

## Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Kritik Bir Unsuru Olarak Kaynak Belirsizliği ve Müşteri -Tedarikçi Arasındaki İlişkisel Değişime Etkisi

Yrd. Doç. Dr. Gürhan UYSAL

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, SAMSUN

Yrd. Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU

Bilecik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, BİLECİK

### ÖZET

Bu araştırma kaynak belirsizliği ve müşteri - tedarikçi arasındaki ilişkisel değişime etkisini inceleme amacı taşımaktadır. Müşteri için kaynak belirsizliğini oluşturan üç etken vardır. Kaynak yoğunluğu, Kaynak bulmada belirsizlik ve Kaynak bağlantılandırılması. Araştırma için gerekli olan veriler bir anket yardımıyla Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren 134 işletmeden elde edilmiştir. Kaynak belirsizliği ile örgütler arası ilişkisel değişime etkisini test etmek amacıyla bu çalışmada faktör, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, kaynak yoğunluğu ve kaynak bulmada belirsizlik müşterinin tedarikçilerle kurduğu ilişkisel değişime etki etmemekte, kaynak bağlantılandırılması örgütler arası ilişkisel değişimde belirleyici olmaktadır. Tek-yönlü Anova analizi sonuçları ise kaynak yoğunluğu, kaynak bulmada belirsizlik ve kaynak bağlantılandırılması faktörleri ile müşterinin faaliyette bulunduğu sektör, kuruluş yılı, ciro ve personel sayısı gibi kontrol değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kaynak belirsizliği, Kaynak yoğunluğu, Kaynak bulmada belirsizlik, Kaynak bağlantılandırılması, İlişkisel değişim

### Resource Dependence Theory: Impact of Resource Uncertainty on Relational Exchange between Customer and Supplier

#### ABSTRACT

This study explores the impact of resource uncertainty and relational exchange between customer and supplier. Resource uncertainty involves factors as resource concentration, resource availability uncertainty and resource interconnectedness. The necessary data has been collected from 134 companies in Marmara Region through a questionnaire. This study, therefore, adopts factor, correlation and regression analyses to test impact of resource uncertainty on relational exchange. Data analysis reveals that resource concentration and resource availability uncertainty do not have an impact on relational exchange between customer and supplier and resource interconnectedness influences relational exchange. Furthermore, One-way Anova tests demonstrate that resource concentration, resource availability uncertainty and resource interconnectedness do not significantly differentiate on control variables such as industry, foundation year, revenues and number of employees.

**Key Words:** Resource uncertainty, Resource concentration, Resource availability uncertainty, Resource interconnectedness, Relational Exchange

### GİRİŞ

İşletmelerin üretim ve pazarlama faaliyetleri ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürmede hammadde ve yarı mamule duydukları hayati ihtiyaç kaynak

bağımlılığı sorununu ve buna bağlı olarak işletme ve tedarikçi arasında gelişen ticari ilişkinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Hammadde ve yarı mamul piyasasında oluşan rekabet ve belirsizlik ve çatışma, dışkaynaklama, değer yaratma, güven, tedarikçi performans değerlendirme, farklı kaynaklara yönelme, uzun dönemli sözleşme, stratejik ittifak, dağıtım kanalının yeniden yapılandırılması, tedarik zinciri yönetimi, birincil ve ikincil tedarikçi sınıflandırılması gibi faktörler işletmenin tedarikçilerle kurduğu ilişkisel değişimi etkilemekte, ve bu etki değişim ilişkisinde güç kullanımı, dayanışma, rol bütünlüğü ve karşılıklılık olarak görülebilmektedir.

Kaynak bağımlılığı teorisi, bu nedenle, kaynağın istikrarlı ve güvenli bir şekilde temini ile ilgilidir. İşletmeler kaynak akışında istikrarı yakalamak için kaynak belirsizliğini gidermeye çalışmakta ve belirsizliği bertaraf etmek için çaba göstermektedirler. Bu çaba işletme (müşteri) ve tedarikçi arasında kurulan ilişkisel değişime yansımaktadır. Bu nedenle bu çalışma, kaynak bağımlılığı yaklaşımının kritik bir ögesi olan kaynak belirsizliğinin müşteri - tedarikçi arasındaki ilişkisel değişime etkisini inceleme amacı taşımaktadır.

