

## MEYDAN

# KAYNAK BAĞIMLILIĞI, İŞLEM MALİYETLERİ, ÖRGÜTSEL AĞ VE YENİ-KURUMSAL KURAM İLE ÖRGÜTLERİN İTTİFAK OLUŞTURMA SEBEPLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Cem Harun MEYDAN\*

### ÖZET

*Dinamizm ve rekabetin artması örgütlerin farklı stratejiler izlemesine neden olmaktadır. Bu stratejilerden bir tanesi de örgütlerin stratejik ittifaklar oluşturmasıdır. Örgütler farklı amaçlarla stratejik ittifak kurma yolunu seçmektedir. Kaynaklara ulaşmak, işlem maliyetlerini azaltmak ve meşrulaşmak bunlardan birkaçını oluşturmaktadır. Ayrıca örgütlerin içinde bulunduğu ağ düzeneklerinin oluşabilecek ittifaklar üzerinde etkisi olabilmektedir. Bu çerçevede, şirketlerin ittifak oluşturma nedenlerine kuramsal olarak açıklık getirmeyi hedefleyen çalışmada öncelikle stratejik ittifaklar ele alınmakta, ardından kaynak bağımlılığı, işlem maliyetleri, örgütsel ağ ve yeni kurumsal kuram çerçevesinde stratejik ittifak nedenleri değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, örgütlerin stratejik ittifaka giderken hangi amaçlarla hareket ettiği kuramsal olarak ortaya konmakta, kaynaklara ulaşmayı, işlem maliyetlerini düşürmeyi ve meşrulaşmayı hedefleyen stratejik ittifakların altında yatan nedenler ile örgütsel ağların bunlar üzerindeki etkisi ortaya konmakta ve kuramsal öneriler sunulmaktadır.*

*Anahtar kelimeler: Stratejik ittifak, kaynak bağımlılığı, işlem maliyetleri, örgütsel ağ, yeni kurumsal kuram.*

## AN ANALYSIS ON ALLIANCE FORMATION OF ORGANIZATIONS WITH RESOURCE DEPENDENCE, TRANSACTION COST, ORGANIZATIONAL NETWORK AND INSTITUTIONAL THEORY

### ABSTRACT

*Increasing dynamism and competitiveness let organizations follow different strategies. One of the strategies for the organizations is forming alliances. Firms form alliances with different purposes. To acquire resources, to minimize transaction costs and to gain legitimization constitutes some of those purposes. Furthermore, organizational network in which an organization does business can have an effect on the formation of an alliance. In this framework, in this study, which aims to clarify the alliance formation patterns in organizational theory framework, firstly handles strategic alliances then strategic alliances were examined in resource dependence, transaction cost, organizational network, institutional theory frameworks. As a result, we identified the alliance formation patterns theoretically, the reasons of the alliances which aim to reach resources, to minimize transaction costs or legitimization of an organization, and the effect of organizational networks on alliance formation patterns, and we developed theoretical propositions.*

*Key words: Strategic alliance, resource dependence, transaction cost, organizational network, neoinstitutional theory*

---

\* Dr.P.Bnb., Kara Harp Okulu Dekanlığı, cmeydan@kho.edu.tr

## MEYDAN

### 1. GİRİŞ

Dinamizmin ve rekabetin sürekli arttığı örgütsel ortamda ayakta kalabilmek gittikçe zorlaşmaktadır. Artan dinamizm ve rekabet; örgütlerin, bir yandan bilginin de içinde yer aldığı kaynaklara daha kolay ulaşmaya, diğer yandan her türlü maliyetlerini azaltmaya yönelik çalışmalarını beraberinde getirmektedir.

Önemli kaynaklara ulaşmak ve tüm maliyetleri azaltmak örgütlerin her zaman tek başlarına baş edemeyecekleri bir durum olmaktadır. Bu nedenle örgütler kaynaklara ulaşım ve maliyet minimizasyonunu da içeren birçok nedenden dolayı birbirleri ile stratejik iş birlikleri içine girmeyi tercih edebilmektedir. Örgütlerin stratejik iş birlikleri çerçevesinde oluşturdukları ilişki şekillerinden biri de ittifaklardır. Örgütler farklı amaçlarla stratejik ittifaklar kurabilmektedir. Stratejik ittifak kuran örgütlerin hedeflerinin üretim maliyetlerinin düşürülmesinden yeni yönetim yeteneklerinin öğrenilmesine, işlem maliyetlerinin azaltılmasından kaynaklara ulaşma ve rekabeti ortadan kaldırmaya kadar farklı nedenleri olabileceği görülmektedir.

İttifak nedenlerinde olabilecek bu farklılıklara kuramsal olarak açıklık getirmeyi hedefleyen çalışmalar (Dacin vd., 2007; Das ve Teng, 2000; Kale vd., 2000; Hughes ve Beasley, 2008; Young-Ybarra ve Wiersema, 1999) olmasına rağmen bu farklılıkların nereden kaynaklandığı konusunun net olmadığı görülmektedir. Bu çerçevede, bu çalışma şirketlerin ittifak oluşturma nedenlerine farklı kuramları bir arada ele alarak açıklık getirmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda çalışmada öncelikle stratejik ittifaklar ele alınmakta, ardından kaynak bağımlılığı, işlem maliyetleri, yeni kurumsal ve örgütsel ağ kuramı çerçevesinde stratejik ittifak nedenleri değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, örgütlerin stratejik ittifaka giderken hangi amaçlarla hareket ettiğinin anılan kuramların bir arada değerlendirilerek ortaya konması amaçlanmakta, kaynaklara ulaşmayı, işlem maliyetlerini düşürmeyi ve meşrulaşmayı hedefleyen stratejik ittifakların altında yatan nedenler, bu nedenlerin birbirlerine göre önem derecesi ile, örgütsel ağların bunlar üzerindeki etkisi ele alınmakta ve kuramsal öneriler geliştirilmektedir.

### 2. STRATEJİK İTTİFAK

Stratejik ittifaklar iki veya daha fazla örgüt arasında karşılıklı yarar sağlayacakları amaçları gerçekleştirmek için iş birliği anlaşmaları olarak ya

## MEYDAN

da örgütlerin ürünleri, hizmetleri ya da teknolojileri değişmek, paylaşmak ve beraber üretmek için oluşturdukları gönüllü anlaşmalar olarak tanımlanmaktadır (Gulati, 1998). Daha geniş anlamda stratejik ittifaklar, örgütlerin hedeflerine ulaşması için aralarında gerçekleştirdikleri, çoğunlukla birbirini tamamlayan özel kaynaklarını ve yeteneklerini paylaştıkları, uzun vadeli, maksatlı ve bağlayıcı iş birlikleridir (Borch 1994; Varadarajan ve Cunningham, 1995). İttifak oluşturan örgütler rekabet pozisyonlarını ve performanslarını artırmayı hedeflemektedir.

Bir stratejik ittifak, resmî ya da gayri resmi, basitten (alışveriş gibi) karmaşığa (birlikte iş yapan örgütlerin üçüncü bir örgüt oluşturduğu tam ortak yatırımlar gibi), her türlü ortak etkinlikten ortak yatırımlara kadar geniş bir alandaki ve farklı formlardaki, ilişki şekillerini ve iş birliklerini kapsamaktadır. Küçük yatırımlar, ortak yatırımlar, uzun dönemli sözleşmeler, ürün, üretim, pazarlama ve teknoloji değişim anlaşmaları stratejik ittifaklar içine girmektedir (Hyder ve Abraha, 2003). Bunlardan anlaşılacağı üzere, örgütler birbirleriyle farklı amaç ve şekillerde ittifak içinde bulunmaktadır. Aynı zamanda stratejik ittifaklar örgütler arası bir ilişki şekli olarak, yönetim ve ekonomi araştırmacılarının geleneksel araştırma odakları olan, piyasa ve hiyerarşinin arasına bir yere düşen bir formdur (Wisnieski ve Dowling, 1997). Oluşan ittifaklar genelde belli amaç için kurulmakta ve hedeflenen gerçekleştiğinde ortadan kaybolmaktadır (Adobor, 2006).

Örgütler ittifak oluşturmak suretiyle kendileri için önemli olan üç faktörün uyumunu sağlamaya çalışmaktadır. Bu faktörler, örgütün çevresi, idari yapısı ve iç teknolojisi olarak sıralanmaktadır (Osborn vd., 1998). Çünkü örgütler, yapılarını ve iç teknolojilerini çevre ile uyumlu hâle getirdikleri sürece ayakta kalmaya devam edebilmektedir (Burns ve Stalker, 1961).

