



STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt/Volume : 5

Sayı/Issue : 1

Yıl/Year : 2022



Ex Oriente Lux...

**JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH**

ISSN : 2636-7793

STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 5

Sayı / Issue: 1

Yıl / Year: 2022

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Editör Yardımcıları / Assistant Editors

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Öğr. Gör. Nour HUSSEIN

Grafik Tasarım

Öğr. Gör. Onur DAL

Yazışma Adresi / Mail Address

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD Index Copernicus, DRJI, International Scientific Indexing (ISI), Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib, ASOS Index dizinleri tarafından taranmaktadır. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD’da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR is cited by Index Copernicus, DRJI, International Scientific Indexing (ISI), Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib. ASOS Index JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes below.



ASOS
indeks



INTERNATIONAL
Scientific Indexing

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN <i>Erciyes Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet BARCA <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Adnan ÇELİK <i>Selçuk Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Recai COŞKUN <i>İzmir Bakırçay Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Ali DANIŞMAN <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN <i>Anadolu Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ <i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT <i>Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Dr. Usman GHANİ <i>IMSciences Pakistan</i>
Prof. Dr. Nurullah GENÇ <i>T.C. Merkez Bankası</i>	Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU <i>İstanbul Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Mesut İDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute, Pakistan</i>	Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
Prof. Dr. Mahir NAKİP <i>Çankaya Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS <i>Karadeniz Teknik Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Khurram SHARIF <i>Qatar University, Qatar</i>	Prof. Dr. Ömer TORLAK <i>İstanbul Ticaret Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Deniz TAŞÇI <i>Anadolu Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Azmi YALÇIN <i>Çukurova Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Doç. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi</i>

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT
Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Prof. Dr. Uğur KESKİN
Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA
Süleyman Demirel Üniversitesi

Doç. Dr. Gültekin ALTUNTAŞ
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Serkan DENİZ
Yalova Üniversitesi

Doç. Dr. Ufuk ORHAN
Mersin Üniversitesi

Doç. Dr. Şule YÜKSEL YİĞİTER
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Onur DİRLİK
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Ayhan DURMUŞ
Yozgat Bozok Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İçindekiler	Sayfa No.
Table of Contents	Page Num.
<i>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</i>	
Türkiye’de Tepe Yöneticilerin Stratejik Yönetim Söylemi Top-Level Managers’ Strategic Management Discourse In Turkey? Aytuğ SÖZÜER	1 - 16
Konteyner Taşımacılık İttifakları Strategic Alliances in Liner Shipping Murat ATALAY, Duygu AYDIN ÜNAL	17 - 35
Effect of the Financial Performance of Companies in Tourism Sector on Firm Profitability: An Applied Study on Developed Countries Turizm Sektöründe Yer Alan Şirketlerin Finansal Performanslarının Firma Kârlılığı Üzerine Etkisi: Gelişmiş Ülkeler Üzerine Bir Uygulama Nercü DURMUŞ AYDIN Nilgün SANALAN BİLİCİ	36 - 55
Veri Zarflama Analizi Yöntemi ile Sağlık Kuruluşlarının Etkinliğinin Analizi: Kamu Ağız ve Diş Sağlığı Merkezleri Örneği Analysis Of the Efficiency of Health Institutions with VZA As A Benchmarking Tool: Example of Public Oral And Dental Health Centers Altuğ ÇAĞATAY, Abdurrahman İSKENDER	56-72
<i>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</i>	
Örgütsel Ağlara Dair Uluslararası Literatürdeki Bazı Güncel Tartışma Konularının Değerlendirilmesi An Evaluation of Some Current Discussion Issues in the International Literature on Organizational Networks Murat ÇUBUKCU	73-92

Geliş Tarihi/Received: 11.06.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 20.12.2021

Yayın Tarihi/Published: 31.03.2022

Araştırma Makalesi/Research Article

Doi: 10.54993/syad.951002

TÜRKİYE'DE TEPE YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM SÖYLEMİ¹**TOP-LEVEL MANAGERS' STRATEGIC MANAGEMENT DISCOURSE IN TURKEY**

Doç. Dr. Aytuğ SÖZÜER

Yalova Üniversitesi

ORCID iD: 0000-0003-2680-2071, aytug.sozuer@yalova.edu.tr

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de değişmekte olan iş çevresi ışığında ve tepe yöneticilerin söylemleri vasıtasıyla, ülkedeki stratejik yönetim paradigmasını anlamaktır. Uluslararası değer zincirlerinin bir parçası olan, tam rekabet piyasasına yakın sektörlerde iş yapan veya kamu ihaleleri ve teşviklerin yarattığı fırsatlardan yararlanmak isteyen işletmelerin stratejileri birbirinden ayrışır. Öte yandan, bu işletmeler buldukları ülkelerin kendine has tarihsel ve kültürel özellikleri ile çeşitli dışsal faktörlerin etkisini sürdürdüğü ortak iş çevresinde yer almaktadır. Bu makro düzen altında, işletmelerin tepe yöneticilerinin söylemleri, ülkede uygulanmakta olan stratejileri de aydınlatılabilir. Buradan hareketle, Harvard Business Review Türkiye dergisinde yayınlanmış 73 görüşme içeriği, vurgulanan stratejik yönetim temaları açısından incelenmiştir. Bulgular, işletmelerin eski usul yöneticiliğin ötesinde, modern stratejik yönetim prensiplerine zamanla artan uyumuna işaret etmektedir. Çalışmanın, Türkiye'nin mevcut iktisadi bağlamında işletmecilik anlatısının güncellenmesine katkı sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, Piyasa koşulları, Tematik analiz.

ABSTRACT

This study aims to understand the strategic management paradigm in Turkey considering the changing business environment. The strategies of firms diverge whether they are a part of the global value chain or do business in sectors close to perfectly competitive markets, or want to take advantage of the opportunities created by public tenders and state incentives. On the other hand, these firms function in the same economic environment in which the country's unique historical and cultural characteristics and various external factors continue to influence. Thus, the discourse of the top-level managers of firms may shed light on today's strategies that are deemed relevant. In regard, the content of 73 interviews, which was published in the Harvard Business Review's Turkish edition, is analyzed in terms of strategic management themes. The findings indicate a transition to modern strategic management principles from the old-school business administration. This study is likely to update the business management narrative within Turkey's economic context today.

Keywords: Strategic management, Market conditions, Thematic analysis.

1. Giriş

İktisadi davranışlar, sosyal ilişki yapılarının bir parçasıdır (Granovetter, 1985). Diğer bir ifadeyle, örgütler bağlı oldukları devletlerin düzenlediği hukuk, eğitim, sağlık, yerel yönetim, emek, para ve sermaye piyasaları gibi sistemlerin etkileriyle şekillenirler. Ulusların kendine özgü coğrafya, tarih ve kültürel özellikleriyle meydana gelen politik-ekonomik düzenlerinin, devlet, piyasa ve işletmeler arasındaki ilişkilere yansımaları doğaldır. Dolayısıyla, başka kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren örgütler sorunlara farklı çözüm arayışına giderler (Gökşen, 2010). Örneğin, makro kurumsal bakış açısıyla Whitley (1991), ulusal iş sistemleri kavramını ortaya koymuştur. Ona göre, devletin özel sektör, finansal sistem ve işgücü piyasası düzenlemeleri ile resmi kurumların durumu, belirli sayıda şablonlara ayrılabilir iş sistemleri yaratır (Whitley, 1999).

Türkiye’de iş sisteminin, tipik olarak devlete bağımlı özellikler taşıdığı düşünülmektedir. (Buğra 1995, Öniş, 1998). Bu sistemde devlet piyasada ana aktör kabul edilir. Bu düzendeki mekanizmalardan biri, bazı aile girişimlerinin devlet eliyle desteklenerek çeşitli sektörlerde büyümelerinin ve ekonomide hâkim konuma gelmelerinin önünün açılmasıdır (Dirlik, 2016). Keza Türkiye’nin 20. yüzyıl iktisadi tarihinde, gerek işletme gruplarının davranışları (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Karabag ve Berggren, 2014) gerek iş elitleriyle siyasi elitler arasındaki ilişkiler (Özalp, 2018; Özen ve Önder, 2020a) devlete bağımlı bir iş sistemine işaret etmektedir. Bu durum aynı zamanda ülkedeki çağdaş işletme yöneticiliğinin eksikliğini de anlatmaktadır. Öte yandan, Türkiye’de 1990’lı yıllardan itibaren artan dışa açılmayla, iş çevresinde değişimler yaşanmaktadır; ancak bunun işletmelerin davranışları üzerindeki etkilerine dair güncel bilgi sınırlıdır (Akış, 2007; Özen, 2014; Şahin, 2005). Bu araştırmada, Türkiye’nin değişen konjonktüründe orta ve uzun vadeli işletme davranışları, tepe yöneticilerinin söylemlerinden yola çıkarak anlaşılmasına çalışılacaktır. Böylece ülkenin mevcut ekonomik bağlamında işletmelerin konumuna ilişkin güncel çıkarımların önünün açılması beklenmektedir.

Çalışmada öncelikle Türkiye’deki iktisadi koşulların gelişimi genel hatlarıyla çizildikten sonra, ülke kapsamında yapılan stratejik yönetim araştırmalarına değinilecek, ardından tepe yöneticilerin söylemine dayanarak, bu piyasa koşullarında bulunan işletme davranışları hakkında bir görünüm sunulacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Türkiye’de İktisadi Ortam

Türkiye’de girişimcilik süreci, elbette dünyadaki politik ve ekonomik bunalımlar ile ülkedeki siyasi ve toplumsal dönüşümlerin belirlediği koşullar altında şekillenmiştir. Dolayısıyla, işletmelerin bugünkü durumlarını irdelemeden önce, Türkiye’nin 20. yüzyıldaki ekonomik seyrini kısaca hatırlamak faydalı olacaktır.

Birinci Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşı sonucunda kurulan Cumhuriyet’e geçişte, Osmanlı İmparatorluğu’ndan devralınan ekonomi, bir yandan üretimi büyük ölçüde tarıma dayalı, diğer yandan ise; özellikle ticaret, ulaştırma ve bankacılık gibi hizmet faaliyetlerinin yarattığı sermaye birikiminin çoğunlukla azınlık ve yabancıların kontrolünde olduğu bir durumdaydı (Tezel, 1982). Cumhuriyet’in ilk yıllarında, özel girişimciliğin teşviki adına; uygun kredilerin sağlanması, ulaşım ve haberleşme altyapılarının geliştirilmesi ve eğitim olanaklarının yaygınlaştırılması gibi ileri düzey yasal ve kurumsal düzenlemeler devlet



tarafından ilke edinildi (Kuruç, 1988). Ancak, 1929 Büyük Buhranı sanayileşmiş ülkelerdeki korumacı politikaların sıkılaştırılmasına yol açtı (Holley ve Trescott, 2021). Dolayısıyla, 1930'lardaki koşullar Türkiye'de özel teşebbüsün yeterince gelişmesine imkân vermemiş; kamu girişimciliği ve devletçi sanayileşmenin ağırlık kazanması gerekmişti. Bu dönemde ithal ikameci bir politika tercih edilmiş; temel tüketim ve bir kısım ara mallarının devlet eliyle üretimi artmıştı (Boratav, 2012). İkinci Dünya Savaşı yıllarında ticari faaliyetlerle oluşan sermaye birikimi, ekonomik gelişmede belirgin bir ölçeğe ulaştı. Savaş sonrası yıllarda ise, kırsaldan göç ve hızlı kentleşme ile toplumdaki tüketim kalıplarının değişmesi, özel teşebbüsün pazarını genişletti. Bu dönemde serbest piyasanın geliştirilmesi ve devletçiliğin nispeten sınırlandırılması politikasına gidilmiş; kamu kaynakları özellikle tarımda makineleşme, karayolu ulaşımı ve enerji gibi altyapı yatırımlarına ayrılmış; bir yandan da ülkeye yurt dışından sermaye girişi özendirilmeye çalışıldı (Kepenek, 2012). Ancak, uygulamalar ekonomide uzun dönemli bir istikrar sağlamamış; 1960'lara gelindiğinde yeni tür bir politika gerekliliği egemen çevrelerce kabul görmeye başlamıştı. Buna yönelik olarak, devletçe planlı ekonomi düzeni tasarlanmış; beşer yıllık üç kalkınma planı hazırlanarak, sanayileşmeye dayalı hızlı milli gelir artışı resmi hedef olarak belirlendi. Ekonomideki koordinasyon, kamunun özellikle demir-çelik ve petro-kimya gibi ağır endüstriler ile diğer ara mallarına; özel sektörün ise tüketim mamullerine odaklanması biçiminde oldu (Pamuk, 2012). 1980'lere doğru, yeni yatırımlar için gerekli finansman eksikliği ve siyasi çalkantılar yüzünden kalkınma planları da işlevini yitirdi. 1980'lerden itibaren, değişen politik konjonktürle beraber ekonomide artık neoliberal politikalar benimsenmiş; kamunun sanayi yatırımlarından çekilmesi, özelleştirmeler, döviz ve yabancı yatırım rejimi gibi para ve sermaye piyasası unsurlarının serbestleşmesi ve dış ticaretin kolaylaştırılması sağlandı (Şahin, 2013).

Yukarıda özetlenen süreçte, devletin ekonomiye yoğun ve sıkça müdahalesi, ülkedeki girişimcilerin buna göre pozisyon almasına sebep oldu. Buğra (1995) bu durumu kapsamlı şekilde analiz etmektedir. Ona göre, büyümekte olan özel sermayenin sürekli değişen iktidar erki ve iktisadi politikaların yarattığı belirsizlik ortamına cevabı, çok faaliyetli holding türü yapılardır. İşletmecilik yazınındaki ilişkisiz çeşitlendirme stratejisinin de bir örneği olan holding şirketler, sermayedarları ortak fakat genellikle birbiriyle bağlantısı olmayan sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler grubunun çatısını oluşturan bir örgüt çeşididir. Bu tip bir yapı vasıtasıyla, girişimcilerin çeşitli alanlara yatırım yaparak, hem koşulların istikrarsızlaşması halinde risklerini yaymış olduğu hem de devletin teşvik etmeye karar vereceği yeni faaliyetlerden -devlet yetkililerinin güvenini kazanmak koşuluyla- kâr fırsatları elde edebildiği belirtilmektedir. Türkiye'de holdinglerin, verilen destekler sayesinde 1970'lerde dış ticaret şirketleri kurması veya 1980'lerde turizm yatırımları yapması buna örnek gösterilmektedir. Böylece, Türkiye'de büyük işletme stratejisinin; devletin ekonomi politikalarına göre pozisyon alınan, ayrıca üst yönetimde kurucu aile üyelerinin sözünün geçtiği ve profesyonel tepe yöneticilere sıcak bakılmayan bir düzenlemeyi yansıttığı ifade edilmektedir (Buğra, 1995). Bu genel durum, geç sanayileşen bir ülkede ağırlıklı olarak devlete bağımlı bir iş sisteminin varlığını yansıtmaktadır (Öniş, 1995; 1998).

1990'lar, dünyada siyasi haritanın değişmesi, iletişim teknolojilerinin gelişimi, ürün ve sermayenin daha rahat dolaşımı ile birlikte küreselleşmenin hızlanmasına sahne olmuştur. Bu bütünleşme eğiliminin Türkiye adına en belirgin gelişmelerinden biri 1989 yılında "32



Sayıli Karar” ile sermaye piyasalarının serbestleştirilmesi; bir diğeri ise Türkiye ile Avrupa Birliği (AB) arasında 1995 yılında yürürlüğe giren Gümrük Birliği Anlaşmasıdır. Bu anlaşma, AB ülkeleri ile sanayi ürünlerinde serbest ticareti ve üçüncü ülkelere karşı ortak bir tarife rejimini tesis ederek, Türkiye’deki işletmelerin rekabet şartlarını değiştirmiş ve onları yapısal dönüşüme zorlamıştır. 2000’li yıllarda iş dünyasının hükümetlerle devam eden bağlantıları öne çıkarılsa da (Buğra ve Savaşkan, 2014), bu dönem Türkiye’deki iş yapma dinamiklerinde serbest piyasa kurallarının etkisinin artışına da sahne olmuştur. Bunun bir kısım dayanağı, 1995 ile 2019 yılları karşılaştırıldığında, Türkiye’nin dış ticaret hacmi ve ülkeye gelen doğrudan yabancı yatırımlardaki bariz ilerlemedir (Tablo 1).

Tablo 1

Türkiye’de Dış Ticaret ve Doğrudan Yabancı Yatırım İstatistikleri

	1995	2019
Dış ticaret hacmi (Milyar ABD \$)	57,1	391,2
Dış ticaret / GSYH (%)	34	52
Doğrudan yabancı yatırım stoku (Milyar ABD \$)	5,3	202,5

Kaynak: TÜİK, Dünya Bankası ve UNCTAD veri setlerinden derlenmiştir.

Bu tabloya göre, yirmi beş yılda Türkiye’nin dış ticaret hacmi yaklaşık yedi kat; dış ticaretin gayri safi milli hâsıladaki payı yüzde elli üç; ülke içindeki yabancı yatırım stoku ise otuz sekiz kattan fazla artmıştır.

Bunlarla beraber, AB ile tam üyelik müzakereleri sürecinde rekabet, sermaye, bankacılık, enerji ve iletişim gibi kritik piyasalar için oluşturulan düzenleyici ve denetleyici kurumlar, ülkedeki iş piyasasının adil yürümesine aracılık etmeye başlamıştır.

Ekonomide pazar mekanizmalarının yoğunlaşmasına ilişkin önemli bir gösterge, devlet tarafından yapılan özelleştirmelerdir. Türkiye’de 2001-2020 yılları arasında yaklaşık 61,7 milyar ABD Doları değerinde kamu varlığı satışı yapılmıştır (ÖİB, 2021).

Devletin ekonomideki rolünü ölçmenin yöntemlerinden bir diğeri de kamu alımlarının miktarıdır. 2003 yılında yürürlüğe giren Kamu İhale Kanunu uyarınca hazırlanan raporlara göre; kamu idarelerinin mal ve hizmet alımları ile yapım işleri harcamalarının gayri safi yurt içi hâsılaya oranı 2003 yılında %1,2 iken, 2019 yılında %3,3 olmuştur (KİK, 2004; 2020). On altı yıldaki bu artış belirgin gözükse de, OECD ülkelerindeki ortalama oranın %13 olduğu dikkate alındığında (OECD, 2019), bu hacmin halen mütevazı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu örnekler ışığında, Türk iş çevresinde nispeten dışa açılma ve derinleşme yaşandığı kabul edilebilir. Değişen koşullara işletmelerin nasıl cevap verdiğine ise, onların stratejik davranışlarında görülmesi muhtemeldir.

2.2. Türkiye’de Stratejik Yönetim Araştırmaları

Yalın bir çerçevede stratejik yönetim, işletmelerin rekabette üstünlük sağlamak adına rakiplerinden farklı faaliyetler yapması ve bu tercihleri örgüt yapısıyla uyumlu hale getirmesidir (Porter, 1996). Stratejik yönetim alanı 1960’lardan itibaren pek çok önemli düşünür ve uygulamacının katkısıyla çeşitli evrelerden geçmiştir (Barca, 2005). Türkiye’de de 1990’lardan beri çektiği ilgiyi artıran bir araştırma sahası halindedir. Öte yandan, yarım yüzyıldan uzun süredir kuramsallaşma ve kurumsallaşma adımlarının atıldığı stratejik



yönetim düşüncesinde çokseslilik, kıymetli bir zenginlik sunsa da, alanın bütünleşik bir disiplin olma hızını da yavaşlatabilmektedir (Durand, Grand ve Madsen, 2017). Nag, Hambrick ve Chen (2007:942) alandaki akademisyenleri uzlaştırmayı hedefledikleri stratejik yönetim tanımını; “İşletmelerin dış çevreleri dâhilinde performanslarının geliştirilmesi için tepe yöneticilerin işletme sahipleri adına örgüt kaynaklarını kullanarak yürüttüğü planlanmış ve yeniden düzenlenmiş büyük girişimler” şeklinde ortaya koymuştur. Bu tanımdaki *dış çevre* bileşeni, işletmeleri doğal olarak etkileyen piyasa koşullarını da vurgulamaktadır.

Türkiye’de stratejik yönetim çalışmalarına bakarken, öncelikle alan kapsamını belirlemeyi hedefleyen incelemelere başvurulabilir. Örneğin Dalyan (2002) ile Akdeve ve Köseoğlu (2013) lisansüstü tezlerini; Duman, Kalemci ve Çakar (2005), Barca ve Hızıroğlu (2009), Özcan ve Özdemir (2015), Hancıoğlu ve Tekin (2017) ile Kaplan (2020) kongre bildirimlerini; Yaşlıoğlu, İnan ve Sözüer (2018) ile Bellek, Koparan ve Aykan (2019) *Web of Science* veri tabanında bulunan eserleri derleyip analiz ederek, Türkiye’deki alanyazın hakkında çıkarımlar yapmışlardır. Bunlar ışığında, alandaki genel inceleme eğiliminin, stratejik planlama, rekabet stratejileri, kurumsal performans yönetimi, misyon ve vizyon ifadeleri, fonksiyonel stratejiler gibi kaynak temelli konulara *iç çevre* açısından yaklaşmak olduğu anlaşılmaktadır.

Türkiye kapsamındaki stratejik yönetimde *dış çevre* bakımından makro kurumsal unsurları ele alan incelemelere de rastlanmaktadır. Örneğin Çolpan ve Hikino (2008), İlhan (2019) ile Şahin (2005), işletmelerin çeşitlendirme stratejilerinde uzun dönemli değişimi irdelemiş; Akış (2007) yine uzun dönemde holdingler arası iş birliklerine odaklanmıştır. Bu araştırmalara dair dikkat çekici durum, 1980’lerden sonra Türkiye’de devlete bağımlı iş sisteminin değişmekte olduğu, işletme davranışlarında rekabetçi piyasa koşullarının etkisinin arttığı tespitlerinin yapılmış olması ve yeni düzenin özelliklerini anlama gayretidir.

Türkiye’deki işletmelerin stratejik yönetim tercihlerine ilişkin toparlayıcı tespitler yapmayı amaçlayan da bir kısım çalışma mevcuttur. Örneğin Eren, Aren ve Alpkan (2000)’ın Türkiye’nin 100 büyük işletmesini örneklem aldıkları araştırmada, en fazla vurgulanan stratejik hedeflerin pazarda büyüme, verimlilik ve itibar artışı olduğunu bildirmiştir. Erol, İnce ve Aras (2013)’ın araştırmasında, Türkiye’deki 1000 büyük sanayi işletmesi kapsamında, kurumlardaki baskın strateji tercihinin dıştan içe bir yaklaşımla, diğer bir ifadeyle pazar güçlerinin etkisiyle oluştuğu saptanmıştır. Benzer bulgu Coşkun ve Çiftçi (2019)’nin altı örnek olaya dayalı incelemesinde de tespit edilmiştir. Öte yandan, stratejik yönetim alanyazınında bu tip genel eğilimleri irdeleyen çalışmalar az sayıdadır.

Hem yukarıda aktarılan makroekonomik koşullar hem de alanyazındaki çalışmalar dikkate alındığında şöyle bir çerçeve ortaya çıkmaktadır: a) Türkiye’de serbestleşme, dış açılma ve devletin ekonomideki rolünü azaltmasıyla iş çevresinde değişim yaşanmaktadır ve b) İşletmeler yoğunlaşan rekabette ayakta kalabilmek için hem iç hem dış çevreye dayalı stratejik yönetim yaklaşımlarını takip etmektedir. Öte yandan, alanyazınında işletme düzeyindeki stratejik yönetim uygulamaları üzerine çalışmaların ağırlığı bulunmakta, mevcut bağlamda ülkedeki stratejik yönetim paradigmasına ilişkin derlenmiş bilgiler kısıtlı kalmaktadır. Buradan hareketle, Türkiye’deki büyük işletmelerin rekabet halindeki güncel örüntüsünü belirlemek üzere bir araştırma tasarlanmıştır.



3. Yöntem

Stratejik yönetimin en itibarlı akademik dergilerinden biri olan *Strategic Management Journal*'ın editörler ekibi, alan araştırmalarında yeni bilgi üretimi için nitel yöntemleri açıkça teşvik etmektedir (Bettis et al., 2015). Bunun sebeplerinden biri, işletmelerin stratejik davranışlarında etkili olan yöneticilerin güdü, tercih ve kararlarının nitel yöntemlerle daha iyi anlaşılabilmesine dair görüşür (Ketchen Jr., Boyd ve Bergh, 2008). Bu doğrultuda başvurulabilecek nitel araştırma yöntemlerinin önemli bir kolu içerik analizi ve bunun türevi olan tematik analizdir. Tematik analiz, veri içindeki örüntüleri tanımlama, inceleme ve raporlama metodudur (Braun ve Clarke, 2006:79). Bu yöntem, stratejik yönetim alanı için de uygun araştırma tasarımlarına olanak sağlamaktadır (ör. Baumgartner ve Schneider, 2010; Morphew ve Hartley, 2006; Tate, Ellram ve Kirchoff, 2009).

Bu araştırmada, Türkiye'deki stratejik yönetim paradigmasını anlayabilmek için iş insanlarından önemli içgörü sağlanabileceği varsayılmıştır. Beklenti, pragmatik aktörler olarak tepe yöneticilerin söylemlerinde ortak temaların bulunması ve bunun mevcut bağlamdaki stratejik yönetim anlayışına işaret etmesidir. Buradaki mantık, makul veri ışığında yapılabilecek en iyi çıkarımlara ulaşmayı hedefleyen dışaçekimsel akıl yürütme olmuştur (Özbilgin ve Erbil, 2019).

Veri toplama sürecinde sistematik bir derleme yapabilmek adına, dünyanın prestijli iş ve yönetim dergilerinden Harvard Business Review (HBR)'in Türkiye edisyonu iradi biçimde veri kaynağı olarak tercih edilmiştir. Dergi 2012 yılı Ekim ayında yayın hayatına başlamış ve düzenli olarak liderlik, strateji, inovasyon, insan kaynakları yönetimi ve finans konularında akademisyenler, danışmanlar ve fikir önderlerinin hazırladığı araştırma makaleleri yayınlamaktadır. Ayrıca editörler hedef kitlelerin ilgisini çekebilecek yerel içerikler de üretmektedir. Bunun bir örneği; Türkiye'de sektöründe önde gelen işletmelerin tepe yöneticileriyle yapılmış söyleşilerdir.

Derginin ilk sayısından itibaren -Covid-19 salgını öncesi dikkate alınarak- Nisan 2020'ye kadar yayınlanmış 87 sayıdan, Türkiye'de işletme yönetimini içeren ve bu araştırmaya uygun 73 görüşme derlenmiştir. Bazı işletmelerle veya yöneticilerle yıllar içinde birden fazla söyleşi yapılmıştır. Özet olarak görüşme yapılan yönetici sayısı 69 (60 erkek, 9 kadın), temsil edilen işletme sayısı 63, sektör kapsamı 14'tür. Yöneticilerin buldukları pozisyonlar ise şöyledir: 14 Yönetim Kurulu Başkanı, 2 Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, 4 Yönetim Kurulu Üyesi, 46 Genel Müdür/İcra Kurulu Başkanı/CEO ve 3 Genel Müdür Yardımcısı/İcra Kurulu Başkan Yardımcısı. Araştırma kapsamıyla ilgili bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2

Araştırma Örnekleme

Kaynak	Harvard Business Review Türkiye
Kapsam	87 sayı (Ekim 2012 - Nisan 2020)
Görüşme sayısı	73
Yönetici sayısı	69
İşletme sayısı	63
Temsil edilen sektörler	Finans (11), Bilgi-İşlem (8), Gıda (7), Perakende (7), İnşaat (5), Giyim (4), Hızlı tüketim (4), İlaç ve Kimya (4), Eğitim (3), Otomotiv (2), Sağlık (2), Holdingler (2), Lojistik (2), Turizm (2)
Toplam metin	156.257 sözcük
Kodlama sayısı	509



Toplamı 156.000 sözcükten fazla görüşme metinlerinin tamamı okunduktan sonra, kodlanacak ifadelerin seçimi için anahtar kelime bazlı tarama yapılmasına karar verilmiştir. Genel geçer bir kelime seti derlemek adına ders kitaplarına başvurulmuştur. Bunun için bir endüstri ilişkileri (Hekimler, Kağncıoğlu ve Çalış, 2018) ve bir stratejik yönetim (Witcher, 2020) ders kitabının sözlük kısımlarından 52 anahtar kelime listesi türetilmiştir. Bu liste dijital metinde bir makro uygulamasıyla otomatik olarak taranmıştır. Anahtar kelimeleri içeren ilgili pasajlar kodlamaya alınmıştır. Bir görüşme içinde aynı anlamı yineleyen ifadeler sadece bir kez sayılmıştır. Sonuçta, *strateji* kelimesi ve diğer anahtar kelimelerin geçtiği 509 ifade tespit edilerek kodlanmıştır. Bazı kodlama örnekleri aşağıda sunulmuştur.

Konumlandırma - "... şunu söylemeliyim ki grubumuzun stratejilerini de giderek daha sofistike hale getiriyoruz. Grubumuz bu girişimcilik heyecanı ile kendi stratejik alanlarının dışına da çıkmıyor. Bizim ana sektörümüz her alanıyla finans sektörü. Leasing, faktoring, sigorta ve varlık yönetim şirketleri de bu kapsamda." (HBR Türkiye 2012 Ekim sayısı, Hüsnü Özyeğin mülakatı)

Liderlik - "...biz beş yıl sonrasının, 10 yıl sonrasının platformu ne olacak diye düşünür, onun üstünde uygulamalar geliştirmeye çalışırdık ki buna uçan kuşu yakalamaya çalışmak denir. Pencereye değil, biraz daha ileriye gitmen gerekir." (HBR Türkiye 2012 Ekim sayısı, Süreyya Ciliv mülakatı).

İşbirlikleri - "Bu modelin üçüncü önemli ayağı iş ortaklarımız. Biz dikey entegre tedarik zinciri yönetimi adını verdiğimiz teknikle 25 yıldır birlikte çalıştığımız tedarikçimiz ile 6 ay önce çalışmaya başladığımız tedarikçimizi aynı yüksek kalite standardında, ortak bir vizyonda buluşturduk ve bu, yolculuğumuzun en önemli adımlarından biri." (HBR Türkiye 2013 Haziran sayısı, Cüneyt Yavuz mülakatı).

Dijitalleşme - "2012'nin başında mobil dalgası dediğimiz ikinci dalga başladı. Ve bu kanallar alternatif dağıtım kanalı olmaktan çıktı. Bunların geneline artık dijital kanallar diyoruz ve gerçekten de müşteri deneyiminin merkezine oturuyorlar. Bu kanallar artık sadece işlem yapmak için kullanılmıyor; iletişim kurma; bilgi edinme ve ürün satın alımında ana akım bir hal aldı." (HBR Türkiye 2016 Ocak-Şubat sayısı, Didem Dinçer Başer mülakatı).

Çeviklik - "Şirket, hızlı hareket etme ve özellikle de karşı karşıya kaldığı zorlu durumlarda ve krizlerde çözüm üretebilme konusunda son derece başarılıydı. Beklenmedik gelişmelere ve kontrol edilemeyecek makro etkenlere hızlı tepki verebiliyordu ve bu durumları etkili biçimde yönetebiliyordu. Bu özelliği şirkete bir nevi rezilyans kazandırmıştı" (HBR Türkiye 2017 Eylül sayısı, Emin Fadılloğlu mülakatı).

Reorganizasyon - "...tüm yurt dışı ve yurt içi müşterilerimizi ve tedarikçilerimizi ziyaret ettim. Onların ihtiyaçlarını anlamaya çalıştım. İzlenimlerimi ve buradaki gelişme alanlarını tespit ettim. Ayrıca bu fikirleri hayata geçirmek için de yeniden yapılanmanın da faydalı olacağını düşündüm. Bizim bu yaptığımız yeniliklerin ve müşterinin sesinin daha iyi duyulması adına organizasyonun da değişmesi gerekiyordu..." (HBR Türkiye 2017 Kasım sayısı, Zeynep Bodur Okyay mülakatı).

Büyüme - "2006'da şirkete geldiğimde finansal açıdan çok güçlü ve kaliteli ürünleri olan, ayrıca tüketiciye kendini tanıtmaya ve onu anlama noktasında açtığı perakende noktalarına sahip bir marka vardı. Fakat marka, tüketici tarafında çok fazla tanınmıyordu. Bunun üzerine



aynı yıl içinde iki önemli iş yaptık. Bunlardan biri, perakendeye daha çok önem vermek oldu ve mağazaların sayısını artırmaya başladık.” (HBR Türkiye 2018 Şubat sayısı, Karaca Kardeşler mülakatı).

Örgüt kültürü - “Bir iş modelinde özgünlük hedeflerken bu modeli ortaya çıkaracak organizasyonel kültürde de özgünlük yaratmanız gerekiyor. Eğer kurum kültürünüz, şirketteki iş yapma biçiminiz, çalışanların birbiri ile ilişkileri bu modeli desteklemezse bir dönem başarılı olunsa bile bu başarının devam etmesi mümkün olmayabilir.” (HBR Türkiye 2018 Nisan sayısı, Gülden Yılmaz mülakatı).

Devlet ve piyasa - “Gerekli güvenlik önlemleri alındığı ve gerekli altyapıların ülke içinde sunulduğu takdirde teknolojiye ilerlemelerle regülasyonların bir sınır olmaktan kalkacağını düşünüyorum. Bulut teknolojisini kullanan, bir ölçüde deneyimleyen büyük ya da küçük oyuncular söz konusu. Ancak regülasyonların izin verdiği ve regülatörlerin veri güvenliğinden emin olduğu sürece bulut kullanımının gelişeceğini düşünüyorum. O nedenle regülasyonları bir sınır olarak değil fırsat olarak görüyorum.” (HBR Türkiye 2019 Aralık sayısı, Volkan Sözmén mülakatı).

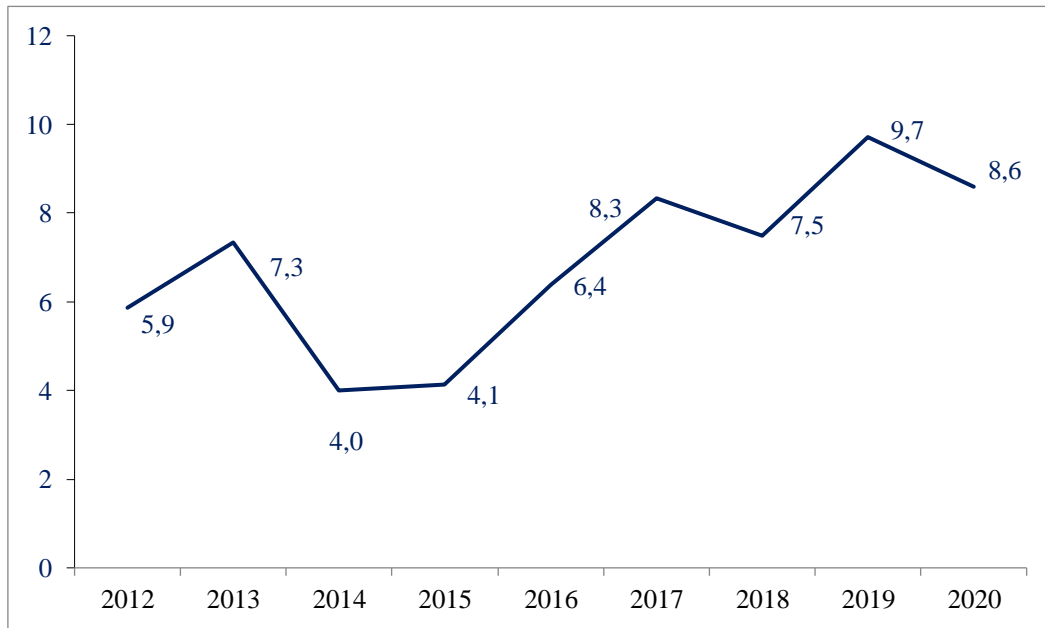
AR-GE - “...65 yıllık bir geçmişe sahip ve mühendislik kası çok güçlü. Yaklaşık 30 yıllık bir Ar-Ge geçmişine sahip. Türkiye’deki Ar-Ge faaliyetlerini düşünürsek bu adımı bu kadar uzun süre önce atmak çok önemli.” (HBR Türkiye 2020 Mart sayısı, Hakan Bulgurlu mülakatı).

3.1. Bulgular

Kodlanan 509 ifadenin görüşme başına düşen ortalama sayılarının yıllara göre değişimi Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1

Stratejik Yönetim Terimi İçeren İfade Sayısının Görüşme Başına Ortalaması



Bu grafiğe göre, tepe yöneticilerin söyleminde stratejik yönetime ilişkin ifadelerin yıllar itibarıyla artış eğilimindedir. Bu bulgu istatistikî olarak da sınanmıştır. 2016 yılı ve sonrasında yayınlanmış 38 görüşmede, mülakat başına düşen terim sayısı (Ortalama=8,3; Standart sapma=2,6), 2016 yılından önceki 35 görüşmedeki mülakat başına düşen terim



sayısından (Ortalama=5,5; Standart sapma=2,2) anlamlı derecede yüksektir (%95 güven aralığında $p < .001$).

Taranan 52 terimle kodlanan 509 ifade, incelemede sadelik sağlaması açısından özetlenmiş ve sekiz tema altında etiketlenmiştir. Tema ve terim eşleştirmesi Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3
Stratejik Yönetim Temaları

Temalar	Terimler
Büyüme	Büyüme, Çeşitlendirme, Girişimler, Start-up, Yatırım
Çalışanlar	Çeşitlilik, Eğitim, Güçlendirme, İK politikası, Örgüt kültürü, Yetenek
Devlet ve piyasa	Devlet, Düzenleme, Hükümet, İhale, İktidar, İstikrar, Kamu, Kanun, Kural, Mevzuat, Piyasa, Politika, Özelleştirme, Regülasyon, Siyaset, Teşvik, Yasa
İşbirlikleri	Danışmanlık, Ekosistem, İşbirliği, Ortaklık
Konulandırma	Adaptasyon, Farklılaştırma, Konulandırma, Müşteri odaklılık
Liderlik	Lider, Misyon, Patron, Rol model, Vizyon
Yapı ve sistem	Çeviklik, Kıyaslama, Kurumsallaşma, Reorganizasyon, Verimlilik
Yenilik ve teknoloji	AR-GE, Dijitalleşme, İnovasyon, Teknoloji, Proje

Bu kodlamaya göre temaların frekans değerleri ve dağılım payları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4
Stratejik Yönetim Temalarının Dağılımı

Tema	Frekans	Pay (%)
Konulandırma	92	18,1
Çalışanlar	83	16,3
Yapı ve sistem	76	14,9
Yenilik ve teknoloji	57	11,2
Devlet ve piyasa	56	11,0
İşbirlikleri	54	10,6
Liderlik	46	9,0
Büyüme	45	8,9
Toplam	509	100

Tablo 4'e göre sekiz stratejik yönetim teması, toplam 509 ifade içinde, yaklaşık %9 ile %18 arasında dağılım göstermektedir. Dolayısıyla, tepe yöneticilerin söyleminde, sekiz farklı temanın birbirine yakın sayılacak oranda vurgulandığı anlaşılmaktadır.

4. Tartışma ve Sonuç

Türkiye'de özellikle 1980'lerden itibaren yaşanan gelişmeler iş çevresini dönüştürmektedir. Bu dönemde, diğer pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de serbestleşme, özelleştirme, büyüme ve ihracat temelli politikalara öncelik verilmiştir. Bunun bir sonucu, son kırk yılda Türkiye'nin gelişmiş ekonomilerle entegrasyon çabaları sürecinde yaşanan; dış ticaret, doğrudan yabancı yatırım ve kişi başına düşen milli gelir istatistiklerindeki önemli artışlardır. Hem dış ticaretin serbestleşmesi hem ülkedeki yabancı yatırımların artışı, işletmeler arası rekabeti yoğunlaştırmıştır. Devlet destekleriyle güçlenmiş birkaç holdingin sürüklediği ekonomik yapılar, yerini küreselleşmenin yakınsamacı etkileriyle derinleşen piyasalara bırakmaktadır (Ener ve Demircan, 2006; Fikirkoca ve Kalemci, 2011). Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri, imalat sistemleri ve lojistik seçenekler, daha verimli ve yenilikçi olan, tüketicisine değer katan iktisadi örgütlenmelere büyüme fırsatı vermektedir. Ayrıca, ülkeler genelindeki regülasyonlar uluslararası ticarete



korumacılığın ve adil rekabeti engelleyici politikaların önünü almayı hedef edinmiştir (ör. Dünya Ticaret Örgütü). Bu koşullar altında Türkiye’deki yapının değişimi de olağandır.

Türkiye’de devletin ekonomideki rolü halen baskın görülse de (Buğra ve Savaşkan, 2014), artan ekonomik hacim ve uluslararası rekabete maruz kalan işletmelerin dönüşümüyle artık piyasalaşmaya geçiş olduğu da yadsınmamalıdır. Öte yandan, bu görüşü desteklemek adına Türkiye’deki işletmelerin orta ve uzun vadeli planlarını kapsayan stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin güncel durum hakkında bilgi kısıtlıdır. Bu çalışmada, bahsedilen değişim altında ülkedeki stratejik yönetim paradigmasını anlamaya yönelik bir araştırma yürütülmüştür.

Temel olarak bulgular, yaklaşık son on yıldır, Türkiye’deki tepe yöneticilerin stratejik yönetim söylemindeki temalarda azımsanmayacak ölçüde çeşitlilik bulunduğunu ve bunlardan dengeli biçimde bahsedildiğini göstermektedir. Yöneticilerin sıkça vurguladığı saptanan müşteri odaklılık, kurumsallaşma, örgüt kültürü, teknoloji ve benzeri uygulamalar, işletmelerin ayakta kalmasında örgütün kendi rolünün önemini yansıtmaktadır. Ayrıca, stratejik yönetime ilişkin kavramlar, 2016 yılından sonraki söylemde nicelik olarak da belirgin düzeyde artış göstermiştir. Bunlarla beraber, genel kabule karşıt olarak, içeriklerde devlet ve piyasa temasıyla ilişkilendirilen ifadeler orta düzeyde bulunmakta; güncel stratejik yönetim söylemindeki derinleşme dikkat çekmektedir. Hatta söylemlerde, stratejik yönetim düşüncesinin popüler ikilemi olan Pozisyon Okulu (dış çevre) ile Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (iç çevre) dair bileşenlere her iki ekol açısından da yoğun biçimde rastlanmaktadır. Örneğin en sık tekrarlanan tema “Konumlandırma” (Pozisyon Okulu) iken, ikincisi “Çalışanlar”dır (Kaynaklara Dayalı Yaklaşım). Araştırma, bu yönüyle de Coşkun ve Çiftçi (2019) ile Erol, İnce ve Aras, (2013) çizgisinde ilerleyen çalışmalara katkı sağlamaktadır.

Esasen tepe yöneticilerin söyleminde öne çıkan stratejik yönetim temaları, erken sanayileşmiş ülkelerdeki işletmeciliğin geleneksel prensiplerindedir. Zaten Türkiye’nin gerek kamu gerek özel kuruluşlarının idari pratiklerini Batıdan ithal etme davranışı eskilere dayanmaktadır (Özen ve Önder, 2020b). Dolayısıyla tepe yöneticilerin söyleminde stratejik yönetim temalarında zamanla artan çeşitlilik şaşırtıcı değildir. Hatta bu durumun, 1990’lardan bu yana ekonomide devlet dışı aktörlerin ve serbest piyasa mekanizmasının eskiye kıyasla daha hızlı güç kazanmasıyla ilgili olması da muhtemeldir.

Varılan aşamada, hem yakın dönemdeki iktisat politikaları ve makroekonomik veriler hem bu araştırma bulguları ışığında, Türkiye’de *geç piyasalaşma* yaşandığı yorumu yapılabilir. Geç piyasalaşma tabiri, serbest pazar mekanizmalarının yeni güçlendiği Çin ve Vietnam gibi ülkeler için kullanılmaktadır (Lee, Lin, Chang, 2005). Türkiye, Witt et al. (2018)’nin dünyadaki iş sistemlerine ilişkin kümeleme analizinde, Güney Afrika, Güney Kore, İsrail, Şili ve Tayvan ile beraber ileri seviye gelişmekte olan ülke sınıfında yer almaktadır. Dolayısıyla Türkiye’nin aynı zamanda geç piyasalaşma yaşayan bir ekonomi olduğu kabul edilebilir. Keza yakın dönem işletme davranışlarına ilişkin araştırmalar (ör. Akış, 2007; Çolpan ve Hikino, 2008; Özen, 2014; Şahin, 2005), ülkenin piyasa düzeninde bu doğrultudaki bir değişime işaret etmektedir.

Türkiye’deki tepe yöneticilerin stratejik yönetim söylemini inceleyen bu araştırmanın başlıca kısıtı; esas veri kaynağının yakın dönemde yayına başlamış bir iş dergisi olmasıdır. Analizlerin temsil gücü, doğal olarak, derginin editöryel tercihleriyle şekillenen görüşmelere



dayanmaktadır. Öte yandan, derginin genel yayın yönetmeniyle irtibat kurulmuş; yayınlanan metinlerde devlet ve piyasa ilişkilerine dair söylemlerin özellikle müdahaleye uğrayıp uğramadığı sorulmuş; gelen cevapta böyle bir yanlılığın olmadığı izlenimi edinilmiştir. Bir diğer kısıt, bulguların nihayetinde tanımlayıcı bir nitelikte olması; Türkiye’deki üst düzey iş insanlarının başarılı bulunduğu yaklaşımlar hakkında çıkarımlar yapılırsa da, araştırmada tespit edilen temalar ile işletme performansı arasında nedensellik bağı kuracak bir özellik bulunmamasıdır. İlerleyen dönemlerde, Türkiye’deki stratejik yönetim paradigmasının anlaşılmasında; ülkedeki işletme eğitiminin (Güvemli, 2018; Sargut, 2009), çok satan strateji kitaplarının veya dijital platform temelli yeni iş modellerinin (McIntyre ve Srinivasan, 2016) etkileri, ilgi çekici yeni araştırma konuları olabilir.

Kaynakça

- Akdeve, E., & Köseoğlu, M.A. (2013). Türkiye’de stratejik yönetimin akademik örüntüsü nasıl geliyor? Lisansüstü çalışmalar üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 50(581), 63-74.
- Akış, B. (2007). *Türk iş sistemindeki değişimin holdingler arası işbirliğine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Başkent Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Barca, M. 2005. Stratejik düşüncenin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikâyesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.
- Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000’li yıllarda Türkiye’de stratejik yönetim alanının entellektüel yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 113-148.
- Baumgartner, M.S., & Schneider, D.E. (2010). Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576.
- Bellek, M., Koparan, E., & Aykan, E. (2019). Stratejik yönetim alanında türkiye’nin genel durumu: 1975-2019 yılları arası bibliyografik bir değerlendirme. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, (Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı), 58-90.
- Bettis, R.A., Gambardella, A., Helfat, C., & Mitchell, W. (2015). Qualitative empirical research in strategic management. *Strategic Management Journal*, 36, 637-639.
- Boratav, K. (2012). *Türkiye iktisat tarihi: 1908-2009*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Buğra, A. (1995). *Devlet ve işadamları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Buğra, A., & Savaşkan, O. (2014). *Türkiye’de yeni kapitalizm*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Coşkun, R., & Çiftçi, D. (2019). Pozisyon okulu mu, kaynaklara dayalı yaklaşım mı? Yöneticilerin stratejik konulara ilişkin görüşleri üzerine nitel bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(3), 611-651.
- Çolpan, A.M., & Hikino, T. (2008). Türkiye’nin büyük şirketler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 23-58.
- Dalyan, F. (2002). Stratejik yönetim alanında yapılmış lisansüstü çalışmalarla ilgili bir durum saptaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 3, 57-77.
- Dirlik, O. (2016). Türk iş sisteminin evrimi: Makro kurumsal bir inceleme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 5-30.
- Duman, Ş.A., Kalemci, R.A., & Çakar, M. (2005). Türkiye’de stratejik yönetim alanının kapsamını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 57-72.
- Durand, R., Grant, R.M., & Madsen, T.L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, 38(1), 4-16.
- Ener, M., & Demircan, E. (2006). Küreselleşme sürecinde yeni devlet anlayışı ve Türkiye. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 197-219.
- Eren, E., Aren, S., & Alpkın, L. (2000). İşletmelerde stratejik yönetim faaliyetlerini değerlendirme araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(1), 96-123.



- Erol, Y., İnce, A.R., & Aras, M. (2013). Türk sanayi sektöründe stratejik yönetim yaklaşımları tercihi: ISO 1000 firmalarında bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 4(3), 75-92.
- Fikirkoca, A., & Kalemci, R.A. (2011). Küreselleşme ve makro-kurumsal teori: Bir literatür taraması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 177-198.
- Gökşen, N.S. (2010). Makrokurumsal bakış açısı: Bir değerlendirme. İçinde A.S. Sargut ve Ş. Özen (Eds.), *Örgüt Kuramları* (s. 331-378). Ankara: İmge Yayınevi.
- Gökşen, N.S., & Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12, 325-340.
- Güvemli, O. (2018). Türkiye’de işletme eğitiminin tarihçesi ile ilgili bir görüş. *Accounting and Financial History Research Journal*, 14, 238-241.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Hancıoğlu, Y., & Tekin, E. (2017). Ulusal işletmecilik ile ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde yayımlanan araştırmaların bibliyometrik profili: stratejik yönetim yazını üzerine bir inceleme. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. UIK Özel Sayısı, 87-100.
- HBR Türkiye, Dergi arşivi, [Çevrim içi <https://hbrturkiye.com/dergi>], Erişim tarihi: 01.06.2020
- Hekimler, B.U., Kağncıoğlu, D., & Çalış, Ş. (2018). *Endüstri İlişkileri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Holley, D., & Trescott, P.B. (2021). *Great Depression*. Salem Press Encyclopedia.
- İlhan, A. (2019). Türkiye’deki işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerinin çeşitlenme düzeyleri ve borsaya kote olmaları bakımından karşılaştırılması: Eski ve yeni dönem işletme grupları. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 435-459.
- Kaplan, M. (2020). Lisansüstü İşletme Öğrencilerinin Stratejik Yönetim Çalışmaları: Yazınölçüm ve Değerleme Analizi. *Stratejik Yönetim araştırmaları Dergisi*. 3(1), 50.68.
- Karabag, S.F., & Berggren, C. (2014). Antecedents of firm performance in emerging economies: Business groups, strategy, industry structure, and state support. *Journal of Business Research*, 67, 2212-2223.
- Kepenek, Y. (2012). *Türkiye ekonomisi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Ketchen Jr., D.J., Boyd, B.K., & Bergh, D.D. (2008). Research methodology in strategic management: Past accomplishments and future challenges. *Organizational Research Methods*, 11(4), 643-658.
- KİK (Kamu İhale Kurumu) (2003). *İhale istatistik bilgileri*. [Çevrim-içi https://www.ihale.gov.tr/ihale_istatistikleri-45-1.html], Erişim tarihi: 01.12.2020
- KİK (Kamu İhale Kurumu) (2020). *Kamu alımı izleme raporu 2019*. [Çevrim-içi https://www.ihale.gov.tr/ihale_istatistikleri-45-1.html], Erişim tarihi: 01.12.2020
- Kuruç, B. (1988). *Belgelerle Türkiye iktisat politikası I. cilt (1929-1932)*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Lee, K., Lin, J., & Chang, H-J. (2005). Late marketisation versus late industrialisation in East Asia. *Asian-Pacific Economic Literature*, 19(1), 42-59.
- McIntyre, D.P., & Srinivasan, A. (2016). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141-160.
- Morgan, G., Campbell, J. H., Crouch, C., Pedersen, O.K., & Whitley, R. (Eds.). (2010). *The Oxford handbook of comparative institutional analysis*, Oxford: Oxford University Press.
- Morphew, C.C., & Hartley, M. (2006). Mission statements: A thematic analysis of rhetoric across institutional type. *The Journal of Higher Education*, 77(3), 456-471.
- Nag, R., Hambrick, D.C., & Chen, M-J. (2007). What is strategic management really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28, 935-955.
- Pamuk, Ş. (2012). *Türkiye'nin 200 yıllık iktisadi tarihi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2019). *Productivity in public procurement*. [Çevrim-içi <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/publications/>], Erişim tarihi: 15.11.2020
- Öniş, Z. (1995). International context, income distribution and state power in late industrialization: Turkey and South Korea in comparative perspective. *New Perspectives on Turkey*, 13, 25-49.



- Öniş, Z. (1998). *State and market: The political economy of Turkey in comparative perspective*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Özalp, B. (2018). *Siyasi elitler ve iş elitleri arasındaki ilişkilerin Türk iş sistemine etkileri*. Yayınlanmış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Özbilgin, M., & Erbil, C. (2019). Yönetim çalışmaları alanındaki kısır yöntem ikilemlerini dışaçekimsel ve geçmişsel yaklaşım ve eleştirel gerçekçilikle yöntem yelpazesine dönüştürmek. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 3(1), 1-24.
- Özcan, H.M. ve Özdemir, B. (2015). Türkiye'deki stratejik yönetim alanı nereye gidiyor: 2008-2014 yılları arası ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildirileri üzerine bir değerlendirme. *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 179-181.
- ÖİB (Özelleştirme İdaresi Başkanlığı) (2021). *Türkiye'de özelleştirme*. [Çevrim-ıçı <https://www.oib.gov.tr/turkiyede-ozellestirme>], Erişim tarihi: 21.02.2021
- Özen, Ş. (2014). Recontextualizing the new institutional conception of the state to the Turkish case. İçinde R. Westwood, G. Jack, F. Khan, & M. Frenkel (Eds.), *Core-periphery relation in organization studies* (s. 79-98). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Özen, Ş., & Önder, Ç. (2020a). Şirketlerin siyasi partilerle bağlantılarının iktidar değişikliklerine uyumlanması ve şirket performansına etkileri: Bir kuramsal çerçeve önerisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75(4), 1251-1282.
- Özen, Ş., & Önder, Ç. (2020b). Distinctive context, divergent pattern: Diffusion of imported management practices in Turkey and implications for late-industrializing countries. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, November-December: 3-21.
- Sargut, A.S. (2009). Türkiye'de işletme yönetimi eğitiminin kurumsal çerçevesi: Çeşitlilikten eşbiçimliliğe. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1): 51-63.
- Şahin, H. (2013). *Türkiye ekonomisi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şahin, K.T. (2005). Liberalleşmenin iş örgütlerinin çeşitlenmesi üzerindeki etkisi: Yeni bir perspektif ihtiyacı. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 121-144.
- Tate, W.L., Ellram, L.M., & Kirchoff, J.F. (2010). Corporate social responsibility reports: A thematic analysis related to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 19-44.
- Tezel, Y.S. (1982). *Cumhuriyet döneminin iktisadi tarihi*. Ankara: Yurt Yayınları.
- Whitcher, B.J. (2020). *Absolute essentials of strategic management*. New York: Routledge Focus.
- Whitley, R. (1991). The social construction of business systems in East Asia. *Organization Studies*, 12(1), 1-28.
- Whitley, R. (1999). *Divergent capitalism: The social structuring and change of business systems*. New York: Oxford University Press.
- Witt, M.A., de Castro, L.R.K., Amaeshi, K., Mahroum, S., Bohle, D., & Saez, L. (2018). Mapping the business systems of 61 major economies: A taxonomy and implications for varieties of capitalism and business systems research. *Socio-Economic Review*, 16(1), 5-38.
- Yaşlıoğlu, D.T., İnan, A., & Sözüer, A. (2018). Stratejik yönetim araştırmalarında Türkiye kapsamı: 2000-2015 döneminde yayınlanan makalelerin bibliyometrik incelemesi. *Istanbul Management Journal*, 29(84): 79-92.



Extended Summary

In this study, I explored the strategic management paradigm in Turkey through the discourse of corporate managers Turkey's business system is widely acknowledged to be state-dependent. That's not surprising with regard to the history of the Turkish economy. However, the business environment in Turkey has changed, especially after the customs union agreement with the European Union (EU) in 1995. For example; at the end of 2019, the country's foreign trade volume was approximately 7 times and incoming foreign direct investment stock was 38 times more than the levels in 1995. Besides, several regulatory and supervisory authorities were established in this period to monitor different types of markets in accordance with EU standards. In this deepening context, I wanted to investigate the strategic management profile in Turkish businesses in respect to changing market forces. Instead of relying on prior explanations of relationships between the political and market elites or diversification logic behind the conglomerates, I took an abductive approach and examined communications from top-level managers in the sense of business strategy.

During the 20th century, the Turkish state's frequent intervention in the economy caused entrepreneurs in the country to take positions in accordance with the governments. The answer of the growing private capital to the environment of uncertainty created by the constantly changing power and economic policies was holding type structures. Holding companies, which are also an example of the diversification strategy in the business literature, are a type of organization that forms the roof of the group of enterprises operating commonly in unrelated sectors whose shareholders are common. Through such a structure, it is known that by investing in various fields, entrepreneurs can both spread their risks in case of instability and gain profit opportunities from new activities that the state decides to incentivize. Examples of these types of undertakings were the foreign trade companies set up in the 1970s or sizable investments made in tourism in the 1980s, thanks to the support from the governments. Thus, the strategy of large enterprises in Turkey reflects an organizational regulation that is positioned according to the economic policies of the state and where professionalization in the senior management is not so welcomed. This situation indicates the existence of a predominantly state-dependent business system in a late industrializing country. Although a number of changes in the business environment have led to a deeper market structure in Turkey in the 2000s, the status of strategic management paradigm under current market mechanisms is still open to debate.

As a fundamental component of business, strategic management refers to the planning and implementation of firm behavior toward long-term objectives taking both internal capabilities and external environment into consideration. The general trend in strategic management research in Turkey is the microanalysis of particular areas such as strategic planning, competitive strategy, corporate performance management, mission and vision statements, functional strategies among others. Thus, studies show interest in the internal dynamics of organizations. Besides, we know that macro-institutional context in Turkey is changing and strategy is also related to the environment. On the other hand, we have limited knowledge about up-to-date profile of Turkish corporations in terms of strategic management. So, I designed a research with regard to this gap, with an assumption that we can obtain useful insights from top-level managers as pragmatic actors of firm behavior.



I compiled and analyzed 73 interview scripts (more than 156,000 words) of top-level managers in Turkey that were published in Harvard Business Review's local edition between October 2012 (the first issue) and April 2020 (excluding COVID-19 pandemic era). I assumed the resource as editorially nonpartisan. The represented 63 firms exemplified 14 different sectors. Particularly, I looked into 52 key words related to strategic management such as vision, growth, positioning, diversification, focus, alliance, culture, state, and so on.

At the end, 509 expressions that include strategic management terms were identified and coded. The expressions were summarized and labeled under 8 themes. The distribution of these themes throughout the scripts is presented in Table 1.

Table 1
The Emphasis on the Strategic Management Themes

Theme	Frequency	Share (%)
Positioning	92	18,1
Staff	83	16,3
Structure & System	76	14,9
Innovation & Technology	57	11,2
State & Markets	56	11,0
Alliances	54	10,6
Leadership	46	9,0
Growth	45	8,9
Total	509	100

According to the findings, the appearance of each of the eight strategic management themes varies between 9% and 18% among all coded expressions.

In conclusion, I understand that the top-level managers' strategic management rhetoric in Turkey in the last decade is diverse in terms of themes and the emphasis on these themes is somehow balanced. Besides, the volume of expressions related to the State & Markets theme is middling. In management literature, these themes are basic strategy elements indeed. However, it's meaningful to find that so widely in the statements of top-level managers in Turkey. My interpretation is that the country's economy is going through *late-marketization*, so the business system is becoming more complex to explain. Obviously, the data at hand are workable for further elaboration.



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Sorumlu yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Katkı oranı bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.



Geliş Tarihi/Received: 25.01.2022

Kabul Tarihi/Accepted: 01.03.2022

Yayın Tarihi/Published: 31.03.2022

Araştırma Makalesi/Research Article

Doi: 10.54993/syad.1062819

KONTEYNER TAŞIMACILIK İTTİFAKLARI

STRATEGIC ALLIANCES IN LINER SHIPPING

Dr. Öğr. Üyesi Murat ATALAY

Akdeniz Üniversitesi

ORCID id: 0000-0001-6408-3122, muratatalay07@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Duygu AYDIN ÜNAL

Akdeniz Üniversitesi

ORCID id: 0000-0001-7566-0933, duyguaydin@akdeniz.edu.tr

ÖZ

Stratejik ittifaklar firmaların mal, hizmet ve teknolojilerinin değiş tokuş, paylaşım ve birlikte geliştirme amacıyla yapmış oldukları gönüllüğe dayalı anlaşmalardır. Konteyner taşımacılık ittifaklarının faaliyetleri, son on yılda yoğun bir şekilde artmış ve küreselleşmeden kaynaklanan yeni bir ihtiyacı karşılamıştır. Konteyner taşıyıcıların stratejik ittifak kurma amaçlarından en önemlileri; özellikle daha büyük gemileri kullanarak ve birim bazda maliyeti düşürerek ölçek ekonomisinden yararlanma, operasyonel sinerji elde etme, yatay ve dikey bağlamda pazarı kontrol etme, yeni pazarlara girme, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktır. Stratejik ittifakların geliştirilmesi, bu endüstrisi için çok önemlidir. Bu doğrultuda, çalışmada, konteyner taşımacılık ittifaklarıyla ilgili yayınlanmış olan mevcut makaleler sistematik literatür taraması yöntemiyle incelenmiştir. Analiz kapsamında toplam 56 makale incelenmiştir. Bu makaleler 2005 ile 2022 yılları arasında yayınlanmıştır. Özellikle 2016 yılından itibaren yayın ve atıf sayısında önemli bir artış görülmekte olup, bunun nedeni olarak güncel 3 ittifak olan: 2M Alliance, Ocean Alliance, The Alliance'ın 2017 yılından itibaren birbirleriyle rekabete başlayarak sektöre hakim olması gösterilebilir. İncelenen makalelerin çoğunun Çin, Tayvan ve Singapur'daki yazarlar tarafından kaleme alınmış olduğu görülmektedir. Öte yandan en çok kullanılan teorinin oyun teorisi olduğu ortaya çıkan bir diğer bulgudur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik ittifaklar, konteyner taşımacılık ittifakları, konteyner taşımacılık birlikleri, konteyner taşımacılık sektörü, sistematik literatür taraması.

ABSTRACT

Strategic alliances are voluntary agreements made by the companies for the exchange, sharing and co-development of goods, services, and technologies. The activities of liner shipping alliances have increased intensively in the last decade and have met a new need arising from globalization. The most important objectives of container carriers in establishing strategic alliances are; benefiting from economies of scale, obtaining operational synergies, controlling the market in horizontal and vertical contexts, entering new markets, meeting customer needs, especially by using larger ships and reducing unit cost. In line with literature, we examined the existing articles published on container shipping alliances with the method of systematic literature review. We analyzed a total of 56 articles within the scope of the analysis. These articles were published between 2005 and 2022. There has been a significant increase in the number of publications and citations, especially since 2016. This can be attributed to the fact that the current 3 alliances: 2M Alliance, Ocean Alliance, and The Alliance, have started to compete with each other and dominate the sector since 2017. Most of the reviewed articles appear to have been penned by authors in China, Taiwan, and Singapore. On the other hand, another finding is that the most used theory is game theory.

Keywords: Strategic alliances, liner shipping alliances, liner shipping conferences, liner shipping sector, systematic literature review.



1. Giriş

Dünya ticaret hacminin yaklaşık %80'lik bölümü deniz ticareti ile yapılmaktadır. Deniz ticareti içerisinde ise konteyner taşımacılık sektörü 1990'lu yıllarda 30 milyon TEU'luk bir kapasiteden 2020 yılında 149 milyon (UNCTAD, 2021) kapasiteye kadar büyümüş olan en dinamik piyasa konumundadır. Özellikle 1950'li yıllarda deniz yolu taşımacılığında ilk konteynerlerin kullanılmaya başlanmasıyla birlikte, bu taşımacılık türü çok hızlı bir şekilde küresel ölçekte yaygınlaşarak dünyadaki en önemli taşımacılık türlerinden biri haline gelmiştir. Düşük maliyetli olması ve yüksek verimlilik sağlaması gibi özellikleri nedeniyle günümüzde endüstriyel ürünlerin %70'inden fazlası konteyner taşımacılığı yoluyla yapılmaktadır (Liu vd., 2021).

Konteyner taşımacılık ya da diğer adıyla -liner taşımacılık- sürekli, düzenli, tarifeye dayalı ve önceden ilan edilmiş belirli ticari rotalar arasında hizmet sunan bir taşıma şeklidir. Hangi geminin hangi limana ne zaman uğrayacağı önceden hazırlanmış olan sefer programlarıyla belirlenmiştir. Konteyner taşıyıcıları bu işi bireysel kurum olarak veya stratejik ittifaklar yoluyla yürütmektedirler (Plum vd., 2014; Tang & Sun, 2018; Cariou & Guillotreau, 2021). Stratejik ittifaklar firmalar arasında işbirliği şeklinde kurulan ve ittifak ortaklarına, firmanın bireysel çabasıyla karşılaştırıldığında, sinerjinin de etkisiyle daha fazla yarar sağlayan oluşumlardır. Günümüzde küresel ticaret hacminin giderek artması, ticaret bariyerlerinin azalması ve bunun yanında konteyner taşımacılık sektörünün daha küresel, volatil ve karmaşık hale gelmesiyle birlikte konteyner taşımacılığında stratejik ittifakların kurulması yaygın hale gelmiştir (Rau & Spinler, 2017).

Stratejik ittifak kurmak, ittifaka gönüllü olarak katılan firmaların sadece firma içine odaklanarak elde edemeyecekleri yüksek karlılık sunarken, bunun yanında maliyetlerin düşük olmasına, teslim sürelerinin kısalmasına, varlıklarını daha verimli kullanmalarına ve sunmuş oldukları hizmetin kalitesinin artmasına olanak sunar. Konteyner taşıyıcılar açısından özellikle bir gemiye sahip olmak milyonlarca dolarlık çok büyük bir sabit sermaye yatırımı gerektirdiğinden, geminin bir gün bile boş kalma maliyeti on binlerce doları bulabilmektedir. Yüksek sabit maliyetlerin yanında geminin boş ya da dolu olmasına bakılmaksızın önceden belirlenmiş rotalara seferler düzenlendiğinden ötürü idari maliyetler de oldukça yüksektir (Agarwal & Ergun, 2014). Bunların yanında arz ve talepteki dengesizlikler, sektördeki şiddetli fiyat rekabeti, sektöre yeni oyuncuların girmesi, yakıt fiyatlarındaki dalgalanmalar, yasal alanda sık yapılan değişiklikler gibi nedenler konteyner taşımacılık sektörünün yeniden yapılanmaya gitmesine yol açmış ve bu alanda stratejik ittifakların kurulmasına ve yaygınlaşmasına neden olmuştur (Huang, 2016; Qui vd., 2018).

Konteyner taşımacılık sektörü açısından stratejik ittifakların rolünü tanımlamayı ve önemini anlamayı amaçlayan çalışmada, bu doğrultuda sistematik literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Bu konuyla ilgili gerek uluslararası gerek ulusal literatürde kısıtlı sayıda çalışma olması çalışmanın önemini artırmaktadır. Çalışmada öncelikle kavramsal çerçeve başlığı altında stratejik ittifaklar, kurulma nedenleri ve konteyner taşımacılık alanındaki stratejik ittifaklar açıklanmıştır. Yöntem bölümünde sistematik literatür taramasının içeriğine ve bulgulara yer verilmiş ve sonuç bölümünde ise alanın genel manzarası ortaya konulmuştur.



2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Stratejik İttifaklar

İttifaklar işletmelerin, verimlilik artışı, yeni pazarlara girme, inovasyon yapma gibi konulardan kaynaklanabilecek risklerin azaltılması amacıyla eyleme geçmelerinde yardımcı olur. İttifak; en az iki bağımsız organizasyonun kendi başlarına başaramayacakları belli bir rekabet üstünlüğünü yakalamak amacıyla yaptıkları iş birliği olarak tanımlanabilir (de Man, 2013). Stratejik ittifakların ortaya çıkması için üç temel özelliğin bulunması gereklidir. Bunlar (Rangan & Yoshino, 1996):

- Üzerinde anlaşmaya varılan bir dizi amaç için birleşen iki veya daha fazla firma, (ittifakın kurulmasından sonra bağımsız kalırlar).
- Ortakların, ittifakla ilişkili belirlenmiş görevlerin performansı ve bundan elde edilen faydalar üzerindeki kontrolü paylaşması.
- Ortakların, ittifaka sürekli olarak katkıda bulunmasıdır.

Stratejik bir ittifak, değer zincirinin bir veya daha fazla bölümünü kapsayabilir ve tipik olarak ilişkide eşitliğin yokluğuna veya varlığına dayanan çeşitli organizasyonel konfigürasyonlara sahip olabilir (örneğin, ortak girişimlerin, bir tür öz sermayeye dayalı ittifakı temsil etmesi gibi). Farklı özelliklere sahip bu ittifakların nasıl ortaklık kurabileceği ittifak evrimiyle ilgili bazı faktörlere bağlı olduğu belirtilmiştir. İlk aşamada, bir ittifak başlatmaya karar veren firmanın ortak seçtiği oluşum aşaması, ardından bir firma ve ortağının ittifakı denetlemek için uygun bir yönetim sistemi kurduğu tasarım aşaması gelir. Daha sonra ise oluşum sonrası aşaması gelmektedir ki burada firma değeri görebilmek için uzun süreli yönetim becerisi geliştirmelidir (Kale & Singh, 2009). Bu birlikteliğin amacı her iki organizasyon için de tek başlarına başarmakta zorlanacakları konularda destek olarak başarıyı elde etmektir. Eğer bir organizasyon stratejik ittifak oluşturmanın ilk aşamasında ise kuracağı işbirliği için olası ortaklar arasındaki eşleşmeyi, her iki taraf için görünen faydaların ne olduğu, birbirlerini nasıl tamamlayabilecekleri, firmalar arasında nasıl öğrenme gerçekleşebileceği gibi çeşitli boyutlarda değerlendirmekle ilgilenir. İlerleyen aşamalarda ise daha detaylı bir açıdan olası işbirliği değerlendirilir. Bu aşamalarda, her iki tarafın da kimi rakip olarak gördükleri, bu ittifakın sürdürülebilir rekabet avantajının neler olabileceği gibi sorulara cevap aranır (Lorange, Ross & Bronn, 1992).

2.2. Stratejik İttifakların Kurulma Sebepleri

Firmalar çeşitli sebeplerle stratejik ittifaklar kurarlar. Kogut (1991) bu ittifaklarının bir amacının firmanın çeşitli risklerden kaçınarak uygun ortamlarda genişleme fırsatı yaratması ve pazar gücünü artırması olarak ifade eder. Hitt vd. (2000) ittifakların yönetsel ve teknolojik yeteneklerin aktarımı için en iyi yol olmalarının yanı sıra, önemli ve yeni yeteneklerin kazanılmasında da bir aracı olarak görür. Belirsizlik ortamında deneyimin önemli bir unsur olması ve ittifakların deneyim paylaşımını sağlaması, firmalara kritik fırsatlar sunmaktadır. Verimlilik ve yenilik ittifakların birbirlerine sundukları tamamlayıcı unsurlardır (Gulati, Lavie & Singh., 2009). Potansiyel ortaklar aynı zamanda müzakereler sırasında, prosedürel, kişilerarası ve bilgisel açılardan ne ölçüde adil davrandığını değerlendirme fırsatı da sunarlar. Adaletin, ittifak sözleşmeleri için önemli bir unsur olduğu ve bu bakış açısını tarafların birbirine öğretmesi ittifakların hem sebep hem sonuçlarına örnektir (Arino & Ring, 2010). Öte yandan bir firma sosyal statüsü için ittifak kurarak asimetrik bir yapıda olmaktan



kurtulabilir. Bir ittifakta bulunan iki firma birbirlerinin statülerinden de faydalanmış olurlar (Lin, Yang & Arya, 2009). Yetenekler ve yetkinlikler, firmaların kendinde bulunmayan değerli kurumsal kaynaklara sahip ortaklar araması için önemli diğer bir motivasyondur (Rothaermel & Boeker, 2008). Ayrıca firmalar ittifaklar oluşturarak genellikle eş zamanlı stratejik hedeflere sahip olacaklar ve yoğun rekabet ortamında önemli bir hız faydası sağlamış olacaklardır. Firmaların bir kısmı daha hızlı strateji uygulamalarına fırsat verdiği için ittifaklarda yer almayı seçer (Hitt, Franklin & Zhu, 2006).

Firmaların stratejik ittifaklar kurmalarının ardında yatan belli başlı sebepler, literatürde teorik açılardan ele alınarak çeşitli teoriler etrafında toplanmıştır. Burada yer alan çalışmalar çoğunlukla strateji literatüründen beslenmektedir. İlk olarak piyasa (pazar) temelli bakış açısından konunun nasıl açıklandığı üzerinde durulacaktır. Piyasa temelli görüşe göre firmaların karlı bir şekilde rekabet edebilmek için piyasada veya endüstride kendilerini nasıl konumladıkları incelenir.

Piyasa temelli görüş, firmaya dışarıdan bir bakış açısı kazandırmakta olup, firmanın karlı bir şekilde rekabet edebilmek için piyasada veya endüstride kendilerini nasıl konumlandıkları ile ilgilidir (Tarba vd., 2017). Piyasa temelli görüşe göre, firma için değerli kaynakları rekabetçi ortamda saklıdır. Buna göre bir firmanın pazar gücü kaynakları, onun görece performansını açıklar. Literatürde piyasa gücünün birçok yönü tartışılabilir da pazar gücünün üç kaynağı sıklıkla vurgulanır: tekel, giriş engelleri ve pazarlık gücü. Bir firma tekel varlığı veya güçlü bir pazar pozisyonu ile yer aldığı bir pazar ortamındaysa, beklenen performansı daha yüksek olacaktır (Makhija, 2003). Diğer yandan piyasa temelli görüş, firmaların, müşteriler üzerindeki tekel gücünü ve tedarikçiler üzerindeki pazarlık gücünü artırmak için giriş engelleri oluşturarak uzun vadeli karlılığı nasıl etkilediklerini açıklar. Yeni endüstri girişlerini engelleyebilecek olan bu unsurlar, şunlar geliştirilerek oluşturulur: daha büyük ölçek ekonomileri; daha iyi ürün pazarı farklılaşması; daha yüksek sermaye kaynağı gereksinimleri; düşük maliyet avantajları; daha karmaşık özel bilgi; dağıtım kanallarına daha özel erişim; ve belirli standartları karşılamayan rakiplere karşı ayrımcılık yapan hükümet politikası için lobi yapmak (Tarba vd., 2017). Tedarikçilere ve müşterilere kıyasla sektör içinde daha yüksek pazarlık gücü, sektörde daha az alternatife sahip olduğunu vurguladığı için, firmanın daha yüksek beklenen performansla ilişkilendirileceğini de göstermektedir. Endüstrilerin yapısal özelliklerinin çok yavaş değişmesi, firmaların piyasa gücünün hızla değer kaybetmediğini düşündürmektedir. Bu nedenle yüksek pazar gücü yüksek firma değeri anlamına gelmektedir (Makhija, 2003).

Stratejik ittifaklara diğer bir teorik açıklama ise kaynak temelli yaklaşımdır. Kaynak temelli yaklaşımı temel varsayımlarından biri, üretimin altında yatan kaynakların ve yeteneklerin firmalar arasında heterojen olmasıdır. Heterojenlik, farklı yeteneklere sahip firmaların pazarda rekabet edebileceklerini ve en azından başa baş durumda olabileceklerini ifade eder (Peteraf, 1993). Firma kaynaklarının rekabet edebilir olması için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Dört önemli temel özellik, kaynakların rekabetçi üstünlük taşıdığına göstergesidir. Bunlar: firma için olası tehditleri ortadan kaldırabilmesi ve fırsatlar barındırması, değerli bir özelliği bulunması, rakiplerde olmayan az bulunur özellikleri olması, taklit edilemez olması ve son olarak bu kaynağın ikamelerinin bulunmamasıdır (Barney, 1991). Porter (2003) firmalar içindeki yapı ve organizasyonun önemini vurguladığı ünlü değer zinciri kavramında, firmayı birincil veya hat faaliyetleri ve ikincil veya destek



faaliyetleri olarak ikiye ayırır. Porter şunu iddia eder; firmanın bu faaliyetler arasındaki bağlantıyı etkin bir şekilde yönetebilmesi, firmanın müşterilerden elde edeceği kar marjlarını olumlu yönde etkileyen bir rekabet avantajı sağlar. Stratejik ittifak yoluyla elde edilen kaynakların birleşmesi, firmalar için önemli bir avantaj sağlayacaktır (Tarba vd., 2017).

İşlem maliyeti yaklaşımı, stratejik ittifaklara yönelik bir yaklaşım olarak sunulan diğer bir bakış açısıdır. Bu yaklaşım verimliliğe odaklanarak, işlemi temel analiz birimi şeklinde ele alır ve firmaları, işlem maliyetlerinden tasarruf etme kapasiteleri açısından değerlendirir (Williamson, 1981). Bu yaklaşımda bahsedilen işlem maliyetleri; pazarlık maliyetleri, sözleşmelerin düzenlenmesi, gerekli lojistiğin yönetilmesi ve alacak hesaplarının izlenmesi gibi piyasalar arasında işlemlerin düzenlenmesi, yönetilmesi ve izlenmesi sırasında katlanılan maliyetlerdir (Child & Faulkner, 1998). Üretim maliyetleri, operasyonların ölçeği, öğrenme veya özel bilgi nedeniyle firmalar arasında farklılık gösterebilir. Stratejik ittifaklar ise bu farklılıkları ve belirsizlikleri çözmektedir (Kogut, 1988).

Stratejik ittifaklar konusunda önemli bir başka konu da başarıdır. Başarı yakalamak stratejik işbirlikleri için birincil önceliktir. İttifakların başarıya ulaşması için firmaların öncelikle birbirini tamamlayan yeteneklerini görmeleri ve vurgulamaları gerekmektedir. Dolayısıyla ittifak ortağını seçmeden önce, sonucun başarıya ulaşması için, bu kriter göz önünde bulundurulmalıdır (Hitt vd., 2006). İttifakları başarıya ulaştıracak bir diğer unsur ise itibardır. Olumlu firma itibarı hem sonucun başarılı olması hem de bu işbirliğinin devam etmesi olasılığını artırmaktadır. İttifakı kuran firmalar arasında karşılıklı anlayış ve uyum için firmalarının birbirine belli bir oranda benzemesi gerektiğini de unutmamak gerekir (Saxton, 1997).

Firmanın daha önce kurduğu işbirlikleri, yeni kuracağı ittifakın başarısını etkilemektedir. Ortakların seçimi, firma için gelecekteki ittifak seçimlerine rehberlik etmenin yanı sıra, gelecekteki ittifakların firmalara ne ölçüde önemli kazanımlar sağlayabileceğini de etkiler (Gulati vd., 2009). İttifak başarısında diğer önemli bir husus ise ittifak ilişkisini yönetmekte gizlidir. Ortakların farklılıkları ve benzerlikleri arasındaki dengeyi koruyarak bir ittifakı yönetmek, o anlaşmanın özgünlüğünü ve başarısını korumak adına oldukça önemlidir (Rothaermel & Boeker, 2008). Kale, Dyer & Singh (2002) çalışmalarında ittifakların başarılı olabilmesi için firmanın özel olarak ittifaka yaptığı yatırımın hem firmanın ittifak deneyimine hem de genel olarak ittifak başarısına kritik katkı sağladığı sonucuna ulaşımlardır. İttifakta yer alan firmalar, sonucun başarılı olabilmesi için bu işbirliği sürecini titizlikle ele almalı ve değinilen hususların üzerinde durarak başarıyı garantileme çabasında olmalıdır.

2.3. Konteyner Taşımacılık İttifakları

1990'lı yıllardan itibaren konteyner taşımacılık sektöründe görülen en önemli gelişme, bu alanda kurulan stratejik ittifaklar olmuştur (Slack vd., 2002; Huang, 2016). Konteyner taşımacılık sektörü belirli iş hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla işbirliği davranışını gösteren ilk sektörlerden biri olmuştur. Konteyner taşımacılık sektöründe işbirliği kavramı yeni bir kavram değildir. Konteynerizasyonun ilk günlerinden itibaren özellikle fiyat belirleme maksadıyla bu alanda işbirlikleri görülmeye başlanmıştır. 1960'lı yılların ortalarında geleneksel deniz taşımacılığından, konteyner taşımacılığına olan geçiş sırasında, taşıyıcıların maliyetleri yeni filo ve ekipman yatırımları yapma gereklilikleri nedeniyle oldukça artmıştır. Bu aşamada yapılan işbirliği anlaşmaları, konteyner taşıyıcılarının yüksek



maliyetinin, sermaye harcamalarının ve riskinin ortaklarca paylaşılmasını ve ölçek ekonomisini kullanmalarını sağlamıştır. Ayrıca taşımacılık hizmetlerinin tutarlı bir sıklıkta sürdürülmesine yardımcı olmuştur (Midoro & Pitto, 2000).

Bu sektörde faaliyet gösteren örgütler genellikle iki farklı şekilde örgütlenmektedir. Bunlar konteyner taşımacılık birlikleri ve konteyner taşımacılık ittifaklarıdır. Konteyner taşımacılık birlikleri kökeni 1870'li yıllara dayanan ve işbirlikçi davranışın ilk olarak görüldüğü yapılardır. Bu yapıların esas amacı kapasiteyi belirli bir düzeyde sınırlandırarak yoğun rekabetin önünü kesmek ve fiyat üzerinde söz sahibi olmaktır (Panayides & Wiedmer, 2011). İlk konteyner birliği İngiltere ve Hindistan arasındaki rotada kurulmuştur (Agarwal & Ergun, 2014). Modern konteyner birlikleri Kıta Avrupa'sına olan rotalarda ortaya çıkmış, 1996 yılında zirve yapmış ve 2008 yılında FEFC (-Far East Freight Conference- Uzak Doğu Taşımacılık Birliği)'nin feshedilmesinin ardından sonlanmıştır (Hirata, 2017). Yaklaşık yüz yılı aşkın bir süre faaliyet gösteren konteyner birliklerinin ortadan kalkmasındaki en büyük etkenlerden biri de ABD'de 1990'lı yıllarda ve Avrupa'da 2008 yılında konteyner birliklerine uygulanan anti-tröst yasalarına olan muafiyetin ortadan kalkması olmuştur (Cariou & Guillotreau, 2021). Bu gelişmeler Tablo 1'de özetlenmektedir.

Konteyner taşımacılık sektöründe ortaya çıkan ilk işbirlikleri, işbirliğinin derecesine bağlı olarak değişen, gevşek operasyonel anlaşmalar şeklinde de olmuştur. Bu anlaşmalar genel olarak beş başlık altında gruplanabilir. Bunlar, hacim satın alma, hacim takas etme, maliyet havuzu oluşturma, gelir havuzu oluşturma, pazarlama havuzu oluşturmadır (Packard, 1989). Fakat 1990'lı yıllardan itibaren küresel ticaret hacminin giderek artması ve konteyner taşıyıcılarının kar oranlarının gerilemesiyle birlikte gevşek operasyonel anlaşmalar yetersiz hale gelmiş ve sektörde yeni bir yapılanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Konteyner birliklerinin ortadan kalkmasının ardından alanda küresel stratejik ittifaklar ortaya çıkmaya başlamıştır (Midoro & Pitto, 2000; Song & Panayides, 2002; Panayides & Wiedmer, 2011). Böylece stratejik ittifaklar konteyner taşımacılık sektörünün gündemine girmeye başlamıştır (Midoro & Pitto, 2000). Konteyner taşımacılık ittifaklarıyla, konteyner taşımacılık birliklerinin en önemli farkı; konteyner taşımacılık birliklerinin fiyat belirleme konusuna odaklanması; bunun yanında konteyner taşımacılık ittifaklarının ise taşımacılık hizmetlerinde yapılan işbirliği ve koordinasyona odaklanmalarıdır (Panayides & Wiedmer, 2011; Chiu & Wang, 2019).

Konteyner taşımacılık ittifaklarındaki üye sayısı oldukça azdır. İttifak üyeleri, kendi üyelerine ait gemilerin hizmet verdiği global rotaların (Trans-Pasifik, Trans-Atlantik, Asya – Avrupa) belirlenmesi konusunda anlaşılır. Bunun yanında varlıkların sahipliği ve kar dağıtım konularında herhangi bir eş-sahiplikten söz edilemez. Hatta pazarlama ve satış faaliyetleri dahi ittifakın her bir ittifak üyesi tarafından bağımsız bir şekilde yürütülür (Panayides & Wiedmer, 2011; Buer & Haas, 2018). Taşımacılık operasyonlarında dikey entegrasyonun yanında esas faaliyetler filo, hat ve rotaların paylaşılarak ortak kullanımı olmuştur (Lu vd. 2006). Konteyner taşımacılık sektöründe küresel stratejik ittifakların ilk örneği Maersk ve Sea-Land'ın 1990'lı yıllarda kurmuş olduğu ittifaktır. Günümüzde deniz taşımacılığı alanındaki küresel stratejik ittifaklar oldukça önemli bir boyut kazanmışlardır. Sektörde önemli yeri olan güncel üç büyük ittifaktan (2M, Ocean Alliance, The Alliance) 2M ittifakı (2M Alliance - Maersk & Mediterranean Shipping Company) 2014 yılında kurulmuştur. 2M ittifakına bir tepki olarak 2017 yılında Okyanus ittifakı (Ocean Alliance -



CMA-CGM, Cosco, OOCL, Evergreen) kurulmuştur. Kurulmuş olan bu 2 ittifakla rekabet edebilmek amacıyla 2017 yılında The Alliance (Yangming, Hapag Lloyd, ONE) kurulmuştur. 2021 yılında en büyük 3 denizyolu ittifakında yer alan firmaların toplam kapasitesi, küresel konteyner taşımacılık sektörünün neredeyse %90'na ulaşmış duruma gelmiştir (Cariou & Guillotreau, 2021; Alphaliner, 2022). Özellikle en büyük üç ittifakın (2M Alliance, Ocean Alliance ve The Alliance) son yıllarda dünyanın en büyük ticari rotalarındaki toplam pazar payları dikkat çekici seviyelere ulaşmıştır. Bu ittifakların Trans-Pasifik ticari rotasında %86,7, Transatlantik ticari rotasında %91,5 ve Asya-Avrupa ticaret rotası üzerinde pazar payı %98,8 düzeyindedir (UNCTAD, 2019). Dolayısıyla stratejik ittifaklar konteyner taşımacılığı sektörü için vazgeçilmez bir duruma gelmiştir.

Tablo 1

Konteyner Taşımacılık Birlikleri ve Konteyner Taşımacılık İttifaklarının Kronolojik Olarak Gösterilmesi

Yıl	Gelişme
1879	Far East Conference -Uzak Doğu Birliği- (Sonradan Uzakdoğu Taşımacılık Birliği olarak ismi değişmiştir) kurulmuştur.
1974	UNCTAD (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı)'ın Konteyner Taşımacılık Birliklerinin nasıl kurulması ve işlemesi gerektiğini bildiren sözleşme yürürlüğe girmiştir
1990'lar	Maersk ve Sea-Land konteyner taşıyıcı firmaları, Atlas ve Pasifik okyanuslarında gemi paylaşım sistemine geçerek, konteyner taşımacılık ittifak sistemini başlatmışlardır.
1994	Global Alliance -Küresel İttifak- kurulmuştur (<i>APL -American President Lines, MOL -Mitsui Osaka Lines-, OOCL -Orient Overseas Container Line-, Nedlloyd</i>)
1995	Grand Alliance -Büyük İttifak- kurulmuştur (<i>Hapag Lloyd, NYK -Nippon Yusen Kabushiki, NOL -Neptune Orient Lines, P&O - Peninsular and Oriental Company</i>)
1998	New World Alliance -Yeni Dünya İttifakı- kurulmuştur (<i>APL, MOL, Hyundai Merchant Marine</i>)
2000	CKYH Alliance -CKYH İttifakı- kurulmuştur (<i>Cosco, K-Line, Yangming, Hanjin</i>)
2008	Far East Freight Conference - Uzak Doğu Taşımacılık Birliği- feshedilmiştir.
2011	G6 Alliance -G6 İttifakı- kurulmuştur (APL, MOL, Hyundai, Hapag Lloyd, NYK, OOCL)
2014	2M Alliance -2M İttifakı- kurulmuştur (Maersk, MSC -Mediterranean Shipping Company)
2014	O3 Alliance -O3 İttifakı- kurulmuştur (CSG, CMA-CGM, UASC)
2014	CKYHE Alliance -CKYHE İttifakı- kurulmuştur.
2017	O3 Alliance -O3 İttifakı- ismi Ocean Alliance -Okyanus İttifakı- olarak değiştirilmiştir (<i>CMA-CGM, Cosco, OOCL, Evergreen</i>)
2017	The Alliance -İttifak- kurulmuştur (<i>Yangming, Hapag Lloyd, ONE</i>)
2020	2M Alliance -2M ittifakı-, The Alliance -İttifak- ve Ocean Alliance -Okyanus İttifakı- sektöre yön veren güncel küresel stratejik ittifaklardır.

Kaynak: Hirata, 2017;Ghorbani vd., 2019; Cariou & Guillotreau, 2021'den derlenmiştir.

2.4. Konteyner Taşıyıcıların Stratejik İttifak Kurma Amaçları

Konteyner taşımacılığı sektöründe, firmalar hızla değişen ticari ve ekonomik ortamda rekabetçi kalabilmek ve hizmet ağını geliştirmek için işbirliği yapmaktadır (Qui vd., 2018). Konteyner taşıyıcıların stratejik ittifak kurma amaçlarından en önemlileri, özellikle daha büyük gemileri kullanarak ve birim bazda maliyeti düşürerek ölçek ekonomisinden yararlanmak, operasyonel sinerji elde etmek, yatay ve dikey bağlamda pazarı kontrol etmek (Cariou & Guillotreau, 2021) ve hizmet verdiği coğrafi pazar yapısını genişletmektir (Ducruet & Notteboom, 2012). Glaister ve Buckley'e (1996) göre konteyner taşıyıcılarının stratejik ittifak kurma nedenleri arasında risk paylaşımı, ölçek ekonomisinden yararlanma, teknoloji transferi yapma, rekabete yön verme, uluslararası ölçekte büyüme politikası uygulama yer almaktadır.



Agarwal & Ergun'a (2014)'a göre konteyner taşıyıcılarının stratejik ittifak kurmalarının 4 temel nedeni vardır. Bunlardan ilki konteyner taşımacılık sektörü çok yüksek miktarda sabit sermaye yatırımı gerektirdiğinden ve taşıyıcıların sunmuş oldukları hizmette farklılaşma az olduğundan, taşıyıcılar sermaye maliyetlerini paylaşmak ve düşürmek amacıyla stratejik ittifak kurmaktadır. İkinci neden, bu alanda ölçek ekonomisinden yararlanmak amacıyla büyük ölçekli gemilerin giderek yaygın olarak kullanılmasıdır. Fakat büyük ölçekli gemilerin kapasiteleri, gemi limandan ayrılıp başka bir limana yanaşmaya kadar atıl bir durumdadır. İttifaklar çoklu taşıyıcıların toplam talebi anlamına geldiğinden, bireysel firma açısından büyük gemilerin kapasite ve hacimlerini efektif olarak kullanma, ölçek ekonomisinden yararlanma imkânı sunarlar. Üçüncü temel neden taşıyıcıların uğramış oldukları limanlardaki frekans sayılarının yeterliliğini sağlamaktır. Frekans sayısı arttıkça firmanın pazar payı da artmaktadır. Taşıyıcıların rotalarında bulunan her bir limana haftada en az bir kere uğramaları gerekmektedir. Bu durum taşıyıcılara büyük bir maliyet yükü ve birçok gemiye sahip olma yükümlülüğü getirmektedir. Bununla başa çıkmak ve gemiyi diğer taşıyıcılarla paylaşarak limanlara haftada en az bir kez ittifak olarak uğrayarak frekans sayısını artırmak firmalara büyük avantajlar sağlamaktadır. Konteyner taşıyıcılarının stratejik ittifak kurma amaçları özet olarak Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2

Konteyner Taşıyıcılarının Stratejik İttifak Kurma Amaçları

Amaçlar	Detaylar
Finansal	Kar maksimizasyonu, yatırım sermayesi paylaşımı, finansal risklerin azalması
Ekonomik	Maliyetlerin düşürülmesi, ölçek ekonomisinden yararlanma, slotları artırma
Stratejik	Uluslararası arenada yeni pazarlara girme, coğrafi etkinin genişlemesi
Pazarlama	Müşteri ihtiyaçlarını karşılama, sefer sayılarında artış, rota ve destinasyonlardaki çeşitliliğin artması
Operasyonel	Sunulan hizmetlerin frekanslarında artış, gemi planlama ve küresel operasyonları etkin koordinasyonu

Kaynak: Song & Panayides, 2002; Lun vd., 2010; Panayides & Wiedmer, 2011; Chiu & Wang, 2019'dan derlenmiştir.

3. Yöntem

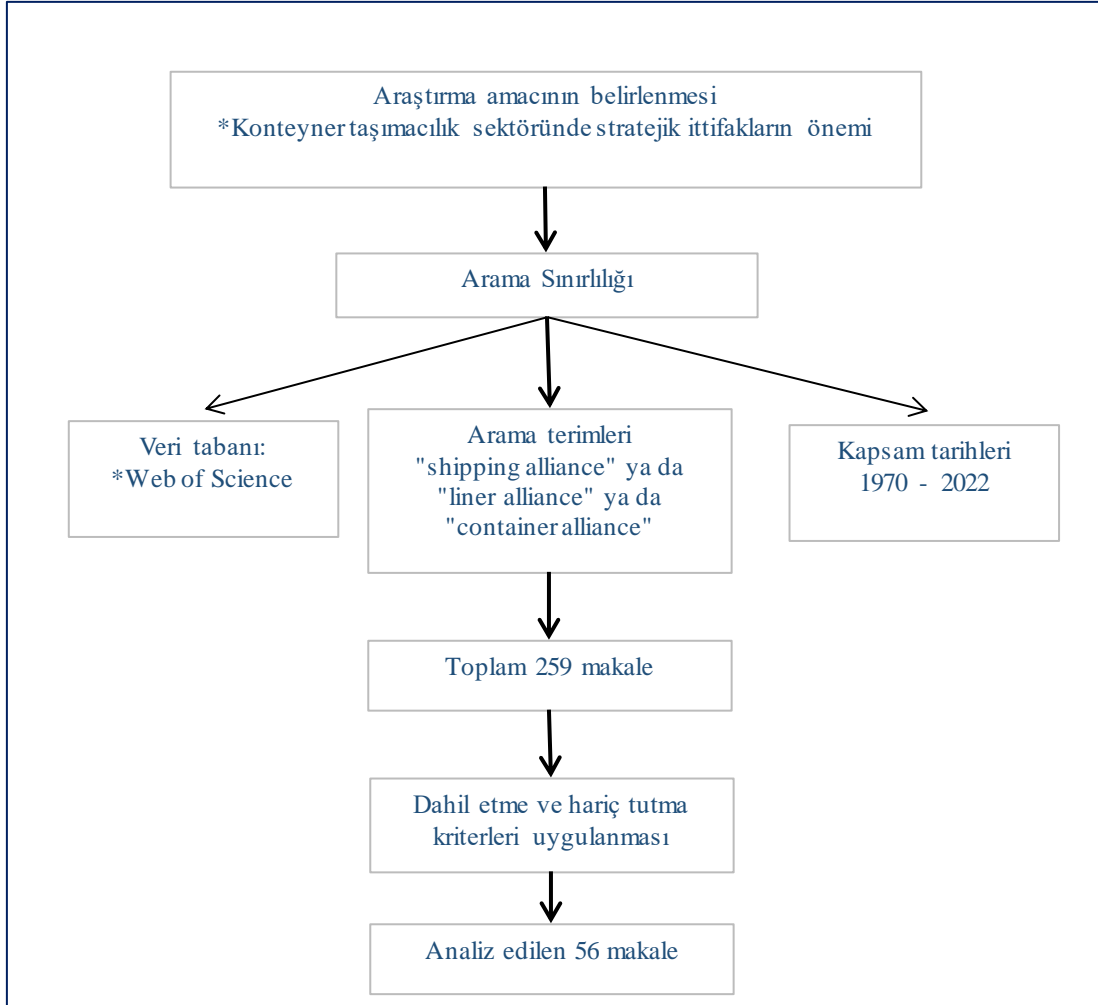
Çalışmanın amacıyla uyumlu bir şekilde, konteyner taşımacılık ittifaklarıyla ilgili yayınlanmış olan mevcut makaleler sistematik literatür taraması yöntemiyle incelenmiştir. Özellikle işletme ve yönetim alanlarında sık kullanılan sistematik literatür taramasının avantajı, araştırılan alan ve konuyla ilgili şeffaf ve açık bir şekilde özetlenmesine olanak vermesidir (Deng, 2012; Parris & Peachey, 2013; Tian vd., 2018). Literatür taraması ve analizi için kapsamlı, tekrarlanabilir bir süreç gerektiren tarama sistematik bir şekilde 02.01.2022 tarihinde yapılmıştır. Araştırma yöntemine başlanırken öncelikle Web of Science (Core Collection) veri tabanına girilerek, SCI, SCI-Expanded, SSCI, AHCI, ESCI indeksleri seçilerek yapılmıştır. Tarama, konu (topic) kısmına “shipping alliance” ya da “liner alliance” ya da “container alliance” anahtar kelimeleri yazılarak gerçekleştirilmiş olup, tüm yıllar içerisinde (WOS'da 1970 ve 2022 yılları arasında olanlar) ve sadece makaleleri ve derleme –review- makaleleri kapsayacak şekilde yapılmıştır. Bu tarama sonucunda toplam 259 makale elde edilmiştir. Ardından makale dili İngilizce olarak seçilince 24 makale analiz harici tutulmuştur. Elde edilen listede yer alan makaleler incelenerek, araştırmalarında stratejik ittifaklar konusuna çok kısıtlı yer veren ve konuyla ilgisiz olanlar çalışma dışında tutulmuştur. Son durumda analiz 56 makale üzerinden



yapılmıştır. Sistematik literatür taraması için izlenen araştırma protokolü Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1

Sistematik Literatür Taraması için Araştırma Protokolünün Gösterimi



Bu yöntem ile aşağıda sıralanan araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

Araştırma Sorusu-1: Taranan makalelerde konteyner taşımacılığı alanında yapılan stratejik ittifak çalışmalarının atıf oranları yıllar içinde nasıl değişmiştir?

Araştırma Sorusu-2: Bu alanda hangi araştırma konuları ve teoriler ele alınmıştır?

Araştırma Sorusu-3: Hangi ülkeden araştırmacılar bu alanda baskın olarak yayın yapmaktadır?

Araştırmacılar, sistematik literatür taraması için oluşturdukları excel dosyalarını ayrı ayrı doldurmuşlardır. Ardından farklı şekilde kodladıkları yerler tekrar gözden geçirilerek uzlaşmıştır. Nihai tablo üzerinden sonuçlar ortaya çıkmıştır.

3.1. Bulgular

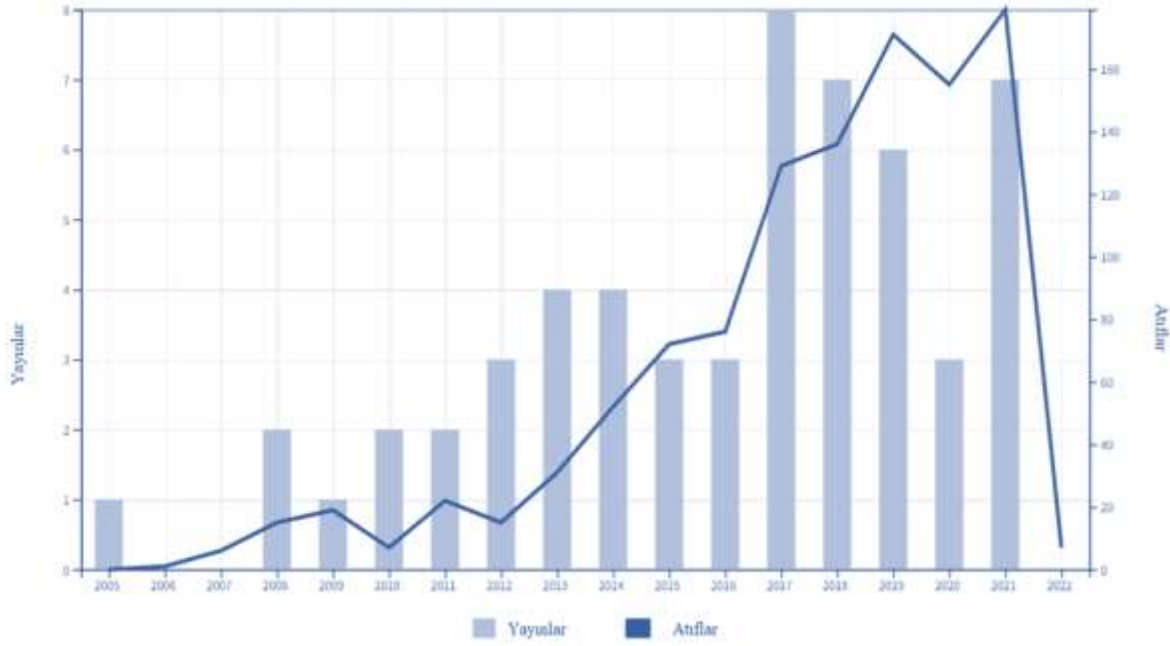
Araştırma kapsamında analiz edilen 56 makalenin yıllar içerisinde aldıkları atıf sayıları incelendiğinde 2016 yılından itibaren atıf sayılarında ciddi bir artış olduğu görülmüştür. Analiz kapsamındaki yayınlar 2016 yılında toplam 76 atıf almışken, 2021 yılında alınan atıf sayısı zirve yaparak 179'a ulaşmıştır. Makale başına ortalama atıf sayısı ise 19,5 olmuştur.



Meng vd. (2014)'nin konteyner gemi rotası ve tariflendirmesi konusunu stratejik düzeyde ele alan çalışması, aldığı 246 atıf ile en çok atıf alan çalışma olmuştur. Atıfların her yıl gözle görülür derecede artması bu konuya olan ilginin çoğalmasıyla açıklanabilir. Araştırma kapsamında incelenen ilk makale 2005 yılında yayınlanmış olup, bu yıldan 2022 yılına kadar yılda ortalama yayınlanan makale sayısı 3,29 olmuştur. Her ne kadar 2020 yılında yayınlanan makale sayısı 3 olsada, son 5 yıldır yayınlanan makale sayısında gözle görülür bir artış görülmektedir (Bkz. Şekil 2).

Şekil 2.

Yıllara Göre Makale ve Atıf Sayıları



Yayınlanmış olan makalelerin Web of Science'a göre genel araştırma alanlarını incelediğimizde 56 makalenin 29'su ulaştırma, 12'i işletme ve iktisat, 9'u operasyon yönetimi ve mühendislik, 6'sı oşinografi ile ilgilidir. Deniz yolu ittifaklarını inceleyen makalelerde kullanılan teoriler ve kavramlar ise Tablo 3'te gösterilmektedir. Bazı makalelerde birden fazla teori kullanıldığı dikkate alınarak, tüm teoriler analizde tabloda gösterilmektedir. Bu teori ve kavramlar arasında en sık kullanılmış olanlar oyun teorisi, yatay ve dikey bütünleşme, slot tahsisi, rekabet teorileri, kaynak tahsisi ve gemi paylaşımı olmuştur.



Tablo 3*Konteyner Taşımacılık İttifaklarını Konu Alan Makalelerde Kullanılan Teoriler ve Kavramlar*

Kavram	Sıklık	Kavram	Sıklık
Oyun teorisi	15	Oligopol teorisi	2
Yatay ve dikey bütünleşme	7	Eşleştirme teorisi	2
Slot tahsisi	5	Maliyet ve gelir paylaşımı	1
Rekabet teorileri	5	Bilgi paylaşım ağları	1
Kaynak tahsisi	4	Reel opsiyonlar	1
Gemi paylaşımı	3	Risk yönetimi	1
Ortak seçme teorisi	3	Anti - rekabetçilik	1
Maliyet dengeleme	3	Boş konteyner yeniden konumlandırma	1
Ağ konfigürasyonları ve tasarımı	3	Ortaklıklarda volatalite	1
Veri zarflama analizi	2	Sahiplik yapıları	1
Rotalama ve tarifelendirme	2	Kurumsal yönetim	1
İşbirliği teorileri	2	Envanter yönetimi	1
Liman seçimi	2	Farklılaşma stratejileri	1
İttifak performansı	2	Konteyner birlikleri	1

En çok yayın yapan yazarlar incelendiğinde ise analiz kapsamında toplam 3 makalesi olan Shenzen Üniversitesi, İşletme Okulu'nda görev yapan Jihong Chen (2013; 2017; 2021) başı çekmektedir. Yayınların çıktığı kurumlar incelendiğinde, en çok yayın çıkaran kurum 7 makale ile Shanghai Maritime University'dir. Daha sonra 5 yayın ile National Taiwan Ocean University, 4 yayın ile Dalian Maritime University ve 4 yayın ile Hong Kong Polytechnic University gelmektedir (Bkz. Tablo 4).

Makalelerin yayınlandığı dergiler analiz edildiğinde bu konuyla ilgili en çok yayın çıkan dergi, 5 makale ile International Journal of Shipping and Transportation Logistics'tir. Daha sonra 4 makale yayınlayan dergiler ise; Maritime Business Review, Maritime Economics Logistics ve Maritime Policy & Management'dır. Bunların ardından araştırma konusu hakkında 3 makale yayınlayan dergiler gelmektedir. Bunlar; Asian Journal of Shipping and Logistics, Transport Policy ve Transportation Research Part E Logistics and Transportation Review dergileridir (Bkz. Tablo 4). Makalelerin yazarlarının ülkeleri incelendiğinde ise ilk sırada toplam 21 yazar ile Çin, ikinci sırada 10 yazar ile Tayvan, üçüncü sırada 8 yazar ile Singapur yer almaktadır. Bu ülkelerin ardından ABD 5 yazar, Belçika 3 yazar, Almanya 3 yazar ve İtalya 3 yazar ile bu ülkeleri takip etmektedir.

Tablo 4*Diğer Bulgular*

Bulgular	Sıklık
En çok yayın yapan yazarlar	
Chen, Jihong	3
Baum, Joel AC	2
Chiu, Rong-Her	2
En çok yayın çıkaran kurumlar	
Shanghai Maritime University	7
National Taiwan Ocean University	5
Dalian Maritime University	4
En çok yayın çıkan dergiler	
International Journal of Shipping and Transportation Logistics	5
Maritime Business Review	4
Maritime Economics Logistics	4
Makale yazarlarının ülkeleri	
Çin	21
Tayvan	10
Singapur	8



Kullanılan araştırma yaklaşımı açısından taranan makaleler incelendiğinde 56 makalenin 54'ünün ampirik veriye dayandığı ve sadece 2 makalenin derleme çalışma olması dikkat çekici bir tespittir. Makalelerde kullanılan yöntem ele alındığında ise nicel yöntemlerin ağırlığı dikkat çekmektedir. Ampirik veriye dayanan makalelerden sadece 3 tanesinde nitel yöntemler kullanılmış olup, geriye kalan 51 makalede nicel yöntemler kullanılmıştır. Ampirik makalelerde kullanılan veri tipi dağılımına bakıldığında toplam 20 makale birincil tip veriye dayanırken, geriye kalan 34 makalede ise ikincil tip veriden yararlanıldığı söylenebilir. Araştırmaların gerek kuramsal, gerek yöntem bölümünde en fazla kullanılan teorinin oyun teorisi olduğunu söylemek mümkündür. Toplam 15 makalede bu teoriden faydalanılarak ilgili makalelerin yöntem bölümleri tasarlanmıştır. Oyun teorisini kullanan makalelerin çoğunluğu son yıllarda (2019-2021) yayınlanmış olan makalelerdir.

4. Sonuç

Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında konteyner taşımacılık sektöründe özellikle son 30 yıldır belirgin olarak görülen stratejik ittifakların bu sektörün yapısını kökten değiştirmeye başladığı söylenebilir. Konteyner taşıyıcılar açısından sürdürülebilirliği sağlayan ittifakların sektöre getirdikleri değişimlerden en önemli olanların başında tek biçimli olma özelliği gelmektedir. Kurulan bu ittifakların etkisiyle birlikte düzenlenen sefer sayıları ve verilen hizmetler birbirine çok benzer hale gelerek standartlaşmış; konteyner taşıyıcılarının hemen hemen hepsi filolarına daha büyük gemileri ittifak ortaklarıyla beraber kullanmak üzere eklemişlerdir. Stratejik ittifakların bu sektöre getirmiş olduğu bir başka değişim ise, konteyner taşıyıcılarının sunmuş oldukları hizmetlerde çeşitlenmeye gitmeleri olmuştur. Finansal, ekonomik, pazarlama, stratejik ve operasyonel nedenlerle kurulan stratejik ittifaklar, ortaklarıyla birlikte aynı kaynakları kullanan konteyner taşıyıcıların, yeni hizmet ve pazar alanlarına girmelerine, hat frekans sayılarını artırmalarına, ölçek ekonomisini kullanarak birim maliyetlerini düşürmelerine, finansal açıdan risklerini azaltmalarına, daha büyük ve maliyetli gemilere sahip olmalarına ve daha fazla sayıda limana uğrak yapmalarına neden olmuştur.

Araştırma bulguları incelendiğinde konteyner taşımacılık sektöründe kurulan stratejik ittifaklar konusunun çok fazla ilgi gösterilen bir araştırma alanı olmadığı gözlemlenmiştir. Analiz kapsamında toplam 56 makale incelenmiştir. Bu makaleler 2005 ile 2022 yılları arasında yayınlanmıştır. Yılda ortalama 3,29 makale yayınlanmış ve makale başı ortalama atıf sayısı 19,5 olmuştur. Özellikle 2016 yılından itibaren yayın ve atıf sayısında gözle görülür bir artış yaşanmıştır. Bunun nedenlerinden biri güncel olan 3 ittifakın (2M Alliance, Ocean Alliance, The Alliance) 2017 yılından itibaren birbirleriyle rekabete başlayarak sektöre hakim olmalarıdır. Yayınların önemli bir bölümünün Çin, Tayvan ve Singapur kökenli araştırmacılar tarafından yapıldığı ve yine bu konuda yapılan yayınlar açısından Çin, Tayvan ve Hong Kong üniversitelerinin baskın olduğu söylenebilir.

Analiz kapsamındaki çalışmalar incelendiğinde en çok kullanılan teorinin oyun teorisi olduğu söylenebilir. Konteyner taşıyıcıların ittifaklara katılım konusunun firmalar için çok kritik bir karar olmasından dolayı, oyun teorisi firmaların bu kararı alırken çeşitli seçenekler arasından optimum karar vermelerine imkan tanımaktadır. Bu nedenle, bu alandaki araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Oyun teorisi, çok katılımcılı karar problemlerinin incelenmesi ve oyunlardan elde edilen sonuçların tahmini ile ilgilidir. Oyunlar, çıkarları birbirine bağlı veya bağımlı olan iki veya daha fazla oyuncuyu içeren ticari durumlardır. Sektördeki her bir konteyner taşıyıcısı, yeni bir strateji oluşturmadan önce



ve uygulama aşamasında, rakiplerinin ne yapacağını dikkate almalıdır. Bunun nedeni, belirli bir durumda, bir tarafın vereceği kararın, diğer oyuncular tarafından benimsenen stratejiler ve bunların sonuçları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmasıdır. Oyun teorisi, konteyner taşımacılık ittifaklarında işbirlikçi stratejilerin anlaşılabilirliği ve doğrudan uygulanabilirliği için yeni bir bakış açısı sağlamaktadır (Song & Panayides, 2002).

Mevcut çalışma kapsamında tek bir veri tabanının (WOS) kullanılmasından kaynaklanan bir sınırlılık bulunmaktadır. Bu nedenle alanın önde gelen dergilerinin Web of Science veri tabanında taranmadan daha önce yayınladıkları makaleler ve diğer veri tabanlarında yer alan makaleler analiz dışı bırakılmıştır. İleride yapılacak olan literatür taramaları bu husus dikkate alınarak daha kapsayıcı bir şekilde yapılabilir. Ayrıca bu alanda sık kullanılan teori ve kavramların içerikleri daha detaylı ve kapsayıcı bir şekilde araştırılabilir.

Kaynakça

- Agarwal, R., & Ergun, Ö. (2010). Network design and allocation mechanisms for carrier alliances in liner shipping. *Operations Research*, 58(6), 1726-1742. <https://doi.org/10.1287/opre.1100.0848>
- Alphaliner. (2022). Alphaliner Top 100. <https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/> (Erişim tarihi: 07.01.2022).
- Ariño, A., & Ring, P. S. (2010). The role of fairness in alliance formation. *Strategic Management Journal*, 31(10), 1054-1087. DOI: 10.1002/smj.846
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Brooks, M. R. (2000). Sea change in liner shipping: regulation and managerial decision-making in a global industry. Elsevier Science Ltd.
- Buer, T., & Haass, R. (2018). Cooperative liner shipping network design by means of a combinatorial auction. *Flexible Services and Manufacturing Journal*, 30(4), 686-711. <https://doi.org/10.1007/s10696-017-9284-8>
- Cariou, P., & Guillotreau, P. (2021). Capacity management by global shipping alliances: findings from a game experiment. *Maritime Economics & Logistics*, 1-26. <https://doi.org/10.1057/s41278-021-00184-9>
- Chen, J., & Yahalom, S. (2013). Container slot co-allocation planning with joint fleet agreement in a round voyage for liner shipping. *The Journal of Navigation*, 66(4), 589-603. <https://doi:10.1017/S0373463313000192>
- Chen, J., Liu, X., Zhang, X., He, J., & Luo, L. (2017). Optimal bilateral cooperative slot allocation for two liner carriers under a co-chartering agreement. *The Journal of Navigation*, 70(5), 1170-1182. <https://doi:10.1017/S0373463317000200>
- Child J, Faulkner D. 1998. *Strategies of cooperation*. Oxford University Press: Oxford
- Chiu, R. H., & Wang, D. H. (2019). Collaboration enhances utilization of production factors in container shipping industry. *Journal of Marine Science and Technology*, 27(2), 81-89. DOI: 10.6119/JMST.201904_27(2).0001
- De Man, A. P. (2013). *Alliances: An executive guide to designing successful strategic partnerships*. John Wiley & Sons.
- Deng, P. (2012). The internationalization of Chinese firms: A critical review and future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 408-427. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00323.x
- Ducruet, C., & Notteboom, T. (2012). The worldwide maritime network of container shipping: Spatial structure and regional dynamics. *Global Networks*, 12, 395-423. <https://doi:10.1111/j.1471-0374.2011.00355.x>
- Hirata, E. (2017). Contestability of container liner shipping market in alliance era. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 33(1), 27-32. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2017.03.004>
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(3), 449-467.



- Hitt, M. A., Franklin, V., & Zhu, H. (2006). Culture, institutions and international strategy. *Journal of International Management*, 12(2), 222-234. [DOI:10.1016/j.intman.2006.02.007](https://doi.org/10.1016/j.intman.2006.02.007)
- Huang, S. T. (2016). Key factors analysis of strategic alliances in container liner shipping industry. *Transport & Logistics*, 16, 1-8.
- Ghorbani M., Accario M., Transchel S., & Cariou P. (2019). Strategic alliances in container shipping: A review of the literature and future research agenda. *Proceedings of the International Association of Maritime Economists*, 25–28 June 2019, Athens.
- Glaister, K.W., Buckley, P.J., 1996. Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies* 33, 301–332. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00804.x>
- Gulati, R., Lavie, D., & Singh, H. (2009). The nature of partnering experience and the gains from alliances. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1213-1233. [DOI: 10.1002/smj.786](https://doi.org/10.1002/smj.786)
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767. [DOI: 10.1002/smj.248](https://doi.org/10.1002/smj.248)
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.
- Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management Science*, 37(1), 19-33.
- Lin, Z., Yang, H., & Arya, B. (2009). Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. *Strategic Management Journal*, 30(9), 921-940. [DOI: 10.1002/smj.773](https://doi.org/10.1002/smj.773)
- Liu, Y., Xin, X., Yang, Z., Chen, K., & Li, C. (2021). Liner shipping network-transaction mechanism joint design model considering carbon tax and liner alliance. *Ocean & Coastal Management*, 212, 105817. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2021.105817>
- Lorange, P., Roos, J., & Brønn, P. S. (1992). Building successful strategic alliances. *Long Range Planning*, 25(6), 10-17. [http://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90164-W](http://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90164-W)
- Lu, H. A., Cheng, J., & Lee, T. S. (2006). An evaluation of strategic alliances in liner shipping-an empirical study of CKYH. *Journal of Marine Science and Technology*, 14(4), 202-212.
- Lun, Y. H. V., K. H. Lai & T. C. E. Cheng (2010). *Shipping and logistics management*, Springer, London and New York.
- Makhija, M. (2003). Comparing the resource-based and market-based views of the firm: empirical evidence from Czech privatization. *Strategic Management Journal*, 24(5), 433-451. [DOI: 10.1002/smj.304](https://doi.org/10.1002/smj.304)
- Midoro, R., & Pitto, A. (2000). A critical evaluation of strategic alliances in liner shipping. *Maritime Policy & Management*, 27(1), 31-40. <https://doi.org/10.1080/030888300286662>
- Merk, O. 2018. The Impact of Alliances in Container Shipping. Technical report OECD/International Transport Forum. <https://www.itf-oecd.org/impac-t-alliances-container-shipping>, Erişim tarihi: 21.12.2021
- Qiu, X., Wong, E. Y., & Lam, J. S. L. (2018). Evaluating economic and environmental value of liner vessel sharing along the maritime silk road. *Maritime Policy & Management*, 45(3), 336-350. <https://doi.org/10.1080/03088839.2018.1437285>
- Packard, W. (1989). *Shipping pools*. Lloyd's of London Press.
- Panayides, P. M., & Wiedmer, R. (2011). Strategic alliances in container liner shipping. *Research in Transportation Economics*, 32(1), 25-38. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2011.06.008>
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Plum, C. E., Pisinger, D., Salazar-González, J. J., & Sigurd, M. M. (2014). Single liner shipping service design. *Computers & Operations Research*, 45, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2013.11.018>
- Porter, M. E. (2003). Rekabet stratejisi: Sektör ve rakip analizi teknikleri. Sistem Yayıncılık.
- Prashant, K., & Harbir, S. (2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here?. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62.



- Rangan, U. S., & Yoshino, M. Y. (1996). Forging alliances: A guide to top management. *The Columbia Journal of World Business*, 31(3), 6-13
- Rau, P., & Spinler, S. (2017). Alliance formation in a cooperative container shipping game: Performance of a real options investment approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 101, 155-175. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2017.02.005>
- Rothaermel, F. T., & Boeker, W. (2008). Old technology meets new technology: Complementarities, similarities, and alliance formation. *Strategic Management Journal*, 29(1), 47-77. DOI: [10.1002/smj.634](https://doi.org/10.1002/smj.634)
- Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40(2), 443-461.
- Slack, B., Comtois, C., & McCalla, R. (2002). Strategic alliances in the container shipping industry: a global perspective. *Maritime Policy & Management*, 29(1), 65-76. <https://doi.org/10.1080/03088830110063694>
- Song, D.W., & Panayides, M. (2002). A conceptual application of cooperative game theory to liner shipping strategic alliances. *Maritime Policy and Management* 29 (3): 285–301. <https://doi.org/10.1080/03088830210132632>
- Tang, O., & Sun, P. W. (2018). Anti-competition of ocean shipping alliances: a legal perspective. *Maritime Business Review*. 3(1), 4-19. <https://doi.org/10.1108/MABR-08-2017-0023>
- Tarba, S. Y., Cooper, C. L., Sarala, R. M., & Ahammad, M. F. (Eds.). (2016). *Mergers and Acquisitions in practice*. Taylor & Francis.
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*. 56(5), 1088-1107. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>
- UNCTAD. (2021). Review of Maritime Transport, UNCTAD/RMT/2021, United Nations. https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2021_en_0.pdf (Erişim tarihi: 03.01.2022).
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Yang, C. S. (2020). An evaluation of alliance motives, shipping alliances, and alliance performance in Taiwan. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 12(5), 445-461.



Extended Summary

Maritime transportation is the backbone of the global trade. About 80% of the world trade volume is carried by sea. In maritime transportation, the container shipping industry is the most dynamic market, growing from a capacity of 30 million TEU in the 1990s to a capacity of 149 million in 2020 (UNCTAD, 2021). Especially in the 1950s, with the use of the first containers in maritime transportation, this type of transportation has become one of the most important transportation types in the world by spreading very quickly on a global scale. Due to its low cost and high efficiency, today more than 70% of industrial products are carried by container transportation (Liu et al., 2021).

Container shipping, also known as “liner shipping” is a form of transportation that provides services between certain commercial routes that are continuous, regular, schedule-based and pre-announced. Which ship will call at which port and at what time is determined by the voyages prepared in advance? Container carriers run this business as individual organizations or through strategic alliances (Plum et al., 2014; Tang & Sun, 2018; Cariou & Guillotreau, 2021). Strategic alliances are formations that are established in the form of cooperation between companies and that provide more benefits to the alliance partners with the effect of synergy compared to the individual effort of the company. Today, with the increasing of global trade volume, and the reduction of trade barriers, the container transportation sector (CTS) is becoming more global, volatile and complex. As a consequence the establishment of strategic alliances has become the common form in container shipping (Rau & Spinler, 2017).

Establishing a strategic alliance offers high profitability to the companies that join the alliance voluntarily; in addition, it also allows for lower costs, shorter delivery times, more efficient use of their assets, and an increase in the quality of the service they provide. For container carriers, especially since owning a vessel requires a huge fixed capital investment of millions of dollars, the cost of the vessel being empty for even one day can reach tens of thousands of dollars financial burden. In addition to high fixed costs, administrative costs are also quite high, since voyages are organized to predetermined routes regardless of whether the vessel is empty or full (Agarwal & Ergun, 2014). In addition, due to reasons such as imbalances in supply and demand, fierce price competition, new player’s threat, fluctuations in fuel prices, frequent changes in the legal field; the CTS has been restructured and led to the establishment and expansion of strategic alliances in this field (Qui et al., 2018).

This study aims to define the role of strategic alliances and understand their importance in terms of the CTS. We used systematic literature review method in this direction. The limited number of studies in both international and national literature on this subject increases the importance of the study. In the CTS, companies cooperate to stay competitive and improve their service network in the rapidly changing commercial and economic environment (Qui et al., 2018). The most important goals of container carriers in establishing strategic alliances are to benefit from economies of scale, especially by using larger vessels and reducing unit cost. Also to achieve operational synergies, to control the market in horizontal and vertical context (Cariou & Guillotreau, 2021) and to expand the geographical market structure it serves (Ducruet & Notteboom, 2012). According to Glaister and Buckley (1996), the reasons for the container carriers to form strategic alliances are risk sharing,



benefiting from economies of scale, transferring technology, managing competition, and implementing a growth policy in international context.

Today, global strategic alliances in the field of container shipping have become very significant. The 2M alliance (Maersk & Mediterranean Shipping Company) was established in 2014, which is one of the three major alliances (2M, Ocean Alliance, The Alliance) that have a significant role in the sector. In response to the 2M Alliance, the Ocean Alliance (CMA-CGM, Cosco, OOCL, Evergreen) was established in 2017. Finally, the Alliance (Yangming, Hapagloyd, ONE) was established in 2017 in order to compete with these 2 alliances. In 2021, the total capacity of companies in the top 3 container shipping alliances has reached almost 90% of the global container shipping industry (Cariou & Guillotreau, 2021; Alphaliner, 2022). In particular, the total market shares of the three biggest alliances (2M Alliance, Ocean Alliance and The Alliance) in the world's largest trade routes have reached remarkable levels in recent years. The market share of these alliances is 86.7% on the Trans-Pacific trade route, 91.5% on the Trans-Atlantic trade route and 98.8% on the Asia-Europe trade route (UNCTAD, 2019). Therefore, strategic alliances have become indispensable for the container shipping industry.

It can be said that the strategic alliances in the container shipping sector, have radically changed the structure of this sector in the last 30 years. One of the changes brought to the sector by the alliances that ensure sustainability in terms of container carriers has been the feature of being uniform. With the effect of alliances, the number of voyages and the services provided became very similar to each other. Almost all the container carriers have added larger vessels to their fleets to use with their alliance partners. Another change that strategic alliances have brought to this sector has been the diversification of the services offered by container carriers.

When the research findings are examined, it has been observed that the strategic alliances established in the container transportation sector is not a research area that draws much attention. We analyzed a total of 56 articles within the scope of the analysis. These articles were published between 2005 and 2022. An average of 3.29 articles were published per year and the average number of citations per article was 19.5. Especially since 2016, there has been a noticeable increase in the number of publications and citations. One of the reasons for this is that the current 3 alliances (2M Alliance, Ocean Alliance, and The Alliance) have started to compete with each other since 2017 and dominate the sector. It can be said that a significant part of the publications are made by researchers from China, Taiwan, and Singapore. In addition, Chinese, Taiwanese and Hong Kong universities are dominant in terms of publications on this subject. The most frequently used theories and concepts in the reviewed articles were; game theory, horizontal and vertical integration, slot allocation, competition theories, resource allocation and vessel sharing.

According to findings, it is not surprising that the most used theory is game theory. Since the issue of container carriers' participation in alliances is a very critical decision for companies, game theory allows companies to make an optimum decision among various options while making this decision. Therefore, it is frequently used by researchers in this field. Game theory provides a new perspective for understanding and directly applying collaborative strategies in container shipping alliances.



There is a limitation arising from the use of an only single database (WOS) within the scope of the current study. For this reason, the articles published by the leading journals of the field before they were indexed on the Web of Science database, and the articles in other databases were excluded from the analysis. Literature reviews to be made in the future can be done in a more inclusive way by taking this matter into account. In addition, the contents of the theories and concepts that are frequently used in this field can be researched in a more detailed and inclusive way.



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Yazarlar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma ikincil veriler kullanılarak yapıldığı için etik onaya ihtiyaç yoktur.

Katkı oranı bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.



Geliş Tarihi/Received: 23.12.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 18.03.2022

Yayın Tarihi/Published: 31.03.2022

Araştırma Makalesi/Research Article

Doi: 10.54993/syad.1040774

EFFECT OF THE FINANCIAL PERFORMANCE OF COMPANIES IN TOURISM SECTOR ON FIRM PROFITABILITY: AN APPLIED STUDY ON DEVELOPED COUNTRIES¹

TURİZM SEKTÖRÜNDE YER ALAN ŞİRKETLERİN FİNANSAL PERFORMANSLARININ FİRMA KÂRLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ: GELİŞMİŞ ÜLKELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Öğr. Gör. Nercü DURMUŞ AYDIN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-3419-9914, nercu.aydin@gop.edu.tr

Doç. Dr. Nilgün SANALAN BİLİCİ

Atatürk Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0001-8318-7250, nbilici@atauni.edu.tr

ÖZ

Çalışmamızda, turizm sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin finansal performanslarının firma kârlılığı üzerine etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için bazı gelişmiş ülkelerin borsalarında hisse senetleri işlem gören turizm şirketlerinin 2011–2019 yıllarına ait mali tablo verilerinden yararlanılmıştır. Çalışmada firma kârlılığını temsilen kullanılan bağımlı değişkenler; aktif kârlılık oranı (ROA), özkaynak kârlılık oranı (ROE) ve net kâr marjı (ROS); finansal performansı temsilen kullanılan bağımsız değişkenler; faiz karşılama gücü oranı (ICR), fiyat kazanç oranı (P/E), cari oran (CTR), kaldıraç oranı (TDR) ve varlık büyüme oranı (ARS) olarak belirlenmiş ve kârlılığı etkileyen değişkenler statik panel veri analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; faiz karşılama gücü oranı ve varlık büyüme oranının aktif kârlılık oranı üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bunun dışında fiyat kazanç oranı, faiz karşılama gücü oranı, cari oran ve kaldıraç oranının özkaynak kârlılık oranı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Son olarak da fiyat kazanç oranı ve cari oranın net kâr marjı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Firma Karlılığı, Karlılık, Finansal Oranlar, Panel Veri Analizi, Turizm İşletmeleri.

ABSTRACT

In our study, it is aimed to investigate the effect of financial performance of companies operating in the tourism sector on firm profitability. In order to achieve this aim, the financial statements of the tourism companies whose stocks traded in the stock exchanges of some developed countries for the years 2011-2019 have used. Dependent variables used to represent firm profitability in the study; return on assets' ratio (ROA), return on equity ratio (ROE) and net profit margin (ROS); independent variables used to represent financial performance; interest coverage ratio (ICR), price earnings ratio (P/E), current ratio (CTR), leverage ratio (TDR) and asset growth ratio (ARS) have determined and the variables affecting profitability have analysed by static panel data analysis. According to the results of the research; it was determined that the interest coverage ratio and the asset growth rate have an effect on the return on assets ratio. Apart from this, it was determined that price earnings ratio, interest coverage ratio, current ratio and leverage ratio have an effect on the return on equity ratio. Finally, it was detected that the price earnings ratio and the current ratio have statistically significant effects on the net profit margin.

Keywords: Firm Profitability, Profitability, Financial Ratios, Panel Data Analysis, Tourism Enterprises.

¹ This article is derived from the data belonging to the first author's doctoral thesis.



1. Introduction

The first objective of an enterprise is to achieve a break-even point for maintaining its existence. However, the main objective is the profitability and maximization of the profitability. The most important indicator of the success of enterprises is sustainability and upwards trend of the profitability. By this way, it becomes possible to assess the financial performance of enterprises.

Financial performance is a crucial factor to assess a firm's ability to achieve the profitability target. Therefore, financial performance is the main goal of a firm (Wheelen & Hunger, 2012). Financial performance assessment is highly significant in terms of ensuring that the decision makers make the right decisions and increasing the success rates of the company as a result of the decisions made. Further, evaluating the previous efforts, determining and checking the factors that affect the firm's performance, and aligning the resources based on these conditions are essential also for the timely achievement of future goals and ensuring efficient performance in these efforts (Bayyurt, 2007).

It would not be wrong to say that tourism became one of the fastest growing sectors around the globe, which also one of the leading sectors in the development of the countries. As a segment of the tourism sector, accommodation is one of the sub-sectors that changes based on needs and appreciation of the consumers. In addition, accommodation sector also involves positive and negative effects of many factors such as economic, social, political and climatic aspects of the sector. It is critical to determine which factors impact the profitability- one of the primary targets of enterprises that is aimed at minimizing the adversities experienced in the accommodation sector that is highly affected by these factors,—and take measures accordingly.

Objective of this study is to analyses the effect of the financial performance of the publicly-held accommodation enterprises in top 25 countries by tourism income in 2011-2019, on the firm's profitability by means of financial ratios at international scale. Literature review, methods, data, and findings obtained are provided in the further sections of the study. Finally, conclusions and recommendations have provided in the light of findings.

2. Literature Review

Below are some of the studies that try to reveal the effect of financial performance on company profitability.

In a study, Homaidi, Farhan, Alahdal, Khaled and Qaid (2021) aimed to conduct an empirical study on factors that affect profitability of 1308 companies listed in India Bombay Stock Exchange Market (BSE) in 2011-2018. The study used profitability, return on equity and earnings per share as dependent variables and liquidity, leverage ratio, efficiency, size and working capital as independent variables. Study results revealed that there is a strong relation between efficiency and size, and return on equity and efficiency, size and earnings per share have positive relation with the profitability of the companies measured.

Khan, Ullah, and Afeef (2021), in their study, aimed to examine the effect of leverage and debt maturity on corporate financial performance of 100 non-financial companies traded on the Pakistan Stock Exchange in 2013-2017. As a dependent variable in their studies; ROA and ROE as independent variables; leverage, short-term leverage, long-term leverage and control variables; they used size, current ratio, sales growth and tangibility. In the study, they



applied panel data analysis as a method. As a result of the research, they determined that short-term leverage has a negative, significant and insignificant effect on ROA, while long-term leverage has a positive and significant effect on ROA. They determined that the current ratio has an insignificant and negative effect on ROA and ROE. They also found that sales growth had a positive and insignificant effect on ROA and ROE.

In their study, Preda Buzgurescu and Negru Bonescu (2021) aimed to emphasize the relationship between the financial profitability of the companies traded in the Bucharest Stock Exchange and the stock market performance. In the study, 30 companies were determined as a sample, and they used return on assets (ROA), return on sales (ROS), return on equity (ROE), price earnings ratio (PER) and market value (MC) ratios as variables. In the study, they applied the ANOVA test for analysis. As a result of the study; they found a direct and strong link between economic return on assets (ROA) and return on sales (ROS), as well as between return on assets and return on equity (ROE). They determined that there is a very strong correlation between return on equity (ROE) and return on sales (ROS). They also determined that the PER indicator is not affected by the values of financial indicators.

Sundas and Butt (2021) investigated the effect of liquidity ratios on profitability and performance of the Pakistani textile industry between 2005 and 2014. In the study, they used return on assets and return on equity ratios as dependent variables, acid ratio and current ratio as independent variables, sales growth and firm size ratios as control variables. In the study, fixed effect panel regression model was applied as a method. Looking at the results; they determined that the current ratio has a positive effect on profitability and performance, while the acid ratio has an insignificant effect on performance, but has a significant positive effect on profitability during the working period.

In a study, Aktas and Darwish (2020) aimed to study the annual data of 32 real estate investment companies and financial ratios on returns thereof for the period 2014-2019 with panel data analysis. The analysis used return on assets and return on equity as dependent variables, real estate investment ratio, equity ratio, long-term debt ratio, price earnings ratio, market value/ book value ratio and earnings per share as independent variables. The study revealed the conclusion that both return on assets ratio and return on equity ratio have negative relation with the long-term debt ratio and both dependent variables have no relation with the other ratios used in the study.

Beyazgül and Karadeniz (2020) comparatively analyzed the effect of working capital on profitability of accommodation businesses in Turkey and the USA. For this purpose, data from 2011-2017 have been taken as basis for 24 publicly-held accommodation enterprises in these countries (11 in Turkey and 13 in the United States of America). The study used return on assets' ratio as dependent variable and working capital ratio, total leverage, short-term leverage ratio, long-term leverage ratio, sales growth ratio and current ratio as independent variables. In the study, they used the generalized moment method (GMM), which is one of the panel data analysis methods. Study results showed that working capital level has positive effect on return on assets' ratio and sales growth ratio has positive effect on return on assets ratio in accommodation enterprises in Turkey and the United States of America.

In a study, Kandil Goker and Uysal (2020) aimed to analyse the effect of the interest risk and exchange rate risk on profitability indicators of 6 tourism enterprises listed in Borsa



Istanbul in 2010-2019. For this purpose, they used profitability of assets, return on equity and sales profitability as dependent variables, interest rate and basket exchange rate as independent variables, and made the related analysis with panel cointegration test. As a result of the research, they determined that interest rate risk and exchange rate risk have a negative effect on profitability.

In their study, Sak and Dalgar (2020) aimed to determine whether the corporate sustainability practices of 35 non-bank companies included in the BIST Corporate Sustainability Index between 2013 and 2016 have an impact on their financial performance. In the study, return on assets' ratio as the dependent variable, corporate sustainability, leverage ratio, current ratio, asset growth rate, business risk, research and development expenditures, business size, previous period asset profitability BIST100 index value, export import coverage ratio, USD as the independent variable. Selling price, GDP, CPI, interest rate, sustainability*leverage, sustainability*current, sustainability*growth, sustainability*risk, sustainability*R&D, sustainability*size, sustainability*lagroa, sustainability*BIST, sustainability*meeting, sustainability*USD, sustainability*GDP, sustainability *inflation and sustainability*interest. As a result of the study, the researchers determined that corporate sustainability practices have a statistically significant and positive effect on the financial performance of businesses.

Bugdaypinari (2019) aimed to measure the effect of liquidity, solvency, and efficiency on profitability. Data from 2012-2017 about accommodation and food-beverage companies listed in Borsa Istanbul have been used to achieve this objective. The study used profitability as dependent variable, liquidity, solvency, and efficiency ratios as independent variables and panel data analysis as method. Study results revealed that none of the dependent variables has a significant effect on the dependent variable.

Akdağ and Iskenderoğlu (2018) tried to determine whether there is a relationship between the financial ratios and profitability of 131 tourism businesses in 15 different countries in the 2007 and 2016 periods. In the study, independent variables, i.e., return on assets ratio, return on net profit, and dependent variables, i.e., return on equity ratio have been used together with the dynamic panel estimation model. Analysis results revealed that the leverage ratio has significant and negative effect on return on equity.

In a study, Erdogan (2018) aimed to analyse the variables that affect the profitability of 11 tourism enterprises listed in Borsa Istanbul. For this purpose, financial variables specific to the firm, macroeconomic variables specific to the industry have been taken into consideration. The study used return on assets (ROA), return on equity (ROE) and net profit margin (ROS); leverage ratio, sales growth, investment opportunity, working capital turnover, size, 2016 dummy variable as explanatory variable; economic growth, inflation and current deficit as macroeconomic variables; ratio of tourism income to GDP (Gross Domestic Product), ratio of tourism income to exports and the number of facilities with tourism operator license as industry variables. The researcher used panel data analysis to achieve the stated purpose of the study. According to the results of the research; found that sales growth increased the return on assets. In addition, it was determined that the debt level affected the return on equity negatively and the sales growth had a positive effect.

In a study, Dogan and Topal (2015) aimed to determine financial factors that indicate profitability of 136 manufacturer company listed in Borsa Istanbul in 2005-2012. The study



used return on assets and return on equity as dependent variables, firm size, debt level, liquidity level and firm age ratios as independent variables. In the study, they used panel data analysis. Study results showed that total assets and leverage ratio affect both return on equity and return on assets ratios of the firms, and there is a positive relation between total assets and return on equity. In addition, it was revealed that the profitability increases in proportion with the firm size, and negative and statistically significant relation between the leverage ratio, and return on assets and return on equity.

In a study, Hassan (2015) analysed the effect of capital structures of manufacturer companies listed in BIST (Borsa Istanbul) on profitability in 2008-2019. As the dependent variable in the study; return on equity and return on assets ratios; as an independent variable; used short-term debt, long-term debt and total debt ratios and made the related analysis with panel data analysis. Study results revealed that there is no significant relation between short-term liabilities, long-term liabilities and total liabilities and return on assets; however, there is a significant relation between return on equity and independent variables. Apart from these, significant negative relationships were observed between return on equity and both short-term debt and long-term debt. In addition, it was determined that there is a significant positive relationship between total debt and return on equity.

In the study conducted by Shamaileh and Khanfar (2014), they aimed to determine the financial leverage ratio for financial resources and the ratio of investment return on profitability in tourism companies operating in Jordan. Tourism companies traded on the Amman Stock Exchange were used as a sample in the study. The study used financial leverage and return on investment as independent variables. Study results showed that the independent variables have significant effect on profitability and financial leverage have a statistically significant effect on profitability.

In the study conducted by Karadeniz and İskenderoğlu (2011), it was aimed to investigate the variables affecting the return on assets through the quarterly data of the public tourism enterprises operating in the Istanbul Stock Exchange (ISE) in 2002 and 2009. Return on assets as the dependent variable in the study; leverage ratio, asset size, market share of the business in the sector, ratio of net working capital to total assets, receivables turnover, inventory turnover, asset turnover ratio, long-term leverage ratio, short-term leverage ratio and total leverage ratio were used as independent variables. They used integrated regression analysis as a method in the research. As a result of the study; they determined that total leverage ratio and short-term leverage ratio have negative effects on return on assets, and there is no significant relationship between long-term leverage and return on assets. In addition, they found that asset size, asset turnover and net working capital level had a positive effect on asset profitability, there was a positive relationship between market share and return on assets, and receivables and inventory turnover variables had no statistically significant effects on asset profitability.

The aim of the study by Akkaya (2008); the aim is to explain the relationship between the capital structure, assets and profitability of randomly selected companies in the leather textile sector in the ISE between 1997-2006 with regression analysis. The variables in the study are systematic risk, return on assets, growth level, business scale, financial leverage level, tangible asset level and Tobin Q ratio. As a result of the study, it was determined that the level of systematic risk in the general situation of the leather textile industry was below the



market, the growth rate could not reach the period before the 2001 crisis, the return on assets was very low, they invested in important tangible assets and they followed a balanced equity and foreign resource policy until 2006.

In a study, Erokyar (2008) aimed to study the factors that explain the profitability of a randomly selected enterprise based on 2006 data. For the purpose of the study, a decision has been made to use net profit/ total assets as a measure of profitability; asset test ratio, leverage ratio, return on assets' ratio, efficiency, research and development expenses, exports, size, and investment good consumption good production ratio as independent variables, and finally, added value/ number of employees ratio as a measure of efficiency. The researcher applied logistic regression analysis as a method in his study. As a result; it has been concluded that the increase in sales and leverage ratio are one of the factors affecting the profitability of the enterprises and the increase in current sales has a very strong positive effect on profitability.

Kakani, Saha and Reddy (2001) aimed to determine the financial performance of firms in India in their study. In the study, the data of the enterprises covers a period of 8 years (1992-2000) and these were examined for two periods, the growth period (1992-1996) and the recession period (1996-2000). In the study, performance is divide into dimensions as risk, profitability, and growth. In the study, return on assets' ratio, growth rate of total assets and tobin q value were taken as dependent variables; age of the firm, size of the firm, leverage ratio, marketing expenses, net export rate, level of participation in international trade and working capital were used as independent variables, and the analysis was made with multiple regression method. They found that a firm's size, marketing expenditure, and international diversification were positively associated with shareholder value.

Review of the studies showed that the studies focused on target groups consisting of tourism companies operating in a certain country or in different countries. The present study will contribute to the literature as it reveals the effect of the financial performance of tourism companies in developed countries on the firm's profitability.

3. Method

The objective of this study is to analyse the effect of the financial performance on the profitability of companies operating in the tourism sector of developed countries. For this purpose, the study group consists of the data from 2011-2019 obtained in connection with the publicly-held accommodation enterprises in top 25 developed countries by tourism income. In the analysis, financial statements use for 92 publicly-held accommodation enterprises in 10 developed countries (United States of America, Spain, France, United Kingdom, Japan, Germany, Hong Kong (China), Greece, Singapore, and Switzerland). Stata econometric suite has used for the analysis. The variables used in the study provide in Table 1.



Table 1*Dependent and Independent Variables Used in the Study*

	Name of Variable	Abbreviations	Formula of Variable
Dependent Variables	Return on Assets	ROA	Net Profit / Total Assets
	Return on Equity Ratio	ROE	Net Profit / Equity
	Net Profit Margin	ROS	Net Profit/ Total Sales
	Price Earnings Ratio	P/E	Price per Share / Earning per Share
	Interest Coverage Ratio	ICR	Profit Before Interest and Income Tax / Interest Expenses
Independent Variables	Current Ratio	CTR	Current Assets/ Short - Term Liabilities
	Leverage Ratio	TDR	Total Liability / Total Assets
	Asset Growth Ratio	ARS	Total Current Assets - Total Assets of Previous Period) / Total Assets of Previous Period

In the study, the variables affecting the profitability were examined by panel data analysis. “Economic data is divided into three as cross-section, time data and panel data” (Kutlar, 2017, s. 3). It is used when it is desired to examine the change of a variable over time in time series, and the horizontal section is used when it is desired to examine the change according to different units. Panel data analysis is “household, country, firm, etc. It is the gathering of the observations of the cross-section series in a certain time period” (Baltagi, 2005). Based on this study; if the 9-year financial performance of 92 accommodation businesses whose stocks are traded in developed countries, which are among the countries with the highest tourism income, is to be analyzed, the number of horizontal sections will be 92 and the time dimension will be 9. Here, the difference between the financial performance of 92 companies and their changes over time are examined (Büyükkonuklu, 2020, s. 79). In this context, panel data analysis was used in the study since both time series and cross-section were included.

Most of the data of the accommodation enterprises of the countries included in the study were obtained from the Datastream database, and the missing data were obtained from the web pages of the relevant enterprises. The effect of the independent variables determined for the research on the return on assets, return on equity and net profit margin will be analyzed. Hypotheses developed in this direction will be tested for acceptance or rejection, and they consist of null (H_0) and alternative hypothesis (H_1).

Majority of the data for the accommodation enterprises in the countries included in the study have been retrieved from Datastream database and missing data have been obtained from the websites of the relevant enterprises.

Hypotheses of the study are as provided below:

H_1 : Financial structure of tourism enterprises has no effect on return on assets ratio (ROA).

H_{1a} : Interest coverage ratio (ICR) has an effect on return on assets ratio (ROA).

H_{1b} : Price earnings ratio (P/E) has an effect on return on assets (ROA).

H_{1c} : Current ratio (CTR) has an effect on return on assets (ROA).

H_{1d} : Leverage ratio (TDR) has an effect on return on assets ROA).

H_{1e} : Asset growth rate (ARS) has an effect on return on assets (ROA).

H_2 : Financial structure of tourism companies has no effect on return on equity ratio (ROE).



H_{2a} : Interest coverage ratio has an effect on return on equity ratio (ROE).

H_{2b} : Price earnings ratio (P/E) has an effect on return on equity ratio (ROE).

H_{2c} : Current ratio (CTR) has an effect on return on equity ratio (ROE).

H_{2d} : Leverage ratio (TDR) has an effect on return on equity ratio (ROE).

H_{2e} : Asset growth rate (ARS) has an effect on return on equity ratio (ROE).

H_3 : Financial structure of tourism companies has an effect on net profit margin (ROS).

H_{3a} : Interest coverage ratio (ICR) has an effect on net profit margin (ROS).

H_{3b} : Price earnings ratio (P/E) has an effect on net profit margin (ROS).

H_{3c} : Current ratio (CTR) has an effect on net profit margin (ROS).

H_{3d} : Leverage ratio (TDR) has an effect on net profit margin (ROS).

H_{3e} : Asset growth rate (ARS) has an effect on net profit margin (ROS).

For the purpose of the study, models (1), (2) and (3) have been created to determine the effects of the financial performance on profitability, return on equity and net profit margin of the accommodation enterprises.

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 ICR_{it} + \beta_2 P/E_{it} + \beta_3 CTR_{it} + \beta_4 TDR_{it} + \beta_5 ARS_{it} + \varepsilon \quad (1)$$

$$ROE_{it} = \beta_0 + \beta_1 ICR_{it} + \beta_2 P/E_{it} + \beta_3 CTR_{it} + \beta_4 TDR_{it} + \beta_5 ARS_{it} + \varepsilon \quad (2)$$

$$ROS_{it} = \beta_0 + \beta_1 ICR_{it} + \beta_2 P/E_{it} + \beta_3 CTR_{it} + \beta_4 TDR_{it} + \beta_5 ARS_{it} + \varepsilon \quad (3)$$

ROA, one of the dependent variables, represents the return on assets and shows how effectively the total assets use or how effectively the assets of the business are to generate profit. ROE is an indicator of return on equity and shows how effectively the capital invested by the owners or partners of the business use. “Also, it will show the effect of financial leverage on the profitability of the company since it expect that the financial leverage used effectively will increase the profitability of the company's equity capital” (Meder Çakır & Küçükkaplan, 2012, s. 75). ROS, on the other hand, expresses the net profit margin and shows the ratio of the net profit of the business to the revenues. It shows how much of each TL 1 obtained from business sales is profit, and a high ratio indicates that the business can control its costs (Erdoğan, 2018, s. 110). One of the independent variables, P/E represents the price-earnings ratio and shows whether the price of the companies' traded stocks is expensive or cheap. The ICR represents the ability to meet interest and shows whether the company has sufficient solvency to pay its interest debts. CTR represents the current ratio and is defined as the ratio of the firm's current assets to meet its short-term liabilities. The TDR represents the leverage ratio and shows how much of the company's assets have financed by debt. In addition, a negative relationship has expected between leverage ratio and profitability (Albayrak & Akbulut, 2008, s. 62). ARS expresses the asset growth rate and shows the growth capacity of the asset potential of the enterprise. Kim, Cho, and Brymer (2013) stated that hotel size is effective in room occupancy rate and operating profit, which are accepted as hotel performance measures, and they claimed that medium and large-scale hotels have better performance than small hotels. For this reason, a positive relationship has expected between asset size and profitability (Erdoğan, 2018, s. 110). The 'i' units in the models represent the 't' time dimension, the ' β_0 ' constant term and the 'e' error term.



4. Findings

Table 2 provides the information on descriptive statistics on variables used in the study.

Table 2
Descriptive statistics

	ROA	CTR	ICR	P/E	TDR	ARS	ROS	ROE
Average	3.053	2.340	14483.52	27.021	0.563	7907403,	36.222	2.036
Median	2.644	1.247	4.500	7.275	0.522	0.031	7.670	4.158
Maximum	104.831	189.321	7212904,	869.565	2.233	9.470	7368.629	296.656
Minimum	-55.348	0.058	-266388.1	-4261.037	0.009	-0.999	-754.316	-443.474
SD	7.548	7.881	298579.0	229.530	0.311	61406634	331.626	34.853
Skewness	2.575	18.302	21.505	-10.586	1.855	9.860	17.097	-6.972
Kurtosis	48.678	406.475	480.716	191.825	9.688	114.352	342.456	96.526
Jarque-Bera	71402.37	5546303,	7774204,	1219994,	1977.109	432135.2	3933354,	302154.3
Probability	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Sum	2476.616	1897.840	11746134	21914.32	457.164	6.410	29376.78	1651.323
Sum Sq. Dev.	46149.79	50312.91	7.220	42674141	78.535	3.050	89080830	983987.0
Num. of Obs.	811	811	811	811	811	811	811	811

Note: SD: Std. Deviation, Num. of Obs.: Number of Observations

Data used in the analysis are panel data; therefore, cross-section dependence test has been performed in the models as priority. Data obtained from the test are provided in Table 3. Review of the results from the panel cross-section dependence test shows that test statistics obtained from cross-sectional analysis of three models are statistically significant at a level of 1%. This situation indicates that there is cross-section dependence in three models (correlation between units).

Table 3
Breusch-Pagan Lagrange Factor, Pesaran and Friedman Test Results (for Model 1, 2 and 3)

Dependent Variables	Tests	Breusch-Pagan Chi – square	Perarson LM Normal	Pearson CD Normal	Friedman Chi-square
ROA	Test Statistic	8618.200	47.434	6.562	39.727
	Probability (p)	0.000	0.000	0.000	0.000
ROE	Test Statistic	8996.161	51.565	7.782	34.698
	Probability (p)	0.000	0.000	0.000	0.000
ROS	Test Statistic	15906.70	127.091	66.307	37.721
	Probability (p)	0.000	0.000	0.000	0.000

Frees Test Statistics has been used to determine whether there is correlation between variables used in the model, and the relevant results are provided in Table 4. Review of the test results on correlation between units revealed that there is correlation between variables used in three models.

Table 4
Frees Test Results on Correlation between Units (for Model 1, 2 and 3)

Dependent Variables	Frees Test Statistics	Critical value at reliability level of 90%	Critical value at reliability level of 95%	Critical value at reliability level of 99%
ROA	6.405	0.581	0.0382	0.282
ROE	5.961	0.581	0.382	0.282
ROS	5.961	0.581	0.382	0.282

Certain tests have used to determine whether unit or time fixed effects (conventional model) are valid in panel data models. “LR (Likelihood Ratio) test and F test have used to question validity of the conventional model against other models” (Yerdelen Tatoglu, 2020b, s. 177). Based on the results in Table 5, hypothesis H_0 indicating that at least one of the



standard errors of unit and time fixed effects is equal to zero has rejected, and it is understood that two-way model is valid. As stated above, an immediate estimation has not made as two-way model has found valid as a result of this test and the presence unit and time fixed effects has analyzed individually. Table 5 shows test results on unit and time fixed effects.

Table 5
LR Test for Analysis of Unit and Time Effects

	LR test value	Prob>=chibar2
ROA	162.46	0.000
ROE	40.59	0.000
ROS	102.07	0.000

F test and LR test have been performed to determine the presence of unit fixed effect. H_0 is rejected as $p < 0,05$ in Table 6. In other words, there are unit fixed effects. Therefore, conventional model is not suitable.

Table 6
F Test and LR Test for Analysis of Unit Fixed Effect

	LR test value	Prob>=chibar2	F test value	Prob>=chibar2
ROA	F(91,724)=5,47	0.000	152.46	0.000
ROE	F(91,724)=2,35	0.000	32.21	0.000
ROS	F(91,724)=3,82	0.000	102.07	0.000

Likelihood Ratio (LR) test has used to test the presence of the time fixed effect. This test has used to determine whether standard error of the time fixed effect is equal to zero. Based on Table 7, hypothesis H_0 suggesting that standard errors of time fixed effects are equal to zero has accepted for Model 1 and Model 2 and thus, there are time fixed effects. Model 1 and Model 2 involve both time and unit fixed effects, and they are two-way models. Hypothesis H_0 has rejected for Model 3 and thus, it has understood that there is no time fixed effect. Model 3 is a one-way model as it involves only the unit fixed effect.

Table 7
LR Test for the Presence of Time Fixed Effect

	LR test value	Prob>=chibar2
ROA	Chibar2(01)=3,94	0.023
ROE	Chibar2(01)=5,85	0.007
ROS	Chibar2(01)=0,00	1.000

Upon rejection of the conventional model, Hausman test has used to decide which one of fixed effects or random effects models will be used. Table 8 shows results of Hausman test. It has decided that the random effects' estimator is inconsistent and fixed effects estimator is valid as H_0 has rejected upon finding $p < 0,05$ for Model 1 and Model 2 as a result of the test. It has decided that the fixed effects' estimator is inconsistent and random effects estimator is valid, as hypothesis H_0 has rejected for Model 3.

Table 8
Hausman Test

	Hausman test value	Prob>=chibar2
1	39.48	0.000
2	10.76	0.013
3	0.43	0.934

Certain assumptions require testing and correction in order to obtain results from the fixed effects model without deviation and with consistency. Modified Wald test has used for variance problem in the fixed effects model. Table 9 shows results of the Modified Wald



test for Model 1 and Model 2. Breusch and Pagan Lagrange Factor test was applied as Model 3 is a random effects model as shown in the table below. Accordingly, H_0 was rejected for Model 1, Model 2 and Model 3. Thus, it was understood that variance changes based on units and concluded that there is heteroscedasticity.

Table 9*Modified Wald and Breusch and Pagan Lagrange Factor Test*

	Modified Wald Test value	Prob>=chibar2
1	4.4	0.000
2	1.4	0.000
Breusch-Pagan Lagrange Factor Test value		
3	190.1	0.000

Another assumption that requires analysis is the presence of the autocorrelation. Modified Watson and Baltagi Wu LBI tests of Bhargavi, Franzini and Narendranathan have used to test the autocorrelation in fixed effects model and random effects model. “In the literature, these test statistics compare with 2, and it conclude that there is autocorrelation when they are less than 2” (Yerdelen Tatoglu, 2020b, s. 241). In Table 10, values for both tests are less than 2 in Model 1 and Model 2 and therefore, it was concluded that the autocorrelation is significant for fixed effects model. Critical value is less than 2 for both tests in random effects model for Model 3. In these cases, it may be concluded that first-degree autocorrelation is present in the random effects model.

Table 10*Autocorrelation Test*

	Bhargava Modified Durbin Watson	Baltagi-WU LBI
1	1.687	1.945
2	1.186	1.840
3	1.687	1.945

In fixed effects model, standard error estimators have deviation and reduced efficiency as there are variances, cross-section dependence and autocorrelation problems. This situation reduced the reliability of the tests and reveals estimation results with error. Therefore, model estimation was made by using resistant standard errors model when these issues are encountered. In the study, estimation was made with Huber, Eicker and White fixed effects regression. Estimation results for Model 1, Model 2 and Model 3 are provided in Table 11, Table 12 and Table 13, respectively.

Table 11*Huber, Eicker and White Estimation Results for ROA Variable*

Independent Variables	Coefficients	Standard errors	T	P> t
P/E	8.850	1.130	0.79	0.432
ICR	0.000	0.000	2.19	0.029
CTR	0.010	0.017	0.62	0.533
TDR	1.540	1.361	1.13	0.258
ARS	-2.630	1.060	-2.49	0.013
Constant	2.118	0.769	2.75	0.006

Review of Table 11 revealed statistical significance between ROA variable and ICR variable. ICR variable has positive effect on ROA variable at a ratio of 0.0008. GSR variable has statistical significance of 5% on ROA variable. ARS variable negatively affects ROA variable at a ratio of 2.63. H_{1a} and H_{1e} was accepted based on study findings.



Table 12
Huber, Eicker and White Estimation Results for ROE Variable

Independent Variables	Coefficients	Standard errors	t	P> t
P/E	6.860	2.150	3.20	0.001
ICR	0.004	0.002	1.74	0.081
CTR	-0.034	0.180	-2.10	0.036
TDR	-13.868	5.058	-2.74	0.006
ARS	3.260	2.510	0.13	0.897
Constant	9.834	1.801	5.46	0.000

Table 12 shows that P/E, ICR, CTR and TDR variables are statistically significant on ROE variable. P/E variable positively affects ROE variable at a ratio of 6.86; ICR variable positively influences ROE at a ratio of 0.004; CTR variable negatively affects ROE variable at a ratio of 0.034 and TDR variable negatively affects ROE variable at a ratio of 13.686. H_{2a}, H_{2b}, H_{2c} and H_{2d} were accepted based on study findings.

Table 13
Huber, Eicker and White Estimation Results for ROS Variable

Independent Variables	Coefficients	Standard errors	z	P> z
P/E	-2.910	1.070	-2.72	0.006
ICR	-0.007	0.016	-0.46	0.648
CTR	6.611	0.880	7.51	0.000
TDR	-69.476	45.298	-1.53	0.125
ARS	-2.910	3.070	-0.95	0.343
Constant	59.970	44.321	1.35	0.176

Table 13 shows that P/E and CTR variables have statistical significance of 5% on ROS variable. P/E variable negatively affects ROS variable at a ratio of 2.91 and CTR variable positively alters ROS variable at a ratio of 6.611. H_{3b} and H_{3c} were accepted based on study findings.

5. Conclusion

The present study aimed to determine the effect of the financial performance of the tourism companies on the firm's profitability. For this purpose, panel regression analysis has performed with 2011-2019 panel data of ninety-two companies operating in top twenty-five developed countries by tourism income.

Dependent variables used to represent firm profitability in the study; return on assets' ratio (ROA), return on equity ratio (ROE) and net profit margin (ROS); independent variables used to represent financial performance; interest coverage ratio (ICR), price earnings ratio (P/E), current ratio (CTR), leverage ratio (TDR) and asset growth rate (ARS).

After determining the financial ratios to be used in the study, first, when the descriptive statistics results were examined; it was seen that the average return on assets ratio is 3,053. When the minimum and maximum values of the return on assets' ratio were examined, it can be said that there may be enterprises/enterprises that make a lot of loss among the accommodation enterprises in developed countries, as well as enterprises that are profitable at a high level. When the leverage ratios were analyzed, it was seen that it has an average of 56.3% leverage. In other words, it can be said that these enterprises benefit from foreign resources at an average rate of 56.3%. When the highest and lowest values of the leverage ratio are examined, it can be mentioned that there are enterprises/businesses in developed



countries that finance all of their financing with foreign resources, as well as enterprises that benefit almost entirely from their own equity financing. When the minimum and maximum values of the growth rates of their assets were examined, it was seen that they are 9.47 and -99.9, respectively. According to this result, it can be said that the assets of the enterprises in the sector fluctuate quite a lot from year to year. When the current ratio was analyzed, it was seen that the average is 2.34. The current ratio being “2” is an acceptable value in the literature. According to this result, it can be said that the enterprises in the sector are able to pay their short-term liabilities. It was seen that the average of the interest coverage ratio of the accommodation businesses in developed countries is good, but the minimum value is -266388.1. The fact that this ratio is below “1” indicates that the enterprises are in financial distress according to the literature. For this reason, the decrease in the minimum value to negative in accommodation businesses in this sector may be an indication that they are in financial distress. The average price-earnings ratio of accommodation establishments in developed countries is 27,021. When the highest and lowest values of this ratio were examined, it was seen that they are 869,565 and -4261.637, respectively. It was observed that the net profit margin ratio of accommodation establishments in developed countries is 36,222 on average. When the maximum and minimum values were examined, it was seen that there is a large difference in their ratios. It can be interpreted that the wide range of this range causes differences in the distribution of the profitability of the companies. The average return on equity ratio is 2,036. This ratio is a measure of the earnings performance of the companies and shows how effectively the shareholders use their investments. The fact that this average (2,036), as well as the average of the return on assets and net profit margin, which is an indicator of profitability, is good, may be an indication that the accommodation businesses in developed countries are operating with high performance and that their current resources were correctly evaluated.

As a result of the test performed on main assumptions made for three models created for the dependent variables, Huber, Eicker and White estimator was found appropriate as robust estimator for three models and regression models were estimated with this estimator.

Regression analyses revealed that ICR and ARS variables have statistically significant effect on ROA variable, P/E, ICR, CTR and TDR variables have statistically significant effect on ROE variable and P/E and CTR variables have statistically significant effect on ROS variable. Some independent variables with significant effects that are used in the study have positive effect on dependent variables, while others have negative effects.

P/E variable positively affects ROE variable and negatively affects ROS variable. The reason for P/E variable's negative effect on ROS variable may be non-consideration of net profit by this ratio (P/E). Positive effect of P/E variable on ROE variable may be interpreted as an indicator of positive reflection on market value of the enterprises; further, this situation appears to be consistent with the theory that the profitability of a company increases in proportion with the earnings per share, which is a frequently addressed theory in the literature. The effect of P/E on ROE may also lead to the interpretation that success of companies has reflections on market value.

ICR variable positively affects ROA and ROE variables. It may be concluded that companies with strong financial structure that borrow or have the capacity to borrow the



required funds at competitive costs, maintain their operations without interruption and profitable by obtaining funds expediently and at competitive costs.

CTR variable negatively alters ROE variable and ROS variable positively affects ROS variable. Accordingly, it may be concluded that the enterprises have weak capital structure and reduced solvency. However, it may be concluded that they are capable of overcoming this situation with the income and profits generated. Further, an increase may be expected in net profit or income in case of increased current ratio.

TDR variable negatively impacts ROE variable. Based on this result, it may be concluded that the companies should be careful about borrowings and profitability may be affected negatively when the debt ratio is high. In addition, this result supports the “significant but negative relation” between the profitability and debt ratios that is frequently encountered in the literature. ARS variable negatively influences ROA variable. It may be concluded that the mandatory increase of profitability by companies intending to increase sales due to intensive competition between countries and appetite of increasing the tourism income in developed countries and increased ARS ratio have negative effect on ROA.

Determining the factors on profitability may lead to major benefits in the decision-making process of both executives and shareholders. Operators may estimate the profitability by using the 3 models obtained, thereby, reduce the potential losses. Profitability planning may be recommended based on different variables for profitability metrics in the present study. In addition, studies may be conducted for various sectors or various countries with the same variables. Further, the absence of statistically significant effect between certain variables used in the study and profitability may be an indicator of the lack of good management skills for the accommodation enterprises included in the study and their failure in converting the benefits obtained into profitability.

References

- Akdağ, S., & İskenderoğlu, Ö. (2018). Çeşitli finansal rasyoların kârlılık üzerinde etkisi: OECD ülkelerindeki turizm şirketleri üzerine bir uygulama, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 6(4), 18-25. <https://doi.org/10.32479/iicd.150>
- Akkaya, G. C. (2008). Sermaye yapısı, varlık verimliliği ve karlılık: İMKB’de faaliyet gösteren deri-tekstil sektörü işletmeleri üzerine bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (30), 1-13.
- Aktaş, M., & Darwish, Z. (2020). Gayrimenkul yatırım ortaklıklarının kârlılığı üzerinde etkili olan finansal oranlar, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 2602–2486. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/ijssresearch/issue/54863/727905>
- Albayrak, A.S., & Akbulut, R. (2008). Karlılığı etkileyen faktörler: İMKB sanayi ve hizmet sektörlerinde işlem gören işletmeler üzerine bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 55-83.
- Baltagi, B. (2005). *Econometric Analysis of Panel Data*. The Atrium Southern Gate Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Bayyurt, N., (2007). İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (0)53, 577–592. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/iusskd/issue/898/1009>
- Beyazgül, M., & Karadeniz, E. (2020). Konaklama işletmelerinde çalışma sermayesinin kârlılığa etkisinin analizi: Türkiye - Amerika Birleşik Devletleri karşılaştırması. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(3), 2029-2049. doi: 10.21325/jotags.2020.647
- Buğdaypınarı, M. (2019). *Financial analysis of Turkish hospitality and food & beverage industries at Borsa İstanbul*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi], Yeditepe Üniversitesi.



- Doğan, M., & Topal, Y. (2016). Kârlılığı belirleyen finansal faktörler: BİST’te işlem gören imalat sanayi firmaları üzerine bir araştırma. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 53-64. <https://doi.org/10.17541/oebybd.26157>
- Dökmen, G. (2012). Yolsuzlukların vergi gelirleri üzerindeki etkisi: dinamik panel veri analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 41-51.
- Eissa, A., Najib, H.S.F., Waleed, M.A., Amgad, S.D.K., & Moatasem M.Q. (2021). Factors affecting the profitability of Indian listed firms: a panel data approach. *International Journal of Business Excellence*, 23(1), 1-17.
- Erdoğan, M. (2018). Turizm işletmelerinin finansal performanslarını etkileyen firmaya özgü, sektörel ve makroekonomik belirleyiciler. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(41), 101-127. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/mkusbed/issue/36823/330000>
- Erokyar, E., (2008). *İşletmelerde kârlılık ve kârlılığı etkileyen faktörler. (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Üniversitesi.
- Hassan, M.A. (2015). *Sermaye yapısı ve kârlılığa etkisi: gıda firmaları üzerine bir çalışma*. [Yüksek Lisans Tezi], Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Kakani, R. K., Saha, B. & Reddy, V. N. (2001). Determinants of financial performance of Indian corporate sector in the post-liberalization era: an exploratory study. *NSE Research Initiative*, (5), 1-38.
- Kandil Göker, E.İ., & Uysal, B. (2020). Turizm sektöründe faiz oranı ve döviz kurunun kârlılık üzerindeki etkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 159-170. doi:10.25287/ohuiibf.640699
- Karadeniz, E., & İskenderoğlu, Ö. (2011). İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda işlem gören turizm işletmelerinin aktif kârlılığını etkileyen değişkenlerin analizi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(1), 65-75.
- Khan, N., Ullah, H., & Afeef, M. (2021). The effect of leverage and debt maturity on the corporate financial performance: evidence from non-financial firms listed at Pakistan stock exchange. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 3(1), 35-47. doi: 10.26710/sbsee.v3i1.1829
- Kim, W. G., Cho, M., & Brymer, R. A. (2013). Determinants affecting comprehensive property-level hotel performance: The moderating role of hotel type. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 404-412.
- Kutlar, A. (2017). *Adım Adım Eviews ile Panel Veri Ekonometrisi Uygulamaları*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Preda Buzgurescu, O.L. & Negru Bonescu E. (2020). The correlation between financial profitability and stock market performance of companies listed on the Bucharest stock exchange. *Journal of Economic & Social Development*, 7(2), 26-40.
- Meder Çakır, H., & Küçük Kaplan, İ. (2012). İşletme sermayesi unsurlarının firma değeri ve kârlılığı üzerindeki etkisinin imkb’de işlem gören üretim firmalarında 2000 – 2009 dönemi için analizi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 14 (53), 69-86.
- Sak, A.F. & Dalgıç, H. (2020). Kurumsal Sürdürülebilirliğin Firmaların Finansal Performansına Etkisi: BIST Kurumsal Sürdürülebilirlik Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (85), 173-186. doi: 10.25095/mufad.673722
- Shamaileh, M.O., & Khanfar, S.M. (2014). The effect of the financial leverage on the profitability in the tourism companies (Analytical Study-Tourism Sector-Jordan). *Business and Economic Research*, 4(2), 251-264. <https://doi.org/10.5296/ber.v4i2.5546>
- Sundas, S., & Butt, M. (2021). Impact of liquidity on profitability and performance. A case of textile sector of Pakistan. *International Journal of Commerce and Finance*, 7 (1), 122-129.
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. (3. Baskı), Pearson.
- Yerdelen Tatoğlu, F., (2020a). *İleri Panel Veri Analizi*. (4. Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Yerdelen Tatoğlu, F., (2020b). *Panel Veri Ekonometrisi*. (5. Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım.



Genişletilmiş Özet

İşletmelerin ilk amacı varlıklarını sürdürebilecekleri başabaş noktasını sağlamaktır. Ancak hedeflenen amaç kârlılık ve kârın maksimizasyonudur. Kârlılığın sürekli ve artış eğiliminde olması işletmelerin başarılarının en önemli göstergesidir. Bu yolla işletmelerin finansal performansları değerlendirilebilmektedir.

Finansal performans, bir firmanın kârlılık hedefine ulaşma yeteneğini değerlendirmek için önemli bir faktördür. Bu nedenle finansal performans göstergelerinin yükselmesi firmanın temel hedefidir (Wheelen & Hunger, 2012). Finansal performans sonuçları dikkate alınarak karar verilen uygulamaların sonucunda işletmeler daha başarılı olacakları kararlar alabileceklerdir. Bunun yanı sıra şirketlerin geçmişte yapılan çalışmaları değerlendirip firmanın performansını etkileyen etmenleri belirleyerek kontrolünü yapması, kaynaklarını bu koşullara göre düzenlemesi ve gelecekteki hedeflerine zamanında ulaşması yönünden de finansal performans önem arz etmektedir (Bayyurt, 2007, s. 578).

Turizm sektörü hem dünyada en hızlı gelişen ve büyüyen hem de ülkelerin kalkınmasında önde gelen ve dünya ekonomilerine yön veren sektörler arasında sayılabilir. Turizm sektörlerinden biri olan konaklama da, tüketicilerin zevk ve ihtiyacına göre değişen hizmet alt sektörlerinden biridir. Ayrıca konaklama sektörünün ekonomik, sosyal, siyasi, iklim gibi birçok faktörün olumlu ve olumsuz etkilerini bünyesinde barındırdığı söylenebilir. Yaşanabilecek bu gibi etkilerden oldukça fazla etkilenen konaklama sektöründe yaşanan olumsuzlukları en aza indirmek için işletmelerin en temel hedeflerinden olan kârlılığın hangi faktörlerden etkilendiği ve bunlara göre önlem alınması da önem arz etmektedir.

Karlılık işletmeler için elzem bir mevzudur. Bu sebeple işletmeler hem uzun dönemde karlılıklarını sürdürmek hem de kısa dönemde yaptıkları karın maksimizasyonu hedeflemektedirler. Hatta kurulan işletmeler kar hedefi ile kurulmakta ve yatırımlarını da bu amaçla yapmaktadırlar. Fakat karlılık tek başına yeterli olmamaktadır ve bunun yanı sıra sürekliliğinin sağlanması da işletmeler için önem arz etmektedir. Finansal performans da literatür tanımlamalarında işletmelerin karlılık hedeflerine ulaşmasında temel hedeflerden bir tanesi olarak geçmektedir. Finansal performansın değerlendirilmesiyle de işletmelerin karlılık durumlarına bakılmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, turizm geliri en yüksek ilk 25’de yer alan gelişmiş ülkelerdeki hisse senetleri menkul kıymetler borsalarında işlem gören konaklama işletmelerinin 2011-2019 yılları arasındaki finansal performansının finansal oranlar yardımı ile firma kârlılığı üzerine etkisini uluslararası bağlamda araştırmaktır.

Bu amaçla araştırmanın örneklemini turizm geliri en yüksek ülkelerden, ilk 25’te yer alan gelişmiş ülkelerdeki hisse senetleri işlem gören konaklama işletmelerinin 2011-2019 yılları arasındaki verileri oluşturmaktadır. Analizde verilerine ulaşılabilen 10 gelişmiş ülkenin (Amerika Birleşik Devletleri, İspanya, Fransa, Birleşik Krallık, Japonya, Almanya, Hong Kong(Çin), Yunanistan, Singapur ve İsviçre) hisse senetleri işlem gören 92 tane konaklama işletmesinin mali tabloları kullanılmıştır. Finansal performansı değerlendirmek için kullanılan bazı finansal oranlar mevcuttur. Yapılan incelemeler neticesinde firmaların kârlılığını temsilen aktif kârlılık oranı (ROA), özkaynak kârlılık oranı (ROE) ve net kâr marjı (ROS) değişkenleri bağımlı değişken olarak kullanılmış ve bu değişkenler üzerinde etkisi olabilecek finansal performans değişkenleri olarak ise fiyat kazanç oranı (P/E), faiz karşılama gücü oranı (ICR), cari oran (CTR), kaldıraç oranı (TDR) ve varlık büyüme



oranı(ARS) değişkenleri kullanılmıştır. Buradaki finansal performans değişkenleri belirlenirken finansal performans ve karlılık literatüründe sıklıkla başvurulan oranlar temel alınmış, ayrıca verilerine erişilebilen şirketlerin yayınladığı mevcut oranlar da dikkate alınmış, alanında uzman hocaların görüşleri alınmış, konuyla en alakalı oranların ve literatüre katkı sağlayacak oranların seçiminde hassasiyet gösterilmiştir. Kârlılığı etkileyen değişkenler statik panel veri analizi ile incelenmiş ve analiz için Stata ekonometri paket programından faydalanılmıştır.

Çalışmada yer alan ülkelerin konaklama işletmelerinin verilerinin büyük bir kısmı Datastream veri tabanından, eksik olan veriler ise ilgili işletmelerin web sayfalarından elde edilmiştir.

Çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H_1 : Turizm şirketlerinin finansal yapısının aktif kârlılık oranı(ROA) üzerinde bir etkisi yoktur.

H_{1a} : Faiz karşılama gücü oranının(ICR) aktif kârlılık oranı(ROA) üzerinde etkisi vardır.

H_{1b} : Fiyat kazanç oranının(P/E) aktif kârlılık oranı(ROA) üzerinde etkisi vardır.

H_{1c} : Cari oranın(CTR) aktif kârlılık oranı(ROA) üzerinde etkisi vardır.

H_{1d} : Kaldıraç oranının(TDR) aktif kârlılık oranı(ROA) üzerinde etkisi vardır.

H_{1e} : Varlık büyüme oranının(ARS) aktif kârlılık oranı(ROA) üzerinde etkisi vardır.

H_2 : Turizm şirketlerinin finansal yapısının özkaynak kârlılık oranı(ROE) üzerinde bir etkisi yoktur.

H_{2a} : Faiz karşılama gücü oranının(ICR) özkaynak kârlılık oranı(ROE) üzerinde etkisi vardır.

H_{2b} : Fiyat kazanç oranının(P/E) özkaynak kârlılık oranı(ROE) üzerinde etkisi vardır.

H_{2c} : Cari oranın(CTR) özkaynak kârlılık oranı(ROE) üzerinde etkisi vardır.

H_{2d} : Kaldıraç oranının(TDR) özkaynak kârlılık oranı(ROE) üzerinde etkisi vardır.

H_{2e} : Varlık büyüme oranının(ARS) özkaynak kârlılık oranı(ROE) üzerinde etkisi vardır.

H_3 : Turizm şirketlerinin finansal yapısının net kâr marjı(ROS) üzerinde bir etkisi yoktur.

H_{3a} : Faiz karşılama gücü oranının(ICR) net kâr marjı(ROS) üzerinde etkisi vardır.

H_{3b} : Fiyat kazanç oranının(P/E) net kâr marjı(ROS) üzerinde etkisi vardır.

H_{3c} : Cari oranın(CTR) net kâr marjı(ROS) üzerinde etkisi vardır.

H_{3d} : Kaldıraç oranının(TDR) net kâr marjı(ROS) üzerinde etkisi vardır.

H_{3e} : Varlık büyüme oranının(ARS) net kâr marjı(ROS) üzerinde etkisi vardır.

Çalışmada konaklama işletmelerinin finansal performansının firma kârlılığı, özkaynak kârlılığı ve net kâr marjı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla (1) (2) ve (3) numaralı modeller oluşturulmuştur.

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 ICR_{it} + \beta_2 P/E_{it} + \beta_3 CTR_{it} + \beta_4 TDR_{it} + \beta_5 ARS_{it} + \varepsilon \quad (1)$$

$$ROE_{it} = \beta_0 + \beta_1 ICR_{it} + \beta_2 P/E_{it} + \beta_3 CTR_{it} + \beta_4 TDR_{it} + \beta_5 ARS_{it} + \varepsilon \quad (2)$$

$$ROS_{it} = \beta_0 + \beta_1 ICR_{it} + \beta_2 P/E_{it} + \beta_3 CTR_{it} + \beta_4 TDR_{it} + \beta_5 ARS_{it} + \varepsilon \quad (3)$$

Bağımlı değişkenlerden ROA, aktif karlılığı temsil etmektedir ve toplam varlıkların ne kadar etkin kullanıldığını veya işletmenin varlıklarının kar yaratmak için ne kadar etkin olduğunu gösterir. ROE, özkaynak karlılığının göstergesidir ve işletmenin sahipleri veya ortakları tarafından konulan sermayenin ne kadar etkin kullanıldığını göstermektedir.



“Ayrıca, etkin kullanılan finansal kaldıraçın şirket öz sermaye karlılığını artırması beklendiğinden dolayı finansal kaldıraçın şirket karlılığı üzerindeki etkisini de gösterecektir” (Meder Çakır & Küçükkaplan, 2012, s, 75). ROS ise net kar marjını ifade eder ve işletmenin net karının gelirlere oranını göstermektedir. İşletme satışlarından elde edilen her 1 TL'nin ne kadarının kar olduğunu göstermekte ve yüksek bir oran işletmenin maliyetlerini kontrol edebildiğini ifade etmektedir (Erdoğan, 2018, s. 110). Bağımsız değişkenlerden P/E, fiyat-kazanç oranını temsil etmektedir ve firmaların işlem gören hisse senetlerinin fiyatının pahalı mı yoksa ucuz mu olduğunu göstermektedir. ICR, faiz karşılama gücünü temsil etmekte olup şirketin faiz borçlarını ödeyebilmesi için yeterli ödeme gücüne sahip olup olmadığını göstermektedir. CTR, cari oranı temsil etmektedir ve firmanın dönen varlıklarının kısa vadeli yükümlülüklerini karşılama oranı olarak tanımlanmaktadır. TDR, kaldıraç oranını temsil eder ve şirket varlıklarının ne kadarının borçlar ile finanse edildiğini gösterir. Ayrıca kaldıraç oranı ile karlılık arasında negatif bir ilişki beklenmektedir (Albayrak ve Akbulut, 2008: 62). ARS, varlık büyüme oranını ifade eder ve işletmenin varlık potansiyelinin büyüme kapasitesini göstermektedir. Kim, Cho ve Brymer (2013) otel performans ölçüsü olarak kabul edilen oda doluluk oranı ve faaliyet karında otel büyüklüğünün etkili olduğunu belirtmişler, orta ve büyük ölçekli otellerin, küçük otellere göre daha iyi performansa sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu sebeple varlık büyüklüğü ile karlılık arasında pozitif ilişki beklenmektedir (Erdoğan, 2018, s. 110).

Bağımlı değişkenler için oluşturulan üç model içinde yapılan temel varsayımların testi sonucunda her üç model içinde robust tahminci olarak Huber, Eicker ve White tahmincisinin uygun olduğu belirlenmiş ve bu tahminci ile regresyon modelleri tahmin edilmiştir.

Çalışmada öncelikle tanımlayıcı istatistik sonuçlarına bakıldığında; aktif kârlılık oranının minimum ve maksimum değerleri incelendiğinde gelişmiş ülkelerde bulunan konaklama işletmeleri içerisinde çok fazla zarar eden işletmenin/işletmelerin olabileceği gibi, yüksek düzeyde de kârlı olan işletmenin/işletmelerin olabileceği de söylenebilir. Kaldıraç oranları incelendiğinde bu işletmelerin ortalama %56,3 oranında yabancı kaynaklardan yararlandığı söylenebilir. Varlıklarının büyüme oranlarının minimum ve maksimum değerlerine bakıldığında sırasıyla 9,47 ve -99,9 olması, bu sektördeki işletmelerin varlıklarının yıldan yıla oldukça fazla dalgalanma gösterdiğinin göstergesi olabilir. Cari oran incelendiğinde ortalamanın 2,34 olması, sektördeki işletmelerin kısa vadeli yükümlülüklerini ödeme güçlerinin olduğunu göstermektedir diyebiliriz. Faiz karşılama gücü oran ortalamasının iyi olduğu fakat minimum değerinin -266388,1 olduğu görülmektedir. Bu oranın minimum değerinin negatifle düşmesi finansal sıkıntıda olduklarının göstergesi olabilir. Fiyat kazanç oranı ortalama 27,021'dir. Net kâr marjı oranının maksimum ve minimum değerleri incelendiğinde oldukça fazla fark olduğu görülmektedir. Bu aralığın fazla oluşu, şirketlerin kârlılıklarının dağılımında farklılıklara sebep olduğu yorumu yapılabilir. Özkaynak kârlılık oranı ortalaması 2,036'dır. Bu ortalamanın ve ayrıca kârlılığın göstergesi olan aktif kârlılık oranı ve net kâr marjı ortalamasının da iyi olması gelişmiş ülkelerdeki konaklama işletmelerinin yüksek performans ile çalıştığını ve mevcut kaynaklarını doğru bir şekilde değerlendirdiğinin göstergesi olabilir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda, ROA değişkeni üzerinde ICR ve ARS değişkenlerinin, ROE değişkeni üzerinde P/E, ICR, CTR ve TDR değişkenlerinin ve ROS değişkeni üzerinde ise P/E ve CTR değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin



olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada yer alan ve anlamlı etkide bulunan bazı bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenleri pozitif; bazıları da negatif yönde etkilemektedir.

P/E değişkeni, ROE değişkenini pozitif yönde; ROS değişkenini ise negatif yönde etkilemektedir. P/E değişkeninin ROS değişkenini negatif yönde etkilemesinin sebebi, bu oranın (P/E) net kârı dikkate almamasından kaynaklı olabilir. P/E değişkeninin ROE değişkenini pozitif yönde etkilemesi işletmelerin piyasa değerlerine de olumlu yansıdığına göstergesi olarak yorumlanabilir, ayrıca bu durum literatürde sıklıkla karşımıza çıkan hisse başına kazanç artarsa şirketin kârlılığı da artar finansal teorisiyle uyumlu olarak karşımıza çıkmaktadır. P/E'nin ROE üzerindeki etkisi firmaların başarısının piyasa değerlerine yansıdığı anlamını da akla getirmektedir.

ICR değişkeni, ROA ve ROE değişkenlerini pozitif yönde etkilemektedir. İhtiyaç duydukları fonları uygun maliyetlerle borçlanabilen ve borçlanabilme kabiliyetleri olan, finansal yapısı güçlü firmaların, kolay ve uygun maliyetli fon tedarik ederek faaliyetlerini aksatmadan ve kârlı bir şekilde yürüttükleri ifade edilebilir.

CTR değişkeni, ROE değişkenini negatif yönde; ROS değişkenini ise pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre işletmelerin sermaye yapılarının ve ödeme güçlerinin yetersiz olduğu ifade edilebilir. Fakat elde ettikleri gelir ve kârlar ile faiz ödeme ve sermaye yapılarında güçlenebilecekleri ve başarılı olabilecekleri noktaya gelebilecekleri söylenebilir. Ayrıca cari oranda meydana gelebilecek artışlarda net kâr veya gelirden de artmaya yönelik beklentilerden söz edilebilir.

TDR değişkeni, ROE değişkenini negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuç ile şirketlerin borçlanma hususunda dikkatli olması gerektiği, yüksek borç ile çalışıldığında işletmenin kârlılığının olumsuz etkilenebileceği söylenebilir. Ayrıca bu sonuç literatürde kârlılık ile borç oranları arasında sıklıkla karşımıza çıkan “anlamlı fakat negatif ilişkiyi” de desteklemektedir. ARS değişkeni, ROA değişkenini negatif yönde etkilemektedir. Gelişmiş ülkelerde turizm gelirlerinin artırılması arzusu ve ülkeler arasındaki rekabetin yoğunluğu sebebiyle satışlarını artırmak isteyen firmaların, kârlılıklarını azaltmak zorunda kalmaları, ARS değişkenindeki artışın ROA üzerinde negatif bir etki, yarattığı şeklinde yorumlanabilir.

Kârlılığa etki eden faktörlerin belirlenmesi hem yöneticilerin hem de hissedarların karar alma süreçlerinde büyük yararlar sağlayabilir. İşletmeciler elde edilen 3 modelden faydalanarak işletme kârlılığını tahmin edebilirler ve muhtemel zararları da en aza indirebilirler. Bu çalışmada yer alan kârlılık ölçütleri için farklı değişkenler temel alınarak da kârlılık planlamalarının yapılması önerilebilir. Aynı zamanda aynı değişkenler ile farklı sektörler veya farklı ülkeler temel alınarak da çalışmalar yapılabilir. Ayrıca çalışmaya dâhil edilen bazı değişkenlerin kârlılığa istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmaması, çalışmada incelenen konaklama işletmelerinin iyi bir yönetim becerisine sahip olmadığını ve elde edilebilecek faydayı kârlılığa dönüştüremediklerinin göstergesi olabilir.



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Yazarlar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Katkı oranı bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.



VERİ ZARFLAMA ANALİZİ YÖNTEMİ İLE SAĞLIK KURULUŞLARININ ETKİNLİĞİNİN ANALİZİ: KAMU AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI MERKEZLERİ ÖRNEĞİ

ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF HEALTH INSTITUTIONS WITH VZA AS A BENCHMARKING TOOL: EXAMPLE OF PUBLIC ORAL AND DENTAL HEALTH CENTERS

Dr. Öğr. Üyesi Altuğ ÇAĞATAY
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
ORCID ID: 0000-0001-7067-5570, e-Posta: altug.cagatay@gop.edu.tr

Öğr. Gör. Dr. Abdurrahman İSKENDER
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
ORCID ID: 0000-0001-8055-7869, e-Posta: aiskender@cumhuriyet.edu.tr

ÖZ

Sağlık hizmetlerinde zamanında ve kaliteli hizmet sunumu önemlidir. Hizmetlerin karmaşık yapısı, zamanında ve kaliteli hizmet sunum amacı kurum yöneticilerin maliyet kontrolünü güçleştiren önemli faktörlerdendir. Bu sebeplerden dolayı sağlık kurumları yöneticileri maliyet kontrolü için farklı yöntemlerden faydalanmaktadır. Çalışma Türkiye’de ağız ve diş sağlığı alanında hizmet veren kamuya ait Ağız ve Diş Sağlığı Merkezlerinin (ADSM) etkinlik düzeylerini ölçerek hedef kaynak sayılarını belirlemeye yöneliktir. Böylece yöneticilere maliyet kontrolü açısından katkı sunmayı amaçlamıştır. Çalışma kapsamında 132 ADSM’nin etkinliğini belirlemek için Veri Zarflama Analizi (VZA) tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda 34 ADSM’nin etkin olduğu, 98 ADSM’nin ise kaynaklarını etkin olarak kullanamadığı tespit edilmiştir. Tüm ADSM’lerin etkinlik değeri ortalama %85,1, etkin olmayan ADSM’lerin etkinlik oranı ise ortalama %80 olarak bulunmuştur. Verimlilik açısından sağlık kurumları arz ile talebin bir birini desteklediği ve paralel ilerlediği bir yapı olduğu anlaşılmaktadır. Muhtemel talebin ortaya çıkmasını (rutin sağlık bakım ihtiyacı ve alışkanlığı kazandırmak gibi) ve arzın belirli bir yetkinlik sayısına ulaşmasını sağlamakta yine ortaya konulacak bir sağlık politikasının neticesi olacaktır.

ABSTRACT

Timely and quality service delivery is important in health services. The complex nature of services, the purpose of providing timely and high quality services, is among the essential factors that make it difficult for corporate managers to control costs. For these reasons, managers of health institutions benefit from different methods for cost control. The study aims to determine the target resource numbers by measuring the efficiency levels of the public Oral and Dental Health Centers (ODHC) serving in the field of oral and dental health in Turkey. Thus, it aimed to contribute to the managers in terms of cost control. Data Envelopment Analysis (DEA) technique was used to determine the effectiveness of 132 ADSMs within the scope of the study. As a result of the research, it was determined that 34 ADSMs were effective and 98 ADSMs could not use their resources effectively. The average effectiveness of all ADSMs was 85.1%, and the average efficiency rate of ineffective ADSMs was 80%. In terms of efficiency, it is understood that health institutions are a structure where supply and demand support each other and progress in parallel. It will be the result of a health policy that will be put forward in ensuring that the possible demand rises (such as gaining routine health care needs and habits) and that the supply reaches a certain number of competencies.

Anahtar Kelimeler: Veri Zarflama Analizi, Devlet hastanesi, Hastane verimliliği.

Keywords: Data Envelopment Analysis, Public hospital, Hospital efficiency.



1. Giriş

Bilgi ve iletişim çağında, adeta büyük bir açık pazar haline gelmiş olan dünyamızda, “değişim” bir anlamda gelişmenin temel bir ögesi olarak hayatımızda yer almaktadır. (Erdem, 2006: 66). Bugün rekabet avantajı elde etmek için ortaya çıkan yeni teknolojiler ve hızlı ilerleme ile birlikte değişen pazar dinamiği kendini hissettirmektedir (Kumar ve Chandra, 2001: 80).

Organizasyonların takip ettikleri stratejileri sınıflandıran çok sayıda yaklaşım, özellikle strateji ile performans arasındaki ilişkisi noktasında sorgulama yapılmıştır. Organizasyonların takip ettikleri stratejileri ile faaliyet gösterdikleri aynı iş çevreleri arasında senkron olduğu zaman başarılı/istikrarlı örgüt tipleri ortaya çıkacaktır (Irk ve Döven, 2018: 154). Sanayi devrimi ile artan işletmeler de yöneticiler, organizasyon yapılarında sürekli iyileştirmeyi amaçlamışlardır. Bunu yaparken aynı sektör veya benzer sektörlerden bir diğer işletmeleri kendi işletmeleri ile verimlilik analiz yöntemlerine başvurmuşlardır.

Sağlık sisteminin değerlendirilmesi, sınırlı veri ve metodolojik komplikasyonlar nedeniyle karmaşık bir süreçtir (İbrahim ve Daneshvar, 2018:1). Sağlık sektöründe sonuç göstergelerinin nasıl seyrettiğine ilişkin çalışmalar ile 17. yüzyıla kadar uzanmaktadır (Brailon vd., 2008: 468). Yöntem olarak kullanımı ancak 1990'ların ortalarında başlamış olup ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık'ta, fonlarını rasyonalize etmek için hastane sonuçlarını karşılaştırma zorunluluğuyla ortaya çıkmıştır (Ettorchi vd., 2009: 102). Bu da, hastalara sağlanan hizmet için bir dizi nicel ve nitel standart sağlamıştır (Pantall, 2001: 570). Sağlık sektörü açısından da maliyet analizi yapılması ile sektörler arası rekabetin daha kaliteli ve ürünlerin düşük maliyetlerle üretilmesi yolu oluşturulmuş olacaktır (Biçer vd., 2019: 1138). Günümüzde ise hastaneler gibi çok girdili ve çok çıktılı olan yapıların etkinliğini ölçebilmek için kullanılan yöntemlerden biri veri zarflama analizidir (Ersoy vd., 1997; Omrani vd., 2018; Emrouznejad ve Yang, 2018; Peykani vd., 2019; Azreena vd., 2018; Gandhi ve Sharma, 2018; İbrahim ve Daneshvar, 2018; Cinaroglu:2020; Şahin ve İlgin, 2019).

Yapılan bu araştırmalar ışığında Veri Zarflama Analizi (VZA) organizasyonlar açısından organizasyonun analiz ve değerlendirme yapılmasında önemli bir araç olduğu kanıksanmıştır. Bu minvalde sağlık hizmetlerinin bir kolu ve yazın alanda değerlendirilmemiş olan Ağız ve Diş Sağlığı Merkezlerinin Sağlık Bakanlığınca Türkiye'deki tüm birimlerinin yer aldığı istatistik verileri kullanılarak performans yapılabilmesi için veri zarflama analizi kullanılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.2 Veri Zarflama Analizi

Son yıllarda, VZA, hastaneler gibi Karar Verme Birimlerinin etkinliğini ölçmek için en sık kullanılan yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmektedir. Kaynakları verimli kullanma talebi doğrultusunda hastaneler de dahil olmak üzere çeşitli teknik etkinlik konusunda pek çok çalışma yapılmaktadır. Bir hastanenin teknik verimliliğinin ölçülmesinde uygulanabilecek birçok yöntem vardır ve VZA bunlardan biridir. Hastanelerin girdi ve çıktılarının veri olarak kullanılmasıyla hastanelerin teknik verimliliğinin ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan VZA, sonuçların doğruluğunu sağlamak için çok önemlidir



(Azreena vd., 2018: 17) Hollingsworth ve arkadaşları (1999) tarafından yapılan çalışmada daha önceki çalışmalarda, hastanelerin etkinlik değerlendirmesi için araştırmacılar tarafından VZA modellerinin farklı versiyonlarının uygulandığı gösterilmiştir (Omrani vd., 2018: 615). Cinaroglu (2020: 336) yaptığı veri zarflama analizinde Türkiye kamu sağlık sistemi üzerindeki etkin etkinlik analizlerini ortaya koymuştur. Hastaneler, insanların kişisel krizlerle karşı karşıya kaldıklarında başvurdukları hizmet birimleri olması nedeniyle sürekli değerlendirilmesi gereken bu yapının en önemli parçasıdır. Hastane gibi herhangi bir organizasyonun etkinliğinin farklı girdi ve çıktılarla incelenmesi gerekli olması nedeniyle bu organizasyonların etkinliklerinin ölçümü ancak VZA ile yapılabilir (Rezaee, 2018: 762; Kim ve Kim, 2019).

Sağlık kaynaklı çıktılarının verimlilikleri üzerine yapılacak olan çalışmalarda veri setlerinin etkinliği üzerine çeşitli varyasyonları anlamlı çıkarabilmek için VZA kullanmak daha doğru olacaktır. Nihayet, VZA ile hata terimlerini en aza indirmek olasıdır (Zhang vd., 2020: 3)

Verimliliği ölçmek, üretim birimlerinin performansını kontrol etmek ve planlamak için önemli bir gösterge haline gelmiştir. Verimliliği değerlendirmek ve yönetsel karar vermeye yardımcı olmak için nicel yöntemlerin yaygınlaştırılması, özellikle VZA'nın geliştirilmesiyle hız kazanmıştır (Mariz vd., 2018: 469). Veri zarflama analizi yöntemi Charnes ve arkadaşları (1978) tarafından önerilmiş ve ölçeklenebilirlik sağlamak için (Banker ve arkadaşları (1984) tarafından genişletilmiştir. Ayrıca Farrell (1957) tarafından, çeşitli göstergelerle ilgili farklı karar verme birimleri ile mevcut birimde var olan performansının değerlendirilmesini sağlamak için değişken geliştirmiştir (Alizadeh vd., 2020: 2) VZA yaklaşımı ayrıca, üretkenlik değişikliklerini ölçmek ve iki dönem arasındaki verimsizlik kaynaklarını belirlemek için uygun bir yöntem sağlar (Zhang, 2018: 889).

Verimlilik değerlendirmesi için güçlü bir analitik araç olarak VZA (Yang vd., 2020: 2), çoklu girdi ve çıktıları barındıran bir dizi karar verme biriminin (KVB) teknik verimliliğini tahmin etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. VZA yaklaşımı, bir dizi KVB'nin, karşılık gelen girdi ve çıktı miktarıyla ilişkili olduğunu varsayar. Verimlilik puanı, çıktıların ağırlıklı toplamının girdilerin ağırlıklı toplamına oranı olarak tanımlanır. Yalnızca etkin KVB'lerin yerleştirildiği bir verimlilik sınırını tanımlayan parametrik olmayan bir doğrusal programlama tekniğine dayanmaktadır. Bir KVB, belirli bir girdi setinden maksimum çıktı üretebiliyorsa, teknik olarak verimli olarak kabul edilir. Bu noktadan hareketle, VZA yönteminin sağlık alanında verimlilik analizi uygulamaları ile alana ışık tuttuğu açıkça görülmektedir (Ahmed vd., 2019: 1).

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, sağlık sisteminin önemli bir bileşeni olan ve ağız ve diş sağlığı alanında hizmet sunumu yapan “Ağız ve Diş Sağlığı Merkezleri” (ADSM)'nin 2017 yılı etkinliklerini karşılaştırmak ve etkin olmayan ADSM'lerin performanslarının iyileştirilebilmesi için uygun girdi düzeylerini tespit etmektir. Böylece yetişmesi için yüksek maliyet ve uzun zaman gereken hekimlerin kendilerine daha çok ihtiyaç duyulan yerlerde istihdam edilmeleri ve hem de sağlık işletmesi olan ASDM'lerin daha verimli olabilmeleri için yöneticilere iç görü sağlanması amaçlanmıştır.



3.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma, ağız ve diş sağlığı hizmeti veren ADSM'lerin etkinliklerini ölçmeye yöneliktir. Bu çerçevede çalışma kapsamında bulunan ADSM'lerin etkinlik ölçümü ve birimler arası performans düzeylerini belirleyebilmek için de “Veri Zarflama Analizi”(VZA) yöntemi kullanılmıştır. Sağlık kurumlarının çıktılar üzerindeki kontrol gücünün zayıf olması nedeniyle de analiz VZA modellerinden girdi yönelimli Charnes- Cooper- Rhodes (CCR) modeline göre yapılmıştır. İlgili literatür taranarak modelde kullanılacak olan girdi ve çıktı değişkenleri tespit edilmiştir. Tespit edilen girdi ve çıktılara göre etkinlik ölçümü yapılacak ADSM'lerin 2017 yılına ait girdi ve çıktı verileri Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü (KHGM) 2017 istatistik raporundan elde edilmiştir. Elde edilen veriler Microsoft Excel (2016) ile düzenlenmiş olup analiz Data Envelopment Analysis Program (DEAP 2.1) kullanılarak yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni T.C. Sağlık Bakanlığı'na bağlı ADSM'lerin tamamıdır. KHGM 2017 istatistik raporu verilerine göre Türkiye genelinde ağız ve diş sağlığı hizmeti sunumu yapan 132 ADSM, 22 Ağız ve Diş Sağlığı Hastanesi ile 510 genel hastane bulunmaktadır. Çalışma, karar birimleri arasında VZA içerdiği için kapsam benzer imkânlarla sahip ADSM'ler ile sınırlı tutulmuştur.

4. Bulgular

VZA'da ilk adım girdi ve çıktı değişkenlerinin belirlenmesidir. İlgili literatür taranarak girdi değişkenleri olarak diş hekimi sayısı ile “Unit” olarak isimlendirilen hasta muayene ve tedavisinin yapıldığı koltuk sayısı belirlenmiştir. Çıktı değişkenleri ise poliklinik sayısı, diş çekim sayısı, kanal tedavisi sayısı, dolgu tedavisi sayısı, cerrahi müdahale sayısı, sabit protez sayısı, hareketli protez parça sayısı, diş yüzeylerindeki girinti ve olukların akışkan bir dolgu maddesiyle örtüldüğü koruyucu uygulama olan fissur sealant uygulanan hasta sayısı ve yerel flor uygulaması yapılan hasta sayısı olarak belirlenmiştir. Karar birimlerine ait KHGM 2017 istatistik raporundan elde edilen girdi ve çıktı değişken verileri tablo 1 de verilmiştir.

