



**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KAYNAK BAĞIMLILIĞI DÜZEYİNİN REKABET STRATEJİLERİ**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN**  
**DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Doktora Tezi

Hatice UÇAK

Danışman

Doç. Dr. Metin KAPLAN

Nevşehir  
KASIM 2020

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.




Tezi Hazırlayan


Hatice UÇAK

## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

  
Tezi Hazırlayan  
Hatice UÇAK

  
Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Metin KAPLAN

  
İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı  
Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Metin KAPLAN danışmanlığında Hatice UÇAK tarafından hazırlanan “Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

### Jüri

Danışman : Doç.Dr. Metin KAPLAN

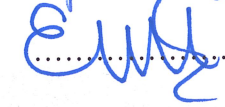
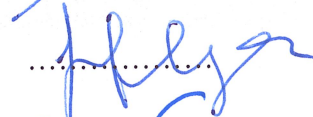
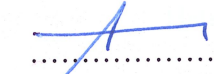
Üye : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye : Doç.Dr. İbrahim İLHAN

Üye : Dr.Öğr.Üyesi F.Ferhat ÇETİNKAYA

Üye :Dr.Öğr.Üyesi Emine ŞENER

İMZA



### ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 27/11/2020 tarih ve 220/11/1029 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr.Lokman TANRIKULU

Enstitü Müdürü



## TEŞEKKÜR

Doktora eğitimimde tez konusu belirleme ve tez yazım aŐamalarının tamamlanmasında beni yönlendiren değerli danışmanım Doç.Dr. Metin KAPLAN'a, çalışmada ölçeklerin oluŐturulmasında ve değerlendirme aşamasında desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İŞletme Anabilim Dalında doktora sürecindeki hocalarıma ve Sosyal Bilimler Enstitüsü personeline ve doktora sürecinde bana evirilerim konusunda destek olan ve farklı bakış açıları beni motive eden sevgili kızlarım Nil ERDEN ve Egesu ERDEN'e teşekkür ederim.

Nevşehir 2020

Hatice UÇAK

## ÖZET

# KAYNAK BAĞIMLILIĞI DÜZEYİNİN REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

**Hatice UÇAK**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ağustos 2020**

**Danışman: Doç. Dr. Metin KAPLAN**

Türkiye’de özel hastanelerin faaliyetleri üzerinde kaynak bağımlılığının etkilerini ele alan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bununla birlikte bu sektörde kaynak bağımlılığı boyutlarının rekabet stratejileri üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara da rastlanmamaktadır. Bu alanda bulgu eksikliğini gidermek ve özel hastanelere strateji geliştirme konusunda politika önerileri geliştirmek için bu çalışma tasarlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, kaynak bağımlılığı düzeyinin, rekabet stratejileri üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu değişkenler arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü oynayıp oynamadığını tespit etmektir. Araştırmanın örneklemini Türkiye’deki özel hastanelerde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır (n=199). Bu çalışmanın verileri, Fink ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen Kaynak Bağımlılığı Yaklaşım Ölçeği, Parnell (2011), Zahra ve Covin (1993), Karacaoğlu (2011), Bakoğlu (2010) çalışmalarından uyarlanan Rekabet Stratejileri Ölçeği ve Matanda ve Freeman’ın (2009) Algılanan Çevresel Belirsizlik Ölçeği’ni kapsayan bir anket yardımıyla toplanmıştır. Model ve hipotezleri test etmek için basit doğrusal regresyon analizi, çoklu regresyon analizi ve üç aşamalı moderatör değişkenli hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, kaynak bağımlılığının boyutlarından varlık özgüllüğü, kaynak bulunurluğu belirsizliği ve kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı maliyet liderliği stratejisini pozitif ve anlamlı şekilde etkilerken, bu boyutlardan sadece varlık özgüllüğünün farklılaştırma stratejisini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Buna karşın; kaynak bağımlılığının boyutlarının hiçbirinin odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir. Ayrıca algılanan çevresel belirsizliğin maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Öte yandan kaynak bağımlılığına dair algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda kaynak bağımlılığının boyutlarından esneklik ile

farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde kaynak bağımlılığına dair algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda kaynak bağımlılığının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile hem maliyet liderliği stratejisi hem de farklılaştırma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte kaynak bağımlılığına dair algılanan çevresel belirsizliğin hem düşük hem de yüksek olduğu durumlarda kaynak bağımlılığının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile odaklanma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca Türkiye’de özel sağlık işletmelerinin kaynak bağımlılığı nedeniyle dışa bağımlı oldukları, kaynak temini açısından tedarikçi ilişkisinin önemli olduğu ve özel hastanelerin neredeyse yarısının sahip oldukları kaynakları etkili kullanmadıkları tespit edilmiştir. Kaynak bağımlılığı ile ilgili belirsizlikleri azaltmak özel hastanelerin en yaygın yararlandıkları yöntemlerinin “Reklam ve Halkla İlişkiler”, “İşbirliği Yapma” ve “Sözleşmeli Üretim veya Hizmet” olduğu ortaya konmuştur. Sonuçta: Araştırmanın bazı kısıtlarının bulunduğu vurgulandıktan sonra, özel hastane yöneticilerine konu ile ilişkili araştırma bulgularına dayalı olarak bazı önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca gelecekte benzer konularda yapılacak araştırmalara ilişkin de öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kaynak bağımlılığı, rekabet stratejileri, algılanan çevresel belirsizlik, özel hastaneler

**ABSTRACT**

**THE EFFECT OF RESOURCE DEPENDENCE LEVEL ON  
COMPETITIVE STRATEGIES: MODERATING ROLE OF PERCEIVED  
ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY**

**Hatice UÇAK**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences**

**Department of Business Administration, M.B.A, July 2020**

**Supervisor: Doç. Dr. Metin KAPLAN**

The studies addressing the effects of dependence on resources on the activities of private hospitals in Turkey is quite limited. However, there are no studies examining the effects of the dimensions of resource dependence on competitive strategies in this sector. This study was designed to address the lack of evidence in this area and to develop policy recommendations for strategy development for private hospitals. The purpose of this study is to reveal the effects of resource dependence level on competitive strategies and to determine whether perceived environmental uncertainty plays a moderator role in the relationship between these variables or not. The sampling of the study consisted of executives employing in private hospitals in Turkey (n = 199). Data obtained by the help of a questionnaire including resource dependence scale developed by Fink and other (2006), competitive strategies scale adapted by studies of Parnell (2011), Zahra and Covin (1993), Karacaoglu (2011) and Bakoglu (2010), and perceived environmental uncertainty scale developed by Matanda and Freeman (2009) in this study. Linear Regression Analysis, Multiple Regression Analysis and a three-step moderated hierarchical regression analysis were used to test the models and hypotheses.

According to the findings of the research, it has been determined that while asset specificity, resource availability uncertainty, and resource interdependence as the dimensions of resource dependence affect the cost leadership strategy positively and significantly, only the dimension of asset specificity affects the differentiation strategy positively and significantly. On the other hand, it was observed that none of the dimensions of resource dependence had a significant effect on the strategy of focus. Moreover, it has been observed that perceived environmental uncertainty has a positive effect on cost leadership, differentiation and focusing strategies. On the other hand, in cases where perceived environmental uncertainty is high, it has been shown that perceived environmental uncertainty have a moderating effect between the dimension of flexibility of resource dependence and differentiation strategy. Similarly, in cases where perceived environmental uncertainty regarding resource dependence is high, it has been determined that perceived environmental uncertainty has a moderating effect in the relationship between technological uncertainty, which is one of the dimensions of resource dependence and, both cost leadership strategy and differentiation strategy. However, in cases where perceived environmental uncertainty regarding resource dependence is both low and high, it has been determined that perceived environmental uncertainty has a moderating



effect in the relationship between technological uncertainty which is one of the dimensions of resource dependence. and the strategy of focus. Furthermore, it stated that they are foreign-dependent because of the resource dependence of private health organizations in Turkey, supplier relationships is important in terms of providing resources and private hospitals have the resources they have almost half were found to use effectively. It has been demonstrated that the most common methods used by private hospitals to reduce uncertainties regarding resource dependence are advertising and public relations, cooperation and contractual production or service. As a result, after emphasizing that the research has some limitations, some suggestions were made to private hospital managers based on the research findings related to the subject and suggestions for future research on similar topics were presented.

**Key words:** Resource dependence, competitive strategies, perceived environmental uncertainty, private hospitals

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	viii
KISALTMALAR.....	xv
TABLolar LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	6
KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ .....	6
2.1. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	6
1.2. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI.....	8
1.3. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ ÖZELLİKLERİ .....	12
1.4. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ BOYUTLARI .....	13
1.5. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMINI OLUŞTURAN TEMEL KAVRAMLAR	
21	
1.5.1. Kaynak.....	22
1.5.2. Bağımlılık.....	22
1.5.3. Kuramların Bağımlılığa Bakışı.....	23
1.5.4. Güç .....	27
1.5.5. Politika Kavramı.....	28

1.5.6. Özerklik .....	30
1.5.7. Çatışma .....	30
1.5.8. Meşruiyet .....	32
1.5.9. Uyum .....	32
1.5.10. Belirsizlik .....	33
<b>1.6. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMINA YÖNELİK ELEŞTİRİLER .....</b>	<b>34</b>
<b>1.7. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ DİĞER KURAMLARLA İLİŞKİSİ</b>	<b>35</b>
<b>1.8. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI VE ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİLERİN DURUMU .....</b>	<b>37</b>
<b>1.9. KAYNAK BAĞIMLILIĞININ YÖNETİLMESİNDE UYGULANAN EYLEM VE STRATEJİLER .....</b>	<b>38</b>
1.9.1. Birleşme / Satın Almalar .....	39
1.9.2. Ortak Girişim (Joint Venture).....	43
1.9.3. Yönetim Kurulları /Kooptasyon .....	45
1.9.4. Politik Eylemlere Girişme .....	48
1.9.5. Üst Düzey Yönetici Değişiklikleri .....	49
<b>1.10. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞIMLILIKLARIN YAPISINI DEĞİŞTİRMEYE YÖNELİK STRATEJİLER.....</b>	<b>50</b>
<b>1.11. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMINA YÖNELİK ÖNERİLER .....</b>	<b>52</b>
<b>1.12. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI</b>	<b>53</b>
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>56</b>
<b>REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ .....</b>	<b>56</b>
<b>2.1. REKABET KAVRAMI .....</b>	<b>57</b>

<b>2.2. REKABET STRATEJİLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....</b>	<b>58</b>
<b>2.3. TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDE REKABET TEORİLERİ .....</b>	<b>59</b>
<b>2.4. REKABET STRATEJİLERİ .....</b>	<b>63</b>
<b>2.5. REKABET STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER.....</b>	<b>65</b>
<b>2.6. REKABETİ GÜDÜLEYEN GÜÇLER .....</b>	<b>66</b>
<b>2.7. REKABET STRATEJİLERİNİN AVANTAJLARI.....</b>	<b>72</b>
<b>2.8. REKABET STRATEJİLERİNİN DEZAVANTAJLARI .....</b>	<b>72</b>
<b>2.9. REKABET STRATEJİSİNİN BOYUTLARI.....</b>	<b>73</b>
<b>2.10. GENEL REKABET STRATEJİLERİ (PORTER'IN JENERİK STRATEJİLERİ)</b>	<b>75</b>
<b>2.10.1. Maliyet Liderliği Stratejisi .....</b>	<b>76</b>
<b>2.10.2. Farklılaştırma Stratejisi .....</b>	<b>79</b>
<b>2.10.3. Odaklanma Stratejiler .....</b>	<b>84</b>
<b>2.10.4. Birleşik Rekabet Stratejileri .....</b>	<b>88</b>
<b>2.10.5. Arada Sıkışıp Kalmak .....</b>	<b>89</b>
<b>2.11. GENEL/JENERİK STRATEJİLER İÇİN GEREKLİ OLAN KAYNAKLAR</b>	<b>90</b>
<b>2.12. ÖRGÜTLERDE UYGULANAN DİĞER REKABET STRATEJİLERİ..</b>	<b>91</b>
<b>2.12.1. Risk ve Davranış Zamanlaması Açısından Rekabet Stratejisi .....</b>	<b>91</b>
<b>2.12.2. Miles ve Snow'un Sınıflandırdığı Kültür Tipleri ve Uygulayabilecekleri Stratejiler .....</b>	<b>93</b>
<b>2.12.3. Ansoff: Strateji Elemanları Analizi ve Büyüme Matrisi.....</b>	<b>95</b>
<b>2.12.4. Mintzberg: Farklılaştırma Stratejisi.....</b>	<b>96</b>

2.12.5. Mavi Okyanus Stratejisi.....	97
2.12.6. Mor İnek .....	99
<b>2.13. REKABET STRATEJİLERİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI</b>	<b>100</b>
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>106</b>
<b>ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK.....</b>	<b>106</b>
<b>3.1. ÇEVRE KAVRAMI .....</b>	<b>106</b>
3.1.1. Örgütsel Çevre .....	107
3.1.2. Çevre Koşulları .....	109
3.1.3. Örgüt Çevresinin Etkileri.....	110
3.1.4. Çevresel Belirsizlik.....	111
3.1.5. Çevresel Belirsizliğin Boyutları .....	113
3.1.6. Çevresel Belirsizliğin Türleri.....	114
<b>3.2. ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK.....</b>	<b>115</b>
<b>3.3. ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN BOYUTLARI .....</b>	<b>118</b>
<b>3.4. ÇEVRESEL BELİRSİZLİKLE MÜCADELEDE UYGULANAN STRATEJİLER</b>	<b>121</b>
<b>3.5. ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA</b>	<b>123</b>
<b>BULGULARI.....</b>	<b>123</b>
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>125</b>
<b>KAYNAK BAĞIMLILIĞI DÜZEYİNİN REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ</b>	<b>ETKİSİ: ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ</b>
<b>4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>126</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....</b>	<b>127</b>
4.2.1. Evren ve Örneklem .....	127

4.2.2. Ölçekler .....	127
4.2.3. Model ve Hipotezler .....	130
4.2.4. Veri Analiz Yöntemleri.....	136
<b>4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI .....</b>	<b>137</b>
4.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	137
4.3.2. Örgütsel Hedeflere Yönelik Bulgular.....	141
4.3.3. Hastanelerin Çevresel ve Kaynak Bağımlılığı İle İlgili Belirsizlikleri Azaltma Stratejileri .....	143
4.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi Yönelik Analizler.....	146
<b>SONUÇ .....</b>	<b>218</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>226</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>236</b>
<b>EK 1 ANKET FORMU .....</b>	<b>236</b>
<b>EK-2: ANALİZ .....</b>	<b>243</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>292</b>

## KISALTMALAR

**KBY:** Kaynak bağımlılığı kuramı

**ES:** Esneklik,

**GK:** Güç Kullanımı,

**İO:** İlişkisel Odak,

**KBB:** Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği,

**KBY:** Kaynak bağımlılığı kuramı

**KKB:** Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı,

**KO:** Karşılıklı Olma,

**KY:** Kaynak Yoğunluğu,

**RB:** Rol Bütünlüğü,

**TB:** Teknolojik Belirsizlik,

**VÖ:** Varlık Özgüllüğü,

**MLS:** Maliyet Liderliği Stratejisi,

**FS:** Farklılaştırma Stratejisi,

**OS:** Odaklanma Stratejisi

**ACB:** Algılanan Çevresel Belirsizlik,

**ÇD:** Çevresel Değişkenlik,

**PD:** Pazar Dalgalanma

**RY:** Rekabet Yoğunluğu

**ABD:** Amerika Birleşik Devleti

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1- 1: Aston Grubu Bağımlılık Ölçeği.....	24
Tablo 1- 2: Güç Sınıflandırılması.....	28
Tablo 2- 1: Tedarik Zinciri Stratejisi Boyutları.....	71
Tablo 2- 2: Rekabet Stratejisi / Önceliğinin Boyutları.....	73
Tablo 2- 3: Mintzberg Farklılaştırma Stratejisi.....	96
Tablo 2- 4: Kızıl Okyanus Stratejisi Karşısında Mavi Okyanus Stratejisi.....	98
Tablo 3- 1: Emery Trist'in Çevre Sınıflaması.....	110
Tablo 3- 2: Çevresel Belirsizlik Matrisi.....	112
Tablo 3- 3: Çevresel Karmaşıklık.....	114
Tablo 4- 1: Kaynak Bağımlılığını Azaltmada Eylemler ve Stratejiler <b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>	
Tablo 4- 2: Kaynak bağımlılığı ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayıları -----	128
Tablo 4- 3: Rekabet Stratejileri Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları -----	129
Tablo 4- 4: Algılanan Çevresel Belirsizlik Ölçeğinin ve Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları -----	130
Tablo 4- 5: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular -----	137
Tablo 4- 6: Hastanelerde Örgütsel Hedeflere Ulaşmada Mevcut Kaynakların Yeterliliği	141
Tablo 4- 7: Hastane Performansının Kaynak Temin Etmedeki İşlevi ve Önemi -----	141
Tablo 4- 8: Hastanelerin Kaynakları Etkili Kullanma Düzeyi-----	142
Tablo 4- 9: Hastanelerin Çevresel ve Kaynak Bağımlılığı İle İlgili Belirsizlikleri Azaltma Stratejileri-----	143
Tablo 4- 10: Araştırma Değişkenleri ile İlgili Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler -----	146
Tablo 4- 11: Kaynak Bağımlılığının Boyutlarının Maliyet Liderliği Stratejisine Etkileri	151
Tablo 4- 12: Kaynak Bağımlılığının Boyutlarının Farklılaştırma Stratejisine Etkileri	154
Tablo 4- 13: Kaynak Bağımlılığının Boyutlarının Odaklanma Stratejisine Etkileri ---	156
Tablo 4- 14: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri ---	158



Tablo 4- 15: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının İlişkisel Odak Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri -----	159
Tablo 4-16: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Güç Kullanımı Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri -----	165
Tablo 4- 17: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Rol Bütünlüğü Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri -----	171
Tablo 4- 18: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Karşılıklı Olma Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri -----	177
Tablo 4- 19: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Esneklik Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri	182
Tablo 4- 20: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Varlık Özgüllüğü Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri -----	188
Tablo 4- 21: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Teknolojik Belirsizlik Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri-----	194
Tablo 4- 22: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Kaynak Yoğunluğu Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri-----	199
Tablo 4- 23: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri -----	204
Tablo 4.24: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının -----	209
Tablo 4- 25:Hipotez Sonuçları -----	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1- 1: Örgütsel Çevrenin Boyutları Arasındaki İlişkiler -----	34
Şekil 2- 1: Rekabet Stratejisi Çarkı-----	65
Şekil 2- 2: Porter’ın Beş Temel Rekabet Gücü -----	67
Şekil 2- 3: Rekabetçi Bakış-----	76
Şekil 2- 4: Pazar Durumuna Göre Farklılaştırma Strateji Çeşitleri -----	80
Şekil 2- 5: Ansoff Matrisi-----	95
Şekil 3- 1: Örgütün Çevresi-----	108
Şekil 4- 1: Kavramsal Araştırma Modeli.....	131
Şekil 4- 2: Algılanan Çevresel Belirsizliğin İlişkisel Odak İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerde Düzenleyici Rolü -----	164
Şekil 4- 3: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Güç Kullanımı İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerde Düzenleyici Rolü -----	170
Şekil 4- 4: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Rol Bütünlüğü İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerdeki Düzenleyici Rolü -----	176
Şekil 4- 5: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Karşılıklı Olma İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerdeki Düzenleyici Rolü -----	181
Şekil 4- 6: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Esneklik İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerdeki Düzenleyici Rolü -----	183
Şekil 4- 7: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Varlık Özgüllüğü İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerdeki Düzenleyici Rolü -----	193
Şekil 4- 8: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Teknolojik Belirsizlik İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerdeki Düzenleyici Rolü -----	194
Şekil 4- 9: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Kaynak Yoğunluğu İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerdeki Düzenleyici Rolü -----	203
Şekil 4- 10: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerdeki Düzenleyici Rolü -----	208

Şekil 4- 11: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerdeki Düzenleyici Rolü----- 213



## **GİRİŞ**

İşletmelerin ihtiyaç duydukları kaynaklara olan bağımlılıklarını azaltma ve dış çevreyi kontrol edebilecek eylem ve stratejileri uygulamaları üzerinde duran kaynak bağımlılığı kuramı Thompson (1967) tarafından ortaya konulmuş, Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından geliştirilmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin, tümüyle kendi kendilerine yeterli olmadığını, gereksinim duydukları kaynakların temini nedeniyle başka kaynak sahipleri ile etkileşime girdiklerinden dış çevreye bağımlı olduklarını ifade eder. Açık sistem anlayışını benimseyen kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin kaynak gereksinimi nedeniyle çevreye bağımlı olduğunu ileri sürer ve örgütlerin kaynak temininde çevrede belirsizlikle karşılaşması durumunda bu belirsizliği azaltma ve yönetme konusunda bazı stratejiler uygulamaları gerektiğini ifade eder (Pfeffer ve Salancik 1978: 258).

Bu kuramda örgütün amacı, çevredeki kıt kaynakların tedariki için diğer örgütlere veya paydaşlara olan bağımlılığı en aza indirmek ve gerekli kaynaklara ulaşabilmek için bu örgütleri ve paydaşları etkilemenin yollarını bulmaktır. Örgütlerin kaynak bağımlılığını yönetebilmesi için, kaynakları tedarik edebilmesi, diğer örgütler üzerinde nüfuzunu kullanması ve çevresindeki diğer örgütlerin gereksinim ve taleplerini karşılaması gerektiğini ileri sürer (Jones 2017: 69).

Bütün işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çeşitli kaynaklara gereksinimleri olduğunu ve işletmelerin bu kaynakların temini için diğer örgütler ile etkileşime girmek ve bağımlılıklarını azaltacak yollar bulmayı amaçlamaktadır. Özellikle sağlık işletmeleri hizmet üreten bir sektör olarak ileri düzey tıbbi teknoloji ve çok sayıda malzeme kalemi ile kaynak bağımlılığını en yüksek düzeyde yaşayan sektörlerden biridir. Bu nedenle çalışmada özel sektör hastanelerin kaynak bağımlılığı konusundaki yaklaşımları, kaynak temininde belirsizliği azaltma yöntemleri, kaynak bağımlılığının rekabet stratejileri üzerindeki etkileri, kaynak bağımlılığı ile rekabet stratejileri ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisi üzerinde durulmaktadır.

Türkiye’de sağlık sisteminin yapısı oldukça karmaşıktır. Sağlık hizmeti üreten işletmeleri; kamu, kamu-özel (yarı kamu), dernek/vakıf ve özel hastaneler oluşturmaktadır. Türkiye’de Sağlık Bakanlığı verilerine (2017) göre; Sağlık Bakanlığı’na bağlı 879 devlet hastanesi, 68 üniversite hastanesi olmak üzere kamuya ait 947 hastane, özel sektöre ait 571 hastane olmak üzere toplam 1518 hastane bulunmaktadır. Ayrıca, kamu-özel ortaklığı ile yapılmış olan 34 entegre sağlık kampüsü hastanesinin sadece 15 tanesi tamamlanmış ve diğerleri proje aşamasındadır (Gökkaya, Eroymak ve İzgüden, 2018: 2237-2238). Türkiye’de toplam hastane sayısı 1533 hastanedir.

Sağlık sektörü, sağlığa doğrudan ya da dolaylı etkide bulunan ürün ve hizmetin nitelikli her ürünü üretmek, arz ve talep etmek ve tüketmek üzere çok farklı üretim alanlarında kurulmuş sistemdir (Sargutan, 2005: 401). Sağlık sektörü, hem toplumsal hem de bireysel yaşamı ve refahı doğrudan etkilediğinden ülkelerin ekonomik performansının ve aynı zamanda gelişmişlik düzeyinin en temel göstergelerinden birisidir. Sağlık hizmetleri, birey ve toplumunun sağlığını koruma ve geliştirme, hastalıkları önleme, erken dönemde tanı koyma, tedavi etme ve rehabilitasyon hizmeti sunma gibi bir dizi hizmeti kapsamaktadır (Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2017: 72-73).

Sağlık sektörünün diğer sektörlerden farklılık gösteren yapısı, sağlıkla ilgili kurum ve kuruluşlara farklı görevler yüklemektedir. Sağlık sektöründe risk ve belirsizliğin varlığı, hizmetin öngörülemez, ertelenemez ve ikame edilemez olması, mal ve hizmetlerin miktar ve fiyatının farklı düzenlemeler ve mekanizmalarla belirlenmesi, vekâlet veren-vekil ilişkisinde asimetrik bilginin mevcudiyeti, kamu denetimlerinin sıklığı ve yaptırım gücünün caydırıcı olması gibi nedenler; bu sektörde kaynak bağımlılığını azaltma yöntem ve stratejilerinin belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca sektördeki aktörlerden hekimlerin sahip olduğu bilgi ve ilişkilerin malzeme alımı ile ilgili yönetsel kararlarda önemli etkisinin olması, tedarikçilerin yöneticiler dışındaki diğer çalışanlar ile ilişki kurabilmesi, politik çevreleri etkileyerek kendi lehlerine düzenlemeler çıkarabilmesi ve hekimlere ürünlerini kullanabilmeleri için teşvikler vermesi gibi faktörler çevresel belirsizliği ve yolsuzluğu

artırabilmektedir. Bu durum sağlık işletmelerini yeni arayışlara ve yeni stratejiler izlemeye zorlamaktadır (Avcı ve Teyyare: 2012:205-210).

Kaynak bağımlılığı kuramı konusunda yeterli ampirik araştırma bulunmadığı gibi bu kuramın rekabet stratejileri üzerindeki etkilerini ele alan çalışmalar da oldukça sınırlıdır (Fink ve arkadaşları 2006; Güner ve Gürler, 2011; İzdaş, 2018). Fink ve arkadaşlarının (2006) çalışmasında kaynak bağımlılığının ilişkisel odak, güç kullanımı üzerindeki kısıtlama, dayanışma, rol bütünlüğü, karşılıklı olma, esneklik, varlık özgüllüğü, teknolojik belirsizlik, kaynak yoğunluğu, kaynak bulunurluğu belirsizliği, kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı olmak boyutlarına dair algılar tespit edilmiştir. Ayrıca bu bağımlılıkların azaltılması için örgütler uygun stratejilere, yöntemlere ve planlara ihtiyaç duymaktadır.

Porter'a göre örgütlerin pazara giriş engelleri, ikame ürünlerin tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve rakipler arası rekabetin şiddeti dikkate alınarak maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden birini veya bunların bir karmasını işletmelerde uygulayabilirler (Porter, 2015:6-48). Bu stratejilerin özel hastanelerde uygulanması konusuna dair tespitlerin şimdiye kadar sınırlı sayıda çalışmada yapılmış olması (Doğan, Bakan ve Hayva, 2017; Akbolat ve Işık, 2012) çalışmanın önemini daha da artırmaktadır.

Milliken (1987: 136), algılan çevresel belirsizliği, bir bireyin örgüt çevresini doğru olarak tahmin etme ile ilgili bilgi eksikliği ya da topladığı bilgileri ilgili ve ilgisiz olarak ayırt edebilme yeteneğinden yoksun olması şeklinde ifade eder. Algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumlarda kaynak bağımlılığının bundan nasıl etkilendiği ve firmaların bu durumda nasıl bir strateji/stratejiler izlediklerini incelemek, işletme açısından beklenen en önemli konulardan biridir. Açık bir sistem olan örgütlerin mal ve hizmet üretmek ve satmak için dış çevreyle karşılıklı bağımlılık içinde olduğu söylenebilir. Bu durumda firmaların kritik girdi temininde bir aksaklık olmaması için istenen ilişkiler oluşturması ve dış öğeleri kontrol etmesi gerekmektedir. Şüphesiz algılanan çevresel belirsizlik durumu ile

ilişkili olarak kaynak bağımlılığının örgütlerin izleyebileceği stratejilerin seçiminde etkili olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Türkiye’de kaynak bağımlılığı kuramına yönelik kısıtlı çalışmaların olması (Üsdiken, 2010: 125-126) ve yöneticilerin çoğunlukla çalışanlarının davranışlarına odaklı birey ve grup düzeyindeki çalışmalara olan ilgisi nedeniyle, bu çalışmanın yönetim yazınında kaynak bağımlılığı kuramının alandaki boşluğu gidermeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca kaynak bağımlılığı ve adı geçen boyutları ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkilerde algılanan çevresel belirsizlik düzenleyici rolü hakkında daha önce herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından; bu araştırma sonuçları literatüre katkı niteliğindedir. Benzer şekilde kaynak bağımlılığının, rekabet stratejilerinin ve algılanan çevresel belirsizliğin ve bu üç değişkenin boyutlarının sağlık sektörü bağlamında teorik olarak ele alınması literatüre farklı bir sektör açısından da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarının faaliyet gösteren hastanelerdeki yöneticilere kaynak bağımlılığı ve rekabet stratejileri konusunda bilgi ve bulgu sunarak, onların kaynak bağımlılığını azaltmaya yönelik uygun stratejiler belirlemede ve uygulamasında yönetici işlevlerini geliştirilmesi açısından da yol gösterici bir nitelik taşıyabilir. Son olarak da özel hastanelerde araştırma modelindeki değişkenler daha önce herhangi bir çalışmada birlikte kullanılmadıkları için çalışma nispeten özgündür. Ayrıca bu çalışmada rekabet stratejileri için yeni bir ölçek oluşturularak alana bir katkı sağlanmıştır.

Araştırmanın amacı, kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisini ortaya koymak ve kaynak bağımlılığının boyutları ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici role sahip olup olmadığını tespit etmektir.

Belirlenen amaç doğrultusunda, Türkiye’deki özel hastanelerde görev yapan yöneticiler üzerinde bir anket çalışması yapılmasının uygun olacağı varsayılmıştır. Bu kapsamda Türkiye ekonomisinde önemli bir paya sahip olan sağlık sektöründe özel hastanelerin kaynak bağımlılık düzeylerinin uyguladıkları rekabet stratejileri üzerinde etkisinin olup olmadığını ve

bu değişkenler arasındaki ilişki de algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını ortaya koymak için çalışmanın evreni, Türkiye’deki özel hastanelerde görev yapan yöneticiler olarak belirlenmiştir.

Bu sorulara cevap aramak amacıyla tasarlanan tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde:* Kaynak bağımlılığı kuramı, kuramın boyutları, özellikleri, kurama yöneltilen eleştiriler, kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili daha önce yapılan çalışmaların bulgularına yer verilmiştir. *İkinci bölümde:* Rekabet kavramı, rekabet stratejisinin tanımı ve özellikleri, Porter’ın rekabet stratejileri, diğer rekabet stratejileri ve konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmaların bulguları ele alınmıştır. *Üçüncü bölümde:* Çevresel belirsizliğin tanımı ve boyutları, algılanan çevresel belirsizlik ve boyutlarının yanısıra algılanan çevresel belirsizlik ilgili önceki araştırmaların bulgularına yer verilmiştir. *Dördüncü bölümde:* Türkiye’deki özel hastanelerde kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi ve bu değişkenler arasındaki ilişki de algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü ile ilgili yapılan ampirik bir araştırmanın bulguları yer almaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Çalışmanın ilk bölümünde kaynak bağımlılığı kuramının tarihsel gelişimi, yönetim yaklaşımlarındaki yeri, kuramın temel varsayımları, özellikleri, kuramının boyutları, kurama yöneltilen eleştiriler, kaynak bağımlılığı kuramın diğer kuramlarla ilişkisi ve kaynak bağımlılığının yönetilmesinde uygulanan eylem ve stratejiler açıklanmıştır. Ayrıca ulusal ve uluslararası literatür taraması sonucu, kaynak bağımlılığı kuramının benzer kavramlar ile olan ilişkisi ve konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kaynak bağımlılığı kuramının ortaya çıkışı, 1950’li yılların sonu ve 1960’ların başında yönetim ve örgütlenme konusunda durumsallık yaklaşımı<sup>1</sup> (koşul bağımlılık) adını alacak araştırmalar ile ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımının temel ilgisi örgüt içi yapıların şekillenmesi ve tasarımına yöneliktir. Durumsallık yaklaşımı, yönetim alanın bu konusunu bir yandan bilimsel tabana yönlendirmekte, diğer yandan ise örgüt yapılarını içsel ve dışsal koşullar ile şekillenen bağımlı bir değişken olarak göstermekteydi. Bu gelişim o yıllarda akademik çalışmalara egemen olan bireysel düzeye odaklı psikoloji geleneğine dayalı yaklaşımdan farklı bir çizgi belirlenmesine yol açmıştır. 1970’lerde gelişen kurumsalcı ve örgütsel ekoloji<sup>2</sup> gibi araştırmalar ile birlikte kaynak bağımlılığı görüşlerinin bu ayrışmanın üstüne gelmesi, yönetim alanını makro ve mikro yönetim, örgütsel davranış ve örgüt kuramı gibi alt alanların ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur. Kaynak bağımlılığı kuramı arkasından geldiği durumsallık yaklaşımıyla birlikte ortak bir yönelimi paylaşmakta ve örgütleri iyi yönetmek ve anlamak için örgüt içine odaklanmak yerine faaliyet gösterdikleri çevreye odaklanmaları gerektiğini ileri sürmektedir (Üsdiken 2010; 78-79).

---

<sup>1</sup> Durumsallık yaklaşımı: Her zaman her yerde geçerli bir örgüt yapısından söz edilemez. Örgütlerle ilgili herşey koşullara bağlıdır (Koçel, 2015: 408-410).

<sup>2</sup> Örgütsel ekoloji kuramı: örgütlerin demografik süreçlerini (yaşam-ölüm döngüsündeki doğal süreçleri) açıklamayı hedefleyen ve çevreleri ile olan ilişkilerini incelerken, örgütsel oyuncuların bilinçli karar vermeleri yerine çevrenin seçiciliğini esas almaktadır (Koçel, 2015: 423).

Aldrich ve Pfeffer (1976), durumsallık yaklaşımının ardından ortaya çıkan kaynak bağımlılığı kuramını bu iki tezin oluşturduğunu ileri sürmektedirler (Aldrich ve Pfeffer, 1976; akt. Üsdiken, 2010: 78-79):

- Örgütlerin ne yaptıkları, amaçlarına ve yöneticilerine göre değil, çevresel baskı ve sınırlılıklarına bağlı olduğudur. Örgütler dışarıdan gelen bu baskı ve kısıtlılıklara yalnızca uyum göstermekle kalmayıp, çevreyle olan ilişkilerini kendi çıkarları yönünde yönetme çabası içindedirler.
- Gücün, örgütlerin içyapıları içinde önemli bir rol üstlendiği ve dolayısıyla yönetsel karar alma basamaklarının siyasi bir nitelik taşıdığıdır.

1950-1970 döneminde, örgütlerin toplumda güçlü sosyal aktörler olduğu, toplumun ve ekonomik durumun anlaşılmasında örgütlerin anlaşılmasının önemli olduğu görüldüğünden, örgüt çalışmalarına ilgi artmış ve bu gelişme örgüt yaklaşımlarının temelini oluşturan yeni yeni kuramların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu yeni kuramlar; DiMaggio ve Powell (1983) yeni kuramsal kuram<sup>3</sup>; Williamson (1975) işlem maliyet kuramı<sup>4</sup> ve Pfeffer ve Salancik (1978) kaynak bağımlılığı kuramıdır.

Kaynak bağımlılığı kuramının temeli Thompson'a (1967) dayanmakla birlikte yaklaşım Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından geliştirilmiştir. 1967 yılında Thompson, kaynakların örgüt dışından örgüt içine akışını ve bu akıştaki belirsizliği incelemiş ve kurama ışık tutan bulgular elde etmiştir. Örgütler arası güç-bağımlılık ilişkilerinin yanı sıra örgütü dış etkilere korumak için neler yapılması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda yaklaşımın hareket noktasında örgüt içi güç ilişkilerine bakılarak örgütsel sonuçların açıklanabileceği ifade edilmektedir (Meydan, 2015: 179).

---

<sup>3</sup> Yeni kuramsal kuram: Örgütlerin neden ve nasıl birbirlerine benzediğini araştırır (Özen, 2013:122).

<sup>4</sup> İşlem maliyet kuramı: Örgütün amacının çevreyle ve örgüt içindeki yapılan kaynak alışverişlerinin maliyetlerini en aza indirmek olduğunu öne süren kuramdır (Wasti, 2013:107).

Pfeffer ve Salancik'in (1978), "*Örgütlerin Dış Kontrolü: Bir Kaynak Bağımlılığı Perspektifi*" adlı kitabının yayınlanmasından bu yana, kaynak bağımlılığı kuramı, örgüt kuramları ve stratejik yönetim alanında en etkili teorilerden biri haline gelmiştir. Pfeffer ve Salancik'in (1978) kaynak bağımlılığı kuramı; örgütlerin yaşamlarını sürdürmek adına kaynak ve destek amacıyla çevreye bağımlı olduklarını bu nedenle açık bir sistem anlayışına sahip olduğunu ve örgütün ihtiyaç duydukları kaynak için dış örgütler ile ilişkiye girmeleri gerektiği şeklinde tanımlarlar. Ayrıca bir örgütün davranışını anlamak için o davranışın anlaşılması gerektiğini ifade eder.

Örgütlerin incelenmesine önemli yenilikler getiren bu yaklaşımla ilgili fikirlerin sınanması ve kaynak bağımlılığının ilk kullanımı Pfeffer'in, Pfeffer ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalarda görülmüştür (Üsdiken, 2010: 78-80; Koç ve Sayılar, 2016: 136). Pfeffer ve Salancik (1978), tarafından yayınlanan kitabın ardından kaynak bağımlılığı kuramı çalışmalarında, kuramın tek başına, başka yaklaşımlarla karşı karşıya getirilerek ya da başka kuramları tamamlayıcı şekilde kullanıldığı görülmektedir. Ancak Türkiye'de kurama ilişkin ilginin çok sınırlı olduğu belirtilmektedir (Üsdiken, 2010: 124).

## **1.2. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI**

Kaynak: Örgütlerin ihtiyacını gideren her türlü girdiyi ifade eder. Pfeffer ve Salancik'e göre insan kaynağı, para, hammadde, malzeme, araç, gereç ve bilgi, örgütleri çevrelerine bağımlı kılabilen kaynaklardır. Kaynak bağımlılığı ise örgütlerin bu girdilere olan bağımlılığını ifade etmektedir (Koç ve Sayılar, 2016: 143). Kaynak bağımlılığı kuramı literatürde kaynak bağımlılığı teorisi, yaklaşımı ve perspektifi gibi başlıklar altında bulunmaktadır. Bu çalışmada kavram; "kaynak bağımlılığı kuramı" olarak ele alınmıştır.

1967 yılında James Thompson'ın öncülük ettiği ve daha sonra Aldrich, Pfeffer ve Salancik'in önemli destek sunduğu kaynak bağımlılığı kuramının temel fikri; örgütler mal veya hizmet üretebilmek için temin etmek zorunda oldukları kaynakların bazılarını kolayca temin edebilirken bazılarının temininde zorlanmaktadırlar. Ayrıca işletmenin gereksinim duyduğu kritik kaynakların temininde rol oynayan birey ve gruplar, örgüt içinde kaçınılmaz olarak daha

fazla güce sahip olurlar. Bu nedenle bazı girdilerin çeşitliliği, önemi ve temin edilme kolaylığı birbirinden farklı olabilmektedir. Bu nedenle örgütler kendileri için kritik öneme sahip ve temin edilmesinde belirsizlik olan girdiler için önlem alırlar. Kaynak bağımlılığı kuramı, dış faktörlerin örgütsel davranış üzerindeki etkisini kabul eder ve bu yaklaşıma göre, bağlamları ile sınırlandırılrsa da yöneticiler çevresel belirsizliği ve bağımlılığı azaltmak için harekete geçebilir (Saruhan, 2017: 34). Kaynak bağımlılığı kuramının araştırmacılar tarafından tanımlamaları şöyledir:

Emerson (1962), çevresel kaynaklara bağımlılığı, bilgi, malzeme, sermaye veya pazarlara erişim gibi örgütsel bir aktör için değerli olarak algılanan her şeyi içerebildiğini ve özellikle, bağımlılık, bir aktörün başkalarının aktörleri ile giriştikleri eylemlerde istenilen sonuçları elde etme durumu olarak açıklamaktadır (Hillman vd. 2009: 14; Klein ve Pereira 2016: 157-158).

Pfeffer ve Salancik (1978: 258-259), kaynak bağımlılığı kuramını, örgütlerin, tümüyle kendi kendilerine yeterli olmadığını, ihtiyaç duydukları kaynakların temini nedeniyle başka kaynak sahipleri ile etkileşime girdiklerinden dış çevreye olan bağımlılıkları olarak tanımlarlar. Ayrıca bu bağımlılığın örgüt için çevresel belirsizlik kaynağı olabileceğini ve örgütlerin kaynakları kontrol edemediğinde kaynak ediniminin sıkıntılı ve belirsiz olabileceğini ileri sürerler. Kaynağı kontrol edenler, kaynağın kıt olması durumunda, kaynak daha da değerli olacağından, fiyatı yükseltebilir ya da başka güven vermeyen davranışlar sergileyebilirler. Bazı durumlarda örgütler, gerekli kaynaklar için kendi aralarında anlaşabilirler. Bu anlaşmada kaynak üzerinde söz sahibi olan örgüt aynı zamanda güç sahibi olabilmektedir.

Örgütün hayatta kalması için çevresel koşullarla başa çıkabilmesi ve ihtiyaç duyulan kaynak akışının sürekliliğini sağlayabilmesi önemlidir. Örgütler, organizasyonu oluşturan katılımcıların birbirine kenetlenmesiyle oluşur. Örgütler çevrelerini kontrol edecek eylemler yapmak ve diğer sosyal aktörler ile etkileşime girmek zorundadırlar. Ancak, bir örgütün faaliyetleri üzerindeki kontrolü her zaman mümkün olmayabilir. Bunun nedeni rakiplerinin eylemleridir. Provan (1984), kaynaklara olan bağımlılığın, örgütsel ilişkilerin gelişimi, iş

ortamındaki diğer kuruluşlarla oluşturulan olumlu ilişkiler sayesinde sağlandığını ifade etmektedir.

Galaskiewicz (1985), kaynak bağımlılığında, çevresel belirsizliğin örgütleri, bu belirsizliği ele almanın bir yolu olarak hem dikey hem de yatay olarak örgütler arası ilişkiler geliştirmeye yönelteceğini savunmaktadır. Geisler (1995) ise örgütler arası ilişkiler üzerine yapılan araştırmanın önemli bir kısmı, örgütler arasındaki işbirliğinin oluşumunda çevre bağımlılığının rolünü vurguladığını ifade etmektedir. Ulrich ve Barney'e (1984) göre, bu eylemlerin merkezinde hayati kaynaklar üzerindeki kontrol anlamına gelen güç kavramının yer aldığını belirtmektedir. Örgütlerin başkalarının kendileri üzerindeki gücünü azaltmaya ve genellikle başkaları üzerindeki kendi güçlerini artırmaya çalıştıklarını savunurlar (Provan 184; Ulrich ve Barney, 1984; Galaskiewicz, 1985; Geisler, 1995; akt. Hillman, Withers ve Collins, 2009: 1404).

Davis ve Cobb (2010: 23) kaynak bağımlılığı kuramının üç temel fikri olduğunu ileri sürmektedir:

- Kaynak bağımlılığında sosyal çevre önemlidir.
- Örgütler özerkliklerini artırmak ve çıkarlarını korumak için strateji oluştururlar.
- Örgütler için sadece rasyonellik veya verimlilik değil, gücünde örgütlerin iç ve dış eylemlerini anlamak için önemli olduğunu ifade ederler.

Üsdiken (2010: 80), örgütler tümüyle kendi kendilerine yeterli olmadıklarından örgütler gereksinim duydukları bütün kaynakları dış çevreden elde edemezler ve işlevlerini içsel olarak sağlayamazlar. Bu durumda örgüt gereksinimleri için çevredeki diğer örgütler ile ilişki içine girmelerini gerektirir. Bu ilişkinin çevreyi örgüt için gizemli kılan unsurundan biri olduğunu ifade eder. Ayrıca kaynak bağımlılığı yaklaşımının birbiri ile ilişkili üç yüzü olduğunu ifade etmektedir (Üsdiken 2010: 127):

- Kaynak bağımlılığının birinci yüzü, örgütlerin çevreye olan bağımlılıkları ve bu bağımlılıklara karşı neler yaptıklarıyla ilgilidir. Bağımlılık ve güç önemli olmakla

birlikte ilgi çevreye yöneliktir. Örgütler güç elde etmek için çevreyle ilişkilerine yönelik bir takım stratejiler üzerine yoğunlaşırlar. Bu stratejiler; yönetim kurullarına girme, ortak girişim kurma, siyaset yapma, satın alma ve firma birleşmeleridir.

- Kaynak bağımlılığı kuramının ikinci yüzü, örgütü güç ve bağımlılık sistemi olarak görmesidir. Örgütü oluşturan yapı içindeki kişiler ve gruplar çıkarları, beklenti ve hedefleri için örgütün karar alma süreçlerini etkileyerek daha fazla pay elde etmek için siyaset yapmalarıdır. Bu konuyla ilgili çalışmalarda yönetici değişikliği ve örgütler arası örgütlenmelere rastlanıldığı ifade edilmektedir.
- Kaynak bağımlılığı kuramının üçüncü yüz ise örgütlerin olayları şekillendiren, alan yaratan, sınırları belli, çıkarları ve özellikleriyle benzeri olmayan hareketler gösteren varlıklar olarak başrolde görmektedir. Bu kaynak bağımlılığını diğer kuramsalcı düşüncelerden ayıran önemli bir özelliktir.

Sayılar (2013: 49), kaynak bağımlılığı kuramını farklı bir şekilde yorumlayarak, yaklaşımın anlaşılması için insanın doğasından yola çıkılması gerektiğini öne sürmüştür. İnsanlarında hayatlarını sürdürebilmek için dış çevreden satın alacak üretilmiş ürün ve hizmetlere ihtiyaçları olduğu ve bu ihtiyaç duyulan kaynağı elde etmek içinde sürekli çabalamak zorunda olduklarını ve bu açıdan örgütlerin insanlara benzetilebileceğini söyler. Meydan (2015: 182), açık sistem anlayışını esas alan kuramın örgütlerin hem çevresinden kaynak alması ve bu kaynakları işledikten sonra müşterilere satabilmesi gerektiği üzerine odaklanan bir kuram olarak açıklar.

Koçel (2015: 414), kaynak bağımlılığını, örgütler faaliyetlerini ve varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerinden aldıkları hammadde, enerji, bilgi, yetenek vb. girdileri kullanırlar ve bu girdilerin kritik öneme sahip olmasında veya temininde belirsizlikler olduğunda örgütün zorda kalıp varlığını sonlandırabileceği şeklinde tanımlar.

Daft (2015: 153), kaynak bağımlılığı kuramını; örgütlerin önemli kaynakları tedarik etmek için diğer örgütlere olan bağımlılıklarını azaltmaya çabalamaları ve kaynak elde etmek için

çevreyi etkilemeleri olarak tanımlar. Jones (2017: 69) bir örgütün amacının, çevresindeki kıt kaynakların temini için diğer örgütlere olan bağımlılığını en aza indirmek ve gerekli kaynaklara ulaşabilmek için bu örgütleri etkilemenin yollarını bulmaktır. Ayrıca örgütün kaynak bağımlılığını iki açıdan eş zamanlı olarak yönetebilmesi için örgütün kaynakları elde edebilmesi, diğer örgütler üzerinde nüfuzunu kullanması, çevresindeki diğer örgütlerin ihtiyaç ve taleplerine cevap vermesi gerektiğini ileri sürmektedir..

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak kaynak bağımlılığı kuramı için örgütlerin kaynaklara ihtiyaç duyduklarını ve bu nedenle çevrelere bağımlı oldukları söylenebilir. Çevrenin de belirsiz olduğu düşünüldüğünden bu belirsizliği kontrol altına alarak ya güç elde ederler ya da çevrenin onlara sunduğu duruma uyum gösterirler. Örgütler kaynağa olan bağımlılıklarının azalttıklarında güçlü ve uzun ömürlü olurlar; elde edemediklerinde ise başka örgütlerin egemenliğinde yaşar ya da yok olurlar.

### **1.3. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ ÖZELLİKLERİ**

Kaynak bağımlılığı kuramının özellikleri şunlardır (Sayılar, 2013: 57; Meydan, 2015:180; Bedük, 2012: 125; Üsdiken, 2013: 91; Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 285; Daft, 2015: 154; Hillman, Withers ve Collins 2009: 1404; Ma, Wang ve Li, 2019: 891):

- Kaynak bağımlılığı kuramı açık sistem anlayışını esas almaktadır.
- Örgütler pasif değil-aktiftir.
- Dış ortamın örgütsel eyleme kısıtlamalar getirdiğini kabul eder, ancak yöneticiler çevresel belirsizliği azaltmak için kaynak edinebilirler.
- Örgütler çevrelere bağımlıdır. Bu bağımlılığı kontrol etmek için ya çevreye uyum sağlarlar ya da çevreyi kendilerine uyum sağlayacak şekilde değiştirmeye çalışırlar.
- Örgütlerin kaynağa ihtiyacı vardır ve buna ulaşmak için diğer örgütlerle ilişki kurmak zorundadırlar.
- Kaynaklar müşteriler, tedarikçiler, kamu vb. gibi çeşitli aktörler tarafından kontrol edilmektedirler.

- Kaynak ihtiyacı örgütleri çevrelerine bağımlı hale getirir. Bu bağımlılığı azaltmak için özerk olmaları gerekir.
- Örgütün bağımlılık düzeyi, kaynağın kritik ve kritik olmaması, ilgili kaynağın tedarikinde alternatiflerin az olmasına bağlı kontrol yoğunluğu ve ilgili kaynağın üzerindeki özerklik düzeyine bağlıdır.
- Örgütlerde güç ilişkileri hem dış hem de iç çevredeki aktörler ile olan ilişkileri de kapsamaktadır.
- Güç ilişkileri endüstriye göre farklılaşmaktadır. Büyük ve bağımsız örgütlerin küçük tedarikçiler üzerinde gücü yüksektir.
- Örgütler kaynaklara olan erişimlerini kendi kontrollerinde tutmak isterler ve bunun için çeşitli eylem ve stratejiler uygularlar.
- Güç, her zaman bağımlı olmaktan veya taraflar arasındaki güç asimetrisinden kaynaklanmaz, bazen örgüt içi aktörler uyguladıkları stratejiler ile güçlü görünebilirler. Ayrıca güç, yetenek, resmi kontrol veya işbirlikçi stratejiler yoluyla edinilebilir.
- Düşük güç seviyesi, örgütlerin eylemleri için dışa yönelik bağımlılık yaratır. Bu bağımlılık, daha az güce sahip örgütler için sınırlı özerkliktir ve güçlü aktör tarafından belirlenen kurallara uymak zorunluluğu oluşturur. Aksi takdirde, çatışma oluşur.
- Güçlü bir aktör zayıf olanı bilgi paylaşmaya ve büyük bir yatırımı yapmaya, daha az güçlü olan güçlü olana ödün vermeye ve güçlü olanın istediği gibi davranmaya zorlayabilir.

Ayrıca kaynak bağımlılığı kuramında kaynakların azlığı-kıtlığı çevreye bağımlılığı, kaynağın bolluğu ise gücü beraberinde getirdiğinden kuramda güç ve bağımlılık kavramlarının örgüt yaşamında çok önemli olduğu görülmektedir.

#### **1.4. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ BOYUTLARI**

Literatürde kaynak bağımlılığı kuramının farklı boyutlarına ve sınıflandırmalarına rastlamak mümkündür. Bazı kuramcılar yaptıkları çalışmalarda kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarını



şu şekilde sıralamıştır (Lan, 1991; Pfeffer ve Salancik, 2003; Guo ve Acar, 2005; akt. Seo, 2011: 27):

- Kaynak bağımlılığı “kaynakların nereden geldiği” (Lan, 1991),
- Kaynak çeşitliliği “kaynak akışının merkezileşme veya yerelleşme derecesi” (Lan, 1991; Pfeffer ve Salancik, 2003),
- Kaynak belirsizliği “kaynak girişinin öngörülebilirliğinin derecesi veya örgüt bütçelerinin ne kadar değiştiği” (Lan, 1991),
- Kaynak bolluğu “bir örgütün kaynaklarının bolluğunun veya kıtlığının derecesi”, (Guo ve Acar, 2005; Pfeffer ve Salancik, 2003),
- Kaynak rekabetçiliği “örgüt içinden ve dışından kaynak elde etmek için ortaya konulan rekabet gücü algısıdır”. Kaynaktaki değişikliklerin nasıl olduğunu anlamaya yönelik bir girişimdir.

Bu çalışmada; kaynak bağımlılığı düzeyini ölçmek için Fink ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen ölçek kullanıldığından boyutlar aşağıda verilmiştir: İlişkisel odak, güç kullanımı üzerindeki kısıtlama, dayanışma, rol bütünlüğü, karşılıklı olma, esneklik, varlık özgüllüğü, teknolojik belirsizlik, kaynak yoğunluğu, kaynak bulunurluğu belirsizliği, kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı olmak üzere 11 boyut bulunmaktadır (Fink ve arkadaşları, 2006: 497-529):

- **İlişkisel Odak (Relational Focus):** Değişim ilişkisinin taraflar için bireysel işlemlerden daha önemli olarak algılanmasının derecesini yansıtır. Örgütün, tedarikçi ve rakip firmalar arasındaki ilişkinin önemini vurgular. Müşteri-tedarikçi değişim sürekliliği, işlem maliyet ekonomisi ve kaynak bağımlılığı tarafından açıklandığı üzere, değişim ekonomik ve sosyal bir olay olduğu kadar müşterilerin isteklerinin ve tedarikçilerin tekliflerinin eşleştiği bir stratejidir. Süreklilikte müşterilerin ve tedarikçilerin uzun vadeli ilişkiler kurduğu değişimler vardır. Değişim stratejilerinin bir parçası olarak uzun vadeli ilişkiler kuran firmalar, çoğu ekonomik değişimin sosyal ilişkiler bağlamında gerçekleştiğinin farkındadır (Fink ve arkadaşları 2006: 501). İlişkisel norm; bir ilişkide taraflar arasındaki uygun davranışlar olarak kabul gören değerler bütünüdür ve ilişkinin uzun vadede sürdürülebilirliğini sağlayan karşılıklı

yarar ilişkisi beklentilere dayanmaktadır (Macneil, 1980, Heide ve John, 1992; akt. Yapraklı vd. 2018: 2218).

• **Güç Kullanımı Üzerindeki Kısıtlama (Restraint on Power Use):** Güç kullanımı üzerindeki kısıtlama, tarafların sözleşme altındaki yasal haklarını hangi kapsamda kullanacaklarını yansıtır. İlişkisel değişimde beklenti ve kısıtlamanın uygulanacağıdır (Fink ve arkadaşları, 2006: 503). Güç kullanımı bir iş bağlamında, bir işi satın almış ve satıcının doğrudan alıcıya karşı rekabet etmesini önleyen ve alıcıya koruma sağlayan bir uygulamadır. İstihdam bağlamında ise bu kısıtlama hükmü, işletmedeki kilit bir çalışanın ayrıldığında, bilgiyi taşımaması için getirilen yasal kısıtlama aynı zamanda işverenin ticari çıkarlarını korumak için tasarlanmıştır (He, Ghobadian ve Gallear, 2013: 605-618).

He, Ghobadian ve Gallear (2013), Çinli bir çelik üreticisinin, tedarik zinciri ortakları arasındaki güç, bilgi edinimi ve tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada, kavramsal olarak bağımsız iki değişken kullanmış ve bu bağımsız değişkenler; “alternatiflerin mevcudiyeti” ve “güç” kullanımında kısıtlama” sırasıyla gerçek ve gerçekleşen gücü değerlendirmek için kullanılmıştır. Beklenmedik durumları kontrol ederek, tedarik zinciri aktörlerinin sınırlı sayıda alternatifleri olduğunda, daha güçlü oldukları ve güç kullanımında kısıtlama uyguladığını ve bilgi akışının arttığını tespit etmişlerdir. Ayrıca, araştırmacılar, bilgi edinme ve tedarik zinciri performansı arasında pozitif bir ilişki bulduklarını ifade etmişlerdir (He, Ghobadian ve Gallear, 2013: 605-618).

• **Dayanışma (Solidarity):** Bir değişim ilişkisinin yaratıldığı ve sürdürüldüğü süreçte, örgütün diğer örgütler ve rakipler arasındaki ilişkilerinde, bir defalık işlemler serisinde ya da uzun vadeli kaynak temininde bu karmaşık ilişki güvene dayanmalıdır (Fink ve arkadaşları 2006: 503). Goffee ve Jones’a (1996: 133) göre, toplumda iki farklı insan ilişkisi; sosyallik ve dayanışma, sosyolojinin odağını oluşturmaktadır. Sosyallik; bir topluluğun üyeleri arasında samimi bir dostluğun ölçüsüdür, dayanışma ise; paylaşılan hedeflere hızlı ve etkili bir şekilde ulaşma yeteneğinin ölçüsüdür. Dayanışma ilişkisinde, ilgili tüm taraflara fayda sağlayacak ortak görevlerde, karşılıklı çıkar ve paylaşılan hedefler vardır. İşçi sendikaları, yüksek dayanışma topluluklarının en klasik bir örneğidir. Örneğin, doktorlar ve avukatlar gibi

profesyonellerin işlerinde kârlılığı sınırlandırabilecek hükümet düzenlemeleri ya da herhangi bir dış bir rekabet tehdidi olduğu durumlarda bu profesyoneller hızlı ve acımasızca harekete geçip bir dayanışma sergileyebilirler.

İş dünyasında dayanışmanın örgütsel faydaları; dayanışma ile yüksek derecede stratejik odaklanma, rekabetçi tehditlere hızlı tepki ve düşük performansa karşı hoşgörüsüzlük olarak görülebilir (Goffee ve Jones, 1996: 133). Ayrıca işletmeler tehdit altındaki işletmelerin uzun süreli olmazsa bile o an ortaya çıkan durum karşısında birleşip dayanışma sergileyebilirler.

• **Rol Bütünlüğü (Role integrity):** Örgüt, tedarikçi ve müşteri arasındaki ilişkiyel değişimlerde, katılımcıların oldukça istikrarlı olmalarını gerektiren oldukça karmaşık, çok boyutlu ortamlar farklı rolleri içerebilir. Örgüt, tedarikçi ve müşteri arasındaki ilişkide alış ve satışın ötesinde taraflar arasındaki beklentiler hem ticari hem de ticari olmayan konular nedeniyle karmaşıktır. Oysa taraflar arasındaki roller basittir; bir tarafın alıcı diğerinin satıcı olduğu bu basit denklemde, alıcıyı ilgilendiren tek şey ihtiyacı olanı karşılayacak üründe miktar, teslimat ve fiyattır. Heide ve John, (1990) münferit işlemlerde, normatif davranışsal beklentiler, bireysel aktörlerin, ortaklarının hedeflerine saygı duymadan bireysel hedeflerine ulaşmayı amaçlayan stratejiler izleyecekleridir. Sürekliliğin diğer ucunda, müşterilerin ve tedarikçilerin uzun vadeli ilişkiler kurduğu ticari ortamlar vardır. (Fink ve arkadaşları, 2006: 503).

• **Karşılıklı Olma (Mutuality):** Her iki taraf takas için olumlu bir teşvik şartı getirir. İlişkiyel değişimlerde, taraflar devam eden ilişkiden kaynaklanan genelleştirilmiş karşılıklılık beklerler (Fink ve arkadaşları, 2006: 503). Kaufmann ve Dant, (1992); Kaufmann ve Stern, (1988); karşılıklılığı şöyle açıklamaktadırlar; meydana gelen her değişiklikte eşitliğin gerekli olduğunu ve her iki taraf için elde edecekleri faydanın uzun vadede eşit dağılmasını sağlamaktır (Kaufmann ve Dant, 1992; Kaufmann ve Stern, 1988; akt. Yapraklı vd. 2018: 2219). Cowles'e (1996) göre, karşılıklı olma, bir ilişkide tarafların karşılıklı ortaklık esasına uygun davranmasını ve taraflardan birinin kendi yararını gözetecek şekilde davranmasını engelleyeceğini ifade etmektedir (Cowles, 1996; akt. Yapraklı vd. 2018: 2219).

• **Esneklik (Flexibility):** Sözleşmedeki esneklik değişimine mevcut ilişki içerisinde izin verilmeli ya da eski tarihli işlemlerin yeniden müzakere edilmesi mümkün olmalıdır. Örgüt,

koşullar değiştiğinde ya da beklenmeyen bir durum karşısında örgüt içi işlevleri kolayca yapabilecek esnekliğe sahip olmalıdır (Fink ve arkadaşları, 2006: 503). Heide ve John (1992) göre, esneklik kuralı, tarafların birbirlerine uyum sağlama isteğini ifade ederken, Ganesan (1994) ise esnekliğin etkisini, ilişkilerin zaman ufkuna bağlı olarak artması olarak tanımlamaktadır. Valta (2013), sürekli değişen tüketim malları pazarında müşterileri ile uzun vadede ilişkilerini sürdürmek isteyen markalar için esnekliğin vazgeçilmez bir kural olduğunu ileri sürmektedir (Heide ve John, 1992; Ganesan, 1994; Valta 2013; akt. Yapraklı vd.2018: 2219).

• **Varlık Özgüllüğü (Asset Specificity):** Varlık kavramı, sahip olunan mal varlığının bir ifadesidir. Ghemawat ve del Sol (1998); Barney (1999); David ve Han (2004) örgüt açısından varlık, ilk zamanlarda örgütün sahip olduğu makina, ekipman, tesis yeri gibi fiziksel unsurlar dikkate alınırken, daha sonraları marka, insan sermayesi, kurum kültürü gibi fiziksel olmayan unsurların da rekabet üstünlüğünün kaynağı olabildiği görülmüş, bunlar da varlık kavramına dahil edilmiştir (Ghemawat ve del Sol, 1998; Barney, 1999; David ve Han, 2004; akt. Berçin, 2016: 34). Farklı teoriler incelendiğinde de teorilerin temelinde varlık kavramının bulunduğunu görülmektedir. Williamson (1981) işlemlerin varlık özgüllüğü özelliğinin, işlemleri tanımak açısından çok önemli ve üstünde durulması gereken bir özellik olarak belirtmiştir. Varlık özgüllüğü; örgütteki bazı işlemlerin o işleme özgü yatırım yapma gerekliliğini ifade etmektedir. Bu tip işlemler aynı zamanda “çok özel” olarak adlandırılmaktadır. İşlemlerin varlık özgüllüğü özelliği, taraflar arasında gelişen iki taraflı bağımlılığı da beraberinde getirmektedir. Bu noktada tarafların kimlikleri özellikle uzun vadeli işlemlerde önem kazanmaktadır. Gerçekte piyasada mal ve hizmetlerin değişiminde tarafların kimliklerden bağımsız işler kolaylıkla yürütülürken, daha uzun vadeli işlemlerde varlık özgüllüğü gösteren yatırımlarda işlemleri yapan tarafların kimlikleri oldukça önem kazanır. Barney ve Hesterly (1996) göre, işlemlerde varlık özgüllüğü özelliği işlemlere özel olması nedeniyle güvenlik sorunu ve fırsatçılık ihtimalini ortaya koyabilir. İşletmelerde varlık özgüllüğü üç ortaya çıkabilmektedir (Kalemci, 2015: 139-141):

- Yer özgüllüğü, tarafların mal ve hizmet değişimi sürecinde bazı faaliyetlerin birbiri ardına yapılmasını gerektiren durumları ifade eder.

- Maddi varlık özgüllüğü, tedarikçi tarafın, alıcı tarafın ihtiyacı doğrultusunda parça üretimini özellikli hale getirmesi ve buna göre yatırım yapmasıdır.
- İnsan kaynağı özgüllüğü ise çalışanların bazı konularda kimsede olmayan bilgi ve deneyime sahip olması durumudur.

Williamson (1975) varlık özgüllüğünün kritik olma nedenini şöyle açıklamaktadır; yatırım yapıldıktan sonra alıcı ve tedarikçi taraflar uzun dönemli bir mübadele ilişkisi içine girerler. Bu ilişki iki taraf arasında bağımlılık yaratır (Kalemci, 2015: 140).

Fink ve arkadaşları (2006: 511), kâğıt sektöründe yaptıkları araştırmada, kaynak bağımlılığı boyutlarından varlık özgüllüğünün, küçük sayıların veya kaynak konsantrasyonunun, ilişkisel değişimlerle olumsuz değil, olumlu olduğunu belirtmektedir.

• **Teknolojik Belirsizlik (Technological Uncertainty):** Gelecekteki ürün değişikliklerinin teknik seviyesidir. İşletme tarafından varolan teknolojinin vaat ettiği çok özel gereksinimleri yerine getirip/getiremeyeceğinin bilinmemesidir. Teknoloji belirsizliğinin ilk adımı yeni ürünün vaat edilen faaliyeti karşılayıp/karşılamayacağı sorunudur. Teknoloji belirsizliğinde bilinmeyen beş soru bulunmaktadır (Akgün ve Polat, 2011: 32):

- Yeni ürün vaat edilen işlevi yerine getirip getirebilecek mi? Eğer teknoloji pazara girdikten sonra vaat ettiği işlevi yerine getiremiyorsa başarısız olacaktır.
- Yüksek teknoloji ürünlerin pazara sunulması tahmin edilen veya beklenenden daha uzun sürebilir mi? Bu durum hem satıcılar hem de alıcılar için belirsizlik yaratmaktadır. Alıcılar ihtiyaç duydukları için başka teknolojilere yönelebilirler veya aynı teknolojik işlevi görececek başka marka ürünleri satın alabilirler.
- Satıcı firma yüksek kalitede hizmet verebilecek mi? Teknoloji belirsizliğinin bir diğer kaynağı satıcı/ tedarikçilerdir. Yüksek teknoloji ürünlerinin kompleks yapıları ürünlerin kurulum aşamasından satış sonrasına kadar tüketicinin beklentisini karşılayabilecek mi?
- Ürün ya da hizmetin yan etkisi olacak mı? Teknolojik ürün fayda yerine zarar getirmesi ya da beklenmedik bir sorun ortaya koyması durumunda teknolojik yatırım heba olacaktır.

- Yeni teknoloji, mevcut teknolojiyi atıl hale getirecek mi? İşletmeler mevcut teknolojinin yeni bir teknoloji tarafından eskitileceği sorunu hem üreticileri, hem satıcıları hem de tüketicileri belirsizliğe sürüklemektedir.

Bu yüzden, işletme teknolojiyi pazara sunmadan önce teknolojiye ilişkin verileri toplamalı ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda ürünü pazara sürmelidir. Örneğin; hastalıkların teşhisi ve tedavisi için geliştirilen tıbbi cihazlar ve ekipmanların yanı sıra ilaçlar da benzer belirsizlikleri taşımaktadırlar. Fink ve arkadaşları (2006) müşteri tedarikçi ilişkisinde teknolojik belirsizliğin etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

- **Kaynak Yoğunluğu (Resource Concentration):** Pfeffer ve Salancik (2003), kaynak belirsizliğinin alt boyutlarını; kaynak yoğunlaşması, kaynak bulma belirsizliği ve kaynak bağlantılandırılması olarak sınıflandırmışlardır. Kaynak yoğunluğu; örgütlerin buldukları sektörde gereksinim duydukları kaynağın çok olması durumudur. Bu durumda kaynağın yoğun olması geniş bir güç alanı yaratacaktır (Fidanboy ve Alan 2013: 133). Fink ve arkadaşlarına (2006: 506) göre, kaynak yoğunluğunun müşteri üzerindeki etkisi, sınırlı sayıda tedarikçinin olduğu bir piyasada firmanın tedarikçi karşısında güç ve kontrolü kaybetmesi ile ortaya çıkabileceğidir.

- **Kaynak Bulmada Belirsizlik (Resource Availability Uncertainty):** Rekabetin yaşandığı hammadde ve yarı mamul piyasasında kaynak bulma ile ilişkili faaliyet gösteren tedarikçi, müşteri ve rakipler, kaynağın fiyatındaki değişimler, kaynak bulmada belirsizliği oluşturmaktadır. Pfeffer ve Salancik (2003), kaynak belirsizliğinin bileşenleri; kaynak yoğunluğu, kaynak bağlantılandırılması ve kaynak bulmada belirsizlik pazarda müşteri–tedarikçi ilişkisinde, işletmenin kararının oluşmasında müşteri etkili olmaktadır. Kaynak bulmada belirsizlik; ciddi kaynakların yokluğunu veya bolluğunu, kaynak bağlantılandırılmasını, örgütler arası ilişkilerin bağlantı sayısını ve biçimini tanımlamaktadır. Kaynak bulmada belirsizliği azaltmak için örgütler kaynak temininde bulunduğu çevreyi iyi tanımalı ve o çevredeki hareketleri takip etmelidir. Çünkü işletme ihtiyaç duyduğu kıt ve değerli kaynakları çevreden almakta ve bu süreçte tedarikçilerle değişim ilişkisi kurmaktadır (Uysal ve İpçioğlu, 2008: 50). Fink ve arkadaşlarına (2006:506) göre, çevrede güç ve

otoritenin geniş ölçüde dağıldığı alan, kaynak ile ilişkili rekabetin yaşandığı ortamdır. Mamul ve yarı mamul piyasasında faaliyet gösteren tüm aktörler; tedarikçi, müşteri ve rakipler, kaynağın sayısı, çeşitliliği ve kaynağın fiyatındaki değişimler kaynak bulmada belirsizliği oluşturmaktadır. Pfeffer ve Salancik, (1978), çevresel belirsizliğin işletmeler için risk seviyesini arttırdığını ifade ederek, çevresel belirsizlikte iki bileşenin önemine dikkat çeker. Bu bileşenlerden biri; ürün teknolojisindeki belirsizlik, diğer bileşen ise kaynak belirsizliğidir. Ürün teknolojisindeki belirsizliği, gelecekteki ürün değişikliklerinin teknik yönlerinin, müşterinin teknik gereksinimlerinin ve değişikliklerin tahmin edilememesi olarak ifade ederler.

Bu konuda yapılan araştırmalar, bu tür riskleri iyileştirmenin yolunun yönetim<sup>5</sup> olduğunu ileri sürerler (Fink ve arkadaşları, 2006:504). Uysal ve İpçioğlu (2008), tarafından Marmara bölgesinde otomobil, gıda, ilaç vb. gibi farklı işlevleri olan 134 işletmede yaptıkları araştırmada, kaynak yoğunluğu ve kaynak bulmada belirsizliğin, müşterinin tedarikçilerle kurduğu ilişkisel değişime etkisinin olmadığını, kaynak bağlantılandırılması boyutunun ise örgütler arası ilişkisel değişimde belirleyici olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca kaynak yoğunluğu, kaynak bulmada belirsizlik ve kaynak bağlantılandırılması boyutları ile müşterinin faaliyette bulunduğu sektör, kuruluş yılı, ciro ve personel sayısı gibi kontrol değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmektedirler.

Uysal ve İpçioğlu'nun (2008: 58-59), kendi araştırmalarıyla Fink ve arkadaşları (2006) yaptığı araştırmada ileri sürülen boyutların müşteri tedarikçi ilişkisinde negatif ve anlamlı olduğunu ileri sürdüklerinden iki çalışmanın örtüşmemesinin nedenini şöyle açıklamaktadırlar; *“Türk işletmelerinin kendi aralarındaki ilişkilerde karar verme süreçlerini yerine getirirken aralarında kurmuş oldukları ağın (network) önemi ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle firmaların aralarındaki ilişkilerin sayısı ve biçimi karar sürecini etkilemektedir. Böyle bir sonuç ise Türkiye'nin kendine ait toplumsal kültüründen kaynaklanmaktadır. Herhangi bir*

---

<sup>5</sup> *Yönetişim kavramı; tek taraflı ilişkiler yerine çok paydaşla girilen etkileşimli ilişkileri çerçevesinde, birlikte yönetme, birlikte düzenleme gibi kamu-özel sektör ortaklığı felsefesine dayalı bir yönetim sürecinin uygulanmasıdır (Sobacı,2007: 222).*

*karar verilmeden önce firmaların önceki ilişkileri etkin olmakta ve birebir güvene dayalı, birbirini daha önceden tanıma gibi faktörler önemli rol oynamaktadır”.*

• **Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı (Resource Interconnectedness):** Kaynakların birbirine bağlı olması, kurumlar arası bağlantıların sayısı ve şekli ile ilişkilidir (Fink ve arkadaşları, 2006: 497–529). Kaynak değişimi sürecinde güç ve kontrol elde etmek, müşteri ve tedarikçi arasındaki kurulan ticari ilişkilere yansımaktadır. Bu durumda müşteri ve tedarikçi arasında kaynak bağlantılandırılması gelişmekte ve her iki taraf bu sayede değişim ilişkisi içerisinde, birbirlerinin kârlılık ve davranışlarını etkileme olanağı bulmaktadır.

Bu ilişkiyel değişimde, kaynağı kontrol eden tarafın kaynağın kullanımını etkilemesi durumunda, kaynak teminini güven altına almak isteyen müşteri, güç ve kontrol kazanmak istemesi, müşterinin piyasadaki davranışlarını belirlemektedir. Firma davranışlarına örnek olarak; tedarikçi ile yakın ticari ilişki kurma ve tedarikçi firma yönetiminde söz sahibi olma gibi politika ve stratejiler gösterilebilir. Kaynak tedarikinde güven elde etmek isteyen müşteri, aynı zamanda, kaynak ve tedarikçi ile ilgili bilgilere de ulaşmak istemektedir. Bu kapsamda işletmeler, ortak girişim kurma, yönetim kurulunda yer alma, meslek ve ticaret odalarına üye olma gibi politika ve stratejiler ile müşteri ve tedarikçiler arasındaki iletişim ve işbirliğini güçlendirmektedir. Yönetim kurulu üyeliği sayesinde işletme kaynağa olan bağımlılığını yönetmek için ihtiyaç duyduğu bilgilere ulaşabilmektedir (Uysal ve İpçioğlu, 2008: 51-52).

## **1.5. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMINI OLUŞTURAN TEMEL KAVRAMLAR**

Kaynak bağımlılığı kuramının temelleri geçmişe dayanmakla birlikte biçimsel bir çerçevede tartışılmasını sağlayan Pfeffer ve Salancik (1978), çevresel güçlerin örgütleri baskı altına alabildiklerini ve örgütlerde bu baskılarla mücadele edebilmek için çevreye uyum sağlamak veya stratejik hamlelerle çevreyi uyumlu hale getirecek yollar aradıklarını ifade etmişlerdir.

Kuramın temelini esas alan ve sıklıkla tartışılan değişkenler; kaynak ve bağımlılık, güç ve politik ilişkiler, çatışma, özerklik, meşruiyet, belirsizlik, uyum, kontrol ve kaynak yoğunlaşması gibi kavramlardır. Bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır.



### **1.5.1. Kaynak**

Örgütlerin ihtiyacını gideren her türlü girdiyi ifade eder. Pfeffer ve Salancik'e göre insan kaynağı, para, hammadde, malzeme, araç, gereç ve bilgi, örgütleri çevrelerine bağımlı kılabilen kaynaklardır (Koç ve Sayılar, 2016:143). Sheppard (1989) kaynağı, "örgüte katkı sağlayan her türlü teşvik" olarak tanımlamaktadır. Bir örgütün hayatta kalması için finansal kaynaklara ek olarak, bireylerin veya grupların saygınlığı, bilgi, politik destek, meşruiyet ve teknolojik kaynaklara ihtiyaç vardır. Bu kaynakların varlığı ile örgüt, başarı ve yüksek performans sağlar. Saidel (1990, 1991) devlet kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar için altı çeşit kaynak sunar (Seo, 2011: 27):

- Gelirler,
- Bilgi(teknoloji),
- Meşruiyet,
- Erişim,
- Hizmet sağlama kapasitesi
- Politik destek.

### **1.5.2. Bağımlılık**

Örgütler, çevrede kıt olarak bulunan kaynağı elde etmek için kaynağa sahip olan bir diğer örgütle bağımlılık ilişkisi sürdürürler. Bazen bu bağımlılık tek taraflı olurken bazen karşılıklı olabilmektedir. Bağımlılık kavramı pek çok teorisyen ve kuramda ele alınmış ve tartışılmıştır. Emerson (1962) bağımlılığı şöyle açıklar: A şirketinin B şirketi üzerindeki gücü, B'nin değer verdiği ve başka yerde bulunmayan kaynakların kontrolünün A şirketinde olmasındandır. Her iki tarafın birbirlerine olan bağımlılığı; bir taraf için gerekli olan kaynak/kaynakların kritikliği ve kritik nitelikteki kaynakların alternatif kaynak sağlayıcılarının bulunup bulunmamasına bağlıdır (Emerson, 1962; akt. Koç ve Sayılar, 2016: 143).

Örneğin; General Motors, otomobil gövdeleri için Fisher gövdesine bağımlıydı, çünkü şirketin kullandığı gövde başka firmalarda mevcut değildi. Aynı zamanda, Fisher General Motor'a

bağımlıdır çünkü Fisher'ın ürünlerinin en büyük alıcısı General Motors'dur. Bağımlılığı yönetmenin en iyi yolu, şirket birleşmeleri ve devralmalarıdır (Davis ve Cobb, 2010: 5-6).

Thompson (1967), Emerson'un tanımlamasına benzer bir şekilde, bir örgütün görev çevresindeki aktörlere bağımlılığını iki şekilde açıklar (Thompson, 1967; akt. Öztürk ve Coşkun, 2017: 101):

- Örgütün, o aktörün sağlayabileceği kaynağa gereksinimi doğru orantılı olmalıdır.
- Aynı kaynağın diğer aktörlerin gereksinimi sağlayabilmesi ise ters orantılı olmalıdır.

Jacobs (1974), Emerson'un bağımlılık tanımındaki A-B ilişkisinin dışındaki uygun hedeflerin mevcudiyeti koşulunu alternatif kaynak sağlayıcıların sayısı şeklinde ifade etmektedir. Emerson'un bağımlılık tanımındaki A'nın -B tarafından yönlendirilen hedeflere “*güdüsel yatırım (motivational investment)*” koşulunu ise örgütlerin çevreleriyle mübadele ilişkilerindeki “*asimetriyi*” ele alabilmek için farklı şekilde kavramsallaştırmıştır. Bu koşulu “*zorunluluk*” ve “*ikame edilebilirlik*” kavramlarıyla açıklamaya çalışmıştır. Emerson'un tanımındaki koşulda A'nın-B tarafından yönlendirilen amaçlardaki *motivasyonel yatırımı*, A'nın -B ile ilişki içinde olan bir örgütü *ikame etme istekliliği* ile ilgilidir.

İkame edilebilirliğin ölçütü ise belirli bir örgüt için bir mal veya hizmetin ne kadar gerekli olduğudur. Eğer herhangi bir mal veya hizmet bir örgüt için çok gerekli değilse kolaylıkla ikame edilebilir. Buna karşılık, herhangi bir mal veya hizmet bir örgütün işleyişi için çok gerekli değilse kabul edilemez maliyetlere maruz kalmadığı müddetçe ikame edilemez (Öztürk ve Coşkun, 2017:100).

### **1.5.3. Kuramların Bağımlılığa Bakışı**

Bağımlılık kavramı, yapısal koşul bağımlılık kuramı, kuramsal kuram, örgütsel ekoloji kuramı, işlem maliyet ve kaynak bağımlılığı kuramı gibi kuramlarda da ele alınmış ve tartışılmış olduğu görülmektedir. Aşağıda bu kuramların bağımlılığı ele alış şekilleri verilmiştir:

• **Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramında “Bağımlılık”:** Bu kuram, pozitivist, nesnelci bir anlayışa dayanmasıyla örgüt ve yönetim kuramlarının gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Aston Grubun örgütsel büyüklük üzerine yaptıkları araştırmada büyük örgütlerin merkezileşme, biçimselleşme, standartlaşma ve uzmanlaşma açısından daha çok yapılaşmış bir özelliğe kavuştukları ifade edilmiştir (Sargut, 2010: 3-37). Pugh ve arkadaşları (1969), örgütlerin bağımlılıklarına yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Bağımlılık, çevre, teknoloji, büyüklük veya sahiplik gibi örgüt yapısının uyumlanması gereken çevresel bir koşul olarak ele alınmış ve bağımlılığı, “*ana kuruluş*” ve “*diğer örgütlere*” bağımlılık olmak üzere iki boyutta ele almışlardır (Öztürk ve Coşkun, 2011: 95):

- Ana kuruluş bağımlılık boyutunda; örgütler yatırım ve faaliyet giderleri için finansal kaynaklara ihtiyaç duyarlar.
- Diğer örgütlere bağımlılık boyutunda ise; örgütler çevrelerindeki tedarikçi, alıcı ve rakipler gibi diğer örgütlerden farklı beklentilerde bulunurlar.

Tablo 1-1’de Aston Grubu Bağımlılık Ölçeği gösterilmektedir.

**Tablo 1- 1: Aston Grubu Bağımlılık Ölçeği**

Bağımlılık	Değişkenler
Ana Kuruluşa Bağımlılık	<u>Ana kuruluş içinde örgütün görece büyüklüğü</u>
	Örgütün grup içindeki statüsü
	○ Bağımsız örgüt ○ Bağlı kuruluş ○ Merkez şube ○ Şube
Diğer Örgütlere Bağımlılık	<u>Ana kuruluşun politika oluşturma mevkilerinde örgütün temsil derecesi</u>
	Örgütün bünyesinden çıkartılan uzmanlık sayısı
	Tedarikçilerle birleşme
	Alıcılarla birleşme
	Çıktı miktarında alıcı etkisine maruz kalma derecesi
	En büyük alıcının örgütün çıktı miktarındaki payı
	En büyük alıcının ihtiyacının örgüt tarafından tedarik

Kaynak: (Öztürk ve Coşkun, 2011: 95)

Aston Grup Bağımlılık Ölçeği'nde, örgütün ana kuruluşa bağımlılığında örgüt içindeki grupların büyüklükleri ve finansal kaynaklar açısından önemliken, diğer örgütlerdeki bağımlılık ise tedarikçiler, en büyük alıcının örgüt içindeki payını göstermektedir.

- **Kurumsal Kuramda “Bağımlılık”**

Bu kuram, örgütlerin içinde buldukları örgütsel alandaki hâkim kurumlar tarafından etkilendiklerini ve kurumların örgütlerin yapı ve faaliyetlerini şekillendirdiklerini dolayısıyla örgütlerin içinde buldukları örgütsel alandaki formal ve informal kurumlara bağımlı olduklarını varsaymaktadır. Kurumsal bağımlılık, bağımlılığı etkileyen iki alanı işaret eder. Bunlar (Öztürk ve Coşkun, 2011: 96):

- Zorlayıcı Eşbiçimlilik: Örgütlerin diğer örgütlere olan bağımlılıklarından dolayı bağımlı olunan örgütün beklentilerine/çıkarlarına uygun bir şekilde faaliyetlerini sürdürme zorunluluğudur.
- Meşruiyet Kavramı: Örgütler farklı sebeplerden dolayı meşruluk kazanma gayreti içerisine girebilirler. “Süreklilik/devamlılık” ve “güvenilirlik/anlaşılabilirlik” bu sebepler arasında değerlendirilebilir.

- **Örgütsel Ekoloji Kuramında “Bağımlılık”**

Örgütsel ekoloji, çevredeki değişikliklere uyum göstermeye çalışan örgütlerin yok olması azalması ve o örgütlerin yerine çevredeki yeni koşullarla uyumlu örgütlerin doğması ve çoğalmasını ifade eder. Çevresel uyum değil çevresel ayıklamayı savunur (Önder ve Üsdiken, 2010: 133-134). Bu kuram bağımlılığı kader birliği olarak algılar. Benzer popülasyon içindeki örgütlerin, benzer örgütsel biçime sahip olmaları nedeniyle buldukları çevrenin koşullarından benzer şekilde etkilenirler. Barnett ve Carroll (1987), herhangi bir grup içindeki örgütler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisini iki farklı şekilde tanımlamışlardır. Bunlar (Öztürk ve Coşkun, 2011: 97):

- **Karşılıklılık (mutualistic) İlişkisi:** Grup içindeki örgütler birbirlerinin yaşama şanslarını arttırdıklarında aralarında ilişki karşılıklıdır. Doğrudan karşılıklılık, ilişkinin her iki tarafında yarar sağlayacak şekilde örgütlerin birbirlerini tamamlayıcı işbirlikleri sonucunda meydana gelir. Değer zinciri halkasındaki bünyeler arasındaki ilişki bu ilişki türüne örnek olarak

gösterilebilir. Dolaylı karşılıklılık ise benzer karakteristiklere sahip olan örgütlerin birbirlerinin meşruiyetini arttırmasını ifade etmektedir.

o **Rekabetçi (competitive) İlişki:** Grup içindeki örgütler birbirlerinin sonuçlarını negatif yönde etkilerse, aralarında rekabetçi bir ilişki vardır. Doğrudan rekabet, aynı örgütler arasında gerçekleşen, örgütlerden birinin kazandığı durumda diğerinin kaybettiği rekabet şeklindedir. Buna karşılık “dolaylı rekabet” ise örgütlerin ihtiyaç duydukları ortak kaynakların sınırlı olduğu durumlarda meydana gelmektedir.

• **İşlem Maliyet Kuramında “Bağımlılık”**

Taraflar arasında yapılan pazarlık, izleme ve sözleşme gibi uygulamalara ve işlem tamamlandığında ortaya çıkan maliyetleri kapsamaktadır (Wasti, 2013:107). Bu kurama göre işlemleri birbirinden ayıran birkaç unsur vardır. Bunlardan birisi, “sözleşmeye has yatırımlar”dır. Tedarikçi-alıcı ilişkilerindeki bağımlılıktan söz eder. Tedarikçi ile belirli aralıklarla yapılan sözleşmelerde, ilk sözleşmede herhangi bir tedarikçi işi alarak “ilk giren avantajı” kazanır. Ayrıca sözleşme yenileme zamanlarında, avantajların ve dezavantajlarının farkında olan potansiyel rakipler sözleşme yenileme zamanlarında teklif verme hazırlığına girerek vakit harcamak istemezler. Bu durum doğal olarak başlangıç aşamasındaki çok sayıdaki tedarikçinin sözleşme yenileme zamanlarında azalmasıyla (*küçük sayılar sorunu*) sonuçlanmaktadır. Alıcılar, yeni bir tedarikçiyi bulmak için katlanmaları gereken “değiştirme maliyetlerinden” dolayı mevcut sözleşmedeki partnerleriyle alışverişe devam etme eğiliminde olurlar (Wasti, 2013:109; Öztürk ve Coşkun, 2011: 98-99).

• **Kaynak Bağımlılığı Kuramında “Bağımlılık”**

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında bağımlılık; bir aktörün bir eylemi ya da faaliyeti gerçekleştirirken ilgili tüm koşulları kontrol edememesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Örgütler amaçları için gerekli olan bütün olanakları tek başlarına sağlayamadıkları için kendileri için farklı derecelerde önemli ve değerli olan kaynakları temin edebilmek amacıyla çevrelerindeki diğer örgütlerle bir tür mübadele ilişkisine girerler. Örgütler, yaşayabilmek için ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişebilme durumunda olan özerk sosyal aktörler olarak kabul

edilmektedirler. Ancak bu özerklik durumu zamanla örgütlerin birbirlerine bağımlı olmaları nedeniyle kısıtlanma getirmektedir (Sayılar, 2013: 57; Öztürk ve Coşkun, 2011: 100).

#### 1.5.4. Güç

Güç, başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde kontrol etme ve etkileme kapasitesidir. Güç, bireye ve zamana göre değişiklik gösterebilir yani kesin ve değişmez değildir (Özkalp ve Kırel, 2016: 548).

Güç, basitçe kişinin bir işi istediği şekilde yapabilme yetisidir. Önemli olduğunu düşündüğü bir projeyi başlatmak için bütçesini artırmak isteyen bir yöneticinin gücü, bu bütçeyi elde etme kabiliyetiyle ölçülür. Başkan olmak isteyen bir başkan yardımcısı için gücü, amacına doğru ilerleyişle kanıtlanır (Salancik ve Pfeffer, 1977: 4). Dahl (1957), gücü, arzu edilen sonuç ve hedeflere ulaşmak için aktörlerin diğer sosyal aktörler üzerine uyguladıkları direnç olarak tanımlamaktadır (Dahl, 1957; akt. Uygun, 2014: 97).

French ve Raven (1959/1968) gücün temelini oluşturan beş temel güç sınıflandırmasından bahseder (Özaslan, 2017: 2; Özkalp ve Kırel, 2016: 548):

- **Ödüllendirici Güç:** Örgütteki ödül ve kaynakların dağıtımını kontrol etmekten doğan güçtür. Güce maruz kalanın güce sahip olanın kendisine ödülleri verme olanağına sahip olduğu yönündeki algısına dayanır.
- **Zorlayıcı Güç:** Güce maruz kalanın güce sahip olanın kendisini cezalandırabileceği yönündeki algısına dayanır. Yöneticinin var olan cezalandırma yetkisinden doğan güçtür.
- **Yasal Güç:** Yöneticilerin örgütte buldukları pozisyonları nedeniyle elde ettikleri güçtür. Güce maruz kalanın güce sahip olanın kendisinden belirli davranışları istemeye hakkı olduğu yönündeki algısına dayanır.
- **Uzmanlık gücü:** Özel beceri ve bilginin yarattığı güçtür. Güce maruz kalanın güce sahip olanın belirli bir konuda bilgi ya da uzmanlığa sahip olduğu yönündeki algısına dayanır. Araştırmalara göre; işletme kurucularının uzman olduğu fonksiyonel bölümler, en güçlü bölümlerdir. Örneğin: Microsoft'un yaratıcısı olan Bill Gates, bilgisayar

yazılım ürünleri geliştirme konusunda uzman olduğundan yazılım departmanı microsoft’da en güçlü bölümdür.

- **Özdeşim Gücü:** Kişinin bireysel özelliklerinin (karizmatik, sevilen, çekici vb. gibi.) etkisiyle oluşan güçtür. Güce maruz kalanın güce sahip olan ile özdeşleşmesine dayanır. Düşük güç seviyesine sahip örgütler eylemlerinde dışa bağımlı ve güçlü olanın kurallarına uyan, ödün vermeye zorlanan örgütlerdir (Özaslan, 2017: 4).

Ayrıca Raven’ın (1993) güç temellerini, güce sahip olana bağımlılık ve güce maruz kalanı izleme gereği bakımından sınıflandırması Tablo 1-2’de görülmektedir.

**Tablo 1- 2: Güç Sınıflandırılması**

Güç Temeli	Güce Sahip Olana Bağımlılık	Güce Maruz Kalanı İzleme Gereği
Zorlayıcı Güç	Bağımlı	Gerekli
Ödül Gücü	Bağımlı	Gerekli
Meşruiyet Gücü	Bağımlı	Gereksiz
Uzmanlık Gücü	Bağımlı	Gereksiz
Özdeşim Gücü	Bağımlı	Gereksiz
Bilgi Gücü	Bağımsız	Gereksiz

Kaynak: (Özaslan, 2017: 2)

Güç, her zaman taraflar arasındaki bağımlılıktan ve güç asimetrisinden kaynaklanmaz. Bazen örgüt içi ve örgüt dışı aktörlerin uyguladıkları stratejiler ile güçlü görünebilme avantajı yaratabilirler (Sayılar 2013: 64).

### **1.5.5. Politika Kavramı**

Gücün algılandığı ve amaçlara ulaşmak için eyleme dönüştürüldüğünde politika kavramı ortaya çıkar. Politik becerisi yüksek olanlar gücü etkili kullanabilirler. Örgütlerde güç algıları, bazı faktörlerin varlığında ortaya çıkar. Bunlar; birilerine bağımlı olduklarında, örgütte iş rollerinin ve çevresel etkilerin belirsizliğinde, bürokratik yapının hâkim olduğu, ast-üst ilişkisinin önemli olduğu örgütlerde ve kaynak kıtlığı ya da bolluğunda güç algıları değişir (Özkalp ve Kırel, 2016: 548-562). Pfeffer (1992), Davis ve Coban’a (2010) göre, güç ve

politika, örgütlerin dış çevresindeki aktörlerle girdiği mücadele sürecinde ve örgütlerin içyapısındaki ilişki ve kararlarda belirleyici olmaktır (Koç ve Sayılar, 2016: 145).

Pfeffer ve Salancik (2003), örgütlerin sosyal bir sistem içinde ya da sosyal ilişkilerde, bir eylemi gerçekleştirmek için ilgili tüm koşullar üzerinde tam olarak kontrol sağlayamamasıyla bağımlılık ortaya çıkmaktadır. Örneğin A işletmesi, B işletmesinin ürettiği kaynağa ihtiyaç duyuyorsa ve bu kaynakları da başka bir işletmeden tedarik edemiyorsa A işletmesi B işletmesine bağımlı olacaktır. Böylece B işletmesi A üzerinde bir güce sahip olacaktır. Bu bağımlılıktaki gücü belirleyen A işletmesinin ihtiyaç duyduğu kaynağın önemli olduğunu şu faktörler gösterir (Yaşbay ve Ataman, 2015: 4):

- Kaynağın işletme içindeki girdi/çıkıtı yüzdesinin yüksekliği yani işletme o kaynak olmadan faaliyetlerini gösterememesi anlamı taşır.
- Bir diğer faktör ise kaynağın az sayıda ya da tek bir örgüt tarafından sağlanıyor olmasını yani kaynağın kıtlık derecesidir.

Örgütlerin gücü, örgütler arası ilişkideki bağımlılıktan kaynaklanmaktadır. Örgütler arasındaki, kaynak değiş-tokuşu her iki taraf için de eşit önemde değilse, o zaman taraflar arasında bir asimetri oluşur. Asimetrimin neden olduğu güç, örgütün büyüklüğünden ya da kritik kaynağın yol açtığı bağımlılıktan kaynaklanabilir.

Örgütler arasında yaşanan bu değiş-tokuş ilişkisinde asimetri yok ise zaten örgütün diğer örgüt üzerinde bir güç üstünlüğü bulunamaz. Örgütsel gücün sadece dışa olan bağımlılık dışında da örgüt içi bağlamda da veya çevresel koşulların yarattığı durumsallıkla ortaya çıkabilir. Örgüt içi bağlamda güç, örgüt içinde kurumsallaştırılmış olabilir. Bu kurumsallaştırma şu şekilde gerçekleşebilir (Dikili, 2014: 157-158):

- Örgüt yapısı ve politikalar, birimlerin yararına olacak bir şekilde tasarlanabilir.
- Belirli sorunların çözümünde uzmanlık alanı olan alt birimler düşünülebilir ya da örgüt dışından gelen ve örgüt içinde dolaşan bilgi akışı kontrol edilebilir ya da sınırlandırılabilir.



- Çevreden kaynaklanan problemlerin örgüt içinde benzer biçimde algılanıyor oluşu, örgüt içi güç dağılımının değişmesini engelleyebilir.
- Örgüt içinde güç, yöneticiler tarafından bilinçli bir biçimde kurumsallaştırılabilir. Örneğin; sağlık kuruluşlarında gücün sadece hekimler tarafından kullanılacak şekilde yapılanması gibi.
- Gücün kurumsallaştırılmasında üst düzey yöneticilerin seçimi büyük önem taşımakla birlikte çevrede gücü etkileyen bir diğer etkidir.

Çevre, örgüt içinde güç ve kontrolün dağılımını etkilediğinden, örgütlerin gücü kontrol eden koşulları önceden belirlemesi riski azaltabilir.

#### **1.5.6. Özerklik**

Örgütlerin ihtiyaç duyduğu girdileri istikrarlı bir şekilde temin edebilmeleridir (Sayılar, 2013: 57; Meydan, 2015:180; Bedük, 2012: 125). Örgütlerin bağımlı oldukları girdilerden birisi de insan kaynağıdır. Özellikle, son yıllarda örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağını bünyesinde tutabilmesi için uyguladıkları özerklik uygulamasıdır. Bu girdiye sağlanan özerlik, örgütlerin performansını artırmakla birlikte, insan kaynağının memnuniyeti ve verimliliğini de artırmaktadır. Örneğin; Cornell Üniversitesi'nde bir grup araştırmacının 320 şirket üzerinde yaptıkları araştırmada; çalışanların yarısının özerklik tanındığı diğer yarısının ise yukarıdan aşağıya bir yapılanma ile yönetildiği şirketlerde, özerklik tanınan şirketlerin, kontrol odaklı şirketlere göre dört kat daha fazla büyüdüğü ve personel sirkülasyonunun üçte bir azaldığı tespit edilmiştir. İnsan kaynağına uygulanan özerklikte, insanların dört temel konuda özerklik sahibi olduklarında ortaya çıkmaktadır. Bunlar: Görev, zaman, teknik ve ekiptir. Çalışanlarına özerklik tanıyan şirketlerin başında 3M ve Google örnek verebiliriz (Pink, 2018: 109-112).

#### **1.5.7. Çatışma**

Çatışma, sözlük anlamıyla şiddet, yok etme, gibi negatif bir anlamdadır. Örgüt sistemlerinin bir başka özelliği çatışma ve anlaşmazlıktır. Çatışma, örgütlerde bireyler ve gruplar arasında, işten kaynaklanan sorunlar nedeniyle faaliyetlerin durmasına neden olan anlaşmazlıklardır (Aksoy ve Kaplan 2005: 134-135). Çatışmaya neden olan kaynaklar, muhalefet, kaynakların

kıtlığı ve engellemedir. Kıt-yetersiz kaynağın denetimi, güç kontrolün ele geçirilmesini ve karşıt tarafların tasviye edilmesini sağlayacağından çatışma kaçınılmaz olabilir. Çatışmada birey ve gruplar arasında beş davranış biçimi ortaya çıkmaktadır. Bunlar; yarışma, birlikte çalışma, kaçınma, yumuşatma–dengeleme ve uzlaşmadır. Bu konuda Türkiye’deki bürokratik sanayi işletmelerindeki üst ve orta düzey yöneticilerin çatışma konusundaki davranış biçimleri, Thomas ve Killmann’ın “farklılaştırmanın yönetimi testi” uygulandığında en belirgin davranışın “çatışmadan kaçınma” olduğu, onu izleyen diğer davranış biçiminin “uzlaşma” olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeninin bürokratik örgüt kültürü olduğu ileri sürülmektedir (Sargut, 2010:201).

Çatışma için bağımlılık gerekli olmakla birlikte yeterli bir koşul değildir. Çatışma süreci genelde dört aşamada; gizli çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde ortaya çıkar (Koç ve Sayılar, 2016: 143).

Çatışma sürecindeki yönetim yaklaşımlara baktığımızda 3 yaklaşımın görüşlerinin birbirinden farklı olduğunu görmekteyiz. Bunlar (Koç ve Sayılar, 2016: 143; Aksoy ve Kaplan, 2005: 134-135):

- Geleneksel yaklaşım anlayışı (1930-1940): Çatışmanın kötü-olumsuz bir durum olduğu üzerinedir. Hawthorne deneylerindeki çalışmalarda çatışmanın, bireylerde iletişim kopukluğu, güvensizlik ve duyarsızlık yarattığı ortaya konulmuştur. Geleneksel yaklaşım, çatışmanın hemen ortadan kaldırılması gerektiği düşüncesindedir.
- İnsan ilişkileri yaklaşımı (1940-1970): Çatışmayı, bir örgüt ve gruplar için doğal, kaçınılmaz bir olgu olarak ele alır. Çatışmanın örgüt performansını olumlu yönde etkileyeceği düşüncesindedir.
- Etkileşimci yaklaşım (1970 sonrası): Çatışmayı, örgütteki işbirlikçi, barışçıl ortamın bir süre sonra değişime ve yeniliğe kayıtsız kalamacağı düşüncesinden hareketle çatışmayı olumlu kabul etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016: 342-343).

### **1.5.8. Meşruiyet**

Örgütlerin çevredeki aktörler tarafından sosyal kabul görmeleri için kullanacakları kaynakların, uygulayacakları yol, yöntem ve araçların herkes için ortak ve benzer anlamları taşıması gereklidir (Koç ve Sayılar, 2016: 143).

Örgüt kuramı içinde meşruiyet kavramına vurgu yapan kuramlar daha çok kurumsal kuram, kaynak bağımlılığı ve popülasyon ekolojisi kuramı olmuştur. Bu üç makro örgüt kuramının her birinin meşruiyet kavramı açımları belirli farklılıklar göstermektedir (Kalemci ve Duman, 2007: 85-86):

- Kurumsal Kuram ve Meşruiyet: Meyer ve Scott (1983) göre meşruiyet, örgütlerin varlığını, yerleşmiş kültürel özellikler ile örgütün kültürel çevresi ile uyumunu sağlayan bir vaka olarak tanımlamışlardır. Kurumsalcılar, meşruiyeti örgütün devamlılığı ve güvenilir olmanın ön koşulu olarak görmektedirler.
- Kaynak Bağımlılığı ve Meşruiyet: Pfeffer ve Salancik (1978) kaynak bağımlılığı kuramına göre, örgütlerin toplumun bütünü için meşru olması gerekmez, bunun yerine, kendi faaliyetlerini etkileyen ve kaynakları elinde tutan ortak yönetim grupları için meşru olması yeterlidir.
- Popülasyon Ekolojisi Kuramı ve Meşruiyet: Meşruiyet bu kurama göre, yeni örgütsel tarzların oluşması ve bu tarzın yaşaması için önemli bir unsurdur. Kuram içinde geçen yoğunluk ve bağımlılık ise örgütlerin doğum ve ölüm oranlarının o sektördeki örgüt yoğunluğu ile ilişkili olduğudur.  
Buna göre sektördeki yoğunluk, örgütlerin içinde bulunduğu rekabet ve meşrulaşma süreçleri ile değişim göstermektedir.

### **1.5.9. Uyum**

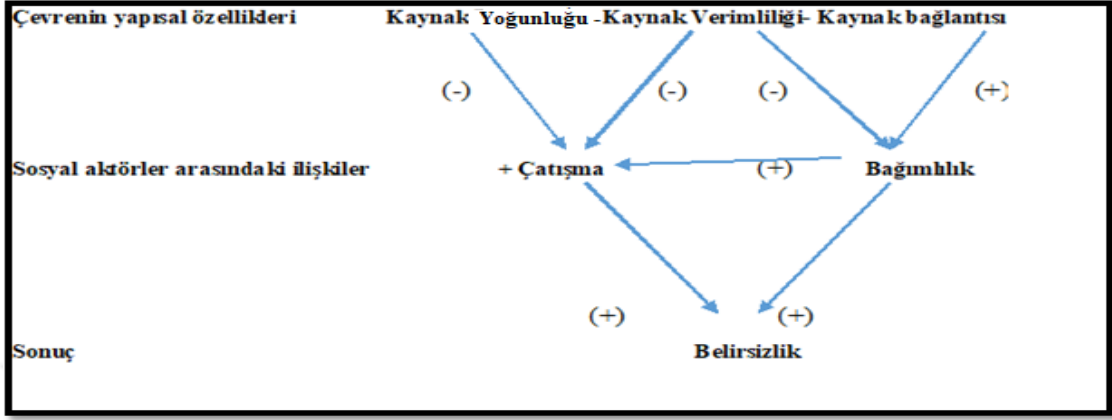
Pfeffer ve Salancik (1978), uyum kavramını da kaynak kısıtlılıklarını azaltmaya yönelik bir davranış olarak kabul etmektedirler (Koç ve Sayılar, 2016: 143). Uyum ile ilgili bir diğer tanımlama ise; bütünün bir parçasının gereksinimleri, amaçları ve yapılarının, bütünün diğer parçasının gereksinimleri, amaçları ve yapıları ile tutarlı olması anlamına gelmektedir (Dinçer, 1998: 315).

### 1.5.10. Belirsizlik

Ulrich ve Barney (1984) belirsizliği; örgütlerin kaynak temini sürecinde diğer taraflar ile yaşadıkları karışıklık ve değişkenliktir. Bu kapsamda özellikle oldukça geniş çevrenin gelecekteki durumunun kestirilememesi veya tutarlı olarak öngörülememesi halinde belirsizliğin ortaya çıkabileceği ileri sürülebilir (Ulrich ve Barney, 1984; akt. Koç ve Sayılar, 2016:143).

Kaynak bağımlılığı ve çevresel belirsizlik ile ilgili 3 alt boyut bulunmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003: 68):

- Kaynak Yoğunluğu: Pfeffer ve Salancik (1978), kritik kaynaklara ilişkin otorite ve gücün çevredeki dağılımı ve kaynaklardaki yoğunluk düzeyi olarak tanımlamaktadırlar. Bir anlamda kaynak yoğunlaşmasını, kaynaklara gereksinim duyan örgütlerin, daha az belirsizlikle karşı karşıya kalmaları ve dışsal aktörlerin taleplerine karşı daha hassas hale gelebileceklerini işaret etmektedir. Kaynak yoğunlaşmasının oluşması açısından bakıldığında çok çeşitli yolların mevcut olduğu ileri sürülebilir. Bu yollar, tek bir işletmenin yasal olarak bulunduğu monopol pozisyonu, birkaç işletmenin tek bir işletme haline gelerek oluşturdukları karteller, kolektif işletmeler veya birlikler bu anlamda örnekler olarak sıralanabilir.
- Kaynak Verimliliği: Kritik kaynakların yokluğu, azlığı veya bolluğunu ifade etmektedir.
- Kaynak Bağlantısı: Örgütler arası ilişkileri ve bağlantıların sayısını esas almaktadır. Şekil 1.1'de bu bağlantı ve davranışlar gösterilmektedir.



Şekil 1- 1: Örgütsel Çevrenin Boyutları Arasındaki İlişkiler

Kaynak: (Pfeffer ve Salancik, 2003: 68)

Örgütsel çevrenin boyutları arasındaki ilişkilerin gösterildiği diyagramı yorumladığımızda; çevrenin yapısal özellikler ve o çevredeki sosyal aktörler arasında ilişkide boyutlardan kaynak yoğunluğu ve verimliliği ve bağlantısının yarattığı bağımlılık olumlu ve olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir.

## 1.6. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMINA YÖNELİK ELEŞTİRİLER

Donaldson (1995); Demers, (2007); Nienhüser (2008); Davis ve Coob (2009) gibi bazı araştırmacılar tarafından Kaynak bağımlılığı kuramının bazı sınırlılıkları ve eksiklikleri olduğu ifade edilmektedir. Bu eleştiriler şöyledir (Donaldson, 1995; Demers, 2007; Nienhüser, 2008; Davis ve Coob, 2009; akt. Meydan, 2015: 194):

- Kuram, örgüt içi güç ilişkilerinde örgütsel performans ve liderlik gibi konulara az odaklanmaktadır. Örgütler arası politikayla ilgilenmektedir.
- Kuram, örgüt yapısı ve uyum yaklaşımlarını incelemekte olup, matris yapılar, proje takımları, organik yapılar gibi örgüt içi mekanizmalar detaylı incelememektedir.
- Kuram, örgütü sadece politik bir sistem olarak görmekte dolayısıyla örgütü basite indirgemektedir.
- Kuram, çevrenin yönetilmesinde sadece üst yönetimin bakış açısıyla ilgilenmekte diğer değişkenleri göz ardı etmektedir.
- Kuram, çevre ve örgütler arası ilişkilerde yetersiz kalmaktadır.

- Kuram, fazlasıyla nesnel; sosyal-kültürel ve kurumsal değişkenlere önem vermemektedir.
- Kuramın öne sürdüğü gibi, farklı örgüt yönetim kurullarında aynı yöneticilerin bulunmasının örgütsel kenetlenmenin performansı artırdığına yönelik kanıt bulunmamaktadır.

Kaynak bağımlılığı kuramına yönelik tüm bu eleştiriler yapılacak araştırmalarla giderilebileceği ifade edilebilir.

### **1.7. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMININ DİĞER KURAMLARLA İLİŞKİSİ**

Kaynak bağımlılığı kuramı açık sistem anlayışını, çevreyle ilişki kurulması gerektiğini gösteren durumsallık yaklaşımı (koşul bağımlılık) ve kaynakların kıt oluşu nedeniyle değiş – tokuş ilişkisine sosyal mübadele kuramından doğmuştur (Sargut ve Özen 2010: 80-81). Ancak, sadece bu üç kuram dışında diğer açık sistem anlayışını savunan örgüt kuramlarıyla da ortak ve birbirini tamamlayan yönleri bulunmaktadır.

Bu nedenle araştırmada kaynak bağımlılığını azaltmada uygulanabilecek eylem ve stratejilere farklı bakış açısı sağlayabilecek, tamamlayabilecek veya destekleyebilecek kuramlar derlenerek (Meydan, 2015: 194; Sayılar, 2013: 75; Bakoğlu, 2010:247; Dikili, 2014: 141-158) aşağıda verilmiştir:

- Kaynak bağımlılığı kuramının temelinde yer alan; çevresel belirsizlik, bağımlılık, güç ve bağımlılık gibi özelliklerin, koşul bağımlılık kuramı, stratejik seçim kuramı, örgütsel ekoloji, ağ kuramı, stratejik seçim kuramı, yeni kuramsal kuram, işlem maliyet kuramı, vekalet kuramı, eleştirel yönetim kuramı, yaşam alanı kuramı, sosyal değişim kuramı ve sosyal mübadele kuramı gibi kuramlar ile benzerlik gösteren ortak yönleri ile birlikte farklı yönleri ve birbirini tamamlayan yönleride bulunmaktadır.
- Kaynak bağımlılığı kuramında, kaynak bağımlılığını azaltmada hangi çevresel koşulların etkili olabileceğini söylerken, koşul bağımlılık kuramında hangi kaynakların bağımsızlık yaratabileceğini ifade eder.

- Örgütsel ekoloji kuramının bağımlılık ilişki derecelerinin hangi çevresel koşullarda var olabileceğini ortaya koyması açısından, ağ kuramı da bu örgütsel ilişkinin/ağların örgütün doğma–büyüme süreçlerinde farklılık gösterebileceğini ileri sürerek kaynaklara ulaşma yollarının nasıl genişleyebileceğini gösterir.
- Yeni kuramsal kuramda ve stratejik seçim kuramı strateji kullanımını destekleyip kaynaklarda yenilikçilik yaklaşımının bağımlılığı azaltabileceği ileri sürer.
- Kaynak bağımlılığı kuramı uyum üzerine durmakta ve yöneticinin çevre ve örgüt üzerinde etkisi olabileceğini ileri sürmektedir, stratejik seçim kuramı ve asil-vekil yaklaşımı, kaynak bağımlılığında yönetici seçimi ve değişiminde etkili olan çevresel faktörler üzerine odaklanmaktadır. Ortak yatırımlar konusunda bu kuramlar tamamlayıcı olabilir.
- Kaynak bağımlılığı kuramının en önemli özelliklerinden biri çevresel belirsizliği kontrol etmede gücün kullanımı ile kaynak bağımlılığı minimize edilebileceğini savunmaktadır. Oysa eleştirel kuram, gücün her an hazır olduğunu ve gücün nasıl oluştuğuna dair örgütün sadece belirlediği alanlara değil, bu alanların dışında da güç olgusunun olabileceğine dikkat çeker.
- Sosyal değişim kuramında örgütlerin hem çevreleri ile ilişkilerinde hem de kendi bünyeleri içinde gücün önemli bir rol kaptığını ve aynı zamanda bu gücün karar alma süreçlerinde siyasi bir nitelik taşıdığını kabul eder. Bu yönleriyle kuramlar kaynak bağımlılığı yaklaşımında gücün analiz edilmesinde ve gücün irdelenmesi konusunda katkı sağlayabilir.
- Çevresel belirsizliğin örgütün kaynağa olan bağımlılığını artıracığını ve değişimin olabileceği öne sürer, Kurt Lewin tarafından ortaya atılan “*yaşam alanı kuramı*”, bireyin yaşam alanında meydana gelen durumların sınırlı olduğunu ve sadece ortaya çıkan davranışla ilgili durumları kapsadığını ve bu davranışların, meydana geldikleri çevreden bağımsız olarak düşünülemeyeceğini ortaya koyar. Bu düşünce çerçevesinde örgütler, çevresel belirsizlik ortamında kaynak bağımlılığını artıran ya da azaltan davranışların neler olduğunu tespit ederek bu bağımlılığı kontrol altına alabilirler.

- İşlem maliyet ve kaynak bağımlılığı kuramında kaynakların önemine ve çevresel bağımlılık ve belirsizliğe odaklanmakta ve bu ortamın tedarikçi fırsatçılığını yaratabileceğini ileri sürer. Bu noktada kaynak bağımlılığı kuramı her iki kuramın alışveriş ortamlarını karşılaştırabilir ve ağ kuramı, sosyal değişim kuramı ve sosyal mübadele kuramındaki sosyal ortamlardaki gönüllü faaliyetleri, yani gömülü gücü kaynak temini ya da tedariki için kullanabilir.

Son olarak kaynak bağımlılığı kuramı dış çevreyi ele alarak, dışsal tehditlere yönelirken, kaynak-temelli kuram iç kaynaklara ve içsel güçlülüğe odaklanır. İki kuramın önerdiği içsel ve dışsal güçlerin birlikteliği bağımsızlığı minimize etmede yardımcı olabilir.

## **1.8. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI VE ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİLERİN DURUMU**

Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerde, örgüt içinde ve örgütler arası ilişkilerde bir takım değişimler yaratabilir. Örgütler, örgüt içi ilişkileri ve toplumu anlamak için temel birimlerdir. Bu örgütler özerk değildir, aksine diğer kuruluşlarla olan karşılıklı bağımlılıklar ağı tarafından kısıtlanırlar. Karşılıklı bağımlılık, yapılması gereken eylemlerin ne olacağı konusu, belirsizlikle birleştiğinde, birbirine bağlı olan örgütlerde, hayatta kalabilme mücadelesi ve sürdürdükleri başarının belirsizliği ortaya çıkar. Örgütler, bu belirsizlik ve var olma kaygısıyla dış bağımlılıkları yönetmek için harekete geçerler, bu tür eylemler kaçınılmaz olarak hiçbir zaman tam olarak başarılı olmamakla birlikte yeni bağımlılık modelleri üretirler. Yeni ortaya çıkan bu bağımlılık kalıpları örgütler arası gücü oluşturmanın yanı sıra örgütsel davranışı etkiler. Hillman, Withers ve Collins (2009), dış ortamın örgütsel eyleme kısıtlamalar getirebileceğini kabul eder. Ancak, yöneticilerin bu kısıtlamalara rağmen çevresel belirsizliği azaltmak için kaynak elde etmeleri gerektiğini ileri sürer.

Pfeffer (1987), kaynağın, bağımlılık ya da güç üretebileceğini vurgular ve daha az güce sahip örgütlerin sınırlı özerkliğe sahip olduğunu ve güçlü aktörün koyduğu kurallara uymak zorunda olduklarını ileri sürer. Aksi takdirde, çatışma oluşacağını ifade eder. Gulati ve Sytch (2007), örgütler, kendi kendilerine hizmet ederler ve çevreyi kontrol etme gücüne sahip olduktan



sonra işlem sırasında daha fazla değer talep ederler. Saxton (1997), güçlü bir aktör zayıf olanı bilgi paylaşmaya ve büyük ilişki yatırımı yapmaya zorlayabilirken, daha az güçlü olan güçlü olana karşı taviz verebilir ve güçlü olanın istediği gibi davranabilir. Emerson (1962), düşük güç seviyesi, örgütlerin eylemi için dış saldırı olarak görülen bir bağımlılık üretir (Pfeffer,187; Gulati ve Sytch, 2007; Saxton 1997; Emerson; akt. Hillman, Withers ve Collins, 2009:1405).

Davis ve Powell (1992); Liu (2015); Hitt, Xu ve Carnes (2016), güç ve yeteneğin, resmi kontrol veya işbirliği stratejileri ile elde edilebileceğini, yeteneğin, güç üreten maddi olmayan kaynak olarak zayıf olan aktörü kontrol etmek için kullanılabileceğini ileri sürer. Resmi kontrolün ise takımın eylemlerine rehberlik edecek sonuç veya süreç kontrolü olabileceğini ve gelecekteki eylemleri tahmin etmek, çevresel belirsizliği azaltmak için ortak vizyonla işbirliği stratejileri geliştirilebileceğini ifade ederler (Davis ve Powell, 1992; Liu, 2015; Hitt, Xu ve Carnes,(2016; akt. Ma, Wang ve Li: 2019: 891).

## **1.9. KAYNAK BAĞIMLILIĞININ YÖNETİLMESİNDE UYGULANAN EYLEM VE STRATEJİLER**

Kaynak bağımlılığının yönetilmesinde uygulanan eylem ve stratejiler konusunda Pfeffer ve Salancik'i temel alan farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Pfeffer (1987) kaynak bağımlılığı kuramının ve örgütler arası ilişkilerin temel argümanını beş aşamada açıklar (Pfeffer, 1987; akt. Hillman, Withers ve Collins, 2009:1404):

- Toplumu ve şirketler arası ilişkileri anlamak için örgütler temel birimlerdir.
- Bu örgütler otonom değildir, aksine diğer kuruluşlarla karşılıklı bağımlılık ağı tarafından kısıtlanır.
- Karşılıklı bağımlılık, örgütlerin birbirlerine bağımlı olduğu eylemlerin ne olacağına dair belirsizlikle birleştiğinde, hayatta kalmanın ve devam eden başarının belirsiz olduğu bir duruma yol açar.

- Bu nedenle örgütler dış bağımlılıkları yönetmek için harekete geçer. Ancak, bu tür eylemler kaçınılmaz olarak asla tamamen başarılı olmaz ve yeni bağımlılıklar ve bağımlılık kalıpları üretir.
- Bu bağımlılık örüntüleri, örgütsel davranış üzerinde bazı etkilere sahip olan örgütler arası ve örgüt içi gücü üretir.

Pfeffer ve Salancik göre, birleşme, ortak girişimler ve diğer örgütler arası ilişkiler, yönetim kurulları, politik eylemler ve yönetici katılımı alınması gereken önlemlerdendir. Bu nedenle, örgütlerin hem kendi çıkarlarını korumak hem de çevreyle ilişkisini yönetmek için aktif rol üstlendiklerini ifade etmektedir.

Jones (2013: 71-79) ise örgütlerin varolan bu belirsizlikleri azaltmak için hem genel hem de kendi özel çerçevesinde bulunan karşılıklı kaynak bağımlılıklarını yöneten örgütler arası, beş stratejiyi (Salancik'in de belirttiği) simbiyotik ve rekabetçi bağımlılığına yönelik stratejiler altında sınıflandırmaktadır:

### ***Simbiyotik bağımlılık***

Birleşmeler ve devralmalar, ortak girişim, yönetim kurulları, politik eylemler ve üst düzey yönetici değişikliğidir. Bu stratejiler aşağıda açıklanmıştır:

#### **1.9.1. Birleşme / Satın Almalar**

Örgütlerin faaliyetler üzerindeki etkisi azaldığında örgüt veya bireylerin kontrolü başladığında örgüt biter ve çevre başlar. Bu noktada çevre ile takas ilişkileri başlar ve örgüt bu savunmasız hale gelir. Örgüt dışarıdan gelen etkilere açıktır ve gerekli takasları yapmada başarısız olabilir.

Örgüt bu bağımlılığı azaltmak için (Pfeffer ve Salancik, 2003: 113):

- Eğer takas örgüt için önemli ise örgüt o hayati alandaki kontrolünü genişleterek bağımlılığını yönetmelidir.
- Örgüt alternatif olarak bağımlılık durumunu değiştirmeye çalışabilir.
- Değiş-tokuş yaptığı örgütlerin göreceli olarak daha bağımlı hale gelmesi için egemenliğini artırabilir. Örgüt tek bir kritik takasa bağımlılığını azaltarak diğer örgütlerin kendi üzerindeki kontrolünü de azaltabilir.

Bu üç strateji örgütlerin çevresel bağımlılık koşullarını yeniden yapılandırmayı sağlayacak yöntem olarak kullanılabilir. Birleşmeyle gelen büyüme sonucunda bu yöntemi görmek mümkündür. Katz ve Kahn (1966) örgüt ve çevre arasındaki ilişkilerde istikrarı ve ön görülebilirliğini artırmanın bir yolunun büyüme olduğunu ifade etmişlerdir. Büyümenin bir şekli, başka bir örgütü elde etmek/satın almak anlamına gelen birleşmedir. Birleşme, genel anlamda örgütsel bağımlılığın yeniden yapılandırması anlamını taşımaktadır. Birleşmenin üç genel tipi vardır: Dikey birleşme, yatay genişleme, çeşitlendirme veya kümelenmedir. Her birleşme tipi, farklı odak noktalarına ya da farklı faaliyetlere sahip olmasına rağmen bağımlılığı yönetme gücüne sahiptir (Pfeffer ve Salancik, 2003: 114):

- **Dikey Birleşme:** Hawli'ge (1950) göre, şirketler ileri ve geri olmak üzere simbiyotik bağımlılıklarıyla veya birbirine benzemeyen örgütler arası karşılıklı bağımlılıkları ile başa çıkmak için üretim aşamasında dikey olarak birleşebilirler. Örneğin: Çelik şirketlerinin, kömür üreticileri veya kâğıt şirketlerinin kereste şirketleriyle birleşmesi geriye doğru dikey birleşmeyken, petrol şirketlerinin dağıtım sistemlerini satın alması veya tekstil şirketlerinin kumaş satan mağazaları satın alması ileri doğru dikey birleşmedir.
- **Yatay Genişleme:** Tek taraflı bağımlılığı azaltmak için örgütlerin rakiplerini satın alması olarak tanımlanır.  
Yatay birleşmeler rekabetçi bağımlılığı azaltırken endüstrinin yapısı giderek yoğunlaşır. Bu benzer örgütler arası birleşmeler rekabetçi bağımlılığı azaltmayla kalmaz, aynı zamanda simbiyotik ilişkilere sahip oluşan büyük örgütün gücünü artırır.
- **Çeşitlendirme:** Bir örgütün kendi faaliyeti dışında ya da direk takas ilişkisi olmayan başka bir örgütü satın almasıdır. Tek bir kritik takasa bağımlı bir şirket çeşitlendirme üzerinden farklı alanlardaki faaliyetlere yönelerek bağımlılığını azaltabilir.

Nelson (1959), birleşmelerin ekonomik dönemi takip ettiğini ifade etmiş ve stok fiyatlarının yüksek, faiz oranlarının düşük olduğu zamanlarda ya da birleşme maliyetlerinin azaltıldığı dönemde daha sık gerçekleştiğine dikkat çekmiştir (Nelson, 1959; akt. Pfeffer ve Salancik, 2003: 115). Xia (2010) kaynak bağımlılığının, sektördeki yoğunlaşma nedeniyle farklı

sektörler arasındaki birleşmelere neden olabileceğini ve ayrıca bu yoğunlaşmanın müşteri ve tedarikçileri satın alma sıklığını etkilediğini doğrulamıştır (Xia, 2010; akt. Koç ve Sayılar, 2016: 156).

Yin ve Shanley (2008); Haunschild (1993), kaynak bağımlılığı kuramını, firmaların neden birleşme ve devralma stratejisi uyguladıklarını açıklamada işlem maliyetlerinden sonra gelen baskın teorik gerekçelerden biri haline geldiğini ileri sürmektedirler. Pfeffer (1976) ise kaynak bağımlılığı kuramındaki birleşmeler ve devralmalar ile ilgili üç neden ileri sürmektedir (Pfeffer,1976; akt. Hillman, Withers ve Collins, 2009: 1405):

- İlk olarak, örgüt, önemli bir rakibini kendisine katarak rekabeti azaltır,
- İkincisi, örgütün girdi temin ettiği kaynağı veya çıktılarını alan müşteri ile olan bağımlılığı yönetir,
- Üçüncüsü, operasyonları çeşitlendirir ve böylece değiş tokuş ettiği mevcut örgütlere bağımlılığı azaltır. Ampirik araştırma bu üç nedeni büyük ölçüde desteklemektedir.

Pfeffer (1972) firmaların işlem ortaklarını edinme olasılığının yüksek olduğunu ortaya koymuştur, daha sonra birleşme ve devralmaların alıcılar ve satıcılar arasındaki bağımlılığı azalttığını gözlemleyen Galbraith ve Stiles (1984) tarafından bu tespit onaylanmıştır (Pfeffer, 1972; Galbraith ve Stiles,1984; akt. Hillman, Withers ve Collins, 2009: 1405).

Birleşme ve devralmalar kaynak bağımlılığının örüntüsünü izlediğini ve rekabetçi bağımlılıkla başa çıkmak için yapılan birleşmeler genellikle rekabetçi belirsizliğin en yüksek ve sektörel yoğunluğun ortalama olduğu dönemlerde gerçekleştiğini ileri sürmektedirler (Pfeffer ve Salancik, 2003: 139-140).

Kaynak bağımlılığı kuramını birleşmeler açısından dört ayrı açıdan eleştirmişlerdir (Hillman, Withers ve Collins, 2009: 1406):

- Güç dengesizliği ile karşılıklı bağımlılık arasında ayırım gözetmemesi,
- Normatif reçeteleri ve teorik tahminleri karıştırması,
- Sınır koşullarının belirsiz olması,

- Karşılıklı bağımlılıktan ziyade bir aktörün diğerine bağımlı olmasına odaklanan ampirik çalışmalar yapmasıdır.

Hillman, Withers and Collins (2009: 1406) özetle, birbirine bağımlı örgütler arası birleşmelerin bağımlılığı azaltmak için yapıldığına dair güçlü dayanaklar vardır. Ek olarak, bağımlılığın büyüklüğü, birleşme ve devralma olasılığını etkilemektedir. Ancak, araştırmalar, bu kavramın birleşme ve devralma açısından bilgilendirici olduğunu ama yetersiz kaldığını göstermektedir.

Simbiyotik bağımlılığı yönetmenin biçimsellik düzeyi yüksek bir strateji olduğunu ve örgütün tedarikçisi veya dağıtıcısı ile birleşmek ya da onu devralmak olduğunu ifade eder. 1976 yılında Pfeffer ise örgütlerin birleşme ve devralmalarının üç nedenini şöyle açıklamaktadır (Jones, 2013: 71-79);

- Kendisi için önemli bir rekabetçi örgütü yutarak rekabeti azaltır.
- Girdi kaynaklarına sahip olacağından çıktıları ile ilgilenen alıcılar arasındaki karşılıklı bağımlılığı yönetir,
- Örgüt, faaliyetlerini çeşitlendirerek, mevcut kuruluşlara olan bağımlılığı azaltır.

Bir örgütün çıktıları diğerinin girdisini teşkil ettiğinde olan karşılıklı bağımlılıktır. Bu bağımlılık örgüt ile tedarikçileri ve dağıtıcıları arasındaki bağımlılıktır. Casciaro ve Piskorski (2005: 167), Pfeffer ve Salancik'in kaynak bağımlılığı kuramını güç ve bağımlılığın karşılıklı bağımlılık yapısında birleştirildiği ve bu karşılıklı bağımlılığın ancak bir kuruluşun dış kısıtlama kaynaklarını emerek bağımlılıkları azaltma yeteneği üzerinde ters etkilere sahip olduğunu test etmişlerdir. Bu nedenle güç dengesizliğini ve karşılıklı bağımlılığı iki ayrı teorik boyutta ele alarak 1985-2000 döneminde Amerika Birleşik Devletlerinde şirketler arası birleşme ve satın almalar üzerine yaptıkları araştırmada, karşılıklı bağımlılığın birleşme ve satın almalar için önemli bir itici güç olmasına rağmen, güç dengesizliğinin oluşumlarına engel teşkil ettiğini tespit etmişlerdir.

Casciaro ve Piskorski (2005) güç dengesizliğini “iki kurum arasındaki güç farkı” olarak tanımlarken, karşılıklı bağımlılığın ise “bağımlılıklarının toplamı” olduğunu ve bu farklı

boyutların, bağımlılığın karşılıklı doğasının incelenmesine izin veren benzersiz mekanizmalar yoluyla birleşmeleri etkilediğini gösterir. Karşılıklı bağımlılığın birleşme ve devralmayı artırdığını, buna karşılık güç dengesizliğinin onları azalttığını gözlemlemişlerdir. Yaptıkları çalışma, kaynak bağımlılığı ve birleşmeler ilişkisi açısından “*rönesans*” yani yeni bir farkındalığa yol açabilir ve Kaynak bağımlılığı kuramının gelişiminin çağdaş bir örneği olarak görülebilir (Casciaro ve Piskorski, 2005; akt. Hillman, Withers ve Collins, 2009: 1406).

### **1.9.2. Ortak Girişim (Joint Venture)**

Boyle (1968) ortak girişim terimini iki ya da daha fazla ortak örgütün yeni bir örgütsel oluşum yaratması olarak açıklar ( Boyle, 1968; akt. Pfeffer ve Salancik (2003: 152). Pfeffer ve Salancik (2003: 152) ise yaratıcı şirketleri “ebeveyn şirketler” yaratılan şirketi “yavru şirket” olarak tanımlayıp, ortak girişimi ebeveyn şirketin sahip olduğu ve kontrol ettiği yeni ve ayrı bir organizasyonel varlığın yaratılışı olarak açıklar.

Bu yeni varlık aldığı yatırım hariç ebeveynlerini hiçbir mali ve yasal yükümlülük altına sokmadan borca girebilir, sözleşme imzalayabilir veya kendi adına başka faaliyetler üstlenebilir. Ortak girişim ebeveyn şirketlere bilgi akışını çeşitli yollarla sağlar (Pfeffer ve Salancik, 2003: 153):

- Ortak girişimin yönetimi ebeveyn şirketlerde alınan kararlara bağlı kalarak, fiyat, ürün hedefi ve politikalar oluşturur.
- Ebeveyn şirket yöneticileri ortak girişim şirketinin insan gücünü birlikte oluştururlar. Bu yüzden ortak girişim birbirine bağımlı şirket yöneticilerin buluşabileceği bir forum haline gelir.
- Yasal olarak ebeveyn şirketler arasındaki rekabet azalır ve bilgi paylaşımının yanı sıra varlıklar birleştirildiği için aralarında bir bağ kurulur.

Bernstein (1965) birleşme ve ortak girişim arasındaki farkı şöyle açıklar; ortak girişimlerde ebeveyn şirketin varlıklarının sadece bir kısmı birleştirilirken, birleşmede tüm varlıklar ortak kabul edilir. Mead (1967) petrol ve gaz ihalelerinde ebeveyn şirketlerin birbirine karşı teklif vermediğini ve ortak faaliyetin sonlanmasından sonra barışçıl ve dostane ilişkiler nedeniyle

ebeveyn şirketlerin iki yıl boyunca rekabet kısıtlamasında ısrar ettiklerini ifade etmektedir (Bernstein, 1965; Mead 1967; akt. Pfeffer ve Salancik, 2003: 152).

Jones (2013: 71-79), iki farklı örgütün kaynaklarını birleştirerek üçüncü bir örgüt kurmalarına ortak girişim denir. Örneğin, A ile B şirketinin birlikte C şirketini kurmaları örnek olarak gösterilebilir. Pfeffer ve onu izleyen araştırmacılara göre, ortak girişim ana nedeni bağımlılıktan kurtulma ve belirsizliği azaltmadır. Bunun için örgüt diğer örgütlerle oluşturduğu ortak girişimdeki hedefleri şunlardır:

- Önemli kaynakların sahipliğini ele geçirmek ve başkalarının bu kaynaklara erişimini engellemek ya da kısıtlamak,
- Gelecekte, karşılaşılabileceği olası bir kaynak bağımlılığına karşı, örgütü güvence altına almaktır.

Ortak girişimin amacı, pazarda güç elde ederek ve egemenlik sağlamak ve uzun vadede işletmenin varlığını sürdürmesini, yaşamasını ve rekabetten etkilenmemesini sağlamaktır (Artuner ve Anıl, 2012: 33).

Kaynak bağımlılığı nedeniyle oluşturulan ortak girişimlerin özelliklerini araştırmacılar şu şekilde ele almışlardır:

Pfeffer ve Salancik (1978), ortak girişim eyleminin, yönetilebilir, bağımlılıklara sahip, sektördeki yoğunlaşmanın orta düzeyde olduğu, durumlarda ortaya çıktığıdır.

Ayrıca ortak girişimleri yaratan örgütlerin ebeveyn, yaratılan ortak girişimlerin ise evlat olarak ele alınmasını gerektirdiğini ifade ederler.

Wry vd. (2013), ortak girişimin, örgütlerin enformasyon temini, koordinasyon ve meşruiyetin oluşturulması bakımından başvurdukları stratejilerden birisi olduğunu ve bu bağlar vasıtasıyla bir yandan belirsizliğin azaltılması, bir yandan da sürdürülebilirliğin hedeflendiğini ileri sürer. Drees ve Heugens (2013), ortak örgütler aracılığıyla bilgi gibi güvenilir ve kalıcı kaynağa erişimin kolay olması beklendiğinden örgütlerin, ortak girişim oluşturulmasına yöneldiğini ifade etmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Wry vd., 2013; Drees ve Heugens, 2013; akt. Koç ve Sayılar, 2016: 156).

Pfeffer ve Nowak (1976), yaptıkları araştırmalarda, kaynak bağımlılığı ve ortak girişimi desteklemekte ve aynı zamanda ortak girişimin genellikle bağımlı şirketler arasında gerçekleştiğini tespit etmişlerdir. Örgüt birleşmelerinin ise daha ziyade uluslararası tedarikçiler ve alıcılar arasında daha olası olduğunu ileri sürmektedirler. Provan, Beyer ve Kruytbosch (1980) ise güç ile ilgili olarak yaptıkları araştırmada, örgütlerin diğer kurumlarla ittifaklara girerek kaynak sağlayıcıları üzerinde güç kazandıklarını ortaya koymaktadır.

Das, Sen ve Sengupta (1998), yaptığı çalışmada ise daha küçük firmaların, kooperatif şirketleri gibi, daha büyük ortaklarıyla olan girişimlerinden daha fazla fayda sağladıklarını ortaya koymaktadırlar. Yan ve Gray'ın (1994-2001) uluslararası ortaklar arasındaki güç dengesini incelediği çalışmada, örgütler karşılıklı bağımlı olduğunda ittifakların meydana geldiğini ancak, daha önemli kaynakları kontrol eden ortakların stratejik kontrole sahip olduklarını ifade etmektedir. Katila, Rosenberger ve Eisenhardt'n (2008) yaptığı çalışmada, örgütler arası ilişkilerde kaynağın kötüye kullanılma olasılığını ve daha küçük ortaklar için hem kaynak gereksinimlerini hem de savunma mekanizmalarını dikkate alma ihtiyacını incelemek gerektiğini ifade ederler (Pfeffer ve Nowak, 1976; Provan, Beyer ve Kruytbosch, 1980; Das, Sen ve Sengupta, 1998; akt. Hillman ve arkadaşları 2009: 1407).

Örgütlerin ortak girişim kurmalarının en önemli nedenini, kendine ait olan yüksek riski paylaşmak ve örgütün farklı alanlardaki yeteneklerini bir araya getirme istediğini vurgulamaktadırlar (Üçok ve Tümer, 2011: 82).

### **1.9.3. Yönetim Kurulları /Kooptasyon**

Resmi örgütler, yönetim kurullarını bağımlı oldukları önemli dış örgütleri, kooptasyon için bir araç olarak kullanırlar. Kooptasyonun, mülkiyet yoluyla karşılıklı bağımlılığın tam kontrolünün kanunen yasaklandığı veya kaynak kısıtlamaları nedeniyle imkânsız olduğu durumlarda ya da kısmi katılımın örgütün dış örgütsel bağlamla sorunlarını çözmekte yeterli olduğu durumda bir taktik olarak kullanılması olasıdır. Pfeffer and Salancik (2003: 167) kooptasyon oluşturulması beklenen örgütleri şöyle sıralamışlardı; satın alması masraflı olacak



büyük örgütlerle, tam satın almanın kanunen yasaklandığı finansal kuruluşlarla, organizasyon için önemli fakat birleşmenin elverişli olmadığı politik kitleler ve geçici olarak politik yetkisi olan özel çıkar gruplarıdır.

Örgütler, kaynak bağımlılığı açısından kendilerini kısıtlayan tedarikçileri veya müşteri yoğunluğu yüksek olan yöneticileri, onların desteklerini almak, iletişim kurmak, etkilemek, yönlendirmek ve enformasyon sağlamak niyetiyle kendi yönetim kurullarına davet edebilirler. Bu eylem, kaynak kısıtlarını aşmaya dönük stratejilerden biri olarak kabul edilmektedir.

Örneğin; kamu ihalelerinde örgütün eski bir meclis üyesini ya da üst düzey bir kamu görevlisini yönetim kurulunda görevlendirmesidir (Koç ve Sayılar, 2016: 161).

Örgüt kendi özel çevresindeki tedarikçiler ve müşteriler gibi sorunlu güçleri tarafsız hale getirerek, örgüt içine yani kendi tarafına çekmesine kooptasyon denir. Böylece onlara örgüt işleyişinde roller vererek, iç paydaş konumuna getirir. Örneğin; İlaç firmalarının tıp kongrelerine sponsor olması gibi (Jones, 2013: 71-79).

1972 yılında Pfeffer, kaynak bağımlılığını en aza indirmek ve kaynaklara ulaşmak için yönetim kurullarının etkin olduğunu ileri sürmektedir. Ancak, yönetim kurulunun etkinliği; kurulun büyüklüğüne, yapısına ve örgütün kritik kaynak sağlama yeteneği gibi göstergelerine bağlıdır. Yönetim kurulunun büyüklüğü, örgütün uluslararası düzeyini ve çevresel bağımlılıklarını gösterir. Pearce ve Zahra (1992), kurul kompozisyonu ve büyüklüğünün sadece dış çevreye değil aynı zamanda firmanın mevcut stratejisine ve önceki finansal performansına bağlı olduğunu savunmaktadır. Pfeffer ve Salancik (1978), yöneticilerin kuruluşlara dört fayda sağladığını öne sürmektedir (Pfeffer, 1972-1978; Pearce ve Zahra 1992; akt. Hillman ve arkadaşları, 2009: 1408):

- Tavsiye ve danışmanlık şeklinde bilgi,
- Örgüt ile çevresel koşullar arasındaki bilgi kanallarına erişim,
- Kaynaklara tercihli erişim,
- Meşruiyet.

Kaynak bağımlılığı ve yönetim kurulu üyeliklerinin etkinliği ölçen pek çok araştırma bulunmaktadır. Bunlardan Hillman, Cannella ve Paetzold'un (2000) yaptıkları çalışmada, yöneticilerin sağladıkları kaynak bağımlılığı avantajlarına dayalı olarak, çevresel değişimlerde (Örneğin: Devlet teşviklerinin kaldırılması gibi...) belirli yönetici türlerinin daha fazla/daha az değerli olabileceğini araştıran bir yönetim taksonomisi oluştururlar. Bu taksonomide, yöneticilerin buldukları çevresel değişime göre; "İşletme uzmanları", "destek uzmanları" ve "toplulukları etkileyenler" olarak sınıflandırmaları önerilir.

Kroll, Walters ve Le (2007), Hillman ve meslektaşlarının taksonomisini kullandığı birinci çalışmada, hisselerini halka açan firmaların bu konudaki uzman yöneticilerinden örgüt yönetiminde yararlandıklarını, ikinci araştırma örneğinde ise Jones, Makri ve Gomez-Mejia (2008) yaptığı çalışmada, benzer şekilde çeşitlendirmeyi takip eden aile firmalarının uygun yönetim türlerinden yararlandığını göstermektedir (Kroll, Walters ve Le, 2007; akt. Hillman ve arkadaşları 2009: 1408).

Yaşbay ve Ataman (2015: 36), kaynak bağımlılığını yönetmede, yönetim kurulu yapısı ile örgütün finansal performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, yönetim kurulunda en fazla üyeye sahip olan örgütlerin finansal performanslarında bir artışın olduğunu ve az üye sayısı olan yönetim kurullarında ise finansal performansın düşük olduğunu ortaya koyarak, yönetim kurulu büyüklüğünün dikkate alınması gereken bir değişken olduğunu ortaya koymuşlardır.

Pfeffer (1973), hastaneler üzerinde yaptığı bir araştırmada; hastane yönetim kurulunun yerleşim merkezinin mahiyetine uygun karar alabildiği ve kaynak yaratabildiğinde hastanenin başarısı ile doğru orantılı olduğudur. Ayrıca hastane yönetim kurullarında yer alacak kimselerin seçiminde de bu kriterlerin önemli olduğu tespit edilmiştir. Kooptasyonla ilgili yapılan diğer çalışmalar Pfeffer and Salancik'in tezini doğrular niteliktedir. (Pfeffer, 1973; akt. Hüseyinlioğlu, 2009: 13).

#### **1.9.4. Politik Eylemlere Girişme**

Devlet müdahalesi, örgütün ekonomik refahını ve güvenliğini etkilemeye başladığında örgütler politik aktivitelere katılma eğiliminde olurlar. Örgütler, sadece çevreleri tarafından kısıtlanmaz, aynı zamanda hukuk, meşruiyet ve politik sonuçlar, örgütün hayatta kalma, büyüme ve güvenliğini sağlama amacıyla çevrelerini değiştirmek için yaptıkları faaliyetlere, aldıkları kararlara yansır. Çevreyi olduğu gibi uyum sağlanacak bir kavram olarak değerlendirmek yerine, çevreyi uyumun ve değiştirme girişimlerinin bir getirisi olarak kabul etmek daha gerçekçi olacaktır (Pfeffer ve Salancik 2003: 222).

Kaynak bağımlılığı kuramı kısıtlayıcı çevresel koşulların, ekonomik, sosyal, politik ve yasal düzenlemeler olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler doğrudan devlet ile bir bağımlılıkları olmasa da devletin aldığı kararlar ve yasal düzenlemeler sektörel kuralları değiştirmektedir. Örgütlerin politik eylemlere girişme amacı, karşılıklı bağımlılığın yasalar ve sosyal yaptırımlar yoluyla yönetmektir (Sayılar, 2013: 68-69).

Pfeffer ve Salancik (1978), örgütlerin, çevresel koşullardan kaynaklanan belirsizliği ve karşılıklı bağımlılığı azaltmak için siyasi mekanizmalar yoluyla, kendi çıkarları için daha iyi bir ortam yaratmaya çalıştığını ve dış ekonomik koşullarını değiştirmek için siyasi araçları kullanabileceğini ileri sürerler. Örgütler bu politik eylemleri yaparken hükümet düzenlemelerini şekillendirerek kendi aktif çevrelerini oluştururlar. Meznar ve Nigh (1995), hükümete büyük ölçüde bağımlı olan örgütlerin siyasi faaliyetlerde bulunma ihtimalinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Mullery, Brenner ve Perrin (1995), yaptıkları çalışmada, benzer düzenleyici ortamlardaki örgütlerin kaynak bağımlılığına destek bulmak için siyasi kampanyalara katkı modellerini gözlemleyerek stratejiyi desteklemiştir. Son olarak, çevresel bağımlılığı yönetmek için siyasi eylemlerin faydalarıyla ilgili olan çalışmada Peng ve Luo (2000), Çinli yöneticiler ve hükümet yetkilileri arasındaki sosyal bağların, pazar payını artırmaya yardımcı olduğunu ve bu ilişkinin hükümete daha fazla bağımlı olan şirketler için daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978; Meznar ve Nigh,

1995; Mullery, Brenner ve Perrin, 1995; Peng ve Luo, 2000; akt. Hillman ve arkadaşları 2009: 1412-1413).

Oluşturulan/yaratılan çevre konusu, yönetim akademisyenleri tarafından en çok göz ardı edilen konular olmasına rağmen, bu alandaki ilişkileri aşağıda verilen araştırmalar desteklemektedir (Hillman ve arkadaşları 2009: 1412-1413):

- Politik eylem, örgütün karşı karşıya olduğu çevresel bağımlılık derecesi ile ilişkilidir,
- Aynı çevreye sahip olan örgütler, bunu yönetmek için aynı politik davranış içinde olmaları olasıdır,
- Performans avantajları, siyasi çevre ile bağlantı kuran firmalara tahakkuk eder.

#### **1.9.5. Üst Düzey Yönetici Değişiklikleri**

Pfeffer ve Salancik (2003), çevrenin örgüt içi güç dağılımını, örgüt içi güç dağılımının yönetici başarısını, yönetici başarısının da yöneticinin deneyimi, bilgisi ve referans çerçevesi üzerinden organizasyonel davranışı etkilediğini ileri sürerler. Yönetici başarısının örgütün çevreye olan birlikteliğini belirlemede önemli olduğunu ifade etmektedirler. Yönetici seçimi, rakipler arası organizasyonel koordinasyon için stratejik bir cevap niteliğindedir.

Örgütler arası yönetici hareketi, koordinasyonu sağlamak için gerekli bilgi transferi olarak açıklanır. Genellikle ortalama yoğunluğa sahip az sayıda şirketten oluşan ve satış büyüklüğünün yüksek olduğu sektörlerde görülür (Pfeffer ve Salancik 2003: 252-253).

Örgütler sadece dış aktörlerin etkisinde değildir. Örgütün yapısını ve faaliyetlerini değiştirecek kararların alınmasında etkin iç aktörlerin de olduğunu unutmamak gerekir. Kuram, örgüt içinde kararları alan uygulayan, işletmeyi kontrol eden yöneticilerin örgütsel faaliyetleri etkilediğini, bunun için üst düzey yöneticinin görevden alınması ya da yeni bir yöneticinin atanmasıyla çevresel koşullarında değişebileceğini ifade eder (Sayılar, 2013: 68-75).

Pfeffer ve Salancik (1978), üst düzey yönetici değişikliklerini, örgütün çevresel belirsizlik ve bağımlılıklarla başa edebilmek için örgüt içine yönelik yaptıkları stratejik bir yanıt olduğunu ifade ederler. Bir örgütteki üst düzey yönetici etkileri şöyle sıralanmaktadır:

- Çevresel koşullar, beklenmedik durumları, belirsizlikleri ve karşılıklı bağımlılıkları ile örgüt içindeki güç ve kontrol dağılımını etkiler,
- Örgüt içindeki güç ve kontrol dağılımı, büyük organizasyonel yöneticilerin görev sürelerini ve seçimlerini etkiler,
- Örgüt politikaları ve yapıları, güç ve kontrol dağılımından etkilenen kararların sonuçlarıdır,
- Örgütsel faaliyetleri kontrol eden yöneticiler bu faaliyetleri ve sonuçta ortaya çıkan yapıları etkiler.

Bu nedenle, zayıf örgüt performansı ve örgütsel davranışın çevre ile uyumsuzluğu üst yöneticiye atfedilir. Örgüt üst yöneticisini, “örgütün karşılaştığı kritik sorunlarla başa çıkabilen” başka bir yönetici ile değiştirmek bu hatayı düzeltebilir. Bazı araştırmacıların yaptıkları çalışmalar, örgütün başarısı performansı ile yönetici değişimi arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Diğer bir deyişle, bir örgütün düşük performans sergilemesi, yöneticinin liderlik vasfının zayıflığına işaret ettiğinden, yönetici değişikliği, pazarın olumlu yanıt verme olasılığı daha yükseltir. Çevresel rekabetin ve belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda üst yöneticinin görev süresi yıllar içinde kısalmıştır (Hillman ve arkadaşları 2009: 1413).

### **1.10. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞIMLILIKLARIN YAPISINI DEĞİŞTİRMEYE YÖNELİK STRATEJİLER**

Büyüme stratejileri, sahipliği değiştirmeye yönelik stratejiler olarak da bilinmektedir. Bu stratejiler, örgütün kendisine girdi temin edenler ya da örgütün çıktılarını alan örgütler üzerinde doğrudan kontrolü sağlayacak şekilde sınırlarını genişletmesidir. Kaynak bağımlılığı kuramı açısından ilk tercih büyüme stratejileridir. Büyüme örgütlerde birkaç farklı şekilde gerçekleştirilmektedir (Sayılar, 2013: 68-69):

- Örgütler faaliyet hacimlerini artırarak büyürler,

- Örgütlerin mevcut durumdaki bağımlılık ilişkisi içindeki konumunu ve gücünü farklılaştırarak çevresel aktörlere karşı avantaj elde ettikleri birleşme ve satın almalar yoluyla büyümedir.

### ***Rekabetçi Bağımlılık***

Jones (2013: 71-79) kaynak bağımlılığını azaltmak için uygulanan stratejileri simbiyotik ve rekabetçi bağımlılık olarak sınıflandırmıştı. Bu bölümde rekabete dayalı bağımlılıktaki eylem ve uygulanan stratejiler; gizli antlaşmalar ve karteller üçüncü taraf bağlantı mekanizmaları iyi bir itibar geliştirmek ve stratejik işbirliğidir. Bu stratejiler aşağıda açıklanmıştır:

- **Gizli Anlaşmalar ve Karteller:** Rakipler arasında hileli ve yasa dışı amaçlarla bilgi paylaşımı sağlayan antlaşmalardır. Açık olarak yapılan bir antlaşmayla örgütün kendi faaliyetlerini düzenlemesini sağlayan bir şirketler birliğidir. Karteller ve gizli antlaşmalar bir örgütün çevresindeki zenginlik ve istikrarı artırır, aynı zamanda rakipler arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı azaltır (Jones, 2013: 71-79).
- **Üçüncü Taraf Bağlantı Mekanizmaları:** Örgütlerin bilgi paylaşmalarını sağlayan ve rekabet uygulamalarını sistemleştiren kuruluşlardır. Bu stratejiyi kullanan örgütler, bu birliklerin yönetimine dâhil olmakta ve bu koordinasyon sonucu oluşan faydalardan ortaklaşa yararlanmaktadır (Jones, 2013: 71-79).
- **İyi Bir İtibar Geliştirmek:** Biçimsellik düzeyi düşüktür. Örgüt, bulunduğu sektörde, tedarikçileri ile ilişkilerini saygı ve güven kapsamında sürdürmesi ve müşterilerine iyi kalitede ürün ve hizmet sunması ona yüksek güven ve saygıyı hak eden bir itibar sağlar (Jones, 2013: 71-79).
- **Stratejik İş Birliği:** Örgütler, küreselleşen dünyada rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için birbiriyle yasal ve fiili açıdan bir araya gelerek kaynaklarını birleştirme yoluna giderler. Örgütleri stratejik iş birlikleri kurmaya zorlayan faktörler, teknolojik olarak kaynakların uzaklığı, maliyetler ve ölçek ekonomisidir. Phan ve Peridis (2000) kaynak bağımlılığı kuramını, örgütlerin belirsizliği gidermek ya da azaltmak amacıyla stratejik iş birliği oluşturarak pazara ulaşım, teknoloji ve sermaye değiş tokuşu gibi kolaylıklar sağlayabildiklerini ifade eder. Kaynak bağımlılığı kuramını, iş birlikleri oluşturma

açısından inceleyen Barney (1991) ise kaynakların, pazarda kıt/az ve değerli olması, mevcut ve potansiyel rakipler arasında ürün ya da hizmetin taklit edilmemesi ve diğer kaynaklarla ikamesinin olmaması gerektiğini ileri sürmektedir. Ancak, bu koşullar oluştuğunda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanabilir (Fidanboy ve Alan, 2013: 128).

Jones (2013) stratejik işbirliğini şöyle tanımlar: İki ve daha fazla şirketin yeni iş fırsatları geliştirmek amacıyla kaynaklarını paylaşmalarıdır. Çeşitli türleri bulunur; uzun dönemli sözleşmeler, şebeke veya ağ yapısı, azınlık mülkiyeti gibi... Stratejik iş birliği sadece simbiyotik bağımlılıkları değil, rekabetçi karşılıklı bağımlılıkları yönetmek içinde kullanılabilir. Rekabetçi firmalar ortak teknolojilerin geliştirilmesinde iş birliği yapabilirler. Örneğin: Otomobil sektöründe Ford firmasının montaj için Rus OAO Sollers ile stratejik işbirliği oluşturması buna örnek olarak verilebilir (Jones, 2013: 71-79).

Das ve Teng'e (2000) göre, örgütlerin stratejik işbirliği yapmalarının en önemli nedenlerinin, kusurlu hareketlilik, kusurlu taklit edilebilirlik ve kusurlu ikame edilebilirlik gibi kaynak özellikleridir (Fidanboy ve Alan, 2013: 125).

### **1.11. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMINA YÖNELİK ÖNERİLER**

Kaynak bağımlılığı kuramı için yönetsel öneriler şunlardır (Jones, 2013: 80):

- İşletme kıt kaynaklara erişimde nasıl bir süreç izleyeceğini ve ihtiyaç duyduğu her kıt kaynağı ayrı ayrı incelemelidir.
- Örgütler arası uygulayacağı stratejinin işletmeye getireceği fayda ve maliyeti önceden tahmin edebilmelidir.
- Kaynak bağımlılığını yönetmek ve işletmenin özgürlüğünü en üst düzeye çıkarmak için öncelikle biçimsel olmayan bağlantı mekanizmaları tercih edilmelidir.

- Diğer örgütlerle yapılan iş birliklerinde ortaya çıkacak sorunlar önceden tespit edilmeli ve öneriler hazır bulundurulmalıdır. Biçimsel olmayan işbirliği tercih edilmelidir.
- Karşılıklı bağımlılıkları yönetmede fayda ve maliyetleri tanımlamak için işlem maliyet kuramı kullanılmalıdır.
- Ayrıca simbiyotik ve rekabetçi bağımlılığı yönetmek için uygulanan stratejilerdeki öneriler göz önünde bulundurulmalıdır.

### **1.12. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI**

Literatürde bu çalışmada kurulan modeldeki kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisini ele alan yeterli düzeyde çalışmaya rastlanılmamaktadır. Ancak, bu çalışmayı dolaylı olarak destekleyen araştırma bulguları mevcuttur. Bunlara aşağıda yer verilmektedir:

Fink ve arkadaşları(2006), işlem maliyeti ekonomisi, kaynak bağımlılığı kuramı ve müşteri-tedarikçi ilişkilerini açıklamak için Amerikada 372 kağıt hamuru, kağıt ve karton fabrikalarından elde edilen veriler üzerinde yapılan çalışmada, müşterinin kuruluşlar arası ilişkisel bir değişim oluşturma kararı, kaynak bağımlılığı boyutlarından varlık özgülüğü, teknolojik belirsizlik ile pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ancak, kaynak yoğunluğu ve kaynak bulmada belirsizlik boyutu arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Müşteri- tedarikçi arasındaki ilişkinin her iki teoriden de daha önemli olduğu gösterilmektedir.

Pfeffer (1973), İllinois eyaletindeki hastanelerin yönetim kurulu fonksiyonları ve hastane özellikleri üzerine 57 hastanede yaptıkları araştırmada, topluma daha bağımlı özel hastaneler hastane yönetim kurullarına, yerel, çevreyi birleştiren yöneticiler tercih ederken, yerel topluma daha az bağımlı devlet hastaneleri yönetim kurulunun idari fonksiyonuna yarar sağlayacak yöneticiler seçmişlerdir. Yönetim kurullarını çevresel gerekliliği göz ardı ederek oluşturan kuruluşlar daha verimsiz olurlar. Kooptasyon stratejisi, çevresel desteğin önemli bir etkenidir ve kooptasyon çevresel gereklilik ve organizasyonun bağlamıyla açıklanabilir.



İzdaş (2018), Muğla ve Bodrum çevresinde su ürünleri sektöründe faaliyet gösteren genelci (kendi yaşamları için çevresel kaynakların bolluğuna ve çeşitliliğine bağımlı olan örgütlerdir) ve özelci (dar bir kesim genişliğine sahip olan örgütlerdir) örgütlerde kaynak bağımlılığını azaltma stratejileri üzerine yaptığı araştırmada. Genelci örgütlerin kaynak bağımlılığını azaltmak için maliyet liderliği özelci örgütlerin ise farklılaştırma stratejilerini uyguladığını tespit etmişlerdir.

Özkoç ve Batman (2012), Türkiye’de, faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde 302 yönetici ile yaptıkları çalışmada, kaynak bağımlılığını yönetmek için otellerin izledikleri en etkili stratejiler; “*etki ve kontrol stratejileridir*”<sup>6</sup>. Ayrıca örgütsel tasarım aracılığıyla dışsal unsurlar tarafından yapılan taleplere boyun eğmenin maliyetini en aza indirme yolunu seçerek dışsal çevreyi değiştirmekten çok ona uyum göstermeyi amaçlayan “*örgütsel tasarım stratejilerini*” sıklıkla uyguladıklarını ortaya koymuşlardır. Ancak, örgütler, dışsal bağımlılıkları kontrol etmede “*dışsal bağlantılar kurma stratejilerini*” ise uygulamadıklarını ortaya koymuşlardır.

Artuner ve Anıl (2012), Türkiye’de, Demir ve Çelik Sanayi’nin bir alt sektörü olan demir ve çelik döküm sektöründeki firma ile yabancı ortaklar arasında gerçekleşen ortak girişim olgularını inceledikleri araştırmada, kaynak bağımlılığı kuramının ortak girişim olgularını tek başına açıklamakta yetersiz kaldığını ve oluşturulan dört teorik çatı: yapı, strateji, kültür, çevrenin, kurumsallık ve pazar güçlerinin etkileri arasında açıklayıcı gücü en yüksek yaklaşımın “*Firma Teorisi*”<sup>7</sup> olduğunu ortaya koymuşlardır.

Güner ve Gürler (2011), Türkiye’deki otomotiv sektörü ile yabancı firmalar arasında yaptıkları ortak işbirliklerini inceleyen çalışmalarında: Sabancı firmasının, Toyota Firmasıyla ve

---

<sup>6</sup> *Etki ve kontrol stratejileri: örgütlerin, mevcut etki alanında faaliyet gösteren diğer işletmeleri ve faaliyet şekillerini kontrol etmelerini sağlayan stratejidir.*

<sup>7</sup> *Firma Teorisi: girdileri, üretim yöntemlerini, çıktıları ve fiyatları inceleyen firmaların davranışının analizine dayanmaktadır.*

Anadolu Grubu'nun ise Honda firmasıyla ile gerçekleştirdikleri ortaklıkta, teknoloji ve know-how<sup>8</sup> gibi kritik kaynaklara, Toyota ve Honda firmalarının sahip olması yerli firmaların stratejik konularda karar verme yetkisini büyük ölçüde kısıtlandığını tespit etmişlerdir. Diğer taraftan bu ortak girişimlerin ortaklıklarının sona ermesini ise araştırmacılar, Kaynak bağımlılığı kuramı ve firma büyüklüğü yaklaşımı bağlamında açıklanabileceği ileri sürmüşlerdir. Ancak araştırmacılar, benzer ortaklıkların yaşandığı Fiat-Koç, Ford-Koç ve Renault-Oyak gibi ortak girişimlerin ortaklıklarının neden devam ettiği konusunun baktıklarında, Kaynak bağımlılığı kuramı ve firma büyüklüğü yaklaşımının bu durumu açıklayamadığını ve firmalar arasındaki bu farklılığın nedeninin ülkeler arasındaki farklılık, uygulanan stratejiler ya da kültürel özellikler olabileceğini ifade etmektedirler.

Uygun (2014), Türkiye'de bir özel hastanede yaptığı araştırmada, kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde güç ve bağımlılık ilişkisinin ele alındığı çalışmada, pek çok özel sektör işletmesinden farklı olarak, özel hastane yönetimlerinin, uzman hekimlerin kendi alanlarında tercih ettikleri malzemeleri, yüksek maliyetli olsa bile satın aldıklarını ortaya koymuştur. Bunun nedeninin ise özel hastanenin, uzman hekimin sahip olduğu bilgi birikimine olan bağımlılığı olduğu düşünülmektedir.

Ma, Wang ve Li (2019), Çin'de bir yazılım firmasının tedarikçi ve alıcı 136 firmada modüler ürünlerin Kaynak bağımlılığı kuramına dayanarak, özelleştirme stratejilerinin müşterideki etkisine yönelik yaptıkları araştırmada: özelleştirme stratejilerinin müşteri üzerinde olumlu, ancak proje maliyetini artırması yönüyle olumsuz etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bir diğer bulgunun modüler ürünlerde kitle müşterisi üzerinde olumlu olduğu ancak benzersiz ürün ihtiyacı olan müşteri beklentisini karşılayamadığı araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur.

---

<sup>8</sup> *Know-how: bir işletmenin veya bireyin bir ürün veya yöntem üzerinde sahip olduğu, gizli olarak addedilen, bir işin nasıl en iyi/kolay şekilde nasıl yapılacağını söyleyen bilgi veya ticari sırdır.*

Yapılan araştırma bulguları dikkate alındığında; örgütler tarafından uygulanan eylem stratejilerin; yönetim kurulları, ortak işbirlikleri, güç ve bağımlılık ilişkisi, Porter'ın rekabet stratejileri ve özelleştirme stratejilerinin kaynak bağımlılığını azaltmada uygulandığı ve bu stratejilerin olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bundan sonraki bölümde Porter'ın rekabet stratejileri; maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma stratejileri ve bu stratejilerin kaynak bağımlılığını azaltmadaki rolü ile ilişkilendirilerek rekabet stratejileri üzerinde durulmaktadır.



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ**

Çalışmanın ikinci bölümünde rekabet kavramı, rekabetin tarihsel gelişimi, rekabeti güdüleyen güçler, Porter'ın rekabet stratejileri; maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma stratejilerini ve ve günümüzdeki farklı-güncel olan rekabet stratejileri de ele alınmıştır. Ayrıca Porter'ın

rekabet stratejileri ile ilgili farklı değişkenler ile yapılmış çalışmalar ve konuyla ilgili araştırma bulgularına değinilmektedir.

## **2.1. REKABET KAVRAMI**

Rekabet, üzerinde tam anlamıyla uzlaşmaya varılmış bir kavram olmamakla birlikte rekabeti oluşturan unsurlardan hareketle çeşitli tanımlamalara mümkündür. Geçmişten bugüne yapılan rekabet tanımlarından bazıları şöyledir; MÖ 500'de Çinli komutan, filozof ve askeri bilge Sun Tuz'u rekabeti, "savaşmadan kazanma yolu" olarak tanımlamaktadır (Akgemici, 2008: 165).

1937 yılında Adam Smith; "işletmeler arasındaki savaş" olarak tanımladığı rekabeti aynı zamanda "en iyi düzenleyici gizli el" olarak gördüğünü ifade etmektedir. Klâsik yaklaşımda, Adam Smith'in rekabet tanımlaması, bir işletmenin başarılı olabilmesi için diğer işletmelerin kaybetmesi gereken bir yarış olduğunu ifade eden; "kazan-kaybet" anlayışının temelini oluşturmuştur Rekabet yaygın olarak kabul görmesine rağmen, henüz tam anlaşılmamış bir kavramdır. Rekabet, ülkelerin, ürünlerini dünya pazarlarında paylaşmalarıdır (Swhwab ve Porter, 2009; akt. İleri, Horasan, 2010: 174).).

Türk Dil Kurumu, rekabeti; aynı amacı olan bireyler arasındaki çekişme, yarışma olarak (TDK, 2019). Uluslararası Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (OECD); bir ülkede üretilen mal ve hizmetlerin yasal şartlar altında ve serbest bir şekilde uluslararası pazarda satılması ve bu satıştan elde ettiği geliri ülkesinin uzun dönemde refah ve gelişimi için kullanması olarak tanımlamaktadır. (Akgemici, 2008: 165).

Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun'un 3. Maddesinde rekabet; ürün ve hizmet piyasasındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilmesini sağlayan bir yarış, şeklinde tanımlanmıştır (Akgemici, 2008: 165). Rekabet kurumu ise mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış olarak tanımlar (<http://rekabet.gov.tr>). Modern kapitalizmin temel rekabet yasasının, azami kâr elde etmek, bu kârı teminat altına almak ve sürekli kılmayı amaçlamaktadır. Rekabetin tarihsel

geçmişine bakıldığında saldırgan bir rekabet olduğu görülmektedir. Dünyanın yeniden paylaşılması için başlayan ticaret savaşları, daha sonra I. ve II. Dünya Savaşlarının olduğu askeri çatışmalara ve savaşa dönüşürler. Tüm bu savaşların nedeni ticari rekabetlerdir (Okçuoğlu, 2002: 246).

Lenin, rekabette birbirleriyle rekabet eden sanayi dallarının eşit gelişemeyeceklerine ve bu mücadelede örgütlerin birbirlerini geçen ve daha çok gelişen sanayi örgütünün kendine dış pazar arayacağını ifade eder. Lenin, ülkelerarası saldırgan rekabet için, kapitalizmin kuşkusuz bugün sanayinin gerisinde kalan tarımı geliştirebilecek durumda olduğunu ve baş döndürücü teknik ilerlemeye karşın her yerde açlık ve sefalet içinde bulunan halk yığınlarının yaşam standardını yükseltebileceğini ve bu yapıldığında sermaye fazlalığından bahsedilemeyeceğini ileri sürmektedir (Okçuoğlu, 2002: 281). Marks, sermaye grubu için şu tespitleri yapar (Okçuoğlu, 2002: 319):

- Sermaye grubu güvenli ve düzenli %10'luk bir kârla her yerde çalışmaya razıdır,
- %20'lik kâr iştahını kabartır,
- %50'lik kâr onu küstahlaştırır,
- %100'lik kâr ise bütün insani yasaları ihlal eder,
- %300'lük kâr ile sermayedarın, kendisinin ölüm olasılığı olsa bile cinayet işleyebileceğini ve tehlikeye atılabileceğini ileri sürmektedir.

Marks, Kapital eserinde rekabeti şu ifadelerle açıklar: “*Sermaye, kâr elde etmediğinde veya beklentisinin altında kâr elde ettiğinde hiç hoşnut olmaz. Yeterince kâr olunca sermayeye cesaret gelir*” (Okçuoğlu, 2002: 319).

## **2.2. REKABET STRATEJİLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Tarihsel süreç içinde rekabetle ilgili yapılan en önemli stratejik atak, 1939-1945 yılları arasında yaşanan II. dünya savaşı sonrası görülmektedir. Bu dönemde dünya pazarının çökmesi, dünyada dış pazar sorununu önemli bir sorun haline getirmiştir. Amerika Birleşik Devleti (ABD) tekelleri, dünya pazarlarında var olan gücünü sürdürmek için plan

yapmaktaydılar. Bu planlardan biri Marshall planıydı<sup>9</sup>. ABD'nin ihraç fazlalığı başka kapitalist ülkelerde altın ve dolar rezervlerinin erimesi anlamına geliyordu. ABD fethedilmiş pazarlarda fiyat indirimi uyguluyordu. Bunun anlamı, rakibi yok etmek için ucuza hatta zararına mal satmaktır. ABD firmaları mallarını üretim fiyatının altında satıyorlar ancak zarar etmiyorlardı. Çünkü aradaki fiyat farkını bütçeden alıyorlardı. ABD'nin tekelleri dünya pazarlarındaki rekabetin bedelini vergi ödeyen geniş kitleler finanse ediyordu. Amerika Hükümetinin vergilerle finanse ettiği ihracat 1947'de 1,8 milyar dolardan 1949'da 5,2 milyar dolara çıkmıştı. Bunun toplam ihracattaki payı 1947'de %11,7 ve 1949'da da yaklaşık % 43'tü. Rekabetin tarihsel süreçte rekabet anlayışını da değiştirdiği görülmektedir (Akgemici, 2008: 167):

- 1960'lı yıllarda üretim odaklı olan rekabet anlayışı,
- 1970'lerde arzın talebi aşmasıyla fiyat ve kalite odaklı,
- 1980'lerde toplam kalite yönetimi felsefesinin yaygınlaşmasıyla bu dönemde rekabet kalite odaklı,
- 1990'larda ürün çeşitliliği ve fark yaratma çabasıyla rekabet, hız ve esnek odaklı,
- 2000'li yıllarda ise müşteriye benzersiz, özel ürün ve hizmet üretilme çabası üzerinden rekabet, yenilik ve yaratıcılık odaklı olmuştur.

Günümüzde ise artık örgütler rekabet edebilmek için ürettikleri ürün ve hizmetlerde üç kritik rekabet faktörünü sağlamak zorundadırlar. Bu rekabet faktörleri; hem kaliteli, hem ucuz ve hem de en kısa zamanda müşteriye ulaşan üründür (Akgemici, 2008: 167).

### **2.3. TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDE REKABET TEORİLERİ**

Cho ve Moon (2002) Adam Smith'in ticaret teorisinden başlayarak, Michael Porter'ın gelişmiş rekabet teorisine kadar rekabetin gelişimine bakıldığında; rekabetin uluslararası ticaret olarak başladığı ve ardından sektör uygulamaları ile rekabet stratejilerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Ticaret teorisi; zenginliğin var olan yetenekler tarafından elde edilebileceğini

---

<sup>9</sup> Marshall planı: İkinci Dünya Savaşı sonrasında Avrupa ülkeleri için yürürlüğe konan ABD kaynaklı bir ekonomik yardım paketidir (Çağrı, 1996:276).

savunurken, Rekabet teorisi, zenginliğin seçenekler tarafından yaratılacağını ileri sürer. Ticaret teorisinin, daha sonra ortaya çıkan kaynak temelli yaklaşımı, rekabet teorisinin ise durumsallık yaklaşımlarını desteklediği ifade edilebilir. Cho ve Moon (2002) Klasik İktisat Teorisi'nden, Porter'ın Jenerik rekabet strateji teorisine kadar geçen sürede rekabet için birçok teorisinin rekabeti destekleyen teoriler ortaya sürdükleri görülmektedir. Bunlar: Merkantilistler tarafından ileri sürülen "Ticaret teorisi"; Adam Smith'in "Mutlak Üstünlükler Teorisi"; Ricardo'nun "Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi"; Heckscher ve Ohlin'in "Faktör Donanımları Teorisi"; Leontief'in "Leontief Paradoksu"; Vernon'un "Ürün Dönemleri Teorisi"; Linder'in "Ülke Benzerliği Teorisi"; Krugman ve Lancaster'ın, "Ölçek Ekonomileri"; Bain ve Mason'ın "Bain/Mason Endüstriyel Organizasyon Paradigması"dır (Cho ve Moon, 2002; akt. Sönmez ve Kasımoğlu: 2014: 67). Son olarak Porter'ın "Rekabet Gücü Modeli ve Jenerik Stratejileri"dir.

Bu teorilerin tarihsel gelişimi ve yorumlanması aşağıda açıklanmıştır (Sönmez ve Kasımoğlu, 2014: 64-67; Aydemir ve Güneş, 2006: 150-155; Kibritçioğlu, 1994: 2, Porter, 2015: 6-48):

✓ **Merkantilizm, 1450-1750 Yılları Arası Ticaret Teorisi:** Merkantilistler: Edward Misselden (1587- 1654), Thomas Mun (1571-1641), Sir William Petty (1623-1687), Dudley North (1641-1691)'dur. Rekabet Teorisinin ortaya çıkışı merkantilizm ile başlamaktadır. Cho ve Moon, (2002) ticareti bir ülkenin ticaret fazlası, diğer ülkenin ticaret açığı tarafından dengelenmesi gereken sıfır toplamlı bir oyun olarak merkantilizmi, tanımlamıştır. Merkantilistlere göre, servetin kaynağı değerli madenlerdir ve bu madenlerin stoku sabittir. Bu da uluslararası ticarete sadece taraflardan birinin, yani ihracat yapanın faydasına olabilmektedir.

✓ **Adam Smith (1776) Mutlak Üstünlükler Teorisi:** Adam Smith'ten (1723-1790) önce ne merkantilistler ne de fizyokratlar<sup>10</sup> dış ticaret kuramına kayda değer bir katkıda bulunabilmişlerdir. Ticareti, ülkelerin mutlak üstünlüğe sahip olduğu malın üretiminde uzmanlaşmaları ve ticaret yapanların tümünün faydalanabileceği olumlu bir oyun olarak ele almışlardır. Böylece tüm tarafların kazancının olabileceği vurgulanmaktadır. Smith (1776),

---

<sup>10</sup> Fizyokratlar: insan toplumlarının tabii kanunla yönetilmesini savunanlar.

ülke daha düşük maliyetle ürettiği ürünleri ihraç ederek, ülke içerisinde maliyeti yüksek olan ürünler ise ithal edip mutlak üstünlük elde edebileceğini ileri sürmektedir.

✓ **Ricardo (1817) Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi:** Ricardo'nun (1821) görüşü, bir ülke her hangi bir ürünün üretiminde mutlak üstünlüğe sahip olmasa bile, bu ülke ve diğer ülkeler uluslararası ticaretten faydalanabilecektir. Böylece karşılaştırmalı olarak en fazla üstün olduğu ürünleri ihraç edip bu ürünlerde uzmanlaşacak, karşılaştırmalı olarak daha az üstün olduğu ürünleri ithal ederek dış ticarete avantaj sağlayacaktır. Oysa David Ricardo (1772-1823) öncesindeki dönemin egemen yaklaşıma göre; herhangi bir ülke için dış ticaret ancak, yurtiçinde hiç üretilmeyen veya yurtdışındakinden mutlak olarak daha pahalı üretilen mallar ithal ediliyorsa avantajlı olabilir.

✓ **Heckscher(1919); Ohlin (1933) Faktör Donanımları Teorisi:** Findlay vd. (2006) Heckscher ve Ohlin, karşılaştırmalı üstünlüğün faktör donanımlarındaki farklı oluşlarından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Faktör Donanımı Teorisi olarak da bilinen Heckscher-Ohlin Modeline göre, her ülkenin sahip olduğu faktör donanımının özelliğine göre, üretim yapması ve bu malın üretiminde uzmanlaşması gerektiğini ifade etmektedirler. Örneğin, bir ülkenin göreceli olarak tarımsal arazileri bolsa, o ülkenin zirai ürünlerin ihracatını yapması ya da bir ülkenin göreceli olarak sermayesi bolsa, imalat ihracatı eğiliminde olmasının daha uygun olacağını savunurlar.

✓ **Leontief (1953) Leontief Paradoksu:** Leontief tarafından ara ürünlerin faktör bileşimlerinin hesaplanmasını sağlayan girdi-çıkıtı yapısı hesaplaması ile Heckscher-Ohlin Modeli test edilmiştir. Amerikan ekonomisinin 1947 yılına ait girdi-çıkıtı tablosunu kullanarak yaptığı analiz sonucunda beklenilenin aksine sermaye-yoğun malların ithal, emek-yoğun malları ihraç edildiğini kanıtlamıştır.

Örneğin ABD otomobil ihraç etmekte ve gazete kâğıdı ithal etmektedir. Bulduğu bu çelişki de Leontief Paradoksu olarak adlandırılmıştır.

✓ **Vernon (1966) Ürün Dönemleri Teorisi:** Vernon, bu teoride, ürünleri dönemsel olarak; yeni ürün, olgunlaşan ürün ve standartlaşmış ürün, olarak gruplandırır. Yeni ürün ülkedeki girişimsel fırsatları görerek üretilmiştir. İşgücü verimliliği ve yüksek gelir sağlamaktadır. Satışların artmasıyla birlikte ürün olgunlaşacak ve taşıma maliyetleri



düşükse dış piyasada üretimi daha az maliyetli olacaktır, bu durumda son aşama olarak ürün standart hale gelecek ve ithal etmek avantajlı olabilir.

✓ **Linder(1961) Ülke Benzerliği Teorisi:** Cho ve Moon (2002), Linder'in 1961 yılında ortaya attığı "Ülke Benzerliği Teorisi", arzdan daha ziyade talebe değinmektedir. Bu teori benzer özelliklere sahip ülkeler arasındaki uluslararası ticareti açıklamaktadır. Ülkelerin öncelikle kendi iç pazarlarının talebini karşılamak için üretim yapmalarını ve bu üretiminde ölçek ekonomisi yaratabilmesi için yeterli miktarda olması gerektiğidir. Bu bağlamda, benzer gelir seviyesindeki ülkelerde de aynı ürüne talep olacağından diğer benzer ülkelere de ihracat yapılmalıdır.

✓ **Krugman (1979); Lancaster (1979) Ölçek Ekonomileri:** Ölçek ekonomisinin temelinde rekabeti analiz ederek, ölçek ekonomisi olduğunda ürünün üretiminde uzmanlaşmak faydalı olacaktır. Aynı zamanda ölçek ekonomisi olduğunda büyük firmalar, küçük firmalara kıyaslandığında genellikle bir avantaja sahip olacağından, pazar monopol ya da oligopol örgütlerin etkisi altında kalacaktır. Artan getiriler ticarete dâhil edildiğinde, genellikle tam rekabetin oluşacağını ileri sürmektedir.

✓ **Bain (1964)-Mason (1939) Bain/Mason Endüstriyel Organizasyon Paradigması:** Porter (1981) sektör içerisindeki rekabeti ölçmek için sistematik bir model olan "Bain/Mason paradigması" sektörün yapısına odaklanarak, işletmelerin stratejilerinin genel pazar performanslarını belirlediğini ve bu nedenle örgütün pazar performansının içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine bağlı olduğunu ileri sürer. Bu bakış açısı sektörlerde rekabet stratejisinin oluşturulmasına katkı sunmaktadır.

✓ **Porter (1985) Rekabet Gücü Modeli:** Porter, bir sektördeki rekabetin durumunu beş temel rekabet gücüne bağlayarak, bu beş rekabet gücünün; pazara giriş, ikame ürünlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun, sektörde ve sektörde faaliyet gösteren diğer firmalarında ötesine geçtiğini göstermektedir. Örgütlerin bu beş rekabet gücüyle mücadele edip rakiplerinin pazar paylarını ele geçirmek zorunda olduklarını ifade eder. Ayrıca diğer rakiplerden daha başarılı olmak için üç strateji bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu stratejiler, Porter'ın (1985) jenerik rekabet stratejileri olarak da bilinir:

- **Maliyet Liderliği Stratejisi:** Bu strateji, organizasyonun işlevlerini rakiplerinden daha az maliyetle gerçekleştirmesi ve sektör ortalamasının üzerinde getiri elde etmesini içermektedir.
- **Farklılaştırma Stratejisi:** Sektörde tek ve nadir olan ürün veya hizmetlerin geliştirilmesini içermektedir.
- **Odaklanma Stratejisi:** Odaklanma stratejileri, sektör içerisinde dar bir rekabet alanı seçtiğinden dolayı diğer stratejilerden oldukça farklıdır ve düşük maliyete ya da farklılaştırmaya odaklanma olarak iki çeşidi bulunmaktadır.

## 2.4. REKABET STRATEJİLERİ

Rekabet stratejileri; örgütlerin, rakiplerinden farklı olarak katma değeri yüksek ürün geliştirmesi ve bu ürünler için gerekli olan kaynakların, tedarikçilerden elde edilmesi, müşterilerin beklentileri, örgüt ve çevresinin özellikleri ve rekabet etme biçimi ile ilgili kurumsal stratejiye bağlı olarak oluşan stratejilerdir (Karpuzoğlu, 2016: 164).

Örgütlerin varoluş nedeni, kâr elde etmek ve rekabet avantajını sürdürmektir. Rekabet stratejilerinin araştırılmasındaki temel sorular şunlardır (Barca ve Esen, 2012: 89):

- Aynı pazar şartlarında faaliyet gösteren örgütlerden bazıları uzun vadede kâr ve rekabet avantajı sağlarken, diğer örgütler neden bu başarıyı yakalayamamaktadırlar?
- Başarılı örgütlerin kâr ve rekabet avantajının kaynağı nedir?
- Örgütlerin kâr ve rekabet avantajı sağlamasını engelleyen nedenler ve stratejiler nelerdir?

Rekabet stratejileri ile ilgilenen iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Michael Porter tarafından ileri sürülen “Pozisyon okulu yaklaşımı”, diğerisi ise Betis Wernerfelt’e ait olan ve daha sonra Hammel, Prahalad, Barney ve Rumelt tarafından geliştirilen “Kaynaklara dayalı yaklaşım”dır. Pozisyon okulunun çıkış noktası, örgütlerin piyasa koşullarında rakiplerine karşı nasıl bir rekabet stratejisi uygulamaları üzerine yoğunlaşır. Porter (1980) örgütlerin herhangi bir sektörde ortalamanın üzerinde performans elde etmek için maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden kendileri için en uygun stratejiyi

belirleyerek rekabet avantajı sağlayacağı yönündedir. Kaynaklara dayalı yaklaşımda, Porter'ın ileri sürdüğü sektörel güçlerin varlığını kabul etmekle birlikte, rekabet avantajının asıl kaynağının örgütlere özgü kaynak ve kabiliyetler olduğunu ileri sürerler (Barca ve Esen, 2012: 90).

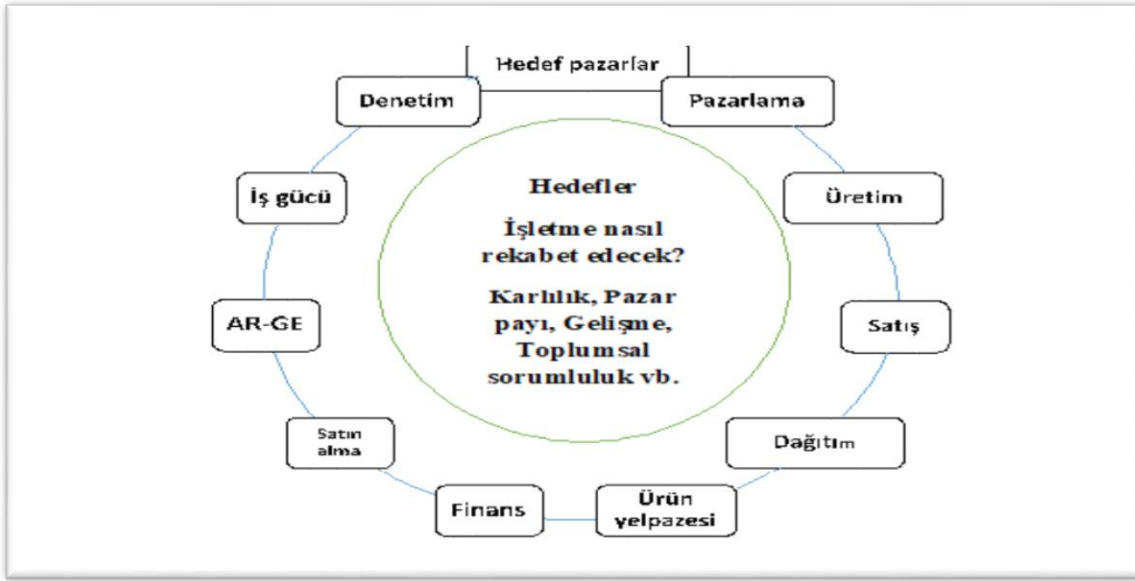
Seedee (2012), genel stratejilerin her birinin performansa ulaşmak için temelde farklı bir yol içerdiğini ve kuruluşların, sektörün yukarısındaki performansı elde etmek için rekabet avantajının, maliyet liderliği, farklılaştırma veya odaklanma stratejilerinden hangisinin uygulanmasına karar vermesi gerektiğine karar vermeleri gerektiğini savunmaktadır. Bununla birlikte, odak stratejisinin iki çeşidi vardır: maliyet odağı ve farklılaştırma odağıdır. Porter'ın görüşüne göre, farklılaştırma stratejisini geliştiren, uygulayan ve sürdüren kuruluşlar, eğer fiyat priminde en üst seviyeye ulaşırlarsa, sektörel performansın tadını çıkarırlar. Örneğin; inşaat organizasyonları, ürün, tedarik zinciri sistemi, ihale veya teklif verme yaklaşımı ile diğer yöntemlerle farklılaşa bilirler (Oyewobi ve arkadaşları, 2016: 2345).

Örgütlerin katma değeri yüksek ve rakiplerden farklı olarak uygulayacakları rekabet stratejisinde dikkat etmeleri gereken noktalar şunlardır (Karpuzoğlu, 2016: 164):

- İşletmeyi farklı kılacak ürünlerin tespit edilmesi,
- Var olan ürün ya da hizmetin geliştirilmesi,
- Gerekli olan kaynakların teminindeki tedarikçiler ve tedarik koşullarının bilinmesi,
- Müşteri beklentileri, yakın ve genel çevrenin özelliklerinin bilinmesi ve takip edilmesi,
- Rekabet etme biçimi gibi pek çok konunun analiz edilerek, kurumsal stratejiye bağlı olarak strateji oluşturmasıdır.

Son olarak, rekabet stratejileri uygulanmadan önce işletmenin ve rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri, rekabet avantajı sağlayacak kaynakların tespiti, dağılımı, organizasyon yapısının yeniden düzenlenmesi gibi sürekli güncel bilgiye odaklanmaları gerekir. Andrews (1971); Christensen, Andrews ve Bower'in (1971) klasik yaklaşım modelinde, stratejinin kurulması için genel yönetimin rolü ve işlevlerinin yanı sıra işletmenin kesin bir stratejisinin olmasının önemini anlatan çalışmalarından yola çıkarak Porter, bir firmanın rekabet stratejisinin kilit

yönlerini gösteren “**Rekabet Stratejisi Çarkı**” oluşturmuştur. Şekil 2.1’de rekabet çarkı gösterilmektedir.



Şekil 2- 1: Rekabet Stratejisi Çarkı

Kaynak: (Porter, 2015: xxvii)

Porter’ın rekabet çarkında, işletmenin ulaşmak istediği hedeflere ve bu hedeflere ulaşmada örgütün kendi içyapısındaki tüm birimlerle ilişkisini ve kullanılan politikaların rekabet stratejisi uygulamadaki önemini bütün olarak göstermektedir.

## 2.5. REKABET STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Örgütlerin rekabet stratejisinin belirlenmesinde aşağıdaki analiz yöntemlerinden yararlanıla bilinir:

- ✓ **McKinsey Matrisi:** Üst yönetimin değişik iş alanlarında faaliyette bulunan işletmeler ile ilgili yatırım ve tasfiye kararlarını verebilmeyi yardımcı olmak için danışmanlık firması

Mckinsey tarafından geliştirilmiştir. Dikey ekseninde işletmenin konumu yatay ekseninde pazarın cazibe durumu gösterilmektedir (Akdemir, 2016: 12).

✓ **Rekabet Pozisyonu Matrisi:** Bu matriste maliyet ve farklılık unsurları dikkate alınarak işletmenin pozisyonu belirlenebilmektedir. Bu iki unsur göz önüne alınarak işletme ve rakipleri matriste konumlandırılır (Ülgen ve Mürze, 2013: 269).

✓ Porter'ın Rekabet Stratejiler Matrisi: Porter işletmelerin iki rekabet avantajından birini geniş müşteri (sektör çapında) ya da dar müşteri (yanlızca belirlenen bir kesim) hedefine uygulayabilir (Akdemir, 2016: 12).

✓ Boston Danışmanlık Grubu'nun Ürün Portföy Matrisi: Bu teknikte iş birimlerinin buldukları sektörün büyüme hızı ve sahip oldukları göreceli pazar gücü göz önüne alınarak analiz edilmekte ve hangi iş birimleri için nasıl bir kurumsal strateji geliştirileceği kararı bu analize dayanmaktadır (Akdemir, 2016: 13).

✓ Hofer Ürün Yaşam Matrisi: İşletmelerin yaşam evrelerini inceleyerek Boston danışma grubu matrisinin geliştirilmiş şeklidir. Dikey ekseninde ürün ve pazarın içinde bulunduğu evreler, yatay ekseninde işletmenin sektör ve pazardaki rekabet durumu gösterilmiştir (Akdemir, 2013: 13).

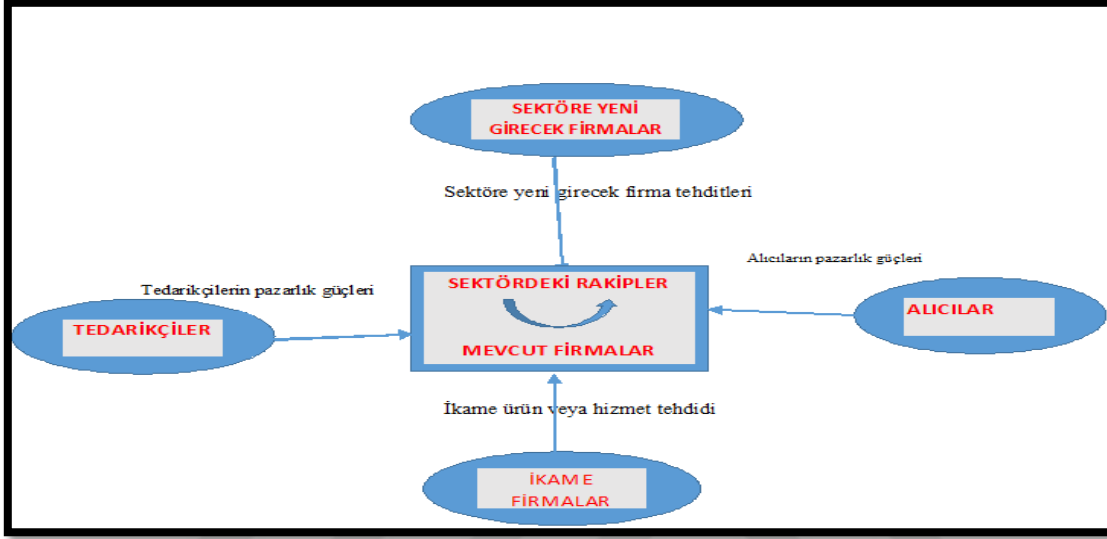
## 2.6. REKABETİ GÜDÜLEYEN GÜÇLER

İşletmeler buldukları sektörde karşılıklı olarak birbirlerine ve çevrelerine bağımlı olduğunu savunan Newman, Ansof ve Andrews gibi teorisyenlerce geliştirilen görüşleri özenle birleştiren Porter, endüstriyel örgüt teorilerini stratejiye uygulamasıyla gerçekleştirdiği beş rekabetçi güç modeli en kabul gören yaklaşım olmuştur (Akgemici, 2008: 172). Porter'a göre bir sektördeki rekabetin oluşumu beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bu güçler (Porter, 2015: 4; Bakoğlu, 2010: 277; Daft, 2015: 109-114; Cingöz, 2016: 70; Akgemici, 2008: 179-184; Barca ve Esen, 2012: 92; Dinçer, 1998: 71-74):

- ✓ Sektördeki rakipler
- ✓ Sektöre yeni girecek olan firmalar
- ✓ Tedarikçiler
- ✓ Alıcılar

✓ İkame firmalardır.

Porter'ın beş temel rekabet gücü Şekil 2.2'de gösterilmiştir.



Şekil 2- 2: Porter'ın Beş Temel Rekabet Gücü

Kaynak: (Porter, 2015:4)

Tüm bu güçler, rekabetin doğasını ve sektördeki rekabetin alanını belirler, ayrıca işletmenin bulunduğu sektördeki rekabeti oluşturduğundan her gücün çevreyi nasıl etkilediği izlenmeli ve böylece işletmeye en uygun rekabet stratejisi belirlenmelidir (Dal ve Akçagün, 2013: 24):

- **Sektördeki Rakipler:** İşletmenin varlığını sürdürdüğü sektörde var olan mevcut rakipler fiyatları düşürerek, pazara yeni bir ürün sürerek, müşteri hizmeti ve garanti taktiklerini artırarak ya da reklam aracılığıyla geniş müşteri kitlesine ulaşacak faaliyetlerde bulunarak işletme ile rekabeti yoğunlaştırabilir.
- Bu işletmeler arasındaki rekabet kimi zaman “amansız” “saldırgan” “intikamcı” olabileceği gibi kimi zaman da “zarif” ve “centilmen” bir rekabet şeklinde olabilir. Sektörde işletmenin rekabet ettiği yapısal olarak birbirinden farklılık gösteren özelliklere sahip firmalar bulunur. Porter'a göre, sanayinin büyümesi, sabit maliyetlerin katma değer oranı, aralıklarla oluşan artışlar ve yoğunlaşma, rekabetçilerin farklılaştırması gibi faktörler rekabetin belirlenmesinde önem taşırlar. Bir sektörde örgütler arası rekabeti şekillendiren faktörler (Porter, 2015: 8-14):

- ✓ İşletmenin varlığını sürdürdüğü sektörde çok fazla aynı seviyede firmaların olması rekabet ortamını her daim canlı tutar. Bu firmalar birbirleriyle mücadele etmeye eğilimli olmalarından başka güçlü kaynaklara sahiptirler. Ayrıca yabancı pazara ihracat yapan ya da yabancı yatırımcılar aracılığıyla doğrudan sektöre katılan firmalarda rekabette önemli rol oynarlar.
- ✓ Sektörde genişleme arayışında olan ve yavaş gelişim gösteren firmalar rekabeti bir pazar kapma oyununa dönüştürebilirler.
- ✓ Yüksek sabit maliyetler ve depolama maliyetleri tüm firmalar üzerinde çoğu kez güçlü birer baskı aracıdır. Bu maliyetlerdeki artış işletmeyi savunmasız bırakabilir.
- ✓ Ürün ya da hizmetin farklılaştırılması sonucunda alıcının tercihinin fiyat ve hizmet yöneleceğinden şiddetli rekabet ortamı yaratabilir.
- ✓ Firmaların büyük miktarlarda kapasite artırımına gitmeleri sektördeki arz/talep dengesini bozacağından, işletme fiyat kırma politikalarıyla yüz yüze gelebilir.
- ✓ Stratejileri, kökenleri, kişilikleri ve ana şirketleriyle ilişkileri farklı olan rakip firmaların rekabette stratejik hedefleri vardır. Bazı işletmeler sahip olduğu sermayenin getiri oranlarından memnun olurken diğer büyük çaplı firmalar için ise bu getiri düzeyi yeterli olmadığında memnuniyetsizlik oluşabilir.
- ✓ Yüksek stratejik çıkarlara sahip firmaların buldukları sektörde yüksek çıkarlar elde ediyorlarsa o sektörde rekabet kısa süreli olur. Örneğin; Bosch, Sony ve Philips gibi işletmeler küresel saygınlık ve güvenilirlik için Amerikan Pazarında sağlam bir yer edinmek adına hedeflerini değiştirebilir ya da kârlılıktan fedakârlık edebilirler.
- ✓ Şirketler düşük ve zarar edebilecek düzeyde getiri elde etmelerine rağmen stratejik, ekonomik ve duygusal faktörler nedeniyle yüksek çıkış engeline takılırlar.

Uzmanlaşma, çıkışta sabit maliyet, duygusal engeller ve devlet kısıtlamaları nedeniyle sektörü terk edemeyen firmalar bütün güçleriyle rekabete devam ederler, zayıflıkları nedeniyle aşırı sonuçlar doğuran taktikler dener ve bütün sektörün karlılığını kalıcı olarak düşürebilirler.

- **Sektöre Yeni Katılan Firmalar:** Bu firmalar, sektördeki kapasite artırımını, pazar payına sahip olma arzusunu ve önemli kaynakları beraberinde getirirler. Bunun sonucu

olarak fiyat indirimine gidebilir ya da maliyetleri şişirebilirler. Sektöre yeni girecek örgüt için, girişin yarattığı olası tehdit mevcut rakiplerin oluşturduğu giriş engeline bağlıdır. Altı temel giriş engeli vardır Bunlar (Porter, 2015: 8-14):

✓ **Ölçek Ekonomileri:** Dönem başında mutlak üretim hacmi artıkça, bir ürünün birim maliyetinde azalma olması demektir. Ölçek ekonomileri, bir iş kolunda üretimi, satın almayı, pazarlamayı, araştırma ve geliştirmeyi, hizmet ağını, satış gücünün kullanımını ve dağıtımını içeren tüm fonksiyonlarında görülebilir. Ölçek ekonomileri, sektöre yeni girecek işletmeyi iki açıdan kararından vazgeçirebilir:

- Sektöre büyük ölçekte girmeye kalkışan işletme, mevcut işletmelerden gelecek tepkiyi kabul etmek istemez,
- Küçük ölçekte girdiğinde ise maliyet dezavantajını kaldıramaz.

✓ **Ürün Farklılaştırması:** Mevcut işletmelerin sahip olduğu marka tanınmışlığı ve müşteri sadakati ile mücadele etmek, sektöre girecek yeni bir firma için maliyetli olacağından, giriş için engel yaratır.

✓ **Sermaye Gereklileri:** İşletme için gerekli olan reklam ve Ar-Ge faaliyetleri için büyük sermaye kaynakları kullanılarak yatırım yapmak giriş engeli yaratır.

✓ **Geçiş Maliyetleri:** Bir tedarikçinin ürününden diğer tedarikçinin ürününe geçen alıcının, karşılaştığı geçiş maliyetinin varlığı da giriş engeli yaratır.

✓ **Dağıtım Kanallarına Erişim:** Sektörde varolan firmaların hâlihazırda sahip olduğu dağıtım kanallarını, yeni firmanın kendine çekmesi, ikna etmesi için ya fiyat kırması ya da reklam indirimleri gibi kârı azaltacak faktörler sunması gerekebilir.

Ayrıca dağıtım kanalı ile mevcut firma arasındaki bağ kuvvetli olduğunda giriş engelini aşmak zor olacaktır. Yeni firmanın yeni bir dağıtım kanalı oluşturması gerekebilir.

✓ **Ölçekten Bağımsız Mali Dezavantajlar:** Sektörde mevcut olan firmalar taklit edilemeyecek mali avantajlara sahip olabilirler. Örneğin; Patent hakkı, gizli anlaşmalar, ham maddeye kolay erişim, devlet desteği, devlet politikaları gibi avantajlara sahip olabilir. Bu avantaj, yeni firma için dezavantaj yaratacaktır.



• **Alıcıların/Müşterilerin Pazarlık Gücü:** Sektördeki alıcılar, sektörün kârlılığını azaltacak şekilde fiyatların aşağıya çekilmesi ve daha kaliteli mal ve hizmet için pazarlık ederler. Alıcılar, bu istekleri ile rakipleri arasında kıyasıya bir mücadele ortamı yaratarak sektörle rekabet ederler. Alıcıların gücü bir takım faktörlere bağlıdır. Alıcı, büyük hacimlerde mal alıyorsa bu alıcının önemini artırır. Alıcıların güçlü olduğu koşullar (Porter, 2015: 29-31):

- ✓ Alıcı, ürünlerin büyük bir miktarını satın alınıyorsa,
- ✓ Sektörden aldığı ürünler, alıcının maliyetlerini veya satın almalarının önemli bir bölümünü oluşturuyorsa,
- ✓ Alıcı alternatif tedarikçilere sahipse işletmeleri birbirine düşürebilir,
- ✓ İşletme yüksek geçiş maliyetleri ile karşı karşıyaysa bu alıcının gücünü artırır.
- ✓ Alıcılar ciddi bir entegrasyon içindelerse pazarlık ayrıcalığı isteyebilirler,
- ✓ Alıcı, talepler, piyasa fiyatları ve tedarikçi maliyetleri hakkında eksiksiz bilgiye sahipse pazarlık gücü avantajı elde edebilir.

**Porter, alıcıların gücünü belirleyen faktörleri ikiye ayırmaktadır:**

- ✓ **Pazarlık düzeyi:** pazarlık düzeyinde müşteri sayısı, müşterilerin kendi fiyatlarını ayarlamaları, müşteri bilgisi, dikey bütünleşme, ikame mallar alıcıların gücünü belirleyen faktörlerdir.
- ✓ **Fiyat Duyarlılığı:** Ürün farklılığı, marka tanınmışlığı, kalite /performans oranı, fiyat, toplam alış oranı, karar alıcıların cesareti ve teşviki gibi faktörler rol oynamaktadırlar.

• **İkame Ürünlerin Yarattığı Baskı:** Bir sektördeki tüm örgütler, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedirler. İkame ürünlerin belirlenmesi, sektörde üretilen ürünle aynı fonksiyonları yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılması ile sağlanır. En fazla ilgiyi gören ikame ürünlerin şu özellikleri vardır. Bunlar (Porter, 2015: 28):

- ✓ İkame ürünler, sektörün ürünü ile fiyat/performans ödünlerini iyileştiren eğilimlere sahiptir.

- ✓ İkame ürünler, yüksek kâr elde eden sektörler tarafından üretilirler ve bu da sektördeki rekabeti artırır.
- ✓ Porter'a göre beş gücün ağırlığı, endüstriden-endüstriye göre değişim gösterir.
- ✓ Bir endüstrideki kolektif ağırlık azaldıkça kârlılık artar ya da ağırlık artıka kârlılık azalır (Barca ve Esen, 2012: 96).

• **Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Tedarikçiler, bir sektörde fiyatları artırma, satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle sektöre yeni girecek örgütler üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Tedarikçiler genellikle diğer örgütler olarak düşünülür, ayrıca örgüt çalışanı olan işçilerde sektörde büyük gücü ellerinde tutan tedarikçiler olarak görülür. Tedarikçi ve alıcıları güçlü kılan koşullara benzerdir.

Tedarikçilerin güçlü olduğu koşullar şunlardır (Porter, 2015: 4; Bakoğlu, 2010:277; Daft, 2015: 109-114; Ülgen ve Mirze, 2014:255-268; Cingöz, 2016: 70; Akgemici, 2008: 179-184; Dinçer,1998: 71-74; Barca ve Esen, 2012: 96):

- ✓ Tedarikçiler, müşteriler için önemli olan ve az sayıda ikamesi bulunan mallar üretiyorlarsa,
- ✓ Sektörde birkaç baskın şirketi bulunuyorsa,
- ✓ Tedarikçilerin ürünü, alıcı işletmenin önemli bir girdisi oluyorsa,
- ✓ İşletme tedarikçi grubun önemli bir müşterisi değilse,
- ✓ Tedarikçiler, ikame ürün üreten diğer tedarikçilerle arasında rekabet olmazsa,
- ✓ Tedarikçi grubun ürünleri farklılaştırılmamış ve geçiş maliyetleri oluşturulmamışsa,
- ✓ Müşteri için tedarikçi değişimi maliyeti yüksek olacaksa,
- ✓ Tedarikçiler, dikey bütünleşmeye giderek fiyatı yükseltebiliyorlarsa güçlü konumda olan tedarikçidir.

Ayrıca, nitelikli, az bulunan işgücünün ve güçlü sendikalaşmış iş gücünün bulunmadığı durumlarda tedarikçiler sektöre karşı önemli oranda kârlar için pazarlık edebilirler. Tablo 2.1'de tedarik zinciri stratejisi boyutları gösterilmektedir (Soni ve Kodali, 2011: 74).

**Tablo 2- 1: Tedarik Zinciri Stratejisi Boyutları**

Yazarlar	Tedarik zinciri stratejisi boyutları
----------	--------------------------------------

Chase ve diğ. (2003)	Duyarlılık ve verimlilik
Russell ve Taylor (2003)	Verimlilik ve esneklik
Ballou (2004)	Maliyet azaltma, sermaye azaltma ve hizmet geliştirme
Mahadevan (2007)	Duyarlılık ve verimlilik
Heizer ve Render (2007)	Tedarikçi pazarlığı, ortaklık (uzun süren), dikey entegrasyon, Keiretsu, sanal tedarik zinciri

Kaynak: (Soni ve Kodali, 2011: 74)

Tedarik zinciri duyarlılık, verimlilik, esneklik, ortaklık ve birbirine bağlı iş ilişkileri ve hissedarları olan bir şirketler grubu olarak boyutlandırılmıştır.

## **2.7. REKABET STRATEJİLERİNİN AVANTAJLARI**

Rekabet stratejilerinin avantajları şunlardır (Akgemici, 2008: 168):

- ✓ Rekabet işletmeleri, örgütü etkin kaynak kullanımına zorlar,
- ✓ Örgütteki etkin olmayan atıl girişimleri elemine eder,
- ✓ Örgütü, yenilikleri takip etmeye yöneltir ve motivasyon sağlar,
- ✓ Örgütte makro ve mikro düzeyde performans sağlar,
- ✓ Örgütte, maliyet kavramını ön plana çıkarır,
- ✓ Örgüt ürettiği ürünün, müşteri beklentisini karşılamasını, kalite ve fiyat gibi unsurlara dikkat etmesi gerektiğini anlar.

## **2.8. REKABET STRATEJİLERİNİN DEZAVANTAJLARI**

Rekabet Stratejilerinin dezavantajları şunlardır (Porter, 2015: 53):

- ✓ Stratejiyi bulmak ve sürdürmede başarısız olmak,
- ✓ Stratejinin sağladığı avantajları, sektörel gelişim ile birlikte sürdürmemek,
- ✓ Jenerik rekabet stratejileri, rekabet karşısında farklı savunma türleri göstereceğinden iyi anlaşılması gerekir, yoksa avantaj-dezavantaja dönüşebilir.

## 2.9. REKABET STRATEJİSİNİN BOYUTLARI

Porter (1998), bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve/veya sürdürülebilmesi için temel olarak kullandığı düşük maliyetli bir yapı veya ürün farklılaştırması gibi boyutlarının olması gerektiğini söyler. Çoğu zaman örgütün rekabet için belirlediği önceliklerin, aynı zamanda uygulanan rekabet stratejisiyle eş anlamlı olarak kullanılacağını ileri sürer (Porter, 2015: 155-156; Soni ve Kodali, 2011: 73).

Literatürde, farklı yazarların birkaç rekabetçi strateji sınıflandırması aşağıdaki Tablo 2.2’de verilmiştir.

Tablo 2- 2: Rekabet Stratejisi / Önceliğinin Boyutları

Yazarlar	Rekabet stratejisi / önceliğinin boyutları
Porter (2015)	Uzmanlaşma, marka tanınırlığı, çekmeye karşı itme, kanal seçimi, ürün kalitesi, teknolojik liderlik, dikey entegrasyon, maliyet pozisyonu, hizmet, fiyat politikası, etkililik, Ana şirket ile ilişkiler, kendi devleti ile ev sahibi ülkedeki devletle olan ilişkiler
Krajewski et al . (2009)	Maliyet (düşük maliyetli işlemler), kalite (en üst kalite, tutarlı kalite), zaman (teslimat hızı, zamanında teslimat, geliştirme hızı) ve esneklik (kişiselleştirme/özelleştirme, çeşitlilik, hacim esnekliği)
Bozarth ve El (2006)	Kalite (performans, uygunluk, güvenilirlik), teslimat (hız, güvenilirlik), maliyet ve esneklik (karışım, hacim)
Flinch (2007)	Maliyet, kalite, teslimatın güvenilirliği, esneklik ve tepki süresi
Chase ve ark. (2003)	Maliyet, ürün kalitesi ve güvenilirliği, teslimat (hız, güvenilirlik) ve esneklik (talep, yeni ürün)
Gaither ve Frazier (2007)	Düşük üretim maliyetleri, teslimat performansı, yüksek kaliteli ürün / hizmetler, müşteri hizmetleri ve esneklik
Mahadevan (2007)	Maliyet, kalite, değer ve esneklik
Heizer ve Render (2007)	Farklılaştırma, maliyet liderliği ve müdahale
Russell ve Taylor (2003)	Maliyet, kalite, esneklik ve hız
Buffa (2007)	Genel maliyet liderliği, farklılaştırma ve pazar segmentasyon
Chi ve diğ. (2009)	Düşük maliyet, kalite, teslimat performansı ve esneklik

Kaynak: (Porter, 2015:155-156; Soni ve Kodali, 2011: 73)

Sektörde bulunan işletmelerin stratejileri birçok yönden farklılık gösterebilir. Stratejik boyutlar, işletmenin bulunduğu sektördeki stratejik opsiyonlar için sahip olduğu farklılıkları gösterebilir. Bu boyutların açıklaması aşağıda verilmiştir (Porter, 2015: 155-156):

- ✓ **Uzmanlaşma:** Ürün yelpazesinin genişliği, hedef müşteri grubu ve pazara odaklanma derecesi,
- ✓ **Marka tanınmışlığı:** Reklamlar, satış gücü ile marka oluşturma çabalarının derecesi,
- ✓ **Çekmeye karşı itme:** Ürünün dağıtım kanalı ile değil, direk nihai tüketiciye ulaştırma çabası,
- ✓ **Dağıtım kanallarının seçimi:** İşletmenin sahip olduğu dağıtım kanalları; satış mağazaları ile uzmanlaşmış mağazalar,
- ✓ **Ürün kalitesi:** Hammadde, teknik özellikler gibi ürünün benzerlerinden farklı kalitesi, en üst kalite ve tutarlı kalite,
- ✓ **Teknolojik liderlik:** Teknolojide taklit veya var olanı uygulama yerine teknolojide lider olmak,
- ✓ **Dikey birleşme:** Örgütün zorunlu dağıtımını, kendisine ait olan ve olmayan perakende satış mağazaları ile ileriye ve geriye doğru birleşme düzeyine yansıyan katma değer in büyüklüğüdür.
- ✓ **Maliyet pozisyonu:** Maliyeti en aza indirecek üretim tekniği ve teknolojileri kullanarak, düşük maliyetli ürün sunar.
- ✓ **Hizmet sunma derecesi:** Ürün yelpazesinde varolan ürünler için mühendislik hizmeti, kredi olanakları gibi yardımcı hizmetler sunmak.
- ✓ **Fiyat politikası:** Pazardaki göreceli fiyat konumudur.
- ✓ **Etkililik:** Örgütün sahip olduğu finansal işlemlerin ve işletim etkililiğinin göstergesidir.
- ✓ **Örgütün merkez şirketle ilişkileri:** İşletme bir zincir kuruluş ise merkez ile ilişkileri, işletmenin faaliyetlerini etkileyecektir.
- ✓ **Uluslararası işletme:** Kendi ve bulunduğu ülke devletleri arasındaki yasal ilişkiler işletmenin faaliyetlerini etkiler.
- ✓ **Teslimat:** Teslimat hızı, zamanında teslimat, geliştirme hızı, hız ve güvenilirlik

- ✓ **Esneklik:** Yeni ürün, kişiselleştirme/özelleştirme, çeşitlilik, hacim esnekliği.
- ✓ **Pazar segmentasyon:** Markaların ilgili olduğu pazarı bölümlere ayırarak, seçilen küçük pazara yönelik strateji oluşturmayı hedefleyen yönetime segmentasyon/bölümlendirme denir. Pazar bölümlendirme demografik, coğrafik, psikografik ve davranışsal olabilir.

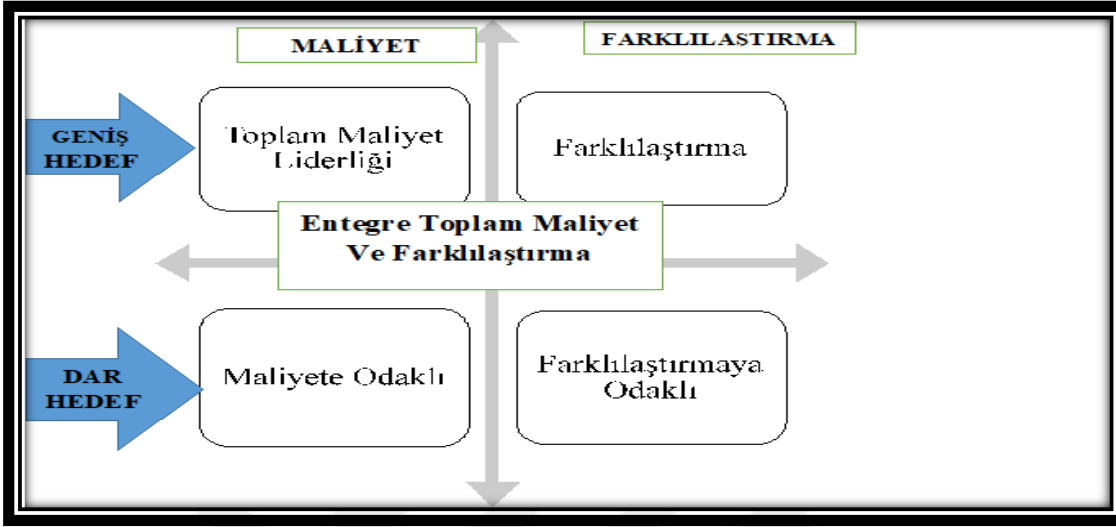
## **2.10. GENEL REKABET STRATEJİLERİ (PORTER'IN JENERİK STRATEJİLERİ)**

Porter'ın geliştirdiği endüstri temelli ya da diğer bir deyişle iş-yönetim temelli stratejilerden, rekabet stratejileri uygulamada sıklıkla kullanılan ve benimsenen stratejiler genel rekabet stratejileridir. Örgütler, pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler gibi beş rekabet gücüyle rekabet edebilmek için mücadele etmek ve onların pazar payını ele geçirmek zorundadırlar. Porter, rekabet gücüyle başa çıkmada sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olabilecek 3 genel stratejik yaklaşımın bulunduğunu ileri sürmektedir. Porter'ın jenerik stratejileri olarak bilinen bu stratejilerin kaynak bağımlılığına etki düzeyine bakılacağından teorik çerçevede jenerik stratejiler daha ayrıntılı aktarılmıştır (Porter, 2015: 42; Bakoğlu, 2010: 277; Daft, 2015: 109-114; Cingöz, 2016: 70; Akgemici, 2008: 179-184; Dinçer, 1998: 71-74; Hitt, 2005: 119; Ülgen ve Mirze, 2014: 255-268; Pindelski, 2016: 7-11; Barca ve Esen, 2012: 7; Kotha ve Vadlamani, 1995: 78):

- ✓ Toplam maliyet liderliği stratejisi
- ✓ Farklılaştırma stratejisi
- ✓ Odaklanma stratejisidir.

Porter (2015), odaklanma stratejisi uygulayan bir örgütün aynı zamanda farklılaştırma ya da maliyet düşürme stratejilerinden birini ya da her ikisi birden izleyebileceklerini gündeme getirmiştir. Böylece, Porter üç değil dört stratejiden bahsetmektedir (Porter, 2015: 42).

Bazı kaynaklar, dördüncü stratejiyi birleşik rekabet stratejisi olarak adlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014: 267) Jenerik stratejiler olarak da bilinen rekabet stratejiler Şekil 2.3'de gösterilmiştir.



Şekil 2- 3: Rekabetçi Bakış

Kaynak: (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2005: 119)

Genel rekabet stratejileri, bazı işletmeler için yüksek kâr elde etmek olurken, bazı işletmelere için kabul edilebilir kâr oranına ulaşmak olarak değişebilir. İşletmeler bu stratejilerin bazen birini bazen de birden fazla yaklaşımı uygulayabilir. Uygulamak için işletme organizasyon hedefini tamamen bu uygulamalara yönelik olarak planlaması ve organizasyon yapısını bu uygulamalara yönelik yeniden düzenlemelidir. Genel rekabet stratejisi 3 stratejiden bahseder; Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir.

### 2.10.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Bu stratejiyle örgütler büyük bir müşteri grubuna hitap etmeyi hedefler. Maliyet liderliği stratejisi, sadece üretilen mal ve hizmetin fiyatında indirim yapılmasını değil, aynı zamanda tüm üretim işlemlerinde kaliteden ödün vermeden, sınırlı sayıda standart özellikler sunarak maliyetin düşürülmesini amaçlar.

Bu stratejinin temelini, kalite, hizmet gibi alanlar ihmal edilmeden rakiplere oranla daha düşük fiyat uygulamayı gerektirir (Porter, 2015: 42; Bakoğlu, 2010: 278; Barca ve Esen, 2012: 97). Ayrıca bu strateji, rakiplere göre maliyetleri düşük tutup pazar payını artırmaya çalışır.

Maliyet liderliği stratejisi, yenilikçilik ve büyüme fırsatları aramak ya da risk almak yerine temel olarak istikrarla ilgilidir (Daft, 2015: 113).

Maliyet liderliği stratejisi uygulayan şirketlerden bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir: Türk Hava Yollarının sunduğu hizmeti düşük maliyette sunmak için değer zinciri aktivitelerinden maliyet indirici düzenlemeler yapan Pegasus, Onur Air, Atlas jet ve Sun Exspres gibi havayolu şirketleri maliyet liderliği stratejisini havayolları taşımacılığında uygulamaktadırlar. Maliyeti düşük tutan taşıyıcıların temel özellikleri: düşük fiyat, sık uçuş programları, kısa mesafeli uçuşlar, kabin içi ücretsiz yeme-içme olmayışı ve ikincil hava alanlarına uçuşlar şeklindedir.

Ayrıca maliyet odaklı rekabet stratejisi uygulayan hava yolu şirketleri; filolarını genişletmek, uçuş noktalarını ve uçuş sayılarını artırmak yerine kabin içi ikramların kaldırılması, bagaj ağırlıklarının kısıtlanması gibi bir takım hizmet sınırlamalarına giderek maliyeti düşürmeye çalışmaları kısa vadeli maliyet düşüşü sağlayabileceği ancak uzun vadede pazarın değişen koşulları nedeniyle şirketlerin rekabet gücünü sürdüremeyecekleri öngörülmektedir (Bakoğlu, 2010: 277; Kılınç, Öncü ve Taşgit, 2009: 419-424).

Arçelik'in son teknolojik gelişmelerle birim maliyetleri düşürerek rakipleri arasında maliyet liderliği konumunu güçlendirdiği Altı Sigma tekniği<sup>11</sup> bir milyon üründe 3 hatalı ürün ve hizmetle maliyet liderliği stratejisini hayata geçirmiştir (Ülgen ve Mirze, 2016: 256).

### ***Maliyet Liderliği Stratejisinin Avantajları***

Maliyet liderliği stratejisinin avantajları şöyle sıralanabilir (Porter, 2015: 54; Ülgen ve Mirze, 2014: 258; Barca ve Esen, 2012: 97):

---

<sup>11</sup> Altı Sigma; Faaliyetlerde mükemmelliğin sağlanması amacıyla işletmelerde süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, analiz edilmesi, iyileştirilmesi ve kontrolü için kolay ve etkili istatistik araçlarının kullanıldığı bir yönetim stratejisidir.



- Rakiplere oranla düşük maliyette kaliteli hizmet sunar, rekabet yoğun olsa bile ortalamanın üzerinde kâr elde eder.
- Piyasaya yeni girecek firmalar için giriş engeli sağlar.
- Rekabetçi güçleri engeller ve onları kontrol eder.
- Girdi maliyetlerindeki artışlar karşısında başa çıktığında, tedarikçiler karşısında örgütün elini güçlendirir.
- Hızlı değişim yaşanmayan sektörlerde standart mal ve hizmet üreten örgütler tarafından tercih edilir.
- Düşük maliyete sahip olmak rakipler karşısında güçlü bir konum sağlar.
- Toplam maliyetleri düşük olan örgüt, rakiplerine oranla daha yüksek bir pazar payına ve hammaddelere kolay erişim avantajı sağlar.

Maliyet liderliği stratejisinin bir avantajı da iç verimliliğe odaklı bir strateji olmasıdır.

### ***Maliyet Liderliği Stratejisinin Riskleri***

Maliyet liderliği stratejisinin riskleri şöyledir (Porter,2015: 54; Ülgen ve Mirze, 2014: 258; Barca ve Esen, 2012: 97):

- Özellikle yeni teknolojiler ve değişen müşteri ihtiyaçları konusunda öğrenilenlerin geçersiz hale gelmesine neden olan teknolojik değişiklikler nedeniyle örgütün yeni teknolojiye ve ekipmana yatırım yapması,
- Sahip oldukları maliyet avantajını rakiplerin taklit etme olasılığının yüksek olması,
- Dikkatin sadece maliyete yoğunlaşması nedeniyle üründe ve pazarda yaşanan yeniliklerin fark edilememesi,
- Bu stratejinin uygulanması için örgüt donanımının güçlü olması için yüksek bir sermaye yatırıma, saldırgan bir fiyatlandırmayı gerektirmesi,
- Başlangıçta, pazar payı elde etmek için mali kayıpların olabilmesidir.

Ayrıca örgütün, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimi veya farklılaştırma yaklaşımı uygulama becerisini engelleyecek olan maliyet enflasyonudur.

### ***Maliyet Liderliği Stratejisinin Rekabete Etki Eden Beş Faktör Üzerinde Etkisi***

Maliyet liderliği stratejisinin rekabete etki eden beş faktör üzerinde etkisi şöyledir (Ülgen ve Mirze, 2016: 260-268):

- Sektöre yeni girecek olan firmaların yarattığı tehdit ile ilgili olarak: İş çevresine yeni girmek isteyenler için pazarın çekiciliğini azaltabilir.
- Fiyatların belirli bir miktar aşağıya çekilmesine olanak sağlayan düşük maliyet liderliği uygulaması, sektör dışından ikame ürün olarak girebilecek mal ve hizmetler için engel oluşturur.
- Tedarikçilerin ileriye yönelik dikey büyüme arzularını azaltan veya engelleyen bir stratejidir.
- Müşterilerin geriye yönelik dikey büyüme arzularını azaltan veya engelleyen bir stratejidir.
- Rakipler, kendilerinden çok daha düşük maliyetlere sahip maliyet lideri ile fiyat mücadelesine girmez.

Sonuç olarak maliyet liderliği stratejisi temelde iki şekilde sağlanabilir (Bakoğlu, 2010:277):

- Ürün ve hizmet sunmak için gerçekleştirdiği değer zinciri faaliyetleri boyunca iç verimlilik çalışmalarında maliyetlerin düşürülmesidir,
- Değer yaratmayan bazı maliyet unsurlarını eleyerek ya da yeniden yapılandırarak maliyetlerin düşürülmesidir.

#### **2.10.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Örgütün sunduğu ürün ve hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde benzeri olmayan yeni ve kabul edilebilen başka bir ürün yaratmaktır (Porter, 2015: 45-46). Örneğin; Colemanın kamp malzemeleri, Otomobilde Mercedes'in marka ismi yaratması gibi...

Porter'a göre önemli olan örgütün kendisini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır. Farklılaştırma stratejisi maliyeti göz ardı etmeyi gerektirmez ancak müşteriye önemli ve değerli olanı sunmaya gayret eder. Ayrıca geniş müşteri kitlesine hitap ederek firmanın ürün ya da hizmet sunumunda rakiplerden farklılaştırmaya gitmesidir. Bunun amacı tüm sektörde benzersiz ürün ya da hizmeti yaratmaktır. Bu strateji, değer zinciri aktivitelerinde

farklılaştırma uygulayarak müşterinin algısını değiştirerek ve sektör üzerinde fiyat artışı yaparak katma değer yaratmayı hedefler (Ülgen ve Mirze, 2016: 262-263).

Farklılaştırma, pazara benzeri olmayan bir ürün sunma kabiliyetidir. Örgüt, ürün tasarımı, marka imajı, satıcı ağı, teknoloji gibi faktörlerle farklılaştırmaya gidebilir (Barca ve Esen, 2012: 97). Porter (1980), farklılaştırmayı fiziksel ve sembolik farklılaştırma olarak ikiye ayırır:

- Fiziksel Farklılaştırma: Tasarım, uygulama yöntemi, kanal dağılımı, ağırlık, renk, boyut, koku vb. gibi ürünlerin ve hizmetlerin fiziksel özellikleri ile ilgilidir.
- Sembolik Farklılaştırma: Hisselere ve duygulara atıfta bulunur. Örneğin, marka, görüntü, algı, promosyon vb. içerir.

#### ***Pazar Durumuna Göre Farklılaştırma Strateji Çeşitleri***

Pazar durumuna göre farklılaştırma stratejileri; geliştirme, uzmanlık, yoksullaşma ve daralma Şekil 2.4’de gösterilmektedir.

	Benzersiz teklifin tüm piyasa tarafından fark edilmesi ve takdir görmesi	Benzersiz teklifin piyasanın bir kısmı tarafından fark edilmesi ve takdir görmesi	
Ortalama (standart) pazar teklifinin üzerinde değer ve fiyat artışı	<b>Geliştirme (Mevcut Teklif)</b>	<b>Uzmanlık (Teklifin parçası olarak)</b>	Pozitif Farklılık (farklılaştırma sonucunda)
Ortalama (standart) pazar teklifinin altında değer ve fiyat düşüşü	<b>Yoksullaştırma (Farklılaştırma özelliklerinin kısıtlanması)</b>	<b>Daraltma (Kısıtlanmış Farklılaştırma)</b>	Negatif Farklılık (farklılaştırma sonucunda)
	Tedarikçilerin teklifi farklılaştırarak segmentasyonu provoke etmesi	Marketteki bölünme sonucu tedarikçinin tekliflerinin değişmesi	

**Şekil 2- 4: Pazar Durumuna Göre Farklılaştırma Strateji Çeşitleri**

Kaynak: (Porter,1980; akt. Pindelski, 2016: 9-11)

- **Geliştirme:** Ortalama (standart) pazar teklifinin üzerinde değer ve fiyat artışı gerçekleştiğinde verilen teklif ve tepkiye denir. Bu teklif ve farklılık tüm piyasa tarafından takdir ve fark edilir. Aynı zamanda farklılaştırma olumlu sonuçlara yol açar.
- **Uzmanlık:** Teklifin bir parçası hakkındadır ve benzersiz teklifin pazarın bir bölümü tarafından takdir edilip fark edilmesidir.
- **Yoksullaştırma (Bileşen Azaltma):** Tedarikçiler teklifi farklılaştırarak segmentasyonu provake ettiğinde, verilen tepki ve teklifin bir parçası hakkındadır. Bu benzersiz teklif, tüm piyasa tarafından fark edilir ve takdir görür.
- **Daralma (Kısıtlanmış Farklılaştırma):** Ortalama (standart) pazar teklifinin altında değer ve fiyat düşüşü gerçekleştiğinde verilen teklif ve tepkinin bir parçası hakkındadır. Bu benzersiz teklif, piyasanın bir kısmı tarafından takdir görür. Bu stratejilerle rakiplerden farklı olmanın somut sonuçları vardır.

Bu sayede şirketler, ürünün fiyatlarını yükselterek müşterilerinden ek primler elde edebilir. Strateji çerçevesinde, teklifi öne çıkaran özellikler için, müşteriler daha fazla ödeme yapmaya istekli olurlar. Farklılaştırma yoluyla sektörde olağanüstü sonuçlar elde etmek, sadece farklılaştırma maliyetlerinin rakip fiyattan daha yüksek bir şekilde telafi edilmesi ve piyasadaki segmentasyonun tedarikçilerin tekliflerinin farklılaştırmasına neden olması durumunda mümkündür (Pindelski, 2016: 9-11).

***Farklılaştırma stratejisi uygulayan şirketlerden bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir:***

Havacılık sektöründe Türk Hava Yolları, etkin bir maliyet kontrol sistemi ve pazarda müşteri odaklı farklı ürünler geliştiren bir pozisyondadır. Rekabet stratejisi olarak farklılaştırma stratejisi uygulayarak, kabin içi hizmetlerin artırılması ve kalite düzeylerinin geliştirilmesi ile birlikte, uçuş ağını genişletmek için yeni pazarlar bulma ve daha fazla müşteri kazanmak için markalaşmaktadır (Kılınç, Öncü ve Taşgit, 2009: 419-424).

Özel sağlık sektöründe; Anadolu Sağlık Merkezi ile Baltimore, Maryland'deki Johns Hopkins Medicine International ile eğitim ve kalitenin geliştirilmesine yönelik alanlarda imzaladıkları stratejik iş birliği ile hekimlerin, yurt dışındaki meslektaşları arasında video-konferans aracılığıyla bilgi paylaşımını kolaylaştırıp, mesleki gelişimi destekleyerek farklılık yaratmaktadır.

Bilişim sektöründe Apple şirketi müşterilerine üstün kullanım kolaylığı, yaratıcı tasarım ürünleri ve kişisel iletişim sistemleri ile farklılaştırmayı hedefler (Karpuzoğlu 2016: 167). Dal (2012), Türkiye'de ve bölgesel anlamda Migros B2B uygulaması ile detaylı veri tuttuğu "Veri Ambarı"nı tedarikçilere açarak tedarikçilerin satış ve stok yönetiminde proaktif olmasına ve yok satmaların azalmasına katkı sağlayan bir farklılık sunmuştur (Çubukçu, 2018: 151).

Migros'un yerleşik, oturmuş 4 temel stratejisi vardır; büyüme, penetrasyon (nufüz etmek), verimlilik ve alışveriş deneyimidir. Ayrıca, Migros'un mobil ve dijital alandaki yatırımları ile fiziksel alışverişin keyfini, dijitale de taşıyarak farklılaştırma stratejisi uygulamaktadırlar. Migros, akıllı telefon teknolojilerinin gelişmesiyle, mobil alışverişin çok daha cazip hale gelmesiyle e-ticaretten daha hızlı büyüyen mobil ticaretin, önümüzdeki yıllarda hızlı şekilde büyümeye devam edeceğini öngörmüştür. Bu farklılaştırmayla sanal marketlerinin bazı bölgelerde cironun %10'una ve sanal marketin payının Migros'un tüm satışlarının %2'nin üzerinde sahip olduklarını ifade etmektedirler (<https://b2b.migros.com.tr>).

Türkiye'de, gelecek için rekabet stratejisinin başarılı temsilcileri arasında Karsan Otomotiv, geleceğin taksisi olarak konumlandırığı V1 modeli, özellikle engellilere sağladığı kolaylıkla farklı bir hizmet sunmaktadır (Çubukçu, 2018: 151). Boyner, Türkiye'nin ilk sıkıştırılmış giysi koleksiyonu *T-Box* ile minicik kutulara sığdırılan tişört, atlet, külot ve havlularla gençlerin gözdesi olmuştur. Ürünler, uçaklarda, tatil koylarındaki küçük motorlarda ve mağaza tezgâhlarında satışa sunuldu. Minik kutu içinde ürün talimatnamesi ve 19.95 liraya satılan

ürünün ambalaj içinde geri ödenecek 5 kuruşu ile farklılaştırma stratejisini uygulamıştır (Ülgen ve Mirze, 2016: 268).

### ***Farklılaştırma Stratejisinin Avantajları***

Farklılaştırma stratejisinin avantajları aşağıda verilmiştir (Porter, 2015: 55; Ülgen ve Mirze, 2016: 280):

- Ortaya çıkan müşteri sadakati ile sektöre yeni girecek firma ihtimali azaltabilir.
- Ayrıca ikame malların tehdidinde azaltıcı etkiye sahip olabilir.
- Müşteri ve tedarikçilerin pazarlık gücünü zayıflatabilir.
- Sadık müşteriler yaratabilir.
- Satışlarda istikrar sağlayarak, rakiplerin ataklarını işletme üzerinde etkisini azaltabilir. Ayrıca gerçekleştirilebilmesi halinde işletmeye ortalamanın üzerinden gelir sağlayabilir.

### ***Farklılaştırma Stratejisinin Riskleri***

Farklılaştırma stratejisinin riskleri aşağıda verilmiştir (Porter, 2015: 55; Ülgen ve Mirze, 2016: 280):

- Düşük maliyetli ürün satan rakipler ile farklılaştırılmış ürün ve hizmet sunan işletmeler arasında maliyet artışı olacağından, işletme marka sadakatini korumayabilir ve müşterisini kaybedebilir.
- Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalabilir. Müşteriler farklılığı tam olarak algılamayabilir ya da fiyatı yüksek bulabilirler.
- Farklılık, rakipler tarafından taklit edilebilir. Bu sektörler olgunlaştığında ortaya çıkan yaygın bir durumdur. Farklılık taklit edilebilirse o zaman rekabet avantajının sürdürülebilirliği azalır.
- Porter'a göre farklılaştırma stratejisi maliyetten ödün vermeyi gerektirebilir.
- Ayrıca üründeki farklılık bir süre sonra müşteride önemini kaybedebileceğinden risk taşıyabilir.

### ***Farklılaştırma Stratejisinin Rekabete Etki Eden Beş Faktör Üzerinde Etkisi***

Farklılaştırma stratejisinin rekabete etki eden beş faktör üzerinde etkisi şöyledir (Ülgen ve Mirze, 2016: 260-268):

- Sektöre yeni girecek olan firmaların yarattığı tehdit ile ilgili olarak: İş çevresine yeni girmek isteyecek işletmelerin deneyimleri bulunmadığından pazar cazip gelebilir ancak, farklılaştırma müşteriyi kendine bağladığından, onları koparamaz, koparsa bile bunun için zaman gerekli olacağından pazarın çekiciliğini azalabilir.
- Farklılık ikame edilmeyi zorlaştırır.
- Tedarikçilerin ileriye yönelik dikey büyüme arzuları, müşterinin bağlılığı nedeniyle oldukça risklidir.
- Müşterilerin geriye yönelik dikey büyüme arzularını azaltan veya engelleyen bir stratejidir.
- Bu nedenle farklılaştırma stratejisinde rakipler, farklılaştırmayı beceremedikleri sürece bağlı müşteriyi kendilerine çekemez ve yüksek fiyat uygulayamazlar.

### **2.10.3. Odaklanma Stratejiler**

Genel stratejilerin üçüncüsü olan odaklanma stratejileri, örgütün ürettiği ürünlerin bir kesitine veya coğrafi bölgelerde bulunan pazar üzerine odaklanmaktır. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirirken, odaklanma stratejisi belirli bir hedef için çok iyi ürün veya hizmet sunmaya rakiplerinden daha etkin olmaya odaklanır. Böylece sektör açısından ortalamanın üstünde gelir elde edebilir (Porter, 2015: 46-47). Porter odaklanma stratejilerini beş farklı dala ayırarak geliştirmiştir (Barca ve Esen, 2012: 98):

- Şirketlere odaklanma stratejisini farklılaştırma ya da maliyete odaklanma şeklinde uygulayabilirler.
- Rakiplerine nazaran daha iyi ürünler üreten örgütler, daha hızlı, daha ucuz ve bol çeşide sahip mal ve hizmet üretilip müşterilerine sunabilirler.
- Post-modern tüketim tarzına uygun müşteri taleplerinde ortaya çıkan farklılıklardan yararlanarak, spesifik müşteri grubunu hedefleyebilirler.
- Müşterinin bulunduğu coğrafyanın farklılığını ele alıp oradaki kitleye hedefleyebilirler.
- Mal ve hizmetlerin hedef kitleye erişimini kolaylaştırıcı bir strateji benimseyebilirler.

Odaklanma, işletmenin stratejik hedeflerinden olan düşük maliyet konumunu ya da yüksek farklılaştırmayı veya her iki stratejiyi birden uygulayabilir.

Odaklanma stratejileri, ikame ürünlere karşı savunmasız ve rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede uygulanabilir (Porter, 2015: 46-47).

- ***Farklılaştırmaya Odaklanma Stratejisi***

Küçük çaplı bir müşteri grubuna odaklanıp, o gruptaki elit üyelerin zevk ve ihtiyaçlarına yönelik ürün ya da hizmet sunmaya yönelik bir stratejidir. Farklılaştırmaya odaklanma stratejisi uygulayan şirketlerden bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir:

Türkiye’de Vakko buna örnek verilebilir. Üst gelir düzeyine sahip müşteriye odaklanarak eşarp ve fulara çok çeşitliliği ve modayı sunar. Harley-Davidson’un benzer stratejisini izleyen Big Dog motosikletleri; Pitbull-Wolf-(Kurt)- Mastiff (Çoban köpeği) ve Bulldog gibi isimlerle ağır, büyük motorlu, geniş lastikli özel elektronik aksamli motosikletler üreterek Harley’in ana rakibi olmuştur.

Uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamak açısından kritik öneme sahiptir (Bakoğlu, 2010: 286). Farklılaştırmaya odaklanma stratejisini uygulayan 30 dakikada teslim kampanyasıyla, Dominos Pizza; Mercedes Benz ve Apple Bilgisayar tasarımıyla, Titan saatleri ise marka imajı ile farklılaştırmaya odaklanma stratejisinde, farklılık olarak sunulabilir (Karpuzoğlu, 2016: 166).

- ***Düşük Maliyete Odaklanma Stratejisi***

Bir gruba odaklanarak düşük maliyette ürün veya hizmet sunmak pek çok işletme tarafından kullanılmaktadır. Düşük maliyete odaklanma stratejisi uygulayan şirketlerden bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir:

Amerika Birleşik Devletlerinde Porter, Paint boya firması, amatörlerden çok profesyonel boyacılara odaklanarak düşük maliyetli stratejisini şu çerçevede oluşturmuştur:

- ✓ Ücretsiz olarak boya karşılaştırma ve eşleştirme hizmetleri,
- ✓ İhtiyaç duyulduğu anda 5 kg kadar az boyayı bile gönderdikleri teslimat hizmetleri,
- ✓ İşletmede boyacılara ev konforunda bekleme salonu ve ücretsiz kahve sunmak gibi.



Türkiye’de odaklanmış düşük maliyet stratejisini uygulayan firmalardan biri Pegasus havayolu işletmeciliğidir. Pegasus stratejisini şöyle oluşturmuştur; düşük gelir grubuna odaklanmak, sadece ucuz bilet satmak ve kampanyalar aracılığıyla aylar öncesinden yurt içi yurt dışı biletlerini çok ucuza sunmaktadır. Ayrıca bunun dışındaki hizmetlerde düşük maliyet uygulamamaktadır (Bakoğlu, 2010: 282).

Düşük maliyete odaklanma stratejisinde her iki stratejiyi uygulayan işletmelere örnek olarak otomotiv sektöründen Toyota verilebilir. Toyotanın lexus segmentinde üretilen otomobiller, Mercedes, Cadillac ve Jaguar gibi modellere benzer otomobiller üreterek düşük maliyet ve farklılaştırılmış ürün sunmaktadır.

Toyota Company’de, 6 sigma ve maliyet odaklı kurum kültürü yaratarak, bir taraftan maliyet tasarrufu sağlar, diğer taraftan kalite ve sürekli iyileşme (kaizen) ve zamanında teslim konuları üzerinde durulur (Karpuzoğlu, 2016: 166).

### ***Odaklanma Stratejisinin Avantajları***

Odaklanma stratejisinin avantajları aşağıda verilmiştir (Porter, 2015: 46-47):

- Odaklanma stratejileri, ikame ürünlere karşı savunmasız ve rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede uygulanabilir
- Farklı ve değişik özellikli ürün üreterek değişik yeni bir pazar yaratabilir.
- Pazarı bölgesel ya da coğrafi olarak daraltabilir.
- Pazarı müşteri grubuna göre daraltabilir.

### ***Odaklanma Stratejisinin Riskleri***

Odaklanma stratejisinin avantajları aşağıda verilmiştir (Porter, 2015: 48-56; Barca ve Esen, 2012: 100; Ülgen ve Mirze, 2016: 266):

- Ulaşılabilir toplam pazar payı üzerine bazı sınırlamalar getirebilir.

- Hedeflediği konum ve pazar arasında ürün ve hizmet açısından farklılıkların azalması ya da rakiplerin alt pazar bulmaları odaklanma stratejisi açısından risk taşır.
- Bu stratejide firma kaçınılmaz olarak ya kârlılıktan ya da satış hacminden ödün vermesi gerebilir.
- Geniş ürün yelpazesine sahip rakiplerle, odaklanmış strateji uygulayan işletmeler arasındaki maliyet farklılığı, dar bir pazara odaklandığından maliyet avantajını ortadan kaldırabilir
- Rakipler, stratejik hedeflerine uygun alt pazarlar bulurlar ve odaklanmış işletmeyi dışarıda bırakırlar.
- Daraltılmış pazar ve gelişemeyen müşteri grubu ile büyüme gerçekleşmeyebilir
- Müşteri grubu, ürün ve hizmette uygulanan farklılaştırmayı algılamayabilir.
- Daraltılmış pazar ve farklı müşteri grubu cazip özellikleri nedeniyle pazardaki diğer rakiplerde odaklanmış stratejileri uygulayabilir.

***Odaklanma stratejisinin rekabete etki eden beş faktör üzerinde etkisi (Ülgen ve Mirze, 2016:260-268):***

Odaklanma stratejisinin rekabete etki eden beş faktör üzerinde etkisi şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2016: 260-268):

- Sektöre yeni girecek olan firmaların yarattığı tehdit ile ilgili olarak: Çok farklı varlık ve yeteneğe sahip olmak örgütler için kolay değildir. Dar ve sınırlı bir pazarın olması nedeniyle gelirin çekici olamayacağı düşünüldüğünden bu dar pazara girmek istemeyebilirler.
- Belirli ve farklı müşteri grubuna yönelik faaliyetler ikame edilmeyi zorlaştırır. Bu stratejiyle ikame ürünlerin yaratacağı tehlike azalabilir.
- Daraltılmış pazar ve veya özel yeteneklerin olmaması nedeniyle ileriye yönelik dikey büyüme stratejilerini odaklaşmanın yarattığı müşteri grubuna uygulamak zordur.
- Müşterilerin pazarlık gücü ile ilgili olarak: Müşterilerin geriye yönelik dikey büyüme arzularını azaltan veya engelleyen bir stratejidir.

- Rakiplerle ilgili olarak: Rakipler sahip oldukları varlık ve yetenekleri daha geniş pazarlarda kullanmayı tercih edebilirler. Bu durumda özel ve farklı pazarlarda rakip sayısı azalacağından rekabetin şiddeti de düşük olacaktır.

#### **2.10.4. Birleşik Rekabet Stratejileri**

Dünyanın küreselleşmesi ve değişim hızı, pazarın özelliğini kısa sürede değiştirdiğinden “global düşün, yerel davran” felsefesinin sonucu rekabet stratejilerinin uygulanmasını kaçınılmaz kılar. Örgütlerin ana rekabet stratejilerini veya odaklanmış stratejileri aynı anda ya da birbirine yakın zamanlarda iki veya daha fazlasını uygulanmasıdır. Değişik pazarlarda faaliyette bulunan işletmeler, bir pazara uyguladıkları maliyet liderliği stratejisi bir diğer pazar için uygun olmadığında aynı zaman diliminde pazara özgü farklılaştırılmış stratejiyi uygulamak zorunda kalabilirler.

Birleşik rekabet stratejisi uygulayan işletmenin esnek, olmaları, gerektiğinde pazara uyum sağlayacak değişiklikleri yapabilecek yeteneğe sahip olmaları gerekir (Ülgen ve Mirze, 2016: 267).

#### ***Birleşik Rekabet Stratejilerinin Avantajları***

Birleşik rekabet stratejisinin avantajları aşağıda verilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2016: 267).

- Uyum sağlama yeteneğini geliştirir.
- Global düşünmeyi sağlar.
- İşletmeler, uyguladıkları farklı stratejilerle farklı pazarlarda pay sahibi olabilirler.

#### ***Birleşik Rekabet Stratejilerinin Riskleri***

Birleşik rekabet stratejisinin avantajları aşağıda verilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2016: 267).

- Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, uyguladıkları maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile rekabet üstünlüğü sağlamayabilir.
- Rekabet üstünlüğü sağlanmadığında rekabete etki eden beş güç karşısında etkisiz kalabilirler.

- Üst yöneticiler rekabeti kendi lehlerine çevirmede başarılı olmadıklarında pazarı terk etmek zorunda kalacaklardır.

Birleşik rekabet stratejisi uygulayan şirket örneğinde; Speedy anında otomobil servisi, randevusuz hizmet, şeffaf (teknisyenle birlikte müşteri otomobilin altına girebilir), düşük fiyat, orijinal parça kullanımı ve geniş hizmet ağı (ana trafik arterlerinde, büyük alışveriş merkezlerinde, benzin istasyonlarında) ile hem farklılaştırma hem de düşük maliyet stratejisi uygulanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2016: 267-268).

#### **2.10.5. Arada Sıkışıp Kalmak**

Toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri rekabet güçleriyle başa çıkmak için kullanılacak alternatif yaklaşımlardır. Bir işletmenin üç genel strateji için uygun olması çok nadir bir durumdur.

Bir işletmenin bu üç stratejiden en az birinde kendi stratejisini oluşturamaması “arada sıkışıp kalması” demektir ki bu da son derece zayıf bir stratejik durumdur. Porter (2015), bazı işletmeleri, rekabet edebilmek için üç genel stratejiden birinde bile kendini geliştirememesi, uygulamaya yönelik, gerekli olan kaynaklara, yeteneklere ve organizasyonel ihtiyaçlara sahip olmaması bakımından bu işletmeleri “arada sıkışıp kalan işletmeler” olarak tanımlamaktadır.

Arada sıkışıp kalan işletme, düşük karlılığı ya da müşteri kaybını garantilemiştir. Arada sıkışıp kalan işletmelerde görülen tablo, bulanık bir örgüt kültürü, çatışan bir organizasyon ve motivasyon yokluğudur. Çözüm olarak sunulan öneriler şöyledir (Porter, 2015: 49-50; Parnell, 2011: 132; Dal ve Akçagün, 2013: 45):

- Örgütün stratejik bir karar verip ya maliyet liderliğini ya da en azından maliyet paritesini kazandıracak yoğun modern yatırımlar yapması ve pazar payı satın almak için adımlar atması gerekir.
- İşletme güçlü yönlerine uygun ve rakipleri tarafından en az taklit edebilecek stratejiyi seçmesi ve yapısal analiz ile seçimini görünür hale getirmesidir.
- Bir hedefe yönelik odaklanması ya da benzersiz bir ürün yaratarak farklılaştırmaya gitmesi gerekir.

Arada sıkışıp kalmış örgütün bulunduğu durumdan çıkması zaman alacak ve sürekli çaba göstermesi gerecektir. İhtiyacı vardır. Bir işletmenin 3 genel stratejiyi eş zamanlı uygulaması çok nadir görülen bir durumdur.

- Porter'ın (1980) görüşüne göre, bir işletme, maliyet liderliği pozisyonu kurarak veya ürünlerini ve hizmetlerini rakiplerinden farklılaştırarak üstün performans sergileyebilir.
- Her iki yaklaşım da belirli bir pazar nişine/boşluğuna odaklanarak birlikte yürütülebilir.
- Düşük maliyetle ve farklılaştırmadan ilerleyen bir iş yerinin “arada sıkışıp kalacağını” söyleyerek stratejik feragat gerekliliğini vurgular.
- Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile birbiriyle çelişkili iki strateji olduğunu söylerken, kombine strateji okulu ise iki stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayan firmaların sinerji yaratarak feragat etme zorunluluğunu ortadan kaldıracağını söyler.
- Kombinasyon stratejisi yaklaşımının savunucuları, argümanlarını hem geniş ekonomik ilişkilere hem de bireysel firmaların bir endüstrideki küçük bir firma grubuna özgü bu tür ilişkileri nasıl belirlediklerini gösteren alıntılara dayandırarak açıklamaktadırlar.

Porter (2008) ve hem maliyet liderliği ve hem de farklılaştırma stratejisini aynı anda kullanan işletmeler düşük performans sergileyebilirler. Arada sıkışıp kalan işletme, ya düşük fiyatlar talep eden yüksek hacimli müşteriyi kaybeder ya da işi düşük maliyet uygulayan firmalardan almak için karlılığından vazgeçer.

## 2.11. GENEL/JENERİK STRATEJİLER İÇİN GEREKLİ OLAN KAYNAKLAR

Genel rekabet stratejilerini uygulayabilmek için işletmelerin farklı becerilere ve kaynaklara ihtiyaçları vardır (Porter, 2015: 49):

- **Toplam Maliyet Liderliği:** Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim, işlem mühendisliği becerileri, işgücünün yoğun denetimi ve düşük maliyetli dağıtım sistemi bu stratejiyi uygulayan kuruluş için gerekli olan beceriler ve kaynaklardır. Organizasyonel olarak da, sık maliyet kontrolünün yapılması, ayrıntılı kontrol

raporları, yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar ve sayısal hedeflere ulaşmayı sağlayan teşviklerdir.

- **Farklılaştırma Stratejisi:** Güçlü pazarlama becerileri, ürün mühendisliği, yaratıcı yetenekler, güçlü temel araştırma yetenekleri, kalite ve teknolojik liderlikte kazanılmış ün, sektörde uzun bir geçmiş, benzersiz beceriler kombinasyonu ve kanallarla güçlü işbirliği bu stratejiyi uygulayan kuruluş için gerekli olan beceriler ve kaynaklardır. Organizasyonel olarak, AR&GE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonu arasında güçlü koordinasyon, sayısal ölçüler yerine öznel ölçüler ve teşvikler ve üstün nitelikli insan gücünü (bilim insanları, yaratıcı kişiler ve nitelikli işçiler) kendine çekecek koşullar oluşturmaktadır.
- **Odaklanma Stratejisi:** Her iki stratejideki politikaların hedefe yönelik kombinasyonu hem örgütsel hem de beceri ve kaynaklar için gereklidir.

## 2.12. ÖRGÜTLERDE UYGULANAN DİĞER REKABET STRATEJİLERİ

Örgütlerin var oldukları sektörde rekabet üstünlüğü sağlamak ve varlıklarını sürdürmek için Porter'ın rekabet stratejilerini benimsediklerini, uyguladıklarını yapılan araştırmalar ile ortaya konmuştur. Ayrıca literatürde bu stratejilerinden farklı rekabet stratejileri kullanıldığına rastlanıldığından bu stratejilere de konuyla ilgili olmaları nedeniyle değinilmiştir. Örgütlerde uygulanan bu rekabet stratejileri şöyledir: Miles ve Snow'un, Risk ve Davranış Zamanlaması Açısından Rekabet Stratejisi ve kültür tipine göre stratejik özellikler, Ansoff'un Strateji Elemanları Analizi ve Büyüme Matrisi, Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejisi, Mavi Okyanus Stratejisi ve Mor İnek Stratejisi ele alınacaktır.

### 2.12.1. Risk ve Davranış Zamanlaması Açısından Rekabet Stratejisi

R.E. Miles ve C.C. Snow tarafından rekabet stratejilerinin "Risk ve Davranış Zamanlaması" açısından farklı bir sınıflandırılması yapılmıştır. İşletmelerin rekabet sırasında uyguladıkları stratejiler:

- **Öncü Strateji:** İşletme, AR-GE çalışmaları sonucunda yarattığı mal ve hizmete yönelik yeni bir pazar oluşturur ve pazara ilk girenlerin avantajlarına sahip olur.

Belirsizliği yüksek olduğundan ağır bir risk de taşımaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2014: 267). Piyasada yeni müşteriler elde etmek için aktif olarak fırsat ve şans arayan şirketler için geçerlidir. Bu, geniş bir hedef kitle gerektirir ve sürekli zorluklar üstlenmeyi gerektirir. Öncü pozisyonlarda bulunma, yeni yollar belirleme ve sık yapılan değişiklikler, yalnızca ciddi harcamaları değil (işçilik dâhil), aynı zamanda önemli düzeyde bir iş riskini de içerir. Önemli bir gelişme potansiyeli olmayan piyasalar ve ürünler, bu stratejiyi uygulayanların ilgisini çekmez (Pindelski, 2016: 16).

- **Savunmacı Strateji:** Savunmacı stratejiler, olgun pazar koşullarında verimlilik sergileyerek rekabet ederler (Ülgen ve Mirze, 2014:267). Savunma stratejisinin amacı, pazara rekabet girmesini engellemek ve kendi çıkarlarını korumak olan şirketler tarafından kullanılır. Özü, nispeten dar bir pazar alanına odaklanmak ve pazar paylarını korumaktır. Kendi konumlarını korumaya yönelik bir yöntem olarak, operasyonlarını iyileştirir, işletme maliyetlerini düşürür ya da ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırır. Bu nedenle teknolojilere yatırım yapar ve eylemlerini net bir şekilde tanımlanmış hedef gruplarla sınırlandırır. Dar sektörün belirlenmesinde "*savunucu*", devrimci bir değişimi gözetmeksizin, teklifini içeride genişleterek varlığını geliştirmeye çalışır. Bu nedenle, mevcut bir ürünün yerine yeni bir şey getirmek yerine varolan ürünleri modifiye eder. Bu stratejideki hassas nokta, şirket ve müşteri arasındaki ilişkidir ve bu ilişkiyi bozabilecek herhangi bir olaydan kaçınılır. Bu defans stratejisidir, bir anlamda, analizci ve fırsatçı stratejilerin bir kombinasyonu olduğu izlenimini yaratır (Pindelski, 2016:16).
- **Analizci Strateji:** Öncü ve savunmacı stratejileri harmanlayarak uygulayan işletmeler, mevcut mal ve hizmeti çeşitlendirerek rekabet ederler (Ülgen ve Mirze, 2014:267). Bu strateji daha muhafazakâr şirketler tarafından kullanılır. Çevre, kesin olarak bu şirketlerin çalışma şeklini etkiler ancak denenmemiş piyasa hareketlerini ve rekabet yöntemlerini kullanmazlar. Portföylerine yenilikçi ürünler eklemekten kaçınırlar. Bununla birlikte, piyasayı dikkatlice analiz eder, rekabeti izler, daha verimli çalışma yöntemlerini ve tekniklerini kullanır ve bunları kendi stratejilerine katarlar. Bu strateji,

öncüler tarafından kabul görmüş ve kısmi başarı yakalamış piyasa ve ürünlere odaklı şirketler tarafından kullanılır (Pindelski, 2016: 16).

- **Pasif Yanıt Stratejisi (Reaktör):** Bu stratejide, ne açıkça tanımlanmış bir eylem süreci ne de net bir teması olmayan organizasyonlar vardır. Bu strateji, fırsat olarak tanımlanan durumların kullanmasından kaynaklanan ve genellikle pazarın etkenlerine cevap olan rasgele hareketler ve yön değişiklikleri ile karakterize edilir. Buradaki gelişme, bazen ilişkili olmayan çeşitli piyasa olaylarının sonucudur. Stratejik kararlar bu değişikliklere verilen cevaplarla sınırlıdır. Aslında, bu stratejinin bir strateji eksikliği olduğu söylenebilir. Fakat bu stratejinin kullanılması, düzenli bir pazar yaklaşımı, düzenlilik ve eşgüdümlü eylemlerden kaçınılması, tek bir yön belirlenmesi, buna bağlı kalınması ve tek bir eyleme alışılması gibi koşulları beraberinde getirir (Pindelski, 2016: 17).

### **2.12.2. Miles ve Snow'un Sınıflandırdığı Kültür Tipleri ve Uygulayabilecekleri Stratejiler**

Miles ve Snow'un sınıflandırdığı kültür tipleri: Koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici kültüre sahip örgütlerdir (Artuner ve Anıl, 2012: 35). Örgütlerin uygulayacağı stratejileri anlamak için Miles ve Snow'un örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarıyla oluşturdukları dört ayrı kültür grubunun özelliklerini ve bu kültürdeki özelliğe sahip rakip örgütlerin ne tür stratejiler kullanabileceklerini tahmin edebilmek açısından yarar sağlayacaktır. Bu özellikler ve kültür tipi aşağıda açıklanmıştır (Ingram ve arkadaşları, 2016: 27-28; Pindelski, 2016: 16-17):

#### ***Koruyucu (Defenders) Kültürün Özellikleri***

- Savunmacılar yeni ürün / pazar gelişimine çok az veya hiç katılmamakta,
- Verimlilikte iyileştirmelere öncelik vermekte, mühendislik görevlerine odaklanmakta ve finans ve üretim personelinden oluşan baskın bir koalisyon tarafından yönetilmektedir.
- Genellikle istikrarlı bir ürün ve müşteri grubu oluşturmayı tercih ederler ve mal ve hizmetlerinin üretimini ve teslimatını rasyonalize etmek için önemli çaba gösterirler.
- Korumacılar, endüstrilerinde nispeten güvenli nişleri kontrol etmeyi tercih eder, bunlar öncelikle fiyat, kalite, teslimat veya hizmet temelinde rekabet eder.



- Miles ve Snow'un belirttiği gibi, merkezi karar vermelere güvenirlere ve nispeten basit koordinasyon mekanizmalarına sahip olma eğiliminde olurlar.

### ***Geliştirici (Prospectors) Kültür***

- Araştırmacılar, sık sık değişen bir ürün yelpazesi sunarak ürün / pazar gelişiminde öncü olmaya gayret ederler ve öncelikle yeni pazar fırsatlarını teşvik ederek ve karşılayarak rekabet ederler.
- Genelde girişimcilik görevlerine daha fazla kaynak ayırırlar, pazardaki ve yeni ürün geliştirmedeki gelişen trendleri izlemek ve pazarlama ve Ar-Ge konusunda uzmanlığa sahip baskın bir koalisyona öncülük etmektedir.
- Tek bir teknolojik sürece bağlı kalmaktan büyük ölçüde kaçınırlar ve kurumsal işlemlerde esnekliği kolaylaştırırlar.
- Katılımcı ve merkezi olmayan karar verme süreçlerine güvenirlere ve karmaşık koordinasyon ve iletişim mekanizmalarına sahip olma eğilimindedirler.

### ***Analizci (Analyzers) Kültür***

Analizciler, hem koruyucu hem de geliştirici niteliklerini harmanlayan bir ara türdür. Melez doğası gereği, daha az ve daha yavaş ürün / pazar değişikliği yaparlar. Çevreye bağlı olarak, ürün piyasası etki alanları istikrarlı olduğunda üretkenliği vurgulayabilir ve verimlilik artışı için çaba gösterebilirler veya daha çalkantılı ürün pazarlarında kilit rakipleri yakından izleyebilir ve yalnızca güçlü pazar potansiyeline sahip görünen yenilikleri benimseyebilirler.

### ***Tepki Verici (Reactors) Kültür***

- Tepki vericiler, genellikle bilinçli veya tutarlı bir stratejiyi takip etmez ve çevre tarafından zorla yapılmadığı sürece çizgilerini değiştirmezler.
- Stratejik değişkenler arasında tutarlı bir yapılandırma gerçekleştiremeyen örgütler olarak tanımlarlar ve kısa vadeye odaklı ve çevreye bağımlı olma eğilimindedirler.
- Bazıları, kısa vadeli yönelimi ve çevresel bağımlılığı ve ayrıca açıkça tanımlanmış bir stratejinin bulunmamasından dolayı, reaktör kategorisinin genel bir strateji türü

olmadığını, aslında bir stratejinin yokluğunu temsil ettiğini iddia eder ve bu nedenle mutlaka incelenmesi gerekmektedir.

### 2.12.3. Ansoff: Strateji Elemanları Analizi ve Büyüme Matrisi

Ansoff, ürünleri ve pazarı dikkate alarak stratejisinin belirlenmesini ve gerekli kaynaklar arasında denge kurmayı gündeme getirmiştir. Ansoff'a göre bir işletmenin rekabetçi bir pozisyon oluşturabilmesi için öncelikle dış çevre koşullarını, yöneticilerin yetenek ve davranışlarını incelemek önemlidir. İşletmenin büyümesi için Ansoff Matrisi geliştirmiştir. Igor Ansoff, bu matriste 4 farklı strateji; pazara nüfuz etme, ürün geliştirme, pazar geliştirme stratejisi ve çeşitlendirme stratejisi önerisin de bulunmuştur (Karpuzoğlu, 2016:164-165; Pindelski, 2016: 12-15). Şekil 2.5'de Ansoff Matrisi gösterilmektedir.



Şekil 2- 5: Ansoff Matrisi

Kaynak: (Pindelski, 2016: 12)

Ansoff matrisinde mevcut ve yeni pazarda olabilecek odaklanma noktaları aşağıda verilmiştir (Karpuzoğlu, 2016: 164-165):

- Pazara nüfuz etme stratejisi: Mevcut ürünlere ve mevcut pazarlara odaklanır. Ürün ve Pazar tanındığı için riski düşüktür ancak getirisi de azdır.

- Pazar geliştirme stratejisi: Mevcut ürünlerin ve yeni pazarlarda satışa sunulması üzerinde durur. Bu ürünler yeniden fiyatlandırılarak risk yönetilmeye çalışılır.
- Çeşitlendirme stratejisi: Yeni ürünler ve yeni pazarlar durur. Bu alanda işletmenin deneyimi olmadığı için bu strateji risk ve maliyet barındırır.
- Ürün geliştirme stratejisi: Yeni ürünleri ve mevcut pazarı ele alır. Ürünün üzerinde ve yeteneklerinde değişiklik yapıla bilinir ve risk yönetile bilinir.

Ansoff Matrisi, pazarlama stratejisi ile genel strateji arasında bağ kurmaktadır. Bu nedenle stratejik planma aracı olarak kullanılır.

#### 2.12.4. Mintzberg: Farklılaştırma Stratejisi

Porter'ın jenerik rekabet stratejisi tipolojisi güçlü ampirik desteğe ve teorik iyileştirmelere rağmen bir çok araştırmacı tarafından kavramsal kısıtlılıklar nedeniyle eleştirilmiştir.

Hill, (1988); Wright, (1987), Porter'ın jenerik stratejilerinin birbirini dışladığı iddiasını, firmaların rekabetçi stratejilerinin altında yatan jenerik strateji boyutlarının olduğunu savunarak eleştirdiler. Chrisman, Hofer ve Boulton (1988); Wright. (1987): Porter tarafından tartışıldığı gibi jenerik stratejilerin toplu olarak kapsamlı olmadığını ve bu nedenle stratejileri yeterince tanımlayamadıklarını ileri sürdüler. Mintzberg (1988) artan küresel rekabet ve teknolojik değişim ile karakterize edilen mevcut kurumsal ortamda Porter'ın düşük maliyet ve farklılaştırma kavramlarının uygunluğunu sorgulamış ve alternatif bir jenerik strateji tipolojisi önermiştir. Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin üzerinde durmuş ve maliyeti minimum kılmanın her zaman avantajlı olmadığını önemli olanın müşteriye yönelik farklılaştırma olduğunu vurgulamıştır. Mintzberg, farklılaştırmayı altı şekilde ele almıştır (Hill, 1988; Chrisman, Hofer ve Boulton, 1988; Wright, 1987; Minakt. Kotha ve Vadhvani, 1995: 76).). Tablo 2. 3'de Mintzberg'in stratejileri gösterilmiştir.

**Tablo 2- 3: Mintzberg Farklılaştırma Stratejisi**

Farklılaştırma stratejisi	Maliyet liderliği stratejisi
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fiyat farklılaştırması</li> <li>▪ Destek farklılaştırması</li> <li>▪ Kalite farklılaştırması</li> <li>▪ Dizayn farklılaştırması</li> </ul>	Düşük maliyete odaklan

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İmaj farklılaştırması</li> <li>▪ <b>Farklılaştırmama:</b> Rakip ürünleri taklit et ve satış yap.</li> </ul>	
<b>Farklılaştırmaya odaklanma stratejisi</b> Belli bir alanda farklılaştırmaya odaklan	<b>Düşük maliyete odaklanma stratejisi</b> Belli bir alanda düşük maliyete odaklan

Kaynak: (Kotha ve Vadlamani, 1995: 76; Karpuzoğlu, 2016: 167)

Bu eleştiriler nedeniyle, Porter'ın tipolojisini kullanan araştırmalarda önemli ölçüde azaldığı ifade edilmektedir.

### 2.12.5. Mavi Okyanus Stratejisi

W. Chan Kim and Renée Mauborgne tarafından ortaya konulan stratejide kırmızı ve mavi okyanusların metaforları kullanılarak strateji açıklanmaktadır. Kırmızı okyanuslar, rekabetin yoğun ve kanlı olduğu pazarları temsil ederken, mavi okyanuslar henüz herhangi bir örgüt tarafından sunulmayan potansiyel pazarları anlatmaktadır. Örgütlerin çoğunluğu kırmızı okyanuslarda rekabet avantajı kazanmaya ve sürdürmeye çalışmaktadır. Oysa henüz keşfedilmemiş pazar fırsatlarının olduğu mavi okyanuslara odaklanmak örgüte rekabet etmek yerine rekabetin önemsizliğini getirecektir (Azar; 2008: 226).

***Kızıl Okyanus ve Mavi Okyanus Stratejisinin Özellikleri Şöyledir (Kim ve Mauborgne, 2015: 16):***

- Kızıl okyanus stratejisinin mevcut pazar alanında rekabet etmek ve galip gelmek, piyasada varolan talebi kendisi için kullanmak, değer-maliyet değiş tokuşu yapmak ve örgütün tüm faaliyetlerinde oluşan bütün sistemi farklılaştırma veya düşük maliyet arasında stratejik tercihle uyumlu hale getirmeyi hedeflemektedir.
- Mavi okyanus stratejisi ise; yeni bir pazar alanı açmak ve yeni talep yaratmak için aynı anda farklılaştırma ve düşük maliyet peşinde koşmaktır.

Bu, tartışmasız pazar alanı yaratmak ve yakalamak, böylece rekabeti ilgisiz kılmak, yeni talep yaratmak ve o talebi etmek, değer-maliyet değiş tokuşu yıkmak ilgilidir. Ayrıca farklılaştırma

ve düşük maliyet gerçekleştirmeye çalışırken örgütün tüm faaliyetlerinden oluşan sistemi bütünü ile uyumlu hale getirmek gerekir.

***Mavi Okyanus Stratejisinin Altı İlkesi (Kim ve Mauborgne 2015: 20):***

- Pazar sınırlarını yeniden yapılandırın,
- Numaralara değil, büyük resme odaklanın,
- Mevcut talebin ötesine ulaşın,
- Stratejik sıralamayı doğru belirleyin,
- Önemli organizasyonel engellerin üstesinden gelin,
- Strateji ile uygulamayı birlikte inşa edin/uygulayın.

Kızıl ve mavi okyanus stratejilerinin temel tanımlayıcı özellikleri Tablo 2.4’de gösterilmektedir.

**Tablo 2- 4: Kızıl Okyanus Stratejisi Karşısında Mavi Okyanus Stratejisi**

Kızıl Okyanus	Mavi Okyanus
Mevcut Pazar alanında rekabet	Çekişmesiz Pazar alanı yaratma
Rekabette galip gelme	Rekabeti anlamsız kılma
Mevcut talebi kendisi için kullanma	Yeni talep yaratma ve elde etme
Değer- maliyet değiş tokuşu yapma	Değer- maliyet değiş tokuşu yıkma
Bir işletmenin faaliyetlerinden oluşan bütün sistemi farklılaştırma veya düşük maliyet arasındaki stratejik tercihle uyumlu hale getirmek	Farklılaştırma ve düşük maliyet gerçekleştirmeye çalışırken, işletmenin faaliyetlerinde oluşan bütün sistemi uyumlu hale getirmek

Kaynak: (Kim ve Mauborgne, 2015: 16)

***Mavi Okyanus Stratejisi Uygulayan Örneklerden Bir Kaçı Aşağıda Verilmiştir:***

1984 yılında sokak oyuncusu olan Guy Laliberte, Cirque du Soleil’i (Güneş sirki) yeni bir müşteri grubu; yetişkinler ve şirketler yaratarak, Kanadanın en büyük ihracatları arasında girmiş. “*Sirki yeni baştan icat ediyoruz*” adıyla yeni bir pazar alanı yaratılmıştır (Kim ve Mauborgne, 2015: 3).

Lufthansa Airlines – Shop & Miles: “Uçarken Kazanın” sistemi ile Joint Strike; değişik segmentteki müşterilerin taleplerine cevap vererek donanma, hava kuvvetleri ve kara kuvvetlerinin de kullanabileceği savaş uçakları ile Ford T Modeli dayanıklı güvenilir araba üretimi ile dünyadaki mavi okyanus örnekleridir. Torku Konya şeker, Freşa Doğal Maden Suları, Tukaş katkısız ketçap üretimi ve Garanti Bankasının çocuklara yönelik uygulaması Minibank, KOBİ’lere yönelik Gani Gani uygulaması Türkiye’deki mavi okyanus stratejisi uygulayan firmalardan bazılarıdır (Ağraş, Atbaş ve Şeyba 2017: 134).

### **2.12.6. Mor İnek**

Rekabet dünyasında ürün ve hizmetlerin pazarlanmasında kullanılan 5 P olarak bilinen pazarlama taktikleri; ürün (product), fiyat (pricing), promosyon (promotion), bilinirlik (publicity) vb. P’lerin yerine farklı, dikkat çekici yeni bir P’ye (purple cow) mor bir ineğe ihtiyaç duyulduğu ileri sürülmektedir. Örgütlerde üretilen mal ve hizmetlerin pazarlama departmanı tarafından hedef kitleye anlatılması zaman ve para kaybı olarak nitelendirerek, hedef kitleler artık görünür olmadığını, insanların karmaşık sorunları olduğundan, zor ve memnun müşteriler memnuniyetlerini eş-dostla daha az paylaştıklarını ileri sürmektedir. Bu yüzden üretilen ürünün farklılaştırılmış ve tüketicinin dikkatini çeken bir ürün olması gerekmektedir (Gogin, 2008: 13).

Mor inek uygulaması aynı zamanda müşteri odaklılığın önemine vurgu yaparak şunlar önerilmektedir: En kârlı müşteri grubunu ve hapsirme ihtimali en yüksek gruba, (genellikle ilk benimseyenler) bunlara hapsirikçılar diye isimlendiriliyor. Bu iki müşteri grubunu nasıl geliştireceği, tanıtılacağı ve ödüllendireceğinin bilinmesinin yeterli olacağını ileri sürmektedir.

Mor inek geliştiren birkaç şirketin ürünleri aşağıda verilmiştir (Gogin, 2008: 14):

Şirket içindeki asansörlerin zamanında gelmemesi, her katta durmaları hem çalışan hem de müşteri için can sıkıcı bir durumdur. Asansör sistemi maliyet unsurudur, genellikle bina inşa edilirken kurulmaları gerekir. Schindler Elevator Corporation firması mor bir inekle durumu değiştirerek ürettiği çözüm şöyledir; asansörlerin bulunduğu merkezdeki kontrol paneline gidilecek katın numarası basıldığında kontrol paneli hangi asansöre binilmesi gerektiğini

göstermektedir. Binilen asansör zaman kaybetmeden kişiyi istediği kata hiçbir katta durmadan götürdüğünden bekleme süresi azalmış olmaktadır. Bu çözüm sayesinde binalara daha az sayıda asansör sisteminin kurulması mümkün hale gelmiş. Düşük maliyet ile sorun çözülmüş olmaktadır.

İkinci mor inek örneği, Aeron şirketi, 1994 Herman Miller'in ofis koltuğunu farklılaştırarak Aeron koltuğunu güzel bir tasarımla yüksek gelir gruplarına satmayı başarmasıdır. Bir diğer ürün farklılaştırması yara bandı sektöründe; *“Curad, mor bir inek yaratarak yara bantlarının üzerine çizgi film kahramanlarının bastı ve çocuklar buna bayıldı. Curad'ın yara-bandı pazarını ele geçirmesi uzun sürmedi”* gerçekleşmiştir.

### **2.13. REKABET STRATEJİLERİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI**

Literatürde bu çalışmada kurulan modeldeki kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisini ele alan çalışmaya rastlanılmamaktadır. Ancak bu çalışmayı dolaylı olarak destekleyen araştırma bulguları mevcuttur. Bunlara aşağıda yer verilmektedir.

Jung, Wang ve Wu (2009) yaptığı çalışmada, rekabetçi stratejinin doğrudan uluslararası proje yönetim performansını etkilemediğini iddia etmektedirler. Uluslararası proje yönetim performansını etkilemek için, işletme düzeyinde “Toplam Kalite Yönetimi” gibi yenilikçi bir yönetim uygulamasına ihtiyaçları olduğu ve farklılaştırma stratejisinin toplam kalite yönetimi unsurları üzerinde daha güçlü etkileri olurken, maliyet liderliği stratejisinin nispeten daha zayıf etkileri olduğunu tespit etmişlerdir.

Oyewobi ve arkadaşları (2016), Güney Afrika'daki 72 büyük inşaat sektöründe yaptığı çalışmada, örgütsel özelliklerin, rekabetçi strateji ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getirdiği ifade edilmiştir. Porter'ın üç genel stratejinin her birinin örgütsel performansı etkilediğini ve belirli bir endüstriye odaklanan ve aynı zamanda birden fazla stratejinin uygulanmasının daha yüksek performansa neden olduğunu tespit etmişlerdir.

Parnell'in (2011), Amerika Birleşik Devletlerinde 277 bayi, Arjantin'de 163 bayi ve Peru'da 136 bayide yaptıkları çalışmada: Porter'ın genel stratejilerinden; maliyet liderliği, farklılaştırması ve odaklanma stratejisi ile kurumsal performans arasındaki ilişkide; ABD'de her üç strateji ile kurumsal performans arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmüş. Arjantin'de maliyet liderliği ile kurumsal performans arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu, Peru'da ise Odaklanma stratejisi ile kurumsal performans arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar tarafından sonuçlardaki farklılıkları, ulusal farklılıklardan; gelişmiş-gelişmekte olmaları, stratejik yeteneklerin gelişmişliği ve ülkedeki perakendeci sayısı ile açıklamışlardır.

Kotha ve Vadlamani (1995), Newyork'ta gelişmiş üretim teknolojileri (örneğin, bilgisayar destekli tasarım, esnek üretim sistemleri), üreten 160 firmada üretim stratejisi ve iş stratejisi arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmada; (a) yöneticiler tarafından algılanan stratejinin altında yatan boyutları ölçmek ve (b) Mintzberg'in 6 tipolojisi ile Porter'ın 3 tipolojisini karşılaştırmaktadırlar. Araştırmacılar çalışmanın sonucunda Mintzberg'in altı genel strateji yöneliminin her biri için destek bulduklarını ve bu yönelimlerin, mevcut ortamdaki yöneticilerin amaçladıkları stratejileri yakalamaları açısından daha hassas stratejilerin gerekli olduğunu gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Böylece, Mintzberg'in tipolojisi, kavramsal netliği ve tanımlayıcı gücü ile Porter'ın tipolojisinden daha iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir.

Bal (2012), Türkiye'de en fazla ciroya sahip 63 işletmede yaptığı çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarında, işletmelerin izlemekte oldukları rekabet stratejilerinin; işletmelerin çalışanlarına verdikleri ücret düzeyinde ve çalışan memnuniyetinde izlemekte oldukları rekabet stratejilerine göre farklılık gösterdiğini ve bu farkın maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmeler yönünde olduğunu tespit etmiştir. Bu durumu, söz konusu işletmelerin daha az nitelikli fazla sayıda eleman çalıştırarak, düşük ücret vermek yerine yüksek nitelikli, daha az sayıda eleman çalıştırarak, sektör ortalaması ve üzerinde ücret vermeyi tercih etmiş olabilecekleri ihtimalini ile açıklamıştır.



Tayşir (2010), Türkiye’de kupon pazarında, farklılaştırma stratejinin uygulandığı araştırmada; teknoloji-strateji uyumunu sağlayan bir işletmenin; giriş engellerini aşma, rakiplerin öğrenme eğrilerini silme, farklılık yaratma, maliyetleri azaltma, yenilik ve iyileştirme elde etme gibi avantajlara sahip olabildiğini tespit etmektedir. Ayrıca farklılaştırma stratejisinin pazar yapısında özellikle yapılan işin teknolojisine ilişkin kurumların değişimini tetikleyebildiğini ileri sürmektedir.

Ercan ve Köksal (2013), Uluslararası 82 inşaat sektöründe uygulanan rekabet stratejilerinin araştırıldığı çalışmada, belirlenen üç temel rekabet stratejinin inşaat sektöründe kullanıldığı tespit edilmiştir.

Yapım işinde, özellikle, işçilik, yönetim ve alt yüklenici maliyetlerini azaltmada, maliyet liderliğine ilişkin stratejinin izlendiği, daha çok uzmanlaşmaya, kamu ve özel sektördeki belli müşteri gruplarına yönelik odaklanma stratejisinin izlendiği ve firma kaynakları açısından da farklılaştırmaya ilişkin stratejinin izlendiğini tespit etmişlerdir.

Akbolat ve Işık (2012), Türkiye’de 120 kamu ve 45 özel hastane olmak üzere toplam 165 hastane üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada; sağlık sektörüne girişte en önemli engellerin, giriş maliyetlerinin yüksek olması ve yasal düzenlemeler olduğu ve hastane yöneticileri yeni hizmet alanlarına girerken rakiplerinin pozisyonlarını dikkate alındığını ortaya koymuşlardır. Rekabet stratejileri açısından; özel hastanelerin farklılaştırma stratejisini izlemekte, kamu hastanelerine göre daha önde olduğu, odaklanma ve toplam maliyet liderliği stratejilerinin de hastaneler tarafından uygulandığını tespit etmişlerdir. Ayrıca, herhangi bir rekabet stratejisi izlediğini belirten hastanelerin performansının, hiçbir strateji izlemeyen hastanelerden daha yüksek olduğunu ve hastanelerin mülkiyet biçimlerinin de performanslarını etkilediği ortaya koymuşlardır. Rekabet stratejilerinden herhangi birini izleyen hastanelerin performansları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmadığını ifade etmişlerdir.

Mirzayeva ve Türkyay'ın (2016), Bakü'de faaliyet gösteren 43 otelde, yaptıkları çalışmada, otellerin farklılaştırma stratejisine ilişkin uygulamalara daha yüksek önem verdiklerini ve bunu maliyet liderliği ve odaklanma stratejisinin izlediğini tespit etmişlerdir.

Peker, Özdemir, Kerse ve Arsu (2016), Aksaray Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 72 işletmede Porter'ın geliştirdiği Jenerik stratejileri uygulama düzeyini tespit ettikleri araştırmada, işletmelerin Porter'ın jenerik stratejilerinden tek bir stratejiyi uygulamadıkları, sektöre, rakiplere, müşterilere kısacası işletmenin iç ve dış çevresine göre farklı stratejileri eş zamanlı olarak kullandıklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca bu çalışma, Porter'ın öne sürdüğü görüşü<sup>12</sup> desteklemediğini ortaya koymuşlardır.

İleri ve Horasan (2010), Türkiye'de 33 ilde yer alan şeker fabrikalarında yaptıkları çalışmada; şeker fabrikalarının, küresel rekabet ortamında, kendilerine uygun olan rekabet unsurlarından birinci sırada kalite, ikinci sırada fiyat ve üçüncü sırada ise yenilik ve teknolojinin yer aldığını ortaya koymuşlardır. Bu durumu; işletmelerin yenilik ve teknolojinin önemini yeterince kavrayamamış olduklarını ortaya koymuşlardır.

Güleş ve Arıcıoğlu (2005), İstanbul'daki 12 otomotiv sektöründeki işletmelerin Porter'ın rekabet stratejileri kapsamında hangi stratejileri uyguladıklarını gösteren araştırmada, işletmelerin 3'ü maliyet liderliği, 4'ü farklılaştırma stratejisi, 4'ü odaklanma stratejisi ve bir işletmenin ise geniş pazar dilimlerinde hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerini eş zamanlı olarak uyguladıklarını tespit etmişlerdir.

Yücel ve Ahmetoğulları'nın (2016), Batı Marmara Bölgesi'nde yer alan küçük ve orta ölçekteki imalat işletmelerinde yönetici olarak çalışan 352 kişiyle yaptıkları çalışmada, firmalarının performanslarını etkileyen stratejik araçlardan maliyet liderliği, pazar/ hizmet farklılaştırma ile yenilik stratejisi olarak ele alınan rekabet stratejilerinden, yenilik stratejisinin maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden ayrı bir strateji olarak işletmelerin stratejik

---

<sup>12</sup> Porter'ın görüşü: "bir işletme başarılı olabilmek için ya maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejisi arasında bir tercih yapmak zorundadır. Eğer işletmeler üç stratejiyi eşzamanlı olarak kullanmaya çalışırlarsa başarılı olamayacak ve "arada sıkışıp kalan işletmeler" olarak adlandırılacaklardır",

yönelimleri içinde yer aldıklarını ve ayrıca ele alınan örneklem açısından Porter'ın jenerik stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin beklenenin aksine ayrı ayrı değil karma strateji olarak bir arada uygulandığını tespit etmişlerdir.

Doğan, Bakan ve Hayva (2017), Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde 214 sağlık çalışanın katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada, hastanelerin kalite düzeyleri ile rekabet stratejilerinin (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) tüm kalite boyutları üzerinde anlamlı, pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Özellikle kalite boyutları ve insan kaynakları yönetim boyutları üzerinde katkısı en fazla olan rekabet stratejisinin toplam maliyet liderliği stratejisi olduğunu belirtmişlerdir.

Acar ve Zehir (2009), tarafından Marmara bölgesinde 199 konuşlu üretim işletmelerinde 445 adet yöneticiyle yaptıkları araştırmada, lojistik yeteneklerde taklit edilemez üstünlüğünün maliyet liderliği stratejisi uygulamalarında rekabet avantajı yarattığını, bunun doğal bir sonucu olarak işletme performansına pozitif yönde katkılar sağladığını ancak farklılaştırma stratejisi uygulamalarının işletme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yöndeki etkilerinin desteklenmediğini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, araştırma çerçevesinde yer alan işletmelerin rekabet avantajı kazanma amacıyla farklılaştırma stratejilerini tercih etmediklerini ve bunun nedenin, farklılaştırma uygulamalarının işletmelere belli bir maliyet yükü getirmesi ve yatırımların geri dönüşümünün kısa sürede hissedilememesi olarak ifade etmişlerdir.

Kılınç, Öncü ve Taşgit (2009), Türkiye'deki havayolu şirketlerinde (Türk Hava Yolları A.O., Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş., Onur Air Taşımacılık A.Ş., Atlasjet Havacılık A.Ş. ve Sun Ekspres Havacılık A.Ş.) yaptıkları araştırmada; THY, kendisini etkin bir maliyet kontrol sistemiyle birlikte pazarda müşteri temelli farklı ürünler geliştiren bir pozisyona konumlandırarak uyguladığı temel rekabet stratejisi farklılaştırma stratejisi olurken, Pegasus, Onur Air, Atlasjet ve Sun Ekspres, ucuz ve kısa mesafeli uçuşları hedefleyerek düşük maliyetli strateji uyguladıklarını ortaya koymuşlardır.

Dal ve Akçagün (2013) İstanbul Sanayi Odası tarafından 2009 yılında Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasında yer alan hazır giyim firmaları üzerinde yaptıkları araştırmada, ilk grupta 59, ikinci grupta 113 olmak üzere toplam 172 hazır giyim firmasında; firmalar arasında mevcut rekabetin yüksek olduğunu ve ilk grup firmaların maliyet liderliği stratejisinden sonra en yaygın uyguladıkları farklılaştırma stratejisi olduğunu ve her iki grupta odaklanma stratejinin izlenmediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca bir ürün markası olan hazır giyim firmalarında ise çok yaygın olarak izlenen stratejinin farklılaştırma stratejisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Genç ve Karakaya (2016), Türkiye'nin 300 büyük sanayi kuruluşunda rekabet stratejilerini ve rekabet stratejilerinin işletmenin rekabet gücüne etkisini inceledikleri araştırma sonucunda, maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisinin işletmenin rekabet gücü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.

Sevinç ve Güzel (2016), Türkiye'de faaliyet gösteren 42 adet yat limanı işletmesine yaptıkları çalışmada, yat limanı işletmelerinin uyguladıkları rekabet işletmelerinden en fazla farklılaştırma stratejisi uyguladıklarını ve ayrıca işletmelerin belirli özellikleri ile uyguladıkları farklılaştırma stratejileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit etmişlerdir.

Li ve Ling (2012), Çin'deki inşaat organizasyonları tarafından sıklıkla kullanılan kritik stratejileri belirlemek için yapılan ilgili bir çalışmada, kendilerini düşük maliyetli bir strateji veya odaklanma stratejisini takip etmek yerine, kendilerini sektördeki rakiplerden ayırmak için farklılaştırma stratejileri uygulamanın daha önemli bir rol oynayacağını ileri sürerler. Hem inşaat ve stratejik yönetim alanlarında mevcut literatür de bu üç genel strateji, her biri farklı örgütsel performansı etkilediği fikri desteklemesine rağmen, örgütlerin performansları birbirlerinden farklıdır. Bu stratejiler, rakiplerinden daha iyi performans göstermek isteyen

işletmeler tarafından kullanılmaktadır (Li ve Ling, 2012; akt. Oyewobi ve arkadaşları, 2016: 2345-2346).

Yapılan çalışmaların bulgularına bakıldığında rekabet stratejilerin farklı değişkenler; örgütsel performansı artırmak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve yenilikçi yönetim uygulamalar, üzerindeki etkilerinin olumlu olduğu ve jenerik stratejilerin tüm sektörlerde uygulanabildiği görülebilmektedir. Üçüncü bölümde kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisinin belirsiz bir çevrenin düzenleyici bir rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Çalışmanın üçüncü bölümünde kaynak bağımlılığı ve rekabet stratejileri arasında düzenleyici rol oynayan çevre kavramı, örgütü etkileyen çevre unsurları, çevresel belirsizlikler, algılanan çevresel belirsizlik ve boyutları ele alınmıştır.

#### 3.1. ÇEVRE KAVRAMI

Çevre, canlı ve cansız tüm varlıkların, hayatta kalabilmesi için uygun koşullara sahip yaşam alanı-canlı küredir. Örgütler buldukları ortamda yalnız başına duran izole yapılar değildir, aksine etrafında var olan çevreden yoğun biçimde etkilenirler (Kaypak, 2013: 19). Keleş ve Çevre: insanların ve diğer canlıların yaşamları boyunca var oldukları fiziksel, biyolojik, sosyal, ekonomik ve kültürel ilişkilerini sürdürdükleri ve karşılıklı olarak etkileşim içinde buldukları bir ortam olarak tanımlanmaktadır (Keleş, Hamamcı ve Çoban, 2005).

Klasik yönetim teorisyenleri 1900'lerin ilk yarısında; çevre ve çevresel ihtiyaçları sabit olarak algılamışlardır. Neoklasikler 1930'larda ve modernist örgüt teorisyenleri 1960'larda çevre ve

çevresel değişimlerin önemini ön plana çıkarmışlardır. Genel sistemler teorisi, durumsallık teorileri, Kaynak bağımlılığı kuramı, popülasyon ekolojisi teorisi ve kurumsallaşma teorisinde ise; çevrenin örgüt üzerine etkileri, örgüt–çevre arasındaki ilişkiler önemli bir yer tutmaktadır. Bu teoriler, örgütlerin hayatta kalabilmesi için sürekli olarak çevrelerini takip etmek zorunda olmaları gerektiğini vurgulamaktadırlar (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 222-223).

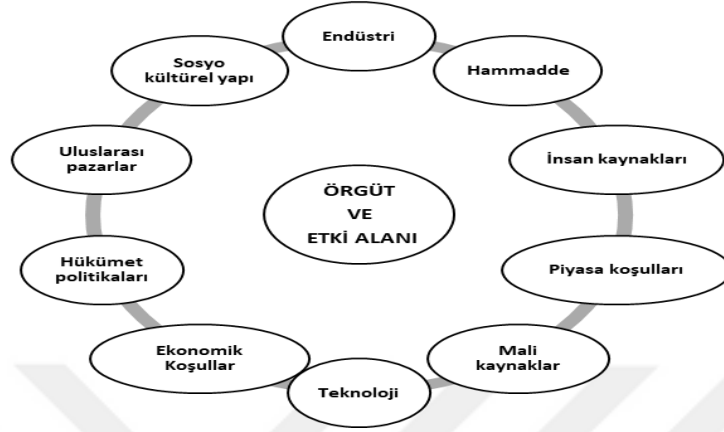
### **3.1.1. Örgütsel Çevre**

Örgütün faaliyet biçimini ve kıt kaynaklara; hammadde, iş gücü, sermaye ve bilgi gibi, erişimini etkileyebilen ve örgütü çevreleyen kuvvetler kümesidir (Jones, 2017: 59). Örgüt faaliyetlerini ilgilendiren dış çevre; örgütün dışındaki güçler, koşullar ve olaylardır. Örgüt için çevrenin nerede başladığını bilmek için örgütün sınırlarını iyi belirlemek gerekir. Çevre, örgütler için her zaman sabit değildir, koşullar gereği değişebilmektedir. Bunun için yöneticilerin çevrelerini ihmal etme lüksleri yoktur.

Çevreyi ihmal etmek örgüte ve yöneticiye zarar verir. Yöneticilerin, çevredeki değişimleri, müşteri taleplerini izlemesi gerekir. Dış çevrenin örgüt ve örgütler üzerindeki etkisini şu olayı örnek vererek açıklamak mümkün olacaktır. 14 Nisan 2010 tarihinde İrlanda’da volkan patlaması ve volkanik küllerin ulaşımı etkilemesiyle sipariş edilen kaynaklar zamanında Güney Carolina’da BMW fabrikasına ve Japonya’da Nissan montaj fabrikasına zamanında ulaşamaması üretimin durmasına neden olmuştur. Bu olay küresel dünyadaki çevresel faktörler ile örgütün dışı olan bağımlılığını açıklaması açısından önemlidir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 30-38).

### ***Örgütü Etkileyen Çevresel Unsurlar***

Örgütü Etkileyen Çevresel Unsurlar aşağıda açıklanmıştır (Daft, 2015:221; Ülgen ve Mirze, 2016: 82-90; Akgemici, 2008:134; Jones 2017: 60; Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013:374; Özkalp ve Kirel, 2016:407). Örgütün çevresi Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3- 1: Örgütün Çevresi

Kaynak: (Daft, 2015:221)

- **Ekonomik koşullar:** Ekonomik durgunluk, milli gelir, işsizlik oranı, enflasyon oranı, ekonomik büyüme, üretim faktör maliyetleri, dış ödemeler bilançosu, para ve mali politikalar, faiz oranları ve yatırım oranıdır. Örneğin; General Motors gibi büyük bir şirketin iflası sadece kendisini değil aynı zamanda ülkede %9'luk işsizlik oranı yaratmasının yanı sıra ve konut sektörünü de etkilemiştir.
- **Demografik ve sosyo-kültürel yapı:** Demografik özellikler, yaşam biçimleri, tutumlar, değerler, inançlar, eğitim düzeyi, yaşam beklentileri, doğum oranları, iş etiği, tüketici davranışları ve çevreci anlayıştır. Ülkelerin nüfus büyüklüğü örgütlerin geleceğini belirleyecektir. Uzmanlar, 2050 yılı itibarıyla Çin ve Hindistan gelişmiş ekonomilerden daha büyük hale geleceklerini tahmin etmektedirler.
- **İnsan kaynakları:** Dış çevre koşullarının değişmesiyle örgütün karşılaştığı en önemli sınırlamalardan biri emek piyasasıdır. Değişim sadece örgütün işlerini ve istihdam politikasını etkilemesinin yanı sıra, emek piyasasının, istihdam bürolarını, örgüte gelecekte yetenekleri ile katılacak gençleri yani üniversite ve eğitim kurumlarını da etkileyecektir. İnsan kaynakları içinde sendikalar ve diğer şirket çalışanları da yer alır.
- **Endüstri:** Dış çevredeki değişimler ve küresel dünyadaki örgütlerin ilişkili olduğu endüstrilere bağımlılığı, hem örgütü hem de rakiplerini ve örgütün rekabet gücünü de etkileyecektir.

- **Hammadde:** Örgütün bağımlı olduğu tedarikçiler, imalatçılar, emlak hizmetleri dış çevrenin aktörleridir.
- **Piyasa koşulları:** Müşterilerin, ürün ve hizmetlerin potansiyel kullanıcılarının yaş-cinsiyet, aile yapısı ve gelir düzeyi gibi demografik özellikler, piyasa koşullarını etkileyecektir.
- **Mali kaynaklar:** Borsalar, bankalar, tasarruflar ve krediler, özel yatırımcılar dış çevre koşullarını değiştirebilecek ve bu değişim örgütleri etkileyecektir.
- **Teknoloji:** Teknolojik unsurlar, üretim teknikleri, bilim, bilgi teknolojisi, bilgisayarlar ve e-ticaret, AR-GE çalışmalarına ayrılan bütçe ve patent koruma gibi endüstriyel yeniliklerle ilgilidir.
- **Paydaşlar:** Örgütün karar ve faaliyetlerinden etkilenen, örgütün çevresinde bulunan her hangi bir gruptur. Bu gruplar, önemli ölçüde örgütten etkilenir ya da örgütü etkileyebilerek örgütte bir pay oluşturur. Bu paydaşlar; çalışanlar, müşteriler, sendikalar, sosyal ve politik gruplar, rakipler, ticaret ve endüstri birlikleri, hükümet, medya, tedarikçiler, topluluklar, hissedarlar.  
Örnek olarak; Starbucks'ın karar ve faaliyetlerini etkileyen paydaşları; kahve çekirdeği yetiştiricileri, çalışanlar, özel kahve rakipleri, yerel topluluklar ve benzeri gruplardır.
- **Hükümet politikaları:** Örgütler sadece yerel yasalar; kanun ve düzenlemeler, vergi oranları, hukuk sistemi, çevre koruma kanunları ve politik süreçler gibi unsurların, yanı sıra diğer ülkelerin yasaları ve küresel yasalardan da etkilenirler.
- **Uluslararası pazarlar:** Yabancı işletmelerle rekabet ve kazanç durumu, yabancı pazarlar, döviz kuru, savaş olasılıkları, serbest ticaret bölgeleri, gümrük birliği antlaşmaları, ortak pazar antlaşmaları, ambargo ve kotalar, yabancı sosyo-kültürel yapı ve yatırımlardır.

### 3.1.2. Çevre Koşulları

Her örgütün içinde yer aldığı çevre kendine özgü koşullara sahiptir. Çünkü her örgütün faaliyetleri, üretim şekli ve kullandığı kaynaklar birbirinden farklıdır. Bu bakımdan örgütlerin çevreyi karmaşık ve birleştirilmiş olarak ele alan bir yaklaşım Emery ve Trist tarafından



geliştirilmiştir. Bu yaklaşım açık sistem yaklaşımından hareketle dört çeşit çevreden söz etmektedir. Bunlar (Özkalp ve Kirel, 2016: 408):

- Sakin ve Rastlantısal Çevre
- Sakin ve Kümeleşmiş Çevre
- Tepkisel Çevre
- Çalkantılı ve Değişken Çevredir.

Emery ve Trist'in (1965) Çevre Sınıflaması ve örnekler Tablo 3.1'de görülmektedir.

**Tablo 3- 1: Emery Trist'in Çevre Sınıflaması**

Çevre Türü	Çevre Özellikleri	Görüldüğü sektör ve yapılar
Sakin ve Rastlantısal Çevre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yavaş değişim</li> <li>• Çevre parçaları arasında çok az sayıda ilişki</li> <li>• Az sayıda fırsat</li> <li>• Tesadüfi ve</li> <li>• Beklenilmeyen değişimler</li> </ul>	Modern ekonomilerde yok denecek kadar az İzole yerlerde kurulmuş Aile şirketleri
Sakin ve Kümeleşmiş Çevre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yavaş değişim</li> <li>• Kümeleşmiş çevre</li> <li>• Önceden tahmin edilebilir değişimler</li> <li>• Azda olsa planlama olanağı</li> </ul>	Konteyner Endüstriler Kitle üretimi yapan sanayi işletmeleri
Tepkisel Çevre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orta düzeyli değişim</li> <li>• Az sayıda firma</li> <li>• Yüksek bir rekabet</li> <li>• Rekabetçi ortamın yarattığı değişimler</li> <li>• Örgütsel yakınlaşma</li> </ul>	Otomobil Endüstrisi Çelik Endüstrisi Meşrubat Sanayi
Çalkantılı ve Değişken Çevredir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çok hızlı değişim</li> <li>• Tahmin edilmeyen değişimler</li> <li>• Hükümet politikalarına-müşteri tercihlerine bağlı değişimler</li> <li>• Sürekli artan bir yaygınlık</li> </ul>	Bilgisayar ve program yapan şirketler İletişim Endüstrileri

Kaynak: (Moorhead ve Griffin,1989)

Londra Tavistock Enstitüsünde Fred Emery ve Eric Trist'in (1965) yapmış olduğu çalışma organizasyon çevre ilişkisinin anlaşılması, kavramsallaştırılması ve kullanılması konusunda önemli katkılar da bulunmuşlardır (Koçel, 2015: 363).

### 3.1.3. Örgüt Çevresinin Etkileri

Ulusal ve uluslararası pazarlar, hükümet politikaları, teknoloji ve ekonomik koşullar gibi pek çok unsur örgütlerin çevresini oluşturmakla beraber örgütler üzerinde bir takım etkileri vardır.

Bu etkiler altı boyut üzerinden değerlendirilebilir. Bunlar (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 222-223):

- Çevresel kapasite: Örgütün örgütsel alanda erişimi olan kaynakların miktarını ifade eder.
- Çevresel karmaşıklık: Örgütsel faaliyetleri ilgilendiren çevresel unsurların birbirine benzerlik (Homojen çevre) ya da farklılık (Heterojen çevre) derecesini gösterir.
- Çevresel durağanlık: Örgütün çevresinde yer alan unsurların değişim hızı ile ilgilidir.
- Çevresel dağılım: Kaynakların örgütsel alanda eşit bir şekilde dağılmış olup olmadığını ifade eder.
- Çevresel uzlaşma: Örgütün çevresinde yer alan sosyal, siyasi ve yasal kurumlar ile örgütün tanınması ve uzlaşmasını ifade eder.
- Çevresel belirsizlik: Örgütün bulunduğu çevredeki değişimlerin derecesini ifade eder. Çevredeki değişimlerin hızı artıkça örgütün çevreyi tahmin etme oranı azalır.

#### **3.1.4. Çevresel Belirsizlik**

Belirsizlik, örgütteki karar vericilerin çevresel faktörler hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları nedeniyle dış çevrede olan değişiklikleri tahmin etmede yaşadıkları zorluktur. Sektöre yakın olan özel çevreyi şekillendiren ve belirli bir çevredeki örgütlerin kaynaklara erişim becerisini etkileyen genel çevredir. Bu genel çevredeki ekonomik, teknolojik ve yasal vb. gibi güçler, çevrenin karmaşıklığını, dinamizmini ve güçlülüğünü etkileyerek örgütler için belirsizlik yaratırlar. Bu güçler, çevrenin daha değişken, daha dinamik ve daha karmaşık olmasını sağlarken belirsizliği daha da artırırlar (Jones, 2017: 66).

Thomson (1967) “Organizations in Action” kitabında çevresel belirsizliğin üst düzey yöneticiler açısından başedilmesi gereken önemli bir sorun olduğunu ileri sürmektedir (Milliken 1987: 133). Govindarajan (1984), çevresel belirsizliği “işletme biriminin dış çevresini oluşturan müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve düzenleyici grupların eylemlerini öngörememe” olarak tanımlamaktadır (Govindarajan, 1984; akt. Kaplan 2013: 37).

Çevresel belirsizlik üç durumda görülebilir (Özkalp ve Kıraael 2016:412):

- Mevcut ve gelecekteki ortamın belirsizliğidir. Örgütün gelecek ay ya da yılda neler olabileceğini öngörememesidir. Örneğin; rakiplerin davranışları, hükümet politikaları ve sendikanın politikalarının ne şekilde değişeceği bilinmemesi durumudur. Bu durum örgütün dışında gelişen belirsizliktir.
- Çevresel olayların ya da değişimlerin örgüt üzerindeki etkilerinin belirsizliğidir. Örneğin ülkedeki seçim sonrası kurulacak hükümet politikaları veya örgüt yönetim kurulundaki pay sahibinin örgütün yönetim biçimini değiştirmesi gibi...
- Durumda ise herhangi bir belirsizlik ortaya çıktığında örgüt nasıl bir yol izleyeceğine dair olan belirsizliktir. Örneğin; toplu grev çağrısı karşında örgütün izleyeceği yollar olabilir. Fabrikayı kapatmak ya da farklı bir bölgeye taşımak, fabrikaya yeni teknoloji getirerek işçi sayısını azaltabilir gibi farklı seçeneklerden birini tercih edebilir. Ancak bu üç durumda da örgüt belirsizliği tahmin etmede yetersiz kalabilir.

Çevresel belirsizlik, bir örgütün çevresindeki karmaşıklık ve değişimin derecesine işaret eder (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 35). Tablo 3.2’de çevresel belirsizlik matrisinde her iki boyut ve değişim derecesi gösterilmektedir.

**Tablo 3- 2: Çevresel Belirsizlik Matrisi**

		Değişimin Derecesi	
		Durağan Çevre	Dinamik Çevre
Karmaşıklık Derecesi	Basit	<b>Hücre 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durağan ve tahmin edilebilir çevre</li> <li>▪ Çevrede çok az bileşen</li> <li>▪ Benzeyen ve temel olarak değişmeyen çevresel bileşenler</li> <li>▪ Bileşenlere ilişkin karmaşık bilgiye en az ihtiyaç</li> </ul>	<b>Hücre 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamik ve tahmin edilmeyen çevre</li> <li>▪ Çevrede çok az bileşen</li> <li>▪ Benzeyen ve ama sürekli olarak değişen çevresel bileşenler</li> <li>▪ Bileşenlere ilişkin karmaşık bilgiye en az ihtiyaç</li> </ul>

<b>Karmaşık</b>	<p><b>Hücre 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durgun ve tahmin edilebilir çevre</li> <li>▪ Çevrede çok sayıda bileşen</li> <li>▪ Birinin diğerine benzemediği ve temel olarak aynı kalan çevresel bileşenler</li> <li>▪ Bileşenlere ilişkin karmaşık bilgiye yüksek ihtiyaç</li> </ul>	<p><b>Hücre 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamik ve tahmin edilmeyen çevre</li> <li>▪ Çevrede çok sayıda bileşen</li> <li>▪ Birinin diğerine benzemediği ve sürekli değişen çevresel bileşenler</li> <li>▪ Bileşenlere ilişkin karmaşık bilgiye yüksek ihtiyaç</li> </ul>
-----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kaynak: (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 35)

Çevre belirsizlik matrisinde durağan ve dinamik çevrenin özellikleri, çevredeki bileşen sayısı ve bilgi ihtiyacı verilmiştir.

### 3.1.5. Çevresel Belirsizliğin Boyutları

Literatürde çevresel belirsizlik boyutları ile ilgili farklı sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları şöyledir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 68; Karaman, 2019: 27-28): Dess ve Beard (1984) çevresel belirsizliği dinamizm, cömertlik (kaynakların kıtlığı veya bolluğu) ve karmaşıklık üç boyut ile açıklamaya çalışmıştır.

Duncan (1972) çevresel belirsizliği, değişkenlik ve karmaşıklık olmak üzere iki boyut ile tanımlamıştır.

- Değişkenlik; çevrede meydana gelen değişiklikler anlamında tanımlanırken,
- Karmaşıklık; farklı çevresel faktörler (organizasyonla ilgili dış olayların sayısı ve farklılığı gibi) üzerine yoğunlaşmaktadır.

Jones (2017: 67) çevresel belirsizliğin boyutlarını; karmaşıklık, güçlülük ve dinamizm olarak tanımlamıştır.

Örgütler etkin olmak, belirsizlikle baş edebilmek ve çevredeki belirsizliği yönetebilmek için mücadele etmek zorundadırlar. Bu mücadelede örgüt var olduğu çevrenin “istikrarlı, (dengeli)” ya da “istikrarsız, (dengesiz)” olması ile karmaşıklık derecesi gibi boyutlarını dikkatlice analiz etmelidirler (Daft, 2015: 227). Tablo 3.3’de değişen çevre boyutları gösterilmektedir.

**Tablo 3- 3: Çevresel Karmaşıklık**

<p><b>Basit+İstikrarlı=Düşük Belirsizlik</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Az sayıda dışsal unsur vardır ve unsurlar birbirine benzer</li><li>2. Unsurlar aynı kalır ya da yavaşça değişir.</li></ol> <p>Örnek sektörler: Meşrubat şişeleycileri, Bira distribütörleri</p>	<p><b>Karmaşık+İstikrarlı=Düşük-Orta Dereceli Belirsizlik</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Çok sayıda dışsal unsur vardır ve unsurlar birbirine benzemez.</li><li>2. Unsurlar aynı kalır ya da yavaşça değişir.</li></ol> <p>Örnek sektörler: Üniversiteler, imalatçılar ve sigorta şirketleri</p>
<p><b>Basit+İstikrarsız= Yüksek-Orta Dereceli Belirsizlik</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Az sayıda dışsal unsur vardır ve unsurlar birbirine benzer.</li><li>2. Unsurlar sık sık ve öngörülemez şekilde değişir.</li></ol> <p>Örnek sektörler: E-ticaret, Giyim ve Müzik endüstrisi</p>	<p><b>Karmaşık+İstikrarsız=Yüksek Belirsizlik</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Çok sayıda dışsal unsur vardır ve unsurlar birbirine benzemez.</li><li>2. Unsurlar sık sık ve öngörülemez şekilde değişir.</li></ol> <p>Örnek sektörler: Bilgisayar, Havacılık ve telekomunikasyon firmaları,</p>

**Belirsizlik**

Kaynak: (Daft, 2015:227)

Kotha ve Nair (1995) göre, çevresel belirsizliğin dört farklı çevresel boyutu vardır. Bunlar; cömertlik, bağımlılık, teknolojik değişkenlik ve sektör merkezleşmesidir.

Çolakoğlu (2006) çevresel sınıflamayı beş farklı boyutta ele almıştır. Bunlar: Çevresel değişkenlik, çevresel karmaşıklık, çevresel belirsizlik, çevresel cömertlik ve çevresel saldırganlık/tehditkârlıktır (Tümer ve Üçok 2011: 29-30).

### **3.1.6. Çevresel Belirsizliğin Türleri**

Bir örgütün yöneticileri dış ortamdaki koşulları anlamaya, anlamdırmaya ve bunlara tepki vermeye çalıştıkça üç tür çevresel belirsizliğin ortaya çıkabileceği varsayılmaktadır. Çevresel belirsizlik kavramının hem örgütsel ortamların durumunu tanımlarken diğer taraftan belirsizliği algılayan kişinin durumunu gösterdiğinden kafa karıştırıcı olabilmektedir (Milliken 1987: 134). Çevresel belirsizlik, etkide belirsizlik, karşılıklı belirsizlik ve algılanan çevresel belirsizlik, olarak üçe ayrılır (Suder, 1991: 124).

- **Etkide Belirsizlik:** Gelecekte çevrenin durumunun veya çevredeki değişikliğin organizasyon üzerindeki etkisinin ne zaman ve ne oranda olabileceğini tahmin etmede yetersizlik olarak tanımlanmaktadır (Suder,1991: 125). Milliken (1987) çevresel şartlardaki değişmelerin örgüte nasıl etki edeceğinin tahmin edilmesi konusundaki yetersizliği “*etki belirsizliği*” olarak tanımlanmaktadır. Bu tip belirsizlik, tamamen örgüt dışı koşullarla ilgilidir. Yaşanan ekonomik krizler, hükümetlerin özelleştirme politikaları, teknolojik yenilikler, örgüt yapılarının yeniden biçimlendirilmesi ve örgütte çalışmaya devam etmesi istenilen personelin niteliklerinin tekrar gözden geçirilmesi gibi konular çevrede etki belirsizliğine örnek olarak verile bilinir (Karaman, 2019: 28).

- **Karőılıktaki Belirsizlik:** Örgütün seğenekleri konusundaki bilgi eksikliği ve seçilen konu ile ilgili sonuçları tahmin etme de yetersizlik olarak tanımlanmaktadır. Taylor (1984), örgütün üst-düzey yöneticilerinin, büyük bir olasılıkla stratejilerin seçiminde ve çevrede aniden oluşabilecek bir tehditti gidermede bu belirsizlikle karşılaşılabileceklerini ifade eder (Suder, 1991:126). Güder (1991), karőılıktaki belirsizliği, alternatifler konusunda bilgi yetersizliğinden ve seçilen karőılıęın sonuçlarını tahmin etmedeki yetersizlikten kaynaklandığı şeklinde ifade eder.

Karőılıktaki belirsizlik faktörü, örgütün faaliyete geçmesinin zorunlu olduğu durumlarda algılanması ve zaman zaman aniden karar verme gereksiniminin ile dikkat çekmektedir (Karaman, 2019: 29).

- **Algılanan Çevresel Belirsizlik:** Örgüt çevresindeki durumu tanımlayan algılanan çevresel belirsizliğin en önemli özelliği, çevrenin algılama ile ilgili olmasıdır. Konuyla ilgili olduğundan ayrı bir başlık olarak ele alınmıştır.

### 3.2. ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Algılama; insanların çeşitli duyguları yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri biraraya getirip kendileri için anlamlı olabilecek şekilde değerlendirmelerine dayandığından çoğu zaman objektif olamamaktadır. Bunun nedeni algılamayı etkileyen unsurlardır. Bu unsurlar;

algılayanın duygu yapısı, bulunduğu ortam, olaya özgü yaşanmış duygusal deneyimler, tutum, amaç ve dürtülerdir (Bedük, 2012: 4). Algılanan çevresel belirsizlik; çevresel unsurlar konusundaki bilgi eksikliği/yetersizliği nedeniyle çevreyi algılamadaki eksiklik/yetersizliğin yanı sıra bu belirsizliklerin, örgütte yaratacağı değişimleri ve uygulanacak işlem/süreçlerin sonuçlarını öngörebilme yetersizliği olarak açıklanmaktadır. Milliken (1987), algılanan çevresel belirsizliği bireyin bir konuyu tam anlamıyla tahmin etmedeki algılama yetersizliği olarak tanımlamaktadır. Bu belirsizliğin iki nedenden kaynaklanabileceğini ileri sürer (Milliken, 1987: 133-143):

- Kişinin organizasyon çevresini doğru olarak tahmin etme konusundaki bilgi eksikliğinden,
- Elde ettiği bilgileri ilgili veya ilgisiz olarak ayırt edebilme yeteneğindeki eksiklikten olabilir.

Duncan (1972) göre, algı aynı zamanda karar vericinin kişisel özellikleri tarafından yönlendirilen bireysel bir süreçtir. Bu nedenle, hem örgütün hem de karar vericinin özellikleri dikkate alınmalıdır (Duncan, 1972; akt. Ondersteijn, Giesen, Huirne, 2006: 208).

Tüm bu algılanan bilgiler belirsiz bir çevrede örgüt yöneticileri tarafından öngörülemeyen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Andersen (2006) algılanan çevresel belirsizliği, yöneticilerin karar vermek için elde ettikleri verileri ayır etmedeki yetersizlik ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan teknoloji, pazarlar ve gelir dalgalanmalarını tahmin edememesi olarak tanımlamaktadır.

Belirsizliğin örgütün dışında gelişmesi örgütün çevresini işaret ettiğinden çevresel belirsizlik olarak tanımlanır. Bu belirsizlikler içinde algılanan çevresel belirsizliğe en yakın olan durum belirsizliğidir. Algılanan çevresel belirsizlik genellikle çevresel dalgalanma, çevresel cömertlik, rekabet yoğunluğu, pazar türbülansı /dalgalanması ve çevre düşmanlığı da dâhil olmak üzere birçok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır. Matanda and Freeman (2009) tarafından geliştirilen çevresel boyutlar ise; pazar dalgalanması, çevresel değişkenlik ve rekabet yoğunluğu şeklinde sınıflandırılmıştır.

Algılanan çevresel belirsizliğin üç türü bulunmaktadır ve durum, etki ve tepki belirsizliğidir. Bunlar (Matanda ve Freeman, 2009: 63; Milliken 1987: 133-143):

• **Durum Belirsizliği:** Örgüt yöneticilerinin karar almada ve geleceği tahmin etmede yaşadıkları sorunlar; örgütün yaşamında rol oynayan ve örgütü etkileyen hissedarlar, tedarikçiler, rakiplerin faaliyetleri, müşteriler ve hükümet gibi kurumların yapıların nasıl davranacaklarının bilinmemesinden kaynaklanabilir. Örneğin, hükümetin örgütün bulunduğu sektör ile yeni yasal yaptırımları ortaya koymaları veya sendikanın kendine bağlı çalışanları greve çağırması gibi... Bir diğer sorun ise sektörün doğasındaki değişim olasılığını; sosyo-kültürel eğilimler ve nüfustaki değişiklikleri ve teknolojiye yeni gelişmeleri gibi durumları tahmin edemede yaşanan belirsizliktir. Çevresel faktörler konusundaki bilgi eksikliği veya çevresel faktörler arasındaki ilişkiyi yorumlama yeteneği eksikliği sebebiyle çevresel durumu anlamada ya da algılamadaki eksiklik olarak tanımlanmaktadır. Çevrenin durumu hakkında örgüt ortamındaki yöneticilerin örgütsel ortamı veya bu ortamın belirli bir bileşenini tahmin edilemez olarak algıladıklarında “*durum belirsizliğini*” deneyimler.

Üst düzey yöneticiler, ilgili kuruluşların veya örgütün temel bileşenleri olan tedarikçiler, rakipler, tüketiciler veya hükümet politikalarının hangi eylemleri gerçekleştirecekleri hakkında kararsız kalabilirler ya da emin olmayabilirler. Örneğin ilgili çevredeki önemli bir rakibin gelecekteki davranışını, sosyo-kültürel eğilimler, demografik değişimler, teknolojiye gelişimi ya da işçi sendikasının ülke çapında grev çağrısı konusundaki belirsizlikleri tahmin edememektir (Milliken, 1987: 136).

• **Etki Belirsizliği:** Bir bireyin çevresel olayların veya değişikliklerin örgüt üzerindeki etkisinin ne olacağını tahmin etme yeteneğidir. Dolayısıyla etki belirsizliği, çevrenin gelecekteki bir durumunun etkisinin ne olacağını tahmin edememe olarak tanımlanır. Çevresel durumlardaki değişimlerin örgütü ne şekilde etkileyeceğini tahmin etme konusundaki yetersizlik olarak ifade edilmektedir. Örneğin çevrede oluşan bir kasırganın yönettiğiniz bir örgütü etkileyeceğini ya da örgütün hayatta kalıp kalamayacağını bilemezsiniz. Etki belirsizliği deneyimi bir olayın veya ortamdaki bir değişikliğin örgüt



üzerinde etkisi olup olamayacağı konusu belirsizliğe yol açabilir. Etki belirsizliği neden-sonuç ilişkisinin anlaşılmasınıdır (Miliken, 1987: 137).

• **Tepki Belirsizliği:** Dünyada yaşanan bir kötü bir durum, dünyanın gelecekteki durumu hakkında yaşanacak bir belirsizliği gösterir, bu belirsizliğin etkisi faaliyet gösteren örgütlerin de gelecekteki durumlarını etkileyecektir. Bu durum örgütün hangi mevcut tepki seçeneklerine sahip olduğu ve seçilecek tepki uygulamasının ne şekilde sonuçlar ortaya çıkaracağını tahmin edebilme konusundaki yetersizlik ile ilişkilidir. Tepki belirsizliği, tepki seçeneklerinin bilinmemesi ya da tepki seçiminin sonucunu tahmin edememesi olarak tanımlanır. Örgüt harekete geçtiğinde, dikkatli olunması gereken durum beklenen olay ya da değişiklik, örgüt için tehdit oluşturabilir ya da bir fırsat sağlayabilir (Miliken, 1987;136-137). Bass (1985), Algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin yüksek olması; örgütün bulunduğu çevre hakkında bilgi eksikliğinin olması ve yöneticilerin hatalı kararlar alma riskini beraberinde getireceğinden bu durum örgüt içinde stres ve huzursuzluk kaynağına neden olacaktır (Bass, 1985; akt. Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 68-69).

### 3.3. ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN BOYUTLARI

Bu çalışmada algılanan çevresel belirsizliğin rolü araştırılacağından boyutları aşağıda verilmiştir. Matanda ve Freeman (2009) tarafından geliştirilen çevresel boyutlar: Pazar dalgalanması, çevresel değişkenlik ve rekabet yoğunluğu şeklinde sınıflandırılan ölçek kullanılmıştır (Matanda ve Freeman, 2009: 93-94). Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır:

• **Pazar dalgalanması/türbülansı:** Müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin zaman içerisinde ne dereceye kadar dalgalanma gösterdiğini ifade etmektedir (Matanda ve Freeman, 2009: 93-94). Jaworski ve Kohli (1993) pazar dalgalanmasının yoğun olduğu sektörlerde işletmeler müşterilerin değişen tercihlerini önceden tahmin edebilmek ya da uyum sağlamaya yönelik olarak mallarını ve hizmetlerini yeniden değerlendirmektedir. Bu yeniden değerlendirme sürecinde, mevcut malların ya da hizmetlerini yeniden ele alıp düzeltmek, onarıp yenileyerek yeni mallar ya da hizmetler üretmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993; akt. Baş 2019:113). Örneğin, Apple, Huawei ve Samsung gibi telefon üreticileri,

dijital sektördeki yüksek pazar dalgalanması nedeniyle sürekli olarak ürettikleri telefonlara yeni donanımlar ekleyerek pazara sunmaktadır (Baş, 2019:113). Pazar dalgalanmasının yüksek olduğu durumlarda müşteri tercihlerinin hızlı değiştiği, düşük durumlarda ise müşteri tercihlerinin değişmediği ön görülebilir.

• **Çevresel değişkenlik:** Budak (1999) çevresel değişkenlik (dinamizm), bir örgütün çevresindeki unsurların değişim hızı ve öngörülebilirliği ile ilgilidir. Yüksek bir değişim hızı ve değişimin yüksek derecede öngörülemezliği çevreyi daha dinamik bir hale getirir. Thompson (1967) örgüt çevresinin, dengeden uzaklaşıp değişkenlik kazandıkça örgütler için yeni tehdit ve fırsatlar meydana getireceğini ve bu durumda standart hale gelen tepkilerin geçerliliklerini kaybedeceğini ve örgütün kendini çevreye göre yeniden uyumlaştırması ihtiyacının doğacağını ileri sürer (Thompson, 1967; akt. Beraha 2014: 86). Örgütlerin karşı karşıya kaldığı kararsızlık ve öngörülemezliğin derecesi olarak tanımlanmış ve üç değişkenle ölçülmüştür. Bunlar:

- ✓ Pazar değişkenliği, satışların değişim yüzdesi
- ✓ Teknolojik değişkenlik, araştırma-geliştirme harcamalarının toplam bütçe içerisindeki oransal yüzdesi
- ✓ Gelir değişkenliği, vergi öncesi esas faaliyet kârlılığının değişkenlik katsayısıdır.

Örgütün, geleceğe ait tahminini zorlaştırdığından, karar almalarını etkilemekte ve örgütün karşılaşacağı riskleri artırmaktadır.

• **Rekabet yoğunluğu:** Stratejik yönetimin önemli kavramlarından olan rekabet yoğunluğu, örgüt performansına etkisi nedeniyle önemli bir kavramdır. Wu ve Pangarkar, (2010) göre rekabet yoğunluğu: bir işletmenin rakipleri tarafından dayatılan, odak işletmenin stratejik yanıtını harekete geçirebilecek gerginliğin derecesini belirtir. Auh ve Menguc (2005) ise rekabet yoğunluğunu; piyasadaki rakiplerin sayısı ve daha fazla büyüme için potansiyel fırsatların olmaması nedeniyle rekabetin şiddetli olduğu bir durum olarak tanımlamaktadır. Rekabet daha da yoğunlaştıkça, bir firmanın davranışının sonuçları artık belirleyici olmayacaktır yani davranışlar rakiplerin üstlendiği eylemler ve beklenmedik

durumlardan büyük ölçüde etkilendiği için stokastik<sup>13</sup> olmayacaktır. Bu nedenle, rekabet koşulları altında tahmin edilebilirlik ve kesinlik azalacaktır. Bir pazarda rekabet ne kadar yoğunsa müşterilerin alternatifi de o kadar çok olacaktır. Bu nedenle pazarda rekabet eden firmalar müşteri beklentilerine göre hareket etmek zorundadır (Wu ve Pangarkar, 2010; Auh ve Menguc, 2005; akt. Yıldız ve Sayın 2019: 577).

Rekabet yoğunluğunun en uç noktası, girişin serbest olduğu, mevcut işletmelerin, tedarikçiler ve müşteriler karşısında pazarlık gücüne sahip olmadıkları, sayısız işletme ürünün birbirine benzer olması nedeniyle rekabetin başıboş kaldığı, ekonomistin mükemmel rekabetçi olarak tanımladığı sektördür (Porter, 2015: 7).

Mevcut rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir konum elde etmek için fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sürmek, genişletilmiş müşteri hizmeti ya da garantileri gibi taktikler ile manevra yapma biçimini alır.

Rekabetin ortaya çıkma nedeni, birden fazla rakibin baskıyı hissedip konumlarını geliştirme fırsatlarını görmesidir. İşletmeler rekabet açısından da birbirlerine karşı bağımlıdırlar. Rekabet yoğunluğunun yapısal nedenleri şöyledir (Porter, 2015: 21-25):

- ✓ Sayıca çok fazla veya birbirine denk rakiplerin olması,
- ✓ Yavaş sektörel gelişim,
- ✓ Yüksek sabit maliyetler ya da depolama maliyetleri,
- ✓ Farklılaşmanın veya geçiş maliyetlerinin olmaması,
- ✓ Büyük miktarlarda artan kapasitenin varlığı,
- ✓ Farklılık gösteren rakipler,
- ✓ Yüksek stratejik çıkarın olması,
- ✓ Yüksek çıkış engelidir.

Çıkış engeli yüksek olduğunda fazla kapasite sektörü terk etmez ve rekabet savaşını kaybeden işletmeler rekabete son vermeyip, son güçleri ile rekabete devam ederler.

---

<sup>13</sup>Stokastik: değişken, rastlantısal anlamına gelir. Stokastik süreçlerin istatistikte ve mühendislikte önemli bir yeri vardır. Stokastik bir süre: Şirketler geçmiş talep miktarlarına bakarak, gelecek aylarda ürünleri için ne kadar çok talep olacağını tahmin etmeye çalışırlar. Bunu hiç yoktan tahmin etmek yerine, talebin geçmiş günler veya aylar boyunca nasıl davrandığını yakından incelerler (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Stokastik>).

Bu nedenle rekabet yoğunluğu olan sektörlerde sektörün bütünün kârlılığı kalıcı olarak düşük kalabilir. Sayın ve Yıldız (2019: 575-586) İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren 124 imalat firmasında yaptıkları çalışmada süreç yönetimi ve rekabet yoğunluğunun ürün inovasyon performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır.

### 3.4. ÇEVRESEL BELİRSİZLİKLE MÜCADELEDE UYGULANAN STRATEJİLER

Örgütler, hammadde kaynakları, rekabet, yasal düzenlemeler, tüketiciler gibi çevrelerindeki belirsizliğe neden olacak pek çok faktörle mücadele ederek çevredeki belirsizliği minimize etmeye yönelik stratejiler uygularlar. Bunlardan bazıları:

- **Sınır Genişletme Roller:** Örgüt, sahip olduğu roller aracılığıyla dış çevredeki birey ve diğer örgütlerle ilişki kurar. Örneğin; pazarlama bölümü tüketici zevklerini ve eğilimlerini izleme rolü olan sınır birimdir. Pazarlamanın elde ettiği bilgiler ışığında çevresel belirsizlik azaltılır. Bu ilişki örgütün bilgi alışverişi yapmasını sağlayarak planlama ve koordinasyon ile ilgili faaliyetlerde örgütün çevresel belirsizliğini azaltır. Bu rolü üstlenen yöneticiler, çevrede meydana gelen değişiklikler hakkında bilgi toplamak ve işlemek yoluyla örgütün çevreye yönelik olan ilgisini gösterirler. Örneğin, pazarlama ve satın alma gibi departmanda çalışan kişiler, tüketiciler ve tedarikçilerle hem yüz yüze hem de pazarlama araştırmaları ile sınır genişletme rollerini yerine getirirler. Böylece örgütler dış çevrede meydana gelen belirsizlik düzeyini minimize etmeye çalışırlar (Özgener, 2016; İraz, 2000: 159-160).
- **Tahminleme ve Planlama:** Örgütlerin dış çevresinde meydana gelen belirsizliği yönetmek için tahminleme ve planlama araçlarını kullanırlar. Örneğin; yüksek düzeyde belirsizlik görüldüğünde planlama, gelecekteki olayları önceden algılayabilmek için tahminleme araçları örgüt için söz konusu olacaktır (İraz, 2000: 159-160).
- **Esnek Yapı/Organik Örgüt Yapısı:** Genellikle değişken çevrede faaliyet gösteren örgütler için uygundur. Bu yapıda, işlerin basit bölümlendirildiği, karar mekanizmaların alt yönetim düzeyinde çalıştığı ve az sayıda yazılı kural ve prosedürlerin bulunduğu; heran değiştirilebilir, esnek örgüt yapılarıdır. Özellikleri (İraz, 2000: 159-160; Bedük, 2012: 168):

- ✓ Örgütün yapacağı faaliyetler, sürekli örgüt üyelerinin ilişkilerine göre yeniden düzenlenir.
- ✓ İş genişletmesi anlayışına dayanan bir uygulamadır.
- ✓ Pek çok karar alt yönetim düzeyinde verilir ve azami merkezîyet esastır.
- ✓ Emir-komuta zinciri yerine problem çözümü odaklı ilişkilere ağırlık verilir.

Yapılan araştırmalar, esnek örgüt yapılarının belirsizlik düzeyi yüksek çevre koşullarına, katı örgüt yapılarının ise belirsizlik düzeyi düşük çevre koşullarında en uygun yapılar olduğunu göstermektedir.

• **Hukuki Birleşmeler ve Ortaklıklar:** Hukuki birleşmeler (merger) iki ya da daha çok örgütün tek bir örgüt çatısı altında faaliyette bulunmak için bir araya gelmeleri ile oluşur. Bir işletmenin dış çevresinde yeralan en önemli faktörlerden biri olmasının yanında belirsizlik düzeyini azaltmada kullanılacak yöntemlerden birisidir (İraz, 2000: 159-160).

• **Ortak Yatırım (Joint Venture):** İki ya da daha çok örgütün stratejik olarak birleşmelerini ya da program oluşturmasıdır. Günümüzde artık bir çok küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, büyük işletmeler ve çok uluslu işletmeler ile bu tip ortaklık yoluna giderek kendileri için oluşturan çevresel belirsizliği yenme yollarını aramaktadırlar (İraz, 2000:159-160).

• **Tampon Kurum:** Değişen çevrede belirsizliği azaltan ve belirsizliği emen yapılara veya bölümlere denir. Bu yapılar, bölümler ne eskiye ne de yeniye ait olup çevresel değişime uyumu kolaylaştıran faktörlerdir. Bu yapılara örnek olarak; Soğuk hava depolarını, AR-GE ve gecekonduları verebiliriz. Çevresel belirsizlik karşısında soğuk hava depolarında muhafaza edilen hammadde ya da malzemeler yoluyla belirsizlik giderile bilir. Gecekondular, büyük şehirlerde geçim sıkıntısı çeken bir aileler için tampon kurumdur (Özgener, 2016).

• **Yapısal Karmaşıklık:** Draft kanunu (Gerekli değişiklik yasası), Bir sistemdeki karmaşıklığın bir diğer sistemlerdeki karmaşıklığı denetlemede gerekli olduğunu savunan bir yasadır. İnsan kaynakları, ekonomilerin yapısında meydana gelen değişimleri işsiz kişilerle ilgilenerek yapısal işsizliği ortaya koyar.

Pazarlama bölümünde tüketiciler üzerine yoğunlaşır. İşsizliğin yoğun olduğu bir ekonomide tüketici davranışlarında değişiklik/belirsizlik olacaktır. Böylece farklı iki departman olsalar bile birbirlerini farklı alanlar üzerinden denetlerler (Özgener, 2016; Bedük: 2012: 262).

### **3.5. ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI**

Literatürde bu çalışmada kurulan modeldeki kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi ve algılanan çevresel bağımsızlığın rolünü ele alan çalışmaya rastlanılmamaktadır. Ancak bu çalışmayı dolaylı olarak destekleyen araştırma bulguları mevcuttur. Bunlara aşağıda yer verilmektedir.

Matanda ve Freeman (2009) tarafından Zimbabwe’de 262 taze üretim ihracatı yapan tedarikçiler ile yapılan algılanan çevresel belirsizliğin kurumlar arası ilişkiler ve tedarikçi ihracat performansı üzerindeki etkisini araştıran çalışmada; algılanan çevresel belirsizlik boyutlarının örgütler arası ilişkiler üzerinde çeşitli etkilere sahip olduğu gösterilmiştir. Bu kurumlar arası ilişkiler, ihracat piyasası alıcılarının, gelişmekte olan ihracat tedarikçilerini algılanan pazar türbülansı ve yüksek rekabet yoğunluğu koşullarında işbirliği yapmaya zorlamak için güç aracılığıyla güvenebilecekleri firmaları tamamlayıcı kaynak olarak gördüğü ifade edilmektedir. Önceki araştırmaların aksine, piyasa türbülansı karmaşık bir faktör olarak ortaya çıkmış, işbirliği ve bağlılığın ihracat performansının iyileştirilmesi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Uzkurt, Kumar, Kimzan and Sert (2012), Eskişehir’de 156 tane küçük ve orta ölçekli işletmede yaptıkları araştırmada çevresel belirsizliğin boyutlarının örgütsel yenilik üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Talep dalgalanması ve teknolojik dalgalanmanın yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu, rekabet yoğunluğunun ise yenilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucunu bulmuşlardır.

Karaman (2019), Türkiye genelindeki üç, dört ve beş yıldızlı 543 konaklama işletmelerinin çevresel belirsizliğin, kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini araştıran çalışmasında, çevresel

belirsizlik faktörlerinden “hükümet ve politikalar” ile “teknoloji ve inovasyon” boyutlarının kaynak bağımlılığını yönetme eğilimini artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Kaplan (2013), Nevşehir ilindeki Turizm İşletme Belgeli (4 ve 5 yıldızlı) ve özel belgeli otel işletmelerinde üst ve orta kademe yönetici konumunda çalışanlarla yaptığı çalışmada, bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin tam aracı rolü oynadığını tespit etmiştir.

Köse ve Özer (2013), yaptıkları çalışmada, çevrelerine uyum sağlayabilen ve gerekli değişiklikleri zamanında uygulayabilen örgütlerin, uzun süre varlıklarını devam ettirebildiklerini, ancak uyum sağlayamayan ve yaşanan değişikliklere ayak uyduramayan örgütlerin yaşamları ise hızla sona erdiğini ortaya koymuşlardır.

Çankaya ve Sezen (2015), yapmış oldukları araştırmada, çevresel belirsizlikle karşı karşıya kalan örgüt yöneticilerinin daha proaktif stratejiler uygulamaya başladıklarını ortaya koymuşlardır.

Araştırmacılara göre yüksek çevresel belirsizlik ortamında, yenilikçi yeteneklerin artması, dış çevredeki fırsatlardan daha etkin yararlanma, örgüt içi ve örgüt dışı işbirliklerin artması ve daha etkin, daha verimli öğrenme gibi örgüt performansına pozitif katkılar sağlayacak faaliyetlerin de arttığını ileri sürmektedirler.

Özer ve Akça (2007), Türkiye’de kurumsal kaynak planlama (KKP) firmaları üzerinde yaptıkları çalışmada, çevresel özelliklerin KKP uygulama başarısı ve algılanan organizasyonel performans üzerinde pozitif ve olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Çevresel belirsizlik konusunda yapılan araştırma bulgular dikkate alındığında çevresel belirsizliğin kaynak bağımlılığı, örgütsel yenilik, bireysel hizmet odaklılık ile iç girişimcilik ve kurumsal kaynak planlama gibi değişkenler üzerinde olumlu/olumsuz bir etkiye sahip

olduğu görülmektedir. Bundan sonraki bölümde saha araştırmasından elde edilen bulgular üzerinde durulmaktadır.



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KAYNAK BAğIMLILIğI DÜZEYİNİN REKABET STRATEJİLERİ**

### **ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİğİN**

### **DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Bu bölümde özel hastanelerde, kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi ve algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü çerçevesinde belirlemeye yönelik olarak araştırmanın amacı, önemi, yöntemi ve bulgularına yer verilmektedir.



#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütler var olmak ve varlıklarını sürdürebilmek için kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. İhtiyaç duyulan bu kaynaklar, örgütleri dış çevrelerine bağımlı hale getirmektedir. Özellikle sağlık sektörü gibi, binlerce kalem sarf malzeme, ileri tıbbi teknoloji ve eğitim düzeyi yüksek insan kaynağına olan ihtiyaçlar, sağlık hizmeti sunan kurumları, çevrelerine bağımlı hale getirdiği söylenebilir. Bu nedenle yapılan çalışma, bu bağımlılığı azaltmaya yönelik stratejiler aracılığıyla yöneticilere yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Literatürde, kaynak bağımlılığı düzeyinin (Pfeffer ve Salancik 2003) rekabet stratejilerine (Porter 2015) etkisi ve algılanan çevresel belirsizlik (Matanda ve Freeman 2009) rolünün farklı değişkenler ile ilişkilerinin ele alındığı görülmektedir.

Sağlık sektörünün büyüklüğü, karmaşık yapısı, ileri düzey tıbbi teknoloji ve çok sayıda malzeme ile kaynak bağımlılığını en yüksek düzeyde yaşaması ve karşılaştığı sorunlar dikkate alındığında özel hastane yöneticilerinin kaynak temininde belirsizliği azaltmada bu bağımlılığı azaltabilecek ve yönetebilecek stratejilerin varlığından haberdar olması açısından da bir farkındalık yaratacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda çalışma ilk olarak, kaynak bağımlılığı ile rekabet stratejisi ilişkisini ortaya koymak ve ikinci olarak bu ilişkilerde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rol oynayıp- oynamadığı tespit edilmeye çalışılarak alana katkı sağlayacağı ön görülmektedir.

Çalışmada araştırma sorusu; “*özel hastaneler açısından kaynak bağımlılığının boyutları rekabet stratejilerini nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumda bu etkinin şiddetinde bir değişme olmakta mıdır?*” şeklinde belirlenmiştir.

Bu çerçevede araştırmanın amacı: Kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisini ortaya koymak ve kaynak bağımlılığının boyutları ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici role sahip olup olmadığını tespit etmektir.

Bu çalışmada; Türkçe yazında kaynak bağımlılığının boyutlarının algılanan çevresel belirsizliğin düşük ve yüksek düzeylerinde rekabet stratejileri üzerindeki etkileri incelenmektedir. Kaynak bağımlılığı ile ilgili bu çalışmanın sağlık sektöründeki özel hastaneler üzerinde yapılması da çalışmanın önemini daha da artırmaktadır.

## 4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan ölçek, örneklem, model ve hipotezlere yer verilmektedir.

### 4.2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye'deki özel hastanelerde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Türkiye'de varolan 571 özel hastanede görev yapan yönetici sayısı bilinmediğinden tahmini olarak her özel hastane için 20 anket ayrılmıştır. Bütçe, zaman, maliyet ve COVID-19 gibi kısıtlar nedeniyle araştırma konusu olan özel hastanelerde görev yapan yönetici sayısı tam bilinmediği için Özdamar'ın (2001) geliştirdiği  $n = \frac{z^2(pq)}{e^2}$  formülü dikkate alınarak % 5 hata payı ve % 90 güven aralığı kullanılarak örneklem hacmi 164 olarak hesaplanmıştır (Ural ve Kılıç, 2013: 45).

$$N = \frac{z^2(pq)}{e^2} = \frac{(1.28)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = 163,84$$

Araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilen ve basit tesadüfi örnekleme yoluyla özel hastanelere dağıtılan 400 anketten 250 tanesi geri dönüş sağlamıştır. Ancak bu anketlerden 199 tanesi analize dâhil edilmiştir. Sonuçta anketlerin geri dönüş oranı % 49,8 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran bilimsel açıdan yeterli kabul edilebilir.

### 4.2.2. Ölçekler

Bu çalışmada özel hastanelerde kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi ve bu ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü analiz edilmektedir.

Araştırmanın değişkenlerini ölçmek için aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır:

**Kaynak Bağımlılığı Ölçeği:** Katılımcıların kaynak bağımlılığı algılarını ölçmek için Fink, Edelman, Hatten ve James (2006) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek; ilişkisel

odak (4 ifade), güç kullanımı üzerindeki kısıtlama (4 ifade), dayanışma (4 ifade), rol bütünlüğü (4 ifade), karşılıklı olma (4 ifade), esneklik, varlık özgüllüğü (4 ifade), teknolojik belirsizlik (3 ifade), kaynak yoğunluğu (4 ifade), kaynak bulunurluğu belirsizliği (3 ifade) ve kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı (2 ifade), olmak üzere 11 boyut ve 40 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

***Dayanışma boyutunun güvenlik ve geçerliliği sağlanamadığından o boyut analizden çıkarılmıştır.***

Nunnally (1978)’e göre bir ölçeğin bilimsel açıdan güvenilir olarak kabul edilmesi için Cronbach’s Alpha katsayısının 0.70’in üzerinde olması gerekmektedir. Bu nedenle kaynak bağımlılığı ölçeğinde bulunan her bir boyutunun güvenilirliği tespit edilmiştir. Kaynak bağımlılığı ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayıları Tablo 4.2 ‘de verilmiştir.

**Tablo 4- 1: Kaynak bağımlılığı ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayıları**

Boyutlar	İfadeler	CronbachsAlpha
<b>Kaynak bağımlılığı kuramı ölçeğinin</b>		<b>0,815</b>
İlişkisel odak boyutu	4 ifadeden biri çıkarılarak 3 ifade üzerinden	0,722
Güç kullanım boyutu	4 ifadesinden biri çıkarılarak 3 ifade üzerinden	0,794
Rol bütünlüğü boyutu	-	0,734
Karşılıklı olma boyutu		0,833
Esneklik boyutu	4 ifadesinden biri çıkarılarak 3 ifade üzerinden	0,703
Varlık özgüllüğü boyutu	4 ifadesinden biri çıkarılarak 3 ifade üzerinden	0,853
Teknolojik belirsizlik boyutu	3 ifadesinden biri çıkarılarak 2 ifade üzerinden	0,853
Kaynak yoğunluğu boyutu	-	0,766
Kaynak bulunurluğu belirsizliği boyutu	-	0,814
Kaynağın birbirine karşılıklı		0,766

bağımlılığı boyutu	
<b>Dayanışma boyutunun güvenlik ve geçerliliği sağlanamadığından o boyut analizden çıkarılmıştır.</b>	

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi kaynak bağımlılığı ölçeğinin ve boyutlarının güvenilirlik katsayılarının 0,70’den yüksek olduğundan ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

**Rekabet Ölçeği:** Hastanede uygulanan rekabet stratejileri ölçmek için Parnell (2011), Zahra ve Covin (1993), Karacaoğlu (2011) ve Bakoğlu (2010) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılarak yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçek; Maliyet Liderliği Stratejisi (9 İfade), Farklılaştırma Stratejisi (9 İfade), Odaklanma Strateji (9 İfade) olmak üzere 3 boyut ve 27 ifadeden oluşmaktadır.

Ayrıca 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Nunnally (1978)’e göre bir ölçeğinin bilimsel açıdan güvenilir olarak kabul edilmesi için Cronbach’s Alpha katsayısının 0.70’in üzerinde olması gerekmektedir. Rekabet stratejileri ölçeğinin güvenilirlik katsayıları Tablo 4.3’de verilmiştir.

**Tablo 4- 2: Rekabet stratejileri ölçeğinin güvenilirlik katsayıları**

Boyutlar	İfadeler	Cronbach’s Alpha
<b>Rekabet stratejileri ölçeğinin</b>		<b>0,892</b>
Maliyet liderliği stratejisi boyutu	-	0,722
Farklılaştırma stratejisi boyutu		0,800
Odaklanma stratejisi boyutu	9 ifadesinden biri çıkarılarak 8 ifade üzerinden	0,869

Tablo 4.3’de belirtildiği üzere rekabet stratejisi ölçeğinin ve boyutlarının güvenilirlik katsayılarının 0,70’den yüksek olduğundan ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

**Algılanan Çevresel Belirsizlik Ölçeği:** Yöneticilerin çevresel belirsizlik algılamalarını ölçmek amacıyla Matanda and Freeman (2009) tarafından geliştirilen ölçek; Pazar dalgalanması (5

ifade) çevresel değişkenlik (5 ifade) ve rekabet yoğunluğu (4 ifade) olmak üzere toplam üç boyut ve 14 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Nunnally (1978)'e göre bir ölçeğin bilimsel açıdan güvenilir olarak kabul edilmesi için Cronbach's Alpha katsayısının 0.70'in üzerinde olması gerekmektedir. Algılanan çevresel belirsizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayıları Tablo 4.4'de gösterilmiştir.

**Tablo 4- 3: Algılanan çevresel belirsizlik ölçeğinin ve boyutlarının güvenilirlik katsayıları**

Boyutlar	İfadeler	Cronbach's Alpha
<b>Algılanan çevresel belirsizlik</b>		<b>0,877</b>
Pazar dalgalanma boyutu	5 ifadesinde 2 ifade çıkarılarak 3 ifade üzerinden	0,840
Çevresel değişkenlik boyutu	-	0,838
Rekabet yoğunluğu boyutu	-	0,818

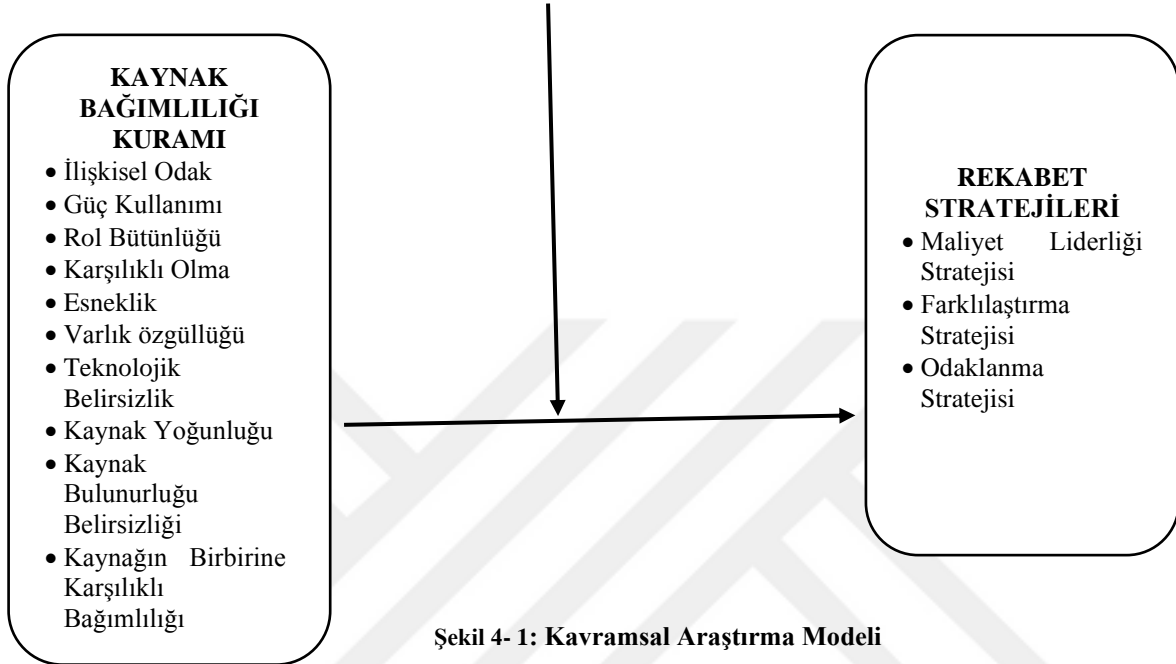
Tablo 4.4'de belirtildiği üzere Algılanan çevresel belirsizlik ölçeğinin ve boyutlarının güvenilirlik katsayılarının 0,70'den yüksek olduğundan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Anketin son kısmında ise katılımcıların demografik özellikleri yer almaktadır.

#### **4.2.3. Model ve Hipotezler**

Bu bölümde kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerine etkisi ile ilgili yapılan kısıtlı araştırmalar ve araştırmacının amacı doğrultusundan model ve hipotezler tasarlanmıştır.

Araştırmacının hipotezleri kaynak bağımlılığı kuramının alt boyutlarına yönelik 30 hipotez boyutların stratejiler üzerinde pozitif etkiye sahiptir şeklinde 3 hipotez algılanan çevresel belirsizliğin üç strateji üzerine pozitif etkiye sahiptir şeklinde ve algılanan çevresel belirsizliğin, kaynak bağımlılığı kuramının boyutları ve maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır şeklinde 30 olarak, toplam 63 hipotez tasarlanmıştır. Hipotez örnekleri aşağıdaki gibi verilmiştir (Şekil 4.1).

ALGILANAN  
ÇEVRESEL  
BELİRSİZLİK



Şekil 4- 1: Kavramsal Araştırma Modeli

Şekil 4.1’de Araştırmanın hipotezleri bağımsız değişken kaynak bağımlılığı, bağımlı değişken rekabet stratejileri ve düzenleyici değişken algılanan çevresel belirsizlik hipotezleri aşağıdaki gibi kurulmuştur:

**Hipotez 1a:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişkisel odak, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1b:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1c:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1d:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1e:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1f:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgüllüğü, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1g:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1h:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1i:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1j:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2a:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişkisel odak, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2b:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2c:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2d:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2e:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2f:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgüllüğü, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2g:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2h:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2i:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2j:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3a:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişkisel odak, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3b:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3c:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3d:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3e:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3f:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgülüğü, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3g:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3h:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3i:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3j:** Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4a:** Algılanan çevresel belirsizlik, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4b:** Algılanan çevresel belirsizlik, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4c:** Algılanan çevresel belirsizlik, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.



**Hipotez 5a:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişki odak ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 5b:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 5c:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 5d:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 5e:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 5f:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgüllüğü ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 5g:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 5h:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 5i:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 5j:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 6a:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişki odak ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 6b:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 6c:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 6d:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 6e:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 6f:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgüllüğü ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 6g:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 6h:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 6i:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 6j:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 7a:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişki odak ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 7b:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 7c:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 7d:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 7e:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 7f:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgüllüğü ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 7g:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 7h:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 7i:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**Hipotez 7j:** Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

#### **4.2.4. Veri Analiz Yöntemleri**

Çalışmanın verileri, 2019-2020 yılı içinde Türkiye'deki özel hastanelerde görev yapan 199 yöneticiden elde edilmiştir. Öncelikle veri setinde kayıp değerler atanıp mahalabonis mesafesi ve ortalama mahalabonis değerleri hesaplandıktan sonra aşırı uç değerlerini ihtiva eden, yani normal dağılımı bozan analizden çıkarılmıştır.  $\pm 1.96$  aralığında olan değerler analize dahil edilmiştir.

Bu kapsamda verilerin analizinde yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, Kaynak bağımlılığı kuramı Ölçeğindeki 1., 6., 9., 10., 11., 12., 19., 21., 28. ve 31. İfadeler güvenilirliği düşürdüğünden ve yine algılanan çevresel belirsizlik ölçeğindeki 1. ve 3. ifadeleri, korelasyon katsayıları düşük olup normal dağılmadığından analizden çıkarılmıştır.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği tespit etmek için Tek Yönlü Kolmogorov Smirnov testi yapılmıştır. 0.01 anlam düzeyinde tüm bağımsız, düzenleyici ve bağımlı değişkenlerin test istatistiği değerlerinin 0.050'inin üzerinde olduğu saptanmıştır. Yani verilerin normal dağıldığı anlaşılmıştır (**Ek-31**).

Normal dağılımı bozan anketler ve güvenilirliği ihlal eden ifadeler çıkarıldıktan sonra ölçeklerin güvenilirlik katsayıları Cronbach's Alpha yardımıyla hesaplanmıştır.

Daha sonra öncelikle kaynak bağımlılığı kuramının boyutları ile rekabet strateji arasındaki ilişkilerle ilgili araştırma hipotezlerini test etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yine algılanan çevresel belirsizliğin rekabet stratejileri üzerindeki etkilerini ölçmek için Basit Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır. Bunun akabinde Hayes (2017) tarafından geliştirilen PROCESS Makros yardımıyla kaynak bağımlılığı kuramının boyutları ile rekabet strateji arasındaki ilişkilerde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını test etmek için üç aşamalı moderatör değişkenli hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

### 4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma raporunun bu bölümünde araştırmaya katılan özel hastane yöneticilerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi demografik özellikler ile hastanenin faaliyet yılı, çalışan sayısı ve hasta yatağı sayısı gibi özel hastanelere yönelik bilgiler; yöneticilere örgütsel hedefler ile ilgili sorular ve kaynak bağımlılığını azaltmaya yönelik kullandıkları stratejiler ve hipotezlerin test edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

#### 4.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan özel hastane yöneticilerinin demografik özellikleri cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı, hastanenin yaşı, yatak sayısı ve yöneticilerin hastanelerde buldukları yönetici pozisyonu aşağıda Tablo 4.5'de verilmektedir.

Tablo 4- 4: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler	F	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	F	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Hastanenin Yatak Sayısı</b>		
Kadın	135	66,5	25- 50	15	7,4
Erkek	68	33,5	51- 75	59	29,1
			100 ve üzeri	127	62,6

<b>Medeni Durum</b>			<b>Göreviniz</b>		
Evli	117	57,6	Hastane sahibi	2	1,0
Bekâr	86	42,4	Yönetim Kurulu Başkanı	2	1,0
			Yönetim Kurulu Üyesi	1	,5
<b>Eğitim Durumu</b>			Genel Müdür	1	,5
Lise	33	16,3	Genel Müd. Yrd.	1	,5
Meslek Yüksekokulu	33	16,3	Medikal Direktör	1	,5
Fakülte ve dengi okul	62	30,5	Başhekim	2	1,0
Master ve Doktora	75	36,9	Başhekim Yrd.	5	2,5
			Hemşirelik Hizmetleri Direktörü	13	6,4
<b>Yaş</b>			Anlaşmalı Kurumlar direktörü	1	,5
25 yaş ve aşağısı	28	13,8	Hastane Müdürü	5	2,5
26-35 arası	53	26,1	Gece Müdürü	5	2,5
36-45 arası	77	37,9	İnsan Kaynakları Müdürü	2	1,0
46-55 arası	35	17,2	Kurumsal İletişim/ Pazarlama Müdürü	2	1,0
56 yaş ve üzeri	10	4,9	Hasta Bakım Hizmetleri Müdürü	3	1,5
			Klinik Bölüm Başkanı	4	2,0
			Hasta Bakım Hizmetleri Müdür Yrd.	3	1,5
<b>Çalışma Yılı</b>			Satın Alma Müdürü	3	1,5
1 yıldan az	22	10,8	Faturalama SGK Müdürü	1	,5
1-3 yıl	66	32,5	Biyomedikal Müd./Direktörü	2	,5
4-6 yıl	43	21,2	Misafir Hizmetleri Sorumlusu	1	1,0
7-9 yıl	28	13,8	Kalite ve Hasta İlişkileri Direktörü	4	2,0
10 yıl ve üzeri	44	21,7	Otelcilik ve Destek Hizmetleri Müdürü	3	1,5
			Klinik/Poliklinik /Ünite vb.) Sorumlu Hemşiresi	76	37,4
<b>Hastanenizin Faaliyet Süresi</b>			Diğer	60	29,6

5 yaş ve daha az	51	25,1		
6-10 yaş arası	57	28,1		
11-15 yaş arası	36	17,7		
16 yaş ve daha fazla	58	28,6		
<b>Çalışan Sayısı</b>				
10 kişiden az	1	,5		
11-50 kişi	6	3,0		
51-100 kişi	8	3,9		
101 kişi ve üzeri	188	92,6		

Bu araştırmada veriler Türkiye’deki çeşitli illerde bulunan özel hastanede yönetici konumunda çalışan ve araştırmaya katılan 199 yöneticiden elde edilmiştir.

Tablo 4.5’de görüldüğü üzere katılım gösterenlerin % 66,5’i kadın, %33,5’u erkek grubunu oluşturmaktadır ve % 57,6’sı evli, % 42,4’ünün bekâr olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumuna bakıldığında %16,3’ü lise mezunu, %16,3’ü meslek yüksekokulu mezunu, %4 30,5’i fakülte ve dengi okul mezunu ve % 36,9’unun ise yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin yaş aralığına bakıldığında, %13,8’i 25 yaş ve aşağı yaş grubunda, % 26,1’i 26-35 yaş arasında, %37,9’u 36-45 yaş aralığında, %17,2’si 46-55 yaş arasında ve son olarak % 4,9’unun ise 56 ve üzeri yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların hastanedeki çalışma yıllarına bakıldığında, %10,8’inin 1 yıldan az, %32,5’inin 1-3 yıl arasında, % 21,2’sinin 4-6 yıl, % 13,8’inin 7-9 yıl ve % 21,7’sinin ise 10 yıl ve üzerinde çalışma yılına sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları hastanenin yaşı sorulduğunda %25,1’i 5 yaş ve altında, % 28,1’i 6-10 yaş aralığında, %17,7’si 11-15 yaş aralığında son olarak % 28,6 ile 16 ve üzeri yaş aralığında olan kıdemli hastaneler olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları hastanedeki çalışan sayısına bakıldığında % 0,5'i 10 kişiden az, % 3,0'ı 11-50 kişi, %3,9'unda 51-100 kişi ve son olarak % 92,6'sında 101 kişi ve üzeri çalışan bulunmaktadır. Bu hastanelerin yatak sayısına bakıldığında, %7,4'ünde 25-50 yatak, %29,1'inde 51-75 yatak ve % 62,6'sında yatak sayısının 100 ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin buldukları görevlere bakıldığında; % 7,5'inin hastane sahibi, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, genel müdür, genel müdür yardımcısı, medikal direktör, başhekim ve başhekim yardımcısı gibi üst yönetimde bulunduğu; %19,4'ünün, hastane müdürü, gece müdürü, hemşirelik hizmetleri direktörü, klinik bölüm başkanı, anlaşmalı kurumlar direktörü, insan kaynakları müdürü, kurumsal iletişim/ pazarlama müdürü, satın alma müdürü, faturalama SGK müdürü, biyomedikal müdürü/ direktörü gibi orta yönetim kademesinde görev yaptığı; % 43,9'unun alt yönetim grubunda; hasta bakım hizmetleri müdür yardımcısı, otelcilik ve destek hizmetleri müdürü, kalite ve hasta ilişkileri direktörü, misafir hizmetleri sorumlusu ve Klinik/Poliklinik /ünitelerin sorumlu hemşiresi bulunduğu tespit edilmiştir.

Yönetici grubunun % 29,6'lık bir kısmı diğeri işaretlediği tespit edilmiştir. Bunun nedenin son yıllarda özel hastane yönetim kademelerinde pek çok yeni pozisyon eklendiği ve araştırma kapsamında bu pozisyonlar ankette belirtilmediğinden diğerin işaretlendiği düşünülmektedir.

Diğeri, pozisyonlar bölümü incelendiğinde % 66'sının diğeri kategorisini boş bıraktığı ve % 34'ünün, tedarik zinciri müdürü, lojistik müdür, insan odaklı bakım müdürü, tedarik zinciri direktörü, ayakta hasta hizmetleri sorumlusu, hasta hizmetleri müdürü, radyoloji bölüm sorumlusu, laboratuvar sorumlusu, tanı laboratuvarları sorumlusu, hasta hizmetleri koordinatörü, kalite ve eğitim sorumlusu, güvenlik müdürü, house keeping koordinatörü, house keeping şefi, hasta hakları müdürü, süpervizör hemşire, idari işler müdürü pozisyonlarında olduklarını belirtmişlerdir.

Diğeri bölümüne bakıldığından, aslında var olan pozisyonların görev, yetki ve sorumlulukları aynı olmakla birlikte pozisyonun yeniden adlandırıldığı görülmektedir. Örneğin; hastane

başhemşiresi- hemşirelik hizmetleri direktörü- hasta bakım hizmetleri müdürü ve insan odaklı bakım müdürü şeklinde isimlendirilmektedir.

#### 4.3.2. Örgütsel Hedeflere Yönelik Bulgular

Örgütsel hedefle ilgili alanda üç soru ifadesi bulunmaktadır. Bu soruların yanıtları tablo halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır:

##### a) Hastanelerde Örgütsel Hedeflere Ulaşmada Mevcut Kaynakların Yeterliliği

Sağlık işletmelerinin veya hastanelerin sahip olduğu tüm finansal ve üretim kaynakları dikkate alarak mevcut kaynaklarının örgütsel hedeflere ulaşmak için yeterli olup olmadığına dair bulgular Tablo 4.6’da verilmiştir.

**Tablo 4- 5: Hastanelerde Örgütsel Hedeflere Ulaşmada Mevcut Kaynakların Yeterliliği**

Mevcut Kaynakların Yeterlilik Düzeyi	Sayı	Yüzde (%)
Hiç Yeterli Değil	7	3,3
Yetersiz	14	6,7
Orta Düzeyde Yeterli	67	31,9
Yeterli	110	52,4
Çok Yeterli	9	4,3
Cevap Yok	3	1,4
<b>TOPLAM</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.6’da hastanelerdeki mevcut kaynakların örgütsel hedeflere ulaşmada yeterli olup olmadığı sorgulandığında %3,3’nün hiç yeterli değil, %,7’nin yetersiz, %31,9’unun orta düzeyde yeterli, %52,4’ünün yeterli ve %1,4’ünün çok yeterli bulunduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak hastane yöneticilerinin % 41,9’u örgütsel hedeflere ulaşmak için kaynaklarının yeterli olmadığını ve dışarıya bağımlı olduklarını belirtmişlerdir.

##### b) Hastane performansının kaynak temin etmedeki işlevi ve önemi

Yöneticilerin, hastanelerin performansının, dış paydaşlardan veya kaynak sağlayıcılardan kaynak elde etmedeki derecesi ile ilgili algılarına dair bulgular Tablo 4.7’de görülmektedir.

**Tablo 4- 6: Hastane Performansının Kaynak Temin Etmedeki İşlevi ve Önemi**



<b>Hastane Performansının Önemi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Hiç Önemli Değil	1	0,5
Önemli Değil	8	3,8
Orta Düzeyde Önemli	36	17,1
Önemli	92	43,8
Çok Önemli	70	33,3
Cevap Yok	3	1,4
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.7’de hastanelerin performanslarının kaynak temin etmedeki işlevi ve öneminin hastane için hiç önemli bulmayanlar % 0,05, önemli değil %3,8, orta düzeyde önemli olduğunu ifade edenler %17,1, önemli olduğunu % 43,8 ve çok önemli bulanlar %33,3 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda %77,1’i hastane performansının kaynak temini ile çok yakın bir ilişkisi olduğunu göstermektedir.

### c) Hastanelerin Kaynakları Etkili Kullanma Düzeyi

Örgütsel hedef ile ilgili soruların sonucunda, araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları hastanelerin kaynakları etkili kullanıp kullanmadıklarına dair görüşleri Tablo 4.8’de sunulmaktadır.

**Tablo 4- 7: Hastanelerin Kaynakları Etkili Kullanma Düzeyi**

	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Hiç etkili değil	1	,5
Etkili değil	9	4,3
Orta düzeyde etkili	73	34,8
Etkili	107	51,0
Çok Etkili	17	8,1
Total	207	98,6
<b>Kayıp Değer</b>	<b>3</b>	<b>1,4</b>
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.8’de araştırmaya katılan yöneticilerin% 4,8’i hastanelerinde kaynaklarının hiç etkili ve etkili kullanmadıklarını, %34,8’inin orta düzeyde etkili kullandıkları, %51,0 kaynakların hastanelerinde etkili, %8,1’i ise çok etkili kullanıldığını ifade etmişlerdir.

Bu sonuç Türkiye’de özel sağlık işletmelerinin % 40’nın sahip oldukları kaynakları etkili kullanmadıklarını göstermektedir.

#### 4.3.3. Hastanelerin Çevresel ve Kaynak Bağımlılığı İle İlgili Belirsizlikleri Azaltma Stratejileri

Hastanelerin, çevresel bağımlılığı en aza indirmek, kaynak bağımlılığı ile riskleri azaltmak, girdilerin teminindeki belirsizliklerin üstesinden gelmek, dışsal ilişkileri iyileştirmek ve iş bağlantılarını sürdürmek için izledikleri stratejiler/yöntemler ile ilgili bulgular aşağıda Tablo 4.9’da görölmektedir.

**Tablo 4- 8: Hastanelerin Çevresel Belirsizlik ve Kaynak Bağımlılığı Düzeyini Azaltmada Kullandıkları Stratejiler**

Kaynak Stratejileri	Bağımlılığı	Sayı	Yüzde	Kaynak Stratejileri	Bağımlılığı	Sayı	Yüzde
Reklam ve Halkla ilişkiler Faaliyeti yürütme		125	59.5	Lisans Anlaşmaları		52	24.8
İşbirliği Yapma		119	56.7	Bayilikler/Şubeler		51	24.3
Sözleşmeli Üretim veya Hizmet		84	40.0	Pazarlama araştırması uzmanları gibi sınır birim işgörenden yararlanmak suretiyle bilgi akışını sağlayarak belirsizliği azaltma.		47	22.4
Hastanenin etkinliğini artırmak için yeni yönetici istihdam etme veya yönetici yedekleme.		74	35.2	Ortak Girişim Kurma		44	21.0
Çeşitli yasal anlaşmalar yapma		78	37.1	Politik araçlarla (lobicilik vs.) hükümet düzenlemelerini şekillendirme		26	12.4
Know-how anlaşmaları		73	34.8	Bir yöneticiyi hem rakibin hem de firmamızın ortak yönetim kurulu üyesi olarak belirleme		24	11.4
Stratejik İttifaklar yapma		59	28.1	Distribütörlükler		21	10,0

Ar-Ge Departmanı, Malzeme Deposu gibi tampon kuruluşlardan yararlanmak suretiyle belirsizliği azaltma.	58	27.6	Firma Birleşmesine gitme	19	9,0
Taşorunluk Sözleşmeleri	57	27.1	Franchising	15	7.1
Bağışlardan yararlanma	57	27.1	Kooptasyon (Müşteriyi Yönetim Kuruluna Alma)	12	5.7
<b>Yönetim Sözleşmesi</b>	-	-	Konsorsiyum Kurma	6	2.9
			Diğeri (Lütfen Belirtiniz:	6	2.9

Tablo 4.9’da hastanelerin çevresel ve kaynak bağımlılığı ile ilgili belirsizlikleri azaltma stratejilerinde en yüksek kullanılan %59,5 oranında reklam ve halkla ilişkiler faaliyeti yürütme, % 56,7 işbirliği yapma, % 40 sözleşmeli üretim ve hizmet, % 37,1 çeşitli yasal anlaşmalar, % 35,2 hastanenin etkinliğini artırmak için yeni yönetici istihdam etme veya yönetici yedekleme, %34,8, know-how anlaşmaları, % 28,1 stratejik ittifaklar yapma, % 27,6 Ar-Ge departmanı, malzeme deposu gibi tampon kuruluşlardan yararlanmak suretiyle belirsizliği azaltma, % 27,1 taşeronluk sözleşmeleri, % 24,8’i lisans anlaşmaları yapmakta, % 21,0 ortak girişim, % 24,3 bayii ve şubeler açma, % 22,4 pazarlama araştırması uzmanları gibi sınır birim işgörenlerden yararlanmak suretiyle bilgi akışını sağlayarak belirsizliği azaltma, % 27,1 bağışlardan yararlanma, % 12,4 politik araçlarla (lobicilik vs.) hükümet düzenlemelerini şekillendirme, %11,4 bir yöneticiyi hem rakibin hem de firmamızın ortak yönetim kurulu üyesi olarak belirleme, % 10,0 distribütörlük yürütme, % 9,0 firma birleşmesine gitme, % 7,1 franchising, % 5,7 kooptasyon, % 2,9 konsorsiyum kurma ve diğer kategorisinin % 2,9’luk kısmında yer aldığı görülmektedir.

***Türkiye’deki özel sağlık kuruluşlarında en çok uygulanan stratejinin %59,5 Reklam ve halkla ilişkiler faaliyeti yürütmesi olarak tespit edilmiştir.***

Bu sonuç, Türkiye’de sağlık alanının ticarileşmesi ve bu süreçte rekabet amacıyla ve daha çok kazanma arzusuyla reklam yapılmasının yasak olması nedeniyle dikkat çekicidir. Özel Hastaneler Yönetmeliğinin 60. maddesinin başlığı daha önce “**Reklam ve Tanıtım**” iken daha sonra yapılan girişimler sonucunda yanlışlığın farkına varılarak yönetmelikte değişiklik yapılmış, maddenin başlığından ve madde metninden “Reklam” ibaresi çıkarılmıştır. Madde

başlığı “*Bilgilendirme ve Tanıtım*” olarak düzenlenip madde hükmü değiştirilip özel hastanelerin reklam yapmasının yasak olduğunu vurgulanmış ve tanıtım ise belirli koşullara bağlanarak çerçevesi çizilmiştir (Giritlioğlu 2017). Buna rağmen pek çok özel sağlık kuruluğu için önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Araştırma sonucu da bunu onaylamaktadır.

İkinci sırada % 56,7 oranıyla iş birliği yapma stratejilerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bunun nedenin sağlık kurumları arasındaki işbirliğinin olmasıdır. Afiliasyon Yönetmeliği (2020) ile Sağlık Bakanlığına bağlı sağlık tesisleri ile üniversitelerin tıp ve diğu hekimliği alanında lisans ve uzmanlık eğitimi veren kurumlarının eğitim, araştırma ve sağlık hizmet sunumu için insan gücü, mali kaynak, fiziki donanım, bina, tıbbi cihaz ve diğer kaynaklarının imzalanacak protokol çerçevesinde birlikte kullanılmasını ifade etmektedir. Ayrıca vakıf üniversiteleri ile özel hastanelerin işbirliği usul ve esasları (2017) ile vakıf üniversiteleri ve özel hastaneler, Sağlık Bakanlığı hastaneleri ve üniversite ile işbirliğini yasal olarak desteklenmektedir.

Üçüncü en yüksek oran ise % 40 oranında özel hastaneler sözleşmeli hizmet ve üretimidir. Sosyal Güvenlik Kurumunun (2018) özel sağlık hizmeti sunucularından sağlık hizmeti satın alım sözleşmesinin yürürlüğe girmesinin neden olduğu düşünölmektedir. % 37,1 ile çeşitli yasal anlaşmalar dördüncü sırada yer almaktadır. Bunun nedeninin özel sağlık kurumlarının sağlık turizmine olan talepleri ve yurtiçi ve yurt dışı özel sağlık sigorta şirketleri ile yaptıkları anlaşmalardır.

Türkiye'nin sağlık turizminde maliyet açısından uygun sağlık hizmeti sunması ve yurt dışında yaşayan ülke vatandaşlarının sayıca yüksekliği nedeniyle, her yıl yurtdışı sağlık sigortalarını Türkiye'de kullanmalarındır. Son olarak % 34,8 ile özel hastanelerin know-how anlaşmaları izlenmektedir. Son yıllarda sağlık sektöründeki ileri tıbbi teknolojik cihazların; Robotik cerrahi, Spinal cerrahi ve Hibrit ameliyathanelerin know –how anlaşmalarının açıklayabileceği düşünölmektedir.

Hiç kullanılmayan eylem stratejisi olarak, “*yönetim sözleşmesi*” bulunmaktadır. Özel hastanelerde benimsenen bir strateji olmadığı görölmektedir. Otel işletmelerinde tercih edilen

bu yöntemde işletme sahip olduğu insan kaynaklarının belirlenen bir bölümünü, diğer bir işletme tarafından kullanılması üzere transfer edebilir. Türkiye’de ki özel sektör hastanelerin yönetim sözleşmesini kullanmamasının nedeni henüz yurt dışı pazarında yer almamış olmaları ile açıklanabileceği düşünülmektedir (Bayraktar, 2015: 80).

#### 4.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi Yönelik Analizler

Bu bölümde araştırma bulgularının korelasyon ve çoklu regresyon analiz sonuçları ayrı alt başlıklar şeklinde verilmiştir.

#### *Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları İle İlgili Araştırma Bulguları*

Çalışmada Kolmogorov-Smirnov testi yardımıyla değişkenlerin normal dağıldığı gözlemlenince sonra araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri saptamak için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.10 verilmiştir.

**Tablo 4- 9: Araştırma Değişkenleri ile İlgili Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişken	X	St. Sp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.IO	3,14	,977	1																
2.GK	2,96	,787	,265**	1															
3.RB	3,27	,687	,407**	,321**	1														
4.KO	3,34	,657	,444**	,188**	,411**	1													
5.ES	2,91	,902	-,164*	-,159*	-,318**	-,280**	1												
6.VO	3,51	,73046	,235**	,305**	,381**	,449**	-,264**	1											
7.TB	3,26	1,088	-,008	,000	,117	,252**	-,128	,290**	1										
8.KY	2,96	,730	,277**	,187*	,372**	,191**	-,277**	,136	,126	1									
9.KBB	3,18	,748	,194**	,268**	,448**	,288**	-,384**	,222**	,110	,411**	1								
10.KKB	3,45	,753	,259**	,172*	,303**	,281**	-,228**	,268**	,182*	,238**	,393**	1							
11.ACB	3,33	,628	,201**	,113	,315**	,185*	,313**	,335**	,180*	,173*	,283**	,245**	1						

Değişkenler: İO: İlişkisel Odak, GK: Güç Kullanımı, RB: Rol Bütünlüğü, KO: Karşılıklı Olma, ES: Esneklik, VO: Varlık Özgünlüğü, TB: Teknolojik Belirsizlik, KY: Kaynak Yoğunluğu, KBB: Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği, KKB: Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı, ACB: Algılanan Çevresel Belirsizlik, PD: Pazar Dalgalanma, ÇD: Çevresel Değişkenlik, RY: Rekabet Yoğunluğu, MLS: Maliyet Liderliği Stratejisi, FS: Farklılaştırma Stratejisi, OS: Odaklanma Stratejisi

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (Çift-yönlü).

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (Çift-yönlü).

### ***Kaynak bağımlılığı kuramının boyutları ve diğer değişkenler ile olan ilişkisi***

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0-0,29 arasında olması durumunda ilişkinin zayıf ve düşük, 0,30-0,64 arasında orta düzeyde ilişki, 0,65-0,84 arasında olması kuvvetli/yüksek bir ilişkiyi ve 0,85-1 arası ise ilişkinin çok kuvvetli/çok yüksek olduğu şeklinde yorumlanır (Ural ve Kılıç, 2013: 244).

Kaynak bağımlılığı kuramının ilişkisel odak boyutu ile algılanan çevresel belirsizlik ( $r= 0,201$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı düşük bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramının ilişkisel odak boyutu ile algılanan çevresel belirsizliğin boyutları; pazar dalgalanma ( $r= 0,181$ ;  $p<0,05$ ), çevresel değişkenlik ( $r= 0,200$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı düşük bir ilişki olduğu tespit edilirken, rekabet yoğunluğu ( $r=0,141$ ;  $p>0,05$ ) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya konulmuştur.

Kaynak bağımlılığı kuramın ilişkisel odak boyutu ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği stratejisi ( $r=-0,021$ ;  $p>0,05$ ), farklılaştırma stratejisi ( $r=0,051$ ;  $p>0,05$ ) ve odaklanma stratejisi ( $r=0,123$ ;  $p>0,05$ ) boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Kaynak bağımlılığı kuramının güç kullanım boyutu ile algılanan çevresel belirsizlik ( $r= 0,113$ ;  $p>0,05$ ), boyutlarından pazar dalgalanması ( $r= 0,328$ ;  $p>0,01$ ), çevresel değişkenlik ( $r= 0,117$ ;  $p>0,05$ ) ve rekabet yoğunluğu( $r=0,072$ ;  $p>0,05$ ) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanım boyutu ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği stratejisi ( $r=0,010$ ;  $p>0,05$ ) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak farklılaştırma stratejisi ( $r=0,168$ ;  $p<0,05$ ) ve odaklanma strateji ( $r=0,195$ ;  $p<0,01$ ), arasında pozitif yönlü ve anlamlı zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramının rol bütünlüğü boyutu ile algılanan çevresel belirsizlik ( $r=0,315$ ;  $p<0,01$ ), boyutlarından pazar dalgalanması boyutu ( $r=0,328$ ;  $p<0,01$ ), çevresel değişkenlik ( $r=0,295$ ;  $p<0,01$ ) ve rekabet yoğunluğu ( $r=0,206$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü boyutu ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği stratejisi ( $r=0,055$ ;  $p>0,05$ ), farklılaştırma stratejisi ( $r=0,132$ ;  $p>0,05$ ) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak odaklanma stratejisi ( $r=0,169$ ;  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramının karşılıklı olma boyutu ile algılanan çevresel belirsizlik ( $r=0,185$ ;  $p<0,05$ ), boyutlarından pazar dalgalanması ( $r= 0,144$ ;  $p<0,05$ ), çevresel değişkenlik ( $r= 0,195$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup, rekabet yoğunluğu ( $r= 0,134$ ;  $p>0,05$ ) boyutun arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımının boyutlarından karşılıklı olma boyutu ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği stratejisi ( $r=0,078$ ;  $p>0,05$ ), farklılaştırma stratejisi arasında ( $r=0,134$ ;  $p>0,05$ ) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak odaklanma strateji ( $r=0,156$ ;  $p<0,05$ ), arasında pozitif yönlü ve anlamlı düşük bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramının esneklik boyutu ile algılanan çevresel belirsizlik ( $r=-0,313$ ;  $p<0,01$ ), boyutlarından pazar

dalgalanması ( $r = -0,248$ ;  $p < 0,01$ ), çevresel değişkenlik ( $r = -0,293$ ;  $p < 0,01$ ) ve rekabet yoğunluğu ( $r = -0,272$ ;  $p < 0,01$ ) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramının esneklik boyutu ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği stratejisi ( $r = -0,061$ ;  $p > 0,05$ ), farklılaştırma stratejisi arasında ( $r = 0,027$ ;  $p > 0,05$ ) ve odaklanma strateji ( $r = -0,131$ ;  $p > 0,05$ ), arasında arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramının varlık özgüllüğü boyutu ile algılanan çevresel belirsizlik ( $r = 0,336$ ;  $p < 0,01$ ), boyutlarından pazar dalgalanması ( $r = 0,367$ ;  $p < 0,01$ ), çevresel değişkenlik ( $r = 0,271$ ;  $p < 0,01$ ) ve rekabet yoğunluğu ( $r = 0,260$ ;  $p < 0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramının varlık özgüllüğü boyutu ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği stratejisi ( $r = 0,293$ ;  $p < 0,01$ ), farklılaştırma stratejisi arasında ( $r = 0,317$ ;  $p < 0,01$ ) ve odaklanma strateji ( $r = 0,235$ ;  $p < 0,01$ ), arasında pozitif ve anlamlı orta düzey bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Kaynak bağımlılığı kuramının teknolojik belirsizlik boyutu ile algılanan çevresel belirsizlik ( $r = 0,180$ ;  $p > 0,05$ ) arasında arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak boyutlarından pazar dalgalanması ( $r = 0,128$ ;  $p < 0,05$ ), çevresel değişkenlik ( $r = 0,147$ ;  $p < 0,05$ ) ve rekabet yoğunluğu ( $r = 0,196$ ;  $p < 0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramının teknolojik belirsizlik boyutu ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği stratejisi ( $r = 0,155$ ;  $p < 0,05$ ), farklılaştırma stratejisi arasında ( $r = 0,145$ ;  $p < 0,05$ ) arasında pozitif ve anlamlı düşük bir ilişki olduğu ortaya konmuş ancak odaklanma stratejisi ( $r = 0,135$ ;  $p > 0,05$ ) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Kaynak bağımlılığı kuramının kaynak yoğunluğu boyutu ile algılanan çevresel belirsizlik ( $r = 0,172$ ;  $p > 0,05$ ), boyutlarından, pazar dalgalanması ( $r = 0,146$ ;  $p > 0,05$ ), çevresel değişkenlik ( $r = 0,179$ ;  $p > 0,05$ ) ve rekabet yoğunluğu ( $r = 0,120$ ;  $p > 0,05$ ) arasında arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.



Kaynak bağımlılığı kuramının kaynak yoğunluğu boyutu ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği stratejisi ( $r=-0,012$ ;  $p>0,05$ ), farklılaştırma stratejisi arasında ( $r=-0,042$ ;  $p>0,05$ ) arasında negatif ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu, odaklanma stratejisi ( $r=0,003$ ;  $p<0,05$ ) arasında ise anlamlı düşük bir ilişki olduğu görülmüştür. Kaynak bağımlılığı kuramının kaynak bulunurluğu belirsizliği boyutu ile algılanan çevresel belirsizlik ( $r= 0,283$ ;  $p<0,01$ ), boyutlarından pazar dalgalanması ( $r=0,205$ ;  $p<0,01$ ), çevresel değişkenlik ( $r= 0,269$ ;  $p<0,01$ ) ve rekabet yoğunluğu ( $r= 0, 257$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramının kaynak bulunurluğu belirsizliği boyutu ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği stratejisi ( $r=0,192$ ;  $p<0,01$ ), ve odaklanma strateji ( $r=0,154$ ;  $p<0,05$ ), arasında pozitif ve anlamlı düşük bir ilişki olduğu ortaya konmuş ancak farklılaştırma stratejisi arasında ( $r=0,067$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Kaynak bağımlılığı kuramının kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı boyutu ile algılanan çevresel belirsizlik ( $r= 0,246$ ;  $p<0,01$ ), boyutlarından pazar dalgalanması ( $r=0,166$ ;  $p<0,05$ ), çevresel değişkenlik ( $r=0,191$ ;  $p<0,01$ ) ve rekabet yoğunluğu ( $r=0,288$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı düşük bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramının kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı belirsizliği boyutu ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği stratejisi ( $r=0,298$ ;  $p<0,01$ ), farklılaştırma stratejisi arasında ( $r=0,186$ ;  $p<0,05$ ) arasında pozitif ve anlamlı zayıf bir ilişki olduğu ortaya konmuş, ancak odaklanma stratejisi ile ( $r=0,140$ ;  $p>0,05$ ), anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Algılanan çevresel belirsizlik ile boyutları pazar dalgalanması ( $r= 0,842$ ;  $p<0,01$ ), çevresel değişkenlik ( $r= 0,925$ ;  $p<0,01$ ) ve rekabet yoğunluğu boyutu ( $r= 0,838$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Algılanan çevresel belirsizlik ile rekabet stratejilerinin maliyet liderliği stratejisi ( $r=0,419$ ;  $p<0,01$ ), farklılaştırma stratejisi ( $r=0,372$ ;  $p<0,01$ ) ve odaklanma strateji ( $r=0,461$ ;  $p<0,01$ ), arasında pozitif ve anlamlı bir orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Algılanan çevresel belirsizliğin pazar dalgalanması boyutu ile rekabet stratejilerinin maliyet liderliği stratejisi ( $r=0,334$ ;  $p<0,01$ ), farklılaştırma stratejisi ( $r=0,288$ ;  $p<0,01$ ) ve odaklanma strateji ( $r=0,377$ ;  $p<0,01$ ), arasında pozitif ve anlamlı orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Algılanan çevresel belirsizliğin çevresel değişkenlik boyutu ile rekabet stratejilerinin maliyet liderliği stratejisi ( $r=0,323$ ;  $p<0,01$ ), farklılaştırma stratejisi( $r=0,325$ ;  $p<0,01$ ) ve odaklanma strateji ( $r=0,391$ ;  $p<0,01$ ), arasında pozitif ve anlamlı orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Algılanan çevresel belirsizliğin rekabet yoğunluğu boyutu ile rekabet stratejilerinin maliyet liderliği stratejisi ( $r=0,448$ ;  $p<0,01$ ), farklılaştırma stratejisi( $r=0,358$ ;  $p<0,01$ ) ve odaklanma strateji ( $r=0,438$ ;  $p<0,01$ ), arasında pozitif ve anlamlı orta düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarından hareketle değişkenler arasındaki ilişkilerin çoğunlukla düşük ve orta düzey olduğu algılanan çevresel belirsizliğin boyutları arasındaki ilişkinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

### ***Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları İle İlgili Araştırma Bulguları***

Kaynak bağımlılığı boyutlarının bağımsız değişken ve maliyet liderliği stratejisinin bağımlı değişken olarak girdiği Model I çoklu regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir. Modele ilişkin bulgular tablolar halinde yorumlanarak verilmiştir.

### ***Kaynak Bağımlılığı Boyutlarının Maliyet Liderliği Stratejisine Etkileri***

Kaynak bağımlılığı boyutlarının maliyet liderliği stratejisine etkilerine ilişkin bulgular Tablo 4.11’de sunulmuştur.

**Tablo 4- 10: Kaynak Bağımlılığı Boyutlarının Maliyet Liderliği Stratejisine Etkileri**

Model I Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş Beta	t değeri	Anlamlılık Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata				Tolerans Değeri	VIF değeri
(Sabit)	2,288	,548		4,171	,000		
1.İlişkisel Odak	-,049	,067	-,060	-,731	,466	,680	1,471
2.Güç Kullanımı	-,116	,076	-,114	-1,535	,127	,814	1,229
3.Rol Bütünlüğü	-,093	,101	-,080	-,921	,358	,601	1,665
4.Karşılıklı Olma	-,103	,104	-,095	-,989	,324	,616	1,633

Çoklu regresyon analizi bulguları incelendiğinde; Model I'deki VIF değerleri 1,229-1,623 arasında değişmektedir. Bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan oldukça düşüktür. En düşük tolerans değerinin ise 0,601 olduğu görülmektedir. Bu değer de en alt sınır değer olan 0,10'dan çok yüksektir. Bu nedenle modelde çoklu bağıntı sorunu bulunamamaktadır. Diğer yandan Model I'de Durbin-Watson katsayısı 1,716 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 2'den düşük olması nedeniyle otokorelasyon sorununa da rastlanmamıştır (Şimşek, Özgener ve İlhan, 1978). Kaynak bağımlılığı boyutlarının bağımsız değişken ve maliyet liderliği stratejisinin bağımlı değişken olarak girdiği Model I istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2=0,199$ ;  $F_{(10-199)}= 4,392$ ;  $p<0.01$ ).

Modeldeki belirleyici değişkenler bağımlı değişken olan maliyet liderliği stratejisindeki varyansın %19,9'unu açıklamaktadır. Yani bağımsız değişken olan kaynak bağımlılığının boyutları maliyet liderliği stratejisine orta düzeyde etki etmektedir.

Regresyon analizi bulgularına göre, kaynak bağımlılığı boyutlarından varlık özgüllüğü( $\beta=0,316$ ;  $p<0.01$ ), kaynak bulunurluğu belirsizliği ( $\beta=0,180$ ;  $p<0.05$ ) ve kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı ( $\beta=0,252$ ;  $p<0.01$ ), maliyet liderliği stratejisini pozitif ve

anlamli şekilde etkilemektedir. Bu bulgulara g6re **H1f, H1i ve H1j hipotezleri desteklenmiştir.**

Buna karşın esneklik ( $\beta=0,051$ ;  $p>0.05$ ) ve teknolojik belirsizlik ( $\beta=0,046$ ;  $p>0.05$ ) boyutları maliyet liderliği stratejisini pozitif ama anlamli olmayan bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda **H1e ve H1g hipotezleri reddedilmiştir.**

Bununla birlikte kaynak bağımlılığının boyutlarından ilişkisel odak ( $\beta= -0,060$ ;  $p>0.05$ ), g6c kullanımı ( $\beta=-0,114$ ;  $p>0.05$ ), rol b6t6nl6ę6 ( $\beta=-0,080$ ;  $p>0.05$ ), karşılıklı olma ( $\beta= -0,085$ ;  $p>0.05$ ) ve kaynak yoğunluğu ( $\beta=-0,097$ ;  $p>0.05$ ) maliyet liderliği stratejisini negatif ama anlamli olmayan bir şekilde etkilemektedir. Bu y6zden **H1a, H1b, H1c, H1d ve H1h hipotezleri de desteklenmemiştir.**

Yukarıdaki bulgulara g6re Model I için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y= \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{İO}) + \beta_2 (\text{GK}) + \beta_3 (\text{RB}) + \beta_4 (\text{KO}) + \beta_5 (\text{ES}) + \beta_6 (\text{VO}) + \beta_7 (\text{TB}) + \beta_8 (\text{KY}) + \beta_9 (\text{KBB}) + \beta_{10} (\text{KKB})$$

$$Y= 2,288 (\text{Sabit}) + [-0,060 (\text{İO})] + [-0,114 (\text{GK})] + [-0,080 (\text{RB})] + [-0,085 (\text{KO})] + 0,051 (\text{ES}) + 0,316 (\text{VO}) + 0,046 (\text{TB}) + [-0,097 (\text{KY})] + 0,180 (\text{KBB}) + 0,252 (\text{KKB})$$

Hastane işletmeleri y6neticileri açısından bu bulgular yorumlandığında kaynak bağımlılığının boyutlarındaki 1 birimlik değişme maliyet liderliği stratejisinin etkinliğinde 2,288'lik bir değişmeye yol açmaktadır. Y6neticiler açısından varlık 6zg6ll6ę6, kaynak bulunurluğu belirsizliği ve kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı boyutları ( $\beta= 0,252$ ;  $p<0.01$ ) maliyet liderliği stratejisine pozitif etki etmektedir. Ancak kaynak bağımlılığının diğer boyutlarının maliyet liderliği stratejisine etki etmediği bulgulardan anlaşmaktadır.

### ***Kaynak Bağımlılığı Boyutlarının Farklılaştırma Stratejisine Etkileri***

Kaynak bağımlılığı boyutlarının bağımsız değişken ve farklılaştırma stratejisinin bağımlı değişken olarak girdiği Model II çoklu regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir. Modele ilişkin bulgular Tablo 4.12’de sunulmuştur.

**Tablo 4- 11: Kaynak Bağımlılığı Boyutlarının Farklılaştırma Stratejisine Etkileri**

Model II Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş Beta	t değeri	Anlamlılık Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata				Tolerans Değeri	VIF değeri
(Sabit)	1,930	,546		3,535	,001		
1.İlişkisel Odak	-,031	,067	-,039	-,464	,643	,680	1,471
2.Güç Kullanımı	,096	,075	,098	1,271	,205	,814	1,229
3.Rol Bütünlüğü	,053	,101	,047	,528	,598	,601	1,665
4.Karşılıklı Olma	-,010	,104	-,008	-,093	,926	,616	1,623
5.Esneklik	,113	,067	,132	1,695	,092	,788	1,269
6.Varlık Özgünlüğü	,291	,090	,275	3,248	,001	,670	1,492
7.Teknolojik Belirsizlik	,048	,053	,067	,896	,371	,849	1,178
8.Kaynak Yoğunluğu	-,114	,085	-,108	-1,348	,179	,748	1,337
9. Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği	,002	,091	,002	,028	,978	,623	1,604
10. Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı	,140	,081	,136	1,727	,086	,773	1,294
R <sup>2</sup> = ,150, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,102, F <sub>(10.199)</sub> = 3,123; p=,001<0.01; Durbin-Watson Katsayısı: 1,945							

**Bağımlı Değişken:**Farklılaştırma Stratejisi; \*p< 0.05, \*\*p< 0.01

Çoklu regresyon analizi bulguları incelendiğinde; Model II’deki VIF değerleri 1,229-1,623 arasında değişmektedir. Bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10’dan oldukça düşüktür. En düşük tolerans değerinin ise 0,601 olduğu görülmektedir. Bu değer de en alt sınır değer olan 0,10’dan çok yüksektir. Bu nedenle modelde çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır. Öte yandan Durbin-Watson katsayısı 1,945 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 2’den düşük olması nedeniyle otokorelasyon sorununa da rastlanmamıştır (Şimşek, Özgener ve İlhan, 1978).

Kaynak bağımlılığı boyutlarının bağımsız değişken ve farklılaştırma stratejisinin bağımlı değişken olarak girdiği Model II istatistiksel açıdan anlamlıdır (R<sup>2</sup>=0,150; F<sub>(10-199)</sub>= 3,123; p<0.01).

Modeldeki belirleyici değişkenler bağımlı değişken olan farklılaştırma stratejisindeki varyansın %15,0'ını açıklamaktadır. Yani bağımsız değişken olan kaynak bağımlılığının boyutları farklılaştırma stratejisine orta düzeyde etki etmektedir.

Regresyon analizi bulgularına göre, kaynak bağımlılığı boyutlarından varlık özgülüğü ( $\beta=0,275;p<0.01$ ), farklılaştırma stratejisini pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu bulgulara göre **H2f hipotezi desteklenmiştir.**

Buna karşın **H2b, H2c, H2e, H2g, H2i, H2j hipotezleri reddedilmiştir.** Bununla birlikte kaynak bağımlılığının boyutlarından ilişkiyel odak ( $\beta= -0,039; p>0.05$ ), karşılıklı olma ( $\beta= -0,008; p>0.05$ ) ve kaynak yoğunluğu ( $\beta= -0,108; p>0.05$ ) farklılaştırma stratejisini negatif ama anlamlı olmayan bir şekilde etkilemektedir. Bu yüzden **H2a, H2d ve H2h hipotezleri de desteklenmemiştir.**

Yukarıdaki bulgulara göre Model II için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y= \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{İO}) + \beta_2 (\text{GK}) + \beta_3 (\text{RB}) + \beta_4 (\text{KO}) + \beta_5 (\text{ES}) + \beta_6 (\text{VO}) + \beta_7 (\text{TB}) + \beta_8 (\text{KY}) + \beta_9 (\text{KBB}) + \beta_{10} (\text{KKB})$$

$$Y= 1,930 (\text{Sabit}) + [-0,039 (\text{İO})] + [0,098 (\text{GK})] + [0,047 (\text{RB})] + [-0,008 (\text{KO})] + 0,132 (\text{ES}) + 0,275 (\text{VO}) + 0,067 (\text{TB}) + [-0,108 (\text{KY})] + 0,002(\text{KBB}) + 0,136 (\text{KKB})$$

Hastane işletmeleri yöneticileri açısından bu bulgular veriler yorumlandığında kaynak bağımlılığının boyutlarındaki 1 birimlik değişme farklılaştırma stratejisinin etkinliğinde 1,930'luk bir değişmeye yol açmaktadır. Yöneticiler açısından varlık özgülüğü( $\beta= 0,275; p<0.01$ ) farklılaştırma stratejisine pozitif etki etmektedir. Ancak kaynak bağımlılığının diğer boyutlarının farklılaştırma stratejisine etki etmediği bulgulardan anlaşılmaktadır.

### ***Kaynak Bağımlılığı Boyutlarının Odaklanma Stratejisine Etkileri***

Kaynak bağımlılığı boyutlarının bağımsız değişken ve odaklanma stratejisinin bağımlı değişken olarak girdiği Model III çoklu regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir. Modele ilişkin bulgular Tablo 4.13'de sunulmuştur.

**Tablo 4- 12: Kaynak Bağımlılığı Boyutlarının Odaklanma Stratejisine Etkileri**

Model III Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş Beta	t değeri	Anlamlılık Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata				Tolerans Değeri	VIF değeri
(Sabit)	2,595	,470		5,516	,000		
1.İlişkisel Odak	,035	,057	,053	,609	,544	,680	1,471
2.Güç Kullanımı	,100	,065	,121	1,534	,127	,814	1,229
3.Rol Bütünlüğü	,038	,087	,041	,442	,659	,601	1,665
4.Karşılıklı Olma	-,006	,090	-,006	-,070	,944	,616	1,623
5.Esneklik	-,032	,058	-,044	-,551	,582	,788	1,269
6.Varlık Özgünlüğü	,112	,077	,126	1,445	,150	,670	1,492
7.Teknolojik Belirsizlik	,054	,046	,091	1,181	,239	,849	1,178
8.Kaynak Yoğunluğu	-,115	,073	-,130	-1,576	,117	,748	1,337
9. Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği	,069	,078	,079	,880	,380	,623	1,604
10. Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı	,030	,070	,035	,426	,670	,773	1,294

R<sup>2</sup>= ,100, Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= ,050, F<sub>(10-199)</sub>= 1,976; p=,038<0.05; Durbin-Watson Katsayısı: 1,835

**Bağımlı Değişken:** Odaklanma Stratejisi; \*p< 0.05, \*\*p< 0.01

Çoklu regresyon analizi bulguları incelendiğinde; Model III'deki VIF değerleri 1,229-1,623 arasında değişmektedir. Bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan oldukça düşüktür. En düşük tolerans değerinin ise 0,601 olduğu görülmektedir. Bu değer de en alt sınır değer olan 0,10'dan çok yüksektir. Bu nedenle modelde çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır. Diğer yandan Durbin-Watson katsayısı 1,835 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 2'den düşük olması nedeniyle otokorelasyon sorununa da rastlanmamıştır (Şimşek, Özgener ve İlhan, 1978).

Kaynak bağımlılığı boyutlarının bağımsız değişken ve odaklanma stratejisinin bağımlı değişken olarak girdiği Model III istatistiksel açıdan anlamlıdır (R<sup>2</sup>=0,100 F<sub>(10-199)</sub>= 1,976; p<0.05). Modeldeki belirleyici değişkenler bağımlı değişken olan odaklanma stratejisindeki

varyansın %100'ünü açıklamaktadır. Yani bağımsız değişken olan kaynak bağımlılığının boyutları odaklanma stratejisine orta düzeyde etki etmektedir.

Regresyon analizi bulgularına göre, kaynak bağımlılığı boyutları odaklanma stratejisini etkilememektedir. Bu bulgulara göre **H3a, H3b, H3c, H3f, H3g, H3i ve H3j hipotezleri reddedilmiştir**. Bununla birlikte kaynak bağımlılığının boyutlarından esneklik ( $\beta = -0,044$ ;  $p > 0,05$ ), kaynak yoğunluğu ( $\beta = -0,130$ ;  $p > 0,05$ ) ve karşılıklı olma ( $\beta = -0,006$ ;  $p > 0,05$ ) odaklanma stratejisine negatif ama anlamlı olmayan bir şekilde etkilemektedir. Bu yüzden **H3d, H3e ve H3h hipotezleri de desteklenmemiştir**.

Yukarıdaki bulgulara göre Model III için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{İO}) + \beta_2 (\text{GK}) + \beta_3 (\text{RB}) + \beta_4 (\text{KO}) + \beta_5 (\text{ES}) + \beta_6 (\text{VO}) + \beta_7 (\text{TB}) + \beta_8 (\text{KY}) + \beta_9 (\text{KBB}) + \beta_{10} (\text{KKB})$$

$$Y = 2,595 (\text{Sabit}) + [0,053 (\text{İO})] + [0,121 (\text{GK})] + [0,041 (\text{RB})] + [-0,006 (\text{KO})] + [-0,044 (\text{ES})] + 0,126 (\text{VO}) + 0,091 (\text{TB}) + [-0,130 (\text{KY})] + 0,079 (\text{KBB}) + 0,035 (\text{KKB})$$

Hastane işletmeleri yöneticileri açısından bu bulgular veriler yorumlandığında kaynak bağımlılığının boyutlarındaki 1 birimlik değişme maliyet liderliği stratejisinin etkinliğinde 2,595'lik bir değişmeye yol açmaktadır. Ancak yöneticiler açısından kaynak bağımlılığının tüm boyutlarının odaklanma stratejisine etki etmediği tespit edilen bu bulgulardan anlaşılmaktadır.

### ***Algılanan Çevresel Belirsizliğin Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri***

Algılanan çevresel belirsizliğin rekabet stratejileri üzerine etkilerine ilişkin bulgular Tablo 4.14'de sunulmuştur. Baron ve Kenny (1986) göre düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyonda düzenleyici değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı ilişki olması koşul olduğundan algılanan çevresel belirsizliğin rekabet stratejileri üzerindeki etkilerini ortaya koymak için basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 4.14'deki basit regresyon analizi bulguları incelendiğinde; her üç modelin de anlamlı olduğu görülmektedir.



**Tablo 4- 13: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri**

<i>İlişki</i>	<i>Sabit e</i>	<i>Standartlaşırılmamış Katsayılar</i>		<i>Standartlaşırılmış Katsayılar</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></i>	<i>F Değeri</i>	<i>Modelin Anlam Düzeyi</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>Beta</i>						
ACB→M LS	2,048	,532	,080	,424	6,636	,000	,180	,176	44,039	,0000
ACB→F S	2,160	,515	,086	,388	5,976	,000	,151	,147	35,717	,0000
AC→OS	1,839	,510	,071	,451	7,164	,000	,203	,199	51,320	,000

*n= 199, Bağımlı Değişken: Maliyet Liderliği Stratejisi (MLS), Farklılaştırma Stratejisi (FS), Odaklanma Stratejisi (OS) \*\*p<0.01, \*p<0.05,*

Tablo 14’de, R<sup>2</sup> değerlerine göre her üç modelde de algılanan çevresel belirsizliğin bağımlı değişkene orta düzeyde etki ettiği görülmektedir. Ancak algılanan çevresel belirsizliğin en fazla pozitif yönde etki ettiği stratejinin odaklanma stratejisi olduğu saptanmıştır.

Regresyon analizi bulgularına göre algılanan çevresel belirsizlik, hem maliyet liderliği stratejisini ( $\beta=,424;p<0,01$ ), hem farklılaştırma stratejisini ( $\beta=,388;p<0,01$ ) hem de odaklanma stratejisini ( $\beta=,451;p<0,01$ ) pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu durumda bulgulara göre **H4a, H4b ve H4c** hipotezleri kabul edilmiştir.

#### ***İlişkisel Odak ile Rekabet Stratejileri İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi***

Bu çalışmada değişkenlerle ilgili araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes'in (2017) Process Makrosundan yararlanılarak düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmış ve Tablo 4.15'de verilmiştir.

**Tablo 4- 14: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının İlişkisel Odak Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri**

MODEL IV Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Y (Maliyet Liderliği Stratejisi)			Y(Farklılaştırma Stratejisi)			Y(Odaklanma Stratejisi)		
	$\beta$	S.H	p	$\beta$	S.H	p	$\beta$	S.H	p
Sabit	3,8017**	,0539	,0000	3,8615**	,0585	,0000	3,5195**	,0484	,0000
M (Algılanan Çevresel Belirsizlik-ACB)	,544**	,1461	,0003	,5193**	,0894	,0000	,4953**	,0872	,0000
X (İlişkisel Odak-IO)	-,0971	,0551	,0794	-,0452	,0673	,5021	,0070	,0524	,8944
Etkileşim Terimi (IO x ACB)	,0506	,0822	,538	,0329	,0873	,7067	,0617	,0778	,4289
R <sup>2</sup>	,193			,153			,206		
$\Delta R^2$	,0015			,0006			,0027		
F <sub>(3-199)</sub>	5,7308			13,2668			15,5125		
$\Delta F$	,3797			,1420			,6285		
p	p<0.01			p<0.01			p<0.01		
%95 Güven Aralıkları Düzeyinde	Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	-,1305			-,0669			-,0336		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,2967	,0358		-,2652	,1314		-,1910	,1238	
	Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	-,0638			-,0236			,0475		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,2006	,0729		-,1704	,1232		-,0825	,1776	

n=199; \*p< 0.05. \*\*p< 0.01.

Tablo 4.15'te görüldüğü gibi düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulguları incelendiğinde bağımsız değişken kaynak bağımlılığının ilişkisel odak (İO) boyutu ile bağımlı değişken maliyet liderliği stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model IVa ( $R^2=,193;F_{(3-199)}=5,7308;p<0,01$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Model IVa'da belirleyici değişkenler, bağımlı değişken MLS'deki varyansın %19'ünü açıklamaktadır. Yani belirleyici değişkenler MLS üzerinde orta düzeyde etkilidir.

Bu bağlamda Model IVa'da İO'nun MLS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta=-,0971;p>0.05$ ).

Ancak ACB'nin MLS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta=,544;p<0.01$ ). Yine İO\*ACB etkileşim terimi ile MLS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespiti yapılmıştır ( $\beta= ,0506; p>0.05$ ).

Öte yandan düşük ACB düzeyinde İO'daki 1 birimlik artış MLS'de -0,1305 birimlik bir azalışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde İO'daki 1 birimlik artış MLS'de -0,0638 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Ancak algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumlarda ilişkiyel odak boyutunun maliyet liderliği stratejisi üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte bu modelde etkileşim terimi, MLS'deki varyansı ek olarak sadece %0.015 düzeyinde açıklamaktadır.

ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek için BC önyükleme yöntemi kullanılmıştır. Burada düzenleyici etkiye dair %95 güven aralığı bootstrap tahminlerine bakıldığında düşük ACB düzeyinde İO'nun MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış söz konusudur ( $\beta= - ,1305;%95CI [LLCI=-,2967 \text{ ile } ULCI=,0358]$ ). Yani bu etki  $p<0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştırmadığından düzenleyici rolü oynamamaktadır. Bu durumda düşük ACB düzeyinde **H5a hipotezi reddedilmiştir.**

Buna karşın yüksek ACB düzeyinde İO'nun MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış var ( $\beta = -,0638;%95CI [(LLCI= -,2006 \text{ ile } ULCI=,0729)]$ ).

Görüldüğü gibi sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığından ACB'nin ilişkiyel odak ile MLS ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığını ileri süren **H5a hipotezi desteklenmemiştir.**

Şekil 4.2'de görüleceği üzere ACB, ilişkiyel odak ile MLS arasındaki negatif ilişki azaltmakta, ancak etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan bu hipotezin ret edildiği görülmektedir.

Bu bulgulara göre Model IVa için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y= \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{İO}) + \beta_3 (\text{İO} \times \text{ACB})$$

$$Y=3,8017 (\text{Sabit}) + ,544 (\text{ACB}) + [-0,0971 (\text{İO})] + ,0506 (\text{İO} \times \text{ACB})$$

İlişkisel odak (İO) boyutu ile bağımlı değişken farklılaştırma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model IVb ( $R^2=,153$ ;  $F_{(3,199)}=13,2668$ ;  $p<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı görünmektedir.

Bu modelde belirleyici değişkenler bağımlı değişken FS'deki varyansın %15,3'ünü açıkladığından bu değişkene orta düzeyde etki etmektedir. Değişkenlere dair bulgular incelendiğinde, Model IVb'de İO'nun FS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta=,0452$ ;  $p>0,05$ ). Ancak ACB'nin FS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=,519$ ;  $p<0,01$ ).

İO\*ACB etkileşim terimi ile FS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta=,0329$ ;  $p>0,05$ ). Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde İO'daki 1 birimlik artış FS'de -0,0669 birimlik bir azalışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde İO'daki 1 birimlik artış FS'de -0,0236 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Ancak algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumlarda ilişkisel odak boyutu farklılaştırma stratejisi üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Son olarak modelde etkileşim terimi, FS'deki varyansı sadece ek olarak %0.06 düzeyinde açıklamaktadır.

Yine ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek için BC önyükleme yönteminin %95 güven aralığı bootstrap tahminleri incelendiğinde düşük ACB düzeyinde İO'nun FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış söz konusudur ( $\beta =-,0669$ ; %95 CI [(LLCI= -,2652 ile ULCI=,1314])).

Yani bu etki  $p<0,05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığından dolayı düzenleyici etkiye sahip değildir. Yani düşük ACB düzeyinde **H6a hipotezi reddedilmiştir.**

Ancak yüksek ACB düzeyinde İO'nun FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış var ( $\beta=-,0236$ ; %95CI[LLCI=-,1704;ULCI=,1232]). Görüldüğü gibi sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığından ACB'nin ilişkisel odak ile FS ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığını ileri süren **H6a hipotezi desteklenmemiştir.**

Şekil 4.2’de de görüleceği üzere ACB, ilişkisel odak ile FS arasındaki negatif ilişki azaltmakta, ancak etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan bu hipotezin ret edildiği görülmektedir.

Yukarıdaki bulgulara göre Model IVb için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{İO}) + \beta_3 (\text{İO} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,8615 (\text{Sabit}) + ,519 (\text{ACB}) + [-0,0452 (\text{İO})] + ,0329 (\text{İO} \times \text{ACB})$$

Öte yandan ilişkisel odak (İO) boyutu ile bağımlı değişken odaklanma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model IVc’nin de istatistiki açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R^2 = ,206$ ;  $F_{(3,199)} = 15,5125$ ;  $p < 0,01$ ). Bu modelde ise belirleyici değişkenler bağımlı değişken OS’deki varyansı %20,6 civarında açıklamaktadır. Bu durumda belirleyici değişkenler odaklanma stratejisi üzerinde orta düzeyde etkilidir.

Araştırma bulgularına göre, Model IVc’de İO’nun OS üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta = ,007$ ;  $p > 0,05$ ). Ancak ACB’nin OS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = ,495$ ;  $p < 0,01$ ). Ancak İO\*ACB etkileşim terimi ile OS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta = ,0617$ ;  $p > 0,05$ ). Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde İO’daki 1 birimlik artış OS’de -0,0336 birimlik bir azalışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde İO’daki 1 birimlik artış OS’de 0,0475 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Algılanan çevresel belirsizliğin düşük olduğu durumda ilişkisel odak boyutu odaklanma stratejisi üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir.

Buna karşılık algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumda ilişkisel odak boyutu odaklanma stratejisine pozitif ama anlamlı olmayan bir şekilde etki etmektedir. Modelde etkileşim terimi, OS’deki varyansın ilave olarak %0,27 düzeyinde açıklamaktadır. İO ile OS

ilişkisinde ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek için BC önyükleme yönteminin %95 güven aralığı bootstrap tahminlerine bakıldığında düşük ACB düzeyinde İO'nun OS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış söz konusudur ( $\beta = -.0336$ ; %95 CI [(LLCI= -.2652 ile ULCI=,1314]).

Dolayısıyla bu etki  $p < 0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştırmadığı için düzenleyici rol oynamamaktadır. Yani düşük ACB düzeyinde **H7a hipotezi reddedilmiştir.**

Benzer şekilde yüksek ACB düzeyinde İO'nun OS üzerindeki etkisinde de anlamlı olmayan bir azalış var ( $\beta = .0475$ ; %95 CI [LLCI= -.1704; ULCI= ,1232]). Görüldüğü gibi alt ve üst sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsıyor. Bu yüzden ACB'nin ilişki odak ile OS ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığını ileri süren **H7a hipotezi desteklenmemiştir.**

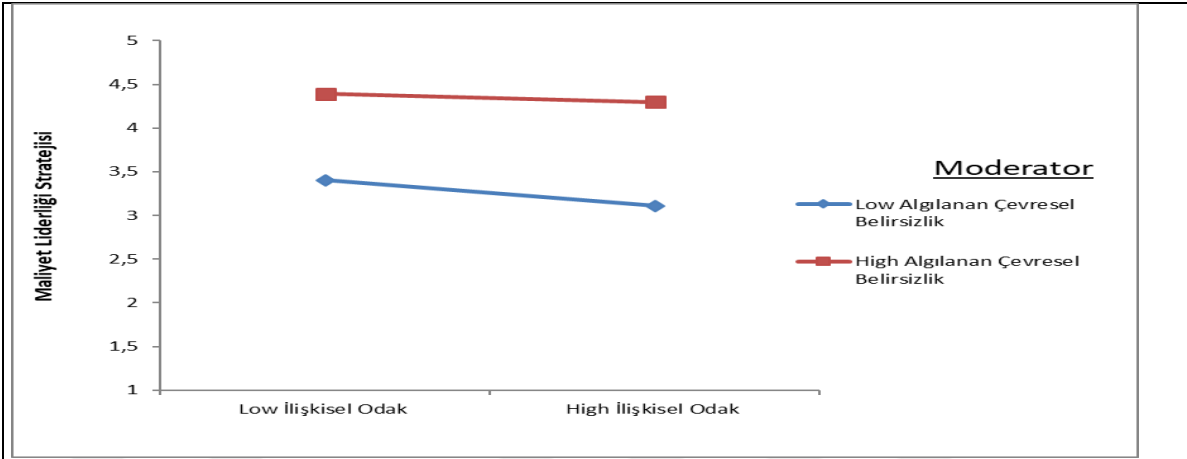
Şekil 4.2'deki OS grafiğine bakılırsa, ACB, İO ile OS arasındaki pozitif ilişki güçlendirmekte, fakat etkileşim teriminin etki katsayısı anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan hipotez reddedilmiştir.

Bu bulgular dikkate alınırsa Model IVc için regresyon denklemi şu şekildedir:

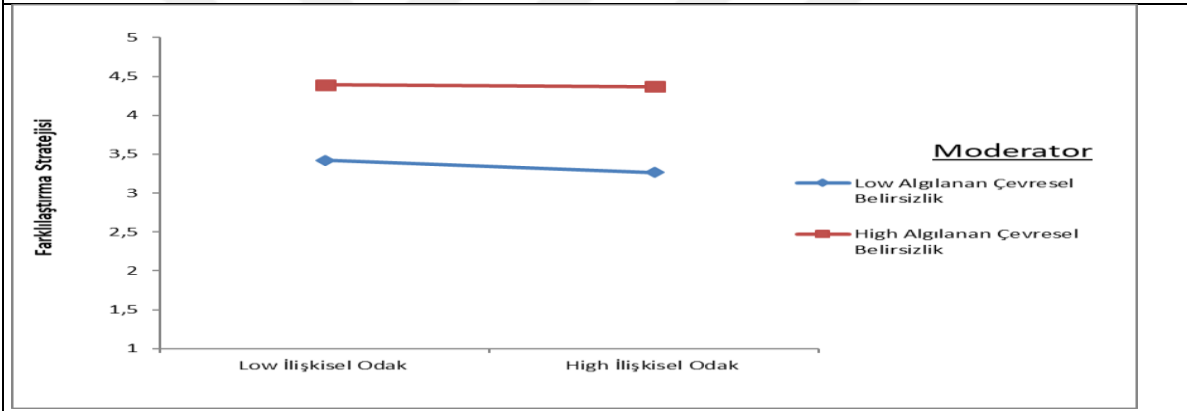
$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{İO}) + \beta_3 (\text{İO} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,5195 (\text{Sabit}) + ,495 (\text{ACB}) + 0,007 (\text{İO}) + ,0617 (\text{İO} \times \text{ACB})$$

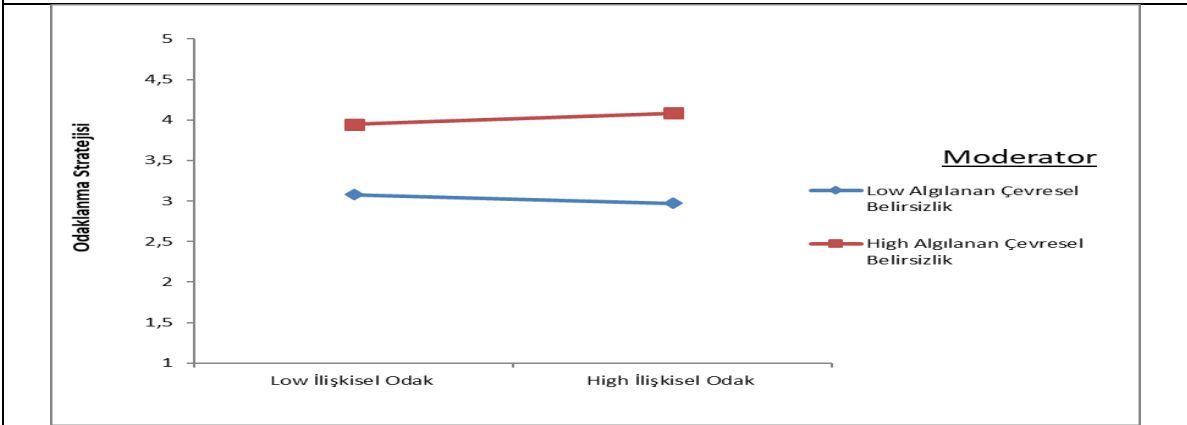
Algılanan çevresel belirsizliğin ilişki odak ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolü aşağıda Şekil 4.2'de gösterilmiştir.



Algılanan çevresel belirsizlik, ilişkisel odak ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki negatif ilişkiyi azaltmaktadır.



Algılanan çevresel belirsizlik, ilişkisel odak ile farklılaştırma stratejisi arasındaki negatif ilişkiyi azaltmaktadır.



Algılanan çevresel belirsizlik, ilişkisel odak ile odaklanma stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.

**Şekil 4.2:Algılanan Çevresel Belirsizliğin İlişkisel Odak İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerde Düzenleyici Rolü**

### ***Güç Kullanımı ile Rekabet Stratejileri İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi***

Bu çalışmada, düzenleyici değişken algılanan çevresel belirsizlik açısından kaynak bağımlılığının güç kullanımı boyutunun rekabet stratejileri üzerine etkisi ile ilgili araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes'in (2017) Process Makrosundan yararlanılarak düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4.13).

**Tablo 4-15: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Güç Kullanımı Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri**

Model V Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Y (Maliyet Liderliği Stratejisi)			Y(Farklılaştırma Stratejisi)			Y(Odaklanma Stratejisi)		
	$\beta$	S.H	p	$\beta$	S.H	p	$\beta$	S.H	p
Sabit	3,8131**	,0580	,0000	3,8647**	,0569	,0000	3,5242**	,0470	,0000
M (Algılanan Çevresel Belirsizlik-ACB)	,562**	,1593	,0005	,5010**	,0900	,0000	,4932**	,0892	,0000
X (Güç Kullanım-İO)	-,087	,0700	,2132	,0857	,0767	,2650	,0747	,0700	,2874
Etkileşim Terimi (GK x ACB)	-,088	,1428	,5377	,0024	,1354	,9857	,0241	,1357	,8591
R <sup>2</sup>	,189			,156			,209		
$\Delta R^2$	,0033			,0000			,0003		
F <sub>(3-199)</sub>	6,1227			12,3052			13,9809		
$\Delta F$	,3811			,0003			,0316		
p	p<0.01			p<0.01			p<0.01		
%95 Güven Aralıkları Düzeyinde	Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	-,0295			,0841			,0588		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,2762	,2172		-,1908	,3591		-,2149	,3326	
	Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	-,1454			,0873			,0905		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,3594	,0686		-,0909	,2655		-,0680	,2491	

n=199; \*p<0.05. \*\*p<0.01n



Tablo 4.16’da görüldüğü gibi düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulguları incelendiğinde bağımsız değişken kaynak bağımlılığının güç kullanımı (GK) boyutu ile bağımlı değişken maliyet liderliği stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model Va ( $R^2=,189;F_{(3,199)}=6,1227;p<0,01$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Model Vb’de belirleyici değişkenler, bağımlı değişken MLS’deki varyansın %18’ini açıklamaktadır. Yani belirleyici değişkenler MLS üzerinde orta düzeyde etkilidir. Bu bağlamda Model Va’da GK’nın, MLS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta=-,0087; p>0.05$ ). Ancak ACB’nin MLS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta=,562; p< 0.01$ ).

Yine GK\*ACB etkileşim terimi ile MLS arasında negatif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespiti yapılmıştır ( $\beta= -,088; p>0.05$ ). Öte yandan düşük ACB düzeyinde GK’daki 1 birimlik artış MLS’de  $-,0295$  birimlik bir azalışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde GK’daki 1 birimlik artış MLS’de  $-,1454$  birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Ancak algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumlarda güç kullanımı boyutunun maliyet liderliği stratejisi üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte bu modelde etkileşim terimi, MLS’deki varyansı ek olarak sadece % 0.033 düzeyinde açıklamaktadır.

Ayrıca ACB’nin düzenleyici etkisini test etmeye yönelik BC önyükleme yönteminin %95 güven aralığı bootstrap tahminleri incelendiğinde düşük ACB düzeyinde GK’nın MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış söz konusudur ( $\beta= -,0295; \%95CI[LLCI=-,2762;ULCI=,2172]$ ). Ama bu etki  $p<0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştırmadığı için düzenleyici etkiye sahip değildir. Dolayısıyla düşük ACB düzeyinde **H5b hipotezi reddedilmiştir.**

Buna karşın yüksek ACB düzeyinde GK’nın MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış bulunmaktadır ( $\beta=-,1454; \%95CI[LLCI=-,3594;ULCI=,0686]$ ). Bu durumda sınır değerleri 0(Sıfır)’ı kapsadığından ACB’nin GK ile MLS ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığını ileri süren **H5b hipotezi reddedilmiştir.**

Şekil 4.3’de de görüleceği üzere ACB, GK ile MLS arasındaki negatif ilişki azaltmakta, ancak etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan bu hipotezin ret edildiği görülmektedir.

Bu bulgulara göre Model Va için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{GK}) + \beta_3 (\text{GK} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,8131 (\text{Sabit}) + ,562 (\text{ACB}) + [-0,087 (\text{GK})] + ,0024 (\text{GK} \times \text{ACB})$$

Güç kullanımı (GK) boyutu ile bağımlı değişken farklılaştırma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model Vb ( $R^2 = ,156$ ;  $F_{(3-199)} = 12,3052$ ;  $p < 0,05$ ) de istatistiksel olarak anlamlı görünmektedir.

Bu modelde belirleyici değişkenler bağımlı değişken FS’deki varyansın %15,6’sını açıkladığından bu değişkene orta düzeyde etki etmektedir. Değişkenlere dair bulgular incelendiğinde, Model Vb’de GK’nın FS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta = ,0857$ ;  $p > 0,05$ ). Ancak ACB’nin FS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = ,510$ ;  $p < 0,01$ ). Ancak GK\*ACB etkileşim terimi ile FS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta = ,0024$ ;  $p > 0,05$ ).

Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde GK’daki 1 birimlik artış FS’de 0,0841 birimlik bir artışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde GK’daki 1 birimlik artış FS’de 0,0873 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ancak algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumlarda güç kullanımı boyutunun farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Son olarak modelde etkileşim terimi, FS’deki varyansı sadece ek olarak %0.00 düzeyinde açıklamaktadır.

Bununla birlikte ACB’nin düzenleyici etkisini test etmek için BC önyükleme yönteminin %95 güven aralığı bootstrap tahminlerine göre düşük ABC düzeyinde GK’nın FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış söz konusudur ( $\beta = ,0841$ ; %95CI[LLCI=-,1908;ULCI=,359]).

Yani bu ilişkide ACB'nin etkisi  $p < 0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştırmadığı için düzenleyici etkiye sahip değildir. Bu durumda düşük ACB düzeyinde **H6b hipotezi reddedilmiştir.**

Benzer şekilde yüksek ACB düzeyinde GK'nın FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış var ( $\beta = ,0873$ ; %95 CI [LLCI= -,0909; ULCI= ,255]). Sınır değerleri de 0(Sıfır)'ı kapsadığından ACB'nin GK ile FS ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu ileri sürülerek **H6b hipotezi reddedilmiştir.**

Şekil 4.3'de de görüleceği üzere ACB, Güç kullanımı ile FS arasındaki negatif ilişki azaltmakta, ancak etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan bu hipotezin ret edildiği görülmektedir.

Yukarıdaki bulgulara göre Model Vb için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{GK}) + \beta_3 (\text{GK} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,8647 (\text{Sabit}) + ,5010 (\text{ACB}) + ,0857 (\text{GK}) + ,0329 (\text{GK} \times \text{ACB})$$

Öte yandan güç kullanımı (GK) boyutu ile bağımlı değişken odaklanma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model Vc'nin de istatistiki açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R^2 = ,209$ ;  $F_{(3, 199)} = 13,9809$ ;  $p < 0,01$ ). Bu modelde ise belirleyici değişkenler bağımlı değişken OS'deki varyansı %20,9 civarında açıklamaktadır. Bu durumda belirleyici değişkenler odaklanma stratejisi üzerinde orta düzeyde etkilidir.

Araştırma bulgularına göre, Model Vc'de GK'nın OS üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta = ,0747$ ;  $p > 0.05$ ). Ancak ACB'nin OS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = ,4932$ ;  $p < 0.01$ ). Ancak GK\*ACB etkileşim terimi ile OS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta = ,0241$ ;  $p > 0.05$ ). Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde GK'daki 1 birimlik artış OS'de 0,0588 birimlik bir artışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde GK'daki 1 birimlik artış OS'de 0,0905 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Algılanan çevresel belirsizliğin düşük olduğu durumda güç kullanımı boyutu odaklanma stratejisi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir.

Buna karşılık algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumda güç kullanım boyutu odaklanma stratejisine pozitif ama anlamlı olmayan bir şekilde etki etmektedir. Modelde etkileşim terimi, OS'deki varyansın ilave olarak %0.003 düzeyinde açıklamaktadır.

GK ile OS ilişkisinde ACB'nin düzenleyici rolünü test etmek için yapılan BC önyükleme yöntemi analizinin %95 güven aralığı bootstrap tahminlerine göre düşük ACB düzeyinde GK'nın OS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış söz konusudur ( $\beta = ,0588; \%95CI[LLCI = -,2149; ULCI = ,3326]$ ).

Dolayısıyla bu etkiye dair alt ve üst sınır değerleri  $p < 0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığı için düzenleyici rol oynamamaktadır. Yani düşük ACB düzeyinde **H7b hipotezi reddedilmiştir.**

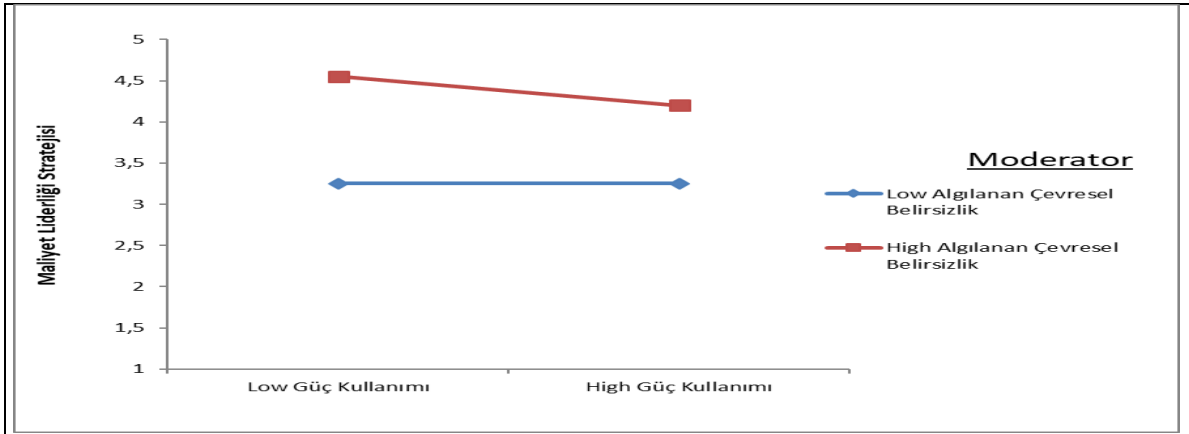
Buna karşılık yüksek ACB düzeyinde GK'nın OS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış mevcuttur ( $\beta = ,0905; \%95CI[LLCI = -,0680; ULCI = ,2491]$ ). Alt ve üst sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığından ACB'nin GK ile OS ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu belirten **H7b hipotezi desteklenmemiştir.**

Şekil 4.3'deki OS grafiğine bakılırsa, ACB, GK ile OS arasındaki pozitif ilişki güçlendirmekte, fakat etkileşim teriminin etki katsayısı anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan hipotez reddedilmiştir.

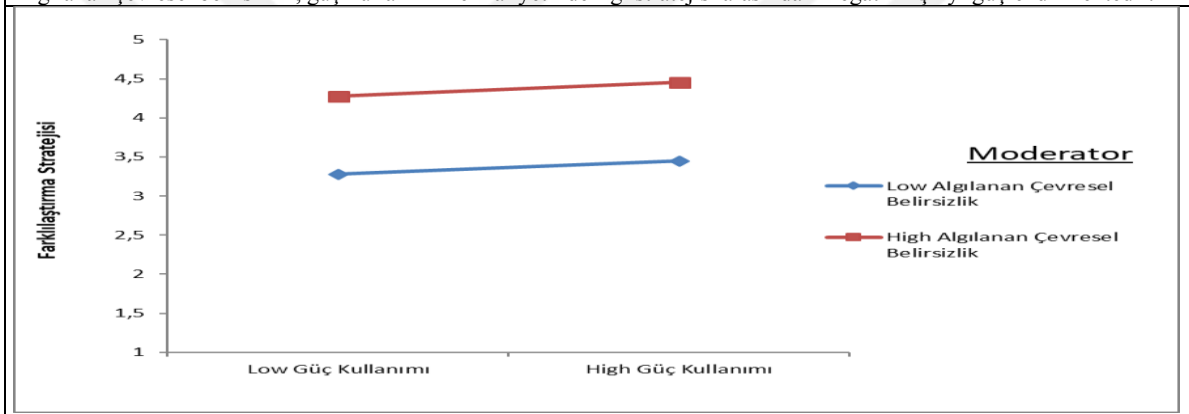
Bu bulgular dikkate alınırca Model Vc için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{GK}) + \beta_3 (\text{GK} \times \text{ACB})$$

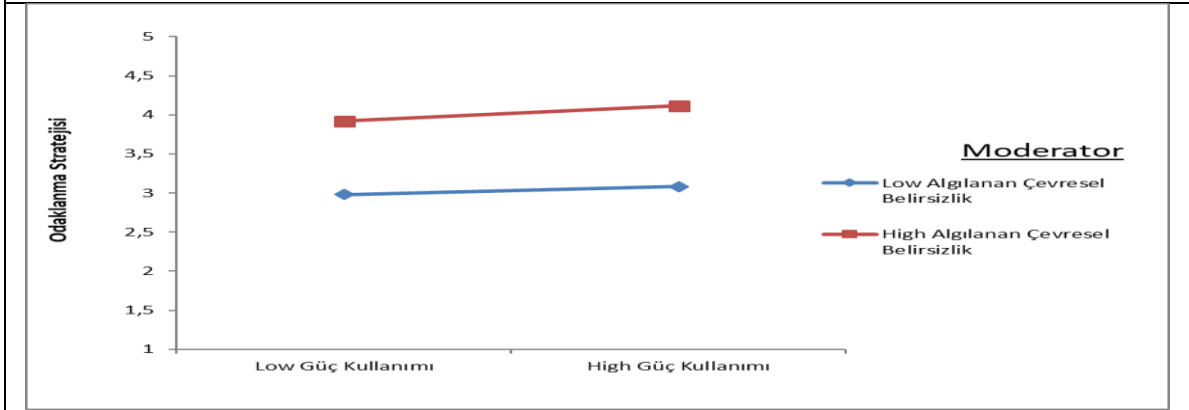
$$Y = 3,5242 (\text{Sabit}) + ,4932 (\text{ACB}) + 0,0747 (\text{GK}) + ,0241 (\text{GK} \times \text{ACB})$$



Algılanan çevresel belirsizlik, güç kullanımı ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki negatif ilişkiyi güçlendirmektedir.



Algılanan çevresel belirsizlik, güç kullanımı ile farklılaştırma stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.



Algılanan çevresel belirsizlik, güç kullanımı ile odaklanma stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.

**Şekil 4.3:Algılanan Çevresel Belirsizliğin Güç Kullanımı İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerde Düzenleyici Rolü**

### ***Rol bütünlüğü ile Rekabet Stratejileri İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi***

Bu çalışmada, düzenleyici değişken algılanan çevresel belirsizlik açısından kaynak bağımlılığının rol bütünlüğü boyutunun rekabet stratejileri üzerine etkisi ile ilgili araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes'in (2017) Process Makrosundan yararlanılarak düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4.17).

**Tablo 4- 16: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Rol Bütünlüğü Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri**

Model VI Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Y (Maliyet Liderliği Stratejisi)			Y(Farklılaştırma Stratejisi)			Y(Odaklanma Stratejisi)		
	$\beta$	S.H	R	$\beta$	S.H	R	$\beta$	S.H	R
Sabit	3,8336**	,0649	,0000	3,8662**	,0598	,0000	3,5205**	,0508	,0000
M (Algılanan Çevresel Belirsizlik-ACB)	,577**	,1631	,0005	,515**	,0879	,0000	,5021**	,0900	,0000
X (Rol Bütünlüğü-RB)	-,070	,0858	,4124	,0031	,0893	,9721	,0094	,0845	,9113
Etkileşim Terimi (RB x ACB)	-,205	,1669	,2202	-,0104	,1257	,9338	,0416	,1262	,7418
R <sup>2</sup>	,195			,150			,204		
$\Delta R^2$	,0102			,0000			,0005		
F <sub>(3,199)</sub>	6,6578			13,1076			14,6615		
$\Delta F$	1,5129			,0003			,1089		
R	p<0.01			p<0.01			p<0.01		
%95 Güven Aralıkları Düzeyinde	Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	,0644			,0100			-,0180		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,1915	,3204		-,2752	,2952		-,2740	,2381	
	Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	-,2055			,0873			,0368		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,4978	,0868		-,1877	,1803		-,1719	,2455	

n=199; \*p< 0.05. \*\*p< 0.01

Tablo 4.17'de görüldüğü gibi düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulguları incelendiğinde bağımsız değişken kaynak bağımlılığının rol bütünlüğü (RB) boyutu ile bağımlı değişken maliyet liderliği stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model VIa (R<sup>2</sup>=,195;F<sub>(3,199)</sub>=6,6578; p<0,01) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Model VIa'da belirleyici değişkenler, bağımlı değişken MLS'deki

varyansın %19,5'ini açıklamaktadır. Yani belirleyici değişkenler MLS üzerinde orta düzeyde etkilidir.

Bu bağlamda Model VIa'da RB'nin MLS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta=-,070$ ;  $p>0.05$ ). Ancak ACB'nin MLS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta=,577$ ;  $p<0.01$ ). Yine RB\*ACB etkileşim terimi ile MLS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespiti yapılmıştır ( $\beta= -,205$ ;  $p>0.05$ ).

Öte yandan düşük ACB düzeyinde RB'deki 1 birimlik artış MLS'de 0,0644 birimlik bir artışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde RB'deki 1 birimlik artış MLS'de -0,2055 birimlik bir azalışa neden olmaktadır.

Ancak algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumlarda rol bütünlüğü boyutunun maliyet liderliği stratejisi üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte bu modelde etkileşim terimi, MLS'deki varyansı ek olarak sadece %0.01 düzeyinde açıklamaktadır.

ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek için yapılan BC önyükleme yöntemi %95 güven aralığı bootstrap tahminlerine bakıldığında düşük ACB düzeyinde RB'nün MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış olduğu gözlenir ( $\beta= ,0644$ ; %95CI[LLCI= ,4115 ile ULCI=,3204]). Dolayısıyla bu etkiye dair alt ve üst sınırlar  $p<0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştırmadığı için düzenleyici rolü oynamamaktadır. Yani düşük ACB düzeyinde **H5c hipotezi desteklenmemiştir.**

Aynı şekilde yüksek ACB düzeyinde RB'nün MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış var ( $\beta = -,2055$ ; %95CI[LLCI= -,4978;ULCI= ,0868]). Burada sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığı için ACB'nin RB ile MLS ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu ileri süren **H5c hipotezi reddedilmiştir.**

Şekil 4.4’de görüleceği üzere ACB, rol bütünlüğü ile MLS arasındaki negatif ilişki azaltmakta, ancak etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan bu hipotezin ret edildiği görülmektedir.

Bu bulgulara göre Model VIa için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{RB}) + \beta_3 (\text{RB} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,8336 (\text{Sabit}) + ,577 (\text{ACB}) + [-0,070 (\text{RB})] + [-0,205(\text{RB} \times \text{ACB})]$$

Rol bütünlüğü (RB) boyutu ile bağımlı değişken farklılaştırma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model VIb ( $R^2=,150$ ;  $F_{(3-199)}=13,1076$ ;  $p<0,05$ ) de istatistiksel olarak anlamlı görünmektedir. Bu modelde belirleyici değişkenler bağımlı değişken FS’deki varyansın %15,0’ını açıkladığından bu değişkene orta düzeyde etki etmektedir. Değişkenlere dair bulgular incelendiğinde, Model VIb’de RB’nin FS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta=0,031$ ;  $p>0,05$ ).

Ancak ACB’nin FS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=,515$ ;  $p<0,01$ ). Ancak RB\*ACB etkileşim terimi ile FS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta=-,0104$ ;  $p>0,05$ ). Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde RB’deki 1 birimlik artış FS’de 0,0100 birimlik bir artışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde RB’deki 1 birimlik artış FS’de 0,0873 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ancak algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumlarda rol bütünlüğü boyutu farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Son olarak modelde etkileşim terimi, FS’deki varyansı sadece ek olarak %0,00 düzeyinde açıklamaktadır.

Öte yandan ACB’nin düzenleyici etkisini test etmek üzere yapılan BC önyükleme yönteminin %95 güven aralığı bootstrap tahminleri incelendiğinde düşük ACB düzeyinde RB’nün FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış söz konusudur ( $\beta=,0100$ ; %95CI[LLCI= -,2752;ULCI=,2952]). Yani ACB’nin bu ilişkide etkisi  $p<0,05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığı için düzenleyici etkiye sahip değildir. Bu yüzden düşük ACB düzeyinde **H6c hipotezi kabul edilmemiştir.**



Benzer şekilde yüksek ACB düzeyinde RB'nın FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış var ( $\beta=,0873$ ; %95CI[LLCI=-,1877;ULCI=,1803]). Sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığı için ACB'nin RB ile FS ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu ileri süren **H6c hipotezi desteklenmemiştir.**

Şekil 4.4'deki farklılaştırma strateji grafiğinde görüleceği üzere ACB, rol bütünlüğü ile FS arasındaki negatif ilişki azaltmakta, fakat etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu için hipotez desteklenmemiştir.

Yukarıdaki bulgulara göre Model VIb için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{RB}) + \beta_3 (\text{RB} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,8662 (\text{Sabit}) + ,515 (\text{ACB}) + [-0,0031 (\text{RB})] + [-0,0104(\text{RB} \times \text{ACB})].$$

Öte yandan rol bütünlüğü (RB) boyutu ile bağımlı değişken odaklanma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model Ic'nin de istatistiki açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R^2=,204$ ;  $F_{(3, 199)}=14,6615$ ;  $p<0,01$ ). Bu modelde ise belirleyici değişkenler bağımlı değişken OS'deki varyansı %20,4 civarında açıklamaktadır. Bu durumda belirleyici değişkenler odaklanma stratejisi üzerinde orta düzeyde etkilidir.

Araştırma bulgularına göre, Model VIc'de RB'nün OS üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta=,0094$ ;  $p>0,05$ ). Ancak ACB'nin OS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta= ,5021$ ;  $p<0,01$ ). Ancak RB\*ACB etkileşim terimi ile OS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta=,0416$ ;  $p>0,05$ ).

Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde RB'deki 1 birimlik artış OS'de -,0180 birimlik bir azalışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde RB'deki 1 birimlik artış OS'de 0,0368 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Algılanan çevresel belirsizliğin düşük olduğu durumda rol bütünlüğü boyutu odaklanma stratejisi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Buna karşılık algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumda rol bütünlüğü boyutu odaklanma stratejisine pozitif ama anlamlı olmayan bir şekilde etki etmektedir. Modelde etkileşim terimi, OS'deki varyansın ilave olarak %0,05 düzeyinde açıklamaktadır.

Rol Bütünlüğü ile OS ilişkisinde ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek için yapılan BC önyükleme yöntemi analizinin %95 güven aralığı bootstrap tahminlerine göre düşük ACB düzeyinde RB'nin OS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış mevcuttur ( $\beta = -.0180$ ; %95CI[LLCI= -,2740;ULCI=,2381]).

Bu yüzden ACB'nin bu etkisine dair alt ve üst sınır değerleri  $p < 0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştırmadığından düzenleyici rol oynamamaktadır. Böylece düşük ACB düzeyinde **H7c hipotezi reddedilmiştir**. Ancak yüksek ACB düzeyinde RB'nün OS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış olduğu ortadadır ( $\beta = .0368$ ; %95CI[LLCI= -,1719;ULCI= ,2455]). Güven aralıklarının alt ve üst sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığı için ACB'nin RB ile OS ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu savunan **H7c hipotezi desteklenmemiştir**.

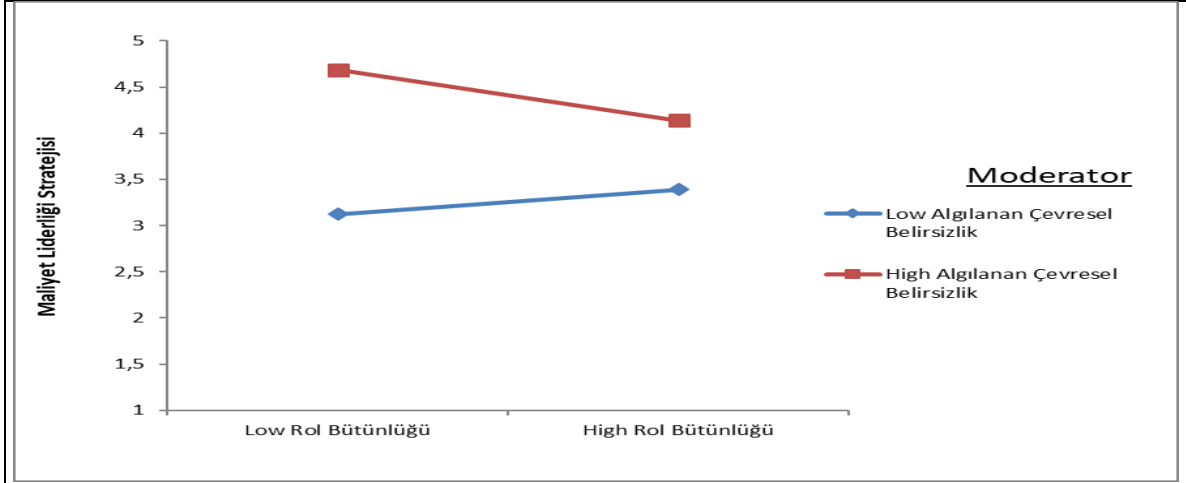
Şekil 4.4'deki OS grafiğine bakılırsa, ACB, RB ile OS arasındaki pozitif ilişki güçlendirmekte, fakat etkileşim teriminin etki katsayısı anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan hipotez reddedilmiştir.

Bu bulgular dikkate alınır Model VIc için regresyon denklemi şu şekildedir:

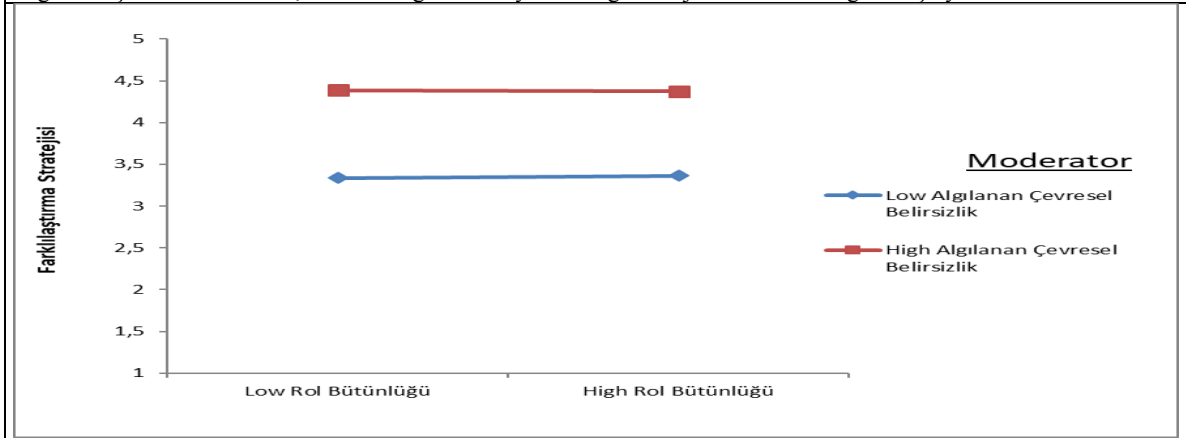
$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{RB}) + \beta_3 (\text{RB} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,5205 (\text{Sabit}) + ,521 (\text{ACB}) + 0,0094 (\text{RB}) + ,0416 (\text{RB} \times \text{ACB})$$

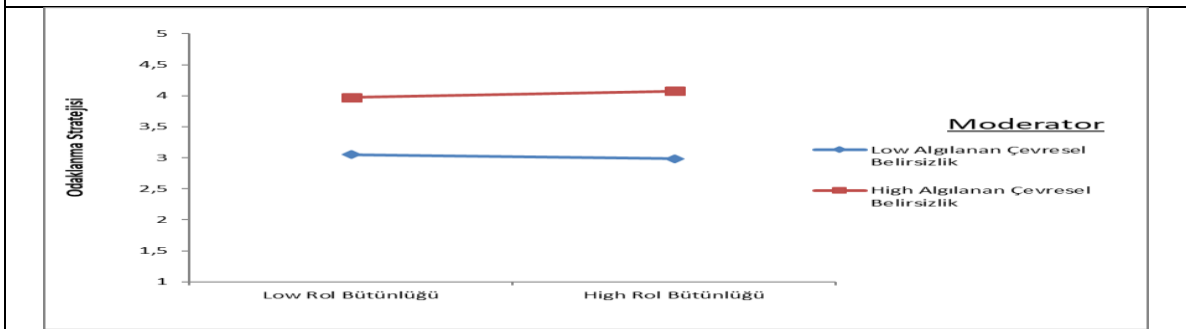
Algılanan çevresel belirsizliğin rol bütünlüğü ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolü aşağıda Şekil 4.4'de gösterilmiştir.



Algılanan çevresel belirsizlik, rol bütünlüğü ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki negatif ilişkiyi azaltmaktadır.



Algılanan çevresel belirsizlik, rol bütünlüğü ile farklılaştırma stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi azaltmaktadır.



Algılanan çevresel belirsizlik, rol bütünlüğü ile odaklanma stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.

**Şekil 4.4:Algılanan Çevresel Belirsizliğin Rol Bütünlüğü İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerdeki Düzenleyici Rolü**

### ***Karşılıklı Olma ile Rekabet Stratejileri İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi***

Bu çalışmada, düzenleyici değişken algılanan çevresel belirsizlik açısından kaynak bağımlılığının karşılıklı olma boyutunun rekabet stratejileri üzerine etkisi ile ilgili araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes'in (2017) Process Makrosundan yararlanılarak düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4.18).

**Tablo 4- 17: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Karşılıklı Olma Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri**

Model VII Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Y (Maliyet Liderliği Stratejisi)			Y (Farklaştırma Stratejisi)			Y (Odaklanma Stratejisi)		
	$\beta$	S.H	p	$\beta$	S.H	p	$\beta$	S.H	p
Sabit	3,7944**	,0499	,0000	3,8589**	,0582	,0000	3,5208**	,0480	,0000
M(Algılanan Çevresel Belirsizlik -ACB)	,503**	,1272	,0001	,4881**	,0947	,0000	,4905**	,0915	,0000
X (Karşılıklı Olma-KO)	-,019	,0841	,8206	,0817	,1059	,4410	,0449	,0817	,5833
Etkileşim Terimi (KO x ACB)	,1912	,1630	,2421	,0910	,1257	,4698	,0780	,1160	,5022
R <sup>2</sup>	,192			,158			,208		
$\Delta R^2$	,0126			,0026			,0026		
F <sub>(3-199)</sub>	5,4681			14,0823			17,7230		
$\Delta F$	1,3763			,5245			,4520		
p	p<0,01			p<0,01			p<0,01		
%95 Güven Aralıkları Düzeyinde	Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	-,1305			,0219			-,0064		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,3906	,1009		-,2678	,3115		-,2332	,2205	
	Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	-,1448			,1416			,0962		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,1832	,3964		-,0958	,3790		-,1176	,3099	

n=199; \*p<0.05 \*\*p<0.01

Tablo 4.18'de görüldüğü gibi düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulguları incelendiğinde bağımsız değişken kaynak bağımlılığının karşılıklı olma (KO) boyutu ile bağımlı değişken maliyet liderliği stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model VIIa (R<sup>2</sup>=,192;F<sub>(3,199)</sub>=5,4681;p<0,01) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Model VIIa'da belirleyici değişkenler, bağımlı değişken MLS'deki varyansın %19,2'sini açıklamaktadır. Yani belirleyici değişkenler MLS üzerinde orta düzeyde etkilidir. Bu bağlamda Model Ia'da KO'nun MLS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta$ = -,019; p>0.05).

Ancak ACB'nin MLS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta = ,503; p < 0.01$ ). Yine KO\*ACB etkileşim terimi ile MLS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespiti yapılmıştır ( $\beta = ,1912; p > 0.05$ ). Öte yandan düşük ACB düzeyinde KO'daki 1 birimlik artış MLS'de -0,1305 birimlik bir azalışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde KO'daki 1 birimlik artış MLS'de -,1448 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Ancak algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumlarda karşılıklı olma boyutunun maliyet liderliği stratejisi üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte bu modelde etkileşim terimi, MLS'deki varyansı ek olarak sadece %0.126 düzeyinde açıklamaktadır.

Ayrıca ACB'nin düzenleyici etkisini test etmeye yönelik BC önyükleme yönteminin %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri göz önüne alındığında; düşük ACB düzeyinde KO'nun MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış söz konusudur ( $\beta = -,1305; \%95CI [LCI = -,3906; ULCI = ,1009]$ ). Ama bu etkiye dair alt ve üst sınır değerleri  $p < 0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığından düzenleyici etkiye sahip değildir. Bu yüzden düşük ACB düzeyinde **H5d hipotezi reddedilmiştir**. Benzer biçimde yüksek ACB düzeyinde KO'nun MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış vardır ( $\beta = -,1448; \%95 CI [LLCI = -,1832; ULCI = ,3964]$ ).

Bu durumda sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığı için ACB'nin KO ile MLS ilişkisinde düzenleyici etkisi olduğunu ileri süren **H5d hipotezi reddedilmiştir**.

Şekil 4.5'de görüleceği gibi ACB, KO ile MLS arasındaki negatif ilişki azaltmakta, ancak etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan bu hipotezin ret edildiği görülmektedir.

Bu bulgulara göre Model VIIa için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{KO}) + \beta_3 (\text{KO} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,7944 (\text{Sabit}) + ,503 (\text{ACB}) + [-0,019 (\text{KO})] + ,1912 (\text{KO} \times \text{ACB})$$

Karşılıklı olma (KO) boyutu ile bağımlı değişken farklılaştırma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model VIIb ( $R^2 = ,158; F_{(3-199)} = 14,0823; p < 0,05$ ) de istatistiksel olarak anlamlı görünmektedir.

Bu modelde belirleyici değişkenler bağımlı değişken FS'deki varyansın %15,8'ini açıkladığından bu değişkene orta düzeyde etki etmektedir. Değişkenlere dair bulgular incelendiğinde, Model VII b'de KO'nun FS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta=0,0817;p>0,05$ ). Ancak ACB'nin FS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=,4881;p<0,01$ ).

Ancak KO\*ACB etkileşim terimi ile FS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta=,0910;p>0,05$ ). Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde KO'daki 1 birimlik artış FS'de 0,0219 birimlik bir artışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde KO'daki 1 birimlik artış FS'de 0,1416 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ancak algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumlarda karşılıklı olma boyutu farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Son olarak modelde etkileşim terimi, FS'deki varyansı sadece ek olarak %0.026 düzeyinde açıklamaktadır.

Bununla birlikte ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek üzere yapılan BC önyükleme yönteminin %95 güven aralığı bootstrap tahminlerine göre düşük ACB düzeyinde KO'nun FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış söz konusudur ( $\beta=,0219;%95CI[LLCI=-,2652;ULCI=,1314]$ ).

Yani ACB'nin bu ilişkide etkisi  $p<0,05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığı için düzenleyici etkiye sahip değildir. Dolayısıyla düşük ACB düzeyinde **H6d hipotezi kabul edilmemiştir.**

Benzer şekilde yüksek ACB düzeyinde KO'nun FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış mevcuttur ( $\beta=,1416;%95CI[LLCI=-,1704;ULCI=,1232]$ ). Alt ve üst sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığından ACB'nin KO ile FS ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu ileri süren **H6d hipotezi desteklenmemiştir.**

Şekil 4.5'deki farklılaştırma strateji grafiğinde görüleceği üzere ACB, karşılıklı olma ile FS arasındaki pozitif ilişki azaltmakta, fakat etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu için hipotez desteklenmemiştir.

Yukarıdaki bulgulara göre Model VIIb için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{KO}) + \beta_3 (\text{KO} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,8589 (\text{Sabit}) + ,4881(\text{ACB}) + [-,0452 (\text{KO})] + ,0910 (\text{KO} \times \text{ACB})$$

Öte yandan karşılıklı olma (KO) boyutu ile bağımlı değişken odaklanma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model VIIc'nin de istatistiki açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R^2 = ,208$ ;  $F_{(3, 199)} = 17,7230$ ;  $p < 0,01$ ). Bu modelde ise belirleyici değişkenler bağımlı değişken OS'deki varyansı %20,8 civarında açıklamaktadır. Bu durumda belirleyici değişkenler odaklanma stratejisi üzerinde orta düzeyde etkilidir.

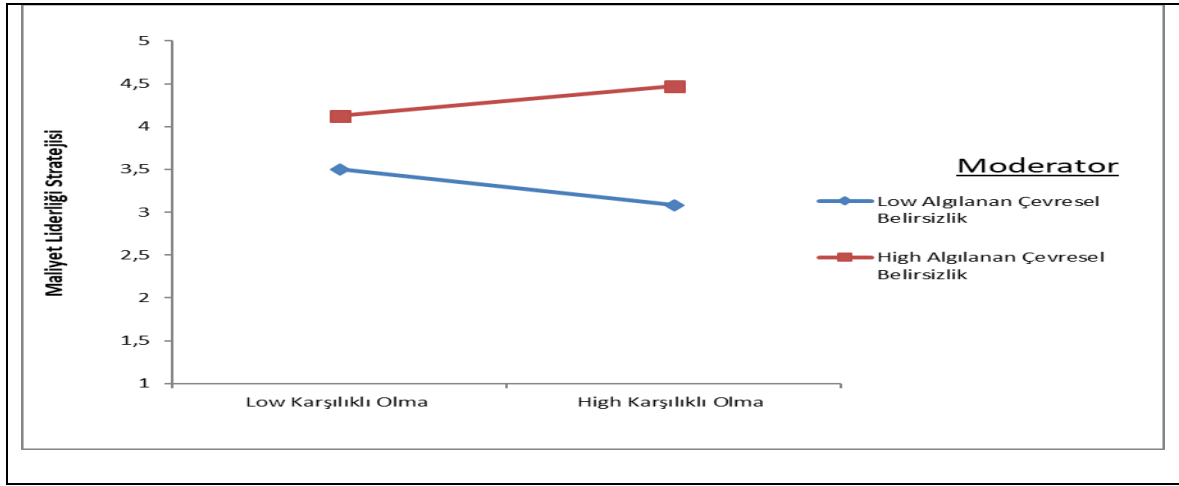
Araştırma bulgularına göre, Model VIIc'de KO'nun OS üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta = ,0449$ ;  $p > 0,05$ ). Ancak ACB'nin OS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = ,4905$ ;  $p < 0,01$ ). Ancak KO\*ACB etkileşim terimi ile OS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta = ,0780$ ;  $p > 0,05$ ).

Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde KO'daki 1 birimlik artış OS'de -,0064 birimlik bir azalışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde KO'daki 1 birimlik artış OS'de, 0,0962 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Algılanan çevresel belirsizliğin düşük olduğu durumda karşılıklı olma boyutu odaklanma stratejisi üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir.

Buna karşılık algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumda karşılıklı olma boyutu odaklanma stratejisine pozitif ama anlamlı olmayan bir şekilde etki etmektedir. Modelde etkileşim terimi, OS'deki varyansın ilave olarak %0,26 düzeyinde açıklamaktadır.

Yine KO ile OS ilişkisinde ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek amacıyla yapılan BC önyükleme yöntemi analizinin %95 güven aralığı bootstrap tahminleri analiz edildiğinde düşük ACB düzeyinde KO'nun OS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış söz konusudur ( $\beta = -,0064$ ; %95CI[LLCI = -,2332; ULCI = ,2205]). Bu nedenle ACB'nin bu



etkisine dair alt ve üst sınır değerleri  $p < 0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığı için düzenleyici rol oynamamaktadır. Böylece düşük ACB düzeyinde **H7d hipotezi reddedilmiştir.**

Fakat yüksek ACB düzeyinde KO'nun OS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış görülür ( $\beta = ,0962$ ; %95CI[LLCI=-,1176;ULCI=,3099]). Güven aralıklarının alt ve üst sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığı için ACB'nin KO ile OS ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu ileri süren **H7d hipotezi reddedilmiştir.**

Zaten Şekil 4.5'deki OS grafiğine bakılırsa, ACB, KO ile OS arasındaki pozitif ilişki güçlendirmekte, fakat etkileşim teriminin etki katsayısı anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan hipotez reddedilmiştir.

Bu bulgular dikkate alınırsa Model VIIc için regresyon denklemi şu şekildedir:

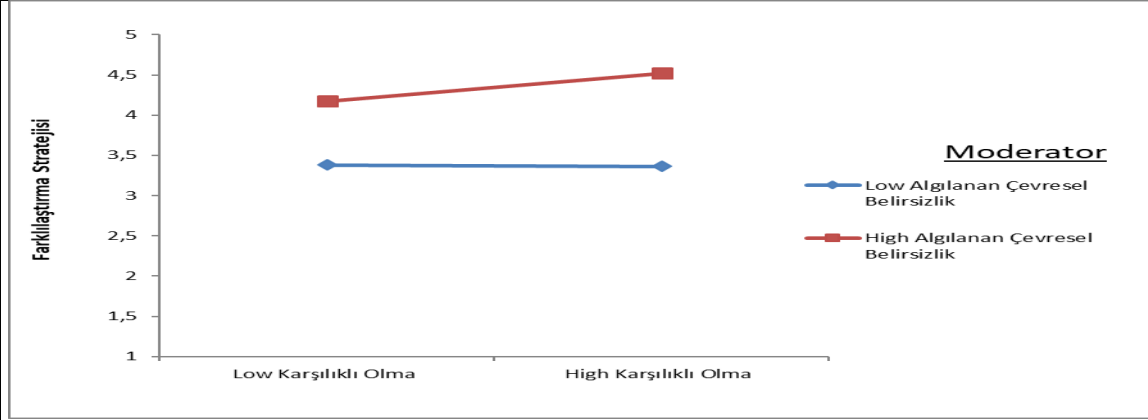
$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{KO}) + \beta_3 (\text{KO} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,5195 (\text{Sabit}) + ,495 (\text{ACB}) + 0,007 (\text{KO}) + ,0617 (\text{KO} \times \text{ACB})$$

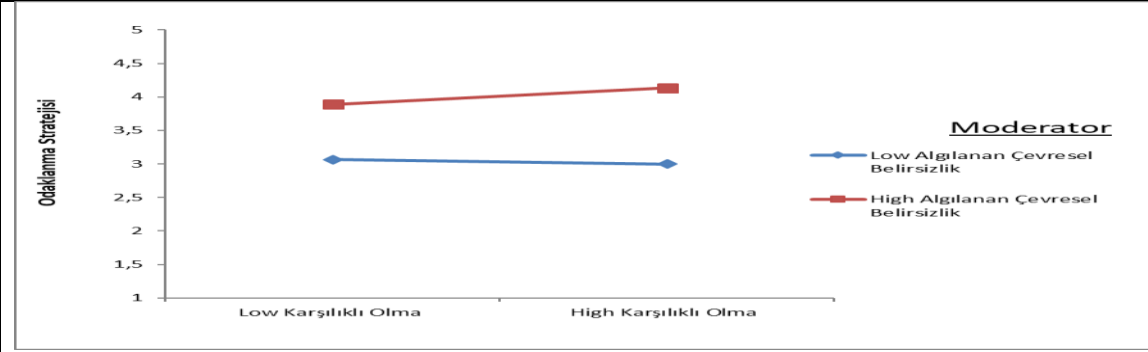
Algılanan çevresel belirsizliğin karşılıklı olma ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolü aşağıda Şekil 4.5'de gösterilmiştir.



Algılanan çevresel belirsizlik, karşılıklı olma ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki negatif ilişkiyi azaltmaktadır.



Algılanan çevresel belirsizlik, karşılıklı olma ile farklılaştırma stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.



Algılanan çevresel belirsizlik, karşılıklı olma ile odaklanma stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.

**Şekil 4.5:Algılanan Çevresel Belirsizliğin Karşılıklı Olma İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerdeki Düzenleyici Rolü**

### ***Esneklik İle Rekabet Stratejileri İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi***

Kaynak bağımlılığının esneklik boyutunun rekabet stratejileri üzerine etkisi ile ilgili araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes'in (2017) Process Makrosundan yararlanılarak düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4.19).

**Tablo 4- 18: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Esneklik Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri**

Model VIII Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Y (Maliyet Liderliği Stratejisi)			Y(Farklılaştırma Stratejisi)			Y(Odaklanma Stratejisi)		
	$\beta$	S.H	p	$\beta$	S.H	p	$\beta$	S.H	p
Sabit	3,8183**	,0595	,0000	3,8617**	,0595	,0000	3,5048**	,0490	,0000
M (Algılanan Çevresel Belirsizlik-ACB)	,6095**	,1642	,0003	,6212**	,0943	,0000	,5499**	,0926	,0000

Tablo 4.19'daki düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulgularına göre bağımsız değişken kaynak bağımlılığının boyutlarından esneklik (ES) ile bağımlı değişken olan maliyet liderliği stratejisi (MLS) ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model VIIIa ( $R^2=,205$ ;  $F_{(3-199)}= 5,3158$ ;  $p < 0,01$ ) istatistiksel açıdan anlamlı görünmektedir. Modelde belirleyici değişkenler, bağımlı değişken olan MLS'deki varyansın %20.5'ini açıklamaktadır. Bu durumda belirleyici değişkenler MLS'ye orta düzeyde etki etmektedir.

Model VIIIa'da ES'nin MLS üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur ( $\beta = ,0953$ ;  $p > 0.05$ ). Buna karşın ACB'nin MLS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta = ,609$ ;  $p < 0.01$ ). Ayrıca ES\*ACB etkileşim teriminin MLS üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta = ,1019$ ;  $p > 0.05$ ). Öte yandan düşük ACB düzeyinde ES'deki 1 birimlik artış MLS'de 0,0289 birimlik bir artışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde ES'deki 1 birimlik artış MLS'de 0,1617 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Fakat algılanan çevresel belirsizliğin hem yüksek hem de düşük olduğu durumlarda ES maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Buna ilaveten bu modelde etkileşim terimi, ek olarak MLS'deki varyansı %0.061 açıklamaktadır. Son olarak düzenleyici etkiyi test

etmeye yönelik %95 güven aralığı Bootstrap tahminlerine bakıldığında algılanan çevresel belirsizliğin alt sınır değerleri (LLCI= -,1660; ULCI= ,2239) ve üst sınır değerleri (LLCI= -,0147; ULCI= ,3380) 0 (sıfır) kapsadığı için ACB'nin ES ile MLS ilişkisinde düzenleyici rolü oynamamaktadır. Bu durumda **H5e** hipotezi **reddedilmiştir**. Şekil 4.6'da ACB, ES ile MLS arasındaki pozitif ilişki artırmakta, fakat etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahiptir.

Yukarıdaki bulgulara göre Model VIIa için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{ES}) + \beta_3 (\text{ES} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,8183 (\text{Sabit}) + ,609 (\text{ACB}) + 0,0953 (\text{ES}) + ,1019 (\text{ES} \times \text{ACB})$$

Tablo 4.19'deki araştırma bulgularına göre bağımsız değişken esneklik (ES) ile bağımlı değişken olan farklılaştırma stratejisi (FS) ilişkisinde düzenleyici değişken olarak algılanan çevresel belirsizliğin etkisinin test edildiği Model VIIIb ( $R^2=,195$ ;  $F_{(3-199)}= 18,1042$ ;  $p < 0,01$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu model incelendiğinde belirleyici değişkenler, bağımlı değişken olan FS'deki varyansın %19.5'ini açıklamaktadır. Yani belirleyici değişkenler FS üzerinde orta düzeyde etkili olmaktadır.

Model VIIIb'de ES'nin FS üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur ( $\beta = ,2011$ ;  $p < 0.01$ ). Benzer şekilde ACB'nin de FS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta = ,621$ ;  $p < 0.01$ ). Ayrıca ES\*ACB etkileşim terimi FS üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ( $\beta = ,0048$ ;  $p > 0.05$ ). Bu bağlamda düşük ACB düzeyinde ES'deki 1 birimlik artış FS'de 0,1979 birimlik bir artışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde ES'deki 1 birimlik artış FS'de 0,2042 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Ancak ACB'nin düşük olduğu durumlarda ES maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip iken, ACB'nin yüksek olduğu durumlarda ES maliyet liderliği stratesini pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Söz konusu modelde etkileşim terimi, ilave olarak FS'deki varyansı %0.080 açıklamaktadır.

ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek için BC önyükleme yöntemi kullanılmıştır. Burada düzenleyici etkiye dair %95 güven aralığı Bootstrap tahminlerine bakıldığında

düşük ACB düzeyinde ES'nin FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış söz konusudur ( $\beta = ,1979$  ; %95 CI [ -0.0303 ile 0,4261]). Yani bu etki  $p < 0.01$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığından düzenleyici rolü oynamamaktadır. Bu durumda düşük ACB düzeyinde **H6e hipotezi** reddedilmiştir. Buna karşın yüksek ACB düzeyinde ES'nin FS üzerindeki etkisinde anlamlı bir artma söz konusudur ( $\beta = ,2042$ ; %95 CI [ 0.0577 ile 0.3507]). Sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsamadığı için bu bulgu **H6e hipotezini desteklemektedir**. Bununla birlikte düzenleyici değişken bağımlı değişken olan FS'nin varyansını ek olarak %0.08 açıklamaktadır. Zaten Şekil 4.6'da ACB'nin ES ile FS arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiği görülebilir.

Söz konusu bulgulara göre Model VIIIb'nin regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{ES}) + \beta_3 (\text{ES} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,8617 (\text{Sabit}) + ,621 (\text{ACB}) + 0,2011 (\text{ES}) + ,0048 (\text{ES} \times \text{ACB})$$

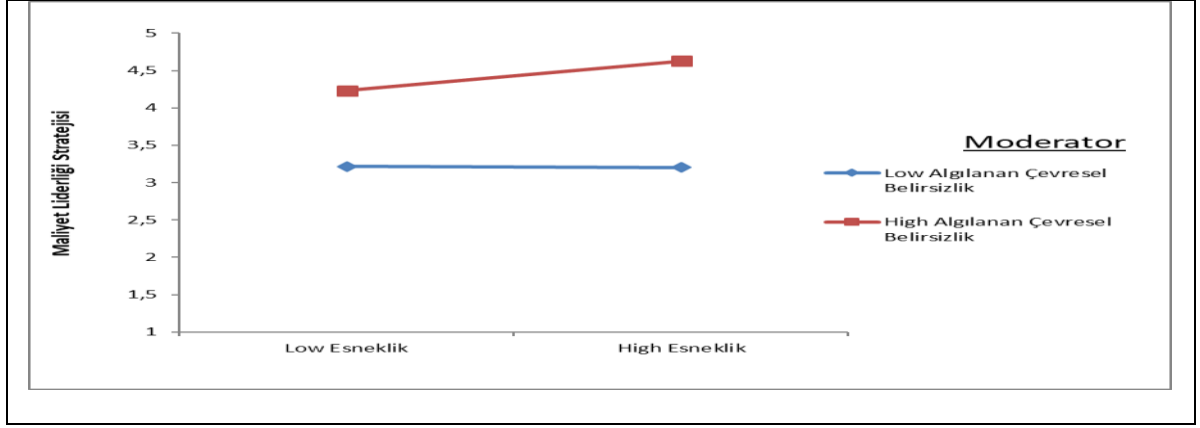
Tablo 4.19'da görüldüğü üzere bağımsız değişken kaynak bağımlılığının boyutlarından esneklik (ES) ile bağımlı değişken olan odaklanma stratejisi (OS) ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model VIIIc ( $R^2 = ,228$ ;  $F_{(3-199)} = 19,8181$ ;  $p < 0,01$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu modelde de belirleyici değişkenler, OS'deki varyansın %22.8'ini açıklamakta, yani bu değişkene orta düzeyde etki etmektedir.

Model VIIIc'de ES, OS'yi pozitif, ama anlamlı olmayan bir şekilde etkilemektedir ( $\beta = ,0891$ ;  $p > 0.05$ ). Ancak ACB, OS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir ( $\beta = ,549$ ;  $p < 0.01$ ). Ayrıca ES\*ACB etkileşim teriminin OS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta = -,1093$   $p > 0.05$ ).

Öte yandan ACB'nin düşük olduğu durumlarda ES'deki 1 birimlik artış OS'de 0,1603 birimlik bir artışa neden olurken, ACB'nin yüksek olduğu durumlarda ES'deki 1 birimlik artış OS'de 0,0179 birimlik bir artışa sebebiyet vermektedir.

Fakat ACB'nin gerek yüksek gerekse düşük olduğu durumlarda ES, OS'yi pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir. Ayrıca modelde etkileşim terimi, ilave olarak OS'deki varyansın sadece %0.085'ini açıklamaktadır.

Bu değerlendirmeden sonra düzenleyici etkiyi test etmek için %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri dikkate alındığında ACB'nin alt sınır değerleri (LLCI= -,0486; ULCI= ,3692)



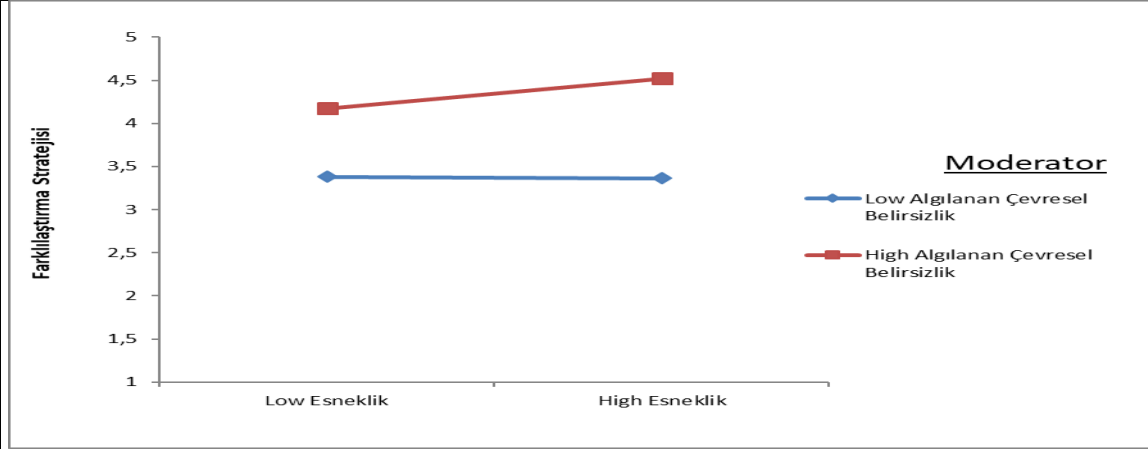
ve üst sınır değerlerinin (LLCI= -,1282; ULCI= ,1639) 0 (sıfırı) kapsamı nedeniyle ACB'nin ES ile OS ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olmadığı açıktır. Bu durumda **H7e** hipotezi **reddedilmiştir**. Şekil 4.6'da ACB, ES ile OS arasındaki pozitif ilişkiyi anlamlı olmayan şekilde azaltmaktadır.

Yukarıdaki verilere göre Model VIIIc'nin regresyon denklemi şu şekildedir:

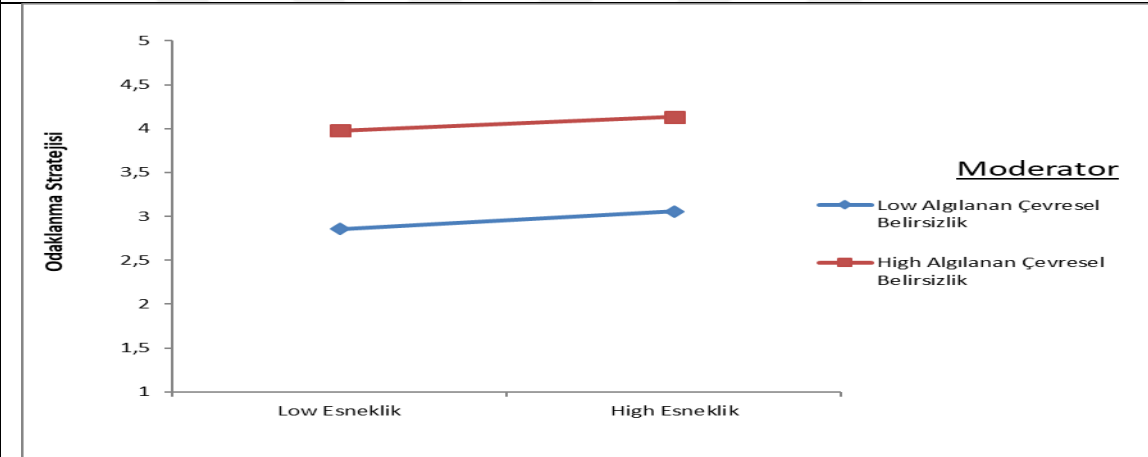
$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{ES}) + \beta_3 (\text{ES} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,5048 (\text{Sabit}) + ,549 (\text{ACB}) + 0,0891 (\text{ES}) + [-,1093 (\text{ES} \times \text{ACB})]$$

Algılanan çevresel belirsizlik, esneklik ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.



Algılanan çevresel belirsizlik, esneklik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.



Algılanan çevresel belirsizlik, esneklik ile odaklanma stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi azaltmaktadır.

**Şekil 4.6: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Esneklik İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerdeki Düzenleyici Rolü**

### ***Varlık Özgüllüğü İle Rekabet Stratejileri İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi***

Kaynak bağımlılığının varlık özgüllüğü boyutunun rekabet stratejileri üzerine etkisi ile ilgili araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes'in (2017) Process Makrosundan yararlanılarak düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4.20).

**Tablo 4- 19: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Varlık Özgüllüğü Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri**

IX Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Y (Maliyet Liderliği Stratejisi)			Y(Farklılaştırma Stratejisi)			Y(Odaklanma Stratejisi)		
	$\beta$	S.H	p	$\beta$	S.H	p	$\beta$	S.H	p
Sabit	3,8140	,0642	,0000	3,8609	,0602	,0000	3,5173	,0499	,0000
M (Algılanan Çevresel Belirsizlik-ACB)	,5247	,1706	,0024	,4588	,0937	,0000	,4794	,0899	,0000
X (Varlık Özgüllüğü-VÖ)	,0745	,0953	,4353	,1752	,0973	,0733	,0499	,0782	,5242
Etkileşim Terimi (VÖ x ACB)	-,0593	,1561	,7047	,0333	,1381	,8099	,0721	,1045	,4912
R <sup>2</sup>	,186			,173			,208		
$\Delta R^2$	,0015			,0004			,0027		
F(3,199)	7,0949			13,1390			14,6018		
$\Delta F$	,1441			,0580			,4756		
P	p<0.01			p<0.01			p<0.01		
%95 Güven Aralıkları Düzeyinde	Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	,1134			,1534			,0025		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,1543	,3812		-,1246	,4314		-,2097	,2147	
	Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	,0355			,1971			,0973		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,2488	,3199		-,0488	,4430		-,1009	,2955	

n=199; \*p<0.05. \*\*p<0.01

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulguları incelendiğinde bağımsız değişken kaynak bağımlılığının varlık özgüllüğü (VÖ) boyutu ile bağımlı değişken maliyet liderliği stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model IXa ( $R^2=,186$ ;  $F(3,199)=7,0949$ ;  $p<0,01$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Model IXa’da belirleyici değişkenler, bağımlı değişken MLS’deki varyansın %18,6’sını açıklamaktadır. Yani belirleyici değişkenler MLS üzerinde orta düzeyde etkilidir. Bu bağlamda Model IXa’da VÖ’nün MLS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta=-,0745$ ;  $p>0.05$ ). Ancak ACB’nin MLS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta=,5247$ ;  $p<0.01$ ).

Yine VÖ\*ACB etkileşim terimi ile MLS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespiti yapılmıştır ( $\beta= -,0593$ ;  $p>0.05$ ).

Öte yandan düşük ACB düzeyinde VÖ’daki 1 birimlik artış MLS’de 0,1134 birimlik bir artışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde VÖ’deki 1 birimlik artış MLS’de 0,0355 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ancak algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve

düşük olduğu durumlarda varlık özgüllüğü boyutunun maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte bu modelde etkileşim terimi, MLS'deki varyansı ek olarak sadece %0.015 düzeyinde açıklamaktadır.

Öte yandan VÖ ile MLS ilişkisinde ACB'nin düzenleyici etkisini test etmeye yönelik BC önyükleme yönteminin %95 güven aralığı bootstrap tahminleri dikkate alındığında; düşük ACB düzeyinde VÖ'nün MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış söz konusudur ( $\beta=,1134$ ; %95CI[LLCI=-,1543;ULCI=,3812]). Ama bu etkiye dair güven aralıklarının alt ve üst sınır değerleri  $p<0,05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığı için ACB'nin düzenleyici etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle düşük ACB düzeyinde **H5f hipotezi reddedilmiştir.**

Benzer biçimde yüksek ACB düzeyinde VÖ'nün MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış vardır ( $\beta=,0355$ ; %95CI[LLCI=-,2488;ULCI=,3199]). Bu durumda sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığından ACB'nin VÖ ile MLS ilişkisinde düzenleyici etkisi olduğunu ileri süren **H5f hipotezi desteklenmemiştir.**

Şekil 4.7'de de görüleceği üzere ACB, VÖ ile MLS arasındaki pozitif ilişkiyi azaltmakta, ancak etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan bu hipotezin ret edildiği görülmektedir.

Bu bulgulara göre Model IXa için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{VÖ}) + \beta_3 (\text{VÖ} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,8140 (\text{Sabit}) + ,5247 (\text{ACB}) + ,0745 (\text{VÖ}) + [-0,0593 (\text{VÖ} \times \text{ACB})]$$

Varlık özgüllüğü (VÖ) boyutu ile bağımlı değişken farklılaştırma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model Ib ( $R^2=,173$ ;  $F_{(3,199)}=13,1390$ ;  $p<0,05$ ) de istatistiksel olarak anlamlı görünmektedir.

Bu modelde belirleyici değişkenler bağımlı değişken FS'deki varyansın %17,3'ünü açıkladığından bu değişkene orta düzeyde etki etmektedir. Değişkenlere dair bulgular incelendiğinde, Model IXb'de VÖ'nün FS üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta= 1752$ ;  $p>0.05$ ). Ancak ACB'nin FS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye



sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=,4588;p<0.01$ ). Ancak VÖ\*ACB etkileşim terimi ile FS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta=,0333; p>0.05$ ).

Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde VÖ'deki 1 birimlik artış FS'de 0,1534 birimlik bir artışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde VÖ'deki 1 birimlik artış FS'de 0,1971 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ancak algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumlarda varlık özgüllüğü boyutu farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Son olarak modelde etkileşim terimi, FS'deki varyansı sadece ek olarak %0.04 düzeyinde açıklamaktadır.

Yine ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek üzere uyguladığımız BC önyükleme yönteminin %95 güven aralığı bootstrap tahminleri incelendiğinde, düşük ACB düzeyinde VÖ'nün FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış söz konusudur ( $\beta=,1534;%95CI[LLCI=-,1246;ULCI=,4314]$ ). Yani ACB'nin bu ilişkide etkisi  $p<0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığı için düzenleyici etkiye sahip olmadığı görüldüğünden düşük ACB düzeyinde **H6f hipotezi kabul edilmemiştir.**

Buna karşın yüksek ACB düzeyinde VÖ'nün FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış söz konusudur ( $\beta=,1971;%95CI[LLCI=-,0488;ULCI=,4430]$ ). Alt ve üst sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığından ACB'nin VÖ ile FS ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu ileri süren **H6f hipotezi desteklenmemiştir.**

Şekil 4.7'deki farklılaştırma strateji grafiğinde görüleceği üzere ACB, varlık özgüllüğü ile FS arasındaki negatif ilişki azaltmakta, fakat etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu için hipotez desteklenmemiştir.

Yukarıdaki bulgulara göre Model IXb için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y= \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{VÖ}) + \beta_3 (\text{VÖ} \times \text{ACB})$$

$$Y=3,8609 (\text{Sabit}) + ,4588 (\text{ACB}) + ,1752 (\text{VÖ}) + ,0333 (\text{VÖ} \times \text{ACB})$$

Öte yandan varlık özgüllüğü (VÖ) boyutu ile bağımlı değişken odaklanma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model IXc'nin de istatistiki açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R^2=,208;F_{(3,199)}=14,6018; p<0,01$ ). Bu

modelde ise belirleyici değişkenler bağımlı değişken OS'deki varyansı %0,27 civarında açıklamaktadır. Bu durumda belirleyici değişkenler odaklanma stratejisi üzerinde orta düzeyde etkilidir.

Araştırma bulgularına göre, Model IXc'de VÖ'nün OS üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta=,0499$ ;  $p>0.05$ ). Ancak ACB'nin OS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görölmektedir ( $\beta=,4794$ ;  $p<0.01$ ). Ancak VÖ\*ACB etkileşim terimi ile OS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta=,0721$ ;  $p>0.05$ ).

Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde VÖ'deki 1 birimlik artış OS'de 0,0025 birimlik bir artışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde VÖ'deki 1 birimlik artış OS'de 0,0973 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Algılanan çevresel belirsizliğin düşük olduğu durumda varlık özgüllüğü boyutu odaklanma stratejisi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir.

Buna karşılık algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumda varlık özgüllüğü boyutu odaklanma stratejisine pozitif ama anlamlı olmayan bir şekilde etki etmektedir. Modelde etkileşim terimi, OS'deki varyansın ilave olarak %0.27 düzeyinde açıklamaktadır.

Bununla birlikte VÖ ile OS ilişkisinde ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek amacıyla uygulanan BC önyüklemeye yöntemi analizinin %95 güven aralığı bootstrap tahminlerine göre düşük ACB düzeyinde VÖ'nün OS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış mevcuttur ( $\beta=,0025$ ; %95CI[LLCI=-,2097;ULCI=,2147]).

Bu yüzden ACB'nin bu etkisine dair alt ve üst sınır değerleri  $p<0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştırmadığından düzenleyici etkiye sahip değildir. Böylece düşük ACB düzeyinde **H7f hipotezi desteklenmemiştir.**

Buna karşın yüksek ACB düzeyinde VÖ'nün OS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış gözlenmektedir ( $\beta=,0973$ ; %95CI[LLCI=-,1009;ULCI=,2955]).

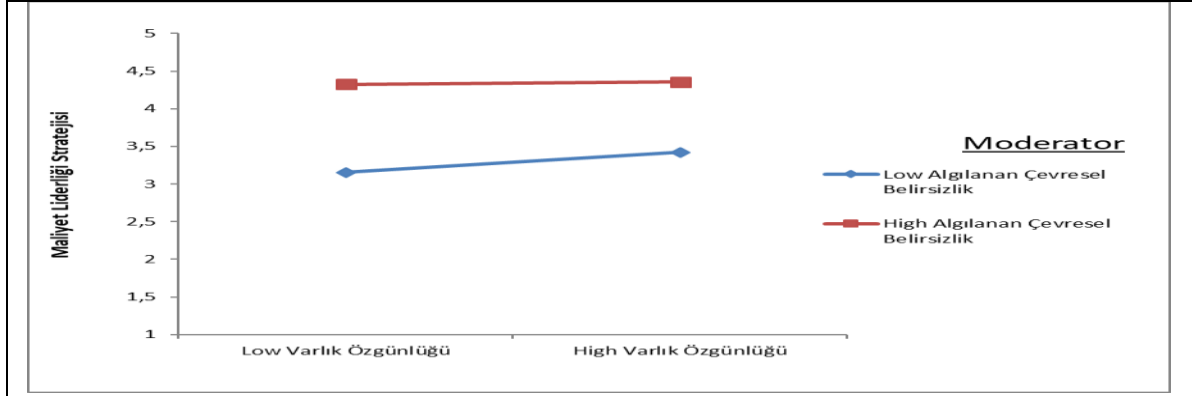
Güven aralıklarının alt ve üst sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığından ACB'nin VÖ ile OS ilişkisinde düzenleyici etkisi ile ilgili **H7f hipotezi reddedilmiştir.**

Şekil 4.7'deki OS grafiğine bakılırsa, ACB, VÖ ile OS arasındaki pozitif ilişki güçlendirmekte, fakat etkileşim teriminin etki katsayısı anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan hipotez reddedilmiştir. Bu bulgular dikkate alınırca Model IXc için regresyon denklemi şu şekildedir:

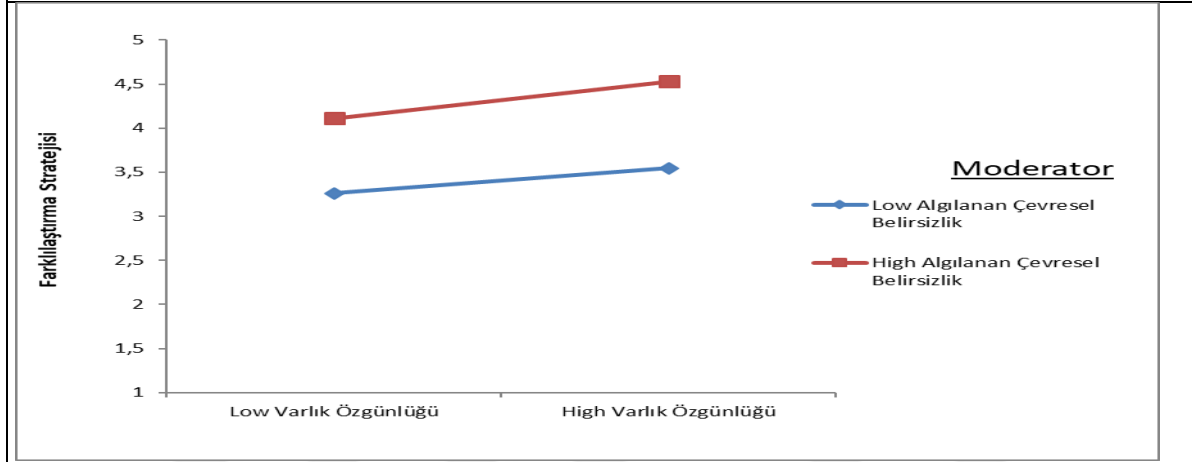
$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{VÖ}) + \beta_3 (\text{VÖ} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,5173 (\text{Sabit}) + ,9744 (\text{ACB}) + 0,0499 (\text{VÖ}) + ,0721 (\text{VÖ} \times \text{ACB})$$

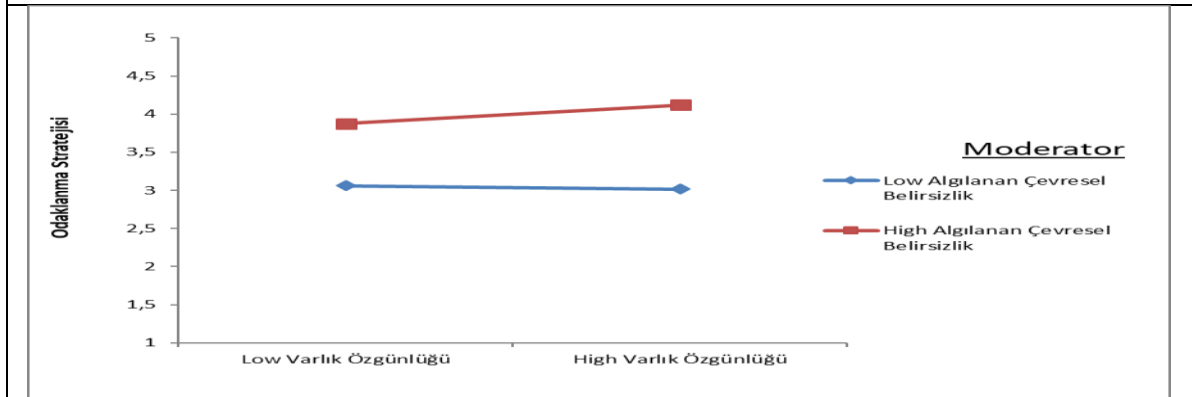
Algılanan çevresel belirsizliğin varlık özgüllüğü ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolü aşağıda Şekil 4.7'de gösterilmiştir.



Algılanan çevresel belirsizlik, varlık özgüllüğü ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi azaltmaktadır.



Algılanan çevresel belirsizlik, varlık özgüllüğü ile farklılaştırma stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.



Algılanan çevresel belirsizlik, varlık özgüllüğü ile odaklanma stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.

**Şekil 4.7: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Varlık Özgüllüğü ile Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerdeki Düzenleyici Rolü**

## ***Teknolojik Belirsizlik İle Rekabet Stratejileri İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi***

Kaynak bağımlılığının teknolojik belirsizlik boyutunun rekabet stratejileri üzerine etkisi ile ilgili araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes'in (2017) Process Makrosundan yararlanılarak düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4.21).

**Tablo 4- 20: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Teknolojik Belirsizlik Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri**

X Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Y (Maliyet Liderliği Stratejisi)			Y (Farklılaştırma Stratejisi)			Y (Odaklanma Stratejisi)		
	$\beta$	S.H	R	$\beta$	S.H	R	$\beta$	S.H	R
Sabit	3,7891**	,0509	,0000	3,8481**	,0567	,0000	3,5060	,0459	,0000
M (Algılanan Çevresel Belirsizlik-ACB)	,4853**	,1268	,0002	,4696**	,0778	,0000	,4646	,0714	,0000
X (Teknolojik Belirsizlik-TB)	,0242	,0427	,5724	,0330	,0533	,5360	-,0012	,0489	,9798
Etkileşim Terimi (TBx ACB)	,1888**	,0699	,0075	,1771**	,0611	,0042	,2099	,0617	,0008
R <sup>2</sup>	,214			,178			,254		
$\Delta R^2$	,0333			,0262			,0506		
F (3-199)	5,4560			18,8974			34,1837		
$\Delta F$	7,2892			8,3913			11,5748		
R	R<0.01			R<0.01			R<0.01		
%95 Güven Aralıkları Düzeyinde	Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	-,1000			-,0834			-,1392		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,2303	,0304		-,2295	,0627		-,2769	-,0016	
	Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	,1483			,1495			,1368		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	,0315	,2652		,0341	,2648		,0251	,2484	

n=199; \*p< 0.05. \*\*p< 0.01

Tablo 4.21'de teknolojik belirsizlik ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkilerde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını test etmeye yönelik düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulguları sunulmuştur.

Maliyet liderliği stratejisine ilişkin araştırma bulgularına göre bağımsız değişken teknolojik belirsizlik (TB) ile bağımlı değişken maliyet liderliği (MLS) ilişkisinde düzenleyici değişken olarak ACB'nin etkisinin test edildiği Model Xa'nın ( $R^2=,205$ ;  $F_{(3, 199)}= 5,3158$ ;  $p< 0,01$ ) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulgulardan anlaşılmaktadır. Bu modelde belirleyici değişkenler, bağımlı değişken MLS'deki varyansın %19.5'ini açıklayarak, bu değişkene orta düzeyde etki etmektedir.

Model Xa'da TB'nin MLS üzerinde pozitif, ama anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = ,0242$ ;  $p > 0.05$ ). Buna karşın ACB, MLS'ye pozitif ve anlamlı bir şekilde etki etmektedir ( $\beta = ,485$ ;  $p < 0.01$ ). Benzer şekilde TB\*ACB etkileşim terimi de MLS'yi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ( $\beta = ,1888$ ;  $p < 0.01$ ). Bu durum analiz edildiğinde, ACB'nin düşük düzeylerinde MLS'deki 1 birimlik artış MLS'de 0,1000 birimlik bir azalışa yol açarken, ACB'nin yüksek düzeylerinde TB'deki 1 birimlik artış MLS'de 0,1483 birimlik bir artışa neden olmaktadır. ACB'nin düşük düzeylerinde TB, MLS üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olmasına karşın, ACB'nin yüksek düzeylerinde TB, MLS üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Modelde etkileşim terimi, ek olarak MLS'deki varyansı %3.33 açıklamaktadır.

ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek için BC önyükleme yönteminden yararlanılmıştır. ACB'nin düzenleyici etkisine dair %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri incelendiğinde ACB'nin düşük düzeylerinde TB'nin MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış mevcuttur ( $\beta = -,1000$ ; %95 CI [-,2303 ile ,0304]). Yani bu etki  $p < 0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığı için düzenleyici rolü oynamamaktadır. Bu durumda düşük ACB düzeyinde **H5g hipotezi** reddedilmiştir. Aksine yüksek ACB düzeyinde TB'nin MLS üzerindeki etkisinde anlamlı bir artış olduğu gözlenmektedir ( $\beta = ,1483$ ; %95 CI [,0315 ile ,2652]). Görüldüğü gibi burada alt ve üst sınır değerleri 0 (Sıfır)'ı kapsamadığından **H5g hipotezi desteklenmektedir**. Buna ilaveten Şekil 4.8'de ACB'nin TB ile MLS arasındaki pozitif ilişkiyi anlamlı şekilde güçlendirdiği görülebilir.

Yukarıdaki bulgular çerçevesinde Model Xa'nin regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{TB}) + \beta_3 (\text{TB} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,7891 (\text{Sabit}) + 0,4853 (\text{ACB}) + 0,0242 (\text{TB}) + 0,1888 (\text{TB} \times \text{ACB})$$

**Farklılaştırma stratejisine ilişkin Tablo 4.21'deki bulgulara göre;** bağımsız değişken kaynak bağımlılığının boyutlarından TB ile bağımlı değişken FS ilişkisinde ACB'nin düzenleyici etkisinin test edildiği Model Xb'nin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,178$ ;  $F_{(3-199)} = 18,8974$ ;  $p < 0,01$ ). Bu modelde bağımsız ve aracı değişkenler, FS'deki varyansın %17.8'ini açıklamaktadır. Bu bulguya göre belirleyici değişkenler bağımlı değişkene orta düzeyde etki etmektedir.

Model Xb'nin bulgularına göre TB, FS'yi pozitif, ama anlamlı olmayan bir şekilde etkilemektedir ( $\beta=,0330$ ;  $p> 0.05$ ). Buna karşın ACB, FS'yi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ( $\beta=,469$ ;  $p<0.01$ ). Benzer şekilde TB\*ACB etkileşim terimi de FS üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta= ,1771$ ;  $p<0.01$ ).

Diğer yandan ACB'nin düşük olduğu durumlarda TB'deki 1 birimlik artma FS'de 0,0834 birimlik bir azalışa sebebiyet verirken; ACB'nin yüksek olduğu durumlarda TB'deki 1 birimlik artış FS'de 0,1495 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Ancak ACB'nin düşük olduğu durumlarda TB, FS'yi negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilerken, ACB'nin yüksek olduğu durumlarda TB, FS'yi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Etkileşim terimi, aynı zamanda ek olarak FS'deki varyansın %2.62'sini açıklamaktadır.

Son olarak düzenleyici etkiyi test etmek için %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri göz önüne alındığında ACB'nin düşük olduğu durumlarda TB'nin FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış mevcuttur ( $\beta = -,0834$ ; %95 CI [ -,2295 ile ,0627]). Bu sınırlar anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığı için ACB düzenleyici etkiye sahip değildir. Bu yüzden ACB'nin düşük olduğu durumda **H6g hipotezi** reddedilmiştir. Buna karşın ACB'nin yüksek olduğu durumda TB'nin FS üzerindeki etkisinde anlamlı bir artış olduğu gözlenmektedir ( $\beta = ,1495$ ; %95 CI [ ,0341 ile ,2648]). Bu alt ve üst sınır değerleri 0 (Sıfır)'ı kapsamadığı için **H6g hipotezi kabul edilmiştir**. Aynı zamanda Şekil 4.8'de ACB'nin TB ile FS arasındaki pozitif ilişkiyi anlamlı şekilde artırdığı görülebilir

Yukarıdaki bulgularla Model Xb'nin regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y= \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{TB}) + \beta_3 (\text{TB x ACB})$$

$$Y=3,8481 (\text{Sabit}) + 0,469 (\text{ACB}) + 0,0330 (\text{TB}) + 0,1771 (\text{TB x ACB})$$

Odaklanma stratejisine dair düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulgularına göre bağımsız değişken teknolojik belirsizlik (TB) ile bağımlı değişken odaklanma stratejisi (OS) ilişkisinde düzenleyici değişken olarak ACB'nin etkisinin test edildiği Model Xc ( $R^2=,256$ ;  $F_{(3-199)}= 34,1837$ ;  $p< 0,01$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Model Xc'de bağımsız ve düzenleyici değişkenler, bağımlı değişken OS'deki varyansın %25.6.'sini açıklamakta ve bu değişkene orta düzeyde etki ettikleri görülmektedir.

Model Xc'nin bulguları incelendiğinde; TB'nin OS üzerinde negatif, ama anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta= -,0012$ ;  $p>0.05$ ).

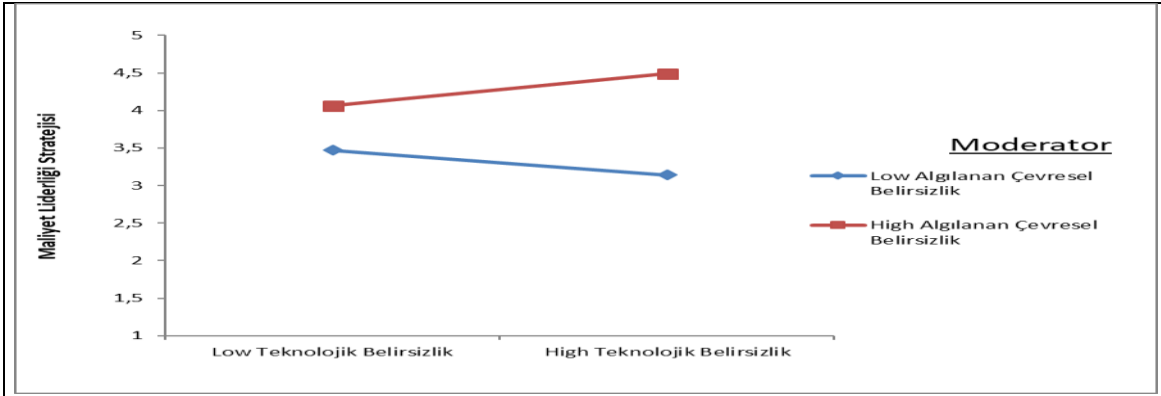
Ancak ACB'nin, OS üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta= ,464$ ;  $p<0.01$ ). Benzer şekilde TB\*ACB etkileşim terimi de OS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir ( $\beta= ,2099$ ;  $p<0.01$ ). Bununla birlikte ACB'nin düşük oldurumlarda OS'deki 1 birimlik artış OS'de 0,1392 birimlik bir azalışa yol açarken, ACB'nin yüksek olduğu durumlarda TB'deki 1 birimlik artış OS'de 0,1368 birimlik bir artışa sebep olmaktadır. ACB'nin düşük olduğu durumda TB, OS'yi negatif ama anlamlı olmayan bir şekilde etkilerken, ACB'nin yüksek olduğu durumlarda TB, OS'yi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Buna ilaveten bu modelde etkileşim teriminin, ek olarak OS'deki varyansın %5.06'sını açıkladığı görülebilir.

Diğer yandan ACB'nin düzenleyici etkisini ortaya koymak için %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri dikkatle incelendiğinde, ACB'nin düşük olduğu durumlarda TB'nin OS üzerindeki etkisinde anlamlı bir azalış söz konusudur ( $\beta= -,1392$ ; %95 CI [ -,2769 ile -,0016]). Bu sınırlar anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştığından ACB düzenleyici etkiye sahiptir. Dolayısıyla ACB'nin düşük olduğu durumda **H7g hipotezi kabul edilmiştir**. Yine ACB'nin yüksek olduğu durumda ise TB'nin OS üzerindeki etkisinde anlamlı bir artış gözlenmektedir ( $\beta = ,1368$ ; CI [ ,0251 ile ,2484]). Bu alt ve üst sınır değerlerinin 0 (Sıfır)'ı kapsamaması nedeniyle **H7g hipotezi de desteklenmiştir**. Aynı zamanda Şekil 4.8'de ACB'nin TB ile OS arasındaki negatif ilişkiyi anlamlı şekilde azalttığı görülebilir

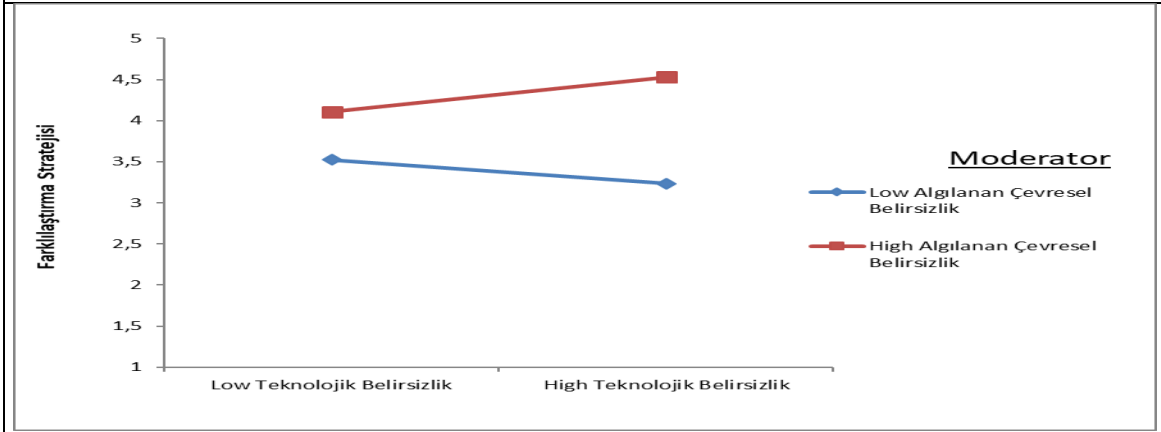
$$Y= \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{TB}) + \beta_3 (\text{TB} \times \text{ACB})$$

$$Y=3,5060 (\text{Sabit}) + 0,464 (\text{ACB}) + [-0,0012 (\text{TB})] + 0,2099 (\text{TB} \times \text{ACB})$$

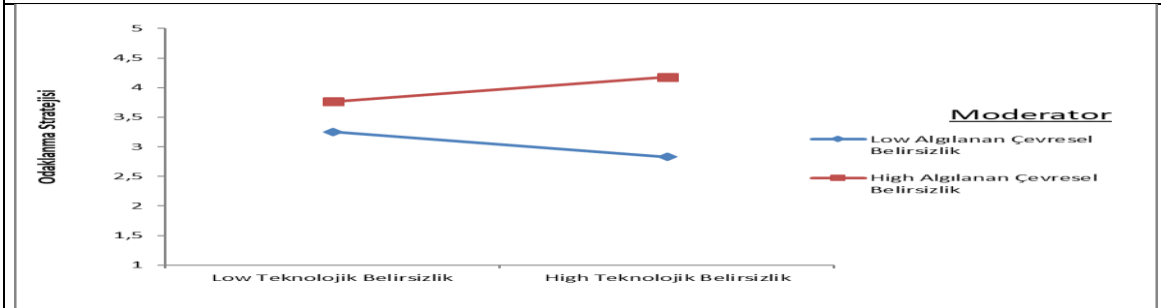




Algılanan çevresel belirsizlik, teknolojik belirsizlik ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.



Algılanan çevresel belirsizlik, teknolojik belirsizlik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.



Algılanan çevresel belirsizlik, teknolojik belirsizlik ile odaklanma stratejisi arasındaki negatif ilişkiyi azaltmaktadır.

**Şekil 4.8: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Teknolojik Belirsizlik ile Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişilerdeki Düzenleyici Rolü**

**Kaynak Yoğunluğu ile Rekabet Stratejileri İlişkisinde Algılanan Çevresel**

### ***1 Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi***

Kaynak bağımlılığının kaynak yoğunluğu boyutunun rekabet stratejileri üzerine etkisi ile ilgili araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes'in (2017) Process Makrosundan yararlanılarak düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4.19).

**Tablo 4- 21: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Kaynak Yoğunluğu Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri**

XI Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Y (Maliyet Liderliği Stratejisi)			Y(Farklaştırma Stratejisi)			Y(Odaklanma Stratejisi)		
	$\beta$	S.H	p	$\beta$	S.H	p	$\beta$	S.H	p
Sabit	3,7997**	,0506	,0000	3,8580**	,0574	,0000	3,5205**	,0479	,0000
M (Algılanan Çevresel Belirsizlik-ACB)	,5284**	,1293	,0001	,5199 **	,0852	,0000	,5100**	,0840	,0000
X(Kaynak Yoğunluğu-KY)	-,0662	,0735	,3684	-,1082	,0686	,1164	-,0649	,0630	,3041
Etkileşim Terimi (KY x ACB)	,0999	,1385	,4718	,0948	,0810	,2433	,0755	,0758	,3203
R <sup>2</sup>	,186			,161			,209		
$\Delta R^2$	,0045			,0036			,0032		
F <sub>(3-199)</sub>	7,3184			14,0959			15,2598		
$\Delta F$	,5198			1,3698			,9927		
p	p<0.01			p<0.01			p<0.01		
%95 Güven Aralıkları Düzeyinde	Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	-,1319			-,1706			-,1146		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,3526	,0887		-,3659	,0248		-,2841	,0550	
	Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	-,0006			-,0459			-,0152		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,2410	,2399		-,1892	,0974		-,1615	,1311	

n=199; \*p< 0.05. \*\*p< 0.01

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulguları incelendiğinde bağımsız değişken kaynak bağımlılığının kaynak yoğunluğu (KY) boyutu ile bağımlı değişken maliyet liderliği stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model XIa ( $R^2=,186$ ;  $F_{(3-199)}=7,3184$ ;  $p<0,01$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Model XIa’da belirleyici değişkenler, bağımlı değişken MLS’deki varyansın %18,6’sını açıklamaktadır. Yani belirleyici değişkenler MLS üzerinde orta düzeyde etkilidir.

Bu bağlamda Model XIa’da KY’nun MLS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta=-,0662$ ;  $p>0.05$ ). Ancak ACB’nin MLS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta=,5284$ ;  $p<0.01$ ). Yine KY\*ACB etkileşim terimi ile MLS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespiti yapılmıştır ( $\beta=,0999$   $p>0.05$ ).

Öte yandan düşük ACB düzeyinde KY’daki 1 birimlik artış MLS’de -,1319 birimlik bir azalışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde KY’daki 1 birimlik artış MLS’de -,0,0006 birimlik bir azalışa neden olmaktadır.

Ancak algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumlarda kaynak yoğunluğu boyutunun maliyet liderliği stratejisi üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu

gözlenmiştir. Bununla birlikte bu modelde etkileşim terimi, MLS'deki varyansı ek olarak sadece %0.045 düzeyinde açıklamaktadır.

Diğer yandan KY ile MLS ilişkisinde ACB'nin düzenleyici etkisini test etmeye yönelik BC önyükleme yönteminin %95 güven aralığı bootstrap tahminleri göz önüne alındığında; düşük ACB düzeyinde KY'nin MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış söz konusudur ( $\beta = -.1319$ ; %95CI[LLCI=-.3526;ULCI=.0887]). Ama bu etkiye dair güven aralıklarının alt ve üst sınır değerleri  $p < 0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştırmadığı için ACB'nin düzenleyici etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle düşük ACB düzeyinde **H5h hipotezi reddedilmiştir.**

Benzer biçimde yüksek ACB düzeyinde KY'nin MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış söz konusudur ( $\beta = -.0006$ ; %95CI[LLCI= -.2410;ULCI=.2399]). Bu durumda sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığından ACB'nin KY ile MLS ilişkisinde düzenleyici etkisi olduğunu ileri süren **H5h hipotezi reddedilmiştir.**

Şekil 4.9'da da görüleceği üzere ACB, kaynak yoğunluğu ile MLS arasındaki negatif ilişki azaltmakta, ancak etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan bu hipotezin ret edildiği görülmektedir.

Bu bulgulara göre Model XIa için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{KY}) + \beta_3 (\text{KY} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,7997 (\text{Sabit}) + ,5284 (\text{ACB}) + [-0,0662 (\text{KY})] + ,0999 (\text{KY} \times \text{ACB}).$$

Kaynak yoğunluğu (KY) boyutu ile bağımlı değişken farklılaştırma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model XIb ( $(R^2 = ,161$ ;  $F_{(3-199)} = 14,0959$ ;  $p < 0,05$ ) de istatistiksel olarak anlamlı görünmektedir. Bu modelde belirleyici değişkenler bağımlı değişken FS'deki varyansın %16,'ini açıkladığından bu değişkene orta düzeyde etki etmektedir. Değişkenlere dair bulgular incelendiğinde, Model XIb'de KY'nun FS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta = -,1082$ ;  $p > 0.05$ ).

Ancak ACB'nin FS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = ,5199$ ;  $p < 0.01$ ). Ancak KY\*ACB etkileşim terimi ile FS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta = ,0948$ ;  $p > 0.05$ ).

Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde KY'daki 1 birimlik artış FS'de -,1706 birimlik bir azalışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde KY'daki 1 birimlik artış FS'de -,0459 birimlik bir azalışa neden

olmaktadır. Ancak algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumlarda kaynak yoğunluğu boyutu farklılaştırma stratejisi üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Son olarak modelde etkileşim terimi, FS'deki varyansı sadece ek olarak %0.36 düzeyinde açıklamaktadır.

Diğer yandan ACB'nin düzenleyici rolünü test etmek üzere yararlanılan BC önyükleme yönteminin %95 güven aralığı bootstrap tahminlerine göre, düşük ACB durumunda KY'nin FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış söz konusudur ( $\beta = -.1706$ ; %95CI[LLCI=-.3659;ULCI=.0248]). Yani ACB'nin bu ilişkide etkisi  $p < 0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığı için düzenleyici etkiye sahip olmadığı görüldüğünden düşük ACB düzeyinde **H6h hipotezi reddedilmiştir.**

Buna karşın yüksek ACB düzeyinde KY'nin FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış görülmektedir ( $\beta = -.0459$ ; %95CI[LLCI=-.1892;ULCI=.0974]). Alt ve üst sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığından ACB'nin KY ile FS ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu ileri süren **H6h hipotezi desteklenmemiştir.**

Şekil 4.9'daki farklılaştırma strateji grafiğinde görüleceği üzere ACB, kaynak yoğunluğu ile FS arasındaki negatif ilişki azaltmakta, fakat etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu için hipotez desteklenmemiştir.

Yukarıdaki bulgulara göre Model XIb için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{KY}) + \beta_3 (\text{KY} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,8580 (\text{Sabit}) + ,5199 (\text{ACB}) + [-0,1082 (\text{KY})] + ,0948 (\text{KY} \times \text{ACB}).$$

Diğer yandan kaynak yoğunluğu (KY) boyutu ile bağımlı değişken odaklanma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model Ic'nin de istatistiki açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R^2 = ,209$ ;  $F_{(3,-199)} = 15,2598$ ;  $p < 0,01$ ). Bu modelde ise belirleyici değişkenler bağımlı değişken OS'deki varyansı %0,032 civarında açıklamaktadır. Bu durumda belirleyici değişkenler odaklanma stratejisi üzerinde orta düzeyde etkilidir.

Araştırma bulgularına göre, Model XIc'de KY'nun OS üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta = -.0649$ ;  $p > 0.05$ ). Ancak ACB'nin OS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = ,5100$ ;  $p < 0.01$ ). Ancak KY\*ACB etkileşim terimi ile OS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta = ,0755$ ;  $p > 0.05$ ).

Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde KY'daki 1 birimlik artış OS'de -,11490 birimlik bir azalışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde KY'daki 1 birimlik artış OS'de -,0152 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Algılanan çevresel belirsizliğin düşük olduğu durumda kaynak yoğunluğu boyutu odaklanma stratejisi üzerinde negatif, anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Buna karşılık algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumda kaynak yoğunluğu boyutu odaklanma stratejisine negatif, anlamlı olmayan bir şekilde etki etmektedir. Modelde etkileşim terimi, OS'deki varyansın ilave olarak %0,9927 düzeyinde açıklamaktadır.

Ayrıca KY ile OS ilişkisinde ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek için yararlanılan BC önyükleme yöntemi analizinin %95 güven aralığı bootstrap tahminleri incelendiğinde düşük ACB düzeyinde KY'nin OS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış mevcuttur ( $\beta = -,1146$ ; %95CI[LLCI=-,2841;ULCI= ,0550]).

Bu yüzden ACB'nin bu etkisine dair alt ve üst sınır değerleri  $p < 0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştırmadığı için düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülür. Böylece düşük ACB düzeyinde **H7h hipotezi reddedilmiştir.**

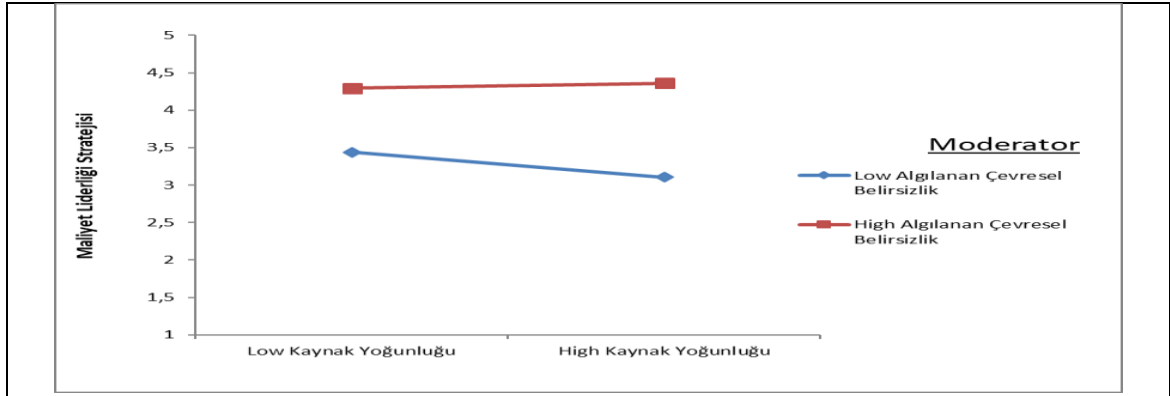
Buna karşın yüksek ACB düzeyinde KY'nin OS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış mevcuttur ( $\beta = -,0152$ ; %95CI[LLCI= -,1615;ULCI= ,1311]). Burada alt ve üst sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığı için ACB'nin KY ile OS ilişkisinde düzenleyici etkisi ile ilgili **Hh hipotezi desteklenmemiştir.**

Şekil 4.9'daki OS grafiğine bakılırsa, ACB, KY ile OS arasındaki pozitif ilişki güçlendirmekte, fakat etkileşim teriminin etki katsayısı anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan hipotez reddedilmiştir.

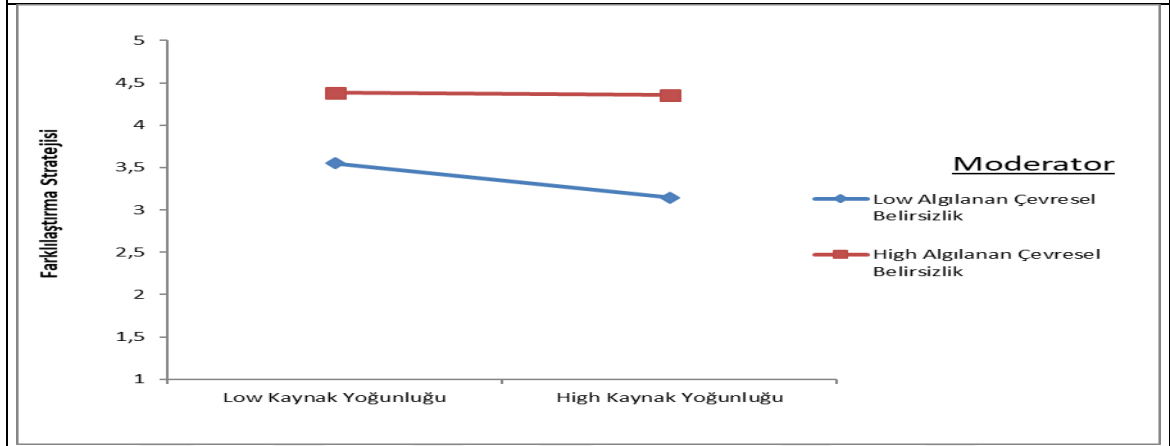
Bu bulgular dikkate alınır Model XIc için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{KY}) + \beta_3 (\text{KY} \times \text{ACB})$$

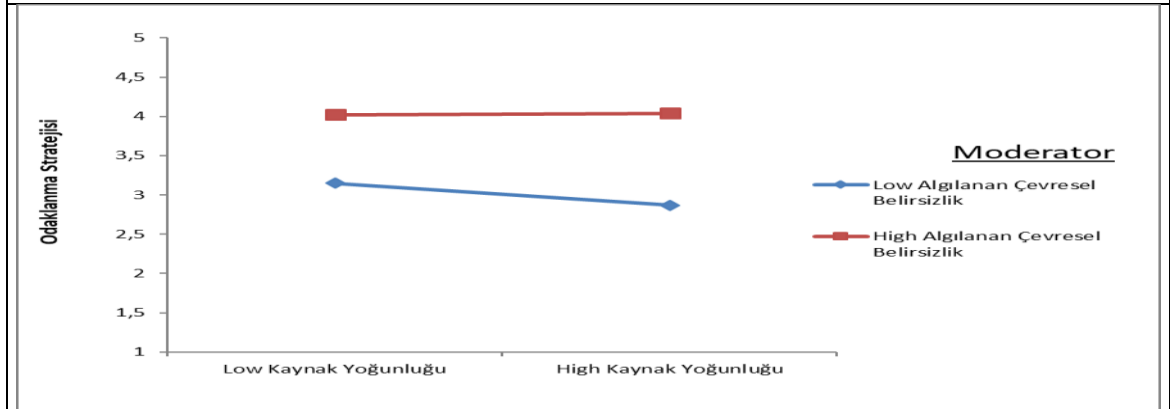
$$Y = 3,5205 (\text{Sabit}) + ,5100 (\text{ACB}) + [0649 (\text{KY})] + ,0755 (\text{KY} \times \text{ACB})$$



Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak yoğunluğu ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki negatif ilişkiyi azaltmaktadır.



Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak yoğunluğu ile farklılaştırma stratejisi arasındaki negatif ilişkiyi azaltmaktadır.



Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak yoğunluğu ile odaklanma stratejisi arasındaki negatif ilişkiyi azaltmaktadır.

**Şekil 4.9: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Kaynak Yoğunluğu İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerdeki Düzenleyici Rolü**

## *Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği İle Rekabet Stratejileri İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi*

Bu çalışmada değişkenlerle ilgili araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes'in (2017) Process Makrosundan yararlanılarak düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4.23).

**Tablo 4- 22: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri**

Model XII Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Y (Maliyet Liderliği Stratejisi)			Y (Farklılaştırma Stratejisi)			Y (Odaklanma Stratejisi)		
	$\beta$	S.H	R	$\beta$	S.H	R	$\beta$	S.H	R
Sabit	3,7893**	,0461	,0000	3,8632**	,0572	,0000	3,5241**	,0475	,0000
Algılanan Çevresel Belirsizlik (ACB)	,4975**	,1145	,0000	,5464**	,0863	,0000	,5205**	,0867	,0000
Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği-KBB	,0556	,0907	,5402	-,1035	,0764	,1769	-,0389	,0729	,5939
Etkileşim Terimi (KBB x ACB)	,1299	,2385	,5864	,0126	,1111	,9097	,0136	,1211	,9106
R <sup>2</sup>	,189			,159			,205		
$\Delta R^2$	,0080			,0001			,0001		
F <sub>(3-199)</sub>	7,7405			15,0350			15,9927		
$\Delta F$	,2969			,0129			,0127		
R	p<0.01			p<0.01			p<0.01		
%95 Güven Aralıkları Düzeyinde	Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	-,0298			-,1118			-,0479		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,2820	,2224		-,3663	,1427		-,3046	,2088	
	Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	,1411			-,0952			-,0152		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,2966	,5788		-,2439	,0535		-,1874	,1274	

n=199; \*p<0.05. \*\*p<0.01

Tablo 4.23'de görüldüğü gibi düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulguları incelendiğinde bağımsız değişken kaynak bağımlılığının kaynak bulunurluğu belirsizliği (KBB) boyutu ile bağımlı değişken maliyet liderliği stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model XIIa da, ( $R^2=,189$ ;  $F_{(3-199)}= 7,7405$ ;  $p<0,01$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Model XIIa'da belirleyici değişkenler, bağımlı değişken MLS'deki varyansın %18,9'unu açıklamaktadır. Yani belirleyici değişkenler MLS üzerinde orta düzeyde etkilidir. Bu bağlamda Model Ia'da KBB'nin MLS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta=,0556$ ;  $p>0,05$ ). Ancak ACB'nin MLS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta=,4975$ ;  $p<0,01$ ). Yine KBB\*ACB etkileşim terimi ile MLS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespiti yapılmıştır ( $\beta= ,1299$ ;  $p>0,05$ ).

Öte yandan düşük ACB düzeyinde KKB'deki 1 birimlik artış MLS'de -,0298 birimlik bir azalışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde KKB'deki 1 birimlik artış MLS'de 0,1411 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ancak algılanan çevresel belirsizliğin düşük olduğu durumlarda kaynak bulunurluğu belirsizliği boyutunun maliyet liderliği stratejisi üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte bu modelde etkileşim terimi, MLS'deki varyansı ek olarak sadece %0.080 düzeyinde açıklamaktadır.

Buna ilaveten KBB ile MLS ilişkisinde ACB'nin düzenleyici etkisini test etmeye yönelik BC ön yükleme yönteminin %95 güven aralığı bootstrap tahminlerine göre; düşük ACB düzeyinde KBB'nin MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış mevcuttur ( $\beta = -,0298$ ; %95 CI [LLCI = -,2820; ULCI = ,2224]). Fakat bu etkiye ilişkin güven aralıklarının alt ve üst sınırları  $p < 0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığından ACB'nin düzenleyici rolü oynamadığı görülmüştür. Bu yüzden ACB düşük düzeyinde **H5i hipotezi reddedilmiştir.**

Benzer biçimde yüksek ACB düzeyinde KBB'nin MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış olduğu görülmektedir ( $\beta = ,1411$ ; %95 CI [LLCI = -,2966; ULCI = ,5788]). Yani sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığı için ACB'nin KY ile MLS ilişkisinde düzenleyici etkisi olduğunu ileri süren **H5i hipotezi reddedilmiştir.**

Şekil 4.10'da şematize edildiği gibi ACB, kaynak bulunurluğu belirsizliği ile MLS arasındaki negatif ilişki azaltmakta, ancak etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan bu hipotezin ret edildiği görülmektedir.

Bu bulgulara göre Model XIIa için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{KBB}) + \beta_3 (\text{KBB} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,7893 (\text{Sabit}) + ,4975 (\text{ACB}) + ,0556 (\text{KBB}) + ,1299 (\text{KBB} \times \text{ACB})$$

Kaynak bulunurluğu belirsizliği (KBB) boyutu ile bağımlı değişken farklılaştırma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model XIIb ( $R^2 = ,159$ ;  $F_{(3-199)} = 15,0350$ ;  $p < 0,05$ )'de istatistiksel olarak anlamlı görünmektedir. Bu modelde belirleyici değişkenler bağımlı değişken FS'deki varyansın %15,9'ını açıkladığından bu değişkene orta düzeyde etki etmektedir. Değişkenlere dair bulgular incelendiğinde, Model XIIb'de KBB'nin FS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta = -,1035$ ;  $p > 0.05$ ). Ancak ACB'nin FS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = ,5464$ ;  $p < 0.01$ ).



Ancak KBB\*ACB etkileşim terimi ile FS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta=,0126$ ;  $p>0.05$ ). Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde KBB'deki 1 birimlik artış FS'de  $-,1118$  birimlik bir azalışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde KBB'deki 1 birimlik artış FS'de  $-,0952$  birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Ancak algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumlarda kaynak bulunurluğu belirsizliği boyutu farklılaştırma stratejisi üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Son olarak modelde etkileşim terimi, FS'deki varyansı sadece ek olarak %0.01 düzeyinde açıklamaktadır.

Diğer yandan ACB'nin düzenleyici rolünü test etmek üzere kullanılan BC önyükleme yönteminin %95 güven aralığı bootstrap tahminleri değerlendirildiğinde, düşük ACB durumunda KBB'nin FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış olduğu görülmektedir ( $\beta=,1118$ ; %95CI[LLCI= $-,3663$ ;ULCI= $,1427$ ])).

Yani ACB'nin bu ilişkide etkisi  $p<0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştırmadığından düzenleyici etkiye sahip değildir. Bu yüzden düşük KBB düzeyinde **H6i hipotezi reddedilmiştir.**

Buna karşın yüksek ACB düzeyinde KBB'nin FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış görülmektedir ( $\beta=,0952$ ; %95CI [LLCI= $-,2439$ ; ULCI= $,0535$ ]). Alt ve üst sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığı için ACB'nin KBB ile FS ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu ileri süren **H6i hipotezi desteklenmemiştir.**

Şekil 4.10'daki farklılaştırma strateji grafiğinde görüleceği üzere ACB, kaynak bulunurluğu belirsizliği ile FS arasındaki negatif ilişki azaltmakta, fakat etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu için hipotez desteklenmemiştir.

Yukarıdaki bulgulara göre Model XIIb için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{KBB}) + \beta_3 (\text{KBB} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,8632 (\text{Sabit}) + ,5464 (\text{ACB}) + [-0,1035 (\text{KBB})] + ,0126 (\text{KBB} \times \text{ACB})$$

Kaynak bulunurluğu belirsizliği boyutu (KBB) ile bağımlı değişken odaklanma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model XIIc'nin de istatistiki açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R^2=,205$ ;  $F_{(3-199)}= 15,9927$ ;  $p<0,01$ ). Bu modelde ise belirleyici değişkenler bağımlı değişken OS'deki varyansı %20,5 civarında açıklamaktadır. Bu durumda belirleyici değişkenler odaklanma stratejisi üzerinde orta düzeyde etkilidir.

Araştırma bulgularına göre, Model XIIc'de KBB'nin OS üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta=,0389$ ;  $p>0.05$ ). Ancak ACB'nin OS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=,5205$ ;  $p<0.01$ ). Ancak KBB\*ACB etkileşim terimi ile OS arasında pozitif ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta=,0136$ ;  $p>0.05$ ). Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde KBB'deki 1 birimlik artış OS'de  $-,0336$  birimlik bir azalışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde KBB'deki 1 birimlik artış OS'de  $-,0152$  birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Algılanan çevresel belirsizliğin düşük olduğu durumda kaynak bulunurluğu belirsizliği boyutu odaklanma stratejisi üzerinde negatif, anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir.

Buna karşılık algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumda kaynak bulunurluğu belirsizliği boyutu odaklanma stratejisine pozitif ama anlamlı olmayan bir şekilde etki etmektedir. Modelde etkileşim terimi, OS'deki varyansın ilave olarak %0.01 düzeyinde açıklamaktadır.

Ayrıca KBB ile OS ilişkisinde ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek için yararlanılan BC önyükleme yöntemi analizinin %95 güven aralığı bootstrap tahminleri göz önüne alındığında ACB'nin düşük düzeyinde KBB'nin OS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış mevcuttur ( $\beta=-,0479$ ; %95CI [LLCI=  $-,3046$ ; ULCI=  $,2088$ ]). Bu yüzden ACB'nin bu etkisine dair alt ve üst sınır değerleri  $p<0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığından düzenleyici etkiye sahip olmadığı gözlenir. Bu yüzden düşük ACB düzeyinde **H7i hipotezi reddedilmiştir.**

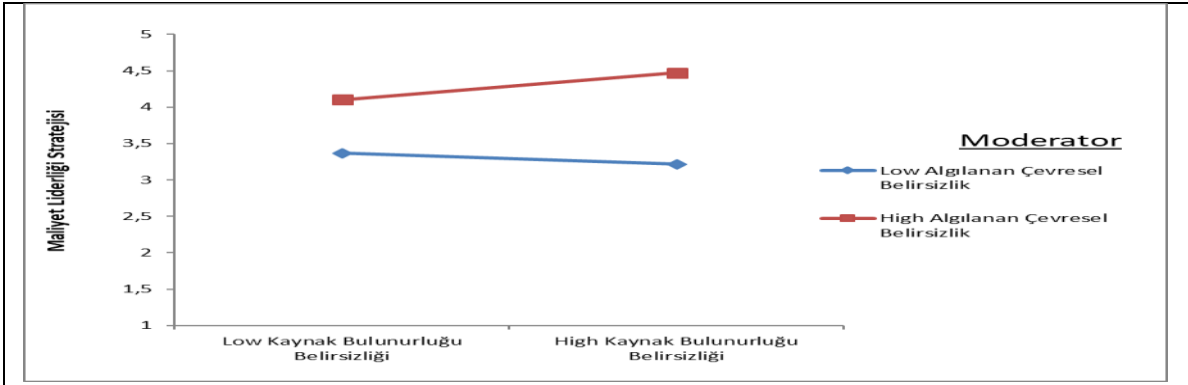
Buna karşın yüksek ACB düzeyinde KBB'nin OS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış var ( $\beta =-,0152$  ; %95 CI[LLCI=  $-,1874$ ; ULCI=  $,1274$ ]). Görüldüğü gibi alt ve üst sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığından ACB'nin KBB ile OS ilişkisinde düzenleyici etkisi ile ilgili **H7i hipotezi desteklenmemiştir.**

Şekil 4.10'daki OS grafiğine bakılırsa, ACB, KBB ile OS arasındaki pozitif ilişki güçlendirmekte, fakat etkileşim teriminin etki katsayısı anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan hipotez reddedilmiştir.

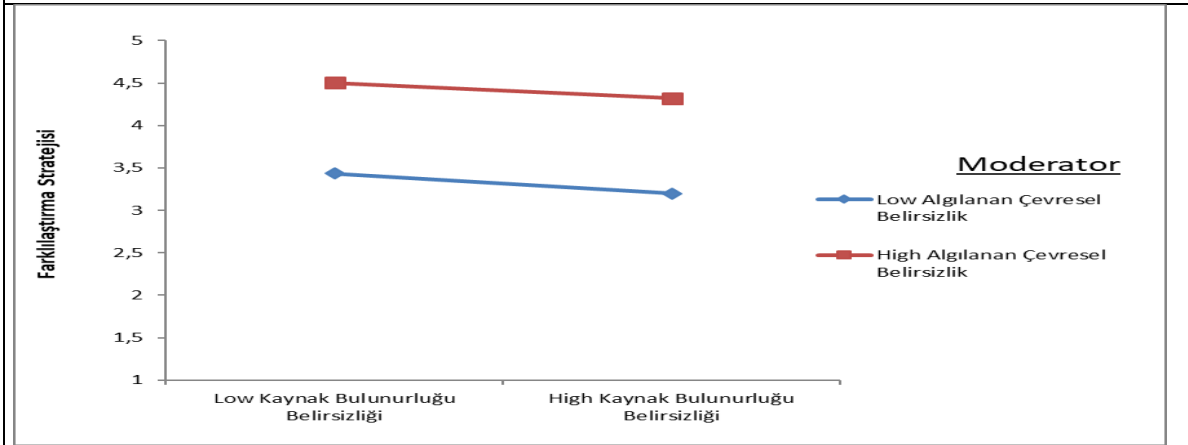
Bu bulgular dikkate alınır Model XIIc için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{KBB}) + \beta_3 (\text{KBB} \times \text{ACB})$$

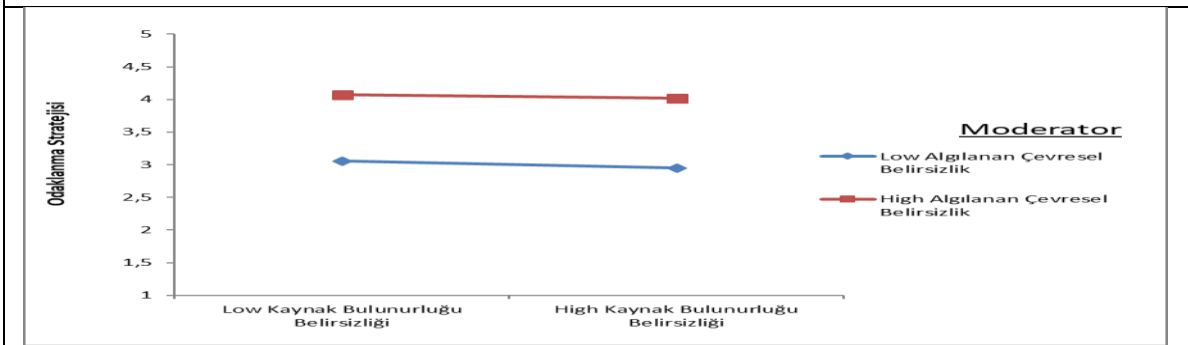
$$Y = 3,5241 (\text{Sabit}) + ,5205 (\text{ACB}) + [-,0388 (\text{KBB})] + ,0136 (\text{KBB} \times \text{ACB})$$



Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bulunurluğu belirsizliği ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.



Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bulunurluğu belirsizliği ile farklılaştırma stratejisi arasındaki negatif ilişkiyi azaltmaktadır.



Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bulunurluğu belirsizliği ile odaklanma stratejisi arasındaki negatif ilişkiyi azaltmaktadır.

**Şekil 4.10:Algılanan Çevresel Belirsizliğin Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerdeki Düzenleyici Rolü**

## Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı İle Rekabet Stratejileri İlişkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi

Bu çalışmada değişkenlerle ilgili araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes'in (2017) Process Makrosundan yararlanılarak düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4.24).

**Tablo 4.23: Düzenleyici Değişken Algılanan Çevresel Belirsizlik Açısından Kaynak Bağımlılığının Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı Boyutunun Rekabet Stratejileri Üzerine Etkileri**

Model XIII Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Y (Maliyet Liderliği Stratejisi)			Y (Farklaştırma Stratejisi)			Y (Odaklanma Stratejisi)		
	$\beta$	S.H	R	$\beta$	S.H	R	$\beta$	S.H	R
Sabit	3,7934	,0466	,0000	3,8626	,0581	,0000	3,5183	,0473	,0000
M (Algılanan Çevresel Belirsizlik-ACB)	,4766	,1325	,0004	,4916	,0894	,0000	,5110	,0839	,0000
X (Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı-KKB)	,1651	,0815	,0441	,0748	,0853	,3820	-,0112	,0797	,8887
Etkileşim Terimi (KKB x ACB)	,1023	,1657	,5377	,0171	,1138	,8806	,0575	,1123	,6092
R <sup>2</sup>	,208			,155			,206		
$\Delta R^2$	,0065			,0002			,0025		
F <sub>(3-199)</sub>	5,0331			14,1104			21,0746		
$\Delta F$	,3811			,0226			,2622		
R	p<0.01			p<0.01			p<0.01		
%95 Güven Aralıkları Düzeyinde	Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Düşük ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	,0979			,0635			-,0490		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,1583	,3541		-,2039	,3309		-,2882	,1903	
	Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )			Yüksek ACB Düzeyinde Dolaylı Etki ( $\beta$ )		
	,2323			,0860			,0266		
	LLCI	ULCI		LLCI	ULCI		LLCI	ULCI	
	-,0474	,5121		-,0832	,2553		-,1592	,2124	

n=199; \*p<0.05. \*\*p<0.01

Tablo 4.24'de görüldüğü gibi, düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi bulguları incelendiğinde bağımsız değişken kaynak bağımlılığının, kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı (KKB) boyutu ile bağımlı değişken maliyet liderliği stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model XIIIa ( $R^2=,208; F_{(3-199)}=5,0331; p<0,01$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Model XIIIa'da belirleyici değişkenler, bağımlı değişken MLS'deki varyansın %20,8'ini açıklamaktadır. Yani belirleyici değişkenler MLS üzerinde orta düzeyde etkilidir.

Bu bağlamda Model XIIIa'da KKB'nin MLS üzerinde negatif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta=,1651; p>0,05$ ). Ancak ACB'nin MLS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta=,4766; p<0,01$ ). Yine KKB\*ACB etkileşim terimi ile MLS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu tespiti yapılmıştır ( $\beta=,1023; p>0,05$ ).

Öte yandan düşük ACB düzeyinde KKB'deki 1 birimlik artış MLS'de 0,0979 birimlik bir artışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde KKB'deki 1 birimlik artış MLS'de 0,2323 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Ancak algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumlarda kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı (KKB) boyutunun maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte bu modelde etkileşim terimi, MLS'deki varyansı ek olarak sadece %0,065 düzeyinde açıklamaktadır.

Ayrıca KKB ile MLS ilişkisinde ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek için uygulanan BC önyükleme yönteminin %95 güven aralığı bootstrap tahminleri yorumlandığında; düşük ACB düzeyinde KKB'nin MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış söz konudur ( $\beta = ,0979$ ; %95 CI [LLCI= -,1583;ULCI= ,3541]). Ancak bu etkiye ilişkin güven aralıklarının alt ve üst sınırları  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaştırmadığı için ACB'nin düzenleyici rolü oynamadığı saptanmıştır. Dolayısıyla ACB düşük düzeyinde **H5j hipotezi reddedilmiştir.**

Buna mukabil, yüksek ACB düzeyinde KKB'nin MLS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış olduğu saptanmıştır ( $\beta = ,2323$ ; %95CI[LLCI= -,0474;ULCI=,5121]).

Ancak sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığından ACB'nin KY ile MLS ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu ileri süren **H5j hipotezi desteklenmemiştir.**

Şekil 4.11'de de görüleceği üzere ACB, kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı ile MLS arasındaki negatif ilişki azaltmakta, ancak etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan bu hipotezin ret edildiği görülmektedir.

Bu bulgulara göre Model XIIIa için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{KKB}) + \beta_3 (\text{KKB} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,7934 (\text{Sabit}) + ,1651 (\text{ACB}) + [0,0971 (\text{KKB})] + ,0506 (\text{KKB} \times \text{ACB})$$

Kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı (KKB) boyutu ile bağımlı değişken farklılaştırma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model XIIIb ( $R^2 = ,155$ ;  $F_{(3-199)} = 14,1104$ ;  $< 0,05$ ) de istatistiksel olarak anlamlı görünmektedir. Bu modelde belirleyici değişkenler bağımlı değişken FS'deki varyansın %15,5'ini açıkladığından bu değişkene orta düzeyde etki etmektedir. Değişkenlere dair bulgular incelendiğinde, Model XIIIb'de KKB'nin FS üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta = ,0748$ ;  $p > 0.05$ ).

Ancak ACB'nin FS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=,4916$ ;  $p<0.01$ ). Ancak KKB\*ACB etkileşim terimi ile FS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta= ,0171$ ;  $p>0.05$ ). Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde KKB'deki 1 birimlik artış FS'de 0,0635 birimlik bir artışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde KKB'deki 1 birimlik artış FS'de birimlik 0,0860 bir artışa neden olmaktadır. Ancak algılanan çevresel belirsizliğin yüksek ve düşük olduğu durumlarda kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı boyutu (KKB) farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Son olarak modelde etkileşim terimi, FS'deki varyansı sadece ek olarak %0.02 düzeyinde açıklamaktadır.

Buna ilaveten ACB'nin düzenleyici etkisini ortaya koymak için kullanılan BC önyükleme yönteminin %95 güven aralığı bootstrap tahminleri incelendiğinde, düşük ACB düzeyinde KKB'nin FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış olduğu tespit edilmiştir ( $\beta =,0635$ ; %95 CI [LLCI= -,3663; ULCI= ,1427])).

Yani ACB'nin bu ilişkide etkisi  $p<0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığı için düzenleyici etkiye sahip değildir. Bu nedenle düşük ACB düzeyinde **H6j hipotezi reddedilmiştir.**

Buna karşın yüksek ACB düzeyinde KKB'nin FS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artış vardır ( $\beta=,0860$ ; %95CI[LLCI=-,0832; ULCI=,2553]). Alt ve üst sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığından ACB'nin KKB ile FS ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu ileri süren **H6j hipotezi desteklenmemiştir.**

Şekil 4-11'deki farklılaştırma strateji grafiğinde görüleceği üzere ACB, kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı (KKB) ile FS arasındaki pozitif ilişki azaltmakta, fakat etkileşim terimi anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu için hipotez desteklenmemiştir.

Yukarıdaki bulgulara göre Model XIIIb için regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y= \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{KKB}) + \beta_3 (\text{KKB} \times \text{ACB})$$

$$Y=3,8626 (\text{Sabit}) + ,4916 (\text{ACB}) + 0748 (\text{KKB}) + ,0171(\text{KKB} \times \text{ACB})$$

Diğer yandan kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı (KKB) boyutu ile bağımlı değişken odaklanma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin test edildiği Model XIIIc'nin de istatistiki açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R^2=,206$ ;  $F_{(3, 199)}= 21,074$ ;  $p<0,01$ ). Bu modelde ise belirleyici değişkenler bağımlı değişken OS'deki varyansı %20,6 civarında açıklamaktadır. Bu durumda belirleyici değişkenler odaklanma stratejisi üzerinde orta

düzeyde etkilidir. Araştırma bulgularına göre, Model XIIIc'de KKB'nin OS üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $\beta=-,0112$ ;  $p>0.05$ ).

Ancak ACB'nin OS üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=,5110$ ;  $p<0.01$ ). Ancak KKB\*ACB etkileşim terimi ile OS arasında pozitif, ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $\beta=,0575$ ;  $p>0.05$ ).

Buna ilaveten düşük ACB düzeyinde KKB'deki 1 birimlik artış OS'de -0,0490 birimlik bir azalışa yol açarken, yüksek ACB düzeyinde KKB'deki 1 birimlik artış OS'de 0,0266 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Algılanan çevresel belirsizliğin düşük olduğu durumda kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı (KKB) boyutu odaklanma stratejisi üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir. Buna karşılık algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumda kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı boyutu odaklanma stratejisine pozitif ama anlamlı olmayan bir şekilde etki etmektedir. Modelde etkileşim terimi, OS'deki varyansın ilave olarak % 0.25 düzeyinde açıklamaktadır.

Ayrıca KKB ile OS ilişkisinde ACB'nin düzenleyici etkisini test etmek için yararlanılan BC önyükleme yöntemi analizinin %95 güven aralığı bootstrap tahminleri göz önüne alındığında ACB'nin düşük düzeyinde KKB'nin OS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir azalış mevcuttur ( $\beta=-,0490$ ; %95CI[LLCI=-,2882;ULCI=,1903]). Bu yüzden ACB'nin bu etkisine dair alt ve üst sınır değerleri  $p<0.05$  anlam düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan farklılaşmadığı için düzenleyici etkiye sahip olmadığı açıktır. Bu nedenle düşük ACB düzeyinde **H7i hipotezi desteklenmemiştir.**

Fakat yüksek ACB düzeyinde KKB'nin OS üzerindeki etkisinde anlamlı olmayan bir artışı var ( $\beta=,0266$ ; %95CI [LLCI= -,1592;ULCI= ,2124]). Görüldüğü gibi alt ve üst sınır değerleri 0(Sıfır)'ı kapsadığından ACB'nin KKB ile OS ilişkisinde düzenleyici etkisi ile ilgili **H7i hipotezi reddedilmiştir.**

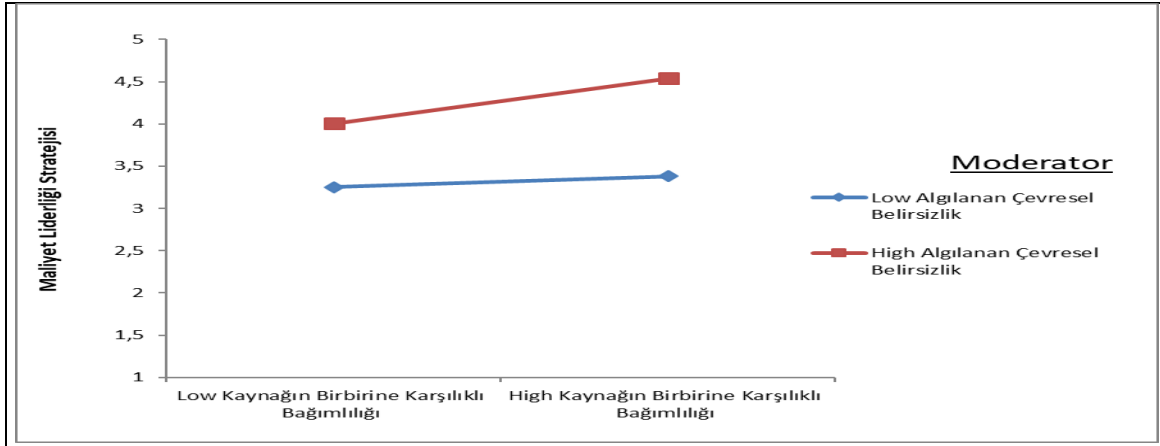
Şekil 4.11'deki OS grafiğine bakılırsa, ACB, KKB ile OS arasındaki pozitif ilişki güçlendirmekte, fakat etkileşim teriminin etki katsayısı anlamlı olmayan etkiye sahip olduğundan hipotez reddedilmiştir.

Bu bulgular dikkate alınır Model XIIIc için regresyon denklemi şu şekildedir:

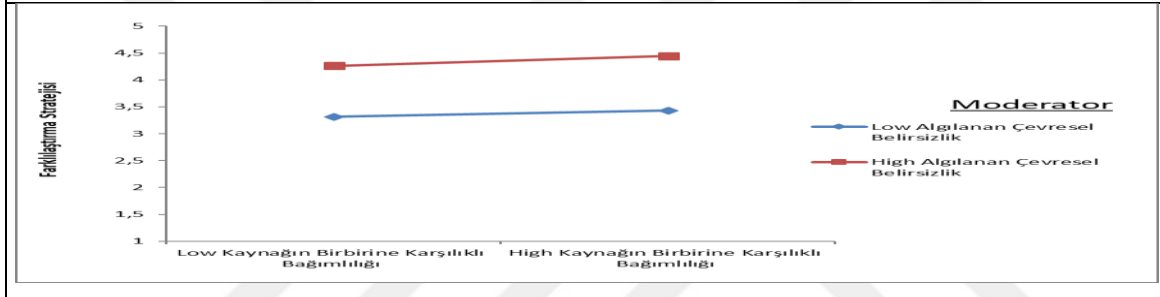
$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{ACB}) + \beta_2 (\text{KKB}) + \beta_3 (\text{KKB} \times \text{ACB})$$

$$Y = 3,5183 (\text{Sabit}) + ,5110 (\text{ACB}) + [-,0112 (\text{KKB})] + ,0575 (\text{KKB} \times \text{ACB})$$

Algılanan çevresel belirsizliğin kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı ile rekabet stratejileri



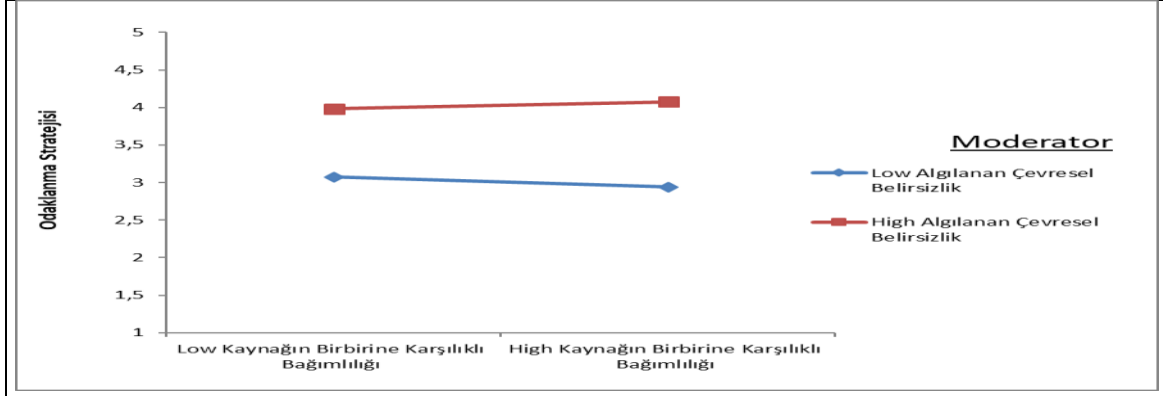
Algılanan çevresel belirsizlik, kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.



Algılanan çevresel belirsizlik, kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı ile farklılaştırma stratejisi arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.

arasında ki ilişkiler de düzenleyici rolü aşağıda Şekil 4.11'de gösterilmiştir.





Şekil  
4.11: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı ile

Algılanan çevresel belirsizlik, kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı ile odaklanma stratejisi arasındaki negatif ilişkiyi azaltmaktadır.

### Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkilerdeki Düzenleyici Rolü

#### Hipotez Sonuçları

Hipotez sonuçlarının bir bütün olarak gösterildiği kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerine etkisi; algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

Hipotezler	Sonuç
Hipotez 1a: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişkisel odak, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 1b: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 1c: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 1d: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 1e: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
<b>Hipotez 1f: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgüllüğü, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.</b>	<b>Kabul</b>
Hipotez 1g: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 1h: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
<b>Hipotez 1i: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.</b>	<b>Kabul</b>
<b>Hipotez 1j: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı</b>	<b>Kabul</b>

<b>bağımlılığı, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.</b>	
Hipotez 2a: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişkisel odak, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 2b: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 2c: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 2d: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 2e: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
<b>Hipotez 2f: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgüllüğü, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.</b>	<b>Kabul</b>
Hipotez 2g: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 2h: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 2i: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 2j: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 3a: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişkisel odak, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 3b: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 3c: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 3d: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 3e: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 3f: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgüllüğü, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 3g: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 3h Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
Hipotez 3i: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret

Hipotez 3j: Kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Ret
<b>Hipotez 4a: Algılanan çevresel belirsizlik, maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.</b>	<b>Kabul</b>
<b>Hipotez 4b: Algılanan çevresel belirsizlik, farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.</b>	<b>Kabul</b>
<b>Hipotez 4c: Algılanan çevresel belirsizlik, odaklanma stratejisi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.</b>	<b>Kabul</b>
Hipotez 5a: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişkiyel odak ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiye düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 5b: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiye düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 5c: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiye düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 5d: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiye düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 5e: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiye düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 5f: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgüllüğü ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiye düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
<b>Hipotez 5g: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiye düzenleyici rolü oynayacaktır.</b>	<b>Kabul (ACB yüksek ise)</b>
Hipotez 5h: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiye düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 5i: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiye düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 5j: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiye düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 6a: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişkiyel odak ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkiye düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 6b: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkiye düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 6c: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkiye düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret

Hipotez 6d: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
<b>Hipotez 6e: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.</b>	<b>Kabul (ABC yüksek ise)</b>
Hipotez 6f: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgülüğü ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
<b>Hipotez 6g: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.</b>	<b>Kabul (ACB yüksek ise)</b>
Hipotez 6h: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 6i: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 6j: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 7a: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından ilişkisel odak ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 7b: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından güç kullanımı ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 7c: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından rol bütünlüğü ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 7d: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından karşılıklı olma ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 7e: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından esneklik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 7f: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından varlık özgülüğü ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
<b>Hipotez 7g: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.</b>	<b>Kabul (ACB düşük ve yüksek ise)</b>
Hipotez 7h: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak yoğunluğu ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 7i: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynak bulunurluğu belirsizliği ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.	Ret
Hipotez 7j: Algılanan çevresel belirsizlik, kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarından kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı ile odaklanma stratejisi arasındaki ilişkide	Ret

## SONUÇ

Sağlık, hizmet üreten bir sektör olarak, hem toplumsal ve hem de kişisel yaşamı doğrudan ilgilendirdiğinden ülkelerin ekonomik performansını, bilimsel ve teknolojik alandaki gelişimini etkileyen en önemli sektörlerden biri olduğu söylenebilir. Küreselleşen dünyada insan sağlığının iyileştirilmesi için yapılan bilimsel ve teknolojik gelişmeler, dünyada olduğu gibi Türkiye'deki hastanelerinin yönetim yaklaşımlarında yeni stratejiler, politikalar geliştirilmesine neden olmaktadır. Bir toplumda sağlık hizmetlerinin kalitesi ve erişimi, sağlık alanında kullanılan kaynakların etkili ve verimli kullanımı ile mümkün olabilmektedir. Hastaneler faaliyetlerini sürdürebilmek için çok çeşitli girdilere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle kaynaklara olan bağımlılıkları yüksek düzeydedir. Sağlık sektöründeki özel hastaneler arasında yaşanan yoğun rekabet ve kaynaklarının büyük bir kısmının döviz cinsinden temini nedeniyle hastaneler çevrelerindeki belirsizlikten kolaylıkla etkilenirler. Bu nedenle hastaneler kaynaklara olan bağımlılıklarını azaltacak eylem ve stratejileri uygulamaya ihtiyaç duymaktadırlar.

Kaynak bağımlılığı kuramı, açık sistem anlayışını benimseyen, örgütlerin kaynak ihtiyacını karşılamak için çevreye bağımlı olduğunu ve aynı zamanda örgütün bağımlı olduğu çevrenin belirsizliklerle dolu olabileceğini savunur. Örgütler kaynaklar konusundaki belirsizliği en aza indirmek için birleşmeler, satın almalar, yönetim kurullarına katılma gibi çeşitli stratejiler uygulayabilir ya da çevreye uyum sağlayacak şekilde kararlar alabilirler. Bu nedenle örgütün kaynak bağımlılığını minimize edecek ve çevresel belirsizliği yönetecek şekilde rekabet stratejilerini belirlemesi de önem arz etmektedir.

Algılanan çevresel belirsizliğin yüksek veya düşük olmasının kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerinde etkilerini değiştirebileceği bu çalışmanın en önemli savlarından biri olmaktadır. Bu nedenle çalışmada kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkilerini ortaya koymakta ve bu iki değişken arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü oynayıp oynamadığını incelemektedir. Bu bağlamda çalışmada literatür araştırmasının ardından Türkiye’deki özel hastanelerde kaynak bağımlılığı yaklaşım düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkilerine dair bir saha araştırması yapılmıştır.

Çalışmada önce işletmenin kaynak bağımlılığı durumu incelenmiş, kaynakları etkin kullanıp kullanmadığı tespiti yapılmış ve daha sonra kaynak bağımlılığı azaltma ve belirsizliği giderme yöntemleri belirlenmiştir. Türkiye’de özel sağlık işletmelerinin kaynak bağımlılığı nedeniyle dışa bağımlı oldukları, kaynak temini açısından tedarikçi ilişkisinin önemli olduğu ve özel hastanelerin neredeyse yarısına yakınının (%40) sahip oldukları kaynakları etkili kullanmadıkları tespit edilmiştir. Kaynak bağımlılığı ile ilgili belirsizlikleri ve riskleri azaltmak için özel hastanelerin en yaygın yararlandıkları stratejilerin: Reklam ve halkla ilişkiler (% 59,5); işbirliği yapma (% 56,7); sözleşmeli üretim veya hizmet (% 40); çeşitli yasal anlaşmalar (% 37,1) ve know-how anlaşmaları (% 34,8) olduğu ortaya konmuştur. Aslında Türkiye’de sağlık alanının ticarileşmesine ve daha çok kazanmaya yönelmesine yol açan reklamın yapılması yasaktır. Ancak yine de pek çok özel sağlık kuruluşu tarafından reklam önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu çelişkinin nedeni, farklı araştırmalara konu olabilir.

Hastanelerde reklam ve halkla ilişkilerden sonra işbirliği yapma stratejilerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bunun nedenin sağlık kurumları arasındaki işbirliğinin “Afiliasyon Yönetmeliği (2020); Vakıf Üniversiteleri İle Özel Hastanelerin İşbirliği Usul ve Esasları (2017)” ile işbirliğinin yasal olarak desteklenmesinin sonucu olduğu düşünülmektedir. Yine özel hastanelerde kaynak bağımlılığını azaltmak ve belirsizlikleri azaltmak için üçüncü en fazla benimsenen sözleşmeli hizmet ve üretimdir. Bu stratejinin benimsenme nedeni, Sosyal Güvenlik Kurumunun (2018) özel sağlık hizmeti sunucularından sağlık hizmeti satın alım sözleşmesinin yürürlüğe girmesidir.

Dördüncü uygulanan strateji yasal anlaşmalardır. Özel hastaneler kaynak bağımlılığını azaltmak ve bu konuda belirsizlikleri gidermek için özel sağlık kurumlarının sağlık turizmine olan talepleri ve yurtiçi ve yurt dışı özel sağlık sigorta şirketleri ile yasal anlaşmalar yapmaktadır.

Bir diğer strateji olarak Know-How anlaşmaları olduğu görülmektedir. Son yıllarda sağlık sektöründeki ileri tıbbi teknolojik cihazlar: Robotik cerrahi, Spinal cerrahi ve Hibrit ameliyathaneler için know-how anlaşmaları etkin bir stratejidir.

Güner ve Gürler (2011) Türkiye'deki otomotiv sektörü ile yabancı firmalar arasında yaptıkları ortak işbirliklerini incelediği çalışmada bu sektörde know-how anlaşmalarının benimsediğine dair bulgular çalışmamızın bulgularını desteklemektedir.

Çalışmamızda kaynak bağımlılığı ile ilgili belirsizliği azaltmak için hastanelerin %11,4 yönetim kurullarına yerel toplum, müşteri ve rakibi almakta ve %5,7'si ise kooptasyondan yararlanmaktadır. Bununla birlikte Pfeffer'in (1973) hastanede yaptığı araştırma sonuçlarına bakıldığında hastane yönetim kurullarına, yerel toplumu dâhil eden özel hastaneler, çevreyi birleştiren yöneticileri tercih ederken, yerel topluma daha az bağımlı devlet hastaneleri yönetim kurulunun idari fonksiyonuna yarar sağlayacak yöneticiler seçmiştir.

Yönetim kurullarını çevresel gerekliliği göz ardı ederek oluşturan kuruluşlar daha verimsiz olurken; kooptasyon stratejisini benimsyenlerin çevrenin desteğini almada oldukça başarılı olduğu ve organizasyonun bağlamıyla açıklandığı görülebilir. Bu bulgular çalışmamızın bulgularını desteklemektedir.

Bu çalışmada özel hastanelerde sırasıyla farklılaştırma strateji, maliyet liderliği stratejisi ve en son odaklanma stratejisinin uygulandığı tespit edilmiştir. Akbolat ve Işık (2012) tarafından Türkiye'de kamu ve özel hastaneler üzerinde yapılan araştırmada da farklılaştırma stratejisinin özel hastanelerde uygulandığı tespit edilmiştir. Bu bulgu çalışmamızın bulgularını desteklemektedir. Çoklu regresyon analizi bulgularına göre, özel hastanelerde kaynak bağımlılığının boyutlarından varlık özgüllüğü, kaynak bulunurluğu belirsizliği ve kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığının maliyet liderliği stratejisini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir.

Kaynak bağımlılığının boyutlarından sadece varlık özgüllüğünün farklılaştırma stratejisini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular kaynak bağımlılığı kuramının temel fikirleri tutarlı sonuçlar olmasına karşın literatürde destekleyici ampirik bulgular bulunmamaktadır. Sadece İzdaş (2018) Muğla ve Bodrum çevresinde su ürünleri sektöründe faaliyet gösteren Genelci örgütlerin kaynak bağımlılığı azaltmak için (kendi yaşamları için çevresel kaynakların bolluğuna ve çeşitliliğin maliyet liderliğini, Özelci örgütlerin (dar bir kesim genişliğine sahip olan örgütlerdir) kaynak bağımlılığını azaltmak için farklılaştırma stratejilerini uyguladığını tespit etmiştir. Bu bulgu kaynak bağımlılığı ile rekabet stratejileri ile ilişkiyi dolaylı desteklemektedir. Bu nedenle çalışma bulguları ilk tespit olduğu için literatüre katkı olarak düşünülebilir. Buna karşın kaynak bağımlılığının boyutlarından hiçbiri odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Ayrıca algılanan çevresel belirsizliğin Porter'ın maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini pozitif etkilediği saptanmıştır. Ancak algılanan çevresel belirsizlik, odaklanma farklılaştırma stratejisine göre farklılaştırma stratejisini daha az etkilemektedir.

Dal ve Akçagün (2013) Türkiye'de 500 büyük sanayi kuruluşu ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu arasında yer alan hazır giyim firmaları üzerinde yaptıkları çalışmada firmalar arasında mevcut rekabetin yüksek olduğu durumlarda maliyet liderliği stratejisi izlemişlerdir. Ancak genelde bir ürün markası olan hazır giyim firmalarının ise daha çok farklılaştırma stratejisi izledikleri saptanmıştır. Bu bulgu, çalışmamızın farklılaştırma stratejisi bulguları ile paralelik göstermektedir.

Diğer yandan kaynak bağımlılığına ilişkin esnekliğin yüksek olduğu durumlarda kaynak bağımlılığının boyutlarından esneklik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Benzer şekilde kaynak bağımlılığına ilişkin teknolojik belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda kaynak bağımlılığının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile hem maliyet liderliği stratejisi hem de farklılaştırma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten kaynak bağımlılığına ilişkin teknolojik belirsizliğin hem düşük hem de yüksek olduğu durumlarda kaynak bağımlılığının boyutlarından teknolojik belirsizlik ile odaklanma stratejisi ilişkisinde algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

#### ***Araştırmanın katkıları***

- Kaynak bağımlılığının adı geçen boyutları ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkilerde algılanan çevresel belirsizlik düzenleyici rolü hakkında daha önce herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından bu araştırma sonuçları literatüre katkı niteliğindedir.
- Özel hastanelerde araştırma modelindeki değişkenler daha önce herhangi bir çalışmada birlikte kullanılmadıkları için çalışma nispeten özgündür.
- Bu çalışmada rekabet stratejileri için yeni bir ölçek oluşturularak alana bir katkı sağlanmıştır.
- Sağlık sektörün büyüklüğü ve karşılaştığı sorunlar dikkate alındığında özel hastanelerin kaynak temininde belirsizliği azaltmada uygulanan rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik bir değişim yaşanacağı ve yönetici işlevlerini geliştirilmesi açısından da yol gösterici bir nitelik taşıyabileceği düşünülmektedir.
- Türkiye'de kaynak bağımlılığı yaklaşımına yönelik kısıtlı çalışmaların olması (Üsdiken, 2010: 125-126) ve yöneticilerin çoğunlukla çalışanlarının davranışlarına odaklı birey ve grup



düzeyindeki çalışmalara olan ilgisi nedeniyle, bu çalışmanın yönetim yazınında kaynak bağımlılığı yaklaşımının alandaki boşluğu gidermeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

***Bütün alan araştırmalarında olduğu gibi bu araştırmanın da katkılarının yanı sıra bazı sınırlılıkları bulunmaktadır:***

- Çalışmanın ilk temel kısıtlayıcısı, alan araştırmasının özel hastaneler ile sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla, yapılacak olan değerlendirmeler sadece özel hastaneler ölçeğinde geçerlidir. Bir bütün olarak sağlık sektöründe konuya yönelik bakış açısını görebilmek için farklı stratejik boyutlarda araştırmalara gereksinim olduğu bilinmelidir. Bu araştırma sonuçları, diğer sektörler örneğinde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabilir. Bu bulguların diğer sektörlerde geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgularla karşılaştırılması neticesinde görülebilir. Farklı sektörlerde yapılacak olan araştırmalarda kaynak bağımlılığın azaltılmasına yönelik farklı eylem ve stratejiler ile ilgili çalışmalar yöneticilere önemli aktarımlar sağlayacaktır.
- İkinci tasarlanan yeni rekabet stratejileri ölçeği Türkçe stratejik yönetim yazınında ilk kullanılan çalışmalardan birisidir. Bu araştırmanın yazın kısmı incelendiğinde yabancı yazında da az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği konusunda farklı ulusal kültürlerde ve sektörlerde daha fazla bilimsel çalışmaya ihtiyaç vardır.
- Üçüncüsü, özel hastanelerin bilimsel nitelikli araştırmaya katılımı konusunda yaşanan zorluktur. Araştırma kapsamında sorulan soruları hastaneye ait özel bilgilerin paylaşılması olarak algıladıklarından yöneticilerin kimi zaman yüz-yüze ikna edilmeleri, bazı özel hastanelerin kendi etik kurullarından alınan izin çerçevesinde araştırmaya izin vermeleri nedeniyle başvuru süreci ve sonucunun beklenmesi gerektiğinden bu süreç zaman kaybına yol açmıştır. Dolayısıyla gelecekte bu tür çalışmaların Sağlık Bakanlığı aracılığıyla tüm sağlık kurum ve kuruluşlar ele alınarak yapılması faydalı olacaktır. Ayrıca farklı kültürlerde ve farklı gelişmişlik düzeyine sahip olan ülkelerdeki sağlık sektörlerinde, kaynak bağımlılığına yönelik uygulanan rekabet stratejiler ve sonuçları da araştırma konusu olarak ele alınabilir.
- Dördüncüsü, katılımcıların bilgiyi paylaşma ve cevap vermede çekingen davranmaları ve anketi cevaplandırmaya yeterli zaman ayırmamaları bir başka kısıt olarak tespit edilmiştir.

***Araştırma sonuçlarından hareketle özel hastane yöneticilerinin rekabet üstünlüğü sağlamak ve kaynaklara olan bağımlılık düzeylerini azaltmak ve çevresel belirsizliği kontrol altına almak için şu öneriler sunulabilir:***

• Hastane yöneticilerinin neredeyse yarısı örgütsel amaçlara ulaşmak için kaynaklarının yeterli olmadığını ve dışarıya bağımlı olduklarını belirtmişlerdir. Bu bulguya göre yöneticilerin örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak ortak girişim, yönetici değişikliği, birleşmeler gibi kaynak bağımlılığını azaltma ve belirsizliğin yönetimi stratejilerine de ağırlık vermelidirler.

• Araştırmanın bulguları Türkiye’de özel sağlık işletmelerinin % 40’nın sahip oldukları kaynakları etkili kullanmadıklarını ortaya koymuştur. Bu işletmelerin kaynakları kullanırken örgüt içi etkin denetim ve yalın yönetim kadar kaynakların temini stratejilerinin riski dağıtacak ve kaynağın etkin kullanılacak şekilde seçilmesi önerilebilir. Ayrıca mal ve hizmet üretim sürecinde çalışanların ve müşterilerinin sesine kulak verilecek gibi “Kalite Fonksiyon Göçerimi” benzeri sistemlerin uygulanması kaynakların etkin kullanımını sağlayabilir (Özgener, 2003).

• Araştırma bulgularının kaynak bağımlılığı kuramının boyutlarıyla ilgili sonuçlarına göre; özel hastane yöneticilerinin kaynak bağımlılığını azaltmada kaynak bağımlılığının varlık özgüllüğü boyutunda hastaneye özgü olan yatırımlara ağırlık vermeleri, kaynak bulunurluğu belirsizliği azaltmada kaynak tedarikinde buldukları çevreyi doğru tanımlamaları ve mümkün ise kooptasyon stratejisi ile çevresel desteğin almaları önemli olacaktır.

• Ayrıca kaynağın birbirine karşılıklı bağımlılığı boyutunda müşteri ve tedarikçiler arasındaki işbirliğini güçlendirmek için ortak girişim kurma, yönetim kurulunda yer alma, meslek ve ticaret odalarına üye olma gibi politika ve stratejiler bağlamında kaynak bağımlılığını yönetmek için gerekli bilgilere ulaşma olanağı elde edebilirler.

• Yöneticiler açısından kaynak bağımlılığının varlık özgüllüğü boyutunda yatırımlarında; hasta hizmetlerinde ileri tıbbi teknolojik kullanımına; robotik cerrahi, girişimsel cerrahinin yapıldığı hastanın hastanede kalış süresini azaltan hibrit ameliyathaneler kurarak farklılaştırma stratejisi uygulayabilirler. Ayrıca bu strateji ile algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda kontrol altına alabilirler. Ancak hastaneler bu stratejileri uygularken, hastanenin alt yapısına ve bu teknolojiyi kullanabilecek uzman çalışanlarına ve bu farklılaştırmayı algılayacak müşteri potansiyeline sahip olup-olmadıklarını önceden hesaplaya bilmelidirler.

• Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda kaynak bağımlılığının boyutlarından esneklik ve teknolojik belirsizlik ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkide algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır. Gerçekten de çevresel unsurlarla ilgili bilgi yetersizliği nedeniyle çevreyi algılamadaki eksiklik olarak nitelendirilen algılanan çevresel belirsizliği yönetemeyenler teknolojik belirsizlik ve esnekliği yönetemez. Bununla birlikte çevresel unsurlarla ilgili bilgi sahibi olmayan zaten farklılaştırma stratejisi uygulayamaz. Bu

nedenle firmaların kaynak bağımlılığı ile ilgili esneklik ve teknolojik belirsizliğin olduğu durumlarda çevresel belirsizliği azaltacak bilgilere sahip olması ve bu bilgileri toplayacak etkin yöntemlere ihtiyaç bulunmaktadır. Özellikle özel hastaneler sağlık hizmeti alan hastalar için sağlık alanında bilgili yer hostesleri ile karşılaşmalı ve hastanın muayene, laboratuvar, radyoloji vb. gibi tüm poliklinik sürecinde hasta refakati sağlanmalı, hasta yakını ödemeler konusunda bilgilendirilmeli müşteri memnuniyeti sağlanarak, hasta ve yakınlarının bu süreçte yaşayacağı stres, korku ve endişe azaltılmalıdır. Ayrıca hastaların taburculuk sonrası yaşayacakları mekanlarda ergonomik yapılanmalar için ergonomi uzmanları hastanede istihdam edilebilirler. Bu uygulamalar ile farklılaştırılmış rekabet stratejisi uygulanabilir.

- Kaynak bağımlılığının boyutlarından teknolojik belirsizlik, algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda maliyet liderliği stratejisini etkilediği, algılanan çevresel belirsizliğin düşük ve yüksek olduğu durumlarda ise odaklanma stratejisi ilişkisini etkilediği saptanmıştır. Bu bağlamda algılanan çevresel belirsizlik düşük dâhi olsa geleceğe dair bilgi eksikliği ve geleceği öngörmedeki yetersizlik en fazla odaklanma stratejilerini etkilemektedir. Odaklanma stratejisi izleyen firmaların başarılı stratejistler istihdam etmesi ve strateji geliştirme kuruluşlarından destek alması gerekir. Maliyet liderliği stratejisi ise daha çok teknolojik belirsizlik ilgili çevresel belirsizliğin yüksek olmasından etkilenmektedir. Bu nedenle firmaların teknolojik gelişmelerle ilgili bilgileri sürekli güncellemesi maliyet liderliği stratejinin uygulamadaki risklerini azaltabilir.

- Bu çalışmada algılanan çevresel belirsizlikten en az etkilenen stratejinin farklılaştırılmış rekabet stratejisi olduğu gözlenmiştir. Bu kapsamda özel hastaneler alışlagelmiş hizmet sunumundan farklı olarak; sağlık hizmet sunumunu hastanın hastaneye başvurması ve taburculuk süreci ile sınırlı tutmayarak hastasının evde bakımını da yürütebilecek birimler aracılığıyla farklılaştırma stratejisi uygulayarak hasta ve hasta ailesinden sadık müşteriler yaratabilirler.

- Porter'ın maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini yoğun rekabet ile başa çıkmak için nadiren bir arada kullanmakta ve bir işletmenin üç genel strateji için uygun olması çok nadir bir durumdur. Bu nadir durumu yaratamayan işletmeler kırmızı okyanusda sıkışıp kalmakta ve varlığını koruyamamaktadır. Bu nedenle günümüzün çok başarılı Lufthansa Airlines – Shop & Miles: Uçarken Kazanın, Garanti bankası; çocuklara yönelik Minibank“ ile şirketlerinde (Ağraş, Atbaş ve Şeyba 2017) olduğu gibi özel hastaneler mavi okyanus stratejisi araçlarını kullanarak “yeni değer” yaratabilirler ya da “ulaşamadıkları müşterilere” nasıl ulaşabilmeleri konusunda araştırma yapabilirler.

Bu çalışmada kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkilerini belirlemek ve algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda özel sağlık kuruluşlarında farklı rekabet stratejileri; mavi okyanus stratejisi gibi, kaynak bağımlılığını azaltmadaki etkisi incelenebilir.

Ayrıca gelecekte bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara, kaynak bağımlılığı kuramının boyutları ve rekabet stratejilerinin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin incelenebileceği turizm sektörü, imalat sektörü veya bilişim sektörü gibi farklı sektörlerde saha araştırması önerilebilir.



## KAYNAKÇA

- Acar Z, Zehir C (2009) Rekabet avantajı yaratmada lojistik yeteneklerin rolü ve işletme performansına etkileri, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiri Kitabı*, 411-416, Eskişehir.
- Ağraş S, Atbaş F, Şeyba E (2017) Mavi okyanus stratejisi: Dünyadan ve Türkiye'den örnekler, *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 2(2): 126-144.
- Akbolat M, Işık O (2012) Hastanelerde rekabet stratejileri ve performans, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1): 401-42.
- Akdemir A (2016) *Örgütlerde Stratejik Yönetim; Temel Kavramlar*, Ali Akdemir (Ed.) (Orion Yayınları, Ankara).
- Akdoğan MŞ, Çoban S, Öztürk R (2012) Ethical perceptions of social marketing campaigns: An empirical study on Turkish consumers, *European Scientific Journal* 8(25): 146-160.
- Akgemici T (2008) *Stratejik Yönetim*, 2.baskı, (Gazi Kitabevi, Ankara).
- Akgün EA, Polat V (2011) Teknoloji belirsizliği, pazar belirsizliği ve rekabetçi dalgalanma ekseninde ileri teknoloji pazarlaması: kavramsal bir çalışma, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 13 (21): 29-36.
- Akkaya GC (2005) Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesinde Alternatif Bir Yöntem: Reel Opsiyonlar. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (28), 172-178.
- Akkoç İ, Çalışkan A, Turunç Ö (2012) Gelişim ve rasyonel alt kültürlerinin girişimci davranışa etkisi: algılanan çevresel belirsizliğin aracılık rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (4): 65-84.
- Aksoy A, Kaplan M (2005) Konaklama işletmelerinde departmanlar arası çatışmanın analizi ve bir uygulama, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1): 133-154.
- Artuner GC, Anıl İ (2013) Türk döküm sanayi firmaları ve yabancı partnerleri arasındaki ortak girişim nedenleri: Kaynak bağımlılığı kuramı ve rakip görüşler çerçevesinde bir değerlendirme, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 10(37): 31-49.
- Avcı M, Teyyare E (2012) Sağlık sektöründe yolsuzluk: Teorik bir değerlendirme, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(2): 199-221.
- Aydemir C, Güneş HH (2006) Merkantilizmin ortaya çıkışı, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15): 136-158.

- Azar HO (2008) Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant, Kim W. C. and Mauborgne R. Harvard Business School Press: hardcover/stats (15.06.2020).
- Bakoğlu R (2010) *Çağdaş Stratejik Yönetim*, 1.Baskı, (Beta Yayınları, İstanbul).
- Bal Y (2012) Rekabet stratejilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi ve bir araştırma, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/98042> (09.06.2019).
- Barca M, Esen S. (2012) Rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7(2): 89-107.
- Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Baş A (2019) İşletme kabiliyetlerinin birlikte değer yaratmaya etkisi: pazar türbülansı ve teknolojik türbülansın düzenleyici rolü, Doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Bayraktar B (2015) Yabancı pazarlara girmek ve büyümek için, teknoloji transferi açısından kurumsal bilgi/know-how'ın önemi, [www.ayk.gov.tr/wp](http://www.ayk.gov.tr/wp), (20.05.2020).
- Bedük A (2012) *Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü*, (Atlas Yayın, Konya).
- Beraha A (2014) Stratejik esnekliğin çevresel belirsizlik ile ilişkisi üzerine bir çalışma, Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Berber A (2013) *Klasik Yönetim Düşüncesi*, (Alfa Yayınları, İstanbul).
- Berçin Ö (2016) Firma faaliyet sınırları problemi için bütünleşik bir yaklaşım geliştirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Mühendislik Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 4 (1): 30-39.
- Casciaro T, Piskorski MJ (2005) Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory, *Administrative Science Quarterly*, 50(2):167-199.
- Cingöz A (2016) *Örgütlerde Stratejik Yönetim; Örgüt Yapıları ve Stratejik Yönetimin Örgütlenmesi*, Ali Akdemir (Ed.), (Orion Yayınları, Ankara).
- Çıngı H (1994) *Örnekleme Kuramı*, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitabı Dizisi (Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi, Ankara).
- Çubukçu M (2018) İşletmelerde uygulanan strateji tipleri ve uygulamadan örnekler, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2): 142-156.
- Çağrı E (1996) Ortaya çıkışı ve uygulanışıyla Marshall Planı, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/36391> (12.10.2020).

- Daft RL (2015) *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Dal V, Akçagün E (2013) Türk hazır giyim sanayinin uluslararası pazarlarda üstünlük sağlaması için rekabet stratejisi önerileri, İstanbul Sanayi Odası – Marmara Üniversitesi Doktora / Yüksek Lisans Tezlerine Sanayi Desteği Projesi, İstanbul.
- Davis GF, Cobb JA (2010). Resource dependence theory: Past and future, In *Stanford's organization theory renaissance, 1970–2000*. Emerald Group Publishing Limited, 21-42.
- Dikili A (2014) Örgütlerde güç kavramı: Eleştirel yönetim çalışmaları ile kaynak bağımlılığı kuramının bakışlarına dair karşılaştırmalı bir analiz, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23): 141-158.
- Dinçer Ö (1998) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul).
- Doğan F, Bakan İ, Hayva S (2017) Sağlık sektörünün temel aktörlerinden olan hastanelerde rekabet stratejilerinin kaliteye etkisi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (62): 817-835.
- Ercan T, Köksal A. (2013) Uluslararası yapım firmalarında rekabet stratejileri kavramsal kurgusunu oluşturan faktörler, *MEGARON* 8(1): 19-28.
- Fidanboy ÖC, Alan H (2013) Kaynak bağımlılığı ve stratejik işbirliği ilişkisi: kaynak özelliklerinin iş birliği oluşumuna etkileri, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 12 (1): 123-145
- Fink RC, Edelman LF, Hatten KJ ve James WL (2006) Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer–supplier relationships, *Industrial and Corporate Change*, 15 (3): 497–529.
- Genç E, Karakaya A (2016) Rekabet stratejileri ve Türkiye'nin 1000 büyük kuruluşunda alan araştırması, ICOMEP 2016 | International Congress of Management Economy and Policy, <https://www.researchgate.net/> (03.04.2020).
- Giritlioğlu H (2017) Sağlık alanında reklam yasağı ve nedenleri ilan ve bilgilendirmenin sınırı tabip odalarının görevleri, [https://ttb.org.tr/makale\\_goster.php?Guid=95b4cbc4-cb75-11e7-9277-41cb35a9b17b](https://ttb.org.tr/makale_goster.php?Guid=95b4cbc4-cb75-11e7-9277-41cb35a9b17b) (18.05.2020).
- Goffee R, Jones G (1996) What Holds the Modern Company Together? Harvard Business Review, <https://hbr.org/1996/11/what-holds-the-modern-company-together>, (8.02.2020).
- Godin S (2008) *Mor İnek*, (çev.) Levent Göktem, Genişletilmiş Baskı, (MediaCat, İstanbul).
- Gökkaya D, Eroymak S, İzgüden D (2018) Kamu özel ortaklık bağlamında şehir hastanelerinin değerlendirilmesi, *Social Sciences Studies Journal*, 4 (19): 2235-2243.
- Güleş HK, Arıcıoğlu MA (2005) İşletmelerin rekabeti algılamaları ile üretim teknolojileri kullanım ilişkisi: yeni nesil üretim teknolojileri kullanımının rekabet üstünlüğü ve işletme

- performansına etkisi üzerine otomotiv sektöründe bir alan çalışması, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Öneri Dergisi*, 6 (23): 55-66.
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2015) Ticari reklam ve haksız ticari uygulamalar, tanıklı reklamlar; madde 16, Resmî gazete tarihi: 10.01.2015 Resmî gazete sayısı: 29232, (Resmi Gazete).
- Güner S, Gürler G (2011) Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde stratejik işbirliklerinin değerlendirilmesi: örnek olay çalışması olarak Toyota-Honda vakaları, <https://www.academia.edu> (21.03.2019).
- Hayes AF (2017) What's Coming in PROCESS v3.0, [www.processmacro.org](http://www.processmacro.org) (16.05.2020).
- He Q, Ghobadian A, Gallear D (2013) *Knowledge acquisition in supply chain partnerships: The role of power*, *International Journal of Production Economics*, 141(2): 605–618.
- Hillman JA, Wither CM, Collins JB (2009), Resource dependence theory: A review, southern management association, *Journal of Management*, 35(6): 1404-1420.
- Hitt MA, Ireland RD, Hoskisson RE (2005) *Stratejic managment: competitiveness and globalization*, 6.baskı, (Thomson South-Western, Ohio).
- Hüseyinklioğlu OA (2009) Kaynak bağımlılığının savaşlar üzerindeki etkisi 2. Dünya savaşı sonrasındaki savaşların yönetimi üzerine bir araştırma, Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, Adana.
- Ingram T, Krasnicka T, Wronka-Pośpiech M, Glód G. ve Glód W (2016) Relationships between miles and snow strategic types and organizational performance in polish production companies, *Journal of Management and Business Administration*, Central Europe, 24(1): 17-45.
- İleri H, Horasan A (2010) Küresel rekabet ortamında işletmelerin teknoloji ve Ar-Ge yönetimlerinin rekabete etkileri üzerine araştırma ve örnek bir uygulama, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 3(1-2): 171-186.
- İraz R (2000) Örgütsel değişim ve çevresel belirsizliği yönetmede kullanılan stratejiler, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 1(4):155-164.
- İzdaş H (2018) Kaynak bağımlılığını azaltma stratejilerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkisi üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2): 312-334.
- Jones RG (2017) *Örgüt Kuramı, Örgüt Tasarımı ve Örgütsel Değişim*, Asena Altın Gülova, Lale Oral Ataç ve Deniz Dirik (çev.), 7. Baskı, (Gazi Kitabevi, Ankara)



- Jung YJ, Wang JY, Wu S (2009) Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international management A contingency study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (2):164-179.
- Kalemci AR, Duman A (2007) Uluslararası örgüt yazınında meşruiyet kavramının tanımı, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 85-86, Sakarya Üniversitesi.
- Kalemci AR (2015) Örgüt Kuramları: İşlem Maliyet Kuramı, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- Kaplan A (2013) Otel işletmelerinde bireysel hizmet odaklılığın iç girişimcilik performansı üzerindeki etkisi: algılanan çevresel belirsizliğin aracı rolü, Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Karacaoğlu K (2011) İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Ögelerin Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3): 119-144.
- Karaman D (2019) Çevresel Belirsizliğin Kaynak Bağımlılığına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *International Journal of Academic Value Studies*, 5 (1): 25-45.
- Karpuzoğlu E (2016) *Örgütlerde Stratejik Yönetim; Strateji Formülasyonu*, Ali Akdemir (Ed.), (Orion Yayınları, Ankara).
- Kaypak Ş (2013) Çevre sorunlarının çözümünde küresel çevre politikaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (31):17-34.
- Keleş R, Hamamcı C, Çoban A (2005) *Çevre Politikası*, (İmge Kitabevi. Baskı, Ankara).
- Keskin H, Akgün EA, Koçoğlu İ (2016) *Örgüt Teorisi*, I. Basım, (Nobel kitabevi yayınları, Ankara).
- Kılınç İ, Öncü MA, Taşgit YE (2009) Türkiye'deki havayolu yolcu taşıma şirketlerinin rekabet stratejilerini etkileyen faktörler, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiri Kitabı*, 419-424, Eskişehir.
- Kibritçiöğlü A (1994) On Adam Smith's contributions to the international trade theory, [https://www.researchgate.net/profile/Aykut\\_Kibritcioglu2/publication/23543555](https://www.researchgate.net/profile/Aykut_Kibritcioglu2/publication/23543555), (16.05.2019).
- Kim WC, Mauborgne R (2015) *Mavi Okyanus Stratejisi*, Şükrü Alpagut (çev), (CSA Global Publishing, İstanbul).
- Kim WC, Mauborgne R. (2015) Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant, <http://www.blueoceanstrategy.com>, (15.06.2020).
- Klein, LL, Pereira BAD (2016) The survival of interorganizational networks: a proposal based on resource dependence theory. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(4): 153-175.

- Know-How <https://www.startupnedir.com/know-how-nedir/> (17.07.2020).
- Koç O, Sayılar Y (2016) Örgüt araştırmalarında kaynak bağımlılığı perspektifi: kuramsal bir değerlendirme, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27(80):143-146.
- Koçel T (2015) *İşletme Yöneticiliği: Modern Sonrası Güncel Kavramlar, Yaklaşımlar Ve Uygulamalar*, 16.Basım (Beta Yayınları, İstanbul).
- Kotha S, Vadlamani BL (1995) Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries, *Strategic Management Journal*, 16(1):75-83.
- Ma S, Wang Y, Li D (2019) The influence of product modularity on customer perceived customization: the moderating effects based on resource dependence theory, *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(4): 889-901.
- Matanda MJ, Freeman S (2009) Effect of perceived environmental uncertainty on exporter–importer inter-organisational relationships and export performance improvement. *International Business Review*, 18(1):89-107.
- McKay RB (2001) Organizational responses to an environmental bill of rights, *Organization Studies*, 22(4):625-658.
- Meydan CH (2015) *Örgüt Kuramları*, H.Cem Sözen ve H.Nejat Basım (drl), (Beta Yayınları İstanbul).
- Migrosun yeni planı (<https://b2b.migros.com.tr>), (01.02.2020).
- Miliken JF (1987) Three Types Of Perceived Uncertainty About The Enviroment: State, Effect and Response Uncertainty, *Academy of Manangement, Newyork University*, 12(1):133-143.
- Mirzayeva G, Türkay O (2016) Rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi: Bakü'deki otel işletmeleri üzerine bir araştırma, *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (1):74-82.
- Moorhead, G, Griffin, RW (1989) Organizational behaviour, *Boston: Houghton Mifflin Company*.
- Nienhüser W (2008) Resource dependence theory: How well does it explain behavior of organizations? *Management Revue*, ISSN 1861-9916, Hampp, Mering, 19 (½): 9-32.
- Nunnally JC (1978) *Psychometric Theory. Second Edition*. (New York: McGraw Hill Inc.).
- OHSAD (2020) Afiliasyon Yönetmeliği, <https://ohsad.org/wp-content/uploads/2017/05/10914usul-ve-esaslar-isbirligipdf.pdf>, (20.05.2020).
- OHSAD (2020) Vakıf Üniversiteleri İle Özel Hastanelerin İşbirliği Usul ve Esasları (2017) <https://ohsad.org/wp-content/uploads/2017/05/10914usul-ve-esaslar-isbirligipdf.pdf> (20.05.2020).

- Okcuoğlu İ (2002) Kapitalizmde eşitsiz gelişmenin ve rekabetin tarihi-4, (Ed.) Mukaddes Erdoğan Çelik, (Ceylan Yayınları, İstanbul).
- Oyewobi OL, Windapo OA, Rotimi BOJ, Jimoh AR (2016) Relationship between competitive strategy and construction organisation performance: The moderating role of organisational characteristics, The moderating role of organisational characteristics”, *Management Decision*, 54 (9): 2340-2366.
- Ondersteijn CJM, Giesen GWJ, Huirne RBM (2006) Perceived environmental uncertainty in Dutch dairy farming: The effect of external farm context on strategic choice, *Agricultural Systems*, 88(2-3): 205-226.
- Önder Ç, Üsdiken B (2010) *Örgüt Kuramları: Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları Ve Çevresel Ayıklama*, Selami Sargut -Şükrü Özen (drl.) (İmge Kitabevi Yayınları Ankara).
- Özaslan G (2017). *French ve Raven Perspektifiyle Kişilerarası Gücün Temelleri. Eğitimden Damlalar içinde*, (Palet Yayınları, Konya).
- Özen Ş (2013) *Örgüt Kuramları; Yeni Kuramsal Kuram*, 1. Baskı, (Ed.) Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir, (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara).
- Özer G, Akça Y (2007) Çevresel özelliklerin kurumsal kaynak planlaması (kkp) uygulama başarısı ve algılanan organizasyonel performans üzerindeki etkisi, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 1-26.
- Özgener Ş (2003) Quality function deployment: A teamwork approach. *Total Quality Management&Business Excellence* 14 (9): 969-979.
- Özkalp E, Kirel Ç (2016) *Örgütsel Davranış; Örgütlerde Güç ve Politika*, 7.baskı, (Ekin Yayınevi, Bursa).
- Özkoç GA, Batman O (2012) Otel işletmelerinde uygulanan kaynak bağımlılığını yönetme stratejilerinin etkililiğinin ölçülmesi, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7(1):19-34.
- Öztürk O, Coşkun R (2017) Örgüt kuramlarında “bağımlılığa” ilişkin tartışmalar, *25. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 95-105.
- Parnell AJ (2011) Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States”, *Management Decision*, 49(1):139-155.
- Peker AA, Özdemir Ş, Kerse G, Arsu T (2016) Porter’ın jenerik rekabet stratejileri ve performans ilişkisi; aksaray ili organize sanayi bölgesi örneği, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5):11-21.

- Pfeffer J (1994) *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Sinem Gül (çev): (Rekabet Üstünlüğünün Sırrı İnsan), (Sabah kitapları, İstanbul).
- Pfeffer J, Salancik G (1978) *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, (Harper and Row, New York).
- Pfeffer J, Salancik G (2003) The external control of organizations: A resource dependence perspective, <https://epdf.pub/queue/the-external-control-of-organizations-a-resource-dependence-perspective-stanford21278.html> (20.12.2019).
- Pindelski M (2016) *Competitive Strategies*, (Warsaw School of Economics).
- Pink HD (2018) *Drive*, Levent Göktem (çev.), (MediaCat Kitapları, İstanbul).
- Porter ME (2015) *Rekabet Stratejisi; Sektör İçinde Yapısal Analiz*, Gülen Ulubilgen (çev.), 7. Bölüm, (Agora Kitaplığı, İstanbul).
- Rekabet kurumu, Rekabet, <https://www.rekabet.gov.tr>. (13.02.2019).
- Robbins PS, Decenzo AD, Coulter M (2013) *Fundamentals of Management*, Adem Öğüt ve Cihan Erbil (çev.), 8. Baskı, (Nobel Yayınevi, Ankara).
- Sağlık Bakanlığı (2002) Özel hastaneler yönetmeliği, Resmî gazete tarihi: 27.03.2002 Resmî gazete sayısı:24708 <https://www.mevzuat.gov.tr/> ( 09.11.2019).
- Salancik GR, Pfeff J (1977) *Who gets power-and how they hold on to it: a strategic-contingency model of power, organizational dynamics*, 5(3):3-21.
- Sargut AS (2010) *Örgüt Kuramları: Yapısal koşul bağımlılık kuramının örgütsel çevre kuramları bağlamındaki yeri*, Selami Sargut ve Şükrü Özen (drl.), (İmge Kitabevi Yayınları, Ankara).
- Sargut AS (2010) *Kültürler Arası Farklılaştırma ve Yönetim*, (İmge Yayınevi, Ankara).
- Sargutan E (2005) Sağlık sektörünün ve sağlık sistemlerinin yapısı, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3):400-428.
- Saruhan CŞ (2017) *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar: Yönetim Düşüncesinin ve Uygulamalarının Gelişimi*, 1. Baskı, (Ed.) Senem Besler ve Hatice Zümrüt Tonus, (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara).
- Sayılar Y (2013) *Örgüt Kuramı: Kaynak Bağımlılığı Kuramı*, (Ed.) Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir, (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).
- Seo JW (2011) Resource dependence patterns and organizational performance in nonprofit organizations, a dissertation presented in partial fulfillment of the requirement, Degree Doctor of Philosophy, Arizona State University.

- Sevinç F, Güzel T (2016) Yat Limanı işletmelerinde rekabet stratejileri: Türkiye’deki uygulamaları, *Seyahat Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13 (1 ):60 – 7 6.
- SGK (2018) Özel Sağlık Hizmeti Sunucularından Sağlık Hizmeti Satın Alım Sözleşmesi, <https://ohsad.org/wp-content/uploads/2017/05/10914usul-ve-esaslar-isbirligipdf.pdf>, (20.05.2020).
- Sobacı ZM (2007) Yönetişim kavramı ve Türkiye’de uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler, *Yönetim Bilimleri Dergisi* 5(1): 195-208.
- Soni G, Kodali R (2011) “The strategic fit between “competitive strategy” and “supply chain strategy” in Indian manufacturing industry: an empirical approach”, *Measuring Business Excellence*, 15(2): 70-89.
- Sönmez R, Kasımoğlu M (2014) Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı: Endüstri temelli teori ve kaynak temelli teori çerçevesinde, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 13(25): 63-90.
- Suder A (1991) Çevresel Belirsizlik, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20 (1): 124-126,
- Şat Sezgin A (2015) *Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü; Özel Hastaneler Sektörü*, (İş Bankası Yayınları, İstanbul).
- Şimşek MŞ, Özgener Ş, İlhan İ (2017) Turizm sektöründe kadın girişimciler ve yöneticiler açısından otantik liderliğin sosyal tembellik üzerindeki etkileri: Yaşam tatmininin düzenleyici rolü, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (3): 88-109.
- T.C. Sağlık Bakanlığı (2018) Özel hastaneler, (Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2017, Ankara).
- Tayşir AE (2010) Bir işletmenin uyguladığı farklılaştırma stratejisinin pazarın kurumsal değişimi üzerindeki etkisi: Türkiye kupon pazarı örneği, <http://dSPACE.marmara.edu.tr/handle/11424/1604> (09.06.2019).
- Tengilimoğlu D, Işık O, Akbolat M (2017) *Sağlık işletmeleri yönetimi*, 8. Basım, (Nobel Yayınevi, İstanbul).
- Türk Dil Kurumu, Rekabet nedir? <http://www.tdk.gov.tr>. (13.02.2019).
- Ural A, Kılıç İ (2013) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, 4. Baskı, (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Uygun M (2014) Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde; Özel hastanelerde klinikleri ilgilendiren satın alma kararlarında etkili olan aktörlerin ilişkilerinin “Güç ve Bağımlılık” bağlamında incelenmesi, *II. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı, Kayseri*, 91-98.

- Uysal G, İpçioğlu İ (2008) Kaynak bağımlılığı kuramı'nın kritik bir unsuru olarak kaynak belirsizliği ve müşteri –tedarikçi arasındaki ilişkisel değişime etkisi, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2): 49-59.
- Üçok T, Tümer A (2011) Örgütsel çevre-stratejiler bağlamında kaynak bağımlılığı ve kaynak temelli teorilere yönelik alan araştırması, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara
- Ülgen H, Mirze SK (2016) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 8.Baskı, (Beta Yayınları, İstanbul).
- Üsdiken B (2010) *Örgüt Kuramları: Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak bağımlılığı kuramı*, Selami Sargut ve şükrü Özen (drl.), (İmge Kitabevi Yayınları Ankara).
- Wasti N (2013) *Örgüt Kuramları; İşlem Maliyet Kuramı*, 1. Baskı, (Ed.) Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir, (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara).
- Wikipedia, Altı sigma, [https://tr.wikipedia.org/wiki/Alt%C4%B1\\_sigma](https://tr.wikipedia.org/wiki/Alt%C4%B1_sigma), (16.07.2020).
- Wikipedia, Fizyokratlar, <https://tr.wikipedia.org/wiki/Fizyokrasi> (16.07.2020).
- Wikipedia,Stokastik, [https://tr.wikipedia.org/wiki/Stokastik\\_s%C3%BCre%C3%A7](https://tr.wikipedia.org/wiki/Stokastik_s%C3%BCre%C3%A7)(25.08.2020).
- Yapraklı řT, Kaçer Z, Ünalın M (2018) Marka ilişki kalitesi ve ilişkisel normların davranışsal niyet üzerindeki etkisi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(4): 2213-2236.
- Yaşbay H, Ataman G (2015) Kaynak bağımlılığı kuramı bağlamında yönetim kurulları ve yönetim kurulu bileşiminin örgüt performansına etkisi, *VI. Örgüt Kuramı Çalıştayı:4-36, Muğla-Bodrum-Türkiye*
- Yıldız B, Sayın B (2019) Süreç yönetiminin ürün inovasyon performansı üzerindeki etkisinde rekabet yoğunluğunun düzenleyici rolü, *Business and Economics Research Journal*, 10(2): 575-586.
- Yücel R, Ahmetoğulları K (2016) Rekabet stratejilerinin ileri imalat teknolojileri ve firma performansı üzerine etkileri, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (2):113-127.
- Zahra SA, Covin JG (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management journal*, 14(6): 451-478.

## EKLER

### EK 1 ANKET FORMU

**Sayın Katılımcı,**

Bu anket “**Kaynak bağımlılığı düzeyinin Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi; Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü**” başlıklı bir doktora tezi çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

***Araştırmanın amacı:** Hastaneler, etkin ve verimli bir sağlık hizmeti sunabilmek için sağlık insan gücünün yanı sıra; ilaç, medikal malzeme ve tıbbi cihazlar nedeniyle dışardan tedarikçilerden elde edilen kaynaklara bağımlıdır. Bu kaynakların elde edilmesini kolaylaştırmak ya da dışarıya bağımlılığı minimize etmeye yönelik strateji ve politikaların geliştirilmesi sağlık örgütleri açısından çok önemlidir. Bununla birlikte özel sağlık kuruluşlarının izlediği rekabet stratejilerinin de varolan performansta ve kaynak kullanım etkinliğinde belirleyici olacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede araştırmanın amacı, özel sağlık kuruluşlarının kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkilerini ve bu etkide çevresel belirsizliğin düzenleyici bir role sahip olup olmadığını ortaya koymaktır.*

**Doç. Dr. Metin KAPLAN**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

İ.İ.B.F.

**Hatice UÇAK**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**A:** Hastaneniz ile ilgili aşağıdaki soruları, yanında bulunan kutucuklardan uygun olanları  işaretleyerek cevaplandırınız.

1.Sahip olduğunuz tüm finansal ve üretim kaynaklarınızı düşünerek, mevcut kaynaklarınız örgütsel hedeflere ulaşmak için yeterli midir?

1.(...) Hiç yeterli değil 2.(...) Yetersiz 3.(...) Orta Düzeyde Yeterli 4.(...) Yeterli 5.(...) Çok Yeterli

2.Hastanenizin performansı, dış paydaşlardan veya kaynak sağlayıcılardan kaynak elde etmek için önemli midir?

1.(...) Hiç önemli değil 2.(...) Önemli Değil 3.(...) Orta Düzeyde Önemli 4.(...) Önemli 5.(...) Çok Önemli

3.Hastaneniz kaynakları etkili kullanıyor mu?

1.(...) Hiç etkili değil 2.(...) Etkili Değil 3.(...) Orta Düzeyde Etkili 4.(...) Etkili 5.(...) Çok Etkili

**B:** Hastaneniz, çevresel bağımlılığı en aza indirmek, kaynak bağımlılığı ile riskleri azaltmak, girdilerin teminindeki belirsizliklerin üstesinden gelmek, dışsal ilişkileri iyileştirmek ve iş bağlantılarını sürdürmek için aşağıdaki yöntemlerden hangilerini tercih etmektedir. Seçeneklerin yanında bulunan kutucuklardan uygun olanlarına  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

1.(...) Lisans Anlaşmaları	11.(...) Bayilikler
2.(...) Franchising	12.(...) Distribütörlükler
3.(...) Ortak Girişim Kurma	13.(...) Firma Birleşmesine gitme
4.(...)Konsorsiyum Kurma	14.(...) Çeşitli yasal anlaşmalar yapma
5.(...) Know-how anlaşmaları	15.(...) Stratejik İttifaklar yapma
6.(...) Yönetim Sözleşmesi	16.(...) Bir yöneticiyi hem rakibin hemde firmamızın ortak yönetim kurulu üyesi olarak belirleme
7.(...) Sözleşmeli Üretim veya Hizmet	17.(...) Politik araçlarla (lobicilik vs.) hükümet düzenlemelerini şekillendirme
8.(...) Taşorunluk Sözleşmeleri	18. (...) Hastanenin etkinliğini artırmak için yeni yönetici istihdam etme veya yönetici yedekleme.
9.(...) Kooptasyon (Müşteriyi Yönetim	19. (...) Ar-Ge Departmanı, Malzeme Deposu gibi tampon kuruluşlardan



Kuruluna Alma)	yararlanmak suretiyle belirsizliği azaltma.
10.(...) Reklam ve Halkla ilişkiler Faaliyeti yürütme	21. (...) Pazarlama araştırması uzmanları gibi sınır birim işgörenlerden yararlanmak suretiyle bilgi akışını sağlayarak belirsizliği azaltma.
11.(...) İşbirliği Yapma	22. Bağışlardan yararlanma
23.Diğeri (Lütfen Belirtiniz):	

**C:** Kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

<b>Kaynak bağımlılığı kuramı İle İlgili İfadeler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne katılıyorum Ne katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>İlişkisel Odak (Relational focus)</b>					
1.Hastanemiz açısından diğer firmalar ve rakiplerle ilişki sürdürmek, bireysel çıktılardan daha önemlidir.					
2. Hastanemiz, firmalar ve rakiplerle ilişkiyi sadece işlemleri olumlu çıktıyla sonuçlandığı sürece sürdürecektir.					
3.Bireysel işlemlerden elde ettiğimiz kazançlar, firmalar ve rakiplerle ilişkiyi sürdürmekten daha önemlidir.					
4.Sadece bireysel işlemleri kolaylaştırdığı için firmalar ve rakiplerle ilişkileri sürdürmek önemlidir.					
<b>Güç Kullanımı Üzerindeki Kısıtlama (Restraint on Power Use)</b>					
5.Diğer firmalar ve rakipler, baskı yaparak hastanemizi etkilemeye çalışmaktadır.					
6.Kaldıraç gücümüzü kullanarak diğer firmalar ve rakiplerle birbirimizi etkilemeye çalışırız					
7.Diğer firmalar ve rakiplerle birbirimizi etkilemek için nadiren baskı taktikleri kullanıyoruz.					
8.Diğer firmalar ve rakipler için kaldıraç gücümüz olsa bile onu kullanma konusunda isteksiz davranıyoruz.					
<b>Dayanışma (Solidarity)</b>					
9.Diğer firmalar ve rakiplerle ilişkimiz, onlardan bağımsız şekilde hareket etmek olarak tanımlanabilir.					
10.Diğer firmalar ve rakiplerle ilişkimiz, uzun vadeli bir girişim olarak kabul edilir.					

11. Diğer firmalar ve rakiplerle ilişkimiz, bir defalık işlemler serisi şeklindedir.					
12. Diğer firmalar ve rakiplerle ilişkimiz, en iyi bir “işbirlikçi çaba” dayanışması olarak tanımlanır.					
<b>Rol Bütünlüğü (Role integrity)</b>					
13. Tedarikçiler, alış veya satışın ötesine geçen sorunları rutin olarak tartışırlar.					
14. Hem iş hem de işle ilgili olmayan sorunları kapsadığı için tedarikçiler ile birbirimizden beklentilerimiz oldukça karmaşıktır.					
15. Hastanemiz alıcı, tedarikçilerin satıcı olduğu şeklinde basit rollerimiz vardır.					
16. Endişe duyduğumuz şey; miktar, teslimat programı ve fiyat gereksinimlerimizi karşılama durumu ile ilgilidir.					
<b>Karşılıklı Olma (Mutuality)</b>					
17. İlişkimizde, hak ettiğimizden daha fazla fayda sağlıyoruz.					
18. Her birimiz, harcadığımız çaba oranında fayda sağlıyoruz.					
19. Tedarikçilere bize sağladığı faydadan, daha fazla katkı sağlıyoruz.					
20. Belirli bir zaman periyodunda maliyetler ve faydalar eşit olarak paylaşılmasa bile, zaman içinde dengeliyoruz.					
<b>Esneklik (Flexibility)</b>					
21. Koşullar değiştiğinde, mevcut işlemlerde kolayca ayarlamalar yapabiliriz.					
22. Beklenmeyen olaylar ortaya çıktığında bile, mevcut işlem koşullarını değiştirmek oldukça zordur.					
23. Öngörülemeyen bir şey olduğunda, işlemin yeni koşullarını oluşturabiliriz.					
24. Mevcut işlem koşullarını yeniden müzakere etmek oldukça güçtür.					
<b>Varlık özgüllüğü (Asset specificity)</b>					
25. Ana tedarikçimizle olan ilişkimiz için tahsis edilen eğitim ve ekipmanlar konusunda önemli yatırımlarımız mevcuttur.					
26. Sistemlerimizi, ana tedarikçiden satın alınan belirli ürünleri kullanacak şekilde uyarlamaktayız.					
27. Hastanemiz, tedarikçi tarafından kapsamlı bir şekilde uyarlanmayı gerekli kılan bazı nadir teknolojik standartlara ve normlara sahiptir.					
28. Çalışanlarımız, ana tedarikçi tarafından sağlanan benzersiz ürün özelliklerini öğrenmek için çok zaman ve çaba harcamaktadır.					
<b>Teknolojik Belirsizlik (Technological Uncertainty)</b>					
29. Hastanemizde son iki yılda birçok ürün geliştirme faaliyeti yapıldı.					
30. Hastanemizde gelecek iki yıl içinde ürün geliştirme olasılığı yüksek görünmektedir.					
31. Hastanemizde son beş yılda ürünlerimizde çok fazla bir değişiklik olmamıştır.					
<b>Kaynak Yoğunluğu (Resource Concentration)</b>					
32. Temel ürünlerimizi temin edebileceğimiz tedarikçi sayısı çok azdır.					

33.Temel ürünlerimizin temin edebileceğimiz tedarikçi pazarın, 4 veya 5 satıcı hâkimdir.					
34.Temel ürünlerimizin ilk 5 tedarikçisi, hâlihazırda mevcut ürün arzının % 80'ini sunmaktadır.					
35.Temel ürünlerimizin sadece 2 veya 3 ikame ürünü mevcuttur					
<b>Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği (Resource Availability Uncertainty)</b>					
36.Pazarda temel ürünlerimizin temini konusundaki belirsizlik oldukça yüksektir.					
37.Ürün üretim veya dağıtımındaki belirsizlikler, bir sorundur.					
38.Ürünü satın aldığımız Pazar karmaşıktır ve ürün fiyatları değişkendir.					
<b>Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı (Resource Interconnectedness)</b>					
39.Temel ürünlerimizi temin ettiğimiz rekabet eden tedarikçiler, sık sık ortak müşterilerle alışveriş yapar.					
40.Aynı endüstride rekabet eden müşteriler genellikle bu ürün için aynı tedarikçilerle alışveriş yapar.					

**D:** Rekabet stratejileri ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

<b>Rekabet Stratejileri İfadeleri</b>	<b>K</b>	<b>e</b>	<b>K</b>	<b>a</b>	<b>N</b>	<b>e</b>	<b>K</b>	<b>a</b>	<b>K</b>	<b>e</b>
<b>Maliyet Liderliği Stratejisi</b>										
1. Hammaddeler ve bileşenlerinin teminin etkinliğini artırmak (satın alma fiyatını pazarlık ederek düşürme)										
2. Maliyetleri azaltma yollarını bulmak										
3. İşlemlerin etkinlik düzeyini <u>önemsemek</u>										
4. Üretim (hizmet) kapasitesi kullanma düzeyini artırmak										
6.Satış, genel ve idari harcamalara ilişkin sıkı kontrole önem vermek										
7. Aynı kalite düzeyindeki ürünleri rakiplere göre daha düşük veya rekabetçi fiyatla sunmak										
8.Rakiplere göre ihtiyaç duyulan finansal kaynakları daha düşük maliyetle temin etmek.										
9.Rakiplere göre düşük maliyetli dağıtım ve tedarik sistemlerine sahip olmak.										
<b>Farklılaştırma Stratejisi</b>										
10.Yüksek kaliteli ürünleri üretmek için yeni yöntemler ve teknolojilerden yararlanmak										
11.Rakiplerden daha etkin yeni ürün geliştirmek										
12.Rakiplere göre, pazara yönelik yeni ürün tanıtım oranını artırmak										

13. Rakiplere göre pazara daha fazla yeni ürün sunmak					
14.Rakiplere göre daha fazla reklam ve satış geliştirmeden yararlanmak					
15.Satış gücünden (satış elemanlarından) yararlanma ve onları geliştirmek.					
16.Güçlü marka imajı oluşturmak					
17.Müşteri taleplerine son derece duyarlı olmak					
18.Rakiplerden daha kaliteli müşteri hizmeti sunmak.					
<b>Odaklanma Strateji</b>					
19. İşlev veya tasarımda ürünlerin benzersizliği					
20. Açık bir şekilde belirlenen Pazar dilimini (segmentini) veya coğrafi bölgeyi hedeflemek.					
21.Spesifik müşteri grubuna odaklanıp rakiplerden daha iyi bir şekilde niş pazarın ihtiyaç ve zevkine uygun ürün veya hizmet sunmak.					
22.Üst gelir gruplarına odaklanarak uygun ürünler sunmak.					
23.Belli bir müşteri grubuna uyarlanmış özel ürünler sunmak					
24. Spesifik müşteri grubuna odaklanıp rakiplerden daha düşük maliyetle hizmet vermek ve ürün sunmak.					
25.Ürün ve hizmet yelpazesinin sadece bir bölümüne odaklanarak pazara yoğunlaşmak.					
26.Doğrudan tedarikçilerle çalışarak aracıları devreden çıkarmak.					
27.Maliyet açısından iç ve dış lojistik sistemlerinin geliştirilerek hizmet sunumunda ihtiyaç duyulan malzemelerin tam zamanında tedarik edilmesiyle müşteri memnuniyeti sağlamak.					

**E:** Algılanan Çevresel Belirsizlik ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanı  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

<b>Algılanan Çevresel Belirsizlik ile ilgili ifadeler</b>					
<b>Pazar Dalgalanması</b>					
1. Sağlık sektöründe müşteri tercihleri hızla değişmektedir.					
2. Sağlık sektöründe müşteriler fiyata çok duyarlıdır.					
3. Sağlık sektöründe her zaman yeni müşteri talepleri ortaya çıkabilmektedir.					
4. Sağlık sektöründe müşteri taleplerini izlemek oldukça zordur.					
5. Sağlık sektöründe müşteri açısından kalite ölçütleri her zaman değişkenlik gösterir.					
<b>Çevresel değişkenlik</b>					
6. Sağlık sektöründe ürün ve hizmetlere olan talebi öngörmek güçtür.					
7. Sağlık sektöründe üretilen ürün ve hizmet miktarı değişkenlik gösterir.					
8. Sağlık sektöründe ürün ve hizmet satışına ilişkin tahminler kesinlikle doğru çıkar.					
9. Sağlık sektöründe ürün ve hizmet fiyatlarındaki değişiklikleri izlemek oldukça					

zordur.					
10. Sağlık sektöründe rekabetçi avantajın temel kaynağı fiyatlamadır.					
<b>Rekabet Yoğunluğu</b>					
11. Sağlık sektöründe ürün ve hizmet kalitesi hızlı bir şekilde artmaktadır.					
12. Sağlık sektöründe rakiplerin ürün ve hizmetlerinin kalitesi hastanemizin varlığını tehdit etmektedir.					
13. Sağlık pazarına düzenli olarak yeni rakipler girmektedir.					
14. Sağlık sektöründe ürünlerimizi tehdit edebilecek ikame ürünler mevcuttur.					

### DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

<b>1. Cinsiyetiniz</b> <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	<b>2. Medeni durumunuz</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
<b>3. Yaşınız</b> <input type="checkbox"/> 25 yaş ve aşağısı <input type="checkbox"/> 26-35 arası <input type="checkbox"/> 36-45 arası <input type="checkbox"/> 46-55 arası <input type="checkbox"/> 56 yaş ve üzeri	<b>4. Eğitim Durumunuz</b> <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Fakülte ve dengi okul <input type="checkbox"/> Master ve Doktora
<b>5. Bu hastanede kaç yıldır çalışmaktasınız?</b> <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri	<b>6. Hastanenizin faaliyet süresi</b> <input type="checkbox"/> 5 yaş ve daha az <input type="checkbox"/> 6-10 yaş arası <input type="checkbox"/> 11-15 yaş arası <input type="checkbox"/> 16 yaş ve daha fazla
<b>7. Hastanedeki Çalışan Sayısı</b> <input type="checkbox"/> 10 kişiden az <input type="checkbox"/> 11-50 kişi <input type="checkbox"/> 51-100 kişi <input type="checkbox"/> 101 kişi ve üzeri	<b>8. Hastanenizin yatak sayısı</b> <input type="checkbox"/> 25- 50 <input type="checkbox"/> 51- 75 <input type="checkbox"/> 100 ve üzeri

**Hastanedeki konumunuz ( Birden fazla konumuz varsa lütfen onuda işaretleyiniz)**

<input type="checkbox"/> Hastane sahibi <input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu Başkanı <input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu Üyesi <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Genel Müdür Yrd. <input type="checkbox"/> Genel Koordinatör <input type="checkbox"/> CFO <input type="checkbox"/> CEO <input type="checkbox"/> Medikal Direktör <input type="checkbox"/> Hemşirelik Hizmetleri Direktörü <input type="checkbox"/> Başhekim <input type="checkbox"/> Başhekim Yrd. <input type="checkbox"/> Pazarlama ve iş geliştirme direktörü <input type="checkbox"/> Anlaşmalı Kurumlar direktörü <input type="checkbox"/> İşletme Giderleri Direktörü <input type="checkbox"/> Uluslararası Misafir Hizmetleri Müdürü <input type="checkbox"/> Hastane Müdürü <input type="checkbox"/> Gece Müdürü <input type="checkbox"/> Teknik Hizmetler Müdürü <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Müdürü <input type="checkbox"/> Kurumsal İletişim/ Pazarlama Müdürü <input type="checkbox"/> Hasta Bakım Hizmetleri Müdürü <input type="checkbox"/> Hasta Bakım Hizmetleri Md. Yrd.	<input type="checkbox"/> Satın Alma Müdürü <input type="checkbox"/> Bilgi İşlem Sistemleri Müdürü <input type="checkbox"/> Mali İşler Direktörü <input type="checkbox"/> Çağrı Merkezi Sorumlusu <input type="checkbox"/> Otelcilik ve Destek Hizmetleri Müdürü <input type="checkbox"/> Misafir Hizmetleri Sorumlusu <input type="checkbox"/> Faturalama SGK Müdürü <input type="checkbox"/> Biyomedikal Müd./Direktörü <input type="checkbox"/> Hasta Hakları Sorumlusu <input type="checkbox"/> Kalite ve Hasta İlişkileri Direktörü <input type="checkbox"/> Klinik Bölüm Başkanı <input type="checkbox"/> Klinik/Poliklinik /Ünite vb.) Sorumlu Hemşiresi <input type="checkbox"/> Diğer:.....
<b>KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.</b>	

## EK-2: ANALİZ

### Algılanan Çevresel Belirsizlik- İlişkisel Odak Boyutu-Maliyet Liderliği Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = maliyetl

X = iliskise

M = ACB

Sample size

203

Outcome: maliyetl

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4393	,1930	,5571	5,7308	3,0000	199,0000	,0009

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8017	,0539	70,5556	,0000	3,6954	3,9079
ACB	,5444	,1461	3,7257	,0003	,2563	,8326
iliskise	-,0971	,0551	-1,7632	,0794	-,2058	,0115
int_1	,0506	,0822	,6162	,5385	-,1114	,2127

Product terms key:

int\_1 iliskise X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0015	,3797	1,0000	199,0000	,5385

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,1305	,0843	-1,5475	,1233	-,2967	,0358
,0000	-,0971	,0551	-1,7632	,0794	-,2058	,0115
,6575	-,0638	,0693	-,9209	,3582	-,2006	,0729

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/iliskiselodak ACB maliyetliderligi.  
BEGIN DATA.

-,9676	-,6575	3,5699
,0000	-,6575	3,4437
,9676	-,6575	3,3175
-,9676	,0000	3,8957
,0000	,0000	3,8017
,9676	,0000	3,7077
-,9676	,6575	4,2215
,0000	,6575	4,1597
,9676	,6575	4,0979

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=iliskiselodak WITH maliyetliderligi BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
iliskise ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

## EK-2: Algılanan Çevresel Belirsizlik-İlişkisel Odak Boyutu-Farklılaştırma Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = farklila

X = iliskise

M = ACB

Sample size

203

Outcome: farklila

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3920	,1537	,6538	13,2668	3,0000	199,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8615	,0585	65,9946	,0000	3,7461	3,9769
ACB	,5193	,0894	5,8102	,0000	,3431	,6956
iliskise	-,0452	,0673	-,6724	,5021	-,1780	,0875
int_1	,0329	,0873	,3768	,7067	-,1393	,2051

Product terms key:

int\_1 iliskise X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0006	,1420	1,0000	199,0000	,7067

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,0669	,1006	-,6652	,5067	-,2652	,1314
,0000	-,0452	,0673	-,6724	,5021	-,1780	,0875
,6575	-,0236	,0744	-,3171	,7515	-,1704	,1232

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/iliskiselodak ACB farklilastirma.  
BEGIN DATA.

```

-,9676  -,6575  3,5847
,0000   -,6575  3,5200
,9676   -,6575  3,4553
-,9676  ,0000  3,9053
,0000   ,0000  3,8615
,9676   ,0000  3,8177
-,9676  ,6575  4,2258
,0000   ,6575  4,2030
,9676   ,6575  4,1801

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=iliskiselodak WITH farklilastirma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

iliskise ACB



NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

### EK-3: Algılanan Çevresel Belirsizlik- İlişkisel Odak Boyutu-Odaklanma Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1  
Y = odaklanm  
X = iliskise  
M = ACB

Sample size  
203

Outcome: odaklanm

#### Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4541	,2062	,4455	15,5125	3,0000	199,0000	,0000

#### Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5195	,0484	72,7332	,0000	3,4241	3,6149
ACB	,4953	,0872	5,6798	,0000	,3234	,6673
iliskise	,0070	,0524	,1329	,8944	-,0963	,1103
int_1	,0617	,0778	,7928	,4289	-,0917	,2150

Product terms key:

int\_1 iliskise X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0027	,6285	1,0000	199,0000	,4289

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,0336	,0798	-,4208	,6744	-,1910	,1238
,0000	,0070	,0524	,1329	,8944	-,0963	,1103
,6575	,0475	,0659	,7204	,4721	-,0825	,1776

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

.....  
Data for visualizing conditional effect of X on Y  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/iliskiselodak ACB odaklanma.  
BEGIN DATA.

-,9676	-,6575	3,2263
,0000	-,6575	3,1938
,9676	-,6575	3,1613
-,9676	,0000	3,5128
,0000	,0000	3,5195
,9676	,0000	3,5263
-,9676	,6575	3,7993
,0000	,6575	3,8452
,9676	,6575	3,8912

END DATA.  
GRAPH/SCATTERPLOT=iliskiselodak WITH odaklanma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
iliskise ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

#### EK-4: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Güç Kullanımı Boyutu-Maliyet Liderliği Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = maliyetl  
X = guckulla  
M = ACB

Sample size  
203

Outcome: maliyetl

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4356	,1898	,5594	6,1227	3,0000	199,0000	,0005

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8131	,0580	65,7265	,0000	3,6987	3,9275
ACB	,5629	,1593	3,5329	,0005	,2487	,8771
guckulla	-,0874	,0700	-1,2487	,2132	-,2255	,0506
int_1	-,0881	,1428	-,6173	,5377	-,3697	,1934

Product terms key:

int\_1 guckulla X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0033	,3811	1,0000	199,0000	,5377

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,0295	,1251	-,2358	,8139	-,2762	,2172
,0000	-,0874	,0700	-1,2487	,2132	-,2255	,0506
,6575	-,1454	,1085	-1,3397	,1819	-,3594	,0686

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/guckullanimi ACB maliyetliderligi.  
BEGIN DATA.

-,7774	-,6575	3,4659
,0000	-,6575	3,4430
,7774	-,6575	3,4200
-,7774	,0000	3,8811
,0000	,0000	3,8131
,7774	,0000	3,7451
-,7774	,6575	4,2962
,0000	,6575	4,1832
,7774	,6575	4,0702

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=guckullanimi WITH maliyetliderligi BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
guckulla ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

### **EK-5: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Güç Kullanımı Boyutu-Farklılaştırma Stratejisi**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1  
Y = farklila  
X = guckulla  
M = ACB

Sample size  
203

Outcome: farklila

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3957	,1566	,6515	12,3052	3,0000	199,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8647	,0569	67,9161	,0000	3,7525	3,9769
ACB	,5010	,0900	5,5666	,0000	,3235	,6785
guckulla	,0857	,0767	1,1179	,2650	-,0655	,2369
int_1	,0024	,1354	,0179	,9857	-,2645	,2693

Product terms key:

int\_1 guckulla X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0000	,0003	1,0000	199,0000	,9857

.....

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	,0841	,1394	,6034	,5469	-,1908	,3591
,0000	,0857	,0767	1,1179	,2650	-,0655	,2369
,6575	,0873	,0904	,9664	,3350	-,0909	,2655

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.  
 Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

.....

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/guckullanimi ACB farklilastirma.  
 BEGIN DATA.

```

-,7774  -,6575  3,4699
,0000   -,6575  3,5353
,7774   -,6575  3,6007
-,7774  ,0000  3,7981
,0000   ,0000  3,8647
,7774   ,0000  3,9314
-,7774  ,6575  4,1263
,0000   ,6575  4,1941
,7774   ,6575  4,2620

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=guckullanimi WITH farklilastirma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
 95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

guckulla ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

### EK-6: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Güç Kullanımı Boyutu-Odaklanma Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1  
Y = odaklanm  
X = guckulla  
M = ACB

Sample size  
203

Outcome: odaklanm

#### Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4579	,2097	,4435	13,9809	3,0000	199,0000	,0000

#### Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5242	,0470	74,9635	,0000	3,4315	3,6169
ACB	,4932	,0892	5,5313	,0000	,3174	,6691
guckulla	,0747	,0700	1,0668	,2874	-,0634	,2127
int_1	,0241	,1357	,1777	,8591	-,2435	,2918

Product terms key:

int\_1 guckulla X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0003	,0316	1,0000	199,0000	,8591

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	,0588	,1388	,4237	,6722	-,2149	,3326
,0000	,0747	,0700	1,0668	,2874	-,0634	,2127
,6575	,0905	,0804	1,1265	,2613	-,0680	,2491

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

.....  
Data for visualizing conditional effect of X on Y  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/guckullanimi ACB odaklanma.  
BEGIN DATA.

-,7774	-,6575	3,1542
,0000	-,6575	3,1999
,7774	-,6575	3,2456
-,7774	,0000	3,4662
,0000	,0000	3,5242
,7774	,0000	3,5823
-,7774	,6575	3,7781
,0000	,6575	3,8485
,7774	,6575	3,9189

END DATA.  
GRAPH/SCATTERPLOT=guckullanimi WITH odaklanma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
guckulla ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

### **EK-7: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Rol Bütünlüğü Boyutu-Maliyet Liderliği Stratejisi**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

.....  
Model = 1  
Y = maliyetl  
X = rolbutun  
M = ACB

Sample size  
203

.....  
Outcome: maliyetl

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4417	,1951	,5557	6,6578	3,0000	199,0000	,0003

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8336	,0649	59,0249	,0000	3,7055	3,9616
ACB	,5777	,1631	3,5410	,0005	,2560	,8994
rolbutun	-,0705	,0858	-,8215	,4124	-,2398	,0988
int_1	-,2053	,1669	-1,2300	,2202	-,5343	,1238

Product terms key:

int\_1 rolbutun X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0102	1,5129	1,0000	199,0000	,2202

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	,0644	,1298	,4965	,6201	-,1915	,3204
,0000	-,0705	,0858	-,8215	,4124	-,2398	,0988
,6575	-,2055	,1482	-1,3864	,1672	-,4978	,0868

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/rolbutunlugu ACB maliyetliderligi.

BEGIN DATA.

```

-,6717  -,6575  3,4104
,0000   -,6575  3,4537
,6717   -,6575  3,4970
-,6717  ,0000  3,8809
,0000   ,0000  3,8336
,6717   ,0000  3,7862
-,6717  ,6575  4,3514
,0000   ,6575  4,2134
,6717   ,6575  4,0754
    
```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=rolbutunlugu WITH maliyetliderligi BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*



Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
rolbutun ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

### EK-8: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Rol Bütünlüğü Boyutu-Farklaştırma Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

.....  
Model = 1  
Y = farklila  
X = rolbutun  
M = ACB

Sample size  
203

.....  
Outcome: farklila

#### Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3885	,1509	,6560	13,1076	3,0000	199,0000	,0000

#### Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8662	,0598	64,6281	,0000	3,7483	3,9842
ACB	,5157	,0879	5,8669	,0000	,3424	,6890
rolbutun	,0031	,0893	,0351	,9721	-,1730	,1793
int_1	-,0104	,1257	-,0831	,9338	-,2583	,2374

Product terms key:

int\_1 rolbutun X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0000	,0069	1,0000	199,0000	,9338

.....  
Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-----	--------	----	---	---	------	------

-,6575	,0100	,1446	,0692	,9449	-,2752	,2952
,0000	,0031	,0893	,0351	,9721	-,1730	,1793
,6575	-,0037	,0933	-,0401	,9681	-,1877	,1803

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.  
 Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

.....

Data for visualizing conditional effect of X on Y  
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/rolbutunlugu ACB farklilastirma.  
 BEGIN DATA.

-,6717	-,6575	3,5204
,0000	-,6575	3,5272
,6717	-,6575	3,5339
-,6717	,0000	3,8641
,0000	,0000	3,8662
,6717	,0000	3,8683
-,6717	,6575	4,2078
,0000	,6575	4,2053
,6717	,6575	4,2028

END DATA.  
 GRAPH/SCATTERPLOT=rolbutunlugu WITH farklilastirma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
 95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
 rolbutun ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

**EK-9: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Rol Bütünlüğü Boyutu-Odaklanma Stratejisi**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

.....

Model = 1  
 Y = odaklanm  
 X = rolbutun  
 M = ACB

Sample size  
203

.....  
Outcome: odaklanm

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4517	,2041	,4467	14,6615	3,0000	199,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5205	,0508	69,3423	,0000	3,4204	3,6206
ACB	,5021	,0900	5,5798	,0000	,3247	,6796
rolbutun	,0094	,0845	,1115	,9113	-,1572	,1760
int_1	,0416	,1262	,3299	,7418	-,2073	,2905

Product terms key:

int\_1 rolbutun X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0005	,1089	1,0000	199,0000	,7418

.....  
Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,0180	,1298	-,1383	,8901	-,2740	,2381
,0000	,0094	,0845	,1115	,9113	-,1572	,1760
,6575	,0368	,1058	,3478	,7284	-,1719	,2455

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

.....  
Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/rolbutunlugu ACB odaklanma.  
BEGIN DATA.

-,6717	-,6575	3,2024
,0000	-,6575	3,1903
,6717	-,6575	3,1783
-,6717	,0000	3,5142
,0000	,0000	3,5205
,6717	,0000	3,5268
-,6717	,6575	3,8260
,0000	,6575	3,8507
,6717	,6575	3,8754

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=rolbutunlugu WITH odaklanma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
rolbutun ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

### EK-10: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Karşılıklı Olma Boyutu-Maliyet Liderliği Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = maliyetl  
X = karsilik  
M = ACB

Sample size  
203

Outcome: maliyetl

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4386	,1924	,5576	5,4681	3,0000	199,0000	,0012

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,7944	,0499	75,9924	,0000	3,6959	3,8928
ACB	,5037	,1272	3,9590	,0001	,2528	,7545
karsilik	-,0191	,0841	-,2270	,8206	-,1850	,1468
int_1	,1912	,1630	1,1732	,2421	-,1302	,5126

Product terms key:

int\_1 karsilik X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0126	1,3763	1,0000	199,0000	,2421

.....

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,1448	,1246	-1,1620	,2466	-,3906	,1009
,0000	-,0191	,0841	-,2270	,8206	-,1850	,1468
,6575	,1066	,1470	,7255	,4690	-,1832	,3964

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

.....

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/karsilikliolma ACB maliyetliderligi.  
BEGIN DATA.
```

```
-,6713  -,6575  3,5604  
,0000  -,6575  3,4632  
,6713  -,6575  3,3660  
-,6713  ,0000  3,8072  
,0000  ,0000  3,7944  
,6713  ,0000  3,7815  
-,6713  ,6575  4,0540  
,0000  ,6575  4,1255  
,6713  ,6575  4,1971
```

```
END DATA.
```

```
GRAPH/SCATTERPLOT=karsilikliolma WITH maliyetliderligi BY ACB.
```

```
***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****
```

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

karsilik ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

## EK-11: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Karşılıklı Olma Boyutu-Farklılaştırma Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = farklila

X = karsilik

M = ACB

Sample size

203

Outcome: farklila

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3975	,1580	,6505	14,0823	3,0000	199,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8589	,0582	66,2560	,0000	3,7441	3,9738
ACB	,4881	,0947	5,1562	,0000	,3015	,6748
karsilik	,0817	,1059	,7720	,4410	-,1270	,2905
int_1	,0910	,1257	,7242	,4698	-,1568	,3388

Product terms key:

int\_1 karsilik X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0026	,5245	1,0000	199,0000	,4698

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	,0219	,1469	,1490	,8817	-,2678	,3115
,0000	,0817	,1059	,7720	,4410	-,1270	,2905
,6575	,1416	,1204	1,1759	,2410	-,0958	,3790

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/karsilikliolma ACB farklilastirma.  
BEGIN DATA.

-,6713	-,6575	3,5232
,0000	-,6575	3,5379
,6713	-,6575	3,5526
-,6713	,0000	3,8040
,0000	,0000	3,8589
,6713	,0000	3,9138
-,6713	,6575	4,0848
,0000	,6575	4,1799
,6713	,6575	4,2749

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=karsilikliolma WITH farklilastirma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
karsilik ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

## EK-12: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Karşılıklı Olma Boyutu-Odaklanma Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = odaklanm  
X = karsilik  
M = ACB

Sample size  
203

Outcome: odaklanm

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4561	,2080	,4444	17,7230	3,0000	199,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5208	,0480	73,4020	,0000	3,4262	3,6154
ACB	,4905	,0915	5,3616	,0000	,3101	,6709
karsilik	,0449	,0817	,5494	,5833	-,1162	,2060
int_1	,0780	,1160	,6723	,5022	-,1507	,3067

Product terms key:

int\_1 karsilik X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0026	,4520	1,0000	199,0000	,5022

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,0064	,1150	-,0555	,9558	-,2332	,2205
,0000	,0449	,0817	,5494	,5833	-,1162	,2060
,6575	,0962	,1084	,8871	,3761	-,1176	,3099

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/karsilikiolma ACB odaklanma.

BEGIN DATA.

```
-,6713  -,6575  3,2025
,0000  -,6575  3,1983
,6713  -,6575  3,1940
-,6713  ,0000  3,4906
,0000  ,0000  3,5208
,6713  ,0000  3,5509
-,6713  ,6575  3,7788
,0000  ,6575  3,8433
,6713  ,6575  3,9079
```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=karsilikiolma WITH odaklanma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

karsilik ACB



NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

### EK-13: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Esneklik Boyutu- Maliyet Liderliği Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = maliyetl

X = esnek1

M = ACB

Sample size

199

Outcome: maliyetl

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4529	,2051	,5554	5,3158	3,0000	195,0000	,0015

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8183	,0595	64,1930	,0000	3,7010	3,9356
ACB	,6095	,1642	3,7118	,0003	,2856	,9333
esnek1	,0953	,0653	1,4583	,1464	-,0336	,2241
int_1	,1019	,1043	,9772	,3297	-,1038	,3076

Product terms key:

int\_1 esnek1 X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0061	,9550	1,0000	195,0000	,3297

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6512	,0289	,0989	,2924	,7703	-,1660	,2239
,0000	,0953	,0653	1,4583	,1464	-,0336	,2241
,6512	,1617	,0894	1,8082	,0721	-,0147	,3380

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

.....  
Data for visualizing conditional effect of X on Y  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/esnek1 ACB maliyetliderligi.  
BEGIN DATA.

-,9157	-,6512	3,3949
,0000	-,6512	3,4214
,9157	-,6512	3,4478
-,9157	,0000	3,7310
,0000	,0000	3,8183
,9157	,0000	3,9055
-,9157	,6512	4,0672
,0000	,6512	4,2152
,9157	,6512	4,3632

END DATA.  
GRAPH/SCATTERPLOT=esnek1 WITH maliyetliderligi BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
esnek1 ACB

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:  
4

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

#### **EK-14: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Esneklik Boyutu- Farklılaştırma Stratejisi**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

.....  
Model = 1  
Y = farklila  
X = esnek1  
M = ACB

Sample size  
199

Outcome: farklila

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4425	,1958	,6313	18,1042	3,0000	195,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8617	,0595	64,8878	,0000	3,7444	3,9791
ACB	,6212	,0943	6,5885	,0000	,4352	,8071
esnek1	,2011	,0710	2,8302	,0051	,0609	,3412
int_1	,0048	,1019	,0471	,9625	-,1962	,2058

Product terms key:

int\_1 esnek1 X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0080	,7122	1,0000	195,0000	,9625

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6512	,1979	,1157	1,7107	,0887	-,0303	,4261
,0000	,2011	,0710	2,8302	,0051	,0609	,3412
,6512	,2042	,0743	2,7490	,0065	,0577	,3507

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.  
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/esnek1 ACB farklilastirma.  
BEGIN DATA.

-,9157	-,6512	3,2759
,0000	-,6512	3,4572
,9157	-,6512	3,6384
-,9157	,0000	3,6776
,0000	,0000	3,8617
,9157	,0000	4,0458
-,9157	,6512	4,0793
,0000	,6512	4,2663
,9157	,6512	4,4532

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=esnek1 WITH farklilastirma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

esnek1 ACB

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:

4

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

## EK-15: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Esneklik Boyutu- Odaklanma Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = odaklanm

X = esnek1

M = ACB

Sample size

199

Outcome: odaklanm

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4777	,2282	,4418	19,8181	3,0000	195,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5048	,0490	71,4733	,0000	3,4081	3,6015
ACB	,5499	,0926	5,9367	,0000	,3672	,7326
esnek1	,0891	,0621	1,4352	,1528	-,0333	,2115
int_1	-,1093	,1030	-1,0613	,2899	-,3125	,0938

Product terms key:

int\_1 esnek1 X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0085	1,1263	1,0000	195,0000	,2899

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6512	,1603	,1059	1,5130	,1319	-,0486	,3692
,0000	,0891	,0621	1,4352	,1528	-,0333	,2115
,6512	,0179	,0741	,2411	,8097	-,1282	,1639

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/esnek1 ACB odaklanma.  
BEGIN DATA.

-,9157	-,6512	2,9999
,0000	-,6512	3,1467
,9157	-,6512	3,2934
-,9157	,0000	3,4232
,0000	,0000	3,5048
,9157	,0000	3,5863
-,9157	,6512	3,8466
,0000	,6512	3,8629
,9157	,6512	3,8793

END DATA.  
GRAPH/SCATTERPLOT=esnek1 WITH odaklanma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
esnek1 ACB

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:  
4

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

## **EK-16: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Varlık özgüllüğü Boyutu- Maliyet Liderliği Stratejisi**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = maliyetl  
X = varlikoz  
M = ACB

Sample size  
203

Outcome: maliyetl

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
---	------	-----	---	-----	-----	---

,4317 ,1864 ,5617 7,0949 3,0000 199,0000 ,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8140	,0642	59,4190	,0000	3,6875	3,9406
ACB	,5247	,1706	3,0760	,0024	,1883	,8610
varlikoz	,0745	,0953	,7817	,4353	-,1134	,2624
int_1	-,0593	,1561	-,3795	,7047	-,3671	,2486

Product terms key:

int\_1 varlikoz X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0015	,1441	1,0000	199,0000	,7047

.....

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

	ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-	,6575	,1134	,1358	,8354	,4045	-,1543	,3812
,	,0000	,0745	,0953	,7817	,4353	-,1134	,2624
,	,6575	,0355	,1442	,2464	,8057	-,2488	,3199

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

.....

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/varlikozgunlugu ACB maliyetliderligi.

BEGIN DATA.

```
-,7794 -,6575 3,3806
,0000 -,6575 3,4691
,7794 -,6575 3,5575
-,7794 ,0000 3,7560
,0000 ,0000 3,8140
,7794 ,0000 3,8721
-,7794 ,6575 4,1313
,0000 ,6575 4,1590
,7794 ,6575 4,1867
```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=varlikozgunlugu WITH maliyetliderligi BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
varlikoz ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

**EK-17: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Varlık özgüllüğü Boyutu- Farklılaştırma Stratejisi**

\*\*\*\*

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = farklila

X = varlikoz

M = ACB

Sample size

203

Outcome: farklila

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4170	,1739	,6382	13,1390	3,0000	199,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8609	,0602	64,1543	,0000	3,7422	3,9796
ACB	,4588	,0937	4,8974	,0000	,2740	,6435
varlikoz	,1752	,0973	1,8004	,0733	-,0167	,3671
int_1	,0333	,1381	,2409	,8099	-,2390	,3055

Product terms key:

int\_1 varlikoz X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0004	,0580	1,0000	199,0000	,8099

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	,1534	,1410	1,0878	,2780	-,1246	,4314
,0000	,1752	,0973	1,8004	,0733	-,0167	,3671
,6575	,1971	,1247	1,5805	,1156	-,0488	,4430



Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.  
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

.....  
Data for visualizing conditional effect of X on Y  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/varlikozgunlugu ACB farklilastirma.  
BEGIN DATA.

-,7794	-,6575	3,4397
,0000	-,6575	3,5592
,7794	-,6575	3,6788
-,7794	,0000	3,7243
,0000	,0000	3,8609
,7794	,0000	3,9975
-,7794	,6575	4,0089
,0000	,6575	4,1625
,7794	,6575	4,3162

END DATA.  
GRAPH/SCATTERPLOT=varlikozgunlugu WITH farklilastirma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
varlikoz ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

### **EK-18: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Varlık özgüllüğü Boyutu- Odaklanma Stratejisi**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

.....  
Model = 1  
Y = odaklanm  
X = varlikoz  
M = ACB

Sample size  
203

.....  
Outcome: odaklanm

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4563	,2082	,4444	14,6018	3,0000	199,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5173	,0499	70,4415	,0000	3,4188	3,6157
ACB	,4794	,0899	5,3317	,0000	,3021	,6566
varlikoz	,0499	,0782	,6380	,5242	-,1043	,2041
int_1	,0721	,1045	,6896	,4912	-,1340	,2782

Product terms key:

int\_1 varlikoz X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0027	,4756	1,0000	199,0000	,4912

.....  
Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	,0025	,1076	,0232	,9815	-,2097	,2147
,0000	,0499	,0782	,6380	,5242	-,1043	,2041
,6575	,0973	,1005	,9681	,3342	-,1009	,2955

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

.....  
Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/varlikozgunlugu ACB odaklanma.

BEGIN DATA.

-,7794	-,6575	3,2001
,0000	-,6575	3,2021
,7794	-,6575	3,2040
-,7794	,0000	3,4784
,0000	,0000	3,5173
,7794	,0000	3,5561
-,7794	,6575	3,7566
,0000	,6575	3,8325
,7794	,6575	3,9083

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=varlikozgunlugu WITH odaklanma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
varlikoz ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

**EK-19: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Teknolojik Belirsizlik Boyutu- Maliyet Liderliği Stratejisi**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1  
Y = maliyetl  
X = teknoloj  
M = ACB

Sample size  
203

Outcome: maliyetl

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4628	,2142	,5425	5,4560	3,0000	199,0000	,0013

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,7891	,0509	74,4654	,0000	3,6887	3,8894
ACB	,4853	,1268	3,8282	,0002	,2353	,7353
teknoloj	,0242	,0427	,5654	,5724	-,0601	,1084
int_1	,1888	,0699	2,6999	,0075	,0509	,3267

Product terms key:

int\_1 teknoloj X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0333	7,2892	1,0000	199,0000	,0075

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,1000	,0661	-1,5123	,1320	-,2303	,0304
,0000	,0242	,0427	,5654	,5724	-,0601	,1084
,6575	,1483	,0593	2,5028	,0131	,0315	,2652

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

.....

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/teknoloji3 ACB maliyetliderligi.

BEGIN DATA.

```
-1,1053  -,6575  3,5805
,0000    -,6575  3,4700
1,1053  -,6575  3,3594
-1,1053 ,0000   3,7623
,0000   ,0000  3,7891
1,1053  ,0000  3,8158
-1,1053 ,6575  3,9442
,0000   ,6575  4,1082
1,1053  ,6575  4,2721
```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=teknoloji3 WITH maliyetliderligi BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

teknoloj ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

## EK-20: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Teknolojik Belirsizlik Boyutu- Farklılaştırma Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

.....

Model = 1

Y = farklılık

X = teknoloji

M = ACB

Sample size  
203

Outcome: farklila

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4230	,1789	,6343	18,8974	3,0000	199,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8481	,0567	67,8454	,0000	3,7363	3,9600
ACB	,4696	,0778	6,0381	,0000	,3162	,6229
teknoloj	,0330	,0533	,6200	,5360	-,0720	,1381
int_1	,1771	,0611	2,8968	,0042	,0565	,2976

Product terms key:

int\_1 teknoloj X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0262	8,3913	1,0000	199,0000	,0042

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,0834	,0741	-1,1259	,2616	-,2295	,0627
,0000	,0330	,0533	,6200	,5360	-,0720	,1381
,6575	,1495	,0585	2,5559	,0113	,0341	,2648

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/teknoloji3 ACB farklilastirma.  
BEGIN DATA.

-1,1053	-,6575	3,6315
,0000	-,6575	3,5394
1,1053	-,6575	3,4472
-1,1053	,0000	3,8116
,0000	,0000	3,8481
1,1053	,0000	3,8846
-1,1053	,6575	3,9917
,0000	,6575	4,1569

1,1053 ,6575 4,3221

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=teknoloji3 WITH farklilastirma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
teknoloj ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

### EK-21: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Teknolojik Belirsizlik Boyutu- Odaklanma Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1  
Y = odaklanm  
X = teknoloj  
M = ACB

Sample size  
203

Outcome: odaklanm

#### Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5040	,2540	,4187	34,1837	3,0000	199,0000	,0000

#### Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5060	,0459	76,3398	,0000	3,4155	3,5966
ACB	,4646	,0714	6,5106	,0000	,3239	,6053
teknoloj	-,0012	,0489	-,0253	,9798	-,0977	,0952
int_1	,2099	,0617	3,4022	,0008	,0882	,3315

Product terms key:

int\_1 teknoloj X ACB

R-square increase due to interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p
---------	---	-----	-----	---

int\_1 ,0506 11,5748 1,0000 199,0000 ,0008

.....

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,1392	,0698	-1,9953	,0474	-,2769	-,0016
,0000	-,0012	,0489	-,0253	,9798	-,0977	,0952
,6575	,1368	,0566	2,4158	,0166	,0251	,2484

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.  
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

.....

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/teknoloji3 ACB odaklanma.  
BEGIN DATA.

```
-1,1053  -,6575  3,3545
,0000    -,6575  3,2006
1,1053   -,6575  3,0466
-1,1053  ,0000   3,5074
,0000    ,0000   3,5060
1,1053   ,0000   3,5047
-1,1053  ,6575   3,6603
,0000    ,6575   3,8115
1,1053   ,6575   3,9627
```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=teknoloji3 WITH odaklanma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
teknoloj ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

**EK-22: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Kaynak Yoğunluğu Boyutu- Maliyet Liderliği Stratejisi**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

.....

Model = 1  
 Y = maliyetl  
 X = kaynakyo  
 M = ACB

Sample size  
 203

Outcome: maliyetl

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4324	,1869	,5613	7,3184	3,0000	199,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,7997	,0506	75,1425	,0000	3,7000	3,8994
ACB	,5284	,1293	4,0865	,0001	,2734	,7834
kaynakyo	-,0662	,0735	-,9015	,3684	-,2111	,0787
int_1	,0999	,1385	,7210	,4718	-,1733	,3730

Product terms key:

int\_1 kaynakyo X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0045	,5198	1,0000	199,0000	,4718

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,1319	,1119	-1,1789	,2399	-,3526	,0887
,0000	-,0662	,0735	-,9015	,3684	-,2111	,0787
,6575	-,0006	,1219	-,0046	,9963	-,2410	,2399

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/kaynakyogunlugu ACB maliyetliderligi.  
 BEGIN DATA.

```

-,7251  -,6575  3,5479
,0000   -,6575  3,4523
,7251   -,6575  3,3566
-,7251  ,0000  3,8478
,0000   ,0000  3,7997

```



,7251	,0000	3,7517
-,7251	,6575	4,1476
,0000	,6575	4,1472
,7251	,6575	4,1468

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=kaynakyogunlugu WITH maliyetliderligi BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

kaynakyo ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

### EK-23: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Kaynak Yoğunluğu Boyutu-Maliyet Liderliği Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = farklila

X = kaynakyo

M = ACB

Sample size

203

Outcome: farklila

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4019	,1616	,6477	14,0959	3,0000	199,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8580	,0574	67,2496	,0000	3,7449	3,9712
ACB	,5199	,0852	6,1010	,0000	,3518	,6879
kaynakyo	-,1082	,0686	-1,5769	,1164	-,2436	,0271
int_1	,0948	,0810	1,1704	,2433	-,0649	,2545

Product terms key:

int\_1 kaynakyo X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0036	1,3698	1,0000	199,0000	,2433

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,1706	,0990	-1,7219	,0866	-,3659	,0248
,0000	-,1082	,0686	-1,5769	,1164	-,2436	,0271
,6575	-,0459	,0727	-,6317	,5283	-,1892	,0974

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/kaynakyogunlugu ACB farklilastirma.  
BEGIN DATA.

-,7251	-,6575	3,6399
,0000	-,6575	3,5162
,7251	-,6575	3,3925
-,7251	,0000	3,9365
,0000	,0000	3,8580
,7251	,0000	3,7796
-,7251	,6575	4,2332
,0000	,6575	4,1999
,7251	,6575	4,1666

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=kaynakyogunlugu WITH farklilastirma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

kaynakyo ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

## EK-24: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Kaynak Yoğunluğu Boyutu – Maliyet Liderliği Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = odaklanm

X = kaynakyo

M = ACB

Sample size

203

Outcome: odaklanm

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4582	,2099	,4434	15,2598	3,0000	199,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5205	,0479	73,5340	,0000	3,4260	3,6149
ACB	,5100	,0840	6,0738	,0000	,3444	,6756
kaynakyo	-,0649	,0630	-1,0303	,3041	-,1891	,0593
int_1	,0755	,0758	,9964	,3203	-,0740	,2251

Product terms key:

int\_1 kaynakyo X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0032	,9927	1,0000	199,0000	,3203

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,1146	,0860	-1,3320	,1844	-,2841	,0550
,0000	-,0649	,0630	-1,0303	,3041	-,1891	,0593
,6575	-,0152	,0742	-,2049	,8379	-,1615	,1311

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/kaynakyogunlugu ACB odaklanma.

BEGIN DATA.

```

-,7251  -,6575  3,2682
,0000  -,6575  3,1851
,7251  -,6575  3,1021
-,7251  ,0000  3,5675
,0000  ,0000  3,5205
,7251  ,0000  3,4734
-,7251  ,6575  3,8668
,0000  ,6575  3,8558
,7251  ,6575  3,8448

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=kaynakyogunlugu WITH odaklanma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
kaynakyo ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

**EK-25: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği Boyutu – Maliyet Liderliği Stratejisi**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = maliyetl

X = kaybulun

M = ACB

Sample size

203

Outcome: maliyetl

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4357	,1898	,5593	7,7405	3,0000	199,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,7893	,0461	82,1890	,0000	3,6984	3,8802
ACB	,4975	,1145	4,3454	,0000	,2717	,7233

kaybulun	,0556	,0907	,6136	,5402	-,1232	,2345
int_1	,1299	,2385	,5449	,5864	-,3403	,6002

Product terms key:

int\_1 kaybulun X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0080	,2969	1,0000	199,0000	,5864

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,0298	,1279	-,2330	,8160	-,2820	,2224
,0000	,0556	,0907	,6136	,5402	-,1232	,2345
,6575	,1411	,2220	,6357	,5257	-,2966	,5788

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/kaybulunurlubelirsiz ACB maliyetliderligi.  
BEGIN DATA.

-,7787	-,6575	3,4854
,0000	-,6575	3,4622
,7787	-,6575	3,4389
-,7787	,0000	3,7460
,0000	,0000	3,7893
,7787	,0000	3,8326
-,7787	,6575	4,0065
,0000	,6575	4,1164
,7787	,6575	4,2263

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=kaybulunurlubelirsiz WITH maliyetliderligi BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

kaybulun ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

**EK-26: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği Boyutu – Maliyet Liderliği Stratejisi**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1  
 Y = farklila  
 X = kaybulun  
 M = ACB

Sample size  
 203

Outcome: farklila

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3987	,1590	,6497	15,0350	3,0000	199,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8632	,0572	67,4934	,0000	3,7503	3,9760
ACB	,5464	,0863	6,3291	,0000	,3762	,7167
kaybulun	-,1035	,0764	-1,3552	,1769	-,2542	,0471
int_1	,0126	,1111	,1136	,9097	-,2065	,2317

Product terms key:

int\_1 kaybulun X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0001	,0129	1,0000	199,0000	,9097

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,1118	,1291	-,8664	,3873	-,3663	,1427
,0000	-,1035	,0764	-1,3552	,1769	-,2542	,0471
,6575	-,0952	,0754	-1,2628	,2081	-,2439	,0535

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/kaybulunurlubelirsiz ACB farklilastirma.  
BEGIN DATA.

```
-,7787  -,6575  3,5909  
,0000  -,6575  3,5039  
,7787  -,6575  3,4168  
-,7787  ,0000  3,9438  
,0000  ,0000  3,8632  
,7787  ,0000  3,7826  
-,7787  ,6575  4,2966  
,0000  ,6575  4,2225  
,7787  ,6575  4,1483
```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=kaybulunurlubelirsiz WITH farklilastirma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
kaybulun ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

### **EK-27: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Kaynak Bulunurluğu Belirsizliği Boyutu – Maliyet Liderliği Stratejisi**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = odaklanm

X = kaybulun

M = ACB

Sample size

203

Outcome: odaklanm

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4529	,2051	,4461	15,9927	3,0000	199,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5241	,0475	74,1301	,0000	3,4303	3,6178
ACB	,5205	,0867	6,0005	,0000	,3495	,6916
kaybulun	-,0389	,0729	-,5340	,5939	-,1828	,1049
int_1	,0136	,1211	,1125	,9106	-,2252	,2524

Product terms key:

int\_1 kaybulun X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0001	,0127	1,0000	199,0000	,9106

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,0479	,1302	-,3680	,7133	-,3046	,2088
,0000	-,0389	,0729	-,5340	,5939	-,1828	,1049
,6575	-,0300	,0798	-,3757	,7076	-,1874	,1274

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.  
 Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/kaybulunurlubelirsiz ACB odaklanma.  
 BEGIN DATA.

```

-,7787  -,6575  3,2191
,0000  -,6575  3,1818
,7787  -,6575  3,1445
-,7787  ,0000  3,5544
,0000  ,0000  3,5241
,7787  ,0000  3,4937
-,7787  ,6575  3,8897
,0000  ,6575  3,8663
,7787  ,6575  3,8430

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=kaybulunurlubelirsiz WITH odaklanma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
 95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:



kaybulun ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

**EK-28: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı Boyutu- Maliyet Liderliği Stratejisi**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = maliyetl

X = kkarisil

M = ACB

Sample size

203

Outcome: maliyetl

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4571	,2089	,5461	5,0331	3,0000	199,0000	,0022

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,7934	,0466	81,4429	,0000	3,7015	3,8852
ACB	,4766	,1325	3,5961	,0004	,2152	,7379
kkarisil	,1651	,0815	2,0264	,0441	,0044	,3258
int_1	,1023	,1657	,6173	,5377	-,2244	,4289

Product terms key:

int\_1 kkarisil X ACB

R-square increase due to interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
int_1	,0065	,3811	1,0000	199,0000	,5377

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	,0979	,1299	,7532	,4522	-,1583	,3541
,0000	,1651	,0815	2,0264	,0441	,0044	,3258
,6575	,2323	,1419	1,6378	,1030	-,0474	,5121

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.  
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

.....  
Data for visualizing conditional effect of X on Y  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/kkarisiliklibagimlilik ACB maliyetliderligi.  
BEGIN DATA.

-,8034	-,6575	3,4014
,0000	-,6575	3,4800
,8034	-,6575	3,5586
-,8034	,0000	3,6607
,0000	,0000	3,7934
,8034	,0000	3,9260
-,8034	,6575	3,9201
,0000	,6575	4,1067
,8034	,6575	4,2934

END DATA.  
GRAPH/SCATTERPLOT=kkarisiliklibagimlilik WITH maliyetliderligi BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
kkarisil ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

### **EK-29: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı Boyutu- Farklılaştırma Stratejisi**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

.....  
Model = 1  
Y = farklıla  
X = kkarisil  
M = ACB

Sample size

Outcome: farklila

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3942	,1554	,6525	14,1104	3,0000	199,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8626	,0581	66,4989	,0000	3,7481	3,9772
ACB	,4916	,0894	5,5017	,0000	,3154	,6678
kkarisil	,0748	,0853	,8761	,3820	-,0935	,2430
int_1	,0171	,1138	,1504	,8806	-,2072	,2415

Product terms key:

int\_1 kkarisil X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0002	,0226	1,0000	199,0000	,8806

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	,0635	,1356	,4683	,6401	-,2039	,3309
,0000	,0748	,0853	,8761	,3820	-,0935	,2430
,6575	,0860	,0858	1,0021	,3175	-,0832	,2553

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/kkarisiliklibagimlilik ACB farklilastirma.  
BEGIN DATA.

-,8034	-,6575	3,4883
,0000	-,6575	3,5394
,8034	-,6575	3,5904
-,8034	,0000	3,8026
,0000	,0000	3,8626
,8034	,0000	3,9227
-,8034	,6575	4,1168
,0000	,6575	4,1859
,8034	,6575	4,2550

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=kkarisiliklibagimlilik WITH farklilastirma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
kkarisil ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

### EK-30: Algılanan Çevresel Belirsizlik- Kaynağın Birbirine Karşılıklı Bağımlılığı Boyutu- Odaklanma Stratejisi

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Model = 1

Y = odaklanm  
X = kkarisil  
M = ACB

Sample size  
203

Outcome: odaklanm

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4540	,2062	,4455	21,0746	3,0000	199,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5183	,0473	74,3589	,0000	3,4250	3,6116
ACB	,5110	,0839	6,0895	,0000	,3455	,6765
kkarisil	-,0112	,0797	-,1402	,8887	-,1683	,1460
int_1	,0575	,1123	,5120	,6092	-,1639	,2788

Product terms key:

int\_1 kkarisil X ACB

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0025	,2622	1,0000	199,0000	,6092

.....

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ACB	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6575	-,0490	,1213	-,4036	,6870	-,2882	,1903
,0000	-,0112	,0797	-,1402	,8887	-,1683	,1460
,6575	,0266	,0942	,2826	,7778	-,1592	,2124

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.  
 Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

.....

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/kkarisiliklibagimlilik ACB odaklanma.  
 BEGIN DATA.

-,8034	-,6575	3,2216
,0000	-,6575	3,1823
,8034	-,6575	3,1430
-,8034	,0000	3,5273
,0000	,0000	3,5183
,8034	,0000	3,5093
-,8034	,6575	3,8329
,0000	,6575	3,8543
,8034	,6575	3,8757

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=kkarisiliklibagimlilik WITH odaklanma BY ACB.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

kkarisil ACB

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

**Ek-31: Normal Dağılım Tablosu**

One-Sample

Kolmogorov-

Smirnov

Test

		İO	GK	RB	KO	ES	VO	TB	KY	KBB	KKB	MLS	FS	OS	ACB	PD	ÇD	RD
N		192	192	192	192	188	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,140	2,965	3,276	3,343	2,912				3,192			3,922	3,561	3,339		3,205	3,359
		8	5	2	9	2	3,4956	3,2762	2,9792		5		5	9	9	3,5381	7	1
	Std. Deviation	,9668	,7804	,6804	,6505	,9024	,74527	1,0865	,73791	,7525	,75409	,79554	,7675	,6413	,6358	,79736	,7021	,6992
Most Extreme Differences	Absolute	,109	,144	,111	,101	,137	,118	,155	,137	,149	,167	,162	,132	,062	,085	,107	,102	,111
	Positive	,059	,144	,111	,098	,137	,098	,102	,119	,111	,167	,162	,075	,062	,085	,104	,102	,097
	Negative	-,109	-,097	-,098	-,101	-,129	-,118	-,155	-,137	-,149	-,151	-,129	-,132	-,050	-,052	-,107	-,058	-,111
Test Statistic		,109	,144	,111	,101	,137	,118	,155	,137	,149	,167	,162	,132	,062	,085	,107	,102	,111
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,073 <sup>c</sup>	,002 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. Test

distribution is

Normal.

# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Hatice UÇAK

Uyruğu: Türkiye (T.C)

Doğum Yeri ve Yılı: Ankara / 01.01.1962

İletişim: e-mail: [haticeucak2008@gmail.com](mailto:haticeucak2008@gmail.com).

Gsm: 0542.471.97.00

## YABANCI DİL

Almanca (orta düzey) - İngilizce (düşük düzey)

## EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	Kurum	Mezuniyet
Doktora	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi; Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi ABD.	2020
Yüksek Lisans:	Gazi Üniversitesi İşletme ABD. Hastane İşletmeciliği BD.-Ankara	2003
<u>Lisans:</u>	Batı Avrupa Programı; Berlin Teknik Üniversitesi – Anadolu Üniversitesi: İktisat Anabilim Dalı Berlin/Almanya	1996

## İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
1980-1990	Ankara Üniversitesi İbni Sina Hastanesi –ANKARA	Ameliyathane Hemşiresi
1988-1990	Universitäts–Klinikum Benjamin Franklin Krankenhaus BERLİN	Eyalet Burslusu- Ameliyathane Hemşiresi
1991-1996	Universitäts–Klinikum Benjamin Franklin Krankenhaus BERLİN	Ameliyathane Hemşiresi
1998 - 1999	Özel Sevgi Hastanesi –ANKARA	Ameliyathane hemşiresi
1999-2000	Özel Güven Hastanesi-ANKARA	Ameliyathane Hemşiresi
2000-2001	Sevgi Milenyum Hospital –ANKARA	Ameliyathane Başhemşireliği
2003-2014	Ankara Üniversitesi İbni Sina Hastanesi ANKARA	Hizmetiçi Eğitim Hemşireliği Koordinatörü

2014-2020	Kapadokya Üniversitesi Sağlık Meslek Yüksek Okulu NEVŞEHİR	Öğretim Görevlisi
<b>Yıl</b>	<b>YAYINLARI</b>	
	<b>KİTAPLAR</b>	
<b>2006</b>	<b>Uçak H. (2006)</b> Nörolojik Bilimler Hemşireliği kitabında “ <b>Nöroşirurji Ameliyathane Hemşireliği</b> ” bölümünü ( Editör: Nihat Egemen- Ali Arslantaş ). ANKARA	
<b>2009</b>	<b>Uçak H. (2009)</b> “ <b>Ameliyathane Yönetim ve Organizasyon &amp; Ameliyathane Talimatları ve Protokolleri Kitabı</b> ”, ANKARA	
<b>2016</b>	<b>Uçak H. (2016)</b> “ <b>Ameliyathane Yönetim-Organizasyon ve Cerrahi Uygulamalar</b> ” Genişletilmiş II. Baskı. Kongre Kitabevi, ANTALYA	
<b>2019</b>	<b>2019</b> “ <b>Ameliyathane Yönetim-Organizasyon ve Cerrahi Uygulamalar</b> ” 3.baskı (Editör: Hatice Uçak) ve Bölüm yazarlığı Kongre yayınevi-ANTALYA	
<b>2020</b>	<b>“Ameliyathane Yönetim-Organizasyon ve Cerrahi Uygulamalar”</b> 4.baskı (Editör: Hatice Uçak) ve Bölüm yazarlığı, Nobel Tıp Kitabevleri, ANKARA.	
	<b>KİTAPÇIKLAR</b>	
<b>2004</b>	Uçak H. Egemen N, (2004) “ <b>Hidrocefali’li Çocuklar için Boyama Kitapçığı</b> ” ANKARA	
<b>2008</b>	Bilazer F, Gonca G, Uğur S, Uçak H. (2008) “ <b>Türkiye’de Hemşirelik ve Çocuk İşçiliği</b> ”, Türk Hemşireler Derneği Yayını, ANKARA	
<b>2008</b>	Bilazer F, Gonca G, Uğur S, Uçak H. (2008) “ <b>Türkiye’de Hemşirelerin Çalışma Koşulları</b> ” Türk Hemşireler Derneği Yayını, ANKARA	
<b>2008</b>	Uçak H. Balcı Alparslan G. Matrak Serttaş M. (2008) ” <b>Lösemili Çocuklar için Boyama Kitapçığı</b> ” ANKARA	
<b>2011</b>	Uçak H. Kıvrak N, Küçük B. (2011) Geniz eti ve bademcik ameliyatı geçiren çocuklar ve aileleri için boyama kitabı “ <b>Eyvah Bademciklerim Şişti</b> ” ANKARA	
<b>2011</b>	Uçak H. Matrak Serttaş M. (2011) “ <b>Sağlıklı ve güzel bir dünya için sağlıklı nesiller “ Ben bunları yapabilirim</b> ” Erzurum İl Sağlık Müdürlüğü Eğitim Şubesi ve Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi işbirliği ile hazırlanan 7-11 yaş okul çocuklarında sağlıklı beslenme alışkanlıklarının kazandırılması ve obezitenin önlenmesi projesi kapsamında ve Vehbi Koç Hemşirelik fonu destekleme projesi, ANKARA	



	<b>MAKALELER</b>
2004	Uçak H. Büyükmirza K. (2004) <i>“Türkiye’de Yeniden Yapılanma Sürecinde Kamuya Ait Sağlık Kurtuluşlarının Stratejik Politika Alternatifleri”</i> (Yüksek lisans tezi) Modern Hastane Yönetimi Dergisi, Temmuz-Ağustos- s.s.6-21
2008	Uçak H. (2008) <i>“Hastanelerde yenilik ve Uygulamalar; Sağlık kurumlarında uygulanan yönetim eğilimlerinin değerlendirilmesi”</i> İç Hastalıkları Dergisi Cilt: 15 sayı:3 sayfa:145-152, ANKARA
2011	Uçak H. Kıvrak N. Küçük B. (2011) <i>“ Geniz eti ve bademcik ameliyatı geçiren çocuklar ve aileleri için boyama kitabı “Eyvah Bademciklerim Şişt”</i> Elektronik Kulak Burun Boğaz Ve Baş Boyun Cerrahisi Dergisi, sayı:2 Cilt:10, ANKARA.
	Balcı G. Uçak H. Matrak –Serttaş M. Akçay P. (2011) <i>“Lösemili Çocuklar Ve Aileleri İçin Boyama Kitabının, Ebeveyn Kaygı Düzeyi Üzerine Etkisi” Orijinal Araştırma</i> ,Türkiye Klinikleri Dergisi J Med Sci.2011;31(6):1401-9
2018	Doğan N.Ö. Uçak Hatice (2018) <i>“ Üniversite Tercihinde Analitik Hiyerarşi Prosesi: Vakıf Üniversitelerinin Ameliyathane Programları Üzerine Bir Uygulama”</i> , Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal bilimler Dergisi
2020	Uçak H. ve Kaplan M. (2020) Kaynak Bağımlılığı Düzeyinin rekabet stratejileri üzerine etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü, Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi; Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi ABD.
	<b>ULUSAL BİLİMSEL TOPLANTILARDA SUNULAN VE BİLDİRİ KİTABINDA BASILAN BİLDİRİLER</b>
2004	Uçak H. Egemen N. (2004) <i>“Hidrosetali’li Çocuklar için Boyama Kitapçığı”</i> Nöroşirürji Kongresi /Antalya
2008	Uçak H. Balcı Alparslan G, Matrak Serttaş M. (2008) <i>“Lösemili Çocuklar için Boyama Kitapçığı”</i> 10. Ulusal İç Hastalıkları Kongresi /Antalya
2011	Uçak H. Kıvrak N, Küçük B.( 2011) <i>“ Geniz eti ve bademcik ameliyatı geçiren çocuklar ve aileleri için boyama kitabı “Eyvah Bademciklerim Şişt”</i> 33. Türk Ulusal Kulak Burun Boğaz ve Baş Boyun Cerrahisi Kongresi 6. Ulusal Kulak Burun Boğaz Hemşireliği Kongresi Antalya
2017	Kaplan M. Uçak H ( 2017) <i>“Psikolojik Sermayenin İş Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisi; Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma”</i> (4827 Bildiri Numarası) 22.Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongre kitabı
	<b>ULUSLARARASI BİLİMSEL TOPLANTILARDA SUNULAN VE BİLDİRİ KİTABINDA BASILAN BİLDİRİLER</b>
2017	Kaplan M. Uçak H (2017) <i>“Otel İşletmelerinde Çalışanların Demografik Özellikleri Ve İş Tatmini”</i> , 2nd International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress Nevşehir

<b>2018</b>	Kaplan M. Uçak H.(2018) “ <i>Demografik Özellikler Ve Psikolojik Sermaye: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma</i> ” V. Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Sempozyumu ANKARA
<b>2018</b>	Kaplan M. Uçak H (2018) “ <i>Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma</i> ” ( Bildiri No:229) Uluslararası Sosyal Bilimler Konferansı – ICOSS Kapadokya
<b>2019</b>	Kaplan M. Uçak H ve Ögüt E. (2019) <i>İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının Sanal kayıtma davranışı üzerine etkisi; Konya Sanayi bölgesinde bir araştırma</i> , IV. EMI 4 <sup>th</sup> International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress, İstanbul.

