)	Çipura- Levrek	300
İzmir	AGROMEY GIDA ve YEM SANAYİ TİC. A.Ş.(1)	Çipura-Levrek	800
İzmir	AGROMEY GIDA ve YEM SANAYİ TİC. A.Ş.(2)	Çipura- Levrek	2500
İzmir	AGROMEY GIDA ve YEM SANAYİ TİC. A.Ş.(3)	Çipura- Levrek	2950
İzmir	AGROMEY GIDA ve YEM SANAYİ TİC. A.Ş.(5)	Çipura- Levrek	2500
İzmir	AGROMEY GIDA ve YEM SANAYİ TİC. A.Ş.(6)	Çipura- Levrek	900
İzmir	AGROMEY GIDA ve YEM SANAYİ TİC. A.Ş.(7)	Çipura- Levrek	2950
Muğla	AGROMEY GIDA YEM VE SANAYİ TİCARET A.Ş.	Çipura / Levrek / Sarıağız	1700
İzmir	AGROMEY GIDA YEM VE SANAYİ TİCARET A.Ş.	Çipura-Levrek	2000
Mersin	Ahmet Naci KURTULUŞ	Levrek	10
Muğla	Ahmet URAL	Çipura-Levrek	15
Mersin	AKDENİZ YENİ UFUK Su Ürün. Ltd. Şti.	Çipura-Levrek	950
Muğla	Akua-Nal Den.Ür. ve Malz.Paz.Taş.İth.İhr.San.Ltd.Ş	Çipura-Levrek	50
Muğla	Akua-Nal Den.Ür. ve Malz.Paz.Taş.İth.İhr.San.Ltd.Ş	Çipura-Levrek	30
Muğla	AKUA-TAN SÜT TAR.SU ÜR.DAĞIT.PAZ.TİC. LTD. ŞTİ	Çipura-Levrek	109
Adana	AKUVATUR SU ÜRÜNLERİ TİC. VE SAN. A.Ş.	Çipura- Levrek	27,5

İzmir	Akuvatur Su Ürünleri Tic. ve San. A.Ş.	Çipura-Levrek	0
Adana	AKUVATUR SU.ÜR.TİC.VE SAN.A.Ş.	Çipura-Levrek	0
Muğla	ALESTA SU ÜRÜN. ÜRET. HAYV. İTH. İHR. TİC. VE TUR.	Çipura- Levrek	600
Muğla	ALESTA SU ÜRÜNLERİ TURİZM LTD.ŞTİ	Çipura- Levrek	300
Muğla	ALİ AKYOL	Çipura-Levrek	15
Muğla	ALİ ATICI-METİN ATICI-HÜSEYİN ATICI	Çipura-Levrek	20
Muğla	ALİ BALIKÇI	Çipura- Levrek	15
Muğla	ALİ GEZEN	Çipura- Levrek	25
Muğla	ALİ KESER	Çipura- Levrek	25
Mersin	ALİ MAVİLİ	Levrek	25
Muğla	Ali Rıza ÖZEL	Çipura- Levrek	29
Muğla	Ali Talay	Çipura-Levrek	29
Mersin	Ali TOPÇU	Levrek	25
Muğla	ALİ VOLKAN KOBAN-ÇAĞLAR KOBAN (ALİ KOBAN)	Çipura-Levrek	29
Muğla	ALİKSAN AKAR-EYÜP YILDIRIM	Çipura- Levrek	29
Muğla	ALİNA SU ÜR.ÜRET.TAR.HYV.GIDA İHR.İTH.VE TİC.LTD.Ş	Çipura-Levrek	100
Ordu	ALTAŞ YAĞ SU VE TARIM ÜRÜN. GIDA İNŞ. OTO. NAKL. S	Alabalık-Levrek	900
Ordu	ALTAŞ YAĞ SU VE TARIM ÜRÜNLERİ GIDA İNŞ. OTO. NAK.	Alabalık-Levrek	500
Muğla	ARBE SU ÜRÜN LTD ŞTİ	Çipura- Levrek	48
Muğla	AYDIN YÜRÜDEN	Çipura / Levrek / Sarıağız	55
Muğla	AYHAN GÜL	Çipura- Levrek	28
Muğla	AYLİN ATABEY (İZZET ATABEY)	Çipura- Levrek	29
Muğla	AYŞE KARA	Çipura- Levrek	29
Muğla	Balıkkonak Su Ürünleri Tic. A.Ş.	Çipura- Levrek	46
İzmir	BARAKUDA SU ÜR.SAN.VE TİC.A.Ş.	Çipura- Levrek	2500
Muğla	Bayır KAYA	Çipura- Levrek	29
İzmir	BAYTU TARIM SU ÜRÜNLERİ TUR.SAN. LTD. ŞTİ	Çipura- Levrek	300
Mersin	BENSU Su ürünleri San Tic Ltd Şti	Çipura- Levrek	250
Muğla	BİLAL PALA	Çipura-Levrek	29
Aydın	BİRLİK SU ÜRÜN. TİC. LTD. ŞTİ.	Çipura-Levrek	30
Muğla	CAFER BİLEN	Çipura- Levrek	28
Muğla	Cafer YUKARICA	Çipura-Levrek	20
Muğla	CAN MUSTAFA KOPARAL	Çipura-Levrek	100
Muğla	Candanoğlu İnş.Paz.San.Tic.Ltd.Şti.	Çipura-Levrek	29
Muğla	CEMİL GÜDER	Çipura-Levrek	20
Muğla	CENGİZ ATİLA	Çipura-Levrek	29
Muğla	CENNET ÖZDEMİR	Çipura-Levrek	100
Hatay	CEYHAN DEN.ÜR.İTH.İHR.LTD.ŞTİ.	Çipura-Levrek	950
Muğla	CİHAN ŞİMŞEK	Çipura-Levrek	29
Muğla	Coşkun ÜSTÜNDAĞ	Çipura-Levrek	25
Muğla	ÇAKIL HAYV. TAR. SU ÜR.GIDA İHR. İTH.	Çipura-Levrek	150

İzmir	ÇAMLI YEM BESİCİLİK SAN TİC AŞ	Çipura- Levrek	1500
İzmir	ÇAMLI YEM BESİCİLİK SAN TİC AŞ	Çipura- Levrek	1500
İzmir	ÇAMLI YEM BESİCİLİK SAN TİC AŞ	Çipura- Levrek	1000
İzmir	ÇAMLI YEM BESİCİLİK SAN TİC AŞ	Çipura-Levrek	1500
İzmir	ÇAMLI YEM BESİCİLİK SAN TİC AŞ	Çipura-Levrek	1500
İzmir	Çamlı Yem Besicilik San.ve Tic. A.Ş.	Çipura-Levrek	0
İzmir	ÇAMLI YEM BESİCİLİK.SAN.VE TİC.A.Ş.(Urla)	Çipura-Levrek	0
Muğla	D.ALİ MADRAN, SONER ERTUĞRUL, MUHİTTİN KIRAN,HALİ	Çipura- Levrek	12
Muğla	Danyal GÖRGÜLÜ	Çipura-Levrek	29
Muğla	DEFNE-TUR LTD.ŞTİ. (Defne-Tur-2)	Çipura-Levrek	900
Muğla	DEFNE-TUR SU ÜRÜNLERİ ÜRETİM İTHALAT İHRACAT SANAY	Çipura- Levrek	270
Muğla	DEFNE-TUR SU ÜRÜNLERİ ÜRETİM İTHALAT İHRACAT SANAY	Çipura-Levrek	1000
Trabzon	Devrim ALTINTAŞ	Alabalık- Levrek- Karadeniz Alası	1800
Muğla	DİNÇER ÇETİN - MEHMET ŞENGÖR	Çipura-Levrek	28
Aydın	DOĞAN NEKE	Çipura-Levrek	30
İzmir	DOĞANATA SU ÜRÜN.GIDA TAR.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	Çipura-Levrek	2000
Trabzon	DOKABAŞ - DOĞU KARADENİZ KÜLTÜR BALIKÇILIĞI SAN. T	Alabalık- Levrek- Karadeniz Alası	1790
Muğla	DRAMA SU ÜR.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ	Çipura- Levrek	300
Muğla	DURGÜN ATICI	Çipura-Levrek	10
Muğla	DURMAZLAR DENİZ ÜRÜNLERİ GIDA TEKSTİL TURİZM PETRO	Çipura- Levrek	300
Muğla	DURMAZLAR DEN.ÜR.GID.TEKS.TU.PET.LTD.ŞTİ	Çipura- Levrek	300
Aydın	EGEMAR SU ÜRÜN.GIDA SAN.TİC	Çipura-Levrek	0
Aydın	EGEMAR Su Ürün.Tic.A.Ş(LATMOS)	Çipura-Levrek	30
Muğla	EGEMAR SU ÜRÜNLERİ GIDA SAN. Ve TİC. A.Ş.	Çipura-Levrek	29
Muğla	EKREM BALKAŞ	Çipura-Levrek	29
Muğla	ENGİN ÖZDEMİR	Çipura-Levrek	29
Muğla	ENGİN ÖZDEMİR	Çipura-Levrek	29
Muğla	ENGİN ÖZDEMİR	Çipura-Levrek	29
Muğla	ERCAN CENGİZ	Çipura-Levrek	28
Muğla	Erdal İnş.Taah.Tic.Nak.Ltd.Şti.	Çipura- Levrek	29
Muğla	Erdal İnş.Taah.Tic.Nak.Ltd.Şti.	Çipura-Levrek	29
Muğla	Erdal İnş.Taah.Tic.Nak.Ltd.Şti.	Çipura-Levrek	29
İzmir	ERGİN ERSİN	Çipura-Levrek	300
Muğla	ERKAN OSMANÇELEBİOĞLU	Çipura-Levrek	25
Muğla	EROL ÇALIK	Çipura-Levrek	150
Balıkesir	Ertuğ AŞKAN	Çipura-Levrek	500
İzmir	ERTUĞ BAL.ÜRET.TES.GIDA TAR.İŞL.SAN.TİC.A.Ş.(2)	Çipura-Levrek	250
İzmir	ERTUĞ BAL.ÜRET.TES.GIDA TAR.İŞL.SAN.TİC.A.Ş.(3)	Çipura- Levrek	300
İzmir	ERTUĞ BAL.ÜRET.TES.GIDA TAR.İŞL.SAN.TİC.A.Ş.(1)	Çipura-Levrek	1000