### **I. Kaynak Bağımlılığı Teorisi ve Müşteri Firma Davranışı**

Günümüzde yoğun rekabet ortamında örgütler ihtiyaç duydukları kaynaklarını elde etmek için gittikçe daha fazla çevrelerine bağımlı olmaktadır. Örgütlerin buldukları çevrelerinde yerine getirmeleri gereken faaliyetlerinin gerektirdiği kaynaklara bağlılık derecesi ise kaynak bağımlılığı yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003). Bu bağlamda, kaynak belirsizliği örgütler açısından karşılaşılan çevresel zorlukların en önemlilerinden bir tanesidir. Fink ve diğ. (2006) çevresel belirsizliği oluşturan etkenlerden biri olarak kaynak belirsizliğini görmekte ve kaynak belirsizliğini ise kaynak bağımlılığı teorisi ile ilişkilendirmektedir. Bu durumda kaynak bağımlılığı ve belirsizliği ile ilgili olarak üç alt faktör bulunmaktadır; kaynak yoğunluğu (resource concentration), kaynak bulmada belirsizlik (resource availability uncertainty) ve kaynak bağlantılandırılması (resource interconnectedness) (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Pfeffer ve Salancik (2003: 68) kaynak yoğunluğunu; örgütlerin buldukları çevredeki geniş bir biçimde yayılan güç ve otoritenin boyutu, kaynak bulmada belirsizlik; kritik kaynakların yokluğu, azlığı veya bolluğu, kaynak bağlantılandırılmasını da örgütler arası ilişkiler veya bağlantıların sayısı ve biçimi olarak tanımlamaktadır. Kaynak belirsizliğinin bu bileşenleri piyasada müşteri – tedarikçi ilişkisinde müşteri firmanın kararının oluşmasında etkili olmaktadır. Müşteri – tedarikçi firma ilişkisinde müşteri karar sürecini belirleyen ilişkisel değişim normları ise ilişkisel değişim sürecinde birbirinden önemli derecede farklı işlemlerdeki ticari değişim davranışını düzenler (Kaufmann ve Stern, 1988).

Kaynak yoğunluğu, başka bir deyişle, kaynak ile ilişkili rekabetin yaşandığı hammadde ve yarı mamul piyasasında faaliyet gösteren tedarikçi, müşteri, rakipler, bunların sayısı ve çeşitliliği ve kaynağın fiyatındaki değişimler kaynak bulmada belirsizliği oluşturmaktadır. Bu nedenle belirsizliği azaltmak için

hammadde ve yarı mamul sektöründeki oyuncular temelinde kaynağın olduğu bir güçbirliği koalisyonu kurmaktadırlar (Reitz, 1979: 309). Çünkü kaynak bulmada belirsizlik müşterinin misyonu ile ilgili faaliyetleri yönetmesini zorlaştırmaktadır (Macedo, Pinho, 2006: 537). Çünkü para, insan, hammadde ve malzeme ve bilginin çevreden istikrarlı ve düşük maliyetle tedariki, faaliyetleri sürdürme ve rekabet avantajı kazanma açısından müşteri için önem kazanmaktadır (Ulrich, Barney, 1984: 476, Islam, 2003: 357). Buna göre H1 hipotezi;

*H<sub>1</sub>: Kaynak yoğunluğunun azlığı ilişkisel değişim normunun belirlenmesinde müşteri firmanın kararına negatif etki yapar.*

Kaynak bulmada belirsizliği azaltmak için firma kaynak tedarikinde bulunduğu çevreyi doğru tanımlamalı ve dikkatle izlemelidir (Sarvan ve diğ., 2003: 101). Çünkü müşteri ihtiyaç duyduğu kıt ve değerli kaynakları çevreden almakta ve bu süreçte tedarikçilerle değişim ilişkisi kurmaktadır (Song, 1995: 272). Örneğin, kaynak yoğunluğunun müşteri üzerindeki etkisi, sınırlı sayıda tedarikçinin olduğu bir piyasada firmanın tedarikçi karşısında güç ve kontrolü kaybetmesi ile ortaya çıkabilir (Fink ve diğ., 2006: 499).

Kaynak bulmada belirsizlik durumu müşteri için risk oluşturmakta ve proaktif davranmaya yönlendirmektedir. Bu risk, piyasadaki müşteri, tedarikçi ve rakiplerin sayı ve çeşitliliği ile değişimi ve buna bağlı olarak oluşan rekabetin şiddetinden kaynaklanmaktadır (Zinn ve diğ., 1997: 71). Bu nedenle müşteri, risk ve kaynağa bağımlılığı azaltmak için ilişkisel değişimde tedarikçi ile uyum içinde olmayı hedeflemektedir (Macedo, Pinho, 2006: 537). Buna göre H2 hipotezi;

*H<sub>2</sub>: Kaynak bulmada belirsizlik ilişkisel değişim normunun belirlenmesinde müşteri firmanın kararına pozitif etki yapar.*

Kaynak değişimi sürecinde güç ve kontrol elde etme müşteri ve tedarikçi arasındaki ilişkisel değişimi etkilemekte ve bu, müşterinin tedarikçi ile kurduğu ticari ilişkilere yansımaktadır. Böylece müşteri ve tedarikçi arasında kaynak bağlantılandırılması gelişmekte ve her iki taraf da bu sayede değişim ilişkisinde birbirlerinin karlılık ve davranışlarını etkileme olanağı bulmaktadır (Sambharya ve Banerji, 2006: 11). İlişkisel değişimde kaynağı kontrol eden tarafın kaynağın kullanımını etkilemesi durumunda, kaynak akışını güven altına almak için, müşteri, ilişkisel değişimde güç ve kontrol kazanmak istemekte ve bu müşterinin piyasadaki davranışlarını belirlemektedir (İslam, 2003; Macedo, Pinho, 2006: 534). Tedarikçi ile yakın ticari ilişki kurma ve tedarikçi firma yönetiminde söz sahibi olma gibi politika ve stratejiler bu firma davranışlarına örnek olarak gösterilebilir.

Kaynak tedariki sürecinde güveni elde etmek için müşteri, aynı zamanda, kaynak ve tedarikçi ile ilişkili bilgilere de ulaşmak istemektedir (Fink ve diğ., 2006: 500). Ortak girişim kurma, yönetim kurulunda yer alma ve meslek ve ticaret odalarına üye olma gibi politika ve stratejiler bu kapsamda müşteri ve tedarikçiler arasındaki iletişim ve işbirliğini güçlendirmektedir (Reitz, 1979: 309). Yönetim kurulu üyeliği ile müşteri, örneğin, kaynak bağımlılığını yönetmek için

gerekli bilgilere ulaşma olanağı elde etmektedir (Boyd, 1990: 428). Bu tür stratejiler ayrıca müşteri ve tedarikçiler arasındaki ilişkisel değişim sürecine hukuki zemin hazırlamaktadır (Young ve diğ., 2001: 225).

Çeşitleme ve birleşme stratejileri ile de müşteri kaynak bağımlılığını yönetebilir (Chin ve diğ., 2004). Şirket evliliği ile tek ve yeni bir firmanın kaynak üzerinde kontrole sahip olması, müşteri açısından kaynak bulmada belirsizliği azaltmaktadır (Finkelstein, 1997: 789, İslam, 2003: 360).

Müşteri ve tedarikçi arasındaki bu işbirliği stratejilerinden hangisinin seçileceği kaynağa duyulan ihtiyacın önem ve yapısına bağlıdır (Zinn ve diğ., 1997: 72). Müşteri firma yönetimi tercih yapabilmek için, ayrıca, müşteri ve tedarikçiler arasındaki karşılıklı bağlantılandırılma ilişkisini de analiz etmelidir (Sarvan ve diğ., 2003: 101). Bu analiz tedarik sürecindeki güç ve bağımlılık arasındaki ilişkiyi ve dengeyi ortaya çıkarmaktadır. Buna göre H3 hipotezi;

*H<sub>3</sub>: Kaynak bağlantılandırılması ilişkisel değişim normunun belirlenmesinde müşteri firmanın kararına pozitif etki yapar.*

Bu nedenle, kaynak bağımlılığı teorisi gücü kaynak değişimi sürecinde müşteri açısından elde edilen bir başarı olarak değerlendirmekte, ve bizatihi güç bu yönüyle müşteri için kaynak bulmada belirsizliği azaltan bir kaynak olmaktadır (Ulrich, Barney, 1984: 472, Sarvan ve diğ., 2003: 98). Kaynak bağımlılığı teorisinin stratejik yönetim açısından önemi de bu noktada, yani müşterinin ilişkisel değişimi yönlendirebilme kabiliyeti olarak ortaya çıkmaktadır.

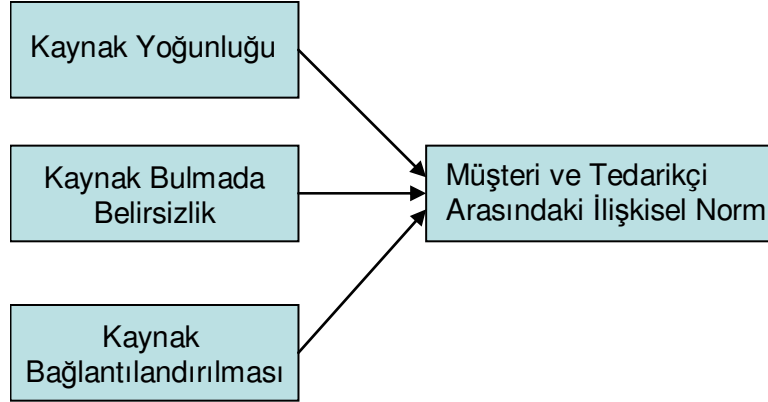
## **II. Araştırmanın Yöntemi**

### **A. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma kaynak bağımlılığı yaklaşımının kritik unsuru ve gelecekteki olayların ve durumların tahmin edilememe derecesi olarak ifade edilen çevresel belirsizliğin bileşenlerinden biri olan kaynak belirsizliğinin müşteri - tedarikçi arasındaki ilişkisel değişime etkisini inceleme ana amacını taşımaktadır. Bu amaçla, kaynak belirsizliğini oluşturan üç unsur kaynak yoğunluğu (resource concentration), kaynak bulmada belirsizlik (resource availability uncertainty) ve kaynak bağlantılandırılması (resource interconnectedness) ile örgütler arası ilişkisel bir değişim yaratmada müşteri kararı arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu bileşenlerin müşteri tedarikçi ilişkisini nasıl etkilediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bir alt amacı ise kaynak belirsizliği bileşenleri olan kaynak yoğunluğu, kaynak bulmada belirsizlik ve kaynak bağlantılandırılmasının araştırma kapsamındaki işletmelerin bulunduğu sektör, kuruluş yılı, ciro ve personel sayısı gibi kontrol değişkenleri bakımından farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmektir.

## B. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal modeli



## C. Ölçme Aracı

Araştırmaya konu olan işletmelerin satın alma ve tedarik bölümü sorumlularından gerekli veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Anket üç kısımdan oluşmaktadır. Anketin birinci kısmı kaynak belirsizliğini oluşturan kaynak yoğunluğu, kaynak bulmada belirsizlik ve kaynak bağlantılandırılması ile ilgili 10 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın ikinci kısmında ise müşteri ve tedarikçi arasındaki ilişkisel değişim normlarını (güç kullanımında sınırlama, dayanışma, rol bütünlüğü ve karşılıklılık) oluşturan 8 ifade yer almaktadır. Fink vd. (2006) tarafından geliştirilen ve kendilerine ait önceki araştırmalarda kullandıkları ifadeler bu araştırmaya uyarlanmış ve kullanılmıştır. Anketi cevaplayanların ankette yer alan ifadelere ne derecede katıldıklarını belirlemek amacıyla (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Anketin üçüncü kısmı ise işletmeler hakkında demografik sorulardan oluşmaktadır. Anket önceden birkaç işletmenin satın alma ve/veya tedarik bölümü yöneticilerine incelenmiş ve onların görüşleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

## D. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırma özellikle sanayi ve ticari kuruluşlarının yoğun olarak yer aldığı Marmara bölgesinde (İstanbul, Bursa, Bilecik) satın alma ve/veya tedarik bölümü bulunan ağaç-orman, cam-seramik, enerji-petrol, gıda-içecek, inşaat, ilaç, maden, makine, otomotiv, tekstil ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren 140 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi kullanılarak işletmelerin (örneklem) seçiminde bir sınırlama getirilmemiş ve ulaşılabilir olduğu kadar işletmeye ulaşılması amaçlanmıştır. Bu işletmelerden gerekli veriler elde etmek için araştırma anketinin yaklaşık 40'ı e-mail, 100'ü anketör ve

araştırmacıların kendileri tarafında elden cevaplayıcılara ulaştırılarak yapılmıştır. Anket formlarının incelenmesi sonucunda hatalı ve noksan doldurulan 6 anket değerlendirilme dışı bırakılmış ve 134 anket formunun verileri değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Araştırma işletmelerin satın alma ve/veya tedarik bölüm müdürleri, yardımcıları ve sorumluları tarafından doldurulmuştur. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde ise SPSS 15.0 programı kullanılmıştır.

### III. Araştırma Bulguları ve Analizleri

#### A. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri

Araştırmanın gerçekleştirildiği Marmara Bölgesi'nde anket yapılan işletmelerin sektör, ciro, personel, faaliyet süreleri ile ilgili özelliklerine ait bulgular Tablo-1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri**

Sektör	Frekans	Yüzde	Ciro (YTL)	Frekans	Yüzde
Ağaç-orman	16	11,9	<1.000.000	19	14,2
Cam-seramik	11	8,2	1.000.000 – 4.999.000	11	8,2
Enerji-petrol	4	3,0	5.000.000 – 24.999.000	24	17,9
Gıda	14	10,4	25.000.000 – 49.999.000	10	7,5
İnşaat	10	7,5	50.000.000 >	11	8,2
İlaç	7	5,2	Cevapsız	59	44,0
Maden	17	12,7			
Makine	18	13,4			
Otomotiv	13	9,7			
Tekstil	12	9,0			
Hizmet	12	9,0			
Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde	Personel Sayısı	Frekans	Yüzde
< 3 yıl	6	4,5	<50 kişi	52	38,8
3-9 yıl	14	10,4	50 - 149 kişi	26	19,4
10-19 yıl	54	40,3	150 - 249 kişi	10	7,5
20-49 yıl	45	33,6	250 kişi >	43	32,1
50 yıl >	9	6,7	Cevapsız	3	2,2
Cevapsız	6	4,5			

Tablo-1'den de görüleceği üzere araştırmaya katılan işletmelerin %13,4'ü makine sektöründe faaliyet göstermekte, bunu maden (%12,7), ağaç ve orman (11,9), gıda (%10,4), otomobil (%9,7), tekstil (%9,0), hizmet (%9,0) ve diğer sektörler izlemektedir. Faaliyetlerini 10 yıldan daha az bir zaman diliminde sürdüren işletmeler toplam işletmelerin %14,9'nu oluşturmaktadır. 10 yıldan 20 yıla kadar faaliyetlerini sürdüren işletmelerin oranı ise %40, 3'tür. İşletmelerin %40,3'de 20 yıldan fazla süredir iş yaşamındadır. Araştırmaya katılan işletmelerin %44'ü cirolarının ne olduğunu belirtmemişlerdir. Maalesef bu sonuç Türk işletmelerinin özellikle kendilerine ait mali konularda cevap verme isteksizliğini göstermektedir. Cevap veren işletmelerin oranlarına baktığımızda ise %22,4'lük bir kısmın cirosu 5.000.000 YTL'nin altındadır. 5.000.000 YTL'den 25.000.000 YTL'ye kadar cirosu olanlar ise %17,9, 25.000.000 YTL ve üzeri cirosu olanlar ise %15,7'dir. Firmaların yaklaşık olarak üçte birinin cirosu 2.500.000 YTL'nin üzerindedir. 1.000.000 YTL'nin üzerinde cirosu olan

işletmelerin oranı ise %46,5'dir. İşletmelerin %58,8'i ise 50 kişinin altında personel çalıştıran küçük işletmelerdir. Buna karşılık %32,1'de 250 üzerinde personel çalıştıran büyük işletmelerdir. Geriye kalan %26,9'luk kısım ise 50-249 arasında personel çalıştıran orta büyüklükteki işletmelerdir.

### B. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Cronbach Alpha yöntemi, ölçüm sonuçlarının kişiden kişiye veya durumdan duruma değişmesini etkileyen tesadüfi hatalardan ölçeği arındırmayı ve ölçümün güvenilirliğini artırmayı hedefleyen, ve sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan bir metoddur (Özdamar, 1999: 513). B doğrultuda yapılan Cronbach Alpha analizine göre, kaynak belirsizliğinin alpha katsayısı 0.60 olarak bulunmuştur (Tablo-2). Ölçeği oluşturan değişkenlerin alpha ile korelasyon katsayıları değerlendirilerek ölçeğin bütünüyle olan korelasyonlarına ve genel katkılarına bakıldığında, ölçeğin içsel tutarlığa sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer taraftan ilişkiyel değişim normu ile ilgili yapılan analizde ölçeği oluşturan değişkenlerin, ölçeğin bütünüyle olan korelasyonlarına ve genel katkılarına bakıldığında, ilk iki değişkeninin korelasyon katsayısının 0.25 değerinden küçük olduğu ve ölçeğin genel alpha değerini geçtiği görülmüştür. Ölçeğin içsel tutarlılığına katkıda bulunmadığı ortaya çıkan bu iki değişken ölçekten çıkartılmış ve güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır (Özdamar, 1999: 522; Baş, 2001: 191). Yapılan ikinci analizde ise Cronbach alfa katsayısının 0.67'ye yükseldiği görülmüş ve değişkenlerin alfa ile korelasyon katsayıları değerlendirilerek, ölçeğin içsel tutarlığa sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 2. Kaynak Belirsizliği Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları**

<i>Gözlemlenen Değişkenler</i>	<i>Faktör Yükleri (<math>\lambda</math>)</i>			<i><math>\alpha</math></i>
Kaynak Yoğunluğu (KYO)	KYO1	0.791		0.775
	KYO2	0.792		
	KYO3	0.691		
	KYO4	0.770		
Kaynak Bulmada Belirsizlik (KBB)	KBB1	0.687		0.656
	KBB2	0.691		
	KBB3	0.619		
	KBB4	0.606		
Kaynak Bağlantılandırılması (KBA)	KBA1	0.618		0.503
	KBA2	0.606		
	Özdeğer	2,458	2,111	1,520
Açıklanan Varyans (%)	61			
Cronbach Alpha (%)	60			
KMO test	0,66			
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2$ : 308, df: 45, p<0,001			

Kaynak belirsizliği ile ilgili olarak asal bileşenler (principal components) ve varimax faktör rotasyon yöntemleri kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda Barlett küresellik testi kapsamında bulunan  $\chi^2$  değerinin anlamlı ve KMO değeri tavsiye edilen 0.60'ın üzerinde yaklaşık olarak 0.66 olarak bulunmuştur. Bu analiz sonucunda Tablo 2'de de görüldüğü gibi değişkenler ilgili oldukları üç faktöre yüklenmişlerdir. Yüklendikleri faktör altındaki her bir değişkenin yükleri 0.50'nin üzerindedir. Bu değişkenlerin yüklendikleri faktörler tarafından açıklanan toplam varyans ise 0.61 dolayındadır. Bu sonuçlardan da anlaşılmaktadır ki yapılan faktör analizi ile meydana gelen faktör yüklerinin 0.50 değerinin üzerinde olması ve ölçekte ortaya konulan faktör yapısının, ortalama varyansın 0.50'sinden daha fazlasını açıklaması, ölçeğin ayırma (discriminant) ve birleşme (convergent) geçerliliklerini yakaladığını göstermektedir.

### C. İşletmelerin Özellikleri İle Kaynak Belirsizliği Bileşenleri Arasındaki Farklılıklar

Araştırmaya katılan işletmelerin buldukları sektör, faaliyet süreleri, yıllık satış hasılatları ve personel sayısı bakımından kaynak belirsizliğinin bileşenleri olan kaynak yoğunluğu, kaynak bulmada belirsizlik ve kaynak bağlantılandırılması arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına yönelik *One-way ANOVA testi* sonuçları Tablo 3'de görülmektedir. Bu sonuçlara göre işletmelerin buldukları sektör, iş yaşamındaki gösterdikleri faaliyet süreleri, sahip oldukları yıllık satış hasılatları ve personel sayısı bakımından kaynak yoğunluğu, kaynak bulmada belirsizlik ve kaynak bağlantılandırılması arasında anlamlı farklılıklar yoktur.

**Tablo 3: İşletmelerin Sektör, Faaliyet Süresi, Ciro ve Personel Sayısı İle Kaynak Belirsizliği Bileşenleri Arasındaki Farklılıklar**

Kaynak Belirsizliği Bileşenleri	Sektör		Faaliyet Süresi		Yıllık Satış Tutarı (Ciro)		Personel Sayısı	
	F	p	F	p	F	p	F	p
Kaynak Yoğunluğu (KYO)	0.917	0.521	0.725	0.539	2.312	0.067	0.280	0.890
Kaynak Bulmada Belirsizlik (KBB)	0.721	0.721	0.900	0.443	0.204	0.935	0.552	0.698
Kaynak Bağlantılandırılması (KBA)	1.167	0.320	2.225	0.089	0.309	0.871	0.515	0.725

### D. Kaynak Belirsizliği Bileşenleri ile İlişkisel Değişim Normları Arasındaki İlişki

Tablo 4'de çalışma ile ilgili değişkenlere ait ortalamalar, standart sapma ve korelasyon değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi kaynak belirsizliği ve ilişkisel değişim normu arasında en yüksek ortalamaya sahip değişken 4 civarında yüksek bir ortalama ile ilişkisel değişim normu değişkenidir. Bu durum firmaların tedarikçi ile olan ilişkilerinde, rol bütünlüğü sağlayan karşılıklı bir bağlantı kurdukları ve faaliyetlerini dayanışma içinde yürüttüklerini gösterebilir. Örgütler



arası bağlantıların sayısı ve biçimini gösteren KBA'nın da ortalamasının 4'e yakın bir değerde olması bu bağlantı seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir. KYO ve KBB'nin ortalama değerleri ise 3 dolayında çıkmıştır.

Tablo 4'de bağımlı değişkenin tüm bağımsız değişkenler ile aralarındaki birebir ilişkilerine de bakılmıştır. Bağımlı değişken ilişkisel değişim normu ile bağımsız değişken kaynak bağlantılandırılması arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir ilişki çıkmıştır. Bununla birlikte bağımlı değişken ilişkisel değişim norm ile bağımsız değişken kaynak yoğunluğu arasında pozitif yönde ve diğer bir bağımsız değişken kaynak bulmada belirsizlik arasında ise negatif bir ilişki olduğu görülse bile bu ilişkiler istatistiki olarak anlamlı ilişkiler değildir. Bu nedenle bağımlı değişken ilişkisel değişim normu ile bağımsız değişkenler kaynak yoğunluğu ve kaynak bulmada belirsizlik arasında ilişki bulunmamaktadır.

**Tablo 4: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

<i>Değişkenler</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>KYO</i>	<i>KBB</i>	<i>KBA</i>	<i>İDN</i>
Kaynak Yoğunluğu (KYO)	2.9962	0.97942	1			
Kaynak Bulmada Belirsizlik (KBB)	3.0357	0.83493	-0.044	1		
Kaynak Bağlantılandırılması (KBA)	3.7406	0.90788	-0.020	-0.022	1	
İlişkisel Değişim Normu (İDN)	3.9419	0.60321	0.034	-0.046	0.265*	1

\* *Korelasyon p=0.01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)*

#### **E. Hipotezlerin Test Edilmesi**

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında bağımlı değişken ilişkisel norm ile bağımsız değişkenler kaynak yoğunluğu ve kaynak bulmada belirsizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle kaynak yoğunluğu ve kaynak bulmada belirsizlik regresyon analizine tabi tutulmadan  $H_1$  (kaynak yoğunluğunun azlığı müşteri-tedarikçi firma ilişkisinin belirlenmesinde müşteri firmanın kararına negatif etki yapar) ve  $H_2$  (kaynak bulmada belirsizlik müşteri-tedarikçi firma ilişkisinin belirlenmesinde müşteri firmanın kararına pozitif etki yapar) hipotezleri reddedilmektedir.

Araştırmanın diğer bağımsız değişkeni kaynak bağlantılandırılması ile bağımlı değişken ilişkisel değişim normu arasında korelasyon analizi sonucunda pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Kaynak bağlantılandırılmasının müşteri firmanın müşteri-tedarikçi firma ilişkisindeki kararının oluşmasındaki etkisinin ölçülmesi ise basit regresyon analizi ile test edilecektir. Regresyon analizi sonucunda değişkenlerin beta ( $\beta$ ) katsayıları ve anlamlılık derecesine göre (p) hipotez ya kabul edilecek ya da red edilecektir. Analiz sonuçları ile ilgili olarak elde edilen veriler Tablo 5'de verilmiştir. Buna göre  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde 4.072 F değeri regresyon modelinin hem bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu hem de modelin istatistiki açıdan açıklayıcılığının olduğunu göstermektedir. Modelin 0.023  $R^2$  değerine göre modelin bağımsız değişkeni

kaynak bağlantılandırılmasının modelin bağımlı değişkeni olan ilişkisel değişim normunu %0.023 ile düşük bir oranda açıklamaktadır. Modelde kaynak bağlantılandırılmasının 0.176 beta katsayısı ( $p < 0.05$ ) ile müşteri firmanın müşteri-tedarikçi firma ilişkisindeki kararının oluşmasında arasında pozitif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir biçimde etkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmada öne sürülen “kaynak bağlantılandırılması müşteri-tedarikçi firma ilişkisinin belirlenmesinde müşteri firmanın kararına pozitif etki yapar”  $H_3$  hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 5: Regresyon Analizi**

Bağımsız değişken	Beta ( $\beta$ )	t	p	R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F
Kaynak Bağlantılandırılması	0.176	2.018	0.046	0.176	0.031	0.023	4.072

#### IV. Sonuç ve Değerlendirme

Araştırma ile ilgili yapılan analiz sonuçlarına göre kaynak belirsizliği bileşenleri olan kaynak yoğunluğu ve kaynak bulmada belirsizlik ile ilişkisel değişim normu arasında anlamlı bir ilişki ve etki bulunamamıştır. Diğer bir deyişle kaynak yoğunluğunun az olması veya sınırlı sayıda tedarikçinin olması müşteri firmanın tedarikçilerle ilişkide kararının oluşması arasında bir ilişki ortaya konulamamıştır. Benzer biçimde, firmanın içinde bulunduğu çevrede ihtiyacı olduğu kaynağı bulmada belirsizlik olması onun tedarikçilerle ilişkisinde kararını vermesiyle arasında bir ilişki kurulamamıştır. Bununla birlikte kaynak bağlantılandırılması, yani örgütlerin aralarında kurdukları ilişkilerin sayısı ve biçimi ile müşteri firmanın tedarikçilerle ilişkisinde kararını oluşturması arasında bir ilişki ve etki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar araştırmanın temel alındığı Fink ve diğ.’nin (2006) kağıt sektöründe yaptığı çalışması ile tam olarak örtüşmemektedir. Fink ve diğ.’nin (2006) araştırmalarında ele aldıkları modeller arasında kontrol değişkenleri ışığı altında kaynak bağımlılığı yaklaşımındaki kaynak belirsizliği bileşenleri ile ilişkisel değişim norm arasındaki ilişkinin incelenmesinde; kaynak yoğunluğu ile müşteri firmanın kararını oluşturması arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Müşteri firmanın kararını oluşturması ile kaynak bulmada belirsizlik arasında negatif bir ilişki bulurken kaynak bağlantılandırılması arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu kaynak bağımlılığı yaklaşımı değişkenleri kağıt sektöründe çok sınırlı biçimde değişim ilişkilerinin spesifik türlerini açıklamaktadırlar. Bu araştırmada ise sadece kaynak bağlantılandırılması ile ilişkisel değişim arasında pozitif bir ilişki ve etki bulunmuştur. Fakat bu ilişki de Fink ve diğ.’nin (2006) çalışmasında olduğu gibi modelin çok çok az kısmını oluşturmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere Türk işletmeleri kendi aralarında ilişkilerdeki karar verme süreçlerini yerine getirirken aralarında kurmuş oldukları ağı (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

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

Bu araştırmanın en büyük kısıtlarından bir tanesi değişik sektörlerde 134 işletme üzerinde ve Marmara bölgesindeki belirli şehirler seçilerek yapılmış olmasıdır. Bu nedenle bu çalışmanın devamı sektörlerdeki işletme sayıları artırılarak ve diğer bölgelerde de araştırma yapılarak karşılaştırma ortaya konabilir. Tek bir sektör (alt sektörler) ele alınarak onun üzerinde araştırmalar yapılması uygun olabilir. Diğer bir uygulama biçimi de Fink ve diğerlerinin (2006) yaptığı araştırmanın kaynak bağımlılığı değişkenleri yanında işlem maliyetleri yaklaşımı değişkenleri de ele alınarak yapılabilecek olmasıdır. Bu araştırmanın en büyük katkısı Türkiye’de kaynak bağımlılığı yaklaşımı ile ilgili ampirik çalışmaların azlığı nedeniyle yol gösterici olabileceğidir. Aslında bu tür çalışmanın azlığı da bu araştırma için diğer bir kısıt olmuştur.

Son olarak, örneklemdaki işletmelerin %58.8’nin personel sayısı 50’nin altında ve %46.5’nin cirosu 1.000.000 YTL’nin üzerindedir. Buna göre, küçük firmalar yüksek satış hasılatı ile faaliyet göstermektedir. Bu yüksek verimlilik ile değerlendirilebilir. KOBİ’ler teknoloji ve eğitime yatırım sonucu verimliliklerini artırmış olabilirler. Böylece de az sayıda çalışan ile daha çok çıktı elde etmektedirler.

Tek-yönlü Anova analizi, kaynak belirsizliği ile ilişkili olarak kontrol değişkenlerinin anlamlı farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Bu durum H1 ve H2 hipotezlerinin ret edilmesi ve H3 hipotezinin kabul edilmesiyle birlikte düşünüldüğünde, hammadde ve yarı mamul piyasasında rekabetin yoğun olmadığını ve dolayısıyla işletmelerin girdi temininde sorun yaşamadığını ve kaynak bağımlılığı sorununun Türk işletmeleri için çok şiddetli olmadığını ifade edebilir. Çünkü kaynak bağlantılandırılması ile işletme (müşteri) ve tedarikçiler yakın ticari ilişki kurmaktadırlar.

#### **KAYNAKÇA**

- BOYD, Brian (1990), “Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model,” *Strategic Management Journal*, October, 11 (6), 419-430.
- CHİN, Jon W.; Robert E. WİDİNG II and Angela PALADINO (2004) “Influence of Resource Dependence Theory on Firm Performance – Managing the Competitive Environment: An Empirical Investigation,” *Australia and New Zealand Marketing Academy Conference*, Wellington, New Zealand.
- FINK, Robert C., Linda F. EDELMAN, Kenneth J. HATTEN, William L. JAMES (2006), “Transaction Cost Economics, Resource Dependence Theory, and Customer-Supplier Relationships,” *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15 8 (3), 497-529.
- FINKELSTEIN, Sydney (1997), “Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence: A Replication and Extension of Pfeffer,” *Strategic Management Journal*, November, 18 (10), 787-810.
- ISLAM, M. Rafiqul (2003), “Transnational Corporation-Bangladesh Relations: A Resource Dependence Perspective,” *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6 (3), 354-373.
- JUN, Sung Pyo, Gordon M. ARMSTRONG (1997), “The Bases of Power in Churches: An Analysis from A Resource Dependence Perspective,” *The Social Science Journal*, 34 (2), 105-130.

- KAUFMANN, P. J., L. W. STERN (1988), "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation", *Journal of Conflict Resolution*, 32 (3), 534-552.
- MACEDO, Isabel Maria, Jose Carlos PINHO (2006), "The Relationship between Resource Dependence and Market Orientation: The Specific Case of Non-Profit Organizations," *European Journal of Marketing*, 40 (5/6), 533-553.
- MUDAMBI, Ram; Torben PEDERSEN (2007), "Agency Theory and Resource Dependence Theory: Complementary Explanations for Subsidiary Power in Multinational Corporations," *Working Paper*, Center for Strategic Management and Globalization, Copenhagen Business School, March, 1-16.
- PHAN, Dien D.; Nicole Maria STATA (2002), "E-business Success at Intel: An Organization Ecology and Resource Dependence Perspective," *Industrial Management & Data Systems*, 102 (3/4), 211-217.
- PFEFFER, J., G. R. SALANCIK (2003), *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Pres, Stanford CA.
- REITZ, H. Joseph (1979), "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective," *Academy of Management*, April, 4, pg. 309.
- SAMBHARYA, Rakesh B., Kunal BANERJI (2006), "The Effect of Keiretsu Affiliation and Resource Dependencies on Supplier Firm Performance in the Japanese Automobile Industry," *Management International Review*, 46 (1), 7-37.
- SARVAN, Fulya; Eren Durmuş ARICI; Janset ÖZEN; Bahattin ÖZDEMİR; Ebru Tarcan İÇİGEN (2003), "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi," *Akdeniz İİBF Dergisi*, 6, 73-122.
- SONG, Young II (1995), "Strategic Alliances in the Hospital Industry: A Fusion of Institutional and Resource Dependence Views," *Academy of Management Journal*, 271-275.
- ULRICH, David, Jay B. BARNEY (1984), "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population," *Academy of Management*, June, 9, 471-481.
- YOUNG, Michael N., David AHLSTROM, Garry D. BRUTON, Eunice S. CHAN (2001), "The Resource Dependence, Service and Control Functions of Boards of Directors in Hong Kong and Taiwanese Firms," *Asia Pacific Journal of Management*, 18 (2), pg. 223.
- ZINN, Jacqueline S., Jose PROENCA, Michael D. ROSKO (1997), "Organizational and Environmental Factors in Hospital Alliance Membership and Contract Management: A Resource-Dependence Perspective," *Hospital & Health Services Administration*, 42 (1), 67-86.