İttifakların başarılı olabilmesi için değerlendirmeye alınabilecek diğer bir faktör ise örgütlerin ittifak içine girebileceği diğer örgütü nasıl seçecekleri konusudur. Örgütler ittifak yapacakları örgütler ile ilgili kararlarını verirken göreve ilişkin ve muhtemel ortağa ilişkin olmak üzere farklı faktörleri değerlendirmeye almaktadır (Geringer, 1991). *Göreve ilişkin* seçim kriterlerinde örgütler arasındaki stratejik uyuma odaklanılmakta aynı zamanda örgütün rekabet başarısı için ihtiyacı olan stratejik kaynaklar ön plana çıkmaktadır. Kaynaklara ulaşmak ve işlem maliyetlerini düşürmek için gerçekleştirilen ittifaklar bu şekilde düşünülebilir. *Ortağa ilişkin* seçim kriterleri, ittifak yapan örgütlerin uyumlu çalışması ve örgütsel uyumları üzerinde durmaktadır. Örgütlerin birbirlerine benzemeleri ve ortak

## MEYDAN

geçmişleri ve kültürel olarak birbirlerine uyumları bu kriterler içinde olabilmektedir (Dong ve Glaister, 2006).

İttifak ile bir araya gelen örgütler aynı zamanda kazan kazan yaklaşımını benimsemektedir. Ancak, her ne kadar örgütler ittifaktan fayda sağlama hedefinde olsalar da, ittifaklar başarısızlıkla da sonuçlanabilmektedir. İttifakların başarılı olması için ittifak yapan örgütlerin birbirlerini tamamlayan kabiliyetleri, birbirlerine yakın kültürleri, birbirleriyle uyumlu hedefleri ve birbirlerine yakın risk seviyelerinin olması gerektiği ifade edilmektedir (Brouthers vd., 1995). Bununla birlikte, örgütlerden birinin kazan kazan anlayışına uymayarak kandırma yoluna gitmesi (Adobor, 2006), sosyal-kültürel farklılıklar (Boyd ve Webb, 2008), iletişim problemleri, güvensizlik (Kanter 1994; Hyder ve Abraha, 2003), taraflar arasında farklılıklar olması, tarafların anlaşmaya uymamaları, stratejik hedef değişimi olması ve finansal problemlerin ortaya çıkması ittifakların sonlandırılma sebepleri olarak sıralanabilir (Serapio ve Cascio, 1996).

Daha önce de ifade edildiği gibi, örgütler birbirleri ile farklı nedenlerle ilişki içine girebilmektedir. Bu nedenler, üretim maliyetlerinin düşürülmesi, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yayılması (Walters vd., 1994), yeni pazarlara ulaşılabilmesi ve yeni yönetim yeteneklerinin öğrenilmesi (Medcof, 1997) ve rakiplere karşı risk paylaşımı (Elram, 1992), işlem maliyetlerinin azaltılması (Williamson, 1985), yeni ve/veya örtük bilgiye ulaşılması (Hamel, 1991), meşrulaşma ve bu sayede ayakta kalabilme (Baum ve Oliver, 1991), kaynaklara ulaşma veya kaynakları paylaşma (Pfeffer ve Salancik, 1978), tek bir örgütün kapasitesinin kaldıramayacağı bir hareketten kaynaklanacak riskleri paylaşma, ortak üretimden oluşacak kârı paylaşma, değer zinciri içindeki ortakların tecrübe ve bilgilerine ulaşmak, piyasada ilk hareket avantajını yakalamak ve böylece muhtemel rekabeti ortadan kaldırma ya da yatırım bariyerlerinin üstesinden gelme (O'Farrell ve Wood, 1999) olarak sıralanabilir.

Bu nedenler genellendiğinde, örgütlerin stratejik ittifak yapmasının nedenlerinin, örgüt seviyesindeki nedenler ve çevresel nedenler olarak kategorize edilebileceği görülmektedir. Örgütsel düzeyde düşünüldüğünde ittifak nedenleri, piyasa, ürün, kaynak, bilgi ve işlemler ile ilgili nedenler olarak gruplandırılabilir (Towsend, 2003). *Piyasa* ile ilgili nedenler, yeni bir piyasaya giriş, içinde bulunulan piyasanın korunması ve piyasaya giriş zamanı ile ilgili olmakta; *ürün* ile ilgili nedenler, üretim süreçlerinin yenilenmesi ve geliştirilmesi, ürünün geliştirilmesi, üretime yönelik teknolojiye sahip olma ile ilgili olabileceği; *kaynaklar* ile ilgili nedenlerin, kaynaklara ulaşım, kaynakların paylaşımı, değişimi ve bir havuzda

## MEYDAN

toplanarak kullanımı ile ilgili olabileceği; *bilgi* ile ilgili nedenlerin, bilginin veya yeteneğin elde edilmesi, bilginin öğrenilme şekli (taklit, tecrübe etme gibi), öğrenilen bilginin kullanılması ve yerleşik hâle gelmesi ile ilgili olabileceği ve *işlemler* ile ilgili nedenler ise işlem riskinin düşürülmesi ve maliyetlerinin azaltılması ile ilgili olabileceği görülmektedir (Buckley ve Casson, 1998; Kalaigian vd., 2006; Ranft ve Marsh, 2008).

İttifak oluşturmanın çevresel sebepleri olarak sayılabilecek nedenler ise işlem maliyetleri de dâhil maliyetlerin paylaşımı, standartların oluşturulması ve değiştirilmesi, kaynakların birleştirilerek küresel ölçekte ekonomisine katkıda bulunulması, yeni pazarlara girmenin hızlandırılması, ittifak yapılan örgütten yeni yetenek ve teknolojilerin öğrenilmesi (Lei, 2007), önemli uyulması zorunlu değişimlere ayak uydurulması, algılanan belirsizliğin ortadan kaldırılması ve hızlı çevresel değişime ayak uydurulması (Towsend, 2003) olarak sıralanabilmektedir.

Örgütlerin stratejik ittifak yapmasının nedenleri farklı bir sınıflandırma ile incelendiğinde, bu nedenlerin aşağıda detaylı olarak açıklanan gereklilik, asimetri, karşılıklılık, verimlilik, kararlılık ve meşruluk olarak sıralanabileceği görülmektedir (Oliver, 1990):

- Gereklilik: Örgütler birbirleri ile yasal ve zorunlu olarak uymaları gerekli ihtiyaçlarını gidermek için ilişki içine girerler.
- Asimetri: Örgütler birbirleri ile diğer örgütler veya bu örgütlerin kaynakları üzerinde söz sahibi olabilmek için ilişki içine girerler.
- Karşılıklılık: Örgütler birbirleri ile ortak hedefleri gerçekleştirmek için ilişki içine girerler.
- Verimlilik: Örgütler birbirleri ile üretim süreçlerini yenilemek ve girdi/çıktı oranlarının geliştirmek için ilişki içine girerler.
- Kararlılık: Örgütler birbirleri ile çevresel belirsizliğe tepki verebilmek için ilişki içine girerler.
- Meşruluk: Örgütler birbirleri ile baskın normları benimsediklerini göstermek için ilişki içine girerler.

Her ne kadar ittifakların yukarıda sıralanmakta olan farklı nedenleri olsa da, örgütler temelde piyasada karşılaştıkları beş güce karşı geliştirdikleri stratejiler (Porter, 1985) ile hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmakta ve bu stratejiler gerektirdiğinde ittifaklar içine girmektedirler. Bununla birlikte, örgütler, ittifaklar sayesinde oluşacak olan potansiyel

## MEYDAN

sinerjinin değer yaratabileceği beklentisi de önem arz etmektedir (Keil, 2000).

Yukarıda sıralanan ittifak oluşturma nedenleri incelendiğinde, farklı isimlendirilse de kaynakların, işlemlerin ya da meşru olmanın ön plana çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın stratejik ittifaklar konusunun öne çıkan bu nedenlerine örgüt kuramları çerçevesinde açıklık getirebileceği değerlendirilmektedir.

### 3. ÖRGÜT KURAMLARI BAKIŞ AÇISI İLE STRATEJİK İTTİFAKLAR

Örgütler farklı nedenlerle ittifak içine girmektedir. Ancak, ittifak oluşturma diğer bir önemli parçası bu niyette olan bir örgütün ittifak oluşturacağı diğer örgüt bulmasıdır. Bu bağlamda, bu bölümde örgütlerin ittifak oluşturma nedenleri ile ilgili olarak üç örgüt kuramı üzerinde durulmakta ve bu kuramlar çerçevesinde ittifak oluşturma sebepleri ortaya konmaya çalışılmaktadır. İttifak oluşturma nedenleri, kaynak bağımlılığı kuramı, yeni kurumsal kuram ve işlem maliyetleri kuramı çerçevesinde, ittifak niyetindeki örgütlerin birbirlerini bulması ise ağ kuramı çerçevesinde incelenmektedir.