İzmir	ERTUĞ BAL.ÜRET.TES.GIDA TAR.İŞL.SAN.TİC.A.Ş.(4)	Çipura-Levrek	1800
İzmir	Ertuğ Balık Üret Tes Gıda ve Tar. İşl. San. ve Tic	Çipura-Levrek	0
Muğla	EYÜP KARA	Çipura-Levrek	29
Muğla	FARUK AKAR	Çipura-Levrek	25
Muğla	FARUK ENGİNSU	Çipura-Levrek	29
Muğla	FATİH BAYAR	Çipura-Levrek	29
Muğla	FEHMİ BAYAR	Çipura-Levrek	29
Mersin	Feyzi MAVİLİ	Levrek	10
Muğla	Fjord Marin Savran Su Ürünleri Üretim Paz. A.Ş.	Çipura-Levrek	0
İzmir	GERENCE BALIK VE TUR.LTD.ŞTİ.	Çipura-Levrek	300
Muğla	GÖBEME SU ÜR.YET.PAZ.TAŞ.İTH.İHR.TİC.VE SAN.LTD.ŞT	Çipura-Levrek	180
Muğla	Gülay ALTILI	Çipura- Levrek	15
Muğla	GÜLFERİ AŞAR	Çipura-Levrek	29
İzmir	GÜMÜŞ DOĞA SU ÜRÜNLERİ ÜRETİM İHRACAAT VE İTHALAT	Çipura / Levrek /Sarıağız	2000
Muğla	GÜMÜŞDOĞA A.Ş. (Asya)	Çipura-Levrek	1600
Muğla	GÜMÜŞDOĞA A.Ş. (Aydeniz)	Çipura / Levrek /Sarıağız	2000
Muğla	GÜMÜŞDOĞA A.Ş. (Aydeniz-2)	Çipura-Levrek	300
Muğla	GÜMÜŞDOĞA A.Ş. (Bodrum)	Çipura- Levrek	600
Muğla	GÜMÜŞDOĞA A.Ş. (Delta Off-Shore)	Çipura- Levrek	500
Muğla	GÜMÜŞDOĞA A.Ş. (Dirik Gezginci)	Çipura- Levrek	3000
Muğla	GÜMÜŞDOĞA A.Ş. (Gazioğlu)	Çipura-Levrek	900
Muğla	GÜMÜŞDOĞA A.Ş. (Hakan Off-Shore)	Çipura-Levrek	950
Muğla	GÜMÜŞDOĞA A.Ş. (Tekeburnu)	Çipura-Levrek	750
Muğla	GÜMÜŞDOĞA A.Ş. (Tekeburnu-2)	Çipura-Levrek	900
Muğla	GÜMÜŞDOĞA A.Ş. (Tekeburnu-3)	Çipura-Levrek	1050
Aydın	GÜMÜŞDOĞA SU ÜRÜN. İHR. ve İTH. A.Ş.	Çipura-Levrek	2000
Aydın	GÜMÜŞDOĞA SU ÜRÜN. ÜR. İHR. ve İTH. A.Ş.	Çipura- Levrek	2000
İzmir	Gümüşdoğa su ürünleri üretim ihracaat ve ithalar	Çipura / Levrek / Sarıağız	900
İzmir	Gümüşdoğa su ürünleri üretim ihracaat ve ithalat	Çipura / Levrek / Sarıağız	2500
Muğla	GÜNDOĞDU SU ÜR.ÜRET.VE PAZ.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ	Çipura-Levrek	600
Muğla	GÜNDOĞDU SU ÜRÜNLERİ LTD ŞTİ	Çipura-Levrek	300
Muğla	GÜNDOĞDU SU ÜRÜNLERİ ÜRETİM VE PAZARLAMA SANAYİ VE	Çipura-Levrek	300
İzmir	GÜVEN BALIK ÜRET.VE TİC.LTD.ŞTİ.	Çipura / Levrek / Sarıağız	600
Balıkesir	HAKAN AFACAN	Çipura-Levrek	28
Muğla	HALİL TUNCA-İBRAHİM TUNCA-CİHAN TUNCA	Çipura-Levrek	20
Muğla	HAMDİ ÖZDEMİR	Çipura-Levrek	29
Muğla	HASAN CEM	Çipura-Levrek	29
Muğla	HASAN GÖZER	Çipura-Levrek	10
Muğla	Hatice EREN-Bekir DİNÇALP	Çipura-Levrek	250

Muğla	Hatko Tek.Donanım.Mümessil.Tic.A.Ş.	Çipura-Levrek	0
Muğla	HATKO Teknik Don. Müh. ve Tic. A. Ş.	Çipura-Levrek	1500
Muğla	HATKO TEKNİK DONANIMLAR MÜMESSİLLİK TİC.A.Ş.	Çipura-Levrek	1000
Mersin	HÜSEYİN ERTÜRK	Levrek	100
Muğla	HÜSEYİN KAVAKLI	Çipura-Levrek	25
Muğla	İBRAHİM BALKAŞ	Çipura- Levrek	29
Muğla	İbrahim TUNCA	Çipura- Levrek	29
Çanakkale	İÇDAŞ DIŞ TİC.A.Ş	Çipura-Levrek	25
Çanakkale	İDA Gıda Tar. Üret. İç ve Dış Paz. ltd. Şti	Çipura-Levrek	0
Muğla	İHSAN GÜL	Çipura- Levrek	28
Muğla	İlhami Gazioğlu	Çipura-Levrek	29
İzmir	İLKNAK SU ÜR.SAN.VE TİC.A.Ş. (2)	Çipura- Levrek	950
Muğla	İmdat ÜSTÜNDAĞ	Çipura-Levrek	29
İzmir	İSKANDİL BAL.ÜRET.GIDA TUR.TİC.SAN.LTD.ŞTİ.	Çipura-Levrek	300
Muğla	İSMAİL YÜRÜDEN	Çipura-Levrek	60
Muğla	KAPLAN DENİZ ÜR.ÜRET.İTH.İHR.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	Çipura/Levrek / Sarıağız	600
Muğla	KAPLAN DEN.ÜR.ÜRET.İTH.İHR.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	Çipura- Levrek	300
Muğla	Kemal AKYOL	Çipura-Levrek	29
Antalya	KEMAL BALIKÇILIK İHR.LTD.ŞTİ.	Çipura- Levrek	300
İzmir	KEMAL BALIKÇILIK İHR.LTD.ŞTİ. (1)	Çipura- Levrek	900
İzmir	KEMAL BALIKÇILIK İHR.LTD.ŞTİ. (2)	Çipura-Levrek	900
Muğla	KEMAL TOGUÇ	Çipura-Levrek	29
Aydın	KILIÇ A.Ş. (Kılıç-Işık)	Çipura-Levrek	2000
Aydın	KILIÇ A.Ş. (Kılıç-Tarsu)	Çipura-Levrek	2000
Muğla	KILIÇ A.Ş. (Off-Shore-1)	Çipura-Levrek	4000
Muğla	KILIÇ A.Ş.(Ak-Ba)	Çipura-Levrek	300
Muğla	KILIÇ A.Ş.(Gençler)	Çipura-Levrek	300
Muğla	KILIÇ A.Ş.(Karaca)	Çipura-Levrek	300
Muğla	KILIÇ A.Ş.(Kılıç Birlik)	Çipura-Levrek	1800
Muğla	KILIÇ A.Ş.(Kılıç Çakıl)	Çipura-Levrek	600
Muğla	KILIÇ A.Ş.(Kılıç Erşen)	Çipura-Levrek	950
Muğla	KILIÇ A.Ş.(Kılıç Gürçamlar)	Çipura-Levrek	900
Muğla	KILIÇ A.Ş.(Kılıç Kuyucak)	Çipura-Levrek	1200
Muğla	KILIÇ A.Ş.(Kılıç Orfoz)	Çipura-Levrek	1780
Muğla	KILIÇ A.Ş.(Kılıç Salih Adası)	Çipura-Levrek	1800
Muğla	KILIÇ A.Ş.(Mavisular)	Çipura-Levrek	1450
Muğla	KILIÇ A.Ş.(Tekeburnu)	Çipura-Levrek	1500
Muğla	KILIÇ A.Ş.(Toprakada)	Çipura-Levrek	2000
Aydın	KILIÇ DEN. ÜRÜN. ÜRET. İHR. İT	Çipura-Levrek	30
Muğla	KILIÇ DENİZ ÜRÜNLERİ ÜR. İHR. İTH. TİC. A.Ş.	Çipura-Levrek	1800
Antalya	Kılıç Deniz Ürünleri Üretim İhracat İthalat ve Tic	Çipura-Levrek	2000
Muğla	KILIÇ DENİZ ÜRÜNLERİ ÜRETİM	Çipura-Levrek	0

	İHRACAT İTHALAT VE TİC		
Samsun	KIYAK KARDEŞLER SU ÜRÜNLERİ ÜRETİM VE AKARYAKIT İT	Alabalık-Levrek	950
Samsun	KIZILIRMAK SU ÜR.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	Alabalık-Levrek	886
Samsun	KIZILIRMAK SU ÜRÜN. SAN. VE TİC.LTD. ŞTİ.	Alabalık-Levrek	886
Samsun	KIZILIRMAK SU ÜRÜNLERİ SAN. VE TİC. LTD.ŞTİ(3)	Alabalık-Levrek	886
Samsun	KIZILIRMAKSU ÜRÜNLERİ SAN. ve TİC.LTD.ŞTi.(4)	Alabalık-Çipura- Levrek	886
Muğla	Köksal ENGİNSU	Çipura-Levrek	29
Muğla	KUMLU SU ÜR.ÜRET.TİC.LTD.ŞTİ.	Çipura-Levrek	250
Muğla	KÜRŞAT BAŞER	Çipura-Levrek	29
Muğla	Mahidan Su Ür.Paz.Gıd.Tar.Hay.San.Tic.Ltd.Şti	Çipura-Levrek	29
Muğla	Mahmut BABADAĞLI	Çipura-Levrek	29
Muğla	MAKSUT YILMAZ	Çipura-Levrek	29
Muğla	Maksut YILMAZ	Çipura-Levrek	29
Muğla	MAKSUT YILMAZ - FERİDUN ÇIRAK	Çipura-Levrek	29
Muğla	MARİN SU ÜR.TUR.SAN. LTD ŞTİ	Çipura-Levrek	400
İzmir	MARİN SU ÜRÜNLERİ TUR.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	Çipura-Levrek	2500
Muğla	MARİN SU ÜRÜNLERİ TUR.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ	Çipura-Levrek	3000
Muğla	MARİN SU ÜRÜNLERİ TURİZM SANAYİ VE TİCARET LİMİTED	Çipura-Levrek	1600
Ordu	MARNERO BAL.VE SU ÜR.İTH.İHR.SAN.TİC.A.Ş-2	Alabalık-Levrek	450
İzmir	MARTILAR TAR.DEN.ÜRÜN.YAT.VE PAZ. SAN. A.Ş.	Çipura- Levrek	900
Muğla	MAVİ TUNA SU ÜRÜNLERİ TİC.SAN.LTD.ŞTİ.	Çipura- Levrek	29
Muğla	MAVİ TUNA SU ÜRÜNLERİ TİC.SAN.LTD.ŞTİ.	Çipura- Levrek	0
Muğla	MAVİ TUNA SU ÜRÜNLERİ TİC.SAN.LTD.ŞTİ.	Çipura-Levrek	29
Mersin	MEHMET BİBER	Çipura-Levrek	950
Mersin	MEHMET BİBER	Çipura-Levrek	800
Muğla	MEHMET BİLEN	Çipura-Levrek	29
Muğla	MEHMET ÇELİK	Çipura-Levrek	15
Muğla	MEHMET GÜRSEL	Çipura-Levrek	29
Muğla	MEHMET İMBAT	Çipura-Levrek	15
Muğla	MEHMET KAYA - TANER KAYA	Çipura-Levrek	300
Muğla	MEHMET ÖZEL	Çipura-Levrek	29
Mersin	Mehmet SÖNMEZ	Levrek	10
Muğla	MEHMET TANIŞ	Çipura-Levrek	25
Muğla	MEHMET TANIŞ	Çipura-Levrek	15
Muğla	MEHMET YİĞİT	Çipura-Levrek	29
Muğla	Mehmet YİĞİT	Çipura-Levrek	29
Muğla	MESUT BALATLI	Çipura-Levrek	29

Muğla	MİLAS TARIM HAYV. GIDA SAN. TİC.SAN. LTD. ŞTİ	Çipura-Levrek	800
Muğla	MİLAS TARIM HAYVANCILIK GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş	Çipura-Levrek	900
Trabzon	MUHAMMED ALİ AKYAZ	Alabalık-Levrek	950
Muğla	MUHAMMET TOĞUÇ	Çipura-Levrek	29
Muğla	Mukadder CİNDORUK	Çipura-Levrek	100
Aydın	MUSTAFA AKKAYA	Çipura-Levrek	30
Muğla	MUSTAFA BAYAR	Çipura-Levrek	29
Muğla	MUSTAFA CENGİZ	Çipura-Levrek	29
Muğla	MUSTAFA KAÇAR	Çipura-Levrek	145
Muğla	MUSTAFA KEMAL CENGİZ	Çipura-Levrek	28
Muğla	MUSTAFA KIRAN-MEHMET KIRAN	Çipura-Levrek	29
Muğla	Mustafa ZEYREK	Çipura-Levrek	15
Muğla	MUTLU BAYAR	Çipura-Levrek	29
Muğla	MUTLU BAYAR	Çipura-Levrek	29
Muğla	MUZAFFER ENGİNSU	Çipura-Levrek	29
Muğla	MUZAFFER ERTUĞRUL	Çipura-Levrek	29
Muğla	MÜMTAZ ÖZCAN	Çipura-Levrek	28
Muğla	NARİN ÇAKAR	Çipura-Levrek	150
Muğla	NAZMİ AKARCA	Çipura-Levrek	100
Muğla	NET Balıkçılık Malz. Paz. Taş. ve San. Ltd.Şti.	Çipura-Levrek	29
Muğla	NetBalık.Malz.Paz.Taş.Tur.İth.İhr.Akar.Tic .San.lt	Çipura-Levrek	80
Muğla	NİHAT ADA	Çipura-Levrek	29
Muğla	NİHAT AKAR	Çipura-Levrek	29
Muğla	NOORDZEE SU ÜR.İHR.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ	Çipura- Levrek	300
Muğla	NOORDZEE SU ÜR.İHR.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ	Çipura-Levrek	300
Muğla	NOORDZEE SU ÜRÜN. İHR. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Çipura-Levrek	2000
Muğla	NOORDZEE SU ÜRÜNLERİ İHRACAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş	Çipura- Levrek	2200
Muğla	NOORDZEE SU ÜRÜNLERİ İHRACAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş	Çipura- Levrek	400
Muğla	NOORDZEE SU ÜRÜNLERİ İHRACAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş	Çipura- Levrek	300
Muğla	OKYANUS DEN. ÜRÜN. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ	Çipura-Levrek	300
Muğla	OKYANUS DENİZ ÜRÜNLERİ TURİZM SANAYİ VE TİCARET Lİ	Çipura-Levrek	300
Muğla	OKYANUS DENİZ ÜR.NAK.YEM.TUR.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	Çipura- Levrek	300
Muğla	OKYANUS DENİZ ÜR.NAK.YEM.TUR.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	Çipura- Levrek	300
Muğla	Olivka Tar.Ür.San.Tic.Ltd.Şti	Çipura-Levrek	400
Aydın	OLİVKA TARIM ÜRÜN. SAN. VE TİC	Çipura-Levrek	30
Aydın	OLİVKA TARIM ÜRÜN. SAN. VE TİC	Çipura-Levrek	20
Trabzon	OMEGA-61	Alabalık-Levrek	950
Trabzon	OMEGA61-2 KAR.SU VE TAR. ÜR.	Alabalık-Levrek	1700

	YET. MÜH. VE SER. HİZ		
Muğla	ORÇUN ÖZGÜL	Çipura- Levrek	25
Muğla	OSMAN MURAT KUM	Çipura- Levrek	29
Muğla	OSMAN TALAY-PEKCAN ÖZBAYIR	Çipura-Levrek	29
Muğla	ÖNER SU ÜRÜNLERİ LTD ŞTİ	Çipura- Levrek	29
Ordu	ÖZBEK SU ÜR. LTD. ŞTİ	Alabalık-Levrek	200
Ordu	ÖZBEK SU ÜR. SAN. TİC.LTD.ŞTİ	Alabalık-Levrek	200
Muğla	ÖZPEKLER İNŞ.DAY.TÜK.MAL.SU ÜR.LTD.ŞTİ.	Çipura-Levrek	20
İzmir	ÖZSU BAL.ÜRT.VE MAL.GIDA.SAN.PAZ.LTD.ŞTİ.(1)	Çipura- Levrek	2000
İzmir	ÖZSU BAL.ÜRT.VE MAL.GIDA.SAN.PAZ.LTD.ŞTİ.(2)	Çipura- Levrek	950
İzmir	PELMİN SU ÜR.TİC.SAN. LTD. ŞTİ.	Çipura- Levrek	2000
Aydın	RAMAZAN KOPUZ	Çipura-Levrek	30
Muğla	Reyyan Balık ve su ürünleriZiraat Hayv.Tur.Akar.İn	Çipura-Levrek	29
Muğla	RIFAT KONT	Çipura-Levrek	70
Muğla	RIFAT KONT	Çipura-Levrek	50
Muğla	RIZA DERELİ	Çipura-Levrek	140
Hatay	S.S SAMANDAĞ TUZLU GÖLET SU ÜRÜNLERİ ÜRET.VE DEĞ.K	Çipura-Levrek	500
Balıkesir	Sait Cenk SERT	Çipura-Levrek	500
Muğla	SAMİME ÇAĞLAYAN AKBAŞ	Çipura-Levrek	29
Samsun	Samsun Balıkçılık Su Ürünleri Hay. İnş. Tur. Meş.	Alabalık-Levrek	950
Samsun	Sansun Balıkçılık Ltd.Şti.(3)	Alabalık-Levrek	950
Antalya	SAZAK BALIKÇILIK ÜRET.İNŞ.TUR.İTH.İHR.LTD. ŞTİ.	Çipura-Levrek	600
Muğla	SEÇKİN TUR. BALIKÇILIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Çipura-Levrek	300
Muğla	SEDAT ZENCİR	Çipura-Levrek	80
Muğla	SEDAT ZENCİR	Çipura-Levrek	29
Muğla	SELVET AKKAYA	Çipura-Levrek	29
Hatay	SEMİR HİŞMİOĞULLARI	Çipura-Levrek	29
Muğla	SERA SU ÜR.ÜRE.İTH.İHR.LTD.ŞTİ	Çipura-Levrek	900
Aydın	Serçin Su Ür.Yavru Üret.Ltd.Şti	Çipura-Levrek	0
Muğla	SERKAN KAYA	Çipura- Levrek	300
Muğla	SIDDIKA ZENCİR	Çipura-Levrek	29
Muğla	Süleyman KAYA	Çipura-Levrek	29
Muğla	SÜLEYMAN SOYDAN- NAİL GÜÇLÜ	Çipura-Levrek	29
Muğla	SÜRSAN A.Ş.	Çipura-Levrek	950
Muğla	SÜRSAN A.Ş. (İkizadalar)	Çipura-Levrek	1500
Muğla	SÜRSAN A.Ş. (Marin)	Çipura-Levrek	550
Muğla	SÜRSAN A.Ş.(ADA-1)	Çipura-Levrek	2500
Muğla	SÜRSAN SU ÜR.SAN.TİC.A.Ş. (Grida)	Çipura-Levrek	900
Muğla	SÜRSAN SU ÜRÜNLERİ SAN VE TİC A.Ş.	Çipura-Levrek	2000
Muğla	SÜRSAN SU ÜRÜNLERİ SAN.VE TİC.A.Ş.	Çipura-Levrek	900

Muğla	SÜRSAN SU ÜRÜNLERİ SANAYİ TİCARET A.Ş.	Çipura-Levrek	300
İzmir	ŞENKOPUZ BAL.ÜRT.GIDA SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	Çipura-Levrek	300
Muğla	ŞERAY İNŞ. EML. TUR.YAT.SU ÜR.İTH.İHR.TİC.LTD.ŞTİ	Çipura- Levrek	14,5
Muğla	ŞERAY İNŞ. EML. TUR.YAT.SU ÜR.İTH.İHR.TİC.LTD.ŞTİ	Çipura-Levrek	29
İzmir	TABAOĞLU SU ÜR.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.(1)	Çipura-Levrek	300
İzmir	TABAOĞLU SU ÜR.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.(2)	Çipura-Levrek	300
İzmir	TABAOĞLU SU ÜR.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.(3)	Çipura-Levrek	300
Muğla	TEKMAR DENİZ ÜR.GIDA SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ	Çipura-Levrek	950
Muğla	TOLGA YILDIZ	Çipura-Levrek	29
Samsun	Topaloğlu Bal.Buz Ür. Gıda nak. İnş. San ve Tic. L	Alabalık-Levrek	950
Muğla	TUNCA BALIK LTD ŞTİ	Çipura- Levrek	300
Muğla	TUNCA BALIK LTD. ŞTİ. (YOSUN)	Çipura-Levrek	300
Muğla	TUNCA BALIK VE DENİZ ÜRÜNLERİ ZİRAAT HAYVANCILIK T	Çipura-Levrek	300
Muğla	TURGUT BİÇİL	Çipura- Levrek	29
İzmir	Turkuaz Marin Den.Ürün.A.Ş.	Çipura-Levrek	0
Muğla	UGE SU ÜRÜN. TAR. İM. TUR. TAŞ. TİC. LTD. ŞTİ	Çipura-Levrek	120
Muğla	ÜSTEKLER SU ÜR.ÜRET.LTD.ŞTİ	Çipura-Levrek	29
Trabzon	VADİ SU ÜRÜN. YET. AR-GE HİZ. VE SAN. TİC. LTD. ŞT	Alabalık-Levrek	2000
Muğla	VAHİT ADA	Çipura- Levrek	12
Ordu	VONA SU ÜRÜNLERİ TİC. VE LTD.ŞTİ.-	Alabalık- Levrek	499
Trabzon	YAKAMOZ SU ÜRÜNLERİ YETİŞTİRİCİLİĞİ NAK.GID.SAN.VE	Alabalık- Levrek	1800
Muğla	YALÇINLAR SU ÜR.YEM HAY.TAR.PAZ.TİC.VE SAN.LTD.ŞTİ	Çipura- Levrek	80
Muğla	YAŞAR GÜL	Çipura- Levrek	29
Muğla	Yılmaz İNCE	Çipura-Levrek	25
İzmir	YILMAZ SU ÜRÜN.BALIK.ÜRET.TUR. TİC. SAN LTD.ŞTİ.	Çipura / Levrek / Sarıağız	300
Trabzon	YOMRA SU ÜR.YET.ARŞ.GEL.İNŞ.HAY.TUR.VE TİC.LTD.ŞTİ	Alabalık- Levrek- Karadeniz Alası	1750
Adana	YUNUSLAR SU ÜRÜNLERİ İTH. İHR. SAN. LTD. ŞTİ	Çiprua-Levrek- Karides	0
Muğla	YUSUF AKIN	Çipura-Levrek	29
Muğla	ZEKERİYA KOCABAŞ	Çipura- Levrek	29
Antalya	ZEKİ YALÇIN	Çipura- Levrek	650
Muğla	ZİRVE İKİBİN LTD. ŞTİ	Çipura-Levrek	20

