

Yönetim Araştırmaları Dergisi

Mart - Ekim 2016 Sayı: 12 | 1-2

ISSN: 1303-4979

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

➤ Editörden

4

A. Selami SARGUT

➤ Araştırma Makaleleri

Aylin ATAAY

6

Genel Müdür Değişimleri:

Ne Sıklıkla Değişiyorlar ve Halefleri Kimlerdir?

Ela ÖZKAN - CANBOLAT

40

Stratejik Yönetim Düşüncesine Yeni Bir Bakış Açısı:

Evrimsel Oyun Kuramı

Arzu AÇAR - E. Fulya DENİZ SARVAN

68

Halk Sağlığı Politikaları Karşısında Uluslararası

Sigara Firmalarının Rekabetçi Dinamikleri



- **AMACI** Türkiye'deki örgüt ve yönetim ortamlarının, sorunlarının ve uygulamalarının anlaşılmasına disiplinlerarası bir bakış açısıyla katkı sağlamak, araştırmacıları bu yönde özendirmek.
- **KAPSAMI** Örgüt-Yönetim Kuramı, Örgütlerde Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi, Strateji ve Stratejik Yönetim, Uluslararası Yönetim.
- **YÖNELİMİ** Görgül ve kuramsal çalışmalar.

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ ADINA SAHİBİ

Prof. Dr. Ali Haberal

YAYIN KURULU

Editör

A. Selami Sargut (Başkent Üniversitesi)

Yardımcı Editörler

Yavuz Ercil (Başkent Üniversitesi)

Cenk Sözen (Başkent Üniversitesi)

Arzu Wasti (Sabancı Üniversitesi)

Sibel Yamak (Galatasaray Üniversitesi)

Editörler Kurulu

Ceyhan Aldemir (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Nejat Basım (Başkent Üniversitesi)

Hayat Kabasakal (Boğaziçi Üniversitesi)

Tamer Koçel (İstanbul Kültür Üniversitesi)

Hüseyin Leblebici (University of Illinois - UC)

Beyza Oba (İstanbul Bilgi Üniversitesi)

Çetin Önder (Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)

Şükrü Özen (Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)

Nazlı Wasti Pamuksuz (Orta Doğu Teknik Üniversitesi)

Fulya Sarvan (Akdeniz Üniversitesi)

Cavide Uyargil (İstanbul Üniversitesi)

Behlül Üsdiken (Sabancı Üniversitesi)

A. Kadir Varoğlu (Başkent Üniversitesi)

Yayıma Hazırlayan: Mehmet Çakar (Başkent Üniversitesi)

Grafik Tasarım: Sıla Yağcı Tanışık (Başkent Üniversitesi)

Grafik Tasarım: Semih Delil (Başkent Üniversitesi)

Kapak Tasarım: A. Engin Uçar (Başkent Üniversitesi)

Bilgi için: Zuhâl Aslan, Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Bağlıca Kampüsü 06810 Bağlıca/Ankara.

Tel: 0312 2466666/1724 **E-posta:** yad@baskent.edu.tr

Web adresi: yad.baskent.edu.tr | **ISSN #:** 1303-4979

© Bu yayının bütün hakları Başkent Üniversitesi'ne aittir. Yazılı izin olmaksızın dağıtılması, satılması, fotokopi veya film yoluyla çoğaltılması, dijital ortama geçirilmesi yasaktır. Yönetim Araştırmaları Dergisi Mart ve Ekim aylarında olmak üzere yılda iki defa yayımlanan hakemli bir dergidir. ULAKBİLİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı ve EBSCO tarafından taranmaktadır.



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ YAYINIDIR

YAZARLARA NOT

Genel Bilgiler

YAD, Yönetim ve Organizasyon alanındaki tüm metodolojik ve kuramsal bakış açılarına eşit uzaklıkta durur. Özgünlük ve yeni bilgi üretimi YAD'ın temel ilkesidir. YAD'ın yayım dili Türkçe'dir.

YAD'a önerilen çalışmalara ilişkin yayım kararları, yazar ve hakem kimliğinin karşılıklı gizli tutulduğu bir süreçte hakem değerlendirmelerine dayandırılmaktadır.

Çalışması yayımlanmak üzere kabul edilen yazara, çalışmanın yayımlandığı dergi ücretsiz olarak gönderilmektedir.

YAD'da araştırma notları ve kitap eleştirilerine de yer verilmektedir.

Önerilecek Çalışmalarda Aranılan Biçimsel Özellikler

YAD'a önerilen çalışma, elektronik ya da kağıt ortamında yayımlanmamış veya yayım için önerilmemiş olmalıdır. Önerilen çalışma, "Word for Windows" un 5-7 versiyonlarında yazılmış bir "Word" dosyası ve bu dosyanın kapak sayfası hariç pdf versiyonu olmak üzere iki dosya halinde e-posta yoluyla dergi editörüne gönderilmelidir. Kullanılacak yazı karakteri Times New Roman (12 punto), kenar payı 3'er cm., satır aralığı iki ve sağdan-soldan bloklanmış olmalıdır. Bu özellikler, dipnot, kaynakça, alıntı, ek bölümleri kapsayacak biçimde tüm yazı için geçerlidir. Dipnotlar, yararlanılan kaynaklar, ekler, çizelgeler ve çizimler, ana metnin içinde değil, ayrı sayfalar halinde ana metnin sonunda ve bu tanımlamadaki sırasıyla yer almalıdır. Yukarıda belirtilen biçim koşullarına uyularak yazılmış olan yazı, bütünüyle 40 sayfayı geçmemelidir.

Kapak sayfası ve özet: Yazının ilk sayfası olan kapak sayfasında, çalışmanın başlığı, yazar adı ya da adları (büyük harfle), adres ya da adresleri (sadece sözcük baş harfleri büyük) ve varsa teşekkür notu bulunmalıdır. Yazar adı, çalışmanın sadece kapak sayfasında yer almalıdır. İkinci sayfada, Türkçe ve İngilizce olmak üzere çalışmanın başlığı ve 100'er sözcüğü geçmeyen iki özet yer almalıdır. Çalışmanın ana metni üçüncü sayfadan başlamalı ve tüm sayfalara (kaynakça, ek, çizelge ve çizim bölümleri dahil) sağ alt köşeye gelecek biçimde sayfa numarası konulmalıdır.

Başlıklar: Ana başlıklar, çalışmanın temel bölümleri için kullanılmalıdır. Çoğu çalışmada, üç ya da dördü geçmeyen ana başlıklar, büyük harfle, satır ortasında ve koyu yazılmalıdır. Başlangıç bölümüne "Giriş" başlığı konulmamalıdır. İkinci düzey başlıklar ise, satır soluna konulmalı ve koyu yazılmalıdır; yalnızca sözcük baş harfleri büyük olmalıdır. Üçüncü düzey başlıklar paragraf başı kadar içerden olmalı, yalnızca ilk sözcüğün baş harfi büyük yazılmalı ve tüm başlığın koyu olmasına özen gösterilmelidir. Üçüncü düzey başlıktan sonra bir alt satıra geçilmeyip, iki nokta üst üste (:) konduktan sonra metne devam edilmelidir. Başlıkların hiçbirinde, numara, italik ve alt çizgi gibi işaretler kullanılmamalıdır.

Çizelge ve Çizimler: Çizelge ve çizimler, metinde söyleneni tekrarlamak amacıyla değil, desteklemek amacıyla kullanılmalıdır. Çizelgeler, her birine bir sayfa ayrılacak biçimde toplu olarak metnin sonunda eklerden sonra verilmelidir. Ekler yoksa çizelge ve çizimler kaynakçadan sonra yer alabilir. Her çizelge, satır ortasına, büyük harfle ÇİZELGE ve izleyen bir rakam ile belirtilmelidir (örneğin ÇİZELGE 3). Çizelgenin başlığı, çizelge numarasının altında ve yine satır ortasında olmak üzere, yalnızca sözcük baş harfleri büyük olmak üzere yazılmalıdır. Çizelge başlığı, italik, altı çizili ya da koyu olmamalıdır. Çizelgenin metin içindeki konumu;

Çizelge 3'ü buraya yerleştiriniz

biçiminde belirtilmelidir. Çizelgeye ait dipnotlar, önce genel açıklamalar ve tanımlar olmak üzere sırasıyla, üst-küçük (^{a,b,c}) biçiminde, istatistiksel anlamlılık düzeyleri yıldız (*) işaretiyle verilmelidir (p<0.05 için *, p<0.01 için ** ve p<0.001 için ***).