Tablo 1

2017 Yılı ADSM İstatistikleri

ADSM No	ADSM Adı	Unit Sayısı	Hekim Sayısı	Poliklinik Sayısı	Diş Çekimi Sayısı	Kanal Tedavisi Sayısı	Dolgu Tedavisi Sayısı	Cerrahi Müdahale Sayısı	Sabit Protez Sayısı	Hareketli Protez Üye Sayısı	Fissur S. Uyg. Hasta Sayısı	Yerel Flor Uyg. Hast. Sayısı
1	ADİYAMAN	58	53	238038	40723	36821	132452	3725	27848	1281	9242	1126
2	AFYONKARAHİSAR	39	33	166698	40975	11263	42781	1008	20225	2738	1402	3013
3	AĞRI	20	15	137714	31303	11068	25480	629	11241	1313	561	1376
4	AKSARAY	35	32	169059	37092	17283	48481	1498	26595	2015	882	4047
5	AMASYA	35	35	158825	22329	21217	64105	1209	25421	1901	3237	2272
6	ANKARA BALGAT	83	86	342918	44162	36921	138528	20575	56249	3660	2132	3822
7	ANKARA ETİMESGUT	39	48	141374	53864	16735	44872	4681	14181	3116	1113	2883
8	ANKARA GÖLBAŞI	45	64	170172	23927	22734	79376	28591	21089	1794	15121	12506
9	ANKARA KARAPÜRÇEK	56	53	197570	39227	20098	74014	1991	34119	1587	4546	6319
10	ANK. K.ÖREN OSMANLI	53	53	230239	42929	30141	126771	25405	36620	2839	7652	4737
11	ANKARA MAMAK	78	74	269003	53991	32460	123560	9076	41873	2922	8181	8127
12	ANKARA SİNCAN	32	45	156625	30533	17321	66912	5069	30556	2223	2253	2195
13	ANKARA TOPRAKLIK	109	93	309093	40817	36132	132555	23837	45083	4165	3581	9308
14	ANTALYA	108	102	480522	94791	36402	194029	8608	91676	6595	5669	9594
15	ANTALYA ALANYA	51	44	170100	26678	10289	60924	5053	35610	1850	2160	1255
16	ANTALYA MANAVGAT	34	33	143443	22222	11706	45209	2539	25293	1077	1920	61



17	ARDAHAN	20	18	61496	14521	9631	22801	1324	6885	1088	1833	812
18	ARTVİN	18	16	57492	7780	7237	16257	33	8120	624	351	185
19	AYDIN	40	38	224837	46283	15672	57914	1870	48903	3855	1680	3625
20	AYDIN NAZİLLİ	27	28	154485	30788	14766	39283	101	23326	3481	2969	891
21	AYDIN SÖKE	24	27	151430	24689	13705	44627	3168	38269	2172	750	222
22	BALIKESİR	68	63	307079	55561	15777	164152	1941	47335	4293	7547	5982
23	BALIKESİR BANDIRMA	22	21	115729	23330	5164	28058	290	15342	2014	1043	591
24	B. EDREMİT A. AKİLLİOĞLU	18	14	112681	20294	2766	15699	329	15463	2572	370	59
25	BARTIN	23	20	117536	26756	11250	29070	452	18661	2796	441	294
26	BATMAN	56	42	278618	34064	57412	149938	1016	40523	1307	10624	3367
27	BAYBURT	14	10	68867	14919	5118	14153	1	9091	889	223	11
28	BİLECİK	23	23	97184	17298	8253	46942	155	18893	1743	1930	1599
29	BİNGÖL	25	26	127707	24708	18938	39627	2407	23200	1010	511	168
30	BİTLİS	26	23	84292	13574	15901	47698	2625	22289	836	829	759
31	BOLU İZZET BAYSAL	45	42	181471	27565	20812	86772	4373	34492	3926	728	4524
32	BURDUR	24	23	100028	16111	9532	50486	161	32782	1598	1272	25
33	BURSA DUAÇINARI	44	39	238005	49337	11005	77872	3310	48521	4748	2359	1413
34	BURSA İNEGÖL	46	29	164897	37691	7671	40342	433	29152	2560	1344	1226
35	BURSA NİLÜFER	50	54	283438	55763	15397	77378	874	50972	5604	1897	1348
36	ÇANAKKALE	41	32	147352	19185	10085	36229	769	20544	2533	2180	139
37	ÇANKIRI	64	22	113873	22285	9838	28857	211	14655	1382	1794	1645
38	ÇORUM	44	40	222421	47669	16222	59047	424	33063	3886	1424	665
39	DİYARBAKIR	158	128	683659	162210	93243	430124	98837	72964	3914	28680	15206
40	DÜZCE	44	42	190210	45503	17302	59934	987	37573	3921	1675	1445
41	EDİRNE	40	35	157137	25198	11114	54941	5338	20959	2567	3412	1956
42	ELAZIĞ	61	51	348405	65625	31071	92386	4924	56818	3565	4595	1759
43	ERZURUM	56	44	292043	63646	24163	75578	5031	24936	3175	3975	1183
44	G.ANTEP NİZİP	21	23	14332	4519	2389	10242	356	1812	107	284	72
45	G.ANTEP ŞAHİNBEY	66	61	354733	85689	29201	97848	2859	47203	2487	3327	2438
46	G.ANTEP ŞEHİTKAMİL	87	82	487861	95322	46931	166996	2937	51836	2744	6297	8331
47	GİRESUN	40	33	141504	36113	12854	41002	2841	40227	4101	2786	2137
48	G.HANE Ş. E. CEYLAN	19	22	73477	10422	6361	24759	430	7785	563	739	409
49	HAKKARİ	22	15	50300	13172	14048	50910	4001	12710	1067	877	63
50	HATAY	28	41	239876	40768	8175	56009	185	49935	2247	3728	2177
51	HATAY DÖRTYOL	21	19	103832	18108	6283	41298	257	27691	749	2370	352
52	HATAY İSKENDERUN	34	37	189600	41714	11578	66667	755	44410	1804	3552	3448
53	HATAY KIRIKHAN	20	20	84040	20229	8113	38339	775	15786	854	4479	2361
54	İĞDIR	24	18	124540	25757	12702	31841	1530	7154	1646	1281	2871
55	İSPARTA	46	51	189950	33421	12646	55035	390	30479	2772	2062	1020
56	İSTANBUL AVCILAR	31	31	177379	31755	9139	47418	107	37607	4198	947	183
57	İSTANBUL BAĞCILAR	51	44	253769	46102	26550	82975	6359	77029	2607	2399	2217
58	İST.BAĞÇELİEVLER	48	51	248918	41357	21209	93877	7814	85889	5476	2819	1587
59	İSTANBUL BEYKOZ	32	29	138918	24804	12329	56516	239	30056	1866	2208	1347
60	İSTANBUL BEYLİKDÜZÜ	39	43	193046	35398	18406	66466	1	45478	2711	4452	2703
61	İSTANBUL ÇEKMEKÖY	35	34	143870	25003	17576	65779	579	35410	1655	2620	666
62	İST. DERVİŞ A. CEYLAN	21	22	97281	18539	9045	30409	25	18489	884	1060	762
63	İSTANBUL GÖZTEPE	50	50	216716	26961	14861	63491	3005	47819	4245	2384	2123
64	İSTANBUL GÜNGÖREN	64	58	307072	45537	30165	80207	23178	87952	4717	1943	1157
65	İSTANBUL KARTAL	81	63	305359	46081	35657	105259	9706	65466	4858	2744	2570
66	İST. KÜÇÜKÇEKMECE	50	46	140166	22337	15322	59315	4086	19661	1256	5241	4514
67	İSTANBUL SANCAKTEPE	60	65	270703	40672	36424	117588	7693	55426	3694	5687	3017
68	İSTANBUL SARIYER	44	52	143569	21954	10721	53460	14356	27573	2066	3050	2066
69	İSTANBUL SULTANGAZI	45	52	98783	11247	6106	21789	941	16984	1648	1175	539
70	İSTANBUL TOPÇULAR	30	35	124776	21080	8192	35481	326	27953	3342	999	1765
71	İST.ÜSKÜDAR Y. ÖZEMRE	21	22	87438	14206	6361	31430	1047	23052	1529	741	705
72	İZMİR ALSANCAK	100	97	396005	64780	16329	207839	9722	68903	6543	10821	11832
73	İZMİR BORNOVA	122	120	428610	68482	26704	174469	34882	61471	5202	10648	10809
74	İZMİR KARŞIYAKA	75	70	374955	62961	20863	193777	3324	63467	5942	6134	7443
75	İZMİR MENEMEN	18	20	95507	19376	8794	33693	1140	11990	1298	1695	1164
76	İZMİR NARLIDERE	32	34	149702	16458	8008	77766	4829	19007	749	2943	3182
77	İZMİR TORBALI	20	19	99659	21649	8293	41557	4776	20828	1494	2635	1551
78	K.MARAŞ ELBİSTAN	23	22	107948	27749	7108	22489	131	20436	1034	294	105
79	KARABÜK	36	42	159173	28018	18000	42074	1570	40984	2757	1008	956
80	KARAMAN	32	30	140056	31391	10821	37226	644	25832	1562	1547	1190
81	KARS	23	23	134041	35083	7860	24874	155	12224	2037	821	380
82	KASTAMONU	32	25	119885	23833	6679	20421	345	18901	1762	148	1662
83	KIRIKKALE	44	36	157720	30526	14733	54037	4430	19514	1298	4950	4276
84	KIRKLARELİ	21	19	105870	16350	11887	31621	368	22340	1560	511	359
85	KIRK. LÜLEBURGAZ	20	18	89691	18525	6294	20328	718	15795	2022	102	39
86	KIRŞEHİR	31	30	186333	34295	6265	25663	5376	43423	2017	1001	1682
87	KİLİS	28	23	146249	37438	11436	41187	2649	39336	895	2135	967
88	KOCAELİ DARICA	65	52	332987	65685	26219	64424	2146	43302	4315	5592	2654
89	KOCAELİ DERİNCE	20	22	105422	17337	7490	31746	279	14658	1929	1583	2048
90	KOCAELİ GÖLCÜK	23	28	141309	20572	9379	43318	172	22301	1878	1194	352
91	KOCAELİ KÖRFEZ	20	20	110395	15522	7457	29784	72	18202	1147	158	11



92	KOCAELİ NUH Ç. VAKFI	36	37	250062	51200	16095	62927	398	35474	768	1585	750
93	KONYA AKŞEHİR	15	8	42608	10746	2167	8562	104	7339	686	139	409
94	KONYA BEYHEKİM	91	84	381690	65805	50283	127123	9736	71439	3436	8635	6723
95	KONYA EREĞLİ	17	18	102742	22560	7722	29146	3260	26278	995	693	824
96	KÜTAHYA	64	60	254408	56667	20335	108811	2598	45518	4548	4015	1318
97	MANİSA	56	54	307077	45989	13527	74690	5304	36110	3862	4248	6939
98	MANİSA AKHİSAR	25	25	118542	36626	4518	29223	809	20725	3775	408	546
99	MANİSA SALİHLİ	33	24	117576	27292	7355	37010	619	14876	2755	744	1232
100	MANİSA TURGUTLU	28	23	140739	32921	8487	37060	1628	34997	3977	505	2489
101	MARDİN	30	35	148853	28911	18390	52030	1472	50631	1047	241	159
102	MARDİN KIZILTEPE	21	20	130424	26381	18509	47188	4569	19014	537	427	1772
103	MERSİN TARSUS	32	27	154487	30279	13760	72459	437	47880	1504	959	81
104	MUĞLA	43	25	122600	18679	5255	75318	2250	15495	2023	1404	321
105	MUĞLA FETHİYE	34	34	163092	21646	12372	72623	504	24884	1722	2044	559
106	MUŞ	22	19	118792	23813	7810	24104	37	9830	978	1202	17
107	NEVŞEHİR	30	29	173235	36561	12725	42608	1045	21900	1972	1523	612
108	NİĞDE	42	35	142355	35702	12776	40783	1084	16712	1490	554	297
109	ORDU	42	35	190719	33158	10544	46263	7493	37774	3617	674	85
110	OSMANİYE	40	36	164217	35371	11045	60099	46	54053	2659	1813	899
111	OSMANİYE KADIRLI	20	17	83908	16467	8447	35693	24	25580	657	819	1124
112	RİZE	31	32	125302	19614	10843	48510	4180	41181	2177	892	361
113	SAMSUN BAFRA	25	24	145207	27108	17228	56542	2223	29031	1832	582	829
114	SAMSUN VEZİRKÖPRÜ	12	11	72010	13765	5130	16047	191	7614	1268	753	897
115	SİİRT	25	15	109905	17976	8252	26933	960	11738	609	1	78
116	SİNOP	21	25	104012	16738	6021	28653	354	16296	1455	409	213
117	ŞANLIURFA SİVEREK	20	13	96891	19096	13863	30947	65	13075	290	3092	2018
118	ŞIRNAK CİZRE	16	21	70687	12908	10651	50513	962	4252	133	2040	1949
119	ŞIRNAK N. KADIRHAN	14	15	49179	10017	7720	27577	119	5848	210	652	951
120	S.B MANİSA SOMA	20	13	26886	6262	687	4894	249	692	359	37	7
121	S.B. ANKARA GÜLHANE	54	73	36186	4280	1144	5414	181	1060	145	13	55
122	S.B. BÜYÜKÇEKMECE	36	34	163258	31372	11687	47349	1	35162	2626	2608	4327
123	TEKİRDAĞ ÇERKEZKÖY	28	29	178914	31230	14599	59559	3057	28727	2258	5577	3591
124	TEKİRDAĞ ÇORLU	64	52	224249	39479	21990	93115	3999	42771	3422	3955	2542
125	TOKAT	59	54	221704	37227	36520	103741	1112	44644	2728	6569	1809
126	TUNCELİ	26	26	73098	6941	23667	86469	730	15102	786	1051	208
127	UŞAK	28	27	143258	29690	7944	45949	324	35827	2310	133	2601
128	VAN	67	54	362016	76172	36366	117271	10825	40730	3773	2082	2095
129	YALOVA	29	25	137510	25889	9881	46768	283	25447	2571	2477	2069
130	YOZGAT	37	34	156453	36536	11639	32241	14	24910	1847	997	1272
131	ZONGULDAK	32	34	165404	34057	11015	37475	485	51507	3376	954	779
132	ZONGULDAK K. EREĞLİ	28	18	143507	24613	8986	40175	172	20980	495	1751	506

Tablo 1' e göre, 2017 yılı itibarıyla Türkiye genelinde faaliyette bulunan 132 ADSM'de toplam 4956 diş hekimi görev yaparken toplam Unit sayısı 5304'tür. 2017 yılında ADSM'lere başvuran toplam hasta sayısı 15370044 olup ülke genelinde kamuya bağlı ağız ve diş sağlığı hizmeti verecek kurumlara yapılan başvuru sayısının %56'lık kısmını oluşturmaktadır. Aynı dönemde ADSM'lerdeki toplam poliklinik sayısı 23260852 olup tüm polikliniklerin %58, toplam diş çekimi sayısı ise 9369957 olup tüm diş çekimlerinin %55'ini oluşturmaktadır. Diğer çıktı değişkenlerinin toplam sayıları ile tüm işlemler içindeki yüzdeleri ise; 2075554 (%60) kanal tedavisi, 8286775 (%62) dolgu tedavisi, 533287 (%58) cerrahi müdahale, 4112299 (%58) sabit protez, 306147 (%54) hareketli protez, 353516 (%59) fissur sealant uygulaması ve 286315 (51) flor uygulaması şeklindedir.

DEAP 2.1 programı kullanılarak yapılan CCR girdi yönelimli etkinlik analizi sonuçları tablo 2 deki gibi bulunmuştur.



Tablo 2
Girdi Yönelimli CCR Analiz Sonuçları

ADSM No	Etkinlik Skoru	Etkinlik Yüzdesi	Referans Kümesi						Referans Sıklığı	Hedef Ünit Sayısı	Hedef Hekim Sayısı	Ünit Sayısı Azalma	Hekim Sayısı Azalma		
1	0.857	85,7%	50	123	39	26			0	49	39	16%	26%		
2	0.795	79,5%	100	3	54	123	8		0	31	26	21%	21%		
3	1.000	100%	3						41	20	15	0%	0%		
4	0.942	94,2%	8	123	100	117	3		0	32	30	9%	6%		
5	0.821	82,1%	20	26	126	58	123		0	28	26	20%	26%		
6	0.747	74,7%	102	39	8	123	50	21	0	62	61	25%	29%		
7	0.974	97,4%	3	39	98	8			0	37	33	5%	31%		
8	1.000	100%	8						19	45	64	0%	0%		
9	0.772	77,2%	100	117	8	123			0	43	40	23%	25%		
10	1.000	100%	10						1	53	53	0%	0%		
11	0.761	76,1%	123	74	39	100	8	117	0	59	56	24%	24%		
12	0.927	92,7%	123	113	74	58	39	126	0	29	29	9%	36%		
13	0.680	68,0%	54	39	100	117	8		0	70	63	36%	32%		
14	0.842	84,2%	103	123	74	100	39		0	90	85	17%	17%		
15	0.615	61,5%	58	50	39	87	103	123	3	0	31	27	39%	39%	
16	0.667	66,7%	102	26	87	39	50	3	103	0	22	22	35%	33%	
17	0.703	70,3%	102	26	20	3	39	100	123	0	14	12	30%	33%	
18	0.541	54,1%	3	20	102	26	21		0	9	8	50%	50%		
19	0.976	97,6%	123	95	50	57	102	100	0	39	37	3%	3%		
20	1.000	100%	20						17	27	28	0%	0%		
21	1.000	100%	21						8	24	27	0%	0%		
22	0.941	94,1%	126	39	74	123			0	63	59	7%	6%		
23	0.837	83,7%	24	123	50	100	3		0	18	17	18%	19%		
24	1.000	100%	24						21	18	14	0%	0%		
25	1.000	100%	25						0	23	20	0%	0%		
26	1.000	100%	26						35	56	42	0%	0%		
27	0.853	85,3%	100	87	24	3			0	11	8	21%	20%		
28	0.870	87,0%	58	74	123	126			0	20	19	13%	17%		
29	0.916	91,6%	21	26	102	20			0	22	21	12%	19%		
30	0.781	78,1%	58	39	64	26	102		0	20	17	23%	26%		
31	0.956	95,6%	74	123	39	100	26	126	0	43	40	4%	5%		
32	0.927	92,7%	126	50	58	26	103		0	22	21	8%	9%		
33	0.996	99,6%	123	3	39	74	100	113	0	13	38	70%	3%		
34	0.790	79,0%	100	117	87	24	26	3	0	29	22	37%	24%		
35	0.937	93,7%	20	56	50	98	100	113	74	0	46	50	8%	7%	
36	0.619	61,9%	123	26	39	24			0	25	19	39%	41%		
37	0.683	68,3%	3	100	26	24	117		0	20	15	69%	32%		
38	0.848	84,8%	123	3	113	98	100	50	74	0	37	33	16%	18%	
39	1.000	100%	39						44	158	128	0%	0%		
40	0.829	82,9%	113	100	50	20	3	98	123	0	36	34	18%	19%	
41	0.717	71,7%	24	26	74	123	100	39		0	28	25	30%	29%	
42	0.953	95,3%	3	87	24	123	26	64	58	0	58	48	5%	6%	
43	0.862	86,2%	117	123	39	3	24		0	48	37	14%	16%		
44	0.191	19,1%	118	50	39	102			0	4	4	81%	83%		
45	0.890	89,0%	3	102	50	39			0	58	54	12%	11%		
46	0.912	91,2%	26	39	3	123	102		0	79	74	9%	10%		
47	0.931	93,1%	123	100	58	39			0	34	30	15%	9%		
48	0.561	56,1%	50	39	118	102	26		0	10	12	47%	45%		
49	1.000	100%	49						1	22	15	0%	0%		
50	1.000	100%	50						44	28	41	0%	0%		
51	1.000	100%	51						0	21	19	0%	0%		
52	1.000	100%	52						1	34	37	0%	0%		
53	1.000	100%	53						0	20	20	0%	0%		
54	1.000	100%	54						6	24	18	0%	0%		
55	0.626	62,6%	24	20	123	56	50		0	28	31	39%	39%		
56	1.000	100%	56						4	31	31	0%	0%		
57	1.000	100%	57						6	51	44	0%	0%		
58	1.000	100%	58						27	48	51	0%	0%		
59	0.804	80,4%	113	123	26	103	58	100	74	0	25	23	22%	21%	
60	0.869	86,9%	102	26	50	58	123	8		0	33	36	15%	16%	
61	0.798	79,8%	113	50	58	103	126	26	39	0	27	27	23%	21%	
62	0.713	71,3%	113	26	102	58	87	50	100	3	0	14	15	33%	32%
63	0.742	74,2%	113	100	123	20	58	24	56	50	0	37	37	26%	26%
64	1.000	100%	64						5	64	58	0%	0%		
65	0.798	79,8%	26	3	100	64	39		0	61	50	25%	21%		



66	0.624	62,4%	117	39	54	74	100	8	0	31	28	38%	39%	
67	0.877	87,7%	102	113	123	20	58	10	26	0	52	49	13%	25%
68	0.721	72,1%	24	64	50	39	8	58	0	31	37	30%	29%	
69	0.336	33,6%	24	21	8	20	50	0	15	16	67%	69%		
70	0.822	82,2%	20	74	58	100	0	24	22	20%	37%			
71	0.733	73,3%	113	74	100	58	50	0	15	16	29%	27%		
72	0.924	92,4%	54	74	39	8	100	0	92	89	8%	8%		
73	0.704	70,4%	123	39	100	24	8	50	0	85	84	30%	30%	
74	1.000	100%	74	0	0	0	0	0	22	75	70	0%	0%	
75	0.899	89,9%	113	102	123	50	98	20	0	16	17	11%	15%	
76	0.909	90,9%	123	39	26	74	118	50	0	29	30	9%	12%	
77	0.984	98,4%	87	58	103	50	123	100	39	0	19	18	5%	5%
78	0.815	81,5%	50	87	3	0	0	0	18	17	22%	23%		
79	0.828	82,8%	58	102	21	20	26	0	29	30	19%	29%		
80	0.716	71,6%	87	123	3	50	100	113	102	0	22	21	31%	30%
81	0.998	99,8%	3	50	98	0	0	0	22	20	4%	13%		
82	0.643	64,3%	123	100	117	3	0	0	20	16	38%	36%		
83	0.748	74,8%	39	74	123	8	54	100	117	0	32	26	27%	28%
84	0.902	90,2%	21	3	100	57	26	0	18	17	14%	11%		
85	0.792	79,2%	3	21	39	24	20	100	50	0	15	14	25%	22%
86	1.000	100%	86	0	0	0	0	0	31	30	0%	0%		
87	1.000	100%	87	13	28	23	0%	0%						
88	0.859	85,9%	24	117	123	3	0	55	44	15%	15%			
89	0.906	90,6%	50	123	8	100	0	18	17	10%	23%			
90	0.914	91,4%	58	113	50	126	0	21	25	9%	11%			
91	0.811	81,1%	24	50	3	103	113	0	16	16	20%	20%		
92	0.985	98,5%	102	3	50	0	35	36	3%	3%				
93	0.763	76,3%	3	87	100	0	7	6	53%	25%				
94	0.787	78,7%	123	100	117	26	102	57	8	0	71	66	22%	21%
95	1.000	100%	95	3	17	18	0%	0%						
96	0.803	80,3%	123	74	98	113	39	100	50	0	51	48	20%	20%
97	0.932	93,2%	8	3	54	123	0	52	50	7%	7%			
98	1.000	100%	98	9	25	25	0%	0%						
99	0.799	79,9%	26	100	3	39	0	23	19	30%	21%			
100	1.000	100%	100	51	28	23	0%	0%						
101	1.000	100%	101	0	30	35	0%	0%						
102	1.000	100%	102	21	21	20	0%	0%						
103	1.000	100%	103	11	32	27	0%	0%						
104	0.988	98,8%	26	100	49	0	33	24	23%	4%				
105	0.847	84,7%	126	50	74	26	0	28	28	18%	18%			
106	0.780	78,0%	50	123	3	0	17	14	23%	26%				
107	0.858	85,8%	50	3	102	123	113	98	39	0	25	24	17%	17%
108	0.591	59,1%	113	39	50	98	3	0	24	20	43%	43%		
109	0.848	84,8%	39	57	100	64	58	24	0	35	29	17%	17%	
110	0.883	88,3%	58	103	100	87	0	34	31	15%	14%			
111	0.978	97,8%	123	26	103	57	100	0	19	16	5%	6%		
112	0.784	78,4%	39	57	103	58	95	0	24	25	23%	22%		
113	1.000	100%	113	23	25	24	0%	0%						
114	0.983	98,3%	3	20	123	100	50	0	11	10	8%	9%		
115	0.871	87,1%	3	132	39	26	0	18	13	28%	13%			
116	0.715	71,5%	113	58	50	56	20	0	15	17	29%	32%		
117	1.000	100%	117	13	20	13	0%	0%						
118	1.000	100%	118	4	16	21	0%	0%						
119	0.725	72,5%	39	113	118	102	123	126	0	10	10	29%	33%	
120	0.255	25,5%	24	3	39	0	4	3	80%	77%				
121	0.082	8,2%	3	39	50	0	4	5	93%	93%				
122	0.931	93,1%	8	123	117	100	0	33	31	8%	9%			
123	1.000	100%	123	50	28	29	0%	0%						
124	0.693	69,3%	100	39	113	26	74	24	0	44	36	31%	31%	
125	0.771	77,1%	113	58	50	21	20	26	0	45	41	24%	24%	
126	1.000	100%	126	10	26	26	0%	0%						
127	0.987	98,7%	100	123	58	52	8	0	27	26	4%	4%		
128	0.925	92,5%	113	3	26	100	24	39	74	0	61	49	9%	9%
129	0.880	88,0%	123	100	74	26	24	0	25	21	14%	16%		
130	0.674	67,4%	100	95	87	50	3	0	24	22	35%	35%		
131	0.984	98,4%	87	50	100	58	0	31	33	3%	3%			
132	1.000	100%	132	1	28	18	0%	0%						

Tablo 2 incelendiğinde Türkiye genelinde ağız ve diş sağlığı hizmeti sunumu yapan 132 ADSM'nin görece ortalama etkinlik skoru 0,851 (%85,1) olarak bulunmuştur. 132 ADSM'den 34 tanesinin etkinlik skoru 1.00 (%100) olarak tespit edilmiştir. Etkin olan ADSM'lerin tüm ADSM'ler içindeki oranı %25,76'dır.



Etkin olmayan ADSM sayısı 98 olup bu ADSM'lerin ortalama etkinlik skoru 0,80 (%80) dir. Tablo 3, analiz sonucuna göre ADSM'lerin etkinlik skorlarına göre gruplandırmasını göstermektedir.

Tablo 3

Etkinlik Skorlarına Göre ADSM'lerin Gruplandırması

Etkinlik Sınırları	ADSM Sayısı	Tüm ADSM'ler İçindeki Yüzdesi
%100	34	25,76%
%90-%99,9	29	21,97%
%80-%89,9	26	19,70%
%70-%79,9	26	19,70%
%60-%69,9	10	7,58%
%50-%59,9	3	2,26%
%50 den az	4	3,03%

Tablo 3'e göre %90-%99,9 etkinlik sınırları arasındaki ADSM sayısı 29 olup tüm ADSM'lerin %21,97'sini oluşturmaktadır. %80-%89,9 etkinlik sınırları arasında 26 (%19,7), %70-%79,9 etkinlik sınırları arasında 26(%19,7), %60-%69,9 etkinlik sınırları arasında 10 (%7,58) ve %50-%59 etkinlik sınırları arasında 3 (%2,26) ADSM bulunmaktadır. %50 etkinlik sınırı altında bulunan ADSM sayısı 4 olup tüm ADSM'lerin %3,03'ünü oluşturmaktadır.

Etkin olan ADSM'ler arasında özellikle Manisa Turgutlu ADSM ve Tekirdağ Çerkezköy ADSM dikkat çekmektedirler. Bu iki ADSM diğer etkin olan ADSM'lere göre etkin olmayan ADSM'lere daha fazla referans olarak gösterilmiştir (Tablo 3).

Etkin bir karar biriminin etkin olmayan karar birimlerine referans olarak gösterilme sıklığı o karar biriminin referans güçlülüğünü gösterir. Manisa Turgutlu ADSM 51 etkin olmayan ADSM'ye referans olarak gösterilirken Tekirdağ Çerkezköy ADSM 50 ADSM 'ye referans olarak gösterilmiştir. Bu iki ADSM her ne kadar daha az sayıda girdiye sahip olmasalar da diğer ADSM'lere göre daha yüksek çıktı miktarına ulaşarak etkin ADSM'ler arasında en çok referans olarak gösterilen ADSM'ler olmuşlardır. Manisa Turgutlu ADSM, 51 ADSM'ye referans olarak gösterilmiş olup dış hekimi başına düşen ortalama hasta sayısı 6120 dir (Tablo 3). Tekirdağ Çerkezköy ADSM ise 50 ADSM'ye referans gösterilmiştir ve dış hekimi başına düşen hasta sayısı ortalama 6170 olarak tespit edilmiştir. Etkin oldukları halde Mardin, Kırşehir, Hatay Kırıkhan, Hatay Dörtüol ve Bartın ADSM hiçbir etkin olmayan ADSM'ye referans olarak gösterilmemiştir.

Analiz sonucuna göre etkinlik skoru en düşük olan ADSM'ler sırasıyla Ankara Gülhane ADSM (0,082), Gaziantep Nizip ADSM (0,191), Manisa Soma ADSM (0,255) ve İstanbul Sultangazi ADSM (0,336) 'dir. Bu dört ADSM aynı zamanda etkinlik skoru %50'nin altında olan ADSM'lerdir. Etkinlik skoru %50'nin altında olan ADSM'ler içinde olan Ankara Gülhane ADSM'de görevli hekimler aynı zamanda eğitim-öğretim faaliyetinde buldukları için görevli hekim sayısına kıyasla çıktı miktarlarının düşük olması normal bir durum olarak değerlendirilebilir.

VZA perspektifinden bakıldığında sağlık kuruluşlarının çıktılar üzerindeki kontrol gücünün az olması nedeniyle etkinliklerini artırabilmeleri için girdi değişkenleri olan kaynak sayılarını azaltmaları gerekir. Mevcut kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılabilmesi adına sağlık kuruluşlarının kadro planlamaları yapılırken mevcut hasta sayıları referans alınarak kadro dağılımının yapılması önem arz etmektedir. Ancak burada bahsedilen kaynak



azaltımından hekimlerin kendilerine daha fazla ihtiyaç duyulan kurumlarda istihdam edilmesidir. Böylece dış hekimi başına düşen ortalama poliklinik sayıları da daha dengeli hale getirilebilir.

Tablo 4

Dış Hekimi Başına Düşen Ortalama Yıllık ve Günlük Poliklinik Sayıları

ADSM No	Dış Hekimi Başına Düşen Yıllık Ort. Poliklinik Sayısı	Dış Hekimi Başına Düşen Günlük Ort. Poliklinik Sayısı	ADSM No	Dış Hekimi Başına Düşen Yıllık Ort. Poliklinik Sayısı	Dış Hekimi Başına Düşen Günlük Ort. Poliklinik Sayısı	ADSM No	Dış Hekimi Başına Düşen Yıllık Ort. Poliklinik Sayısı	Dış Hekimi Başına Düşen Günlük Ort. Poliklinik Sayısı	ADSM No	Dış Hekimi Başına Düşen Yıllık Ort. Poliklinik Sayısı	Dış Hekimi Başına Düşen Günlük Ort. Poliklinik Sayısı
1	4492	18	34	5687	23	67	4165	17	100	6120	24
2	5052	20	35	5249	21	68	2761	11	101	4253	17
3	9181	36	36	4605	18	69	1900	8	102	6522	26
4	5284	21	37	5177	21	70	3566	14	103	5722	23
5	4538	18	38	5561	22	71	3975	16	104	4904	19
6	3988	16	39	5342	21	72	4083	16	105	4797	19
7	2946	12	40	4529	18	73	3572	14	106	6253	25
8	2659	11	41	4490	18	74	5357	21	107	5974	24
9	3728	15	42	6832	27	75	4776	19	108	4068	16
10	4345	17	43	6638	26	76	4403	17	109	5450	22
11	3636	14	44	624	2	77	5246	21	110	4562	18
12	3481	14	45	5816	23	78	4907	19	111	4936	20
13	3324	13	46	5950	24	79	3790	15	112	3916	16
14	4711	19	47	4288	17	80	4669	19	113	6051	24
15	3866	15	48	3340	13	81	5828	23	114	6547	26
16	4347	17	49	3354	13	82	4796	19	115	7327	29
17	3417	14	50	5851	23	83	4382	17	116	4161	17
18	3594	14	51	5465	22	84	5573	22	117	7454	30
19	5917	23	52	5125	20	85	4983	20	118	3367	13
20	5518	22	53	4202	17	86	6212	25	119	3279	13
21	5609	22	54	6919	27	87	6359	25	120	2069	8
22	4875	19	55	3725	15	88	6404	25	121	496	2
23	5511	22	56	5722	23	89	4792	19	122	4802	19
24	8049	32	57	5768	23	90	5047	20	123	6170	24
25	5877	23	58	4881	19	91	5520	22	124	4313	17
26	6634	26	59	4791	19	92	6759	27	125	4106	16
27	6887	27	60	4490	18	93	5326	21	126	2812	11
28	4226	17	61	4232	17	94	4544	18	127	5306	21
29	4912	19	62	4422	18	95	5708	23	128	6704	27
30	3665	15	63	4335	17	96	4241	17	129	5501	22
31	4321	17	64	5295	21	97	5687	23	130	4602	18
32	4350	17	65	4847	19	98	4742	19	131	4865	19
33	6103	24	66	3048	12	99	4899	19	132	7973	32
ADSM'ler Genelinde Dış Hekimi Başına Düşen Yıllık Ort. Poliklinik Sayısı											4694
ADSM'ler Genelinde Dış Hekimi Başına Düşen Günlük Ort. Poliklinik Sayısı											19

Etkin olmayan ADSM sayısı fazla olduğundan etkin olmayan her bir ADSM için ayrı ayrı değerlendirme yapılmamıştır. Genel olarak söylenebilir ki etkin olmayan ADSM'lerin etkin olmama sebebi sahip oldukları kaynakların görece fazla olmasıdır. Sundukları hizmetin doğası gereği (yani yapılacak olan tedavi için gerekli olan işlem basamakları hekim tarafından bizzat yerinde ve tedaviye özgü zamansal süreç içermesi) çıktı sayısında artış yapabilmeleri mümkün olmayan bu ADSM'lerin görece etkin hale getirilebilmeleri için hizmet sunum kaynakları olan dış hekimi ve ünit sayılarının yeniden planlanması gerekmektedir. Planlama açısından sağlık bakanlığının uygulamaya geçtiği mesai dışı hasta



kabül politikası ile daha fazla sağlık hizmeti sunarken hekimlerin de ekonomik kazanç sağlama yoluna geçmesi ile hekimlerden daha fazla performans elde etme yöntemi elde edilmeye çalışıldığı söylenebilir. Bu sistemin çalışma ve hizmet alanlar tarafından işlem sayıları araştırmaya muhtaç öneri durumlarıdır.

5. Sonuç

Günümüz dünyasında gerek üretim gerekse hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri rekabet edebilme yetenekleriyle orantılıdır. Rekabet edebilme gücü, edinilen yeni teknolojiler ve pazar paylarının artırılmasına yönelik geliştirilen stratejilerin yanı sıra maliyet kontrolü ile sağlanabilir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarının birçoğu faaliyetlerini kamu kaynaklarını kullanarak gerçekleştirirler. Sunulan hizmetler farklı ve uzun süreçler gerektirir. Öte yandan sunulan hizmetlerin doğası gereği kullanılan donanımların maliyetleri ve hizmet sunumunu gerçekleştiren insan kaynaklarının yetiştirilme maliyetleri yüksektir. Bu durum yöneticilerin maliyet kontrolü yapmakta zorlanmalarına neden olmaktadır. Diğer taraftan kamu kaynakları kullanılarak sunulan sağlık hizmetlerinden tüm vatandaşların faydalanabilmesini sağlamak sosyal devlet anlayışı gereğidir. Bu durum sınırlı kamu kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasını zorunlu kılmaktadır.

Günümüz dünyasında sağlık hizmetlerine erişim kolaylığı ve kişi başına düşen sağlık bakım sağlayıcısı sayısının fazlalığı gelişmişlik ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında ülkemiz gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında maalesef arzu edilen düzeyde değildir. Sağlık Bakanlığı Sağlık İstatistikleri 2018 yılı verilerine göre Türkiye'nin cari sağlık harcamasının Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) içindeki payı 2017 yılında kamu için %3,3, tüm sektörlerde ise %4,2 seviyesindedir. Aynı oran Amerika Birleşik Devletleri için kamuda yaklaşık %15 civarında, tüm sektörlerde ise %17,1 iken OECD ülkeleri ortalaması ise %8,8 olarak gerçekleşmiştir. Ağız ve diş sağlığı özelinde 100000 (yüz bin) kişiye düşen diş hekimi sayısı Yunanistan'da 123 iken Bulgaristan'da 119'dur. Bu sayılar Avrupa Birliği Ülkeleri için ortalama 77, OECD ülkeleri için ortalama 70 iken Türkiye için 37'dir. Bu tabloda göstermektedir ki en başta ağız ve diş sağlığı özeli olmak üzere sağlık bakım sağlayıcılarının sayısının artırılması ülkemiz açısından bir gerekliliktir. Ayrıca hizmet talebinde bulunan kişilerin sayısının arzı da belirlediğini unutmamak gerekir. Ağız ve diş bakımı açısından Türk insanının sağlık açısından bilgi, bilinç, yönlendirme gibi hususlar açısından da şekillendirilmesi gerekmektedir. OECD ortalamasına gelebilmek için ülke hane halkının taleplerinde de artış yaşanması gerekmektedir. Bu da ağırlı bir nedenden çok rutine kavuşmuş bir bakım alışkanlığı edindirilmesi politikası arz sayısında artışa sebep olacağı için refahsal ve ortalama yapısı dengelenmiş olacaktır.

Sağlık hizmetlerini anlamlandırmak ve kavramsal olarak sağlam temellere oturtabilmek oldukça güçtür. Özellikle yıllar arasında sağlık hizmet alımlarının yapısında gelişen etkiler dahilinde dalgalanmalar meydana gelmektedir. Örneğin Covid-19 pandemisini yaşadığımız bu dönemde bulaş endişesi ile sağlık hizmetlerinden alınan hizmetin boyutu geçmiş diğer yıllara göre oldukça değişiklik göstermektedir. Özellikle ağız bölgesi ile işlem yapan sağlık kuruluşlarında daha fazla hizmet sektöre uğramıştır. KHGM 2017 istatistik raporundan elde edilen veriler ışığında VZA yöntemlerinden girdi yönelimli CCR modeli kullanılarak Türkiye genelinde faaliyette bulunan 132 ADSM'nin etkinlik skorları bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda 132 ADSM'den 34 tanesi görece etkin olarak bulunmuş olup kalan 98



ADSM'nin etkin hale gelebilmesi için girdi olarak kullandıkları dış hekimi ve ünit sayılarında hedef değerler tespit edilmiştir. ADSM'lerin ortalama etkinliği %85,1 olarak bulunmuş olup etkin olmayan ADSM'ler için ise bu oran %80 olarak tespit edilmiştir. Analiz sonucunda girdiler için elde edilen hedef değerler, mevcut kaynaklarda bir azaltmadan ziyade bu kaynakların dağılımının yeniden yapılandırılması ve kendilerine daha çok ihtiyaç hissedilen yerlerde istihdam edilmesi şeklinde yorumlanmalıdır.

Diğer taraftan yukarıda da belirtildiği gibi ülkemiz açısından bakıldığında sağlık sektöründe arzu edilen kaynakların azaltılması değil artırılmasıdır. Yeni personel istihdam edilmesi durumunda istihdam edilecek personellerin dağılımı önem kazanmaktadır. Elde ettiğimiz VZA sonuçlarının yeni personel istihdamında yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Elde edilen verilere göre etkinlik düzeyi %100 olan ADSM'lerde dış hekimi başına düşen hasta sayısı tüm ADSM'ler ortalamasının üzerindedir. Bu durumda tersine bir yaklaşımla analiz sonucunda %100 verimli çıkan ADSM'lere istihdamda öncelik verilmesi düşünülebilir. Böylece bu ADSM'lerde görevli hekimlerin iş yükü hafifletilerek hem genel olarak hekimler arası adalet sağlanabilir hem de sağlık çalışanları ile sağlık hizmeti alanların memnuniyet düzeyi artırılabilir. Bölgesel anlamda Türkiye ortalama istatistiğinde gelişmişlik düzeyi yüksek olan bölgelerde hekim ve hasta oranı da yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Yine burada da yığılmaları engellemek adına OECD rakamlarını yakalama politikaları güdülmelidir. Diğer yandan da vatandaşların dış sağlığı hizmetlerini almaları açısından yetersiz görünen bilgi düzeyleri hakkında farkındalık oluşturulması çalışmaları yapılarak bölgesel bazlı bu majör farklılaşmaların önüne geçilebilir. Dış bakımı ve sağlığı açısından sağlık bakanlığının farkındalık çalışmaları yürütmesi gerekliliği ve hizmete ulaşılabilirlik durumuna ilişkin handikaplarda göz önüne alınarak sağlık politikası oluşturulmasını önermekteyiz.

Kaynakça

- Ahmed, S., Hasan, M. Z., MacLennan, M., Dorin, F., Ahmed, M. W., Hasan, M. M., ... & Khan, J. A. (2019). Measuring the efficiency of health systems in Asia: a data envelopment analysis. *BMJ open*, 9(3), e022155.
- Alizadeh, R., Beiragh, R. G., Soltanisehat, L., Soltanzadeh, E., & Lund, P. D. (2020). Performance evaluation of complex electricity generation systems: A dynamic network-based data envelopment analysis approach. *Energy Economics*, 91, 104894.
- Azreena, E., Juni, M. H., & Rosliza, A. M. (2018). A systematic review of hospital inputs and outputs in measuring technical efficiency using data envelopment analysis. *International Journal of Public Health and Clinical Sciences*, 5(1), 17-35.
- Banker, R. D. , Charnes, A. , & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*, 30 (9), 1078–1092 .
- Bıçer, E. B., Arslan, Ö., & Biyan, M. (2019). Bulanık Mantık Yöntemiyle Maliyet Tespiti: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(4), 1137-1152.
- Braillon, A., Chaîne, F. X., & Gignon, M. (2008, June). Healthcare quality is not so new: the benchmarking case. In *Annales francaises d'anesthesie et de reanimation* (Vol. 27, No. 6, pp. 467-469).
- Charnes, A. , Cooper, W. W. , & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2 (6), 429–444 .
- Cinaroglu, S. (2020). Integrated k-means clustering with data envelopment analysis of public hospital efficiency. *Health Care Management Science*, 23(3), 325-338.
- Emrouznejad, A. , & Yang, G. (2018). A survey and analysis of the first 40 years of scholarly literature in DEA: 1978-2016. *Socio-Economic Planning Sciences*, 61 (1), 1–5 .
- Erdem, B. (2006). İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama Benchmarking Yazınsal Bir İnceleme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(15), 65-94.



- Ersoy, K. , Kavuncubasi, S. , Ozcan, Y. A. , & Harris, J. M., II (1997). Technical efficiencies of Turkish hospitals: DEA approach. *Journal of Medical Systems*, 21 (2), 67–74 .
- Ettorchi-Tardy, A., Levif, M., & Michel, P. (2009). Benchmarking: A Method for Continuous Quality Improvement in Health. *Healthcare Policy*, 101-119.
- Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 120 (3), 253–290 .
- Gandhi, A. V., & Sharma, D. (2018). Technical efficiency of private sector hospitals in India using data envelopment analysis. *Benchmarking: An International Journal*.
- Hollingsworth, B. , Dawson, P. , & Maniadakis, N. (1999). Efficiency measurement of health care: A review of non-parametric methods and applications. *Health Care Management Science*, 2 (3), 161–172 .
- Ibrahim, M. D., & Daneshvar, S. (2018). Efficiency analysis of healthcare system in Lebanon using modified data envelopment analysis. *Journal of healthcare engineering*, 2018.
- Irk, E. & Döven, M. S. (2018). Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejileri ve Bu Karara Etki Eden Faktörler. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 135-162.
- Kim, C., & Kim, H. J. (2019). A study on healthcare supply chain management efficiency: Using bootstrap data envelopment analysis. *Health care management science*, 22(3), 534-548.
- Kumar, S., & Chandra, C. (2001). Enhancing the Effectiveness of Benchmarking in Manufacturing Organizations. *Industrial Management & Data Systems*, 80-89.
- Mariz, F. B., Almeida, M. R., & Aloise, D. (2018). A review of dynamic data envelopment analysis: State of the art and applications. *International Transactions in Operational Research*, 25(2), 469-505.
- Omrani, H., Shafaat, K., & Emrouznejad, A. (2018). An integrated fuzzy clustering cooperative game data envelopment analysis model with application in hospital efficiency. *Expert Systems with Applications*, 114, 615-628.
- Pantall, J. (2001). Benchmarking in Healthcare. *NT Research Vol.6 No.2*, 568-580.
- Peykani, P., Mohammadi, E., Emrouznejad, A., Pishvae, M. S., & Rostamy-Malkhalifeh, M. (2019). Fuzzy data envelopment analysis: an adjustable approach. *Expert Systems with Applications*, 136, 439-452.
- Rezaee, M. J., Yousefi, S., & Hayati, J. (2018). A decision system using fuzzy cognitive map and multi-group data envelopment analysis to estimate hospitals' outputs level. *Neural Computing and Applications*, 29(3), 761-777.
- Şahin, B., & İlgün, G. (2019). Assessment of the impact of public hospital associations (PHAs) on the efficiency of hospitals under the ministry of health in Turkey with data envelopment analysis. *Health care management science*, 22(3), 437-446.
- T.C. Sağlık Bakanlığı (2017) Kamu Hastaneleri İstatistik Raporu, Ağız ve Diş Sağlığı Hizmet Bilgileri. Erişim Adresi: <https://khgmistatistikdb.saglik.gov.tr/Eklenti/21853/0/kamu-hastaneleri-istatistik-raporu--2017pdf.pdf>, ss.1-249
- Yang, W., Cai, L., Edalatpanah, S. A., & Smarandache, F. (2020). Triangular single valued neutrosophic data envelopment analysis: application to hospital performance measurement. *Symmetry*, 12(4), 588.
- Zhang, T., Lu, W., & Tao, H. (2020). Efficiency of health resource utilisation in primary-level maternal and child health hospitals in Shanxi Province, China: a bootstrapping data envelopment analysis and truncated regression approach. *BMC health services research*, 20(1), 1-9.
- Zhang, X., Tone, K., & Lu, Y. (2018). Impact of the local public hospital reform on the efficiency of medium-sized hospitals in Japan: An improved slacks-based measure data envelopment analysis approach. *Health services research*, 53(2), 896-918.



Extended Summary

In this study, data envelopment analysis was used to make performance by using statistical data of all units in Turkey by the Ministry of Health of Oral and Dental Health Centers, which are a branch of health services and have not been evaluated in the literature. In the study, it is aimed to measure the effectiveness of ADSMs that provide oral and dental health services. In this study, the "Data Envelopment Analysis" (DEA) method was used to measure the effectiveness of the ADSMs within the scope of the study and to determine the inter-unit performance levels. Due to the weak control power of health institutions on outputs, the analysis was made according to the input-oriented Charnes-Cooper-Rhodes (CCR) model, one of the DEA models. Input and output variables to be used in the model were determined by scanning the relevant literature. The input and output data of the ADSMs, whose effectiveness will be measured according to the identified inputs and outputs, for the year 2017 were obtained from the 2017 statistical report of the General Directorate of Public Hospitals (KHGM). The data obtained were organized with Microsoft Excel (2016) and the analysis was made using the Data Envelopment Analysis Program (DEAP 2.1).

The universe of the research is T.C. All ADSMs affiliated to the Ministry of Health. According to KHGM 2017 statistical report data, there are 132 ADSM, 22 Oral and Dental Health Hospitals and 510 general hospitals providing oral and dental health services throughout Turkey. Since the study includes DEA among decision units, the scope is limited to ADSMs with similar opportunities.

As of 2017, 4956 dentists work in 132 ADSMs operating throughout Turkey, while the total number of units is 5304. The total number of patients who applied to ADSMs in 2017 is 15370044, and it constitutes 56% of the number of applications made to public oral and dental health care institutions across the country. In the same period, the total number of outpatient clinics in ADSMs is 23260852, 58% of all polyclinics, and the total number of tooth extractions is 9369957, which constitutes 55% of all tooth extractions. The total number of other output variables and their percentages in all operations are; 2075554 (60%) root canal treatment, 8286775 (62%) filling treatment, 533287 (58%) surgical intervention, 4112299 (58%) fixed prosthesis, 306147 (54%) removable prosthesis, 353516 (59%) fissure sealant application and 286315 (51) in the form of fluorine application.

The relative average effectiveness score of 132 ADSMs that provide oral and dental health services throughout Turkey was found to be 0.851 (85.1%). The effectiveness score of 34 of 132 ADSMs was determined as 1.00 (100%). The ratio of active ADSMs among all ADSMs is 25.76%. The number of inactive ADSMs is 98, and the average effectiveness score of these ADSMs is 0.80 (80%).

In today's world, the survival of enterprises operating in both the production and service sectors is proportional to their ability to compete. Competitiveness can be achieved through cost control as well as new technologies acquired and strategies developed to increase market shares. Most of the health institutions operating in the service sector carry out their activities by using public resources. The services offered require different and long processes. On the other hand, due to the nature of the services offered, the costs of the equipment used and the training costs of the human resources that provide the service are high. This situation causes managers to have difficulty in controlling costs. On the other hand, ensuring that all citizens



can benefit from the health services provided by using public resources is a requirement of the social state understanding. This situation necessitates the efficient use of limited public resources.

In today's world, the ease of access to health services and the high number of health care providers per capita is accepted as a measure of development. From this point of view, unfortunately, our country is not at the desired level when compared to developed countries. According to the Ministry of Health Statistics 2018 yearbook data, the share of Turkey's current health expenditure in Gross Domestic Product (GDP) was 3.3% in the public sector and 4.2% for all sectors in 2017. While the same rate was around 15% in the United States of America, 17.1% in all sectors, the OECD average was 8.8%. In terms of oral and dental health, while the number of dentists per 100000 (one hundred thousand) people is 123 in Greece, it is 119 in Bulgaria. While these numbers are on average 77 for European Union Countries, 70 for OECD countries, it is 37 for Turkey. This table shows that it is a necessity for our country to increase the number of health care providers, especially for oral and dental health. In addition, it should not be forgotten that the number of people requesting services also determines the supply. In terms of oral and dental care, Turkish people need to be shaped in terms of health information, awareness and orientation. For reach the OECD average, there should be an increase in the demands of the country's households. Since this policy of acquiring a routine careless habit rather than a painful cause will cause an increase in the number of supplies, its welfare and average structure will be balanced.

It is very difficult to make sense of health services and to put them on a solid conceptual foundation. In particular, fluctuations occur within the effects of developing health service purchases over the years. For example, in this period when we are experiencing the Covid-19 pandemic, the size of the service received from health services varies considerably compared to other years due to the concern of contagion. More services have been interrupted, especially in health institutions that deal with the oral region. In the light of the data obtained from the KHGM 2017 statistical report, the efficiency scores of 132 ADSMs operating throughout Turkey were found by using the input-oriented CCR model from DEA methods. As a result of the analysis, 34 of 132 ADSMs were found to be relatively effective, and target values were determined in the number of dentists and units they used as inputs for the remaining 98 ADSMs to be effective. The average effectiveness of ADSMs was found to be 85.1%, and this rate was found to be 80% for ineffective ADSMs. The target values obtained for the inputs as a result of the analysis should be interpreted as a restructuring of the distribution of these resources and their employment where they are more needed, rather than a reduction in existing resources.

On the other hand, as stated above, from the point of view of our country, the desired resource in the health sector is to increase, not decrease. In case of employment of new personnel, the distribution of the personnel to be employed gains importance. It is thought that the DEA results we have obtained can guide the employment of new personnel. According to the data obtained, the number of patients per dentist in ADSMs with 100% efficiency level is above the average of all ADSMs. In this case, it can be considered to give priority in employment to ADSMs that are 100% efficient as a result of the analysis with a reverse approach. Thus, by reducing the workload of the physicians working in these ADSMs, justice among physicians can be ensured in general and the satisfaction level of



healthcare professionals and healthcare service recipients can be increased. In regional terms, it is observed that the ratio of physicians and patients is higher in regions with a high level of development Turkey's average statistics. Here, too, policies to catch OECD figures should be pursued in order to prevent agglomerations. On the other hand, these regional-based major differences can be prevented by raising awareness about the level of knowledge that seems insufficient for citizens to receive dental health services. In terms of dental care and health, we suggest that a health policy be formed by taking into account the necessity of the ministry of health to carry out awareness studies and the handicaps related to the availability of services.



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Yazarlar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Katkı oranı bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.



Geliş Tarihi/Received: 26.01.2022

Yayın Tarihi/Published: 31.03.2022

Kabul Tarihi/Accepted: 23.03.2022

Derleme Makalesi/ Review Article

Doi: 10.54993/syad.1074835

ÖRGÜTSEL AĞLARA DAİR ULUSLARARASI LİTERATÜRDEKİ BAZI GÜNCEL TARTIŞMA KONULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

*AN EVALUATION OF SOME CURRENT DISCUSSION ISSUES IN THE
INTERNATIONAL LITERATURE ON ORGANIZATIONAL NETWORKS*

Dr. Murat ÇUBUKCU

ORCID ID: 0000-0001-9170-4852, mcubukcu16@gmail.com

ÖZ

Makalenin temel amacı, örgütler arası ağların stratejik önemini vurgulayan bilimsel çalışmaların genel çerçevesini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, ilgili literatürdeki başlıca tartışma konuları belirlenmeye çalışılmıştır. Uluslararası bilimsel dergilerdeki araştırma ve incelemeler ile edinilen bulgular toplu bir biçimde değerlendirilmiştir. Yapılan literatür taramasında, ağ yapılarına ilişkin olarak yürütülen araştırmalardaki ana eksen tartışmalar ortaya konulmuştur. Bu makalede, ağ örgütlenmeleri ile ilgili ana tartışmalar incelenmiş, teorik yönleri dikkat çekilmiş ve kabul edilen varsayımların izahını sunan bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Son üç yıla ait uluslararası akademik makalelerde örgütsel ağlara dair tartışma konuları ve temel bulguları bir tablo şeklinde karşılaştırmalı ve kronolojik olarak incelenmiştir. Örgütler arası ağlar içerisinde yer alarak stratejik ortaklıklar ile sinerji yaratmanın ve değer zincirleri oluşturmanın desteklenmeye çalışıldığını literatürde iddia eden çalışmalar vardır. Literatürde ağırlıklı olarak örgütsel ağlara katılım nedenleri ve bir ağı üye olmanın getireceği avantajlar konularında tartışmalar yürütülmektedir. Özellikle örgütler arası ağlara katılım gerekçelerinin yerleşiklik olgusundan etkilenilebileceği konusunda tartışmalar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ağ, Örgütler Arası Ağlar, Stratejik Ağlar.

ABSTRACT

The main purpose of the article is to reveal the general framework of scientific studies that emphasize the strategic importance of inter-organizational networks. For this purpose, the main discussion topics in the relevant literature were determined. The findings obtained through research and examinations in international scientific journals were evaluated collectively. In the literature review, the main axis discussions in the researches on network structures were determined. This article examines the main debates on network organizations, draws attention to the theoretical aspects, and conducts a study that provides an explanation of the accepted assumptions. Discussion topics and main findings on organizational networks published in international academic journals in the last three years are examined in a comparative and chronological manner in the form of a table. There are studies in the literature claiming that strategic partnerships and creating synergies and value chains are supported by taking place in inter-organizational networks. In the literature, there are discussions on the reasons for joining organizational networks and the advantages of being a member of a network. There are discussions that the reasons for participation in inter-organizational networks may be affected by the phenomenon of resilience.

Keywords: Network, Inter-Organizational Networks, Strategic Networks.



1. Giriş

Örgütsel ağlara dair ilgili literatürde, örgütler arası ağların niteliği ve ağlara katılım nedenleri üzerine süregelen tartışmalar mevcuttur. Son yıllarda ağ teorisi ve örgütler arası ağ ilişkilerine yönelik araştırmalarda artış olduğu gözlenmiştir. Bir grup içindeki insanlar arasındaki mevcut ilişkileri keşfetmek, örgütün yapısal özelliklerini ortaya çıkarmak ve ayrıca kişiler arası seçim, bilgi alışverişi ve bir grup içindeki etkileşimli ilişkileri incelemek için sosyal ağ analizi yöntemleri geliştirilmiştir (Li vd., 2021:4).

Bu çalışma, sosyal ağlar üzerine teorik ve ampirik literatürü gözden geçirmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada örgütsel ağlar üzerine literatürdeki tartışmalara odaklanılmakta ve literatürdeki örgütler arası ağlar hakkındaki tartışmaları tespit etmek amaçlanmıştır. İlk olarak örgütlerin ağ düzeneklerine katılımı, sosyal sermaye kazanımı, yapısal boşluklar ve aktörlerin konumu, örgütsel ağlarda sosyal yerleşiklik, örgütsel ağlarda meşruiyet ve güven oluşumu konuları tartışılmaktadır. Daha sonra uluslararası literatürdeki güncel tartışma konuları araştırılmıştır.

Geçmişten günümüze yapılan araştırmalarda sosyal ağların nitelikleri ve sosyal ağların yerleşikliği gibi konularında tartışmalar olduğu tespit edilmiştir. Sosyal bilimlerde ağ fikirleri ilk olarak sosyal etkileşimlerin incelenmesi ve bireyler arasındaki ağ ilişkilerinin araştırmalarından kaynaklanmıştır (Kilduff ve Tsai, 2003:13-14). Ağlar ile ilgili literatürdeki mevcut tartışmalar, oldukça karmaşık ve çok disiplinlidir. Literatürde örgütlerin, ağları stratejik amaçlarla kurup yönettiği ileri sürülmektedir (Möller ve Rajala, 2007:895). Van De Ven (1976), Ring ve Van De Ven (1994), Westphaletal (1997), Gulati (1998), Gulati ve Gargiulo (1999) ve Hammond ve Glenn (2004) tarafından örgütsel ağlar üzerine ortaya konan farklı çalışmalar çoğunlukla pozitif bağ oluşumu ile ilgilidir (Sözen, 2021:5).

Ekonomik eylemler üzerinde sosyal ilişkilerin etkili olduğuna dair Granovetter (1985), Burt (1992) ve Uzzi (1996) gibi araştırmacılar tarafından tartışmalar yürütülmüş ve örgütler arası ağlar üzerinde durmuşlardır. Literatürde Huxham ve Vangen (2005) tarafından ortaya konan çalışmalarda ağlar son derece esnek ve uyarlanabilir formlar olarak tartışılmıştır. Bazı araştırmacılar tarafından ağlar katılımcıları tarafından sürekli olarak şekillendirilebilir esnek formlar olarak değerlendirilmiştir (Provan ve Kenis, 2007:244-245).

Gargiulo ve Benassi (2000) ve Granovetter (1973) gibi araştırmacılar tarafından ağ bağları yoluyla oluşturulan sosyal sermaye ve ağlara katılım sonucunda elde edilen faydalar konusunda farklı görüşler ortaya konulmuştur. Güçlü bağlar (Coleman, 1988), zayıf bağlar (Granovetter, 1983) ve yapısal boşluklar (Burt, 2000) kuramları örgütsel ağlara dair temel çalışmalardan bazılarıdır (Adler ve Kwon, 2002:24).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütler arası ağ ilişkilerinin örgütlerin performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemekte olduğu vurgusu ön plana çıkmaktadır. Ağ yapılarının, örgütsel performans üzerindeki etkileri konusunda tam anlamıyla bir uzlaşma olmaması, söz konusu ağ ilişkilerinin araştırılmasının önemini ortadan kaldırmamaktadır. Bu makalede, örgütler arası ve sosyal ağlar bağlamında, makale kapsamına uygun çerçevedeki bir bakış ortaya konulmaktadır. Ele alınan bilimsel çalışmalarda ön plana çıkan temaların belirlenebilmesi için, konu özelinde çalışmaların yürütüldüğü uluslararası makaleler değerlendirmeye konu edinmiştir.

Bu çalışmada literatür taraması yöntemiyle örgütler arası ağlar konusundaki tartışmalar ve görüşler araştırılmıştır. Uluslararası literatürde örgütler arası ağların stratejik önemine



dair akademik tartışmalardaki bakış açılarını karşılaştıran bir tablo hazırlanmıştır. Kasti örnekleme yöntemi ile seçilen ve son üç yılda yayınlanan uluslararası akademik makalelerdeki örgütler arası ağlara dair tartışma konuları ve bulguları tablo şeklinde ele alınmıştır. Söz konusu tartışma ve bulgular bir arada kronolojik olarak gösterilerek literatürdeki tartışmalar toplu bir biçimde değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

2. Ağ Düzenekleri ve Örgütsel Ağlar ile İlgili Süregelen Tartışma Konuları

Literatürde aktörlerin ekonomik ilişkilerinde yerleşik oldukları bağlama uygun veya rasyonel davranabileceklerini iddia eden tartışmalar vardır. Bazı araştırmalarda örgütler arası ağların önemine dair tartışmalar daha ağırlıklı olmak üzere (Fukuyama, 2009: 191-195), ağların bazı olumsuz etkileri olduğuna dair tartışmalarda olduğu görülmüştür (Eisenstadt, 2007: 55-58). Aktörler birden çok ağa üye olarak sosyal sermayelerini artırabilmektedirler (Putnam, 2000:319). Adler ve Kwon (2002)'e göre sahip olunan ağlar sayesinde oluşan sosyal sermayenin faydaları; bilgi, nüfuz ve kontrol gücüdür (Marszałek, 2020:1).

Teh, Huah ve Si (2014) ve McDonald (2011) gibi araştırmacılara göre sosyal ağlar aracılığı ile bilgi alışverişi bir çeşit sosyal sermaye yaratılmasını sağlar (Sanders vd., 2017:131). Granovetter (1973), Ingram ve Roberts (2000) gibi araştırmacılara göre sosyal ağlar bir bilgi kaynağı olabilirler (Bourdil ve Geraudel, 2016:268). Burt (1992) gibi sosyal sermaye kavramını kullanan araştırmacılar, başarılı aktörlerin daha iyi bağlantılara sahip olduklarını iddia etmişlerdir.

Ağ araştırmalarında yapısal boşluk perspektifi (Burt, 1992), ağ konumlarının avantaj ve dezavantajlarının keşfedildiği ana araç olmuştur (Cuypers vd., 2020:716). Burt (2005)'e göre yapısal boşluklar, ilişki yönetiminin aracılık kavramını en iyi şekilde yakalamaktadır, çünkü bunlar hem bilgi erişimini hem de kontrol faydalarını kapsamaktadır. Burt (2010), bazı ağ bağlantılarının yeterince önem taşımayacağını veya daha değerli olabileceğini belirtmiştir.

Ağ araştırmalarında yerleşiklik, Granovetter (1985) ve Uzzi'nin (1997) etkili çalışmalarına dayanan anahtar bir kavramdır (Cuypers vd., 2020:715). Ağ yerleşikliği, bir aktörün ağdaki diğer üyelerle olan ilişkilerinin yapısını ve aktörün içinde bulunduğu ağ yapısının gereksiz olup olmadığı şeklinde diğer aktörlerle ne ölçüde bağlantı kurduğunu gösterir (Yan vd., 2020:770). Jack ve Anderson (2002), Wang ve Altınay (2010), Aldrich ve Zimmer (1986) ve Uzzi (1997) gibi bazı araştırmacılara göre girişimcilik alanında yerleşiklik kavramı giderek önemi artıran bir kavramdır (Kantur, 2017:175).

1980'lerin sonlarından itibaren Mark Granovetter (1985) tarafından öne sürülen yerleşiklik kavramı literatürde giderek daha önemli hale gelmiştir. Yerleşiklik kavramına göre ekonomik hayat, özellikle ekonomik varlıkların karar ve eylemleri, bu varlıkların faaliyet gösterdiği sosyal ağlardan etkilenir. Yeni ekonomik sosyolojinin gelişimi ile birlikte, Granovetter'in (1985) yerleşiklik kavramı birçok araştırmacı için yeni bakış açıları açmıştır. Örneğin Kim ve Aldrich (2005), Rank (2014), Zuckerman (2003) gibi. Granovetter'in (1985) yayınından bu yana yerleşiklik kavramı, hayatın ekonomik yönlerine ilişkin sosyolojik çalışmalarda önemli bir yer edinmiştir (Marszałek, 2020:1).

Literatür, sosyal yerleşikliğin sayısız faydasını sunar. Bunlar temel olarak Uzzi (1997) tarafından tanımlanan ve aynı zamanda sosyal olarak yerleşik ilişkilerin kurucu unsurları



olan üç sinerjik bağlantının varlığından kaynaklanmaktadır: güven, kesin bilgi aktarımı ve ortak problem çözme. Uzzi'ye (1997) göre bu unsurlar, ortakların karşılıklı beklentilerini ve davranışlarını düzenleyerek tarafların sosyal olarak yerleşik ilişkilerden faydalanmasını sağlar (Marszałek, 2020:2).

Bir örgüt, faaliyetlerini hem etkinleştiren hem de kısıtlayan devam eden iç ve dış ilişkiler ağına yerleşiktir (Ritter vd., 2004:175). Literatürde sosyal yapıya daha fazla yerleşik olan ağ bağlarının, biçimsel yapısal değişimden etkilenme olasılığının daha yüksek olduğu, çünkü değişen ilişkilerin değişim tarafından kesintiye uğradığı savunulmaktadır. Uzzi (1999), yerleşiklik ilişkilerindeki karşılıklı güven beklentilerinin suistimal olasılığını ortaya çıkarabileceğine dikkat çekmiştir (Uzzi, 1999:483-484).

Coleman (1988) ve Granovetter (1992) gibi sosyologlar, yoğun kümelenmiş güven, karşılıklılık normlarına ve ortak bir kimliğe yol açtığı ve kendi kendini zorlayan gayri resmi yönetimi sağlayarak mekanizmaların iş birliğini kolaylaştırabileceğini öne sürmüşlerdir (Schilling ve Phelps, 2007:1114). Kurumsal yaklaşımda örgütler arası ağ ilişkileri meşruiyet için önemli bir kaynak olarak gösterilmiştir (Grandori ve Soda, 1995:190).

Literatürdeki tartışmalarda Casson ve Giusta (2007:220) ve Sydow ve Windeler (1998:278) gibi araştırmacıların ağların güven oluşturmadaki ve dolayısıyla sosyal sermayenin artırılmasındaki yararı üzerinde durdukları tespit edilmiştir. Larson (1992), Powell (1990) ve Uzzi (1997) tarafından ortaya konan farklı çalışmalarda, güven oluşturma örgütler arası ağlar açısından önemi üzerinde durulmuştur.

Baum ve Oliver (1991:193) örgütler arası ağ ilişkilerini kaynaklara erişimin yanı sıra meşruiyet kazanmanın da bir yolu olarak görmüşlerdir. Kurumsal teoride örgütlerin bağımlılığı üzerinde meşruiyet kavramı etkili bir faktördür (Yeloğlu, 2005:14). Stratejik bir ağ içerisinde ağ üyeleri faydaları ve maliyetleri paylaşmak için birbirlerine güvenmelidir (Borch ve Arthur, 1995:422). Sosyal ağ kuramında, aktörlerin güçlü bağlara sahip olmasının güven ve itibar kaynağı olabileceği iddia edilmektedir (Gulati, 1995:623).

Örgütler belirli ağlarda yer alarak ağ içindeki diğer örgütlerle karşılıklı meşrulaşır (Grandori ve Soda, 1995:190). Podolny ve Page (1998), araştırmalarında örgütlerin ve aktörlerin kendilerinden yüksek statüdeki örgütler arası ağlar gibi meşrulaşmış örgütlerle ilişki kurmak istediklerini belirtmişlerdir (Podolny ve Page, 1998:64-65).

3. Uluslararası Literatürdeki Örgütsel Ağlara Dair Güncel Makale Konuları

Literatürde Borgatti vd. (2009)'nin çalışmaları gibi işletme, ekonomi, psikoloji ve sosyoloji gibi sosyal bilim alanlarında, sosyal ağlar hakkında bol miktarda çalışma bulunmaktadır. Bu konudaki temel çalışmalardan biri Granovetter (1992) tarafından öne sürülen, bir kişinin bir ağdaki diğer insanlarla ne derece ilişki kurduğunu ifade eden ağ yerleşikliğidir. Uzzi (1997)'e göre bağlantılı insanlar, diğer insanlarla etkileşimlerinde bilgi alışverişinde bulunur ve ağ kaynaklarını paylaşır. İki kişinin ortak arkadaşı olduğunda, bu arkadaşlar aracılığıyla bilgi paylaşırlar (Kim ve Rao, 2021:2).

Barabasi (2002), Jackson (2008), Christakis & Fowler (2009) ve Burt, Kilduff ve Tasselli (2013) gibi sosyal ağlar üzerine çalışmaları olan araştırmacılar, ağ fikirlerinin disiplinler arasında giderek daha verimli bir şekilde uygulanmasına katkı sağlamışlardır. Sosyolojide uzun süredir devam eden önemli rolüne ek olarak, ağ perspektifi ekonomi, psikoloji ve disiplinler arası araştırmalarda önemli ilerlemeler sağlamıştır (Cuypers vd., 2020:714).



Uluslararası akademik dergilerde son üç yılda yayınlanan örgütsel ağlar konusunda yayınlanmış makaleler taranmış ve literatür taraması yapılmıştır. Uluslararası literatürde uluslararası akademik tarama sitelerinde son üç yılda yayınlanan güncel çalışmalar, ilgili literatür taranarak konuyla ilgili kapsamlı bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Aşağıdaki Tablo 1’de uluslararası akademik tarama sitelerinde taranan akademik dergilerde yer alan 21 akademik makalenin konusu ve temel bulguları kronolojik olarak sıralanmış ve araştırmacılara katkı sağlayacak şekilde temalandırılarak izah edilmiştir.

Tablo 1

Örgütler Arası Ağlar Konusundaki Bazı Uluslararası Akademik Makalelerin Temel Konu ve Bulguları

Makale Başlığı, Yazar Adı, Dergi Adı, Tarihi	Makalenin Temel Konuları	Makalenin Temel Bulguları
“Network embeddedness and inbound open innovation practice: The moderating role of technology cluster”. Yibo Lyu, Binyuan He, Yuqing Zhu, Li Li. Technological Forecasting & Social Change April 2019	Hem bir firmanın ağ yerleşikliği hem de firmanın dahil olduğu teknoloji kümesi, çeşitli inovasyon ağlarında gelen açık inovasyonun nasıl uygulandığını araştıran çalışmalarda dikkate alınmalıdır. Teknoloji kümelerini göz önünde bulundurarak ağ yerleşikliği ve gelen açık inovasyon uygulaması arasındaki ilişkiyi inceliyoruz.	Bulgularımız, gelen açık inovasyon uygulamasını iyileştirmede inovasyon ağlarının uygun şekilde yönetilmesinin önemi konusunda firma liderlerinin farkındalığını artırıyor. Firma liderleri köprü bağları yoluyla potansiyel olarak etkisiz ve verimsiz etkileşimlerden kaçınılmalıdır.
“The Evolution of Social Network Theory: Perceived Impact on Developing Networking Relationships”. Robert Cote. American Journal of Management 2019	Bu araştırmanın amacı, sosyal ağlarla ilgili çeşitli bağlamlarda ağ bağlarına odaklanarak ortaya çıkan sosyal ağ paradigması üzerine çığır açan ve güncel araştırmaları keşfetmek, analiz etmek ve sentezlemektir.	Güçlü bağların gücünün, çevresel belirsizlik zamanlarına uyum sağlamaya çalışan kuruluşlara fayda sağlayabileceği öne sürülüyor. Ağ bağları hakkında daha fazla araştırma için, bakış açılarını karşılaştıran kanıtları analiz ederek ve sentezleyerek analitik bir incelemede zayıf bağların gücünü ve güçlü bağların gücünü keşfetmek isteniyor.
“Resource congestion in alliance networks: How a firm's partners' partners influence the benefits of collaboration”. Vikas A. Aggarwal. Strategic Management Journal December 2019	Stratejik ittifaklar aracılığıyla bir işletmenin erişebileceği ağ kaynakları, inovasyonun temel habercileridir ve bilgi ve know-how'ı sağlarlar. Ağ perspektifi, ittifakların bilgi ve bilgiye erişim için kilit bir kanal olduğunu kabul eder. Doğrudan ve dolaylı etkiler, bağlantı kapsamıyla birlikte, firmanın mevcut dış bilgi tabanlı kaynaklarını belirler.	Bu çalışma teknik bilgi ve diğer bilgi ile ilgili kaynakların aktığı dolaylı bağların önemine işaret eden ittifak ağları araştırmalarına katkıda bulunur. Bu çalışma aynı zamanda kaynak kullanımını açısından fırsat maliyetlerinin oynadığı role ilişkin anlayışımızı ve ittifak ağı anlayışımızı da geliştirmektedir.
“Social Networks of Firms and Corporate Social Responsibility”. Youngbin Kim, Ying Guo, David C. Yang. Journal of Accounting and Finance 2020	Sosyal ağ teorisine dayanan bu makale, sosyal ağlarda merkezi olarak yer alan firmaların kurumsal sosyal sorumlulukta daha aktif olma eğiliminde olduğunu varsaymaktadır. Bu makale firmaların sosyal ağlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkisini araştırmaktadır.	Ampirik sonuçlar, firmaların yönetim kurulu kilit ağlarının firmaların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğuna dair kanıt sağlar. Firmaların ağlarının kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerindeki genel etkisi olumludur.
“Network Goal Analysis of Social and Organizational Systems: Testing Dynamic Network Theory in Complex Social Networks”. James D. Westaby, Adam K. Parr. The Journal of Applied Behavioral Science 2020	Sosyal ve örgütsel ortamlardaki karmaşık sistemleri anlamaya ve değiştirmeye çalışmak, birçok akademisyen ve uygulamacı için önemli bir hedef olmuştur. Sosyal ağ analizi, gelişmiş teknolojilerle karmaşık sosyal sistemleri tanımlamanın ve analiz etmenin en devrimci yeni yollarından birini sağlamasına rağmen sosyal ağların hedef amaç arayışlarına tam olarak nasıl bağlı olduğunu yeterince incelememiştir.	Sonuçlar hedef peşinde koşanların, sistem destek işlevlerini ağlarında başkalarıyla paylaşma olasılıklarının daha yüksek olduğunu gösterdi. Bu, bazı kişilerin görevlerde bağımsız olarak veya tek başına çalışmak ve daha sonra hedeflere ulaşmak için bir ağda başkalarıyla bağımlı olarak çalışmak arasında geçiş yapabileceğini gösterir.
“Effect of network embeddedness on innovation performance of small and medium-sized enterprises The	Bu çalışmanın amacı, büyük ölçüde çok uluslu işletmelerde ve büyük şirketlerde incelenen ağ yerleşikliği ve inovasyon performans ilişkisinin küçük ve orta ölçekli işletmeler bağlamında da	Bulgular, KOBİ'ler bağlamında ağa yerleşikliğin yenilik performansı üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koydu.



<p>moderating role of innovation openness”.</p> <p>C.S.K. Dogbe, H. Tian, W.W.K. Pomegbe, S.A. Sarsah and C.O.A. Oto.</p> <p>Journal of Strategy and Management January 2020</p>	<p>uygulanabilir olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca yazarlar, ağ yerleşikliği ve KOBİ'lerin yenilik performansları arasındaki ilişkiyi açıklığının düzenleyici rolünü belirlemeye çalışmışlardır.</p>	<p>Yüksek düzeyde ağ yerleşikliği ve inovasyon açıklığı arasındaki etkileşimin, KOBİ'lerin inovasyon performansı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.</p>
<p>“Making connections: Social networks in international business”.</p> <p>Ilya R. P. Cuypers, Gokhan Ertug, John Cantwell, Akbar Zaheer, Martin Kilduff.</p> <p>Journal of International Business Studies April 2020</p>	<p>Sosyal ağ araştırmalarından elde edilen görüşler, sosyoloji, ekonomi ve psikoloji gibi disiplinlerde önemli ilerlemeler sağlamıştır.</p> <p>Sosyolojide uzun süredir devam eden önemli rolüne ek olarak, ağ perspektifi ekonomi, psikoloji ve disiplinler arası araştırmalarda önemli ilerlemeler sağladı ve sağlamaya devam ediyor.</p>	<p>Ağ perspektifi, sosyal ağda merkezi bir konumun, daha hızlı terfiler ve daha yüksek kazançlar elde etmek dahil olmak üzere avantajlar getirebileceğini vurgular.</p> <p>Sosyal ağ perspektifi sosyolojide önemli bir rol oynamıştır. Ayrıca ekonomi, psikoloji ve disiplinler arası araştırmalarda önemli ilerlemeler sağlamıştır.</p>
<p>“Understanding Work Teams From a Network Perspective: A Review and Future Research Directions”.</p> <p>Semin Park, Travis J. Grosser, Adam A. Roebuck, John E. Mathieu.</p> <p>Journal of Management July 2020</p>	<p>Bu makalenin amacı, bir sosyal ağ perspektifini benimseyen organizasyonel ekip araştırmalarının sistematik bir incelemesini yürüterek bu tür bilgileri bütünlendirmektir. Bu derlemede, aynı zamanda, şu anda çalışan ekiplerin araştırma programlarına ağların nasıl entegre edilebileceğini veya ekip araştırmasına katılmayı planlayanları netleştirmeyi amaçlıyoruz.</p>	<p>Bu makalede, ağ tabanlı çalışma ekipleri literatürü gözden geçirildi.</p> <p>Genel olarak inceleme sosyal ağların ekipler üzerinde önemli bir etkisi olduğunu gösteriyor. Ekiplerdeki bireylerin ağ konumu ve ekiplerin genel ağ yapısı, birden çok analiz düzeyinde sonuçları etkiler.</p>
<p>“Social embeddedness and its benefits for cooperation in a tourism destination”.</p> <p>Katarzyna Czernek-Marszałek.</p> <p>Journal of Destination Marketing & Management 2020</p>	<p>Bu makalenin amacı, ekonomik iş birliği kurmak için girişimcilerinin sosyal yerleşikliklerinin faydalarının yanı sıra bu tür bir iş birliğinin gelişimi ve etkilerini belirlemek ve karakterize etmektir.</p>	<p>Sosyal yerleşiklik, farklı ülkelerde farklı şekillerde kendini gösterebilir.</p> <p>Sosyal yerleşiklik üzerine gelecekteki araştırmaların, bir yerin sosyo-kültürel ve kurumsal bağlamını hem destinasyonu hem de ülkenin kendisini hesaba katması gerektiğini göstermektedir.</p>
<p>“Network Embeddedness and Innovation: Evidence From the Alternative Energy Field”.</p> <p>Yan Yan, JingJing Zhang, Jiancheng Guan.</p> <p>Transactions on Engineering Management August 2020</p>	<p>Bu makalenin amacı, belirli yerleşikliğin farklı inovasyon faaliyetlerini nasıl etkilediğini incelemektir. Yerleşikliğin etkisinin küresel düzeyde farklı ağ yapısı koşullarına bağlı olduğunu öne sürdük.</p> <p>Sosyal ağ ilişkilerinin iki ana boyuta sahip olduğu söylenebilir: ilişkisel yerleşiklik ve yapısal yerleşiklik.</p>	<p>Yoğun bir ağ, fırsatçılığa karşı bir koruma sağlar ve böylece yoğun bir ağdaki mucitler bilgiyi kendi aralarında özgürce oluşturabilir, alabilir, paylaşabilir, kullanabilir, güvenilir bir itibar mekanizmasının oluşturulmasını kolaylaştırır ve olası fırsatçı eylemleri azaltır.</p>
<p>“Board of directors network centrality and environmental, social and governance (ESG) performance”.</p> <p>Maretno Agus Harjoto, Yan Wang.</p> <p>Corporate Governance August 2020</p>	<p>Bu çalışma, güçlü yönetim kurulu ağı merkeziliğinin daha iyi çevresel, sosyal ve yönetim performansına yol açan firmaya daha yüksek sosyal (itibar) sermaye ve bilgi avantajları getirdiğini ortaya koymaktadır.</p>	<p>Daha güçlü ağlara sahip yöneticiler, kilit paydaşlarla yakın ağ ilişkileri nedeniyle firmaların toplumdaki itibarını da artırabilir.</p> <p>Bulgularımız, yönetim kurulu ağları tarafından ölçülen daha fazla sosyal sermayeye sahip kurullara sahip olmanın, daha yüksek çevresel, sosyal ve yönetim performansı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir.</p>
<p>“A Foot in the Door: Field-experiments on Entrepreneurs’ Network Activation Strategies for Investor Referrals”.</p> <p>Jared Nai, Yimin Lin, Reddi Kotha.</p> <p>Strategic Management Journal August 2021</p>	<p>Ölçeklenebilir iş fikirleri için finansman arayan kaynaklara aç girişimciler için hayati bir ilk adım tavsiyeler almaktır, çünkü bu tür yatırımcılar güvenilir kişilerden gelen tavsiyelere daha fazla dikkat ederler.</p> <p>Girişimci ağlar üzerine yapılan çok sayıda araştırmadan elde edilen önemli bir kavrayış, daha iyi bağlantılı girişimcilerin kaynak seferberliğinde daha başarılı olduklarıdır.</p>	<p>Bulgularımız, ortalama bir girişimcinin bağlantılarından başarılı tavsiyeler almasının zor olduğunu gösteriyor; yine de hedeften geriye dönük çıkarım yoluyla kişileri seçmek faydalıdır.</p> <p>Sonuçlar, sosyal yapısal heterojenliğin, yani sosyal sermaye donanımının önemli olduğunu gösteriyor. Daha fazla nüfuz sahibi olan girişimciler, daha başarılı yönlendirmeler sağlıyor.</p>



<p>“A Review of the Research Progress of Social Network Structure”.</p> <p>Ning Li, Qian Huang, Xiaoyu Ge, Miao He, Shuqin Cui, Penglin Huang, Shuairan Li, Sai-Fu Fung.</p> <p>Complexity January 2021</p>	<p>Bu makale, sosyal ağ teorisi araştırmasının gelişim sürecini ve en son ilerlemesini gözden geçirmekte ve sosyal ağ araştırma uygulamasını analiz etmektedir.</p> <p>Sosyal ağ analizi, sosyal bilim araştırma ve yöntemlerinin yeni bir paradigmasıdır.</p>	<p>Sosyal ağ analizi ve araştırması, esas olarak statik çalışmaya odaklanır.</p> <p>Sosyal ağlar üzerine mevcut araştırmalar sistematiklik ve kapsamlılıktan yoksundur. Araştırmaların çoğu, yeterince derinlemesine olmayan ve sosyal ağ yapısındaki tüm ağ araştırmasından yoksun olan sadece basit istatistiksel analizlerdir.</p>
<p>“Managing open innovation from a knowledge flow perspective: the roles of embeddedness and network inertia in collaboration networks”.</p> <p>Xiaoxiao Shi, Lu Lu, Wei Zhang, Qingpu Zhang.</p> <p>European Journal of Innovation Management 2021</p>	<p>Bu ampirik araştırmada organizasyonlar arası bilgi akışları ve sosyal ağ teorileri üzerine inşa ederek bu ilişkilerin ne ölçüde ağ ataletine bağlı olduğu daha fazla incelenmiştir.</p> <p>Firmaların dış değişikliklere karşı direnci ile karakterize edilen ağ ataleti, firmaların ortaklıklarını optimize etmelerini ve yenilikleri geliştirmek için yeni fırsatları veya kaynakları belirlemelerini zorlaştırabilir.</p>	<p>Ampirik sonuçlar, hem yapısal boşlukları köprülemenin iş birliği ağlarını konumlandığı hem de daha güçlü bağlantı gücüne sahip olmanın firmaların gelen uygulamalarını olumlu yönde etkileyeceğini göstermiştir.</p> <p>Bu çalışma, iş birliği ağlarında ağ yerleşikliğinin firmanın açık inovasyon uygulamalarını bir bilgi akışı perspektifinden nasıl etkilediğini inceleyerek mevcut literatürü genişletiyor.</p>
<p>“What matters for interorganizational connectedness? Locating the drivers of multiplex corporate networks”.</p> <p>Olga A. Novoselova.</p> <p>Strategic Management Journal September 2021</p>	<p>İkili firmalar arası bağlardan doğan bütün ağlar, kurumsal alanların dinamik yapılarını ortaya çıkarır ve kurumsal seçkinler arasındaki bağlantıların siyasi eylemlerini etkileyen bağlantı haritaları olarak yorumlanabilir.</p> <p>Literatürde ağ dinamiği mekanizmaları mikro temellere göre sınıflandırılmıştır.</p>	<p>Elitlerin kişisel ağlarının kilitler üzerindeki etkilerinin, konumlar arasındaki bağlantılarda farklılıklar ortaya çıkaracağını ve coğrafya boyutunun bunları açıkladığı öne sürülüyor.</p> <p>Bu çalışma sonuçları, incelenen üç kurumsal ağ türü için firma düzeyindeki faktörlerin önemli olduğunu göstermektedir.</p>
<p>“When the weak are mighty: A two-sided matching approach to alliance performance”.</p> <p>Darcy K. Fudge Kamal, Florence Honoré, Cristina Nistor.</p> <p>Strategic Management Journal March 2021</p>	<p>Bir firma, kaynaklara ve bilgilere erişmek için merkeziliğini kullanabilir ve bir ağ boyunca bilgi yayılımını etkileyebilir. Ağlar üzerine yapılan önceki araştırmaların çoğu, nihai pazarın firmaların endüstri ağındaki konumlarından ne çıkardığı da dahil olmak üzere, merkeziliğin konumsal faydalarına odaklanmaktadır. Merkezilik, yenilikler ve bilgi yayılımını kolaylaştırmada da hayati öneme sahiptir.</p>	<p>Sonuçlarımız, ilgili alıcıların ve tedarikçilerin ağ merkezlerinin ittifak sonucuna olumlu katkıda bulunduğunu göstermektedir. Alıcının merkezilik etkisi, tedarikçinin merkezilik etkisinden üç kat daha büyüktür.</p> <p>Genellikle ağ konumlarını temel kalitenin bir göstergesi olarak gören daha geniş ittifak literatürüne katkıda bulunuyoruz.</p>
<p>“The role of network embeddedness across multiple social networks: Evidence from mobile social network games”.</p> <p>Hwang Kim, Vithala R. Rao.</p> <p>International Journal of Research in Marketing 2021</p>	<p>Bağlantılı insanlar, diğer insanlarla etkileşimlerinde bilgi alışverişinde bulunur ve ağ kaynaklarını paylaşır. Çalışmamız benzersiz ağ ilişkileri türlerini içermektedir. Ağ yerleşikliği ve çokluğu ile kullanıcıları hedefleme stratejisi sunmak için çeşitli senaryo analizleri gerçekleştirdik.</p> <p>Teorik bir bakış açısından araştırmamız, ağ yerleşikliği ve sosyal etki teorisini geliştirmek ve genişletmek için yeni yönler önermektedir.</p>	<p>Çalışmamızın bulguları, firmalar birden fazla sosyal ağ hizmetini yönettiğinde veya bunlara katıldığında sosyal pazarlama stratejilerine ve müşteri ilişkileri yönetimine ışık tuttu.</p> <p>Birden fazla ağa uygulanabilir yeni ağ merkezilik özellikleri geliştirmek zor olabilir, ancak çoklu sosyal ağlardaki ağ yapılarına yeni bakış açıları sağlayabilir.</p>
<p>“Influence of Social Network Strength on Entrepreneurial Opportunity Recognition: A Chain Mediation Model of Need Knowledge and Technological Knowledge”.</p> <p>Jing Fan, Jiafu Su.</p> <p>Discrete Dynamics in Nature and Society November 2021</p>	<p>Sosyal ağ teorisini temel alan bu çalışma, sosyal ağ gücü ve girişimci fırsat tanıma arasındaki ilişkiye ihtiyaç bilgisi ve teknolojik bilgiyi dahil eden bir zincir aracılık modeli geliştirmekte ve incelemektedir.</p> <p>Sosyal ağ gücünün girişimcilik fırsatlarının tanınması üzerindeki etkisini girişimciler açısından ampirik olarak inceleyen önceki çalışmalar zayıf bağların önemli olduğunu öne sürmüştür. Buna karşılık, bu model sosyal ağın gücüne odaklanmaktadır.</p>	<p>Bu çalışmanın sonuçları, sosyal ağ gücünün girişimcilik fırsatlarının tanınması üzerindeki etkisinin doğrudan ve dolaylı etkilere bölünebileceğini göstermektedir. Özellikle, sosyal ağ gücünün girişimcilik fırsatlarının tanınması üzerindeki etkisine teknolojik bilgi değil, ihtiyaç bilgisi aracılık etmektedir. Bulgular, sosyal ağ gücünü girişimcilik fırsatlarının tanınmasına bağlayan bilgi kanallarına ışık tutarak girişimcilik fırsatlarının tanınması literatürünü genişletmektedir.</p>
<p>“Structural network embeddedness and firm</p>	<p>Bu ampirik araştırma, firmaların artan yenilikleri gerçekleştirmek için yapısal ağ</p>	<p>Bu ampirik araştırma, firmaların artan yenilikleri gerçekleştirmek için</p>



<p>incremental innovation capability: the moderating role of technology cluster". Xiaoxiao Shi, Lu Lu, Wei Zhang, Qingpu Zhang. Journal of Business & Industrial Marketing 2021</p>	<p>yerleşikliğinin faydalarını ve teknoloji kümelenme olasılıklarının ılımlılık etkilerini kavrayıp kavrayamayacakları ve nasıl kavrayabilecekleri konusunda yeni görüşler sağlar. Ayrıca araştırma bağlamını akıllı telefon endüstrisine genişleterek yapısal ağ yerleşikliği-artımlı yenilik yeteneği sorununa katkıda bulunur.</p>	<p>yapısal ağ yerleşikliğinin faydalarını ve teknoloji kümelenme olasılıklarının ılımlılık etkilerini kavrayıp kavrayamayacakları konusunda yeni görüşler sağlar. Bu makale, firmaların artan inovasyon faaliyetlerinde yapısal ağ yerleşikliğinin çok yönlü doğasını açıklayarak ağ literatürüne ışık tutmaktadır.</p>
<p>"Reconsidering network embeddedness: Effects on different forms of opportunism". Danyang Zhao, Longwei Wang, Flora F. Gu. Journal of Business Research 2021</p>	<p>Ağdaki hızlı bilgi akışı, üyeler arasındaki bilgi asimetrisini azaltır, böylece herhangi bir üyenin fırsatçı davranışları tüm ağ tarafından hızla bilinir ve bu da potansiyel olarak ticari itibarına ve gelecekteki karlarına zarar verebilir. Bu çalışma, ağ yerleşikliğinin farklı oportünizm biçimleri üzerindeki etkinliğini ve siyasi ilişkileriyle olan etkileşimlerini incelemektedir.</p>	<p>Bu çalışmada, bir odak firmanın ağ yerleşikliğinin ortağının zayıf biçimli fırsatçılığını olumsuz etkilediğini, ancak ortağın güçlü biçim fırsatçılığı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını ortaya koyuyoruz, bu da ağ yerleşikliğinin firma içi ilişkilerdeki fırsatçılığı azaltmak için sınırlı kapasitesini gösterdiğini gösteriyor.</p>
<p>"Social Networks and Systems Theory". Santiago Gabriel Calise. Russian Sociological Review 2021</p>	<p>Bu makale, sistem teorisindeki sosyal ağ kavramlarının eleştirel bir değerlendirmesini sunmakta ve sosyal ağ kavramının sistem teorisindeki kullanımını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Burada ağlar farklı sistemler arasındaki bir ilişki olarak değil, bir organizasyonun iç yapılarının somutlaşmış hali olduğu vurgulanmaktadır.</p>	<p>'Yakın örülmüş' ağlar, bileşen birimler arasında birçok ilişkiye sahipken, 'gevşek örülmüş' ağlar tam tersi durumu tanımlar. Ağların sosyal sistemler olarak değil, yapı inşasının asalak biçimleri olarak anlaşılması gerektiği öne sürülmektedir. Ağlar, sistemler olarak değil, dağınık sınırları olan ve kesin üyelik kuralları olmayan belirli düzen inşa biçimleri olarak açıklanmaktadır.</p>

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Yukarıdaki Tablo 1’de görüldüğü gibi örgütler arası ağlar konusundaki tartışmalarda; bir işletmenin ağ kaynakları, inovasyon ve yeni bilgi üretimi arasındaki ilişki, daha iyi bağlantılı girişimcilerin işletme performansı üzerindeki etkisi, sosyal ağlar ile daha yüksek sosyal itibar ve bilgi avantajları, ağ ataleti ve perspektifi, ağ yerleşikliği ve inovasyon uygulamaları arasındaki ilişki, sosyal ağ paradigması, ağ makro dinamiği ve ağ dinamikleri, benzersiz ağ ilişkileri türleri, sosyal ağ gücü ile girişimcilik fırsatları, ağ yerleşikliği ve ağ üyelerinin fırsatçılığı, sosyal ağ perspektifinin öneminin vurgulandığı, ekonomik hayat üzerinde örgütler arası ağların etkileri ve ağ oluşturmaya artan ilginin nedenlerinin tartışıldığı tespit edilmiştir.

Ayrıca örgütler arası ağlara dair Tablo 1’de yer alan diğer bazı araştırmalarda ise; işletmelerin yabancı ağlardaki ilişkileri yoluyla uluslararasılaştıkları ve yerleşik oldukları ilişki ağlarının davranışlarını etkilediği ve işletmelere çeşitli faydalar sağladıkları öne sürülmektedir. Örgütler arası ağlara dahil olarak yeni bilgilerin elde edilmesi ve aktarılmasının ve karşılıklı etkileşimin önemine dikkat çekilmektedir. Bu ağdaki etkileşimleri hem kısıtlayabileceği hem de olumlu katkı sunabileceği öne sürülmektedir. Yapılan araştırmalarda görüldüğü gibi, stratejik ağlar oluşturma ve geliştirme yeteneği önemli bir başarı faktörü olarak görülmekte ve ağların işbirlikçi çalışmalara olanak sağladığı ve sinerji yaratabileceği iddia edilmektedir. Son dönemde yapılan araştırma sonuçları, sosyal ağ gücünün girişimciliği kolaylaştırdığını göstermiştir (Fan ve Su, 2021:7).



4. Sonuç

Çalışmamızda örgütler arası ağlar konusunda yapılan literatürdeki tartışmalar ortaya konulmuştur. Uluslararası literatürde ağlara ilişkin tartışma konuları ve bulguları ile kronolojik olarak tablolar şeklinde sunulmuştur. Örgütler arası ağlar konusunda uluslararası akademik dergilerdeki 2019 ila 2021 yılları arası yapılan tarama sonucunda 21 uluslararası makale incelenmiş ve konu, temel araştırma soru ve bulgularına yer verilmiştir. Böylelikle örgütler arası ağlara ilişkin çıkarımlar yapmaya olanak tanınmaktadır. Uluslararası akademik çalışmalar metodolojik ve tematik açıdan incelenmiş ve yapılan araştırmalar kavramsal çerçevede ortaya konulmuştur.

Jarillo (1988), Baum ve Oliver (1991), Alter ve Hage (1993), Grandori ve Soda (1995), Gulati vd. (2000), Lin vd. (2009), Ahuja (2009) ve Jack (2010) gibi araştırmacılara göre sosyal ağlar örgütlere rekabet avantajı sağlamakta, kaynaklara ulaşmakta üstünlük ve meşruiyet elde etmektedirler. Granovetter (1985), Uzzi (1997), Coleman (1990), White (1992) ve Burt (1997) aktörlerin dahil oldukları sosyal ağların yapısı ve işlevlerinin ve ağlara katılım gerekçelerinin yerleşiklik olgusundan etkilenebileceğini öne sürmüşlerdir. Literatürde yöneticilerin kendi örgütlerindeki enformel ağların farkında olmaları gerektiği sıklıkla önerilmektedir. Örgütler arasındaki pozitif sosyal bağlar, rekabetçi bir ortamda birden fazla sonuca yol açabilmektedir. Buna karşılık, işletmelerin, salt pozitif sosyal bağlara sahip olması sayesinde rakiplerini bütünüyle tasfiye edecek ve onları rekabetin dışına itecek derecede güçlü bir konum elde edebileceklerini öne sürmek mümkün değildir (Sözen, 2021:10).

Ağ düzenekleri, bireyler ve örgütlerin uzun süreli tekrarlanan ilişkilerini içeren ve birbirleriyle etkileşimde bulunduğu bireyler ve örgütlerden oluşur. Ağlarda gücün üretilmesi, dağıtılması ve kullanılması hayati ve ümit verici bir araştırma alanıdır (Thorelli, 1986:43). Burt (2010)'a göre gelecekte yapılacak araştırmalar, ağ yapısının ötesine geçerek ağdaki vekilin rolünü daha ciddiye almalıdır (Kleinbaum ve Stuart, 2014:44).

Örgüt teorisi literatüründe örgütlerin, çevreleriyle uyumlu bir biçimde varlığını sürdürmesi gerektiği vurgusunun yapılmakta olduğu görülmektedir. Örgüt kuramları literatüründe sosyal yerleşiklik olgusu da bu tür ağların niteliğinin ve ağlara katılım amaçlarının yerleşik olduğu yerel bağlam tarafından biçimlendiği öne sürülmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda, ağlar konusundaki Batı kaynaklı literatürde ağırlıklı olarak işletmelerin ağlara katılmaları ve bir ağ içerisinde yer almalarının kaynaklara erişim, yenilik ve kalite geliştirme gibi konularda stratejik bir rekabet avantajı sağlayacağı öngörüldüğü tespit edilmiştir. Örneğin Gulati (1998:295) çalışmasında, ekonomik eylemlerin, içinde bulunulan yerleşik bağlamdan etkilenmekte olduğu ve söz konusu ekonomik eylemlerin, sosyal ağ düzenekleri kapsamındaki birtakım unsurlardan etkilenmekte olduğu yönünde görüş öne sürüldüğü görülmektedir.

Konuyla ilgili kaynaklar incelenmiş, güncel kaynaklar ve kuramsal çalışmalara yer verilmiştir. Girişimcilerin sosyal ağ ilişkileri özellikleri ile ilgili olarak, inceleme kapsamına uygun bir alan yazın taraması yapılmış ve çalışma kapsamındaki tüm hususların kuramsal temellerine vurgu yapılmaya özen gösterilmiştir. Yapılan literatür incelemesi neticesinde, sosyal ağ ilişkilerinin ve sosyal sermayenin artırılmasının gerekliliği ve önemi üzerinde durulduğu görülmüştür.



Uluslararası literatürde örgütler arası ağların stratejik önemine dair tartışmalarda, örgütlerin kendilerine fayda sağlayacak ağ ilişkileri oluşturma eğiliminde oldukları, girişimcilik sürecinde iş insanlarının sosyal ağlarının çeşitli avantajlar sağlayabildiği, yerleşik ilişkilerden sağlanan avantajlı konumların sosyal ağlara etkileri olduğunun iddia edildiği tespit edilmiştir.

Hem ulusal hem de uluslararası literatürde sosyal ağların bilinçli olarak kullandıkları yönünde tartışmalar olduğu görülmüştür. Bu nedenle özellikle iş insanlarının sosyal sermaye edinmelerinde ağlarını nasıl kullandıklarına yönelik araştırma modellerinin geliştirilmesinin faydalı olacağı kanaatine ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın zaman ve kaynak kısıtı bulunmaktadır. Bu araştırma 2019-2021 yılları arasındaki literatür taraması yoluyla kasti örnekleme yöntemi ile seçilen uluslararası akademik dergilerde yayınlanan 21 akademik makalenin değerlendirilmesi ile sınırlıdır.

Örgüt teorisinde, örgütlerin çevreleriyle birlikte uyumlu bir biçimde varlığını sürdürmeleri gerekliliği hususu sıklıkla vurgulanmaktadır. Söz konusu vurgulamalara koşut olarak, şu değerlendirmeyi öne sürebilmek mümkün olmaktadır: Gelecek dönemlerde yapılacak sosyal ağ araştırmalarında, girişimci ve yöneticilerin sosyal ağ kullanımlarına dönük araştırma ve incelemelerin artması gerekmektedir. Örgütler arasında yapılandırılan ağlara ilişkin olarak yapılacak bilimsel çalışmaların, Türkiye'ye özgü koşulları da göz önünde bulundurması gerekmektedir. Küreselleşmenin ürünü olan ağ yapıları kapsamında yapılacak çalışmaların, yerleşme eğilimlerini de bütünlük bir biçimde ele alması, daha kapsamlı bir bakış açısı sağlamaktadır. Söz konusu hususların kapsamlı olarak değerlendirildiği "küreselleşme" ve "yerleşiklik" anlayışına uygun bir yaklaşım, örgütsel ağ yapılanmalarına katkı sağlayabilecek ve literatürü çeşitlendirecek özgün yönler barındırmaktadır.

Kaynakça

- Adler, P., & Kwon, S.W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Aggarwal, W.A. (2019). Resource congestion in alliance networks: How a firm's partners' partners influence the benefits of collaboration. *Strategic Management Journal*, 41, 627-655.
- Agranoff, R. (2006). Inside Colaborative Networks: Ten Lessons for Public Manager. *Public Administration Review*, 66, 56-65.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Alter, C., & Hage, J. (1993). *Organizations Working Together*, London: Sage.
- Barney, J.B., & Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Baum, J.A.C., & Oliver, C. (1991). Institutional Linkages and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187-218.
- Bayne, L., Schepis, D., & Purchase, S. (2017). A Framework for Understanding Strategic Network Performance: Exploring Efficiency and Effectiveness at the Network Level. *Industrial Marketing Management*, 67, 134-147.
- Borch, O.J., & Arthur, M.B. (1995). Strategic Networks Among Small Firms: Implications for Strategy Research Methodology. *Journal of Management Studies*, 32(4), 419-441.
- Boss, W.R. (1978). Trust and Managerial Problem Solving Revisited. *Group & Organization Management*, 3(3), 331-342.



- Burdil, M., & Geraudel, M. (2016). What are the interpersonal antecedents of women's network satisfaction?. *Gender in Management: An International Journal*, 31(4), 266-280.
- Brass, D.J. (1984). Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 518-539.
- Bueno, E., Salmador, M.P., & Rodriguez, O. (2004). The Role of Social Capital in Today's Economy. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 556-574.
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Burt, R.S. (1997). A Note on Social Capital and Network Content. *Social Networks*, 19, 355-374.
- Burt, R.S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Burt, R.S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Burt, R.S. (2005). *Brokerage & Closure*. New York: Oxford University Press.
- Calise, S.G. (2021). Social Networks and Systems Theory. *Russian Sociological Review*, 20(1), 72-88.
- Canbolat, E.Ö. (2010). Örgütlerin İçinde Bulunduğu Ağ Şebekelerindeki Konumlarının Örgütsel Alandaki Eşbiçimliliğe Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 1-9.
- Canbolat, E.Ö. (2014). Organizational Network Effect on Diversification Strategies. *Strategic Management Quarterly*, 2(2), 27-48.
- Canbolat, E.Ö., Bas, A., & Cafri, R. (2014). An Alternative Forms of Organizing Business Model: A Model of Value Creator Networks. 10th International Strategic Management Conference, 150, 77-87.
- Canbolat, E.Ö., & Çeliksoy, E. (2015). Marketing Strategy Choice Of Members Of a Franchise Network: The Case Of Simit Sarayı. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, III(1), 1-25.
- Casson, M., & Giusta, M.D. (2007). Entrepreneurship and Social Capital. *International Small Business Journal*, 25(3), 220-244.
- Choi, T.Y., & Hong, Y. (2002). Unveiling the Structure of Supply Networks: Case Studies in Honda, Acura and DaimlerChrysler. *Journal of Operations Management*, 20(5), 469-493.
- Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Cote, R. (2019). The Evolution of Social Network Theory: Perceived Impact on Developing Networking Relationships. *American Journal of Management*, 19(3), 19-34.
- Cuypers, I.R.P., Ertug, G., Cantwell, J., Zaheer, A. & Kilduff, M. (2020). Making connections: Social networks in international business. *Journal of International Business Studies*, 51, 714-736.
- Çitçi, U.S., & Coşkun, R. (2012). Sosyal Ağ Kullanımında Süreç Yaklaşımı: Girişimcilerin Sosyal Ağları Kullanımında Farklılaşmanın Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 125-156.
- Das, T.K., & Teng, B.S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
- Dequech, D. (2003). Cognitive and Cultural Embeddedness: Combining Institutional Economics and Economic Sociology. *Journal of Economic Issues*, 37(2), 461-470.
- Dirlik, O. (2016). Türk İş Sisteminin Evrimi: Makro Kurumsal Bir İnceleme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 5-30.
- Dogbe, C.S.K., Tian, H., Pomegbe, W.W.K., Sarsah, S.A. & Otoo, C.O.A. (2020). Effect of network embeddedness on innovation performance of small and medium-sized enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 181-197.
- Dong, D., Gao, X., Sun, X., & Liu, X. (2018). Factors Affecting the Formation of Copper International Trade Community: Based on Resource Dependence and Network Theory. *Resources Policy*, 57, 167-185.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Driscoll, J.W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.



- Eisenhardt, K.M., & Schoonhoven, C.B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Eisenstadt, S.N. (2007). *Modernleşme: Başkaldırı ve Değişim*. Çev: U. Coşkun, İstanbul: Doğu Batı Yayınları.
- Fan, J., & Su, J. (2021). Influence of Social Network Strength on Entrepreneurial Opportunity Recognition: A Chain Mediation Model of Need Knowledge and Technological Knowledge. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, <https://doi.org/10.1155/2021/3817644>, 1-10.
- Freeman, L.C. (1979). Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239.
- Fukuyama, F. (2009). *Büyük Çözülme: İnsan Doğası ve Toplumsal Düzenin Yeniden Oluşturulması*. Çev: H. Kaya, İstanbul: Profil Kitap.
- Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1989). Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 454-479.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes and the Adaptation of Social Capital. *Organization Science*, 11(2), 183-196.
- Gnyawali, D.R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431-445.
- Gonzalez, G.R., Claro, D.P., & Palmatier, R.W. (2014). Synergistic Effects of Relationship Managers' Social Networks on Sales Performance. *Journal of Marketing*, 78(1), 76-94.
- Grandri, A., & Soda, G. (1995). Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
- Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (1992). Economic Institutions as Social constructions: A Framework for Analysis. *Acta Sociologica*, 35(1), 3-11.
- Gray, B., & Wood, D.J. (1991). Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 3-22.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R. (1999). Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From?. *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Halinen, A., & Törnroos, J.A. (1998). The Role of Embeddedness in the Evolution of Business Networks. *Scandinavian Journal Management*, 14(3), 187-205.
- Harjoto, M.A. & Wang, Y. (2020). Board of directors network centrality and environmental, social and governance (ESG) performance. *Corporate Governance*, 20(6), 965-985.
- Hotho, J.J., & Pedersen, T. (2012). Beyond the Rules of the Game: Three Institutional Approaches and How They Matter for International Business. In G. Wood, & M. Demirbağ (Ed), *Handbook on Institutional Approaches to International Business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 236-273.
- Higgins, K.L., & Maciariello, J.A. (2004). Leading Complex Collaboration In Network Organizations: A Multidisciplinary Approach. *Advances In Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 10, 203-241.
- Human, S.E., & Provan, K.G. (2000). Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327-365.
- Jack, S. & Anderson, R.A. (2002). The Effect of Embeddedness on the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, 2002, pp. 467-487.



- Jarillo, C.J. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Jarillo, C.J. (1993). *Strategic Networks*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jeffrey, L.S. (2000). *Venturing Into The Digital Economy: An Examination of an Electronic Business Corporate Entrepreneurship Team*. (Doctorial Dissertation), Colorada: Colorada State Univeristy.
- Kamal, D.K.F., Honoré, F. & Nistor, C. (2021). When the weak are mighty: A two-sided matching approach to alliance performance. *Strategic Management Journal*, 42, 917-940.
- Kantur, D. (2017). Sosyal Girişimcilikte Yerleşiklik: Coğrafi Yayılım ve Kültürel Değerlerin Rolü. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6(1), 173-196.
- Kapucu, N., & Montgomery, W.V. (2006). The Evolving Role of the Public Sector in Managing Catastrophic Disasters. *Administration and Society*, 38(3), 279-308.
- Katz, N., Lazer, D., Arrow, H., & Contractor, N. (2004). Network Theory and Small Groups. *Small Group Research*, 35(3), 307-332.
- Kırkbeşoğlu, E., & Sözen, H.C. (2009). Örgütsel Ağ Düzenekleri ve Yönetici Elitler. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(1), 87-111.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. 1. b., London: Sage Publications.
- Kilduff, M., & Brass, D. (2010). Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 317-357.
- Kim, H., & Rao, V. (2021). The role of network embeddedness across multiple social networks: Evidence from mobile social network games. *International Journal of Research in Marketing*, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.007>.
- Kim, Y., Guo, Y. & Yang, D.C. (2020). Social Networks of Firms and Corporate Social Responsibility. *Journal of Accounting and Finance*, 20(7), 114-125.
- Kleinbaum, A.M., & Stuart, T.E. (2014). Inside The Black Box of The Corporate Staff: Social Networks And The Implementation Of Corporate Strategy. *Strategic Management Journal*, 35(1), 24-47.
- Lazega, E. (2001). *The Collegial Phenomenon: The Social Mechanisms of Cooperation Among Peers in a Corporate Law Partnership*. Oxford: Oxford University Press.
- Li, N., Huang, Q., Ge, X., He, M., Cui, S., Huang, P., Li, S. & Fung, S.F. (2021). A Review of the Research Progress of Social Network Structure. *Complexity*, <https://doi.org/10.1155/2021/6692210>, 1-14.
- Lin, N. (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure*. NY: Cambridge University Pres.
- Lin, N., Cook, K.S., & Burt, R.S. (2001). *Social Capital: Theory and Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Lin, M.H. (2006). Interorganizational Collaboration, Social Embeddedness, and Value Creation: A Theoretical Analysis. *International Journal of Management*, 23(3), 548-558.
- Lin, X., & Kede, Q. (2011). 2011 International Conference on Management and Service Science Management and Service Science (MASS). 2011 International Conference, 1-5.
- Lynch, S.E., & Mors, M.L. (2018). Strategy Implementation and Organizational Change: How Formal Reorganization Affects Professional Networks. *Long Range Planning*, 1-16.
- Lyu, Y., He, B., Zhu, Y. & Li, L. (2019). Network embeddedness and inbound open innovation practice: The moderating role of technology cluster. *Technological Forecasting & Social Change*, 144, 12-24.
- Mardin, Ş. (1973). Center-Periphery Relations: A Key to Turkish Politics?. *The MIT Press*, 102(1), 169-190.
- Mardin, Ş. (2003). *Din ve İdeoloji*. İstanbul: İletişim.
- Marszałek, K.C. (2020). Social embeddedness and its benefits for cooperation in a tourism destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 15, 1-17.
- Miersch, Y.T. (2017). Beyond Trust: Towards a Practice-Based Understanding of Governing Network Organizations. *Journal of Management & Governance*, 21(2), 473-498.
- Mizruchi, M.S., & Yoo, M. (2002). Interorganizational Power and Dependence. in Joel A.C. Baum (ed.), *Companion to Organizations*, New York: Blackwell, 599-620.
- Moller, K., & Rajala, A. (2007). Rise of Strategic Nets — New Modes of Value Creation. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 895-908.



- Moller, K., & Halinen, A. (2017). Managing Business and Innovation Networks—From Strategic Nets to Business Fields and Ecosystems. *Industrial Marketing Management*, 67, 5-22.
- Moran, P. (2005). Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129-1151.
- Nahapiet, J., & Ghossal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nai, J., Lin, Y. & Kotha, R. (2021). A Foot in the Door: Field-experiments on Entrepreneurs' Network Activation Strategies for Investor Referrals. *Strategic Management Journal*, September, <https://doi.org/10.1002/smj.3341>.
- Naude, P., & Buttle, A.F. (2000). Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*, 29, 351-361.
- Novoselova, O.A. (2021). What matters for interorganizational connectedness? Locating the drivers of multiplex corporate networks. *Strategic Management Journal*, September, DOI: 10.1002/smj.3343.
- Ojasalo, J. (2008). Management of Innovation Networks: A Case Study of Different Approaches. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 51-86.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Özen, Ş., & Aslan, Z. (2006). İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 130-161.
- Park, S., Grosser, T.J., Roebuck, A.A. & Mathieu, J.E. (2020). Understanding Work Teams From a Network Perspective: A Review and Future Research Directions. *Journal of Management*, 46(6), 1002-1028.
- Parkhe, A., WAasserman, S., & Ralston, D.A. (2006). New Frontiers in Network Development. *Academy of Management Review*, 31(3), 560-568.
- Partanen, J., & Möller, K. (2012). How to Build a Strategic Network: A Practitioner-Oriented Process Model for the ICT Sector. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 481-494.
- Perez, V.F., Montes, F.J.L., & Morales, V.J.L. (2014). Towards Strategic Flexibility: Social Networks, Climate and Uncertainty. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 858-871.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Planko, J., Chappin, M.M.H., Cramer, J.M., & Hekkert, M.P. (2017). Managing Strategic System-Building Networks in Emerging Business Fields: A Case Study of the Dutch Smart Grid Sector. *Industrial Marketing Management*, 67, 37-51.
- Podolny, J.M., & Page, K.L. (1998). Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76.
- Polanyi, K., (2001). *The Great Transformation*. Boston: Beacon Press.
- Porter, K.A., & Powell, W.W. (2006). Networks and Organizations. *The Sage Handbook of Organization Studies*.
- Powell, W.W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms Of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Powell, W.W., & Grodal, S. (2006). Networks of Innovators. *The Oxford Handbook of Innovation*, Ed. Jan Fagerberg and David C. Mowery.
- Provan, K.G., & Milward, B.H. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33.
- Provan, K.G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K.G., & Lemaire, R.H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638-648.



- Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon and Schuster.
- Rao, H., Davis, G.F., & Ward, A. (2000). Embeddedness, Social Identity and Mobility; Why Firms Leave the NASDAQ and Join the New York Stock Exchange. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 268-292.
- Ritter, T., Wilkinson, I.F. & Johnston, W.J. (2004). Managing in Complex Business Networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175-183.
- Ritvala, T., & Salmi, A. (2010). Value-Based Network Mobilization: A Case Study of Modern Environmental Networkers. *Industrial Marketing Management*, 39, 898-907.
- Rodrigues, J. (2004). Endogeneous preferences and embeddedness: A reappraisal of Karl Polanyi. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 189-200.
- Sanders, T., Sloka, B., & Pauzoliene, J. (2017). Improve Your Social Network And Have The Advantage In The Employment Seeking Process. *Regional Formation and Development Studies*, 23(3), 128-140.
- Sargut, S.A., Varoğlu, K., Özen, Ş., Oğuz, F., Sözen, C., Yeloğlu, O.H., & Sağsan, M. (2007). *Ulusal İş Sistemi ve Örgüt Ağları: Merkez-Çevre İkililiğinin Örgütler Arası İlişkilere Etkisi*. Ankara: Tübitak 106K174 Nolu Araştırma Projesi.
- Schilling, M., & Phelps, C.C. (2007). Interfirm Collaboration Networks: The Impact of Large-Scale Network Structure on Firm Innovation. *Management Science*, 53(7), 1113-1126.
- Schmidt, T., & Braun, T. (2015). When Cospecialization Leads to Rigidity: Path Dependence In Successful Strategic Networks. *Schmalenbach Business Review*, 67(4), 489-515.
- Seibert, S.E., Kramer, M.L. & Liden, R.C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Shi, X., Lu, L., Zhang, W. & Zhang, Q. (2021). Managing open innovation from a knowledge flow perspective: the roles of embeddedness and network inertia in collaboration networks. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 1011-1034.
- Shi, X., Lu L., Zhang, W. & Zhang, Q. (2021). Structural network embeddedness and firm incremental innovation capability: the moderating role of technology cluster. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(11), 1988-2000.
- Shils, E. (2002). *Merkez ve Çevre*. çev. Yusuf Ziya Çelikkaya, *Türkiye Günlüğü*, 70, 86-96.
- Sivadas, E., & Dwyer, R.F. (2000). An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 31-49.
- Smith, J.O., & Powell, W.W. (2008). Networks and Institution. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 594-621.
- Simşek, Z., Lubatkin, M.H. & Floyd, S.W. (2003). Inter-Firm Networks and Entrepreneurial Behavior: A Structural Embeddedness Perspective. *Journal of Management*, 29(3), 427-442.
- Sözen, C.H. (2007). *Merkez-Çevre İkililiğinin Örgütler Arası İlişkilere Etkisi*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 68-74.
- Sözen, C.H., & Esatoğlu, A.E. (2010). Sosyal Ağ Kuramlarının Bakış Açısıyla Örgütlerde Çatışma Yönetimi. *Stratejik Araştırmalar*, 8(15), 109-134.
- Sözen, C.H., & Basım, N.H. (2012). *Örgüt Kuramları*, 2. b, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Sözen, C. (2021). The Town of Bent Necks: Interorganizational Causes and Consequences of Relational Rivalry. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 1-15.
- Stuart, T.E., & Sorenson, O. (2007). Strategic Networks and Entrepreneurial Ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 211-227.
- Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sullivan, D.M., & Cameron, F.M. (2014). How Entrepreneurs Use Networks to Address Changing Resource Requirements During Early Venture Development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(3), 551-574.
- Swedberg, R., & Granovetter, M. (1992). *The Sociology of Economic Life*, New Jersey: Prentice Hall.
- Sydow, J., & Windeler, A. (1998). Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness. *Organization Science*, 9(3), 265-284.



- Thorelli, H.B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.
- Tsai, W., & Ghosal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Interfirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 454-476.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Uzzi, B. (1996). The Source and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relation and Networks Benefit Firms Seeking Financing. *American Sociological Review*, 64(4), 481-505.
- Venkatraman, V.N., & Lee, C.H. (2004). Preferential Linkage and Network Evolution: A Conceptual Model and Empirical Test in the U.S. Video Game Sector. *Academy of Management Journal*, 47(6), 876-892.
- Westaby, J.D. & Parr, A.K. (2020). Network Goal Analysis of Social and Organizational Systems: Testing Dynamic Network Theory in Complex Social Networks. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 107-129.
- Whiteman, G., & Cooper, W.H. (2000). Ecological Embeddedness. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1265-1282.
- Whitley, R. (2000). The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economies. *Organization Studies*, 21(5), 855-886.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance Of Contractual Relations. *The Journal of Law & Economics*. 22(2), 233- 261.
- Williamson, O.E. (1983). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.
- Xie, X., & Gao, Y. (2018). Strategic Networks and New Product Performance: The Mediating Role of Ambidextrous Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(7), 811-824.
- Yan Yan, JingJing Zhang, Jiancheng Guan. (2020). Network Embeddedness and Innovation: Evidence From the Alternative Energy Field. *Transactions on Engineering Management*, 67(3), 769-781.
- Yeloğlu, H.O. (2005). Ulusal İş Sistemlerinde "Devlete Bağımlılık" Kavramı: Türk Ulusal İş Sistemi Üzerine Makro Kurumsal Bir Değerlendirme. *Marmara Üniversitesi XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 13-15.
- Zand, D.E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.
- Zhao, C., & Burt, R.S. (2018). A Note on Business Survival and Social Network. *Management and Organization Review*, 14(2), 377-394.
- Zhao, D., Wang, L. & Gu, F.F. (2021). Reconsidering network embeddedness: Effects on different forms of opportunism. *Journal of Business Research*, 131, 12-24.



Extended Summary

In the relevant literature on organizational networks, there are ongoing debates on the nature of interorganizational networks and the reasons for participation in networks. This study reviews the theoretical and empirical literature on social networks. Therefore, this study focuses on the discussions in the literature on organizational networks and aims to identify the discussions about interorganizational networks in the literature.

First, the participation of organizations in network mechanisms, social capital gain, structural gaps and the position of actors, social embeddedness in organizational networks, legitimacy, and trust formation in organizational networks are discussed. Then, current discussion topics in the international literature were investigated. It is argued in the literature that organizations establish and manage networks for strategic purposes. Strong ties (Coleman, 1988), weak ties (Granovetter, 1983) and structural gaps (Burt, 2000) theories are some main studies on organizational networks.

In the studies conducted from the past to the present, it has been determined that there are discussions on the characteristics of social networks and the resilience of social networks. In the literature of organization theory, it is seen that the emphasis is on that organizations should continue to exist in harmony with their environment. In the literature of organizational theories, it is argued that the phenomenon of social resilience is shaped by the local context in which the nature of such networks and the purposes of participation in networks are established.

Discussions were conducted by researchers such as Granovetter (1985), Burt (1992) and Uzzi (1996) on the effect of social relations on economic actions, and they focused on inter-organizational networks. In the literature, networks were discussed as extremely flexible and adaptable forms in studies by Huxham and Vangen (2005). Networks have been viewed by some researchers as flexible forms that can be continuously shaped by their participants. Different studies on organizational networks by Van De Ven (1976), Ring and Van De Ven (1994), Westphaletal (1997), Gulati (1998), Gulati and Gargiulo (1999), and Hammond and Glenn (2004) mostly focus on positive ties relates to its formation.

When the researches are examined, it is emphasized that network relations between organizations affect the performances of organizations positively or negatively. The lack of complete agreement on the effects of network structures on organizational performance does not negate the importance of investigating these network relationships. In this article, in the context of inter-organizational and social networks, a perspective is presented in accordance with the scope of the article. In order to determine the themes that come to the fore in the scientific studies discussed, the international articles in which the studies were carried out were evaluated.

In this study, discussions and opinions on inter-organizational networks were investigated by literature review method. A table has been prepared comparing the perspectives in academic debates on the strategic importance of inter-organizational networks in the international literature. Discussion topics and findings on inter-organizational networks in international academic articles selected by deliberate sampling method and published in the last three years are discussed in tabular form. The discussions and findings in question were



shown together chronologically, and the discussions in the literature were evaluated collectively.

There are arguments in the literature claiming that actors can act rationally or appropriately in their economic relations. In some studies, it has been seen that there are discussions about the importance of inter-organizational networks, and that there are some negative effects of networks. According to researchers such as Teh, Huah and Si (2014) and McDonald (2011), information exchange through social networks creates a kind of social capital.

In network research, resilience is a key concept based on the influential work of Granovetter (1985) and Uzzi (1997). Researchers using the concept of social capital such as Burt (1992) claimed that successful actors have better connections. According to Burt (2005), structural gaps best capture the agency concept of relationship management because they encompass both information access and control benefits.

In the discussions in the literature, it has been determined that researchers such as Casson and Giusta (2007:220) and Sydow and Windeler (1998:278) focus on the benefits of networks in building trust and thus increasing social capital. In different studies by Larson (1992), Powell (1990) and Uzzi (1997), the importance of building trust in terms of inter-organizational networks was emphasized.

By taking part in certain networks, organizations mutually legitimize themselves with other organizations within the network. Podolny and Page (1998) stated in their research that organizations and actors want to establish relationships with legitimized organizations, such as interorganizational networks with higher status than themselves.

International academic studies have been examined methodologically and thematically, and the researches have been put forward in the conceptual framework. Articles on organizational networks published in international academic journals in the last three years were scanned, and a literature review was conducted. In the international literature, a comprehensive conceptual framework on the subject has been created by scanning the relevant literature and current studies published in the last three years on international academic search sites. The subject and main findings of 21 academic articles in academic journals scanned in international academic search sites are listed chronologically and thematically explained in a way that will contribute to researchers.

In the literature, it is often suggested that managers should be aware of the informal networks in their organizations. Positive social ties between organizations can lead to multiple outcomes in a competitive environment. On the other hand, it is not possible to argue that businesses can achieve a strong position that will completely eliminate their competitors and push them out of the competition simply by having positive social ties. Granovetter (1985), Uzzi (1997), Coleman (1990), White (1992) and Burt (1997) proposed that the structure and functions of the social networks in which the actors are involved and the reasons for their participation in the networks may be affected by the phenomenon of resilience.

As a result of the literature review, it has been determined that in the Western literature on networks, it is predicted that the participation of enterprises in networks and their being in a network will provide a strategic competitive advantage in issues such as access to



resources, innovation and quality improvement. For example, in the study of Gulati (1998: 295), it is seen that economic actions are affected by the established context and the said economic actions are influenced by some elements within the scope of social network mechanisms.

Resources related to the subject were examined, current resources and theoretical studies were included. Regarding the social network relations characteristics of entrepreneurs, a literature review was carried out in accordance with the scope of the study, and attention was paid to emphasize the theoretical foundations of all issues within the scope of the study. As a result of the literature review, it was seen that the necessity and importance of increasing social network relations and social capital were emphasized.

In the discussions on the strategic importance of interorganizational networks in the international literature, it has been determined that organizations tend to create network relations that will benefit them, that business people's social networks can provide various advantages in the entrepreneurship process, and that advantageous positions obtained from established relations have effects on social networks.

In both national and international literature, it has been seen that there are discussions about the conscious use of social networks. For this reason, it was concluded that it would be beneficial to develop research models on how business people use their networks in acquiring social capital.

This study has time and resource constraints. This research is limited to the evaluation of 21 academic articles published in international academic journals selected by deliberate sampling method through literature review between the years 2019-2021.

In organizational theory, it is often emphasized that organizations should survive in harmony with their environment. Parallel to the aforementioned emphases, it is possible to make the following assessment: In future social network research, research, and analysis on the use of social networks by entrepreneurs and managers should increase.

Scientific studies on the networks structured between organizations should also take into account the conditions specific to Turkey. The studies to be carried out within the scope of network structures, which are the product of globalization, will also provide a more comprehensive perspective if they deal with localization trends in an integrated manner. An approach in line with the understanding of "globalization" and "embeddedness", in which these issues are comprehensively evaluated, contains unique aspects that can contribute to organizational network structures and diversify the literature.



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Bu araştırma etik kurul izni gerektiren analizleri kapsamadığından etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Katkı oranı bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.