KAYNAKÇA

Abbott K., Green J. ve Keohane R. O. (2013), "Organizational Ecology and Organizational Diversity in Global Governance. The Harvard Project on Climate Agreements", Discussion Paper 13-57

Acar Z. A. (2013), "Uluslararası İşletmecilik Temel Kavramlar", ed. Bulut Ç. Ve Pırnar İ.,Birinci Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Acar, Z. A. ve Zehir C., (2008), "Kaynak Tabanlı İşletme Yeteneklerinin Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması", Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 8 Sayı 1.

Ağlargöz O., (2012), "Yönetimde Güncel Yaklaşımlar", ed. Besler s. ve Tonus Z., Birinci Baskı, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Akbulut B., (2004), "Su Ürünleri Yetiştiriciliği ve Stratejileri", Yunus Araştırma Bülteni Sayı:1, http://dergipark.ulakbim.gov.tr/yunusae/article/view/5000036986, Erişim Tarihi: 28.01.2018.

Akdemir A..(2012), "İşletmeciliğin Temel Bilgileri", Bursa:Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Akgemici T:ve Güleş Hasan K., (2010), "İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Akşit H. (2010), "Yönetim ve Yöneticilik", İkinci Baskı, İstanbul:Kum Saati Yayın Dağıtım.

Akyar A. (2012), "Etkili Yönetim ve Yöneticilik II", İkinci Baskı İzmir: İlya Yayınevi.

Albers Henry H., (1986), "Yönetim Kurulları", Çev. Geylan R. Edt: Öz-Alp Şan 1. Baskı, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Amburgey Terry L. ve Rao H. (1996), "Organizational Ecology: Past, Present, and Future Directions", Academy of Management Journal. Vol:39 No.5.

Anders R. Villadsen, (2016), "The Relation Between Executive Succession and Corporate Capacity",
Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 26 Issue 1,

Kaynak:https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/Villadsen_The%20Relation%20Between%20Executive%20Succession%20and%20Administrative%20Spending.pdf

Aşkun İnal C. ve Tokat B.,(2010), "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Birinci Baskı, Bursa:Ekin Basım Yayın.

Ataman G. (2001). "İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar", İstanbul:Türkmen Kitabevi.

Atıgan F., (2014), "Yönetim ve Organizasyon", 2. Basım, Ankara:Nobel Akademik Yayıncılık.

Aytürk N., (2014),"Yönetim Sanatı", 6. Baskı, Ankara:Nobel Akademik Yayıncılık.

Bakoğlu R., (2010), "Çağdaş Stratejik Yönetim", 1. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım.

Bal H., (2016), "Nitel araştırma Yöntem ve Teknikleri", 1. Basım, İstanbul:Sentez Yayın ve Dağıtım.

Barney Jay B. ve Delwyn N. Clark. (2007), "Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage", First Edition. New York: Oxford University Press.

Barney Jay B. ve Hesterly William S. (2015), Strategic Management and Competetive Advantage Concept and Cases, Global Edition, Edinburgh:Pearson Education Limited.

Barney, J.B. Clark, D.N. (2007). "Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage", Oxford:Oxford University Press 2nd. Ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Başkale H. (2016), "Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi", DEUHFED 2016, 9(1), 23-28, www.deuhyoedergi.org/index.php/DEUHYOED/article/download/207/221 Erişim Tarihi:19.02.2018.

Baum J.A.C. ve Oliver C. (1996), "Toward an Institutional Ecology of Organization Founding. Academy of Management", Journal.Vol:39 No:5, 1378-1427.

Baum J.A.C. ve Singh Jitendra V. (1994), "Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Founding" Organizational Science", Vol:5 No:1.

Bedeian Arthur G. (1986), "Mangement", First Edition, New York:CBS College Publishing.

Berkman A. Ü. (2009), "Türk Yönetim Yazını ve Türkiye'de Yönetim - Örgüt Alanının Gelişimi:1990 Yılı Sonrası (Nereden Nereye)", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan 2009, 4(1), 13-24, Erişim Tarihi:02.03.2018

Black Stewart J. ve Porter Lyman W. (2000), "Management Meeting New Challenges", First Edition, New Jearsey:Prentice Hall.

Blau Peter M. ve Scott W. R. (1962), "Formal Organizations", First Published San Francisko:Chandler Publishing Company.

Bob De Wit ve Ron Meyer (2004), "Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage", Thomson Learning.

Bodolica V. ve Spraggon M.. (2009), "Merger and Acquisition Transactions and Executive Compensation: A Review of the Empirical Evidence", The Academy of Management Annals. Vol. 3, No. 1.

Bolat T., Seymen O.A., Bolat İ.O. ve Erdem B., (2008), "Yönetim ve Organizasyon", Birinci Baskı. Ankara:Detay Yayıncılık.

Boone L. ve Kurtz D., (2013), "Çağdaş İşletme", 14. Baskıdan, Edt. Yalçın A. Çev.Kayabaşı A. Ankara:Çağdaş İşletme/wiley.

Boucher Bonnafous Maria ve Rendtorff Dahl Jacob.(2016), "Stakeholder Theory A Model for Strategic Management", Paris:Springer.

Brown Warren B. ve Moberg Dennis J. (1980), "Organization Theory and Management A Macro Approach", Second Edition, USA:John Wiley&Sons.

Budak G. ve Budak G., (2013), "İşletme Yönetimi", Yedinci Baskı, İzmir:Barış Yayınları,

Carolina M. ve Paulo D. J. (2016), "MBA Theory and Application of Business and Management Principles", Springer International Publishing AG Switzerland.

Carrol Green L., "Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations", American Journal of Sociology, Vol. 90, No. 6 (May, 1985), pp. 1262-1283, erişim Tarihi:01.01.2017.

Casciaro T. ve Piskorski M., (2005), Power İmbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory, Johnson Graduate Scholl.

Charles J. Lumsden ve Jitendra V. Singh. (1990), "Theory And Research In Organızational Ecology", Annal Review, Sociol.Vol. 16:161-95.

Chase Jonathan M. ve Leibold Mathew A. (2001), "Echological Niches Linking Classical and Contemporary Approaches", First Edition Chicago:The University of Chicago Press.

Chase ve Leibold.(2001), "Echological Niches Linking Classical and Contemporary Approaches.First Edition", Chicago:The University of Chicago Press.

Connors Tracy D.,(1986), "Yönetim Kurulu", çev. Işıkyar F., Edt: Öz-Alp Şan 1. Baskı, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Cook C.W., Hunsaker P.L., ve Coffey R.E. (1997), "Management and Organizational Behaviour", Second Edition, New York:Irwin Mc Graw-Hill Corporate Capacity. Journal of Public Administration Research And Theory. Vol:26.No:1.

Çakar M. ve Danışman A. (2012), "Kurumsal Kuram", Der. Sözen H. C. ve Basım H.N. "Örgüt Kuramları", 2. Baskı, Ankara:Beta Basım Yayın.

Çakırer, M. A. (2015), "Niş Pazar Girişimciliği", 2. Baskı. Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım.

Çalışkur A. (2016), "Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı", Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1): 029-048.

Çelik K. (2000), "Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar/Örgütsel Kontrol", edt. Elma C. ve Demir K. Ankara:Anı Yayıncılık.

Çetin C. (2014), "Temel İşletmeciliğe Giriş", 4. Baskı, İstanbul:Beta Basım Yayın

Çobanoğlu F., Çoban D., Yıldırım Ş., Kırım B., Tunalıoğlu R. ve Cankurt M. (2016), "Adnan Menderes Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi ZRF-12005 Nolu Proje Sonuç Raporu", Yayın No:249 ISBN:978-605-9975-17-3

Çobanoğlu F., Çoban D., Yıldırım Ş., Kırım B., Tunalıoğlu R. ve Cankurt M., (2015), "Milas (Muğla-Türkiye) Yöresinde Deniz Balığı Yetiştiriciliği Yapan Toprak Havuz İşletmelerinin Risk Kaynakları ve Risk Yönetim Stratejileri", Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi, Sayı:32(2), Sayfa 89-97.

Daft Richard L. (2008), "Organization Theory and Design" Tenth Edition. Mason: South-Western Cengage Learning

Daft Richard L. (2015), "Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak", Ed.Timurcandan Özmen Ö.N., Birinci Baskı Ankara:Nobel Akademik Yayıncılık

Daft L. R. ve Marcic D. (2009), "Understanding Management", 6st Edition.Mason: South-Western Cengage Learning

Daft R.L., Kendrick M. ve Vershinina N., (2010), "Management", Sekizinci Baskı Hampshire: South-Western

Daft Richard L. (2008), "Organization Theory and Design", Tenth Edition, South-Western Cengage Learning

Daft Richard L. (2008), "Management", Eight Edition Mason: Thomson SouthWestern Education

Daft Richard L. (2010), "Organization Theory and Design", Tenth Edition, South-Western Cengage Learning

Das, T. K.(2013), "Encyclopedia of Management Theory" (Edt. Eric H. Kessler), California: SAGE Publications

David Fred R. (1996), "Strategic Management", Birinci Baskı, New Jearsy:Prentice Hall International

Dekkerr, Rob. (2005), "(R)Evolution Organization And Dynamics of the Environmet", NewYork:Springer

Demir C. ve Oktay S. (2008), "Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi", http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esam/article/view/5000127177

Demir E., Eseceli H., Yıldız M. ve Adak H., (2014), "Alabalık, Levrek ve Çipura Yetiştiriciliği", Kaynak: http://fishfarmeurope.eu/fishfarma/pluginfile.php/2416/mod_page/content/3/e-Book-for-TR-Fish-Farmers.pdf, Erişim Tarihi: 27.01.2018.

Dess Gregory G ve Miller A. (1993), "Strategic Management", First Edition Singapore:McGraw Hill Book.

Dinçer Ö. (1992), "Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler", Birinci Baskı, İstanbul: Timaş Basım.

Dinçer Ö., (2004), "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", 7. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım.

Doğan M. (2012), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, 8. Baskı, Ankara:Nobel Akademik Yayıncılık

Donaldson L. (1996), "For Pozitivist Organization Theory", First Published, London: Sage Publications.

Efil İ. (2013), "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Onikinci Baskı, Bursa:Dora Basın Yayım Dağıtım.

Eisenhardt K. M., Melissa E. Graebner., (2007). "Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges., Academy of Managemet Journal", 50(1):25-32.

Ekingen G. (1983), "Su Ürünleri ve Balıkçılık", Ankara:Fırat Üniversitesi Veteriner Fakültesi Yayınlar:32/14.

Erdil O., Kalkan A., Alparslan Ali M. (2010), "Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12 (1) 2010, 17-31.

Erdoğan B.Z.(2012) Pazarlama Konusu, Kapsamı, Gelişimi ve Değer Kavramı, İçinde 3-25, Pazarlama Yönetimi Edt. Erdoğan B.Z. ve Eroğlu E. Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No:2579.

Erdoğmuş N. (2004), "Yöneticilik Yazıları I", Birinci Baskı, İstanbul:Boğaziçi Yöneticiler Vakfı – Kuritş Matbaacılık.

Eren E. (2013), "Yönetim ve Organizasyonlar (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)", Onbirinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım

Ertuna, Ö. (2008), "Stratejik Yönetim", 1. Baskı, İstanbul, ES yayınları

Ertürk M. (2013), "Yönetim ve Organizasyon", 2.Basım, İstanbul:Beta Basım

Fleming P. ve Spicer A. (2007), "Struggle, Power and Resistance in Organizations", 1. Baskı. New York: Cambridge University Press Cengage Learning.

Genç N. (2012), "Yönetim ve Organizasyon", Dördüncü Baskı, Ankara:Seçkin Yayıncılık

Genç N. (2013), "Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon", Üçüncü Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık

Giller P. S. (1984), "Community Structure and the Niche", First Published.London:Chapman and Hall Ltd.

Grant R. M. ve Jordan J. (2012), "Stratejinin Temelleri", 1. Baskı 2014. çev.Sart G. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Güney S. (2000), "Yönetim ve Organizasyon El Kitabı", Birinci Basım Ankara:Nobel Yayıncılık

Haberbeg A. ve Rieple A., (2008), "Strategic Management Theory and Application", Birinci Basım, New York:Oxford University Press.

Hannagan T. (1998), "Management", Second Edition, London:Clays Ltd

Hannan T. M. ve Freeman J. (1977), "The Population Echology of Organization", American Journal of Sociology, Volume 82, Issue 5:929-964, http://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Apr9/HannanFreeman_AJS_1977.pdf

Hatch, Mary J. (1999), "Organization Theory", Northants: Oxford University Press

Hecer C. (2012), "Türkiye'de Balıkçılık Sektörüne ve Türk Halkının Su Ürünleri Tüketim Alışkanlıklarına Genel Bir Bakış", Uludag Univ. J. Fac. Vet. Med. 31(2): 45-49, http://dergipark.ulakbim.gov.tr/uluvfd/article/view/5000061533, Erişim Tarihi:19.02.2018

Lipczynski J. (2013), "İşletme", çev.Akın Ş.,Birinci Baskı, Ankara:Liberte Yayınları

Hicks Herbert G.(1972), "The Management of Organizations: A System and Human Reources Approach", Second Edition, Singapore:McGraw Hill

Hill Charles W. L., Jones Gareth R., Schilling Melissa A. (2015), "Strategic Management: An Integrated Approach. 11. Edition. Stamford: Cengage Learning.

Hillman Amy J., Withers Micheal C., Collins Brian J. (2009), "Resource Dependence Theory", Journel of Management 35(6): 1404-1427, http://jom.sagepub.com/content/35/6/1404.

Hitt M. A., İreland, D. R. ve Hosisson, R. E. (1995), "Strategic Management: Competiveness and Globalization", 6. Baskı, Stpaul, West Publishing.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E. (2009), "Strategic Management", Mason: South-Western Cengage Learning.

Hodgetss Richart M. (1990), "Yönetim Teori Süreç ve Uygulama", çev.Çetin C. Mutlu Esin Can. Birinci Bakı İstabul:Der Yayınları (Theory Price and Practice,5B, Orlando:Harcout Brace Jovanovich).

Hodgkinson C. (2008), "Örgüt ve Yönetim Teorisi" Anıl İ. ve Doğan B. (Ed.). Yönetim Felsefesi İçinde. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Hoffmann J. ve Sempells C.. (2013). Sustainable Innovation Strategy Creating Value in a World of Finite Resources, Hampshire: Palgrave Macmillan Publishers.

Hollis N. (2011), "Küresel Marka", Birinci Baskı, New York:Brandage Çev.:Kuruoğlu Alev, Keçim A., Arı D., Aydeniz L., Uçar G.M., Eldaş Ö, Karagüzel T. İstanbul:Acar Basım.

Hutchinson G.E. (1959), "Homage to Santa Rosalia or Why Are There So Many Kinds of Animals?", American Natuarilst, Vol.93, No.870 (May – Jun., 1959), 145 – 159,
Kaynak:http://links.jstor.org/sici?sici=0003-0147%28195905%2F06%2993%3A870%3C145%3AHTSROW%3E2.0CO%3B2-D Erişim Tarihi:05.02.1918.

İdil O. (1979), "Yönetimde İstatistik Teknikler ve Örnek Olaylar", 1. Baskı, İstanbul:Fatih Yayınevi.

İraz R., Çakıcı Ahmet B. ve Tekin İlknur Ç. (2014), "Yenilik Yönetimi Açısından Kobi'ler de Dış Kaynak Kullanımının Araştırılması: Konya İli Örneği", Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi, Cilt: 3 Sayı: 6.

İSUB – "İzmir Su Ürünleri ve Yetiştiricileri Birliği Su Ürünleri Raporu" (2014), http://www.isub.org.tr/assets/rapor_suurunlerivekulturbalikciligiileilgilirevize_3eylul2014.pdf erişim Tarihi 07.01.2017

Jeyarathmm.M. (2008), "Strategic Management" Second Edition.Mumbai:Himalaya Publishing House, 2008.

Jones G. R., (2007), “Organizational Theory Design, and Change”, Fifth Edition New Jersey:Pearsın Prentice Hall.

Kapoor A. ve Kulshrestha C. (2011), “Branding and Sustainable Competitive Advantage:Building Virtual Presence”, Hersey:Business Science Reference.

Karpuzoğlu E. (2010), “Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulları”, 1. Baskı İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Katila R., Rosenberger Jeff D. ve Eisenhardt Kathleen M. (2003), “Swimming with Sharks: Technology Ventures, Defense Mechanisms and Corporate Relationships”, Administrative Science Quarterly, 53 (2008): 295–332.

Keçecioğlu T. (2011), “Örgüt Teorisinde Yenilikler”, 1. Baskı. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.

Keskin H., Akgün Ekber A. ve Koçoğlu İ.,(2016), “Örgüt Teorisi”, 1. Baskı , Ankara:Nobel Yayın Dağıtım

Khandwalla P.N. (1977), “The Design of Organizations”, First Edition, New York:Harcourt Brace Jovanovich, Inc.

Kırel Ç. (1998), “Örgütlerde Güç Kullanımı”, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.1031, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No.113

Kızıldağ D. ve Özkara B. (2016), “Yerel Aile İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejileri: Pazar Yönelimli mi Kaynak Yönelimli mi?” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. Vol/Cilt: 45, No/Sayı:1, http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iuisletme.

Kipping M. ve Üsdiken B. (2014), “History in Organization and Management Theory:More Than Meets the Eye”, The Academy of Management Annals, 8:1, 535-588, http: http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.911579, Erişim Tarihi:26.01.2015

Knoke D. (2011), “Changing Organization”. Colarado: Westview Press.

Koç O. ve Sayılar Y. (2016), “Örgüt Araştırmalarında Kaynak Bağımlılığı Perspektifi: Kuramsal Bir Değerlendirme”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl: 27, Sayı: 80, Haziran 2016, Erişim Tarihi:02.03.2018

Koçel T.,(2007), “İşletme Yöneticiliği”, 11. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Koçel T.,(2011), “İşletme Yöneticiliği”, 13. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Koontz H. (1980), “The Management Theory Jungle Revisited”, Academy of Management Review 1980, Vol. 5, No. 2, 175-187

Koontz H.,O’Donnel C. ve Weihrich H. (1987), “Management”, Eighth Edition, Singapore:McGraw Hill Book Company

Kuş E. (2009), “Nicel – Nitel Araştırma Teknikleri”, 3. Baskı, Anı Yayıncılık: Ankara

Laegaard J. ve Bindslev M., (2006), “Changing Organizations”, Ventus Publishing, Download freebook

Landells E. M. ve Albrecht s. L. (2015), “The Positives and Negatives of Organizational Politics:A Qualitative Study”. J Bus Psychol (2017) 32:41–58.

Leblebici, D.N. (2005), “Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, s:1-14, http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive.

Levins R. (1966), “The Strategy of Model Building in Population Biology”, Amerinac Scientest, Vol:54, No:4, December

Lowery D., Gray V., Kirkland J., ve Harden Jeffrey J., (2012), “Generalist Interest Organizations and Interest System Density: A Test Of The Competitive Exclusion Hypothesis”, Social Science Quarterly, Volume 93, Number 1.

Machado C. ve Davim J.P.,(2015), “MBA Theory and Application of Business and Management Principles”, Springer International Publishing AG Switzerland

Magalhães R. ve Sanchez R. (2009), “Autopoiesis in Organization Theory and Practice”, First Edition Bingley: Emerald Group Publishing.

Malatesta D., ve Smith Craig R. (2014), “Lessons From Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management”, The American Society for Public Administration Review,Vol. 74.

Marşap A. (2017), “Çağdaş Stratejik Yönetişim Global Strateşim Sistemi”, 1.Basım, Ankara:Nobel Yayıncılık

Mayyring P. (2000), “Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş”, çev. Gümüş A. ve Durgun M.S. Adana:Baki Kitabevi

Mercan O.Ş., (2013), “Uluslararası İşletmecilik Temel Kavramlar”, ed. Bulut Ç. ve Pırnar İ.,Birinci Baskı Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Meydan Harun C. (2011). “Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ Ve Yeni-Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme”, Savunma Bilimleri Dergisi. Cilt:9 Sayı:2.

Meydan Harun C.(2012)., “Kaynak Bağımlılığı Kuramı”, Örgüt Kuramları, Sözen H. Cenk ve Basım H. Nejat. (Der.). İstanbul: Beta Basım A.Ş..

Miles, Jefrey A. (2012), “Management and Organization Theory”, San Francisco:Jossey-Bass.

Motohiro N. ve Margarethe F. W. (2015), “Executive Succession And Strategic Change In Japan”, Strategic Management Journal Vol: 36: 298–306.

Mucuk İ., (2008), “Modern İşletmecilik”, Onaltıncı Basım, İstanbul:Türkmen Kitabevi.

Otto P. E. ve Bolle F.,(2016), “Organizational Power: Should Remuneration Heterogeneity Mirror Hierarchy”. Review Economic Design (2016) 20:187–205

Önder Ç. ve Üsdiken B. (2010), “Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama”, Örgüt Kuramları, Sargut s. A, Özen Ş. (Der.), 2. Baskı, İstanbul: İmge Kitabevi

Özen Ş., (2010), “Yeni Kuramsal Kuram:Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”, Örgüt Kuramları., Sargut s. A., Özen Ş. (Der.). 2. Baskı. İstanbul: İmge Kitabevi.

Özen Ş.,(2002), “Türkiye’deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törensel Görgücülük Sorunu”, Başkent Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi, cilt 2, sayı 2.

Papatya N., (2003), “Kaynak Tabanlılık Görüşü”, 1. Baskı, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım.

Patching K., (1999), “Management and Organization Development”, First Published, London:Mac Millian Press.

Paul S. Giller, (1984), “Community Structure and the Niche”, First Published, London:Chapman and Hall Ltd.

Pearce II ve Robinson Jr R.B. (2008), “Stratejik Yönetim”, ed. Barca M. Çev.Akın Bahadır H., 12. Basım. Ankara: Nobel (Mc Graw Hill).

Pfeffer J., (1989), “Executive Leadership:Does it Matter The Ambiguity of Leadership”, The Management of Organizations ed. Thusman M.L., O’Reilly C., Thusman M.L.,First Edition New York: Harper&Row Publishers..

Pfeffer J. ve Salancik Gerald R. (2003), “The External Control of Organizations”, California:Stanford University Press.

Pocheville A.,(2015), “The Ecological Niche: History and Recent Controversies”. In Thomas Heams, Philippe Huneman, Guillaume Lecointre, Marc Silberstein (Eds.), Handbook of Evolutionary Thinking in the Sciences, (pp. 547-586),Yayınevi: Springer.

Porter M., (2011), “Strateji”, Birinci Baskı., Kadıköy:bzd Yayın ve İletişim.

Porter Micheal E.,(2013), “Rekabet Stratejisi”, 3.Baskı.Agora Kitaplığı:Ankara

Preis M.W. ve Frederick M., (2010), “İşletme Okulunda Öğrendiğim 101 Şey”, (Çev.).Melih Arat.2012.İkinci Baskı. İstanbul:Optimist Yayım Dağıtım.

Pugliese A., Minichilli A. ve Zattoni A., (2014), “Integrating Agency and Resource Dependence Theory: Firm Profitability, Industry Regulation, and Board Task Performance”, Journal of Business Research. Vol. 67.

Robbins S. (1987), “Organization Theory”, Second Edition, New Jearsey:Printece-Hall Inc.

Robbins S.P. ve Coulter M. (2009), “Management”, Tenth Edition, New Jearsey: Pearson Prentice Hall.

Robbins S.P., Decenzo D. A. ve Coulter M. (2013), “Fundementels of Management”, Çev. Edt. Öğüt A. 8. Basımdan Çeviri Çev. Akdoğan A., Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Robbins S.P. ve Judge Timothy A., (2013), “Örgütsel Davranış”, Erdem İ. (Çev). Ankara:Nobel Akademik Yayıncılık (2011,14.edition).

Rothaermel Frank T. (2017), "Strategic Management", Third Edition,New-York:McGraw-Hill Education.

Rue Leslie W. ve Byars Lyold L. (1983), "Management Theory and application", Third Edition, Illinois: Richar D. Irwin, Inc.

Sarıözkan S. (2016), "Türkiye'de Balıkçılık Sektörü Ve Ekonomisi", Turkish Journal of Aquatic Sciences 31(1): 15-22, Kaynak: http://dergipark.gov.tr/download/article-file/220379, Erişim Tarihi:19.02.2018.

Sargut S. (2012a), "Sosyal Bilim Olarak Örgüt ve Yönetim Araştırma Alanları: Bilimsel Meşruiyet Sorunları Nasıl Aşılır", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Vol.: 12 - Sayı/No: 2 (1-16)

Sargut S. (2012b), ""Kuramın Önceliği: Bilimsel Tavır Araçsallıkla Niçin Uzlaşmaz", içinde: Örgüt kuramları, Der:Sözen H.C. ve Basım H. N., 2. Baskı, İstanbul:Beta Basıım Yayın

Sargut S. ve Özen Ş. (2012), "Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme", içinde: Örgüt kuramları, Der:Sözen H.C. ve Basım H. N., 2. Baskı, İstanbul:Beta Basıım Yayın

Saruhan Ş.C., (2012), "Yönetimde Güncel Yaklaşımlar", Ed. Besler S. ve Tonus Z., Birinci Baskı, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Saruhan, Ş. C. ve Özdemir, A. Ö., (2004), "Değer Hedefli İşletmecilik", İstanbul:M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.

Sazil S., Toker Murat M., Çelik E., İmal R. ve Doğan S., (2006), "Son Değişikliklerle Dernekler Mevzuatı", 3. Baskı, Ankara:Beyaz Matbaa.

Seviçin A., (2009), "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 10: 171–180.

Seymour M. ve Moore s. (2000), "Effective Crisis Management", First Published, New York:Cromwell Press.

Smith Grieve J. (1990), "Business Strategy", Second Edition,Cambridge:Basil Blackwell.

Stigler G.J., (1971), "*The Theory of Economic Regulation"*, The Bell Journal of Economics and Management Science Vol. 2, No. 1 (Spring), pp. 3-21.

Şimşek M.Ş. (2009), "İşletme Birimlerine Giriş", 16.Baskı, Konya:Adım Matbaacılık

Şimşek Şerif M. ve Çelik A. (2012), "Yönetim ve Organizasyon", Onbeşinci Baskı, Konya:Dizgi Ofset

Su Ürünleri Yetiştiricilik Tesisleri, (2017), Kaynak:https://www.tarim.gov.tr/BSGM/Belgeler/Icerikler/Su%20%C3%9Cr%C3BCnleri%20Yeti%C5%9Ftiricili%C4%9Fi/Su-%C3%9Cr%C3%BCnleri-Tesisleri 2507 2017.pdf Erişim Tarihi:05.10.2017

Taşkın E., (2013), "İşletme Yönetimi İlkeleri", Birinci Baskı, Ankara:Nobel Akademik Yayın

Tezel R. ve Güllü K., (2017), "Toprak Havuzlarda Deniz Balıkları Üretimi Yapan İşletmelerin Sürdürülebilirliklerinin Sağlanması Üzerine Bir Araştırma", Journal Of Aquaculture Engineering And Fisheries Research E-ISSN 2149-0236, Vol: 3(3): 128-140, Kaynak: http://jaefr.scientificwebjournals.com/download/article-file/315875, Erişim Tarihi: 27.01.2018.

TUIK, "Balık Yetiştiriciliği İstatistiği", Kaynak: http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=1005, Erişim Tarihi: 27.01.2018

TUİK Su Ürünleri Yetiştiricilik Tesisleri, (2017), https://www.tarim.gov.tr/BSGM/Belgeler/Icerikler/Su%20%C3%9Cr%C3%BCnleri%20Yeti%C5%9Ftiricili%C4%9Fi/Su-%C3%9Cr%C3%BCnleri-Tesisleri-2507 2017.pdf Erişim Tarihi:05.10.2017

Tunçer P. (2012), "Yönetim ve Organizasyon", 1.Baskı, İstanbul:Beta Basım Yayım.

"Türkiye Cumhuriyeti Anayasası", Kanun No.: 2709 Kabul Tarihi: 7.11.1982, Madde135 (https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2011.pdf)

Uysal G. ve İpçioğlu İ., (2008), "Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Kritik Bir Unsuru Olarak Kaynak Belirsizliği ve Müşteri–Tedarikçi Arasındaki İlişkisel Değişime Etkisi", Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi, Cilt:15 Sayı:2.

Uysal Nur (2016) "Social Collaboration in Intranets: The Impact of Social Exchange and Group Norms on Internal Communication. International Journal of Business Communication", Vol. 53(2) 181–199.

Uzpeder, İ. (2012), "Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori" içinde, Der. Livarçim, Ö. ve Kurt D., İstanbul, Beta Basım A.Ş.,2012,273-279

Ülgen H., Mirze K. (2010), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Üsdiken B. (2010), "Çevresel Bakı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı", Örgüt Kuramları, Sargut S. A, Özen Ş. (Der.), 2. Baskı, İstanbul: İmge Kitabevi.

Üsdiken B. ve Leblebici H. (2009), "Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı Cilt:1, içinde: Örgüt Teorisi" 1. Baskı, Anderson N. (Ed.),Öneş Deniz S. (Ed.), Sinangil Handan K. (Ed.), Viswesvaran C. (Ed.), İstanbul:Literatür Yayıncılık

Wheellen T.L. ve Hunger J.D. (2010), "Strategic Management and Business Policy", Twelfth Edition, New Jearsey:Pearson Prentice Hall.

White Colin. (2004), "Strategic Management", First Published, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Woolf D. A., (2001), "The Management Theory Jungle Revisited", Kaynak: http://proxy2.marmaraelibrary.com/MuseSessionID=0210j8n5r/MuseProtocol=http/MuseHost=content.ebscohost.com /MusePath/ContentServer.asp Erişim Tarihi: 02.03.2018

Wry T., Cobb J. Adam., Aldrich Horward E., (2013), "More than a Metephor: Assessing the Historical Legacy of Resource Dependence and its Contemporary Promise as a Theory of Environmental Complexity. The Academy of Management Annals",7(1):441-488. http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2013.781862.

Yeloğlu H. Okan.(2012)., "Örgütsel Ekoloji, Örgüt Kuramları", Sözen H. Cenk ve Basım H. Nejat. (Der.). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Yenidoğan G. T., (2014), "Örgütler Arası İlişkilerde Sözleşme Tasarımını Etkileyen Faktörler", Journal of Yaşar University, 2014 9(34) 6063-6082.

Yıldırım A.ve Şimşek H., (2016), "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Teknikleri", Ankara:Seçkin Yayıncılık, 10. Baskı.

Yılmaz A., (2013), "Uluslararası İşletmecilik Temel Kavramlar", ed. Bulut Ç. Ve Pırnar İ., Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Yücel R., Gökdeniz İ., Erbaşı A. (2016), "İşletmelerde Karar Verme Sürecinde Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımından Yararlanılması", S e l ç u k Ü n i v e r s i t e s i K a r a m a n İ . İ . B . F . D e r g i s i. Sayı 11 Yıl 9.