Çizelgeler için konulan bu kurallar çizimler için de geçerlidir.

Atıflar: Chicago düzeni izlenen dergimizde, atıflar metinde, parantez içinde yazar adı ve yayım yılı biçiminde verilmelidir. Örneğin; Bazı çalışmalar (Blau, 1993; Blumer 1968, 1969; DiMaggio, 1982; Peterson ve Berger, 1975) yönetim modası konusunda ...

Atıflarda noktalama işaretlerine ve alfabetik sıraya dikkat edilmelidir. Doğrudan alıntı olduğu durumlarda, yayım yılı ve (:) işaretinden sonra sayfa numarası verilmelidir. Örneğin;

Abrahamson, yönetim modasını “yönetim modası oluşum sürecinin bir ürünü” olarak değerlendirmektedir (1996: 256).

Yazarın adı, cümle içinde geçmiyorsa, parantez içinde, yıl ve sayfa numarasıyla birlikte belirtilmelidir. Üç satırdan fazla yer tutan doğrudan alıntılar, sağdan ve soldan içeri alınarak ana metinden ayrı verilmelidir. İki den fazla yazarı olan kaynaklara atıflar ilk atıfta olduğu gibi verilmeli, ikinci atıftan itibaren ilk yazarın soyadı ve “ve diğerleri” ibaresi kullanılmalıdır. Örneğin, (Lebeck ve diğerleri, 1984). Metnin içinde atıfta bulunulan kaynaklar, makalenin sonunda KAYNAKÇA başlığı altında toplanır. Kaynakçadaki kaynaklar, yazarın (ya da derleyenin) soyadı, çok yazarlıysa ilk yazarın soyadı, kaynak bir kuruma (örneğin, Merkez Bankası) ya da süreli yayına aitse (örneğin, Business Week), kurum ya da süreli yayının adının baş harfi dikkate alınarak alfabetik sıraya göre düzenlenir. Bir yazarın ya da yazar grubunun birden fazla yayınına atıfta bulunulmuşsa, bu kaynaklar yayım tarihi temel alınarak sırayla verilir (yayım yılı önce olan önce verilir). Bu kaynaklar aynı yılda yayımlanmışsa, yayım yılının yanına a, b, c gibi harfler konarak sıralanır. Yazar adları her kaynak için tekrarlanmalıdır (çizgi ya da boşluk konmamalıdır). Kaynakçada, iki veya üç yazarlı ya da editörlü kitaplar, aşağıdaki formatlara uyularak verilmelidir.

Clegg, S., Hardy, C. ve Nord, W. 1997. (Der.). *Handbook of organization studies*. London: Sage.

- Hassard, J. ve Parker, M. 1994. *Postmodernism and organizations*. London: Sage.
- Morgan, G. 1994. *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Makaleler ise aşağıdaki örneklere uygun olarak verilmelidir.

- Lee, A. S. 1991. Integrating pozitivist and interpretive approaches to organizational research. *Organization Science*, 2: 342-365.
- Robinson, D. E. 1958. Fashion theory and product design. *Harvard Business Review*, 36(6): 126-138.
- Muray, T. J. 1987. Bitter survivors. *Business Month*, May: 28-31.

Yazar adı olmayan süreli yayınlardaki makalelere ya da kurum yayınlarına yapılan atıflarda, kurum ya da süreli yayın adı yazar adı gibi kullanılmalıdır. Örneğin, metnin içinde:
Ülkemizde yönetim modası pazarı kurumsallaşmaktadır (Human Resources, 1997).

Kaynakçada ise:

- Human Resources.** 1997. Yönetim Danışmanları Derneği. Nisan 6: 24-27.

Derleme bir kitaptaki makale için aşağıdaki biçime uyulmalıdır:
Alvarez, J. L. 1996. The international popularization of entrepreneurial ideas. S.R.Clegg ve G. Palmer (Der.), *The politics of management knowledge*: 80- 98. London: Sage.

Ekler: Ekler, metodolojik ayrıntıları ve ek bilgileri içermelidir. Çalışmanın özüne ilişkin bulgular tablolar halinde ekte verilmemelidir ve ekler olanaklar ölçüsünde özlü olmalıdır. Birden fazla ek olduğu durumda, EK A, EK B başlıkları kullanılmalıdır.

Biyografi: Çalışmanın yayımlanmak üzere kabul edilmesiyle birlikte yazarlardan kısa biyografi istenecektir. Elli sözcüğü geçmeyecek bu biyografide, unvan, çalışılan kurum, görev ve hangi alanlarda, ne tür çalışmaların yapıldığı yer almalıdır.

Dil: Çalışmada kullanılan dil açık ve anlaşılır olmalıdır. Yabancı terimler yerine, yerleşmiş Türkçe karşılıkları kullanılmalıdır. Yazarlar karşılıkları yerleşmemiş kavramlara Türkçe sözcükler önerme konusunda özgür davranmalıdırlar. Böylesi önerilerini gerekli gördükleri ölçüde dipnotlarla destekleyebilir ve tartışmaya açabilirler. Akademik yazılarda genellikle, üçüncü çoğul şahıs ya da edilgen zamir kullanılmasına karşın, çalışmayı aşırı kişiselleştirmemek koşuluyla, birinci tekil şahıs kullanılabilir.

Çalışmaların Gönderileceği Adres:

Yönetim Araştırmaları Dergisi artık Thomsonreuters Scholarone Manuscripts dergi otomasyon sistemine geçmiştir. Makale göndermek isteyenlerin, bu işlemi <https://mc.manuscriptcentral.com/yad> adresi üzerinden gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Editörden

Elinizdeki sayı ile birlikte dergimizin ve internetteki sayfamızın görünümünü yeniledik. Başarılı çalışmaları nedeniyle yardımcı editörümüz Yavuz Ercil ve ekibi Sıla Yağcı Tanışık, Semih Delil ve Engin Uçar'a çok teşekkür ediyoruz. Biçim yenilenmesi kuşkusuz, öze ilişkin savlarımızdan ödün vereceğimiz anlamına gelmiyor. Meslektaşlarımızın değerli katkılarını, alanımıza özgü bir dergide tartışmaya açma işlevimizi ilk günkü gibi sürdürmeye devam edeceğiz.

Esen kalın.

A. Selami Sargut

GENEL MÜDÜR DEĞİŞİMLERİ: NE SIKLIKLA DEĞİŞİYORLAR VE HALEFLERİ KİMLERDİR?

Aylin Ataay
Galatasaray Üniversitesi

ÖZET

Çalışmamız aile şirketleri, işletme grupları ve yabancı sermayeli şirketler gibi farklı kurumsal mantıklarla işleyen örgütleri bir araya getiren gelişen bir ekonomide yani Türkiye’de genel müdür değişimlerini ve halef yöneticilerin özelliklerini inceleyerek tepe yönetici değişimi yazınına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda araştırmamız Borsa İstanbul’da işlem gören 258 şirkete odaklanmakta ve 2005 ve 2011 yılları arasında gerçekleşen genel müdür değişimlerini incelemektedir. İncelenen şirketlerin yüzde 57’sinde genel müdür değişimi yaşanmıştır. Genel müdür haleflerinin yüzde 60’ı ise şirket dışı yöneticilerdir. Ayrıca şirketlerin sahiplik yapılarının halef genel müdürlerin özellikleri üzerinde etkili olduğu da belirlenmiştir. Dış haleflerin yüzde 29’u “bağlantılı dış” yöneticidir diğer bir deyişle bu yöneticiler çoğunlukla şirketin bağlı bulunduğu aile işletme grubu veya yabancı sermayeli şirketin ana ve bağlı şirketlerinden iç transferlerdir.

Anahtar Kelimeler: Genel müdür değişimleri, genel müdür halefleri, Türkiye.

CEO SUCCESSION: HOW OFTEN CEOs ARE CHANGING AND WHO ARE THEIR SUCCESSORS?

ABSTRACT

The present study aims to expand the current CEO succession literature by examining how the social context of an emerging market, namely Turkey where firms embedded in family, business group and foreign investment relationships influences CEO turnover and the characteristics of successors.