#### 3.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmek için kaynaklara ihtiyacı olduğunu, ancak bu kaynakları kendisinin yaratamayacağını ve çevreden temin edeceğini ve çevrede aynı kaynağa sahip olmak isteyen başka örgütler olduğunu öngörmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Burada odaklanılan kaynaklar örgütün dışındaki kaynaklardır. Örgütler bu kaynakların akışını güvence altına almayı ve bu sayede çevredeki belirsizliği azaltmayı da hedeflemektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Oliver, 1997). Aynı zamanda kaynakların diğer örgütlerden karşılanan kısmı arttıkça bu örgütlere olan bağımlılık da artmaktadır. Buna göre kritik, kıt, az bulunan, ikamesi olmayan ve değerli kaynaklara sahip olan örgütler daha fazla güce sahip olmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978; Barney, 1991).

Kurama göre, bir örgüt ana amacı olan ayakta kalmak ve başarılı olabilmek için gerekli olan kaynakları elde edebilmelidir. Bu durum bir örgütün diğer örgütlerle olan ilişkilerini iyi yönetebilmesini beraberinde getirmektedir (Mizruchi ve Mina. 2002). Kaynak bağımlılığı kuramı,

## MEYDAN

İttifakların, kaynak kıtlığını ve belirsizliğini yönetmenin bir yolu olduğunu belirtmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu kuram örgütlerin tek başlarına ayakta kalamayacağını ve bir örgütün mutlaka çevresiyle işçilik, hammadde veya teçhizat alımı için ya da ürünlerini satabilmek için ilişki içine gireceğini öngörmektedir. Ayrıca, örgütler çevreleri üzerinde kontrol sağlamak için de ittifak içine girmektedir (Wisnieski ve Dowling, 1997).

İttifaklar, örgütlerin çevrelerinden korunmaları ve çevresel belirsizlikleri azaltmaları yararını sağlarlar. Aynı zamanda kaynakların kit olduğu dönemlerde, kaynak akışının devamı da ittifaklar ile sağlanabilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Wisnieski ve Dowling, 1997). Kaynak bağımlılığının avantajlarının yanında dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlardan önemli bir tanesi, bir örgüt diğerine danışmadan kararlarını kendi başına veremeyeceği ve ittifak içinde olduğu örgütü de düşünmek zorunda olduğu şeklinde ifade edilebilir (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Kaynaklar ile ilgili olarak ittifak oluşumları farklı bir yönden ele alındığında, örgütlerin iki sebeple ittifak oluşturabileceği belirtilmektedir (Eisenhardt ve Schoonenoven, 1996): Bunlardan birincisi, örgütlerin hassas stratejik pozisyonlarının olması ve oluşturacakları ittifaktan kaynak beklentisi içinde olmalarıdır. İkincisi ise varlıklarına sermaye katmak için ittifak içine girmeleridir.

Kaynak bağımlılığı ve buna bağlı olarak stratejik ittifaklar, üç şekilde olabilir (Wisnieski ve Dowling, 1997). Birincisi rekabetçiler arasındaki yatay bağımlılıktır. Burada düşünülen ittifaklar aynı kaynakların peşinde olan örgütler tarafından oluşturulur (Eisenhardt ve Schoonenoven, 1996; Oliver, 1990). Yatay ittifaklarda örgütler sahip oldukları kaynakları değiştirir veya bir havuz oluşturarak ortak kullanımını sağlamaktadır. İkinci bağımlılık türü dikey bağımlılıktır. Dikey ittifaklar, birbirinin girdi veya çıktılarını kullanan örgütler tarafından oluşturulmaktadır. Bunlar tedarikçi-alıcı ilişkisi türünde ittifaklardır. Üçüncü bağımlılık türü ise karşılıklı bağımlılıktır. Hem girdilerini hem de çıktılarını birbirlerine veren örgütler tarafından oluşturulan ittifaklar bu durum içinde değerlendirilebilir. Örgütlerin, fikir, çalışan, malzeme, teçhizat değişimleri karşılıklı ittifaklar ile gerçekleşmektedir (Das ve Teng, 2000; Wisnieski ve Dowling, 1997).

Kaynak bağımlılığı kuramının ittifakları açıklamada değerlendirmeye alınabilecek diğer bir katkısı ise sektörel yoğunlaşma ile ilgili olabilmektedir. Yoğunlaşmanın orta seviyede olduğu sektörlerde, rekabetçi belirsizlik de

## MEYDAN

yüksek ise, örgütler rekabetten kaynaklanan bağımlılığı stratejik ittifaklar oluşturarak gidermeye çalışmaktadır (Gulati, 1988).

Örgütlerin ilişki içinde olma sebepleri (Oliver, 1990) kaynak bağımlılığı kuramı açısından ele alındığında, asimetri, karşılıklılık, verimlilik ve kararlılık olarak belirtilen örgütsel ilişki sebeplerinin bu kuram bağlamında değerlendirilebileceği görülmektedir. Asimetri bakış açısıyla değerlendirildiğinde, kaynak kıtlığının örgütleri, kaynaklar sahip olabilmek için, birbiri üzerinde güç uygulamaya itebileceği görülmektedir. Örgütler arası güç ilişkisi, ittifak içinde olan örgütlerin de birbirleri üzerinde güç uygulayarak kaynaklara ulaşmak istemelerinin doğallığını ortaya koymaktadır. Bir örgüt diğeri üzerinde açıkça güç uygulamayabilir. Örgütün büyüklüğü, değişimi yönetebilmesi, "Bensiz olmaz." stratejisini benimsetmeleri, bir örgütün diğeri üzerinde güç uygulayabilmesi için potansiyel oluşturabilmektedir (Oliver, 1990). Karşılıklılık bakış açısıyla değerlendirildiğinde, ittifakların, ortak, iki tarafa da fayda sağlayan hedef ve çıkarları gözetmek maksadıyla oluştuğu söylenebilir. Karşılıklılık, tahakküm, güç ve kontrol yerine eş güdüm, iş birliği ve birlikte iş yapmayı ön plana çıkaran örgütlerce yapılan ittifakları tanımlamaktadır (Oliver, 1990). Verimlilik bakış açısıyla değerlendirildiğinde, örgütlerin paylaşılan kaynaklar ile üretim süreçlerini yenileyebilmeleri ve girdi/çıkıtı oranlarını geliştirebilmelerinden bahsedilebilir. Kararlılık bakış açısıyla değerlendirildiğinde, yine örgütlerin paylaştığı ya da ittifak sayesinde erişebildiği kaynakların çevresel belirsizliği azaltma yönünde fayda sağlayabileceği görülmektedir.

İttifakların oluşumunda kaynakların etkisi kaçınılmaz olarak vardır (Das ve Teng, 2000; Oliver, 1997). Ancak, hangi tür kaynaklarla ilgili ittifaka gidildiği konusunda pek çalışma bulunmadığı belirtilmektedir (Chen ve Chen, 2003). Bununla birlikte ortak kullanılacak kaynakların paylaşımı konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. İttifaka gidilerek kaynakların ortak kullanımı ile ilgili olarak kaynakları karşılıklı değişmekten ve kaynakları ortak bir havuzdan kullanmaktan bahsedilmektedir (Chen ve Chen, 2003). Kaynak bağımlılığı kuramına göre, örgütler kaynak ihtiyaçlarından dolayı da kaynak alışverişi yapmaktadır. Örgütler stratejik ittifak içine girerek kaynak erişimlerini garanti altına almak istemektedir (Lin vd., 2009a); bu durum aynı zamanda örgütlerin birbirleriyle ilişkilerinden doğan işlemleri de beraberine getirmektedir.

Kaynak ihtiyacının yoğun, kaynaklara sahip olmanın gerekli ve kaynakların kıt olduğu bir sektörde iş yapan örgütlerin, kaynak erişimi ve



## MEYDAN

değişimi için birbirleriyle kaynaklar açısından stratejik ittifaklara girebilmeleri muhtemel görünmektedir.

### 3.2. Yeni kurumsal Kuram

Örgütlerin yapı ve süreçleri, içinde buldukları çevreye uyumları sonucunda biçimlenmektedir (Meyer ve Rowan,1977). Örgütlerin çevrede uyacakları şey ise çevresel kurumlardır. Yeni kurumsal kuram, çevredeki kurumların nasıl oluştuğu ve örgütlerin kurumsal formlara nasıl ayak uydurduğu ile ilgilenmektedir. Kuram, örgütlerin birbirlerine benzemelerinin nedenlerini sorgulamakta ve bunun nedeninin örgütlerin zaman içerisinde oluşan kurumsal çevreye uyumlarından kaynaklandığını belirtmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Kurama göre örgütler birbirleri ile etkileşimleri sonucunda örgütsel alanda baskın bir şekil ve kurumsal eşbiçim çıkarmaktadır.

Kurumlar, başka bir deyişle kurumsal yapılar, meşru kural ve yasaları içeren, düzenleyici, değerler ve ahlaki kontratları içeren, normatif, kanıksanmış anlamalar ve yapı farklılıkları ile ilgili, bilişsel yapılardır (Strang ve Sine, 2002). Kurumlar ve çevresel sınırlılıklar üzerinde yasalar ve güçlü örgütler etkili olmaktadır (Palmer ve Biggart, 2002). Kurumsal kuvvetleri oluşturan iki öge bulunmaktadır: Bunlar teknik gelişmeler ve kurumsal çevredir. *Teknik gelişmeler* çerçevesinde kurumsal kuvvetler ile ilgili teknik, maliyet ve kalitenin önemli olmakta ve örgütler etkililik ve verimliliklerine göre değerlendirilmekte; *kurumsal çevre* çerçevesinde ise yapı uyumluluğu önemli olmakta ve örgütler örgütsel süreçlerin meşruluğuna göre değerlendirilmektedir (Palmer ve Biggart, 2002).

Kurumlar ele alındığında sosyal bağlamın etkisinin önemli olduğu değerlendirilmektedir. Örgütlerin içine yerleşik olduğu sosyal bağlam, yapısal, algısal, kurumsal ve kültürel şekilde sınıflandırılabilir tüm elemanları içine alarak (Gulati, 1998) örgütler üzerinde etkili olabilmektedir.

Örgütsel alanda beliren kurumları örgütler zorla, normatif ya da taklitçi olarak benimsemektedir. Bu kurumsal çevre içinde varlığını devam ettirmek isteyen örgütler, kurumsal çevrenin getirdiği kural ve normlara uyum sağlamakta, bu sayede meşruiyet kazanmaktadır. *Zorlayıcı süreçler*, güçlü olan örgütler ile uyumu sağlamayı, *normatif süreçler*, diğer örgütün hareketlerine uyumu sağlamayı ve *taklitçi süreçler*, diğer örgütleri taklit ederek başarılı olunabilmesini sağlamayı ifade etmektedir (Palmer ve Biggart, 2002). Burada sıralanan benimseme süreçleri, zorla, öneriyle,

## MEYDAN

---

özendirmeye, bilinçli seçimle, doğum sürecindeki bütünleşmeyle veya kültür yollarıyla gerçekleştirilebilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Pfeffer ve Salancik, 1978; Scott, 1995).

Yeni kurumsal kuram, ittifak oluşturma karakteristiklerinin kolektif öğrenme ve haberli taklitçiliğe dayalı olduğunu ve örgütlerin sektörel bir yerleşikliğe uyum sağlayabileceklerini ortaya koymaktadır (Osborn vd., 1998). Yeni kurumsal kurama göre örgüt, çevresini taklit ederek meşrulaşmaya çalışabilir (DiMaggio ve Powell, 1983; Galaskiewicz ve Wasserman, 1989). Bazı stratejik ittifakların taklit etmek için yapılabileceği, ittifak sayesinde taklit etmeyi düşünen örgüt diğerinden ileri teknoloji ve benzer ürünleri kopyalayabileceği görülmektedir (Oliver, 1991). Buna haberli taklitçilik adı verilmektedir (Osborn vd., 1998).

Kurumlar, yasalar da olabilmekte olduğundan, örgütler yasal veya zorunlu olarak yapmaları gereken ihtiyaçları gerçekleştirmek için de ittifaklar oluşturabilirler. Hatta örgütler yasal sebeplerden dolayı bu tür ittifaklara girmeye zorlanabilirler (Oliver, 1990). Uluslararası ittifaklar çoğu kez bu amaçla gerçekleşmektedir (Dong ve Glaister, 2006). Bazı ülkelerde yatırım yapmak isteyen örgütler yatırım yapılacak ülkeden bir örgüt ile ittifak (ortaklık) yapmadığı sürece o ülkede faaliyet gösterememekte (Keil, 2000), bu nedenle ittifak yoluna gidebilmektedir.

İttifakların neden kurumlara uymak maksadıyla yapıldığına yapısal koşul bağımlılık kuramı bakış açısıyla da bir açıklama sağlanabilir. Bu kurama göre örgütler yapılarını çevreleriyle uyumlu hâle getirdikleri ve uyumlu kaldıkları sürece ayakta kalabilmektedirler (Burns ve Stalker, 1994). Kurumlar da çevresel faktörler içinde yer almaktadır. Bu nedenle örgütler ayakta kalmak için zorla yada isteyerek kurumlara uymakta ve kurumlara uyarak meşruiyet kazanmak için stratejik ittifak içine girebilmektedirler (Dacin vd., 2007).

Örgütlerin ilişki içinde olma sebepleri (Oliver, 1990) yeni kurumsal kuram açısından ele alındığında, gereklilik ve meşruluk olarak belirtilen örgütsel ilişki sebeplerinin yeni kurumsal kuram içinde değerlendirilebileceği görülmektedir. Gereklilik, örgütlerin uyması gereken zorunlulukları belirtmektedir. Örgütler bu zorunlulukları ya mecburen ya ittifaklar aracılığı ile ya da gönüllü olarak kabul etmektedirler. Meşruluk, örgütlerin uyması gereken normlar ve bu sayede kazandıkları meşruluğu ve kazanılan meşruluğun örgüte getirdiklerini ortaya koymaktadır (Oliver, 1990).

## MEYDAN

Kurumlar ađ düzenekleri ile ortaya çıkmaktadır (Hickson vd., 1971); ağlar ile ortaya çıkan kurum ve kimliklerin örgütler tarafından benimsenmesinin, örgütlere zor işlemleri aşma konusunda fayda sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Bir örgüt diğeriyle ittifaka girerek kendisinin de diğer örgüt ile aynı kültüre sahip olduğunu ya da benzer olduğunu, örtük olarak ima ederek kendini meşrulaştırmaya çalışabilmektedir (Dacin vd., 2007). Böylece örgütün ittifak içine girdiği diğer örgütün içinde bulunduğu sektöre girmesi daha kolay hâle gelebilmektedir (Sakakibara, 2002).

### 3.3. İşlem Maliyetleri Kuramı

İşlem maliyetleri kuramı ekonomik değişimlerin nasıl yönetildiği üzerinde durmaktadır (Williamson, 1979). Analiz düzeyi olarak iktisadi işlemleri temel alan işlem maliyeti kuramı sınırlı rasyonellik (March ve Simon, 1958), fırsatçılık üzerine kurulmuştur (Williamson, 1985). İşlemler karakteristiklerine göre örgüt yapısı içine yerleşmektedir. Bu karakteristikler, belirsizlik, sıklık, varlık özellikleri ve uygunluk olarak belirtilmektedir. Belirsizlik ve özellikli varlık ihtiyacı arttıkça işlem tehlikesi artmaktadır. İşlem tehlikeleri göz ardı edilebilir olduğunda en ucuz maliyetli yönetim tercih edileceğine göre (Silverman, 2002) tehlike arttıkça maliyet artacaktır ve örgütler maliyetleri azaltmak için farklı yöntemler geliştirebilecektir. Bu noktada örgütler, işlem maliyetlerini en aza indirecek yönetim mekanizmalarını kurmayı hedeflemekte, bu doğrultuda belli stratejiler (Williamson, 1975) ve işlemlerin yapılandırılabilmesi için mekanizmaları (Donaldson, 1990) geliştirmektedir.

Bu kuram, kaynaklarla ilişkili olan işlemlerin sıklığını, örgüt için uygunluğunu, varsa belirsizliğin boyutunu ve kaynağın ne ölçüde özel olduğunu da ele almaktadır; zira tüm bunlar işlem maliyetlerini artırıcı faktörlerdir (Kogut, 1988). Özellikli olmayan varlıkları kullanmak, dikey entegrasyon, uzun dönemli sözleşmeler, kısmi sahiplik sözleşmeleri ve tarafların aynı düzeyde özellikli yatırım yapmasını zorunlu kılan sözleşmeler örgütlerin işlem maliyetlerini azaltmak için kullandığı farklı yöntemlerdir (Macher ve Richman, 2008). Ancak sınırlı rasyonellik olduğundan sözleşmeler tüm alternatif durumları içeremez. Örgütlerin işlem maliyetlerini düşürmek için yapı çeşitliliğine gitmesi ve iş grupları oluşturmaları da işlem maliyetlerini düşürmekte ve örgüt performansını artırmaktadır (Chang ve Choi, 1988).

## MEYDAN

---

Dolayısıyla örgütlerin işlem maliyetlerini en aza indirmek için girdiği örgütsel ittifaklar da örgütlerin geliştirdiği bu yöntemlerden birisi olarak sayılabilir. İşlem maliyetleri kuramının stratejik ittifakların kontrol mekanizmaları ve hiyerarşik yapısını açıklamada katkısının büyük olduğu görülmektedir (Chen ve Chen, 2003).

İşlem maliyetleri, sözleşme maliyetleri gibi örgütler arası işlemlerin gerçekleştirilmesinde katlanılan bir maliyeti ifade etmekte (Kogut, 1988); ancak üretim için gerekli olan hammadde de dâhil olmak üzere stoklama, koordine etme ve öğrenme gibi maliyetleri de içermektedir (Das ve Teng, 2000). Bu nedenle, ittifaklar işlem maliyeti çerçevesinde oluşabilmektedir. İşlem maliyetleri yaklaşımı, hiyerarşik ittifak yapısının hâkim olmasıyla, maliyetlerin düşürülmesinin düşünüldüğü bu ittifakların bir şeklini göstermektedir (Oxley ve Wada, 2006). Örneğin, teknolojik alanlarda yapılan ortak yatırımlar işlem maliyetleri yaklaşımıyla yapılsa da ittifaklarda bilgi alışverişi daha yoğun olabilmekte ve bilgi alışverişi teknolojik alanda yoğunlaşabilmektedir.

Örgütler bu maliyetleri düşürmek için ittifaka girmektedir. İşlem maliyetleri ekonomisi içinde ittifaklar piyasa ve hiyerarşiyi birleştiren ara formlar olarak görülmektedir ve buna göre örgütler üretim ve işlem maliyetlerinin kombinasyonunu ekonomik hâle getirmek için ittifak yapmaktadır (Keil, 2000). Tedarikten, üretim süreçlerinden kaynaklanan maliyetler, piyasanın kullanımının sınırlandırılması ve ilişkilere dayalı alım satım yapılabilmesi örgütleri ittifaka götüren nedenler arasında sayılabilir (Das ve Teng, 2000; Kogut, 1988; Williamson, 1985).

İşlem maliyetleri tarafından bakıldığında, ittifak oluşturmada işlemler ile ilgili birkaç özellikten bahsedilmektedir. İhtiyaç olan varlığın özellikleri, belirsizlik derecesi ve işlemlerin sıklığı ana özellikler olarak belirtilmekte; ihtiyaç olan varlığın özelliklerinin düşük olduğu, belirsizlik derecesinin yüksek olduğu ve işlemlerin sık olduğu ortamlarda ittifak oluşumuna gidildiği ifade edilmektedir (Yasuda, 2005).

Yapılmış olan ittifak çalışmalarında çevresel faktörler yalnızca rekabet ortamı olarak sınırlandırılmıştır (Towsend, 2003). İşlem maliyetleri tarafından ele alındığında, örgütler, rekabetin az olduğu durumda ittifaka giderek küçük alışverişler yapabilmekte ve benzeri şekilde fırsatçı davranışlar sergileyebilmektedirler (Gulati, 1998).

### 3.4. Ağ Kuramı

Sosyal ağ, özel bir tipteki sosyal ilişkiler grubu ile birbirine bağlı düğümler grubundan (bireyler veya örgütler) oluşmaktadır (Gulati, 1998). Ağ düzenekleri, sosyal ilişkiler içine yerleşiktir, bu nedenle bireysel hareketler sosyal ağlar içindeki pozisyonundan etkilenmektedir. Örgütler, dışlarındaki dünya ile iç içedir, diğer örgütlerle, sosyal ve ekonomik alanda geniş bir yelpazede sürekli olarak karşılıklı ilişki içindedir ve bu ilişkiler sosyal ağı oluşturmaktadır (Gulati vd., 2002). Örgütsel ağ, bir örgütün aynı ağ içindeki diğer örgütlerle olan ilişkisini ifade etmektedir.

Örgütlerin içinde buldukları ağlar, örgütlerin doğma-büyüme-olgunlaşma (dönüşüm) olarak tanımlanan yaşam çarkı içindeki yerlerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Buna göre, örgütün doğması sürecinde örgütler yakın çevreleri ile ağ içinde bulunurken, büyüme sürecinde diğer örgütlerle ve aktörlerle iş birliği yolları aramakta ve ağlarını da genişletmektedirler (Porter ve Powell, 2006). Özellikle doğma aşamasında örgütlerin meşruiyetlerini artırma çabaları, bu ağlar sayesinde diğer örgütlerden ve örgütsel yapılardan haberdar olmaları ile mümkün olabilmektedir (Gulati vd., 2002). Örgütsel yaşam çarkı içerisinde, ağ yapılarında, ağlarla ilgili iki temel görüş bulunmaktadır (Porter ve Powell, 2006). Birinci görüş ağları ilişkileri takip etmede bir araç olarak görmektedir; ikinci görüş ise ağ düzenlerini kişiler ve örgütler arası ilişkileri belirleyen bilinçli bir mantık olarak görmektedir.

Özellikle önemli bilgiye ulaşma ihtiyacı, küreselleşme, profesyonelleşme ve dış kaynak kullanımının artması örgütsel ağların önemini artırmaktadır (Porter ve Powell, 2006). Bu nedenle zengin bir ağ ilişkisi içinde doğan örgütlerin rekabet avantajı elde etmek için daha fazla şansı bulunmaktadır. Ayrıca ağların merkezinde olan örgütler yeni formlar ile ilgili bilgiye de sahip olabilmektedir (Palmer ve Biggart, 2002).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere örgütler benimsemeleri gerekli formları, kurumları ağlar aracılığıyla öğrenebilmektedir (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989). Çünkü kurumlar ve örgütsel formlar bu ağlar içine yerleşik olarak bulunmaktadır (Hagedoorn, 2006). Yerleşiklik örgütlerin tamamen kendi kararları ile hareket edemediği, geçmişten gelen hareketlerin örgütleri etkilediği, ilişkilerin yapısının örgütlerin kararlarını etkilediği anlamına gelmektedir (Granovetter, 1985). Bunun yanı sıra, örgütler, kaynakların hangi örgütlerde bulunduğunu ve bu kaynaklara nasıl ulaşabileceğini içinde buldukları ağlar yardımıyla öğrenebilmekte, maliyet minimizasyonuna katkıda bulunabilecek işlem maliyetlerinin azaltılması için

## MEYDAN

irtibata geçilebilecek örgütler de örgütsel ağlar aracılığı ile tespit edilebilmektedir.

Örgütlerin ittifak oluşturması, seçim ve seçimleri içeren bir süreçtir (Baldo vd., 2009). Örgütler ittifak yapmayı seçeceği diğer örgütleri hem stratejik hem de sosyal ölçütlere göre değerlendirmektedir (Mitsuhashi ve Greve, 2009). Bu noktada yine örgütsel ağların önemi daha da öne çıkmaktadır. Tüm bunların sonucunda yapılan ittifakların sosyal ağlarla ilişkili olduğu ve sosyal ağların örgütleri ittifak yapma konusunda etkileyebildiği görülmektedir (Gulati, 1998).

### 4. ÖNERİLER

Görüldüğü üzere, örgütler farklı amaçlarla bir araya gelmekte, birbirleri ile ilişki içine girmekte ve ittifaklar oluşturabilmektedir. Tüm kuramlar birlikte düşünüldüğünde kuramların aslında birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayan yanlarının olduğu görülmektedir. Bu tamamlamayla örgütsel ağ düzenekleri ortaya koyabilmektedir.

Sektörler kendi içlerinde birer sosyal ağ oluşturmaktadır. Her sektörün kendine özgü kurumları, kaynakları, işlemleri, yasal ve normatif giriş şartları ve girdikten sonra yapılacak faaliyetleri için gerekli şartları bulunmaktadır (Dickson ve Weaver, 2011). Farklı sektörlerdeki örgütlerin ittifak amaçları farklı olabilmektedir. Çünkü sektörün yaptığı işe göre yapılan ittifakın yapısı da değişebilmektedir. İttifak işlem maliyetlerini düşürmek için veya kaynak paylaşmak için veya kurumlaşmak için gerçekleştirilebilir. Eğer farklı sektörlerde farklı amaçlarla ittifaklar gerçekleşiyorsa, bunun ittifak oluşumu sırasında, ittifakın neden yapıldığı ile ilgili bir hiyerarşi oluşturulmaması beklenebilir. Ayrıca, örgütler arası ittifaklarda bireylerin ve bireyler arası ilişkilerin de rolünden bahsedilebilir (Adobor, 2006).

Örgütler ağ düzenekleri yardımıyla birbirlerinden haberdar olmaktadır (Uzzi, 1999). Kaynaklara sahip olan örgütler, işlem maliyetlerinin düşürülebileceği ilişkiler içine girilebilmektedir (Xia, 2010). Ayrıca örgütlerin benimsemeleri gereken kurumlar yine ağ düzenekleri içinde yerleşik olarak yer almaktadır. Dolayısıyla, yapılan ittifaklar sosyal ağlarla ilişkili olmaktadır (Gulati, 1998). Örgütler sosyal ağların sınırladığı veya fırsat yarattığı bir bağlamda stratejik ittifaklara gitmektedir ve sosyal bağlam ittifak içindeki örgütlerin ve ittifakın başarısı üzerinde etkilidir (Gulati, 1998; Mitsuhashi ve Greve, 2009). Bu nedenle, ittifaklar ile birlikte sosyal çevre, sosyal ağlar ve

## MEYDAN

ilişkiler de ele alınmalıdır. Zira yukarıda da ifade edildiği gibi, örgütler sosyal bağlamda, sosyal ağ düzenekleri içinde birbirleriyle ilişkilerde bulunmaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki önerinin oluşturulabileceği görülmektedir.

**Öneri 1:** Örgütler içinde buldukları ağ düzeneğinin etkisinde ittifak içine girmektedir.

Kiminle ittifak yapılacağı sorusuna açıklık getirebilecek konulardan biri de yapılacak ittifakın amacıdır (Baldo vd., 2009). Amaç kaynaklara ulaşmaksa kaynaklara sahip veya ulaşmayı kolaylaştıracak bir örgüt, amaç işlem maliyetlerini düşürmek ise bu amacı yerine getirecek kabiliyetteki bir örgüt ya da amaç kendini meşru kılmak ise meşru olmayı sağlayabilecek bir örgüt ittifak ortağı olarak seçilecektir.

Örgütlerin yaptıkları ittifaklar örgütlere has özelliklerden de etkilenmektedir. Örgütlerin birbirlerini ikna yöntemleri ve engelleme yöntemleri ittifak oluşumunu ve oluşan ittifakların yapısını etkilemektedir (Colombo vd., 2006; Lin vd., 2009). İttifakları etkileyen örgüt özellikleri; örgüt büyüklüğü, araştırma geliştirme harcamaları büyüklüğü, yenilik yapmaya yönelik hareketler etrafında yoğunlaşmaktadır ve çalışmalarda küçük örgütlerin ve ileri teknoloji kullanımına yatkın örgütlerin ittifak oluşturmaya daha yatkın oldukları tespit edilmiştir (Colombo vd., 2006). Bu, büyük örgütlerin ittifak yapmadıkları anlamına gelmemekte, büyük ya da küçük tüm örgütlerin ittifak ilişkisi içine girmesi söz konusu olabilmektedir.

Çalışmalarda genelde büyük örgüt ittifakları ele alınmakla ve incelenmekle birlikte, küçük ve orta ölçekli işletmelerin de ittifaklarda bulduklarından ve bu ittifakları kaynaklara ulaşmak veya piyasada meşruluk kazanmak amaçlarıyla yaptıkları belirtilmektedir. Ayrıca bireylerin girişimcilik özelliklerinin ittifakların yapısı üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Alvarez vd., 2006).

Örgütler rekabet pozisyonunu ve performansını daha fazla gelir sağlamak için artırmak istemektedirler. İttifakın amacı gelirlerin artması olduğunda kaynaklara ucuz ve kolay ulaşım ve diğer örgütlerle ilişkilerde oluşabilecek işlem maliyetlerinin azaltılması olacaktır (Dyer vd., 2008). Ancak, bu durum bir örgütün genel olarak kabul gören ve kullanılan strateji ve uygulamaları benimsemesi ve böylece meşrulaşmasından sonra, yani diğer örgütler tarafından kabul görmesinin ardından, söz konusu olmalıdır. Dolayısıyla örgütler öncelikle kendilerini meşrulaştırmak isteyecekler ve bu bağlamda ittifaklara gireceklerdir. Bu da örgütler yeni piyasaya çıktıklarında

## MEYDAN

---

veya farklı bir sektörde iş yapmaya başladıklarında olacaktır. Bu bağlamda aşağıdaki önerinin oluşturulabileceği görülmektedir.

**Öneri 2:** Meşrulaşmak için yapılan stratejik ortaklıklar örgütler yeni piyasaya girdiklerinde veya yeni bir pazara açıldıklarında gerçekleşir.

Örgütlerin içinde buldukları sektöre göre ihtiyaçları değişebilmektedir (Rosenkopf ve Padula, 2008). Sektörün yapısına bağlı olarak kaynaklara ulaşmanın veya işlem maliyetlerini düşürmenin farklı örgütler için farklı önem derecelerine sahip olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca sektörde genel kabul gören strateji ve uygulamalar aynı sektörün oluşturduğu ağ düzeneği içinde bulunan örgütlerin etkileşimleri ile meydana gelmektedir (Edelman, 1992). Teknoloji yoğun bir sektörde çalışan bir örgüt için kaynaklara ulaşmak, işlem maliyetlerinden daha önemli, işlemlerin yoğun olduğu ve maliyetlerin bundan dolayı arttığı bir çevrede iş yapan bir örgüt ise işlem maliyetlerini en aza düşürmek isteyebilecektir. Bu bağlamda aşağıdaki önerinin oluşturulabileceği görülmektedir.

**Öneri 3:** Örgütlerin stratejik ittifak kurma sebepleri (kaynağa ulaşmak veya işlem maliyetini azaltmak) içinde buldukları sektöre göre değişmektedir.

Stratejik ittifakın yapılmasında, tüm örgütleri kapsayan bir amaç olarak kaynaklara ulaşmak veya işlem maliyetlerini azaltmak konusunda net bir sonuca ulaşmanın mümkün olmadığı görülmektedir. İttifaklar, yapılan işin doğasına, ortamdaki işlemlerin maliyetlerine, kaynaklara ulaşma yetisine göre farklı amaçlar için oluşabilir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma örgütlerin ittifak yapma nedenlerini örgüt kuramları çerçevesinde ele almakta ve açıklamaya çalışmaktadır. Bu maksatla önce ittifaklar yeni kurumsal kuram, kaynak bağımlılığı kuramı ve işlem maliyetleri kuramı bakış açılarıyla ele alınmakta, kuramlar arası tamamlayıcılığı sağlayabilecek olan ağ kuramına değinilmekte ve ardından öneriler sunulmaktadır.

Örgütler farklı amaçlarla birbirleri ile ilişki içine girmektedir (Van De Ven, 1976). Örgütlerin birbirleri ile ilişki kurmalarına yönelik kuramlar, örgütlerin ittifak yapmadan önce değer analizleri yaptığını ortaya



## MEYDAN

koymaktadır (Hughes ve Beasley, 2008). Bu çerçevede, kaynak bağımlılığı, işlem maliyetleri, kurumsal ve ağ kuramı yaklaşımlarının bu analizler sonucunda ortaya çıkan kararların anlaşılmasında ön plana çıktığı değerlendirilmektedir.

Örgütlerin ilişki içine girme ve ittifak oluşturma nedenlerinin farklı araştırmacılarca ve farklı bakış açılarıyla çalışıldığı görülmektedir (Ör: Gulati, 1998; Das ve Teng, 2000; Ouchi, 1980; Van De Ven, 1976). Bu çalışmaların birbirini tamamlayan ekonomik kuramlar ve etkileşimleri ele alan sosyal bilimler kuramları olmak üzere iki temel alanda yapıldığı ve kuramsal olarak ittifak nedenlerini açıklayabildiği görülmektedir (Heimeriks ve Schreiner, 2002). Ancak bu alanlarda yapılan çalışmalarda, ittifak nedenlerinin çoğunlukla tek bir kuramsal bakış açısıyla değerlendirilmekte olduğu, bununla birlikte en çok iki kuramı bir arada ele alan çalışmalar (Das ve Teng, 2000; Lin vd., 2009) olduğu görülmektedir. Ancak, ittifakların sektörlere göre, kültüre göre ya da örgütsel değişkenlere göre farklı nedenlerinin olabileceği düşüncesinden hareket ederek, daha fazla nedeni bir arada ele alarak açıklamayı hedefleyen çalışmalara pek rastlanmamaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel ittifaklara odaklanan çalışmalarda örgütlerin ittifakın temel nedeni olarak neyi gördüğü konusuna pek değinilmediği görülmektedir. Örgütlerin ittifak oluşturmalarının birçok nedeni olabileceği, başka bir ifadeyle yukarıda anılan nedenlerin hepsinin mümkün olabileceği görülmektedir. Ancak “Hangi neden daha önemlidir? Çevresel (Ör: sektörel, kültürel vb.) eğilimlerin bunda etkisi var mıdır? İşlem maliyetlerini düşürmek daha fazla mümkünken ittifaka girmemek mümkün olabilir mi?” gibi konularının açık olmadığı görülmektedir.

Konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalar örgütlerin ittifak oluşturma nedenlerinin genellikle çevresel değişkenlere odaklandığını göstermekte ve işlem maliyetleri ve kaynaklar çevresel değişkenler olarak ele alınmaktadır (Oliver, 1997). Bu nedenle çalışmalar genelde bu konulara odaklanmış ancak kurumsal etkiler göz ardı edilmiştir (Dacin vd., 2007). Hâlbuki kurumsal kuram başarıyı etkileyen ekonomik değerler haricindeki faktörleri açıklamada güçlüdür (Bruton vd., 2010).

İşlem maliyetleri ve kaynak bağımlılığı bakış açılarının ittifak oluşturma yönündeki temel savı, ortamda belirsizliğin hakim olduğu ve örgütlerin rekabet avantajını elde edebilmek için bu belirsizliği giderme yönünde hareket etmesidir (Hickson vd., 1971; Kogut, 1988; Hughes ve Beasley, 2008). Buna karşın, örgütler pazara yönelik, ilişkisel, sosyal, yatırıma yönelik ve iş birliğine yönelik meşruiyet elde etmek için de ittifak oluşturmaya da tercih edebilmektedir (Dacin vd., 2007). Çünkü örgütsel

## MEYDAN

---

ittifakların oluşumunda rekabet dışındaki faktörler de etkili olabilmektedir (Gulati, 1998). Bununla birlikte, stratejik ve sosyal kriterleri yerine getiren örgütler ittifak oluşturma konusunda daha avantajlı olmaktadır (Mitsuhashi ve Greve, 2009). Gerek işlem maliyetlerinin azaltılmasına, gerek kaynakların elde edilebilmesine ve gerekse stratejik ve sosyal kriterlerin neler olduğunun anlaşılmasına yönelik bilgi ise örgütsel ağ düzenekleri sayesinde edinilebilmektedir (Gulati vd., 2000; Edelman, 1992); ve ağ düzenekleri sayesinde örgütler ittifak içine girebilecekleri örgütleri tespit edebilmektedir (Gulati, 1998).

Belirsizlik ve bilgi eksikliği örgütlerin öğrenme ihtiyacını beraberinde getirmektedir (Beckman, 2002; Lin vd., 2009b). Bu çerçevede, ittifaklar örgütsel ağın genişliğini artırarak, bir örgütün yeni ağlara ve örgütlere ulaşabilme kapasitesini de artırmaktadır (Kogut, 2000). Diğer örgütlere ulaşabilme kapasitesinin artması her ne kadar ikili ilişkileri içeren ittifaklardan oluşsa da, bu durum örgütlerin yerleşik olduğu sosyal çevrede gerçekleşmektedir (Gulati, 1998). Bu da, örgütlerin birbirleri ile iletişime geçebileceği kurumsal yapılara sahip olmaya itmekte ve bu şekilde uyumlandırılan kurumsal yapılar örgütleri yapısal, bilişsel, kurumsal ve kültürel eş biçimliliğe götürmektedir (Zukin ve DiMaggio, 1990). Bununla birlikte örgütlerin sosyal çevreye yerleşikliğinin altında yine örgütsel hareketin temel nedenlerinden biri olan belirsizliğin azaltılması için bilgiye ulaşım yatmaktadır (Granovetter, 1985).

Tüm bu açıklamalara ek olarak, daha önce yapılan araştırmalar örgütlerin sektör içi ve sektörler arası ittifaklardan, ülkeler arası ittifaklara kadar değişen boyutlarda birliktelikler içine girdiğini göstermektedir (Burgers vd., 1993; Cruijssen vd., 2007; Das ve Kumar, 2010; Delerue ve Simon, 2009; Sakakibara, 2002). Bu nedenle örgütlerin içinde buldukları ülkenin, sektörün ya da kültürün örgütlerin ihtiyaçlarını değiştirebileceği ve bu nedenle de ittifaka örgütlerin girme nedenlerinin farklılaşabileceği değerlendirilmektedir.

Görüldüğü üzere örgütler kaçınılmaz olarak birbirleri ile ilişki içine girmektedir. Bu ilişkiler içinde yer alan örgütler arası ittifaklar, özel bir form oluşturmakta, örgütler farklı hedeflerini gerçekleştirebilmek için kısa ya da uzun süreli olarak ittifak içine girmeyi tercih edebilmektedir. Örgütlerin ittifak oluşturma nedenlerini açıklamayı hedefleyen çalışmalar olmasına karşın bu ilişkilerin sanıldığından karmaşık nedenlere sahip olabileceği görülmektedir. Zira çevresel ve örgütsel çok fazla belirleyici bulunmaktadır. Hatta bazı durumlarda güçlü belirleyicilerin bile etkisi göz ardı edilerek, örgütler olağan dışı hareket edebilmektedir. Ancak bu olağan dışı durumların da

## MEYDAN

açıklanabileceği, bu maksatla küresel, yerel, sektörel ya da kültürel değişkenleri de dikkate alan yeni çalışmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, farklı sektörlerde bulunan örgütlerin ittifaka gitme nedenlerinin buldukları sektörün yapısına göre farklılaşabileceği, bu bağlamda uluslar arası ittifakların, kıt kaynakların ve yüksek işlem maliyetlerin bulunduğu sektörlerdeki ittifakların incelemeye alınabileceği değerlendirilmektedir.

### KAYNAKLAR

- Adobor, H., 2006. The Role of Personal Relationships in Inter-Firm Alliances: benefits, Dysfunctions, and Some Suggestions, **Business Horizons**, 49, 473-486.
- Alvarez S.A., Ireland, R.D. ve Reuer, J.J., 2006. Entrepreneurship and Strategic Alliances, **Journal of Business Venturing**, 21, 401-404.
- Baldo F., Rabelo R. J. ve Vallejos R. V., 2009. A framework for selecting performance indicators for virtual organisation partners' search and selection, **International Journal of Production Research**, 47, 17, 4737-4755.
- Barney J. B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17: 99-120.
- Baum, J.A.C. ve Oliver C., 1991. Institutional Linkages and Organizational Mortality, **Administrative Science Quarterly**, 36, 187-218.
- Beckman, C.M. ve Haunschild P.R., 2002. Network learning: The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions. **Administrative Science Quarterly**, 47, 1, 92-124.
- Boyd, D. E. ve K. L. Webb (2008). Interorganizational ethical conflict within alliances: A conceptual framework and research propositions. **Journal of Business-to-Business Marketing** 15,1, 1-24.
- Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. ve Wilkinson, T.J., 1995. Strategic Alliances: Choose Your Partners, **Long Range Planning**, 28, 3. 18-25.
- Bruton, G.D., Ahlstrom, D. ve Li, H.-L., 2010. Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future? **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34, 3, 1540-6520.
- Buckley P.J. ve Casson M.C., 1998. Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach, **Journal of International Business Studies**, 29, 3, 539-561.
- Burgers, W.P., Hill, C.W.L. ve Kim, W.C., 1993. A Theory of Global Strategic Alliances - the Case of the Global Auto Industry. **Strategic Management Journal** , 14, 6, 419-432.

- Burns, T. ve Stalker, G., 1961. **The Management of Innovation**, London: Tavistock.
- Chen, H. ve Chen, T., 2003. Governance Structures in Strategic Alliances: TCE vs. RBV, **Journal Of World Business**, 38, 1-14.
- Colombo, M.G., Grilli, L. ve Piva, E., 2006. In Search of Complementary Assets: The determinants of Alliance Formation of High-tech Start-ups, **Research Policy**, 35, 1166-1199.
- Crujssen, F., Dullaert, W. ve Fleuren, H., 2007. Horizontal Cooperation in Transport and Logistics: A Literature Review. **Transportation Journal**, 46, 3, 22-39.
- Dacin, M., Oliver, C. ve Roy, J. 2007. The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. **Strategic Management Journal**, 28, 2. 169-187.
- Das, T.K. ve Kumar, R., 2010. Interpartner sensemaking in strategic alliances: Managing cultural differences and internal tensions. **Management Decision**, 48, 1, 17-36.
- Das, T.K. ve Teng, B., 2000. A resource-based theory of strategic alliance formation, **Journal of Management**. 26, 31-61.
- Delerue, H.H. ve Simon, E.E., 2009. National cultural values and the perceived relational risks in biotechnology alliance relationships. **International Business Review**, 18, 1. 14-25.
- Dickson P.H. ve Weaver K.M., 2011. Institutional Readiness and Small to Medium-Sized Enterprise Alliance Formation, **Journal of Small Business Management**, 49, 1, 126–148.
- Dong, L. ve Glaister, K.W., 2006. Motives and Partner Selection Criteria in International Strategic Alliances: Perspectives of Chinese Firms, **International Business Review**, 15, 577-600.
- Dyer J. H., Singh H. ve Kale P., 2008. Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliances and Networks, **Managerial And Decision Economics**, 29: 137–148.
- Edelman, L.B., 1992. Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of Civil Rights law. **American Journal of Sociology**, 97, 1531-1536.
- Eisenhardt, K. M. ve Schoonhoven, C. B., 1996. Resource-Based view of the Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms, **Organization Science**, 7, 2. 136-150.
- Galaskiewicz, J. ve Wasserman, S., 1989. Mimetic and Normative Processes within an Interorganizational field: An Empirical Test. **Administrative Science Quarterly**, 34, 454-479.

- Geringer J.M., 1991. Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures, **Journal of International Business Studies**, 22, 41-62.
- Granovetter, M., 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, **American Journal of Sociology**, 91, 3, 481-510.
- Gulati, R., 1998. Alliances and Networks, **Strategic Management Journal**, 19, 293-317.
- Gulati, R., Nitin, N. ve Akbar, Z., 2000. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, 21, 3, 203-215.
- Hagedoorn, J., 2006. Understanding the cross-level embeddedness of interfirm partnership formation. **Academy of Management Review**, 31, 3, 670-680.
- Hamel, G., 1991. Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances, **Strategic Management Journal**, 12, 83-103.
- Heimeriks, K.H. ve Schreiner, M., 2002. Relational quality and alliance capacity: A conceptual framework for their influence on alliance performance, **Strategic Management Society, 22nd Annual International Conference**, 22-25.
- Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., ve Schneck, R.E., 1971. A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. **Administrative Science Quarterly**, 16, 216-229.
- Hughes, S.F. ve Beasley, F., 2008. A framework for strategic alliance partner choice. cover story. **Journal of Business Inquiry: Research, Education ve Application**, 7, 1. 53-60.
- Hyder, A. S. ve Abraha D., 2003. **Strategic Alliances In Eastern And Central Europe**, Pergamon: Amsterdam
- Kalaigianam, K., Shankar, V. ve Varadarajan, R.P., 2006. Asymmetric New Product Development Alliance: Win-Win or Win-Lose Partnership? **ISBM Report 2-2006**, Mays School of Business Texas A&M University.
- Kale, P., Singh, H. ve Perlmutter, H., 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital, **Strategic Management Journal**, 21, 217-237.
- Keil, T., 2000. **Strategic Alliances – A Review Of The State Of Art**, Helsinki University WP Series, 10.
- Kogut, B., 1988. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives, **Strategic Management Journal**, 9, 319–322.
- Kogut, B., 2000. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal**, 21, 405–425.
- Lei, D., 2007. Strategic Alliances, Cooper, C.L., (Der.) **The Blackwell Encyclopedia of Management**, Blackwell Publishing, Blackwell

## MEYDAN

---

- Reference Online. [http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode?id=g9780631233176\\_chunk\\_g978140511697822\\_ss1-43,,](http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode?id=g9780631233176_chunk_g978140511697822_ss1-43,,) 17.02.2010).
- Lin Z., Yang H. ve Arya B., 2009a. Alliance Partners and Firm Performance: Resource Complementarity and Status Association, **Strategic Management Journal**, 30, 9, 921-940.
- Lin, Z., Peng M., Yang H. ve Sun L., 2009b. How Do Networks and Learning Drive MveAs? An Institutional Comparison between China and the United States, **Strategic Management Journal**, 30, 10, 1113-1132.
- Macher, J.T. ve Richman, B.D., 2008. Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences. **Business and Politics**, 10, 1, 1-63.
- March, J. G. ve Simon, H., 1958. **Organizations**, Wiley, New York.
- Mitsuhashi, H. ve Greve H., 2009. A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility, **The Academy of Management Journal**, 52, 5, 975-995.
- Mizruchi, M. S. ve Mina Y., 2002. Interorganizational Power and Dependence, Baum J.A.C., der. **The Blackwell Companion to Organizations**, Oxford: Blackwell, 599-620.
- O'farrell, P. N. ve Wood, P. A., 1999. Formation of strategic alliances in business services: Towards a new client, **The Service Industries Journal**, 19, 1. 133-151.
- Oliver C., 1997. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views, **Strategic Management Journal**, 18, 9, 697-713.
- Oliver, C., 1990. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, **The Academy of Management Review**, 15, 2. 241-265.
- Osborn, R.N., Hagedoorn, J., Denekamp, J.G., Duysters, G. ve Baughn, C.C., 1998. Embedded Patterns of International Alliance Formation: An Institutional Perspective, **Organization Studies**, 19, 617-638.
- Oxley, J. ve Wada, T., 2009. Alliance Structure and the Scope of Knowledge Transfer: Evidence from Us-Japan Agreements, **Management Science**, 55, 4. 635-649.
- Palmer, D. A., ve Biggart, N. W., 2002. Organizational institutions. Baum J. A. C., Der.) **The Blackwell Companion to Organizations**. Oxford: Blackwell, 259-280.
- Pfeffer, J, ve Salancik, G.R., 1978. The External Control of Organizations: **A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper and Row.
- Porter, M. E., 1985. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Pres: New York, NY.

- Ranft, A.L., ve Marsh, S.J., 2008. Accessing knowledge through acquisitions and alliances: An empirical examination of new market entry. **Journal of Managerial Issues**, 20: 51-67.
- Rosenkopf L. ve Padula G., 2008. Investigating the Microstructure of Network Evolution: Alliance Formation in the Mobile Communications Industry, **Organization Science**, 19, 5, 669–687.
- Sakakibara, M., 2002. Formation of R&D consortia: Industry and company effects, **Strategic Management Journal**, 23, 11, 1033-1050.
- Scott, W.R. 1995. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage.
- Serapio, M.G. ve Cascio, W.F., 1996. End-games in International Alliances, **Academy of Management Executive**, 10, 1. 62.
- Silverman, B.S., 2002. Organizational Economics, Baum, J.A.C., (Der.) **The Blackwell Companion to Organizations**. Oxford: Blackwell, 467-493.
- Strang, D. ve Sine, W.D., 2002. Interorganizational Institutions, Baum, J.A.C., (Der.) **The Blackwell Companion to Organizations**. Oxford: Blackwell, 497-519.
- Townsend, J.D., 2003. Understanding Alliances: a Review of International Aspects in Strategic Marketing, **Marketing Intelligence & Planning**, 21, 3, 143-155.
- Vaidya, S., 1999. Strategic Alliances: A Unification of the Current Literature, **Southwest Review International Business Research**, March 10-13, 1999.
- Van De Ven, H.A., 1976. On the nature, formation and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, 1, 4, 24-36.
- Williamson, O.E. 1975. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York: Free pres.
- Williamson, O. E., 1979. Transaction cost economics: The governance of contractual relations, **Journal of Law and Economics**, 22: 233-261.
- Williamson, O. E., 1985. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: Free Press.
- Wisnieski, J.M. ve Dowling, M.J., 1997. Strategic Alliances in New Ventures: Does Governance Structure Affect New Venture Performance?, **Frontiers of Entrepreneurship Research**, <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/wisniesk/wisni2.htm>, 15.09.2009.
- Xia, J., 2010. Resource Dependence and Cross-border Constraint-absorption: A Study of Market Entry Strategies, **Management International Review**, 50, 155–183.

## MEYDAN

---

- Yasuda H., 2005. Formation of strategic alliances in high-technology industries: comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory, **Technovation**, 25, 763-770.
- Young-Ybarra, C. ve Wiersema, M. 1999. Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory, **Organization Science**, 10, 439-460.
- Zukin, S. ve DiMaggio P., 1990. Introduction. **Structures of Capital: The Social Organization of the Economy**. S. Zukin and P. DiMaggio. Ed. Cambridge, Cambridge University Press: 1-36.