



Kaynak Bağımlılığını Azaltma Stratejilerinin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma¹

A Research on The Effect of Resource Dependence Decreasing Strategies to Competitive Superiority

Hamit İZDAŞ

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı
İstanbul, Türkiye
orcid.org/0000-0001-7847-3383
hamitizdas@gmail.com

Özet

Yönetim ve organizasyon yazını teknik geçmişinden beslenen köklerinin etkisiyle örgütler nasıl daha iyi yönetilir sorunuza çözüm bulmaya çalışmıştır. Yönetim ve organizasyon yazınının gelişim süreci içerisinde yönetici akımın yanına örgütleri anlamaya çalışan esas derdi örgütleri daha etkili verimli yönetmek yerine anlamak olan sosyoloji-felsefe tabanlı kuramlar gelmiştir. Bu iki ekol günümüzde yönetici – bilimci ayrımına neden olmuştur. Kaynak bağımlılığı kuramı yönetim ve organizasyon yazınının yönetici tarafında yer almaktadır. Çalışmanın bir diğer önemli kısmını oluşturan kesim genişliği kuramı 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 değerın taklit edilememesinin sağlanmasıdır. 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 yolla kaynak bağımlılığı kuramının sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisinin araştırılması, örgütsel ekoloji kuramı inceleme konularından olan kesim genişliği bağlamında değerlendirilmesi, sağlanmıştır. Yönetim ve organizasyon yazınındaki bilimsel birleşme çalışmalarına katkı sağlanması hedeflenmiştir. Aynı zamanda kaynak bağımlılığı kuramı daha önce incelenmeyen yönleriyle de değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.

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

¹ Bu Çalışma Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Hazırlanan "Kaynak Bağımlılığını Azaltma Stratejilerinin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisinin Kesim Genişliği Bağlamına Göre Araştırılması" isimli doktora tez çalışmasının bazı bölümünden faydalanılarak hazırlanmıştır.

Abstract

The literature of management and organization theory have tried to find solution to the problem “ how can organizations can be managed better with the effect of roots fed by technical roots. Throughout the development process of management and organization theory literature, sociology and philosophy based theories which try to understand the organizations rather than managing them effectively have been put into effect besides supervisory trend. These two ecoles gave rise to the distinction of today’s manager and scientist. Resource dependence theory takes its part in organizational literature as management. Niche width theory which makes up another important part of this study is studied under the title of organizational population ecology theory that is mostly on the side of science. Sustainable competitive advantage is the extension of competitive advantage against the opponents over a long period of time and providing of its value’s not being able to be imitated thanks to its definition not including time unit. In research part, the effects of the strategies of decreasing resource dependence defined by Pfeffer and Salancik on sustainable competitive advantage have been studied in aquaculture producers in the context of niche width theory that was defined by organizational ecology approach and contemporary applications. By doing so, it is aimed to evaluate the effect of resource dependence on competitive advantage and to evaluate resource dependence in the context of niche width that is an issue of organizational ecology theory in addition to its explanation. It is also aimed to contribute to the studies about scientific merging in management-organization literature. At the same time, the evaluation of resource dependence theory in regards of parts that haven’t been studied realized.

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

1. GİRİŞ

Modern örgüt teorisinin temellerinin 1960’lı yıllardan itibaren organizasyon yapısı ve durumsal değişkenler arasındaki ilişkilerin 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 Lelebici, 2009, s.458-459) örgüt araştırmalarının ve örgüt teorilerinin, örgüt bilimine dönüşebilmesinin yolu olarak değerlendirilmektedir.

Bu araştırma, genelci ve özelci örgütlerin aynı popülasyon içerisinde bir arada bulunuyor olmalarından dolayı su ürünleri sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir

Çalışmanın kavramsal çerçeve bölümünde araştırmanın teorik altyapısı incelenmiş ve alanyazın değerlendirilmesi yapılarak araştırmanın yapılış nedenleri sunulmuştur. Yöntem bölümünde gerçekleştirilen çalışma ile ilgili araştırma evreni, veri toplama aracı ve araştırma ile ilgili diğer bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde bulunan veriler neticesinde elde edilen bulgulara ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Sonuç ve tartışma bölümünde ise araştırma sonucu elde edilen bulgular tartışılmış ve diğer araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Pfeffer ve Salancik'in 1978 yılında yayınlanan kitapları 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 kuramı örgütlerin birbirleri ile olan ilişkilerini takas argümanını kullanarak açıklayan temel yaklaşımdır (Katila, Rosenberger, ve Eisenhardt, 2003,s.58).

Kaynak bağımlılığı kuramının Pfeffer ve Salancik'e göre 3 temel savı vardır. Bunlardan ilki ve belki en merkezi olanı çevrenin veya organizasyonun içinde bulunduğu sosyal ortamı anlamanın karar almaktaki önemini vurgulamasıdır. Kuramın ikinci ana teması çevrenin 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 (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.xi-xiii).

Organizasyonlar, eğer yaşamaları için gerekli olan temel kaynaklar diğer örgütlerce kontrol ediliyorsa savunmasızdırlar. Bu nedenle örgütler mümkün olduğunca bağımsız olmaya çalışmaktadırlar. Organizasyonlar kendi hedeflerine ulaşmasındaki olumsuz etkisinden dolayı diğer örgütlere bağımlı kalmak istemezler. Örgütler bağımlılıklarını en alt düzeye indirmek istemelerine rağmen maliyetlerin ve risklerin yüksek olduğu zamanlarda koalisyonlarla kıt kaynaklarını rekabetçi çevreye karşı paylaşmak zorunda kalırlar. Diğer örgütlerle olan ilişkiler yöneticileri bir ikilemin içine sokmaktadır. Buna göre örgütler kaynakların kıtlığı karşısında diğer örgütlerle bağlar geliştirerek bağımlılık problemini çözmeye çalışırken (Daft, 2010, s.158) bu bağların örgütün özerkliği zedelememesi de yönetici için başka bir meydan okuma olarak karşısına çıkmaktadır.

Kaynakların bağımlılık yaratabilmesi için şu özellikleri karşılaması gerekmektedir;

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

2.2. Örgütsel Ekoloji ve Kesim Genişliği

Hutchinson ünlü "Santa Rosalia'ya Saygı" makalesinin diğer adı "Neden bu kadar çok hayvan var?" başlığıdır (Hutchinson, 1959, s.145). Örgütsel ekoloji yaklaşımı buradan aldığı model benzeşimiyle dünya üzerinde bulunan milyonlarca çeşit ve

büyüklerdeki örgütün nasıl var olduğu ile ilgilendir. “Örgütsel Ekoloji Kuramı” Hannan ve Feraman’ın 1977 yılında yayınladığı “Örgütlerin Popülasyon Ekolojisi” adlı makale ile yönetim ve örgüt yazınında kabul görmüştür. 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 popülasyonda 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.

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 M.A., 2015, s.42). Niş kavramı yönetim ve organizasyon yazınında organizasyonların veya türlerin yaşam alanında var olabilmesi için gerekli kaynakların tümünü bulduran 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.

Kesim genişliği nişin büyüklüğüne denmektedir. Çok boyutlu yaklaşım ile; Kesim genişliği popülasyon tarafından kullanılan farklı kaynakların toplamıdır. Niş genişliğinin ölçülmesi 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 kullanılmaktadır (Giller, 1984, s.12).

Kesim genişliği, popülasyonların kaynak seviyesindeki değişimine toleransını, rakiplere direnci ve gelişimi engelleyen diğer faktörlere verilen cevaba göre belirlenir. Bir popülasyon geniş toleransa sahipse yani kendini farklı durumlarda yeniden üretebiliyorsa geniş nişe sahiptir ve genelci örgüt diye adlandırılmaktadır. Popülasyonlar genişliği olarak örgütler sınırlı toleransa sahipse özselci örgütler olarak adlandırılmaktadırlar. Kesim genişliği teorisi çevresel değişkenlerin özselci ve genelci örgütlerin yaşama şansına etkisini incelenmektedir.

Genelci örgütler kendi yaşamları için çevresel kaynakların bolluğuna ve çeşitliliğine bağımlı olan örgütlerdir. Bu örgütler birden fazla sektörde faaliyet gösterebilecekleri gibi tek bir sektörde farklı konularda da faaliyet gösterebilirler. Özselci örgütler düşük gereksinim ile fazla kapasiteye ulaşarak verimliliği hedeflemektedirler. Özselci örgütler dar bir kesim genişliğine sahip olan örgütlerdir. Kaynakların çeşitliliğinin görece az olduğu çevrelere bağımlı olarak yaşamaktadırlar. 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).

2.3. Strateji ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Stratejinin hedefi durgun veya değişen bir çevre ortamında müşteriler için değer yaratarak içinde bulunulan pazarda örgütlerin başarısı için uygulanan plan ve yöntemler toplamıdır. Strateji örgütlerin hareketlerini yönlendirerek kaynaklarını ve yeteneklerini etkin ve ayırt edici bir şekilde kullanarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeyi hedefler (Marşap, 2017, s.42). Stratejik görüşe göre, rekabet üstünlüğü bulunmayan ve rakiplerinin kendi üstünlük ve verimliliklerini devamlı arttırmaları sonucu verimliliğini her geçen gün kaybeden örgütlerin piyasadan çekilmek zorunda kalacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010, s.32).

Strateji yaklaşımında iki temel anlayış vardır. İlki pazar 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 olmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2010, s.188).

Son yıllarda sürdürülebilirlik tüm dünyada üzerinde önemli durulan bir kavram haline gelmiştir. (Kapoor ve Kulshrestha, 2011, s.2). Bir örgütün rekabet üstünlüğü geçici veya sürdürülebilir olarak ikiye ayrılmaktadır. Geçici rekabet üstünlüğü kısa bir zaman dilimi içerisinde geçerlidir. Pazar tabanlı görüşte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü uzun zamanı kapsamaktadır. Bu zaman dilimi rakiplerin aynı ürün veya hizmeti aynı veya daha az maliyetle elde edene kadar devam etmektedir (Barney ve Hesterly, 2015, s.31). Kaynak tabanlı görüşte ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için örgütlerin ürettikleri ürün veya süreçlerde dört kritere sahip olması gerekir. Buna göre örgütlerin yetenekleri değerli, nadir, taklidi zor ve ikame edilemez (Hitt ve diğerleri, 1995, s.81) olması durumunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünden söz edilebilmektedir.

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 verilmelidir. 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 bahsedilebilmektedir (Rothaermel, 2017, s.8).

2.4. Alanyazın Değerlendirmesi

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 bazılarını 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'in önerisine uyularak farklı toplumsal bağlamlarda zamansal mekânsal ve varsayımsal olarak test edilmesi gerektiği belirtilmektedir (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 görülmektedir. 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 özselci 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.

Koontz tarafından “Yönetim teorisi, balta girmemiş vahşi orman” olarak tanımlanırken (Koontz, 1980, s.175), Üsdiken ve Lelebici tarafından örgüt teorisinin bugünkü durumu açısından örgüt akademisyenleri arasında bir uzlaşma noktası varsa o noktanın da örgüt teorisinin şu anda parçalanmış bir durumda olduğu gözlemi etrafında olduğu belirtilmektedir. (Üsdiken ve Lelebici, 2009, 456). 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.

Makale çalışmasında kaynak bağımlılığı kuramında ifadesini bulan 5 stratejiye ek olarak stratejik yazında belirtilen Daft tarafından ifade edilmiş olan Tablo 1. deki (Daft, 2010, s. 59) stratejilerle beraber ele alınarak geliştirilmiş bir bakış açısı kullanılmıştır.

Tablo 1. Stratejik Yönetim Açısından Kaynakların Kontrolü

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

Kaynak: Daft, 2010, s. 59

Bütünsel bir bakış açısıyla sorgulanacak olan kaynak bağımlılığı yönetim stratejileri şunlardır:

1. Yöneticilerin ve Yönetim Kurullarının Başarısı
2. Örgüt Yapısını Değiştirme
 - a. Dikey Büyüme
 - b. Birleşme ve Satın Alma
 - c. Çeşitlendirme
3. Örgütler Arası İşbirliği Fırsatları
 - a. Şebeke Örgütlenmeler
 - b. Kooptasyon
 - c. Dış Kaynak Kullanma
 - d. Ortak Girişimler
 - e. Stratejik İttifaklar:
 - f. Birlikler ve Dernekler
4. Örgütün Dış Aktörlerle İlişkilerini Yenilemesi
 - a. Politik Hareketler
 - b. Meşruiyet
 - c. Düzenleyici Faaliyetler
 - d. Normlar ve Sözleşmeler

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Evren ve Örneklemi

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).

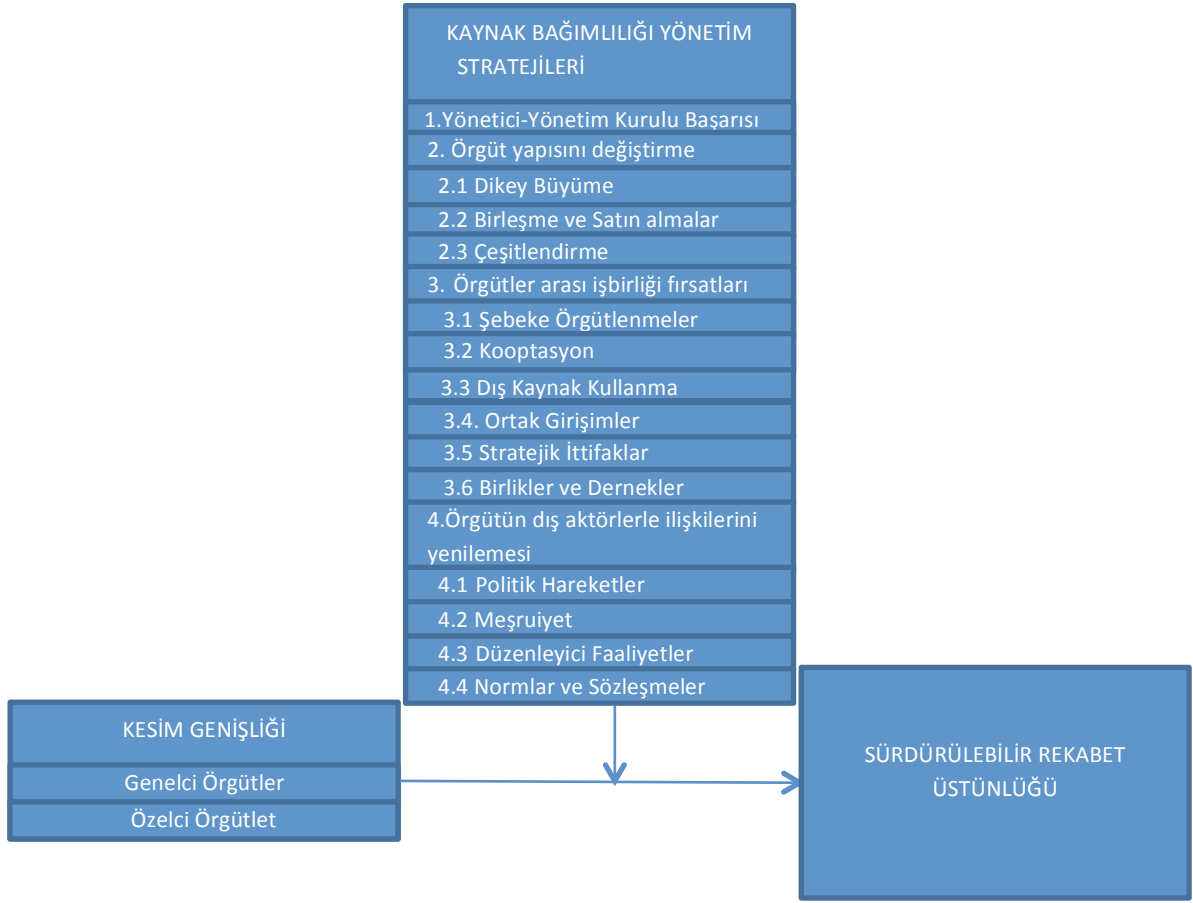
Türkiye'de 1970'li yıllarda sazan ve alabalık yetiştiriciliği ile başlayan su ürünleri yetiştiriciliği, 1980'li yılların ortalarından itibaren Ege ve Akdeniz'de çipura/levrek, 1990'lı yıllarda Karadeniz'de kafeslerde alabalık yetiştiriciliği ve 2000'li yılların başında Ege ve Akdeniz'de orkinos yetiştiriciliğinin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

Araştırmada uygulama alanı olarak 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 gerçekleştirmektedir. Araştırmanın su ürünleri üreticileri üzerinde yapılmasının nedeni aynı sektörün içerisinde genelci ve özelci örgütlerin beraber yaşıyor olmasıdır. Araştırma yapılan firmalarının üretiminin Muğla il üretiminin üzerinde olmasının sebebi araştırma yapılan genelci örgütlerin sektör lideri olması ve Muğla ili dışında da üretim yapıyor olması nedeniyledir.

Araştırmaya konu olan genelci örgütler açık denizde levrek ve çipura üretimlerini gerçekleştirmektedirler. Özelci örgütlerin kullandığı toprak havuz balıkçılığı yapılan bu 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 değişerek ve toprak havuz balıkçılığı için kullanılmaya başlanmıştır (Tezel ve Güllü, 2017, s.129).

3.2. Araştırmanın Modeli

Su ürünleri sektöründe yer alan genelci ve özelci örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için uygulamakta oldukları kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin araştırılması Şekil 1. 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 bağımlılığını azaltma stratejileri belirlenerek genelci ve özelci örgütlerde nasıl farklılaştığı araştırılmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.3. Veri Toplama 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.

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış formda genel bilgiler, kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin boyutları araştırıldığı ikinci bölüm, üçüncü bölümde sektörün ürünlerini arz ettiği piyasalar araştırılmış, dördüncü bölümde ise ikame ürünlerin yarattığı tehdit araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara, verilen cevapların sıklıklarının belirlenmesi yoluyla ulaşılmıştır.

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 ulaşılan kadar

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

4. BULGULAR

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

Su ürünleri sektöründe balık üretimi için bulunması gereken şartlar şunlardır: 1. İklim 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 iklim 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 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 artırılabilir 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 Tablo 2.'de sunulmuştur.

Tablo 2. Su Ürünleri Yetiştiricilik Değişkenleri

	Genelci Örgütler - Özelci Örgütler	Genelci Örgütler - Özelci Örgütler
1. İklim 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’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 konulmuştur. 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 kapsamaması 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 2. de sunulmuştur.

Tablo 3. 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. Bu nedenle incelenen örgütler en az 7 yıl ve üzeri süredir faaliyetlerini devam ettiren firmalar arasından seçilmiştir.

4.2. Üretime İlişkin Bulgular

Levrek ve Çipura üretiminde ülkemizin yıllık üretim miktarını 178.119 ton dur (SÜYT, 2017). Bu büyüklüğü bir kaynak kümesi olarak değerlendirdiğimizde ve kübik bir düzleme Nişin büyüklüğünü görebilmemiz için dönüştürdüğümüzde

$$d^3=178.119 \Rightarrow d=56,26$$

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;

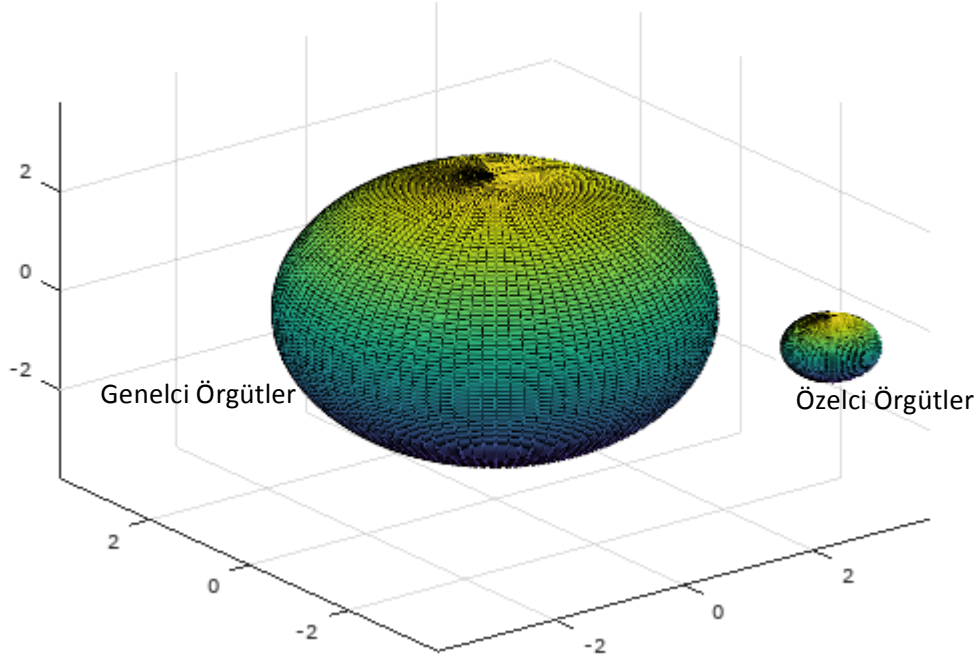
$$“\text{Üretim büyüklüğü} = \frac{4}{3} \times \pi \times r^3”$$

Formülünden çekilerek r değeri bulunmuştur*.

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

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

* Grafik Octave programında hazırlanmıştır.



Grafik 1. Genelci ve Özelci Örgütlerin Evrende Kapsadığı Niş Büyüklüklerinin Karşılaştırılması

Araştırma evreninde genelci örgütlerin toplam üretimi yıllık 172.882 tondur. Özelci örgütlerin yıllık üretimi 5.237 tondur. Araştırma örnekleminde genelci örgütlerin yıllık üretimi 86.710 ton Özelci örgütlerin üretimi ise 1.003 tondur. Genelci örgütlerin yıllık üretimi özelci örgütlere göre çok daha büyükken genelci örgüt sayısı 67 özelci örgütlerin sayısı ise 158 olarak bulunmuştur. Kâr oranları incelendiğinde genelci örgütlerin yıllık Kâr ortalamaları %9 iken Özelci örgütlerin ise %18 olarak bulunmuştur. Genelci örgütlerin yıllık geliri 2.338.000.000 ₺ iken özelci örgütlerin 29.700.000 ₺ olarak bulgulanmıştır. Genelci örgütlerin ihracat eksenli çalıştığı görülürken (%76,29), özelci örgütlerin ise yurt için pazar odaklı (%92,5) çalıştığı görülmüştür. Genelci ve özelci örgütlerin kuruluş yılları ortalamalarına bakılarak yaşları incelendiğinde genelci örgütlerin 1998, özelci örgütlerin 2004 yıllarında kurulmuş oldukları görülmüştür. Bir başka deyişle genelci örgütler ortalama 20 yaşında özelci örgütler 14 yaşındadır.

Tablo 3. Genelci Örgütler Üretim Kapasitesi

Örgüt Türü	Üretim (Ton)	Örneklem Üretimi (Ton)	Toplam Şirket Sayısı	Kâr Ort. Oranı	Toplam Yıllık Gelir	Yurt İçi Pazar	İhracat	Kuruluş Yıl Ort.
Genelci Örgütler	172.882	86.710	67	%9	2.338.000.000 ₺	23,71%	76,29%	2004
Özelci Örgütler	5.237	1.003	158	%18	29.700.000 ₺	92,50%	7,50%	1998

4.3. Kaynak Bağımlılığı Azaltma Stratejilerine İlişkin Bulgular

Yarı yapılandırılmış form ile toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan içerik analizi sonrasında örgütlerin uyguladığı kaynak bağımlılığı azaltma stratejilerinin sıklıkları belirlenerek bulunan bulgular şu şekildedir:

1. Kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinden *yöneticilerin - yönetim kurullarının başarısının* 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 örgütler kapasitelerini artırma 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 gerçekleştirmektedir. Özelci örgütlerin gerçekleştirdiği satın almalar ise yatay büyümeyi sağlamaktadır.
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 ortak girişimlerin görülmesinde zorluk yaşandığı, bu durumun kooperatif kurulması yoluyla üstesinden gelinmesine çalışıldığı görülmüştür.
9. Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden *stratejik ittifakların* 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 bulgulanmıştır.
11. Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden *birlikler* ve *dernekler* sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisinin genelci örgütlerde çok yüksek

- olduğu, özselci örgütlerin üretim ve mali güçlerinin düşüklüğünden dolayı birlik ve dernekleri daha etkisiz kullandığı görülmüştür.
12. Hem genelci örgütler hemde özselci örgütler kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden *politik hareketlerin* sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kazanmak için etkin şekilde kullanmaktadır. Genelci örgütler politik hareketleri çok daha etkin, profesyonelce ve güçlü şekilde kullanırken, özselci örgütler bireysel ilişkileri ile politik hareketleri kullanma eğilimindedir.
 13. Hem genelci örgütler hemde özselci örgütler *meşruiyetlerini* sağladıklarını ifade etmişlerdir. Özselci 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, özselci örgütler coğrafi işaret alma gibi uygulamalarla ürün farklılıklarını vurgulama eğilimindedirler.
 14. 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. Özselci örgütler ise güçsüz olduklarını belirterek sözleşmelerinin kendilerine avantaj sağlamadığını belirtmişlerdir.

4.4. Örgüt Pazarlarına ilişkin bulgular

1. Özselci örgütler yurt içi pazarın, üst fiyatına odaklanırken, genelci örgütler kitle üretimi ile ihracat ağırlıklı olarak genel halka odaklanmaktadır.
2. Küçük genelci örgütler kaynak akışlarını sağlayabilmek için büyük genelci örgütlerle koordineli olarak çalışmak durumundadırlar.
3. Genelci örgütlerin %23,71 iç piyasaya %76,29 dış piyasaya göre çalışırken, özselci örgütler %92,5 iç piyasaya, %7,5 ihracata yönelik çalışmaktadır.

4.5. Diğer Bulgular

1. Genelci ve özselci örgütler içinde ikame ürünler tehdit oluşturmamaktadır.
2. Özselci örgütlerin bildirmiş oldukları kâr ortalaması %9 iken genelci örgütlerin bildirdiği kâr ortalaması %18'dir.
3. Genelci örgütlerde toplam 4999 kişi çalışırken özselci örgütlerde 90 kişi çalışmaktadır.
4. Genelci örgütlerin toplam cirosu 2.338.000.000 Türk Lirası iken Özselci örgütlerin yıllık cirosu 29.700.000 Türk Lirasıdır.
5. Araştırma kapsamında incelenen genelci örgütlerin ortalama yaşam süresi 20 yıl özselci örgütlerin ise 14 yıl olarak bulunmuştur.

5. Sonuç ve Tartışma

Gerçekleştirilen araştırma sonucunda bir organizasyonun veya işletmenin ürün veya hizmetini diğer rakiplerinden çeşitli boyutlarıyla farklı 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, özselci örgütlerin farklılaşma eksenli olarak kaynak bağımlılığı stratejilerini kullandığı tespit edilmiştir.

Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinden sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmek için genelci örgütlerde özelci örgütlere göre uygulanan stratejiler farklılaşmaktadır. 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 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 yapılmaktadır.

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 belirlemek için 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 kullanılamamaktadır.

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 çalışmak durumundadırlar. Özelci örgütlerin müşterileri hal toptancıları ve otel-restoran-kafeterya 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 özelci örgütler genelci örgütlere göre daha yüksek kâr oranına sahiptirler.

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

Kaynakça

- 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
- Amburgey Terry L. ve RAO H. (1996), “Organizational Ecology: Past, Present, and Future Directions”, *Academy of Management Journal*. Vol:39 No.5
- Barney Jay B. ve Hesterly William S. (2015), “Strategic Management and Competitive Advantage Concept and Cases”, Global Edition, Edinburgh:Pearson Education Limited
- 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
- Black Stewart J. ve Porter Lyman W. (2000), “Management Meeting New Challenges”, First Edition, New Jearsey:Prentice Hall
- Chase Jonathan M. ve Leibold Mathew A. (2001), “Echological Niches Linking Classical and Contemporary Approaches”, First Edition Chicago:The University of Chicago Press
- Çakırer, M. A. (2015), “Niş Pazar Girişimciliği”, 2. Baskı. Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım
- 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. (2010), “Organization Theory and Design”, Tenth Edition, South-Western Cengage Learning
- Donaldson L. (1996), “For Pozitivist Organization Theory”, First Published, London: Sage Publications
- Ekingen G. (1983), “Su Ürünleri ve Balıkçılık”, Ankara:Fırat Üniversitesi Veteriner Fakültesi Yayınlar:32/14
- Giller P. S. (1984), “Community Structure and the Niche”, First Published.London:Chapman and Hall 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
- Hillman Amy J., Withers Micheal C., Collins Brian J. (2009), “Resource Dependence Theory”, *Jornel of Management* 35(6): 1404-1427, <http://jom.sagepub.com/content/35/6/1404>

- Hitt M. A., Ireland, D. R. ve Hosisson, R. E. (1995), “Strategic Management: Competiveness and Globalization”, 6. Baskı, Stpaul, West Publishing
- 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
- Koontz H. (1980), “The Management Theory Jungle Revisited”, Academy of Management Review 1980, Vol. 5, No. 2, 175-187
- 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
- Kapoor A. ve Kulshrestha C. (2011), “Branding and Sustainable Competitive Advantage:Building Virtual Presence”, Hersey:Business Science Reference
- 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
- 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://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.911579>, Erişim Tarihi:26.01.2015
- 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>
- Marşap A. (2017), “Çağdaş Stratejik Yönetişim Global Strateşim Sistemi”, 1.Basım, Ankara:Nobel Yayıncılık
- Miles, Jeffrey A. (2012), “Management and Organization Theory”, San Francisco:Jossey-Bass
- 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
- Pfeffer Jeffrey ve Salancik Gerald R. (2003), “The External Control of Organizations”, California:Stanford University Press
- Rothaermel Frank T. (2017), “Strategic Management”, Third Edition,New-York:McGraw-Hill Education
- Robbins S. (1987), “Organization Theory”, Second Edition, New Jearsey:Printece-Hall Inc.
- 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”, Örgüt Kuramları”, Sözen H. Cenk ve Basım H. Nejat. (Der.). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Sargut S. ve Özen Ş. (2012), “Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme”, içinde: Örgüt Kuramları”, Sözen H. Cenk ve Basım H. Nejat. (Der.). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- 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
- 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-25072017.pdf> Erişim Tarihi:05.10.2017
- 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, (2017), “Su Ürünleri İstatistikleri”, Kaynak: <https://www.tarim.gov.tr/sgb/Belgeler/SagMenuVeriler/BSGM.pdf> Erişim Tarihi:19.02.2018
- 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
- Yeloğlu H. O. (2012), “Örgütsel Ekoloji”, içinde: Örgüt Kuramları”, Sözen H. Cenk ve Basım H. Nejat. (Der.). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

A Research on The Effect of Resource Dependence Decreasing Strategies to Competitive Superiority

Hamit İZDAŞ

Marmara University

Institute of Social Sciences,

İstanbul, Turkey

orcid.org/0000-0001-7847-3383

hamitizdas@gmail.com

Extensive Summary

1-Introduction

The theory of resource dependence assumes that organisations are controlled by their environment within the framework of an open system approach, but managers can learn to manage these external pressures. (Hatch, 1999, s.78).

Resources must carry the following features in order to create a dependency;

1. Are resources important to the organization?
2. What is the share of resource purchases in the organization's inputs or outputs?
3. Are the options limited to supplying the source?

The concept of niche is defined as the place where organizations or species have all the necessary resources to exist in the field of management and organization. (Chase ve Leibold, 2001, s.5). The environmental width that hosts the resources that organizations have acquired in order to sustain their lives is defined as "niche width".

In a population, organizations can reproduce themselves in different situations, the general organization is called. As a population width, organizations are called private organisations if they have limited tolerance. Generalist organisations are more oriented towards heterogeneous sources; Special organizations are more oriented towards homogenous resources. (Yeloğlu, 2010, s.204).

The concept of competitive superiority used in strategy approach is not an absolute concept, but a relative concept. It can be mentioned that a company or organization has achieved superior performance and competitive superiority if it exceeds other organisations or industry averages. If the organization's competitive superiority covers long time, it can be mentioned in the sustainable competitive superiority (Rothaermel, 2017, s.8).

The 5 Resource Dependence Mitigation strategy (mergers, joint ventures, board of directors, political movements and executive success), expressed by Hilman and his colleagues, is examined by Pfeffer, but rather than examining it, Addressing the holistic approach is expressed to provide a more conceptual framework (Hilman ve diğ., 2009, s.1415-1416).

Finkelstein indicates that there is a need for work that takes different methods together (Üsdiken, 2010, s.109). Pfeffer stated that Finkelstein must be tested as a hypothetical in the temporal spatial in different social contexts (Pfeffer and Salancik,

2003, XXIV). It is stated by the Exponis that it can also contribute to the theory of resource dependence by the examination of the companies in Turkey (Üsdiken, 2012, p. 132). Organizational ecology and resource addiction theories are aimed to be evaluated in the context of Turkey and in the framework of cutting width theory, as Uldrich and Barney work in 1984 (Yeloglu, 2012, p. 214) together.

In addition to the 5 strategies that have expressed in the theory of resource addiction in the article study, the resource dependency management, which will be questioned in terms of the strategic article expressed by the daft (Daft, 2010, p. 59) Strategy with regard to perspectives Strategies are as follows:

1. Success of managers and board directors
2. Changing organizational structure
 - a. Vertical integration
 - b. Merger and acquisition
 - c. Diversification
3. Inter-Organization cooperation opportunities
 - a. Network organizations
 - b. Coopitation
 - c. Outsourcing
 - d. Joint ventures
 - e. Strategic alliances
 - f. Unions and associations
4. Renew the organization's relations with external actors
 - a. Political movements
 - b. Legitimacy
 - c. Regulatory activities
 - d. Norms and contracts

2. Method

Research Universe and sampling

As a field of application in the research, the companies that grow sea bass and bream are selected in the aquaculture sector. In the sample of the study, eighteen companies in Mugla (Milas-Bodrum) region were selected. Nine of these firms are general, and nine are special firms. The research sample corresponds to 49,41% of the entire universe.

3. Findings

The success situation of the general and the private organizations in the sustainable competition has been proven to be a regular superiority for the private organizations, in the form of normal dominance for the global organizations. Related findings table 1. Also presented.

Table 1. Sustainable competitive superiority

Organization Type	Precious	Rare	Hard to imitate	to Inability to substitute	Success Status
Special organizations	Yes	Yes	Yes	Yes	Continuous superiority
General organizations	Yes	No	Yes	Yes	Normal superiority

After determining that the resource-based approach and the general and private organizations have the competitive superiority, the survival times of general and private organisations with a market-based perspective and whether they have a sustainable competitive superiority It is considered a decisive factor. Therefore, the surveyed organisations have been selected among the firms that have continued their activities for at least 7 years and more.

Findings on resource dependence mitigation strategies

1. The impact of managers-management boards on the success of the strategy of managing resource dependence is greater than the size of the work they address in general organizations, according to the special organizations. This effect is not related to efficiency and is related to effectiveness.

2. The impact of the strategy of managing resource dependence on the sustainable competitiveness of vertical growth has been observed that general organisations use this method much more than the special organizations, and the capacity of the private organizations to increase their capacities They can choose vertical growth when they're on their way.

3. In general and private organizations, the mergers are invisible. Purchases are observed in both types of organizations.

4. Diversification of the general organizations, the diversification of the dependent diversification, the variations made by the special organizations in the form of independent diversification.

5. The network organizations used to reduce resource dependence of circular organisations are in the internal and balanced network organization structure and the networks used by the special organizations are in the structure of dynamic network organization.

6. The strategies for reducing resource dependence have been observed not to be used in both general and private organizations.

7. The effect of outsourcing to resource dependence is observed in all business areas except for the main work in special organizations when it is aimed at supporting functions in general organizations.

8. Joint ventures from the strategies for reducing resource dependence have been determined to be seen in general organizations. Private organizations have difficulty in seeing joint ventures due to the problem of intimacy and trust, and this situation has been seen to overcome through the establishment of cooperative.

9. Determining the prices of general organisations in the sustainable competitive superiority of strategic alliances from strategies for reducing resource dependence (with gentleman agreements), providing social legitimacy and managing legal legislation In a very easy way, it is determined that the alliances in the special organizations are much less apparent.

10. The small production capacity of the general organizations has been found to establish an alliance with the major global organisations in order to sustain their lives.

11. Unions and associations from the strategies for reducing resource dependence are very high in the global organizations of the impact of sustainable competitiveness, because of the low production and financial power of the private organisations, the union and its associations are more ineffective Used.

12. Both general organisations and specialised organisations actively utilize the strategies of reducing resource dependence to gain the superiority of sustainable competitiveness of political movements.

13. Both the general organizations and the private organizations have expressed their legitimacy. Special organizations tend to maintain their legitimacy with product quality, general organizations and brand value. General organizations tend to emphasize product differences with applications such as geographical marking, while the national and international market needs legitimacy to be able to compete with different niches.

14. Organisations tend to grow and in desire, they see the regulatory activities as obstacles according to the organisations that maintain their position.

15. General organisations use contracts to manage resource dependence due to the economic and legitimacy of their power. The private organizations stated that they were powerless and that their contracts did not provide an advantage to them.

Findings on organization markets

1. The private organizations focus on the domestic market, the top price, the general public with mass production and exports mainly to the public.

2. Small general organisations are working in coordination with large general organisations to provide resource flows.

3. 23.71% of the circular organizations are working on the domestic market according to the 76.29% foreign market, while the special organizations work for 92.5% domestic market, 7.5% of exports.

4. Discussion

The cost leadership of circular organizations has chosen the strategies for reducing resource dependence as a axis, and the differentiation of specialized organizations has been determined to use resource dependence strategies as axes.

While private organizations focus on the domestic market, the top price, the general public is focusing mainly on exports with mass production. In order to provide resource flows, small general organisations are working in coordination with the great general. Customers of special organizations are HAL wholesalers and hotel-restaurant-cafeteria firms. 23.71% of the circular organizations are working on the domestic market according to the 76.29% foreign market, while the special organizations work

for 92.5% domestic market, 7.5% of exports. As a profitability, special organizations have higher profit rates than general organizations.

Research on the application of resource dependence mitigation strategies in the group populations of general and private organisations, such as journalism, restaurant and market sectors for further studies, tourism and water products are suggested to investigate the niche conflicts arising out of their populations sharing the same work and the solution paths within the framework of the theory of resource dependence of these conflicts.