In this context, our study focuses on 258 companies listed in the Borsa Istanbul and examines the CEO changes between years 2005 and 2011. 57 percent of companies surveyed have experienced CEO changes during this period. 60 percent of CEO successors are outsiders. We also found that ownership structures of companies influence CEO successors’ origins. 29 percent of the outsider successors are actually “related outsiders” in other words they are in general an internal transfer within the same family business group or foreign- owned companies affiliated firms.

Keywords: CEO succession, CEO turnover, CEO successors, Turkey.

Teşekkür: Yazar Galatasaray Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri fonuna teşekkürlerini sunmaktadır. Bu araştırma 14.102.001 numaralı BAP fonu tarafından desteklenmiştir.

Tepe yöneticilerin şirket stratejilerinin temel belirleyicileri olduğu (Bertrand ve Shoar, 2003) ve şirket performansını doğrudan etkilediği çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Bennedsen ve diğerleri, 2007; Hambrick, 2007; Hambrick ve Mason, 1984). Tepe yönetim teorisine göre (Hambrick ve Mason, 1984), örgütler tepe yöneticilerin önyetişimleri ve kişisel bazı özellikleriyle biçimlenen davranışlarının yansımalarıdır. Tepe yöneticilerin firma stratejilerini ve dolayısıyla şirket performansını etkileme düzeyleri örgütteki karar alma ve uygulama güçlerine bağlı olarak değişmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1990). Bu nedenle, tepe yönetici değişimleri ve özellikle de yeni bir genel müdür seçme kararı şirketlerin gelecek yönelimleri, stratejileri ve etkinlikleri açısından önemlidir (Shen ve Cannella, 2002; Zhang ve Rajagopalan, 2004; 2010; Hutzschenreuter, Kleindienst ve Creger, 2012).

Birçok araştırma şirketlerin gittikçe daha fazla yönetici değişim kararı aldığını, gelecekte de bu durumun devam edeceğini ve dolayısıyla yönetici değişim sürecini iyi yönetmenin önemini ortaya koymaktadır. Tepe yönetici değişimi alanında yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde, özellikle ABD’de yapılan araştırmalar şirket tepe yöneticisi olan genel müdürlerin gittikçe daha sık değiştiğini ve yöneticilerin görevde kalma sürelerinin (kıdemlerinin) sürekli olarak kısaldığını gösteren bulgular sunmaktadır. 1995’te dokuz yıl altı ay olan ortalama görevde kalma süresi 2005’te yedi yıl yedi ay düzeyine inmiştir (Charan, 2005). Yine aynı şekilde dünyanın en büyük şirketleri sıralamasında yer alan ilk 2500 şirketin genel müdür devir oranları 2000 ve 2009 yılları arasında yüzde 11.2’den yüzde 14.3’e yükselmiş, 2012 yılında en üst seviyesi olan yüzde 15 düzeyine ulaşmış ve genel müdür kıdemleri ortalama 8 yıl 1 aydan, 6 yıl 4 aya düşmüştür. Ayrıca 1990’larda yüzde 1.1 olan işten çıkarma oranları 2008 yılı itibarıyla yüzde 5.1 düzeylerine çıkmış ve performansla ilgili nedenler sonucu işten ayrılan genel müdür sayısı üçe katlanmıştır (Favaro, Karlsson ve Neilson, 2010; 2012).

Yeni görevlendirilen genel müdürlerin yüzde 40'ının ilk 18 ay içinde işten ayrılmıştır dolayısıyla şirketlerde yeni genel müdür seçim ve görevlendirme süreçlerinin sorunlu olduğu dikkati çeken bir diğer bulgudur (Charan, 2005; Ciampa, 2005).

Şirketler için bu kadar güncel ve önemli olan tepe yönetici değişimi, akademik alanda da oldukça fazla araştırılan ve uzun zamandan beri izlenen bir konudur. Grusky'nin (i.e. 1960; 1961) çalışmalarıyla 1960'larda başladığını söyleyebileceğimiz bu akademik inceleme alanında strateji, organizasyon, finans ve liderlik gibi farklı disiplinlerin bakış açılarından yararlanılarak çeşitli araştırmalar yapıldığını görmekteyiz. Konuyla ilgili bugüne kadar yapılan yazın taramalarının (ör., Kesner ve Sebora, 1994; Giambatista, Rowe ve Riaz, 2005) sonuçları incelendiğinde tepe yönetici değişiminin dört açıdan incelenmiş olduğu görülmektedir: (1) tepe yönetici değişikliğinin nedenleri, (2) değişimin kendisi, (3) değişimin sonuçları ve (4) değişimin koşulları. Mevcut çalışma tepe yönetici değişimine odaklanmaktadır. İlgili yazın tarandığında Türkiye'de bu alanda çok sınırlı sayıda inceleme yapılmış olduğu ortaya çıkmaktadır. Mevcut araştırmalarda şirket performansını etkileyen bir unsur olarak tepe yönetici değişimi incelenmiş ve şirket performansı arttıkça genel müdür değişim oranlarının düştüğü belirlenmiştir (Doğan ve Ağca, 2013; Durukan, Özkan ve Dalkılıç, 2012). Çalışmamızın amacı ise, Türkiye'de tepe liderlik değişimini, özelliklerini ve yeni atanan halef yöneticileri incelemektir.

Bu sayede, Chung ve Luo (2013) önerdiği gibi aile şirketleri, işletme grupları ve yabancı sermayeli şirketler gibi farklı kurumsal mantıkla işleyen örgütleri bir araya getiren bir ortamda tepe yönetim değişimini incelemek ve mevcut yazına bir katkıda bulunmak söz konusu olabilecektir.

Birçok araştırmacı yönetici değişim sürecinde sosyal ortam ve etkilerinin önemine vurgu yapmış ve yönetici değişiminin şirkete olumlu sonuç getirebilmesi için değişim nedenine, koşullara ve sosyal ortama uygun çözümler ve halefler bulunması gerektiğini vurgulamıştır (Day ve Lord, 1988; Kesner ve Sebor, 1994; Giambatista, Rowe ve Riaz, 2005; Chung ve Luo, 2013). Fakat bu alanda yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu gelişmiş ekonomilerde gerçekleştirilmiş ve gelişen ülke deneyimleri diğer bir deyişle farklı bir sosyal ortam bakış açısını taşıyan incelemeler sınırlı sayıda kalmıştır (ör., Peng, Buck ve Filatotchev, 2003; Claessens ve Djankov, 1999; Kato ve Long, 2000). Gelişen bir ekonomi olan Türkiye’de yapılan bu tanımlayıcı araştırma tepe yönetici değişimi konusunu farklı bir ortamda ve farklı dinamiklerde incelemek, yazına katkıda bulunmak ve bu alanda yapılacak takip eden araştırmalara ışık tutmak açısından önemli olacaktır.

KURAMSAL ALTYAPI

Genel Müdür Değişimleri ve Değişim Şekilleri
Şirketlerde tepe yöneticinin diğer bir deyişle genel müdürün çeşitli nedenlerle işten ayrılması ve yerine yeni bir yöneticinin atanması tüm örgütü etkileyen önemli bir olaydır. Yönetici değişimleri, örgüt üyeleri ve paydaşlarının devamlılık ya da değişim dinamiklerini sorgulanmasını neden olmaktadır. Örgütler için önemli olan konu akademik ilginin de bu alanda yoğunlaşmasına neden olmuştur. 2000’li yıllara gelindiğinde ilgili yazın daha çok tepe yönetici değişimlerinin nedenleri ve sonuçları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışmalar, tepe yönetici değişimini etkileyen unsurlar arasında örgütsel performans, sahiplik yapısı, yönetim kurulu özellikleri, örgütsel büyüklük gibi değişkenler incelenmektedir. Türkiye’de bu alanda sınırlı sayıda çalışma yapılmış olduğu için incelememiz tanımlayıcı niteliktedir.

Çalışma öncelikli olarak yönetici değişimine ve şekline odaklanmaktadır. Yöneticilerin değişim şekli, ayrılma neden ve etkileri ile seçilecek halefin özellikleri hakkında ipuçları vermesi nedeniyle incelenmesi gereken bir konudur. Bilindiği üzere bir genel müdürün şirketten ayrılması çeşitli şekillerde gerçekleşebilmektedir: ölüm, hastalık, emeklilik (zorunlu veya erken), diğer bir şirketteki başka bir pozisyona transfer ve işten çıkarma (Finkelstein, Hambrick ve Cannella, 2009). Şüphesiz sayılan bu ayrılma şekillerinden tümü araştırmacı ilgisini aynı oranda çekmemiştir. Özellikle vefat, hastalık ve emeklilik gibi doğal hayatın akışına ters düşmeyen ayılmalar göreceli olarak çok daha az inceleme konusu olmuştur. Hatta istemli erken emeklilik veya istifa yoluyla başka bir şirkette çalışma hayatına devam etme şeklinde gerçekleşen ayılmalar da araştırmaların çok fazla yoğunlaştığı bir alan değildir. Düşük ücret, farklı kariyer beklentileri, performans baskıları, yorgunluk ve stres, büyük hissedarlarla veya yönetim kurulu üyeleri ile çatışma, işin veya rekabet ortamının artan taleplerine cevap verememe gibi nedenlerle yöneticilerin kendi istekleriyle iş değiştirdiklerini söyleyebiliriz (Hambrick, Finkelstein ve Mooney, 2005; Finkelstein, Hambrick ve Cannella, 2009). Kuramsal ve görgül olarak en çok ilgi çeken ve araştırılmaya değer görülen ayrılma şekli ise işe son vermedir. Yapılan araştırmalar şirketlerin çok çeşitli nedenlerle ve giderek artan oranda tepe yöneticilerinin işlerine son verdiklerini göstermektedir (Fredrickson, Hambrick & Baumrin, 1988; Shen ve Cho, 2005). Daha sık yaşanıyor olmasının yanı sıra işe son vermeler aynı zamanda seçilen halef yöneticilerin özelliklerini etkilemesi nedeniyle de incelemeler için önemlidir. 1990 ve 2000'lerde işten çıkartılan yöneticilerin yerlerine şirket içi atamalar yerine daha yüksek oranda şirket dışı yönetici atandığı gözlemlenmektedir (Wiersema, 2002; Huson, Parrino ve Starks, 2001). Bu nedenle incelememizde tepe yönetici değişim oranları kadar bu değişimlerin gerçekleşme şekilleri ve yoğunlukları üzerinde odaklanmak ve seçilen haleflerin özellikleri ile ilişkilendirmek önemlidir.

Genel Müdür Halefleri

Genel müdürün görevinden ayrılması sonrasında şirketlerin yeni atama yapmak iki alternatif kaynağı bulunmaktadır; şirket içinden atama veya yükseltme ve şirket dışından yönetici transferi. Ayrıca, şirket dışından atanan yöneticiler şirketin faaliyet gösterdiği sektörden veya farklı bir sektörden tercih edilebilir (Jalal ve Prezas, 2012). Yapılan araştırmalar genel müdür değişim sürecinde yeni seçilecek genel müdürün (halefin) şirket içinden veya dışından tercih edilmesinin farklı unsurlara bağlı olarak değiştiğini ortaya koymuştur (Pitcher, Chreim ve Kisfalvi, 2000; Zhang ve Rajagopalan, 2003). Bu unsurlardan bazıları; firma performansı, firma büyüme oranı, ölçeği, yaşı veya şirketin sektöründeki normlara uygunluk düzeyidir (Kesner ve Sebor, 1994). Genelde yeni genel müdürün şirket dışından atanması daha az rastlanılan ve yönetimin değişim isteğini yansıtan bir durum olarak düşünülmektedir. İçerden atamaların ise daha olası olacağı çünkü yönetim kurulunun devamlılığa önem verdiğinin ve mevcut durum ve güven ilişkilerini korumak istediğinin bir göstergesi olduğu vurgulanmaktadır (Shen ve Cannella, 2002).

Atanan yeni genel müdürün şirket içinden veya dışından seçilmesinin şirketin yönetim süreç ve sonuçlarına etkileri ise yönetim yazınında oldukça fazla incelenen konulardan biridir. Bu çalışmaların temel varsayımı, içerden veya dışardan seçilen haleflerin şirkete farklı yetkinlikler ve deneyimler getirecekleri veya zaman içinde kazandıracakları (ör. Kesner ve Dalton, 1994; Shen ve Carnella, 2002; Zajac ve Westphal, 1996; Zhang ve Rajagopalan, 2004; 2010; Zhang, 2008) dolayısıyla da şirket performansı üzerinde farklı etkileri olacaktır (Kesner ve Sebor, 1994; Rowe ve diğerleri, 2005). Şirket içinden atanan haleflerin şirketteki geçmiş deneyimleri nedeniyle şirkete özgü bilgi ve yeteneklere sahip olacakları; şirket dışından görevlendirilecek genel müdürlerin ise şirkete göreceli olarak daha yeni ve farklı bilgi ve yetenekler getirecekleri varsayılmaktadır (Harris ve Helfat, 1997; Zhang ve Rajagopalan, 2003; 2004).

Şirket içi ve şirket dışı yöneticilerin halef olarak seçilmelerinin nedenleri ve örgütlere etkileri farklı olmaktadır. Bu nedenle sadece tepe yönetici değişimleri değil bu yöneticilerin yerine getirilenlerin özelliklerinin de incelenmesi değişim süreci ile ilgili bilgiler verecektir.

Genel Müdür Halefleri Seçiminde Şirket Sahiplik Yapısının Etkisi

Birçok örgütsel özelliğin tepe yönetici değişim sürecini etkilediğini söylemek mümkündür. Bu özelliklerden bazıları çeşitli araştırmalarda değişken olarak yer alıp incelenirken, sahiplik yapısı ile ilgili özellikler daha geri planda kalmış ve çok az incelemeye konu olmuştur. Özellikle aile sahipliği, yabancı sermaye ve işletme grubu yapısı bu özellikler arasındadır (Finkelstein, Hambrick ve Cannella, 2009). Gelişen ülke özellikleri olarak da tanımlayabileceğimiz bu unsurlar ilgili alandaki çalışmaların daha çok gelişmiş ülkelerde yapılmış olması nedeniyle daha az incelenmiştir (Kesner ve Sebor, 1994; Giambatista, Rowe ve Riaz, 2005). Çalışmamız aile, yabancı sermaye ve işletme grubu sahiplik yapılarına göre genel müdür değişim sürecini incelemeyi ve bu özelliklerin etkilerini ortaya koymayı hedeflemektedir. Öncelikli olarak, araştırmalar aile sahipliğinin özellikle gelişen ekonomilerde şirket yönetim yapısı ve performansı üzerine etkili olan önemli unsurlardan biri olduğunu ortaya koymaktadır (Carney, 2005; Chrisman, Chua ve Zahra, 2003; Habbershon ve Williams, 1999; 2003; Çolpan, 2010). Aile şirketlerinin önemli bir özelliği bir (veya birden fazla) ailenin şirketin çoğunluk hisselerine sahip olması ve aynı zamanda şirket yönetiminde de aktif rol oynamasıdır. Aile üyelerinin şirket tepe yönetim kademelerinde yer alması şirketlerin yönetim ve denetim yapılarını etkilemektedir. Bu nedenle aile üyesi genel müdürlerin ve değişimlerinin incelenmesi gerekmektedir. Beklentimiz aile bağları nedeni ile aile üyesi genel müdürlerin değişim oranlarının düşük olacaktır. Aile kontrolünde olan şirketlerde diğerleriyle karşılaştırıldığında aile üyesi olmayan genel müdürleri değişme ve yerlerine şirket içerisinden atama yapılma olasılıklarının daha yüksek olacağı (Chung ve Luo, 2013) beklenmektedir.

Gelişen ülkelerde aile sahipliğinin etkin olduğu bir başka yapı işletme gruplarıdır (Khanna ve Yafeh, 2007). Türkiye’de de aile işletme grubu yapısı baskın bir örgütlenme şeklidir ve özellikle işletme grubu (holding) bünyesinde yer alan şirketlerin doğrudan veya dolaylı olarak aile sahipliğinde olduğu çeşitli çalışmalarda dile getirilmiştir (Buğra, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Kula, 2005; Yamak ve Üsdiken, 2006; Demirağ ve Serter, 2003; Yurtoğlu, 2003; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Bu nedenle Türkiye gerek aile işletme grupları ve gerekse aile şirketleri açısından zengin bir inceleme ortamı sunmaktadır. Granovetter (1985)’in sosyal gömülmürlük yaklaşımına göre şirketlerin oluşturdukları ve etkin bir şekilde yönettikleri sosyal ağlar şirketlere kaliteli ve zamanlı bilgiye ulaşma ve ağ üyeleri ile ortak öğrenme ve sorun çözme olanakları sunmaktadır. Ayrıca ağ şirketleri bu bağlantıları sayesinde risklerini paylaşabilmekte veya birbirlerine destek sağlayabilmektedirler. Gelişen ülkelerde ise özellikle aile bağ ve bağlantıları ile işletme grup yapısı şirketlere bazı kurumsal engellerin aşılmasında da yardımcı olmaktadır (Khanna ve Rivkin, 2001; Peng ve Luo, 2000; Chung ve Luo, 2008; 2013). Türkiye’de aile kontrolünde olan işletme gruplarında aile ve ana şirket güçlü konumdadır. Gruba bağlı şirketlerin yönetim kurullarında aile üyelerinin yanısıra ana şirketin merkezi yapısının üst düzeylerinde veya bağlı şirketlerde görev alan aile üyesi olmayan ama aile ile uzun yıllar iş ilişkisinde bulunmuş profesyonel yöneticilerin de görev aldığı saptanmıştır (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Bu durumun genel müdür atamaları için de sözkonusu olacağını varsaymak mümkündür. Diğer bir deyişle, merkez ve grup şirketlerinin yöneticilerinin genel müdür olarak farklı şirketlere atanmaları, şirketler arasında grup içi transferlerin yapılması beklenmektedir. Bu sayede grup şirketleri arasında bilgi ve uzmanlık paylaşma olanağından yararlanılacağını, grup içi kontrol ve koordinasyonun güçlendirileceğini ve aynı zamanda başarılı yöneticilere farklı kariyer olanakları yaratılacağını düşünmek mümkündür.

Türkiye yabancı yatırımların ve uluslararası şirketlerin yöneldiği gelişen ekonomiler arasında yer almaktadır ve bu alandaki çekim gücü yıllar içinde artış göstermektedir (Demirbağ, Tatoğlu ve Glaister, 2009; Tatoğlu ve Glaister, 2000). Uluslararası şirketler veya ortaklıklar olarak tanımlayacağımız bu yapıların yerel yönetici seçimleri farklı olabilmektedir. Bu şirketlerin görevlendirmeler için yerel yöneticiler (YY) ile ana ve diğer bağlı şirket yöneticileri (ABŞY) arasında tercih yapma seçenekleri bulunmaktadır. İlgili yazında her iki seçeneğin de yani YY ile ABŞY seçmenin bazı üstünlükleri ve olumsuz etkileri olduğu ortaya konulmuştur (ör., Belderbos ve Heijltjes, 2005; Tan ve Mahoney, 2006; Lam ve Yeung, 2008). Yerel yöneticilerin yerel bilgiye ulaşma ve yerel ilişki şebekeleri oluşturma gibi üstünlükleri bulunmaktadır. Yerel yöneticiler şirket için daha düşük maliyetli olabilirler. Diğer taraftan ana veya bağlı şirket yöneticileri uluslararası şirketlerin stratejik ve değerli varlıklarıdır. Ana şirketten bağlı şirketlerine gerek operasyonel gerekse yönetsel bilgi birikiminin ve teknolojinin transferini gerçekleştirirler. Araştırmalar ana şirketin bağlı şirketine stratejik bağımlılığı arttıkça, risk ve denetim gerekliliği nedeniyle bu şirketlere tepe yönetici olarak ana şirket yöneticilerini atama olasılığının yükseldiğini göstermektedir (Belderbos ve Heijltjes, 2005).

Vekâlet yaklaşımı açısından bakıldığında ise ABŞ yöneticilerinin kendi çıkarları peşinden koşma ve fırsatçı davranışlar gösterme olasılıklarının daha düşük olduğu çünkü fırsat maliyetlerinin daha yüksek olduğu varsayılmaktadır (Hahn, Hayakawa ve Ito, 2013). Yerel yöneticilerle karşılaştırıldığında ABŞ yöneticilerinin şirketteki kıdemleri ve sosyal ağları nedeniyle daha yüksek yatırım maliyetlerinin bulunduğu bu nedenle işten çıkarılma durumunda bu yatırımlarının getirisini kaybetme riskini göze almak istemeyecekleri dolayısıyla şirket bağılılıklarının daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Ayrıca uluslararası şirketlerin seçim sürecinde bilgi eksikliği nedeniyle de ABŞ yöneticilerini tercih edebileceklerini söylemek mümkündür. Uluslararası şirketlerde uluslararası tepe yönetici seçim ve atamaları çoğunlukla merkezi olarak yapılmaktadır.

Bu kapsamda ana şirketin bağlı şirket tepe yönetici adaylarının veya yerel yöneticilerin bilgi ve yetkinliklerini çok iyi bilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Araştırma bulguları ABŞ yöneticilerinin her zaman yerel yöneticilere göre daha yüksek yetkinlik ve deneyim düzeyine sahip oldukları için değil, seçim yapanlar tarafından yetenek ve performansları daha iyi takip edilip değerlendirilebildiği için tercih edildiklerini ortaya koymaktadır. Bu bilgiler ışığında, örnekleminizde yer alan uluslararası şirketlerin stratejik bir görevlendirme olan genel müdür atamalarında daha çok ana merkez yöneticilerini tercih edeceği beklenmektedir.

İNCELEME YÖNTEMİ

Örneklem ve Veriler

Araştırma kapsamında 2005 yılında Borsa İstanbul (BİST)'da işlem gören şirketler listesinde yer alan 258 şirkette takip eden 6 yıl içinde gerçekleşen genel müdür değişimleri incelenmiştir. Genel müdür, incelenen şirkette yürütmeden sorumlu en yüksek makam olarak tanımlanmış ve CEO, yürütme kurulu başkanı, icra kurulu başkanı ve genel müdür ünvanları bu kavram altında toplanmıştır. Bir şirketin örnekleme dahil edilebilmesi için genel müdür değişim haberinin BİST'un resmi bilgilendirme organı olan kamu aydınlatma platformunda (KAP) yayınlanan şirket duyurularında yer alması, şirket ile ilgili bilgiler ile ayrılan ve yeni atanan genel müdürlere ait bilgilerin tam olması kriterleri aranmıştır. Genel müdür değişim haberinin yayınlandığı tarih ve haberde yer alan bilgiler doğrultusunda genel müdür değişimi ve değişim nedenleri incelenmiştir. Bilgileri doğrulamak ve genel müdürlerin özgeçmişlerine ulaşmak için şirket faaliyet raporlarından ve diğer internet kaynaklarında da yararlanılmıştır. Genel müdür devir oranı genel müdürü değiştiren şirketlerin sayısının toplam şirket sayısına bölünmesiyle belirlenmiştir. Bu oran incelenen altı yıl için toplam hesaplandığı gibi 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 ve 2011 yılları için yıllık olarak ta hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında 2005 yılında Borsa İstanbul (BİST)'da işlem gören şirketler listesinde yer alan 258 şirkette takip eden 6 yıl içinde gerçekleşen genel müdür değişimleri incelenmiştir.

Parrino (1997) ve Agrawal, Knoeber ve Tsoulouhas (2006)'nın metodolojisini takip ederek eğer yeni genel müdür, genel müdür olarak görevlendirildiği şirkette bir yıldan fazla çalışmışsa şirket içinden atama, diğerleri ise şirket dışından görevlendirme olarak sınıflandırılmıştır. Örneklemimizin özellikleri nedeniyle şirket dışında atanan halef yöneticiler daha ayrıntılı incelenmiştir. Dışardan görevlendirilen yönetici şirketin bağlı olduğu işletme grubunun veya yabancı sermayeli şirketin ana veya bağlı şirketlerinden transfer edilmişse 'bağlantılı grup yöneticisi', değilse 'bağlantısız dış yönetici' olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca bağlantısız dış yöneticiler için sektörel deneyimlerine göre de bir ayrıma gidilmiştir. Görevlendirilen halefin geldiği şirketin faaliyette bulunduğu sektör ile transfer olduğu şirketin sektörü karşılaştırılmıştır. Eğer bir halef transfer olduğu şirketle standart endüstri sınıflandırma (SIC-Standart Industry Classification) kodunun ilk iki basamağına göre aynı sektörde faaliyet gösteren bir başka şirketten geliyorsa sektör içi dış yönetici, değilse sektör dışı dış yönetici olarak tanımlanmıştır. İncelenen şirketler sahiplik yapılarına göre de sınıflandırılmıştır. Grup ve holding şirketleri işletme grupları başlığı altında incelenmiştir(2). Doğrudan veya dolaylı olarak şirket hisselerinin yüzde 10'undan fazlasının aile üyeleri tarafından kontrol edildiği işletme grupları 'aile işletme grubu' diğerleri ise 'aile sahipliğinde olmayan işletme grubu' olarak tanımlanmıştır. Yine aynı kritere göre grup olmayan aile şirketleri ve yurtdışı kişi veya şirketlerin sahipliğinde olan şirketler 'yabancı sermayeli şirket' olarak sınıflandırılmıştır.

(2) 2005 yılında Borsa İstanbul'da 287 şirket işlem görmektedir. Bu şirketlerden 10 tanesi genel müdür pozisyonu bulmadığı için 19 tanesi ise yıllar itibarıyla devamlılıklarında sorunlar olduğu veya verilerine tam ulaşılamadığı için örneklem dışı bırakılmıştır.

BULGULAR

Genel Müdür Değişimi

İncelenen 258 şirkette 2005-2011 yılları arasında genel müdür değişim oranı yüzde 57'dir (bkz. Çizelge 1). Sadece 111 şirkette (%43) genel müdür değişikliği yaşanmadığı diğer bir deyişle 2005 yılında görevde olan genel müdürün 2011'de halen aynı görevde olduğu bulunmuştur. Şirketlerin 100 tanesinde altı yıl içinde sadece bir genel müdür değişikliği olmuştur. Genel müdür değişimi yaşayan şirketlerin bazılarında ise bu dönemde birden fazla değişim yaşandığı için toplam incelenen genel müdür değişikliği sayısı 203'tür. Bazı şirketlerde 6 yıllık dönemde birden fazla değişim olması (%18,2) genel müdürlerin kıdemlerinin kısaldığını göstermektedir. Bu bulgudan yola çıkarak incelenen dönemde bazı şirketlerin yeni genel müdür seçme sürecinde çok başarılı olmadığı yorumunu yapmak yanlış olmayacaktır.

Çizelge-1

2005-2011 Yılları Arasında Genel Müdür Değişimi

Genel Müdür Değişimi	Dağılım (%)
Genel Müdür değişmemiş	111 (%43)
Genel Müdür değişmiş	147 (%57)
1 kere değişmiş	100 (%38,8)
2 kere değişmiş	41 (%15,8)
3 kere değişmiş	4 (%1,6)
4 kere değişmiş	1 (%0,4)
5 kere değişmiş	1 (%0,4)

Yıllara göre genel müdür değişim oranları ise, yüzde 10 ila 15 gibi geniş bir aralıkta değişmektedir (bkz. Çizelge 2). Borsa İstanbul'da yeralan şirketlerde yapılan bir başka araştırmada 1997-2003 yılları arasında yıllık genel müdür değişim oranlarının yüzde 11,8 ile yüzde 21,8 gibi geniş bir aralıkta seyrettiği belirlenmiştir (Durukan, Özkan ve Dalkılıç, 2012). Bu veriden yola çıkarak devir oranlarında yıllar içinde bir düşüşün yaşandığını söylemek mümkündür. Her ne kadar anlamlı bir kıyaslama zemini taşımasa da, bir fikir vermek amacıyla 2011 yılında Türkiye'de 105 şirketi kapsayan sınırlı bir örnekleme gerçekleştirilen ve takip eden yıllarda tekrarlanan işgücü devri oranı araştırmasının verilerini sunmakta fayda vardır. Bu araştırmalara göre, 2011 ve 2014 yılları arasında Türkiye'de toplam çalışan devir oranı yüzde 18 ile 21 arasında değişmekte, istifa ederek işten ayrılanlarının oranı ise yüzde 9 ila 11 arasında oynamaktadır (Peryön ve Towers Watson, 2015).

Çizelge-2
Genel Müdür Değişimi (Yıllık)

Yıllar	Genel Müdür Değişimi (%)
2006	15,12 ^a
2007	9,69
2008	11,24
2009	12,79
2010	15,12
2011	14,73

*Ayrılan yönetici sayısı / toplam yönetici sayısı

Genel Müdürlerin Ayrılma Şekilleri

İnceleme kapsamında genel müdürlerin şirketlerden ayrılma şekilleri belirlenmiştir. Yöneticilerin değişim şekli, ayrılmanın nedenleri ve etkileri ile seçilecek halefin özellikleri hakkında da ipuçları verebilmektedir. Bu nedenle incelenmesi önemli bir konudur.

Örnekleminizde genel müdür değişim şekillerinin diğer ülkelere göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Şimdiye kadar yapılan incelemelerin çoğunda genel müdürlerin kendi istekleriyle örneğin emekli olarak şirketten ayrılma oranlarının diğer ayrılma şekillerine göre daha yüksek olduğunu görmekteyiz (Brickley, Linck ve Coles, 1999; Rejchrt ve Higgs, 2014). Örnekleminizde ise emeklilik yoluyla şirketten ayrılma oranı istifa ve görev değişikliğinden sonra gelmektedir. Değişen genel müdürlerin yüzde 17'si emekliliğe ayrılarak bu görevlerini bırakmışlardır. Daha fazla gerçekleşen değişim şekli yöneticinin kendi isteği ile istifa ederek şirketten ayrılması (%37) ve görev değişikliğidir (%35.4). Şüphesiz genel müdür değişimi her zaman yöneticinin şirketten ayrılması anlamına da gelmemektedir. Özellikle uluslararası şirketler ve bir işletme grubuna bağlı şirketlerde genel müdürler incelenen şirketin genel müdürlük pozisyonlarından ayrılırsa da kariyerlerine şirketlerin yönetim kurullarında, ana merkez veya bağlı diğer şirketlerde yönetici veya yönetici olmayan başka pozisyonlarda devam edebilmektedirler (Schnatterly ve Johnson, 2008). Bu durumlar çalışmamızda görev değişikliği olarak tanımlanmıştır.

Diğer taraftan, örnekleminizde genel müdürün görevine son verilerek ilişiğinin kesilmesi diğer bir deyişle istemsiz ayrılma oranı (işten çıkarma oranı) yüzde 6,7'dir. Şüphesiz daha önce de belirtildiği üzere kuramsal olarak en fazla incelenen ve önem verilen ayrılma türü işten çıkarmadır (Brickley, 2003). Fakat konunun taraflar açısından hassasiyeti nedeniyle bu türde değişimlerde ayrılma şekli ve gerekçesi üçüncü kişilere her zaman açık bir şekilde beyan edilmemektedir. Genelde yöneticinin istifa ederek işten ayrıldığı duyurulmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar bir ayrılmanın istemsiz işten çıkarma mı yoksa istemli işten ayılma mı olduğunu belirleyebilmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Bazı araştırmacılar yaş değişkenini kullanarak genel müdür pozisyonundan emeklilik yaşı öncesi ayrılmaları zorunlu ayrılma veya işten çıkarma olarak tanımlamışlardır. Bazı araştırmacılar ise ayrılmadan sonraki basın duyuruları ve yorumlarını dikkate alarak bu olayın kamuya nasıl sunulduğunu yorumlamışlardır.

Yıllara göre genel müdür değişim oranları ise, yüzde 10 ila 15 gibi geniş bir aralıkta değişmektedir (bkz. Çizelge 2). Borsa İstanbul'da yeralan şirketlerde yapılan bir başka araştırmada 1997-2003 yılları arasında yıllık genel müdür değişim oranlarının yüzde 11,8 ile yüzde 21,8 gibi geniş bir aralıkta seyrettiği belirlenmiştir (Durukan, Özkan ve Dalkılıç, 2012). Bu veriden yola çıkarak devir oranlarında yıllar içinde bir düşüşün yaşandığını söylemek mümkündür. Her ne kadar anlamlı bir kıyaslama zemini taşımasa da, bir fikir vermek amacıyla 2011 yılında Türkiye'de 105 şirketi kapsayan sınırlı bir örnekleme gerçekleştirilen ve takip eden yıllarda tekrarlanan işgücü devri oranı araştırmasının verilerini sunmakta fayda vardır. Bu araştırmalara göre, 2011 ve 2014 yılları arasında Türkiye'de toplam çalışan devir oranı yüzde 18 ile 21 arasında değişmekte, istifa ederek işten ayrılanlarının oranı ise yüzde 9 ila 11 arasında oynamaktadır (Peryön ve Towers Watson, 2015).

Çizelge-3
Genel Müdür Değişim Şekilleri

	Genel Müdür 1	Genel Müdür 2	Genel Müdür 3	Genel Müdür 4	Genel Müdür 5	Toplam (%)
İstifa	44	21	3	2	1	71 (%37)
Emeklilik	28	4	1	0	0	33 (%17,1)
Görev değişikliği	62	3	3	0	0	68 (%35,4)
Göreve son verme	8	4	1	0	0	13 (%6,7)
Şirket Yapısal Değişim	5	2	0	0	0	7 (%0,52)

*Ayrılan yönetici sayısı / toplam yönetici sayısı

Genel Müdürlerin Ayrılma Şekilleri

İnceleme kapsamında genel müdürlerin şirketlerden ayrılma şekilleri belirlenmiştir. Yöneticilerin değişim şekli, ayrılmanın nedenleri ve etkileri ile seçilecek halefin özellikleri hakkında da ipuçları verebilmektedir. Bu nedenle incelenmesi önemli bir konudur.

Örnekleminizde genel müdür değişim şekillerinin diğer ülkelere göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Şimdiye kadar yapılan incelemelerin çoğunda genel müdürlerin kendi istekleriyle örneğin emekli olarak şirketten ayrılma oranlarının diğer ayrılma şekillerine göre daha yüksek olduğunu görmekteyiz (Brickley, Linck ve Coles, 1999; Rejchrt ve Higgs, 2014). Örnekleminizde ise emeklilik yoluyla şirketten ayrılma oranı istifa ve görev değişikliğinden sonra gelmektedir. Değişen genel müdürlerin yüzde 17'si emekliliğe ayrılarak bu görevlerini bırakmışlardır. Daha fazla gerçekleşen değişim şekli yöneticinin kendi isteği ile istifa ederek şirketten ayrılması (%37) ve görev değişikliğidir (%35.4). Şüphesiz genel müdür değişimi her zaman yöneticinin şirketten ayrılması anlamına da gelmemektedir. Özellikle uluslararası şirketler ve bir işletme grubuna bağlı şirketlerde genel müdürler incelenen şirketin genel müdürlük pozisyonlarından ayrılırsa da kariyerlerine şirketlerin yönetim kurullarında, ana merkez veya bağlı diğer şirketlerde yönetici veya yönetici olmayan başka pozisyonlarda devam edebilmektedirler (Schnatterly ve Johnson, 2008). Bu durumlar çalışmamızda görev değişikliği olarak tanımlanmıştır.

Diğer taraftan, örnekleminizde genel müdürün görevine son verilerek ilişiğinin kesilmesi diğer bir deyişle istemsiz ayrılma oranı (işten çıkarma oranı) yüzde 6,7'dir. Şüphesiz daha önce de belirtildiği üzere kuramsal olarak en fazla incelenen ve önem verilen ayrılma türü işten çıkarmadır (Brickley, 2003). Fakat konunun taraflar açısından hassasiyeti nedeniyle bu türde değişimlerde ayrılma şekli ve gerekçesi üçüncü kişilere her zaman açık bir şekilde beyan edilmemektedir. Genelde yöneticinin istifa ederek işten ayrıldığı duyurulmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar bir ayrılmanın istemsiz işten çıkarma mı yoksa istemli işten ayılma mı olduğunu belirleyebilmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Bazı araştırmacılar yaş değişkenini kullanarak genel müdür pozisyonundan emeklilik yaşı öncesi ayrılmaları zorunlu ayrılma veya işten çıkarma olarak tanımlamışlardır. Bazı araştırmacılar ise ayrılmadan sonraki basın duyuruları ve yorumlarını dikkate alarak bu olayın kamuya nasıl sunulduğunu yorumlamışlardır.

Bazı araştırmacılar ise hem yaş, hem basın duyurularını dikkate almış ve bunlara ek olarak ayrılan genel müdürün yönetim kurulunda görevine devam edip etmediğini kontrol etmişlerdir. Genelde yaş, yönetim kuruluna üyelik ve basın duyurularının birbiri ile örtüştüğü saptanmıştır (Finkelstein, Hambrick ve Cannella, 2009).

Örneğimizde yeralan şirketler borsaya kote oldukları için genel müdür değişimlerini resmi olarak duyurmak zorunluluğundadırlar. Fakat bu duyurular incelendiğinde genel müdür değişikliği genellikle “istifa etme” veya “görevden ayrılma” ifadeleri kullanılarak kamuya duyurulmaktadır ve bu nedenle değişikliğin zorunlu veya yöneticinin isteğine bağlı olup olmadığı mevcut bilgi ile tam olarak anlaşılamamaktadır. İstifa olarak açıklanan ayrılmalar bu nedenle daha ayrıntılı incelenmiş ve ayrılan yöneticilerin yaşları, takip eden çeşitli basın duyuruları ve kişisel beyanları, genel müdürün ayrılma sonrası kariyer ve görevleri dikkate alınarak ayrılma şekilleri detaylandırılmaya çalışılmıştır. Fakat bu sınıflandırmalar yoruma dayalı olduğu için dikkatle değerlendirilmeli ve kullanılmalıdır.

Çizelge-4
Halefler: İçeriden mi Yoksa Dışarıda mı
Tercih Ediliyor?

	2005'de Genel Müdürlerin Profili	Haleflerin Profili
Şirket İçinden Atanan	165 (%64)	79 (%39,3)
Şirket Dışından Atanan	93 (%36)	122 (%60,7)
Toplam	258	201*

*Bazı şirketlerde 6 yıllık dönemde birden fazla genel müdür yaşandığı için incelenen halef genel müdür sayısı 203'tür. Fakat 2 şirkette genel müdür pozisyonu kaldırıldığı için genel müdür ayrılmasına rağmen yerine gelen halef olmamıştır. Gözlenmesi gereken halef sayısı bu nedenle 201 olmuştur.

Haleflerin seçimi: aile sahipliği, işletme grupları ve yabancı sermaye etkisi:

Örnekleminiz gerek aile işletme grupları ve gerekse müstakil aile şirketleri açısından zengin bir inceleme olanağı sunmaktadır. Daha önce de belirtilmiş olduğu üzere, Türkiye’de aile işletme grubu yapısı baskın örgütlenme şeklidir ve özellikle işletme grubu (holding) bünyesinde yer alan şirketlerin çoğu doğrudan veya dolaylı olarak aile sahipliğindedir. Yurtoğlu (2003) borsada işlem gören 257 şirket üzerinde yaptığı araştırmada, şirketlerin %75’inde ailelerin baskın ortak olduğunu bulmuştur. Mevcut çalışmamızın örneklemini de bu genel sonucu yansıtmaktadır. Aile sahipliğindeki şirketler için genel beklentimiz aile üyesi genel müdürlerin değişim oranlarının daha düşük olmasıdır. Dolayısıyla aile üyesi genel müdürlerin değişim oranları hesaplanmak istenmiştir. Fakat 2005 yılı itibarıyla aile üyesi genel müdür sayısı ve değişiminin anlamlı bir inceleme yapılamayacak kadar az olduğu, şirketlerin tepe yönetimlerinin profesyonelleştiği görülmüştür. Genelde yönetim kurulu başkanlarının genel müdürlük görevlerini de üstlendiği çok sınırlı sayıdaki aile şirketinde, genel müdürlük makamının büyük ölçüde profesyonel yöneticilere devredildiği gözlemlenmiştir.

Profesyonel genel müdürlerin daha geniş bir yetenek havuzundan seçilmeleri nedeniyle şirketlerin beşeri sermaye yapılarını güçlendireceklerini ve şirket süreçleri ve sonuçları üzerinde olumlu etki yapacaklarını söylemek mümkündür (Bennedsen ve diğerleri, 2007). Dikkate değer diğer bir bulgu ise, aile üyesi yönetim kurulu başkanlarının genel müdür değişimi gerektiğinde eğer uygun halef bulunması ile ilgili sorunlar yaşanıyorsa, bu görevi geçici olarak üstlendikleri ve geçiş dönemini bu şekilde yönettikleridir.

Örnekleminizin %49,6'sını bir işletme grubuna bağlı şirketler oluşturmaktadır. Daha önce bu alanda yapılan çalışmalarda 1988'de Türkiye'nin en büyük 500 şirketi listesine giren şirketlerin 314'ünün (%62,8) (Buğra, 1994) ve 1998 yılında borsada işlem gören 257 şirketin 192'sinin (%74,7) (Yurtoğlu, 2003) bir işletme grubuna bağlı şirket olduğu belirlenmiştir. Bu işletme gruplarının büyük çoğunluğu ise aile sahipliğindeki gruplardır. Bu grupların temel özellikleri birçok şirkete doğrudan ve dolaylı ortaklık vesilesiyle piramid bir yapı oluşturarak ailenin çoğunluk hissedar olmasıdır (Yurtoğlu, 2003). Örnekleminizde ön plana çıkan bir başka özellik ise, uluslararası/ yabancı sermayeli şirket ve ortaklıkların yoğunluğudur. Yabancı sermayeli şirketler örnekleme %13,6 oranında temsil edilirken yabancı sermaye ortaklığı olan şirketlerin oranı ise %11,6'dır.

Genel müdür değişimleri sahiplik yapılarına göre incelendiğinde, aile şirketlerinde 15 yönetici değişikliği olmuştur ve bu rakkam bize aile şirketlerinin %43,3'ünün yeni yöneticiyle yoluna devam ettiğini göstermektedir. Altı yıllık dönemde gerçekleşen genel müdür değişimlerinin %49,6'sı işletme gruplarında ve %35,3'ü ise spesifik olarak aile işletme gruplarında gerçekleşmiştir. İşletme gruplarının %43'ünde 2005 yılında genel müdür olan yönetici 2011'de halen görevdedir. Bu oran aile işletme gruplarında ise biraz daha yüksek, %53,7 düzeyindedir. Gözlemlenen genel müdür değişimlerinin %28'i ise yabancı sermayeli şirket ve ortaklıklardadır. Toplam yönetici değişiminin %28'i yabancı sermayeli şirketlerdedir ve yabancı sermayeli şirketlerin %62,8'i, ortaklıkların ise %63,3'ü incelenen dönemde yeni bir genel müdür görevlendirmesi yapmıştır (bkz. Çizelge 5).

Çizelge-5
Örneklemin Sahiplik Yapısına Göre Dağılımı

	Örneklem		Yeni Genel Müdür (2005-2011)	Toplam Genel Müdür Değişimindeki Payı (201 Yönetici Değişimi)
İşletme Grubu	%49,6		%57,0	%49,6
	Aile İşletme Grubu	%37,6	%46,3	%35,3
	Aile Olmayan İşletme Grubu	%12,0	%67,7	%14,3
Yabancı Sermayeli Şirket	%13,6		%62,8	%15,0
Aile Şirketi	%11,6		%43,3	%8,8
Ortaklık	%16,3		%57,0	%16,3
	Yerel ve Yabancı Ortaklığı	%11,6	%63,3	%13,0
	Yerel Ortaklık	%4,7	%41,6	%3,4
Diğer	%0,4		%65,2	%10,2

Bu bulgular ışığında örnekleminizde olduğu gibi aile işletme gruplarının ve uluslararası sermayeli şirketlerin ve bunların bağlı şirketlerinin yoğunlukta olduğu gelişen ülkelerde grup içi görevlendirmelerin önemli yer tutabileceği varsayılarak şirket dışından gelen adayların grup (yerel veya yabancı) ana şirket veya bağlı şirketlerinden gelip gelmediği de sorgulanmıştır.

Haleflerin %39,3'ü şirket içinden atama yoluyla bu pozisyona yükseltilecek yöneticiler olurken %61,7'si (122 yönetici) şirket dışından istihdam edilmiştir. Şirket dışında görevlendirilen yöneticiler daha yakından incelendiğinde aslında haleflerin %28,9'unun grup içi transferlerle göreve gelen grup veya ana şirket yöneticisi olduğu diğer bir deyişle bağlantılı dış yönetici olduğu belirlenmiştir. Şirket dışından atanan haleflerin %47,5'si şirket dışı fakat grup içi atamalardır (bkz. Çizelge 6). Atamaların sadece %31,8'i bağlantısız dış yöneticiler ile yapılmıştır.

Her ne kadar grup içi yönetici haleflerinin şirket içi mi yoksa şirket dışı olarak mı sınıflandırılacağı tartışmaya açık bir konu olsa da bulgular incelememizin başlatıldığı 2005 yılındaki selef genel müdürlerin %64'ünün genel müdürlük pozisyonluklarına şirket içi terfi yoluyla geldiklerini fakat takip edilen dönemde yerlerini alan yöneticilerin şirket içinden gelme oranının %39,3 düzeylerine indiğini göstermektedir. Tepe yönetici tercihinde şirketlerin göreceli olarak şirket dışı kaynaklara doğru kaydıklarını söylemek mümkündür. Bu bulgu şirket yönetim kurullarının ya halef seçme konusunda stratejilerini çeşitli içsel ve dışsal nedenlerle -örneğin 2007-2008 finansal krizi gibi- değiştirdiklerini ya da şirket içi velayet bulmakta ve yetiştirmekte zorlandıklarını göstermektedir. Bu bulgu haleflerin seçimi konusunda daha derinlemesine takip araştırmaları yapılmasını önerecek önemdedir.

Çizelge-6
2005-2011 Yılları Arası Selef ve Halef
Genel Müdürlerin Profili

	Selef 2005	Halef 1	Halef 2	Halef 3	Halef 4	Halef 5	Halef Toplam
Şirket içi Yönetici	165 (%64)	56 (%38,3)	20 (%44,4)	3 (%42,9)	-	-	79 (%39,3)
Şirket Dışı Yönetici	93 (%36)	90 (%61,7)	25 (%55,6)	4 (%57,1)	2 (%100)	1 (%100)	122 (%61,7)
1. Bağlantılı grup içi	61 (%23,6)	50 (%34,3)	8 (%17,8)	-	-	-	58 (%28,9)
2. Bağlantısız şirket dışı	32 (%12,4)	40 (%27,3)	17 (%37,8)	4 (%57,1)	2 (%100)	1	64 (%31,8)
2.1. Aynı sektör	22 (%8,5)	22 (%15,1)	9 (%20)	2 (%28,5)	2 (%100)	-	35 (%17,4)
2.2. Farklı sektör	10 (%3,9)	18 (%12,3)	8 (%17,8)	2 (%28,5)	-	1 (%100)	29 (%14,4)
Toplam	258	146	45'	7'	2	1	201 ^a

*Bazı şirketlerde 6 yıllık dönemde birden fazla genel müdür yaşandığı için incelenen halef genel müdür sayısı 203'tür. Fakat 2 şirkette genel müdür pozisyonu kaldırıldığı için genel müdür ayrılmasına rağmen yerine gelen halef olmamıştır. Gözlemlenen halef sayısı bu nedenle 201'e düşmüştür.

Genel müdür değişimlerini daha yakından incelendiğinde, 2005-2011 döneminde yeni genel müdürlerin %47,2'si işletme grup şirketlerinde göreve başladığı ve bu yöneticilerin genelde şirket içi veya grup içi transferler olduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle, işletme gruplarında tepe yönetimde boşalan pozisyonlara şirket içi adaylar tercih edildiği gibi grup yönetici yetenek havuzu da eşit düzeyde kullanılmaktadır. Bilindiği üzere, gelişen ülkelerde özellikle aile bağ ve bağlantıları ve işletme grupları ilişkileri bazı kurumsal engellerin aşılmasında şirketlere yardımcı olmaktadır (Khanna ve Rivkin, 2001; Peng ve Luo, 2000; Chung ve Luo, 2008; 2013). Yapılan araştırmalarda, Türkiye'de aile kontrolünde olan işletme gruplarında aile ve holding şirketinin güçlü konumda olduğu bilinmektedir. Gruba bağlı şirketlerin yönetim kurullarında, aile üyelerinin yanısıra ana şirket (holding) ve bağlı şirket yöneticilerinin de yer aldıkları görülmektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Özetle bu durumun genel müdür atamaları için de sözkonusudur.

Çizelge-7
Haleflerin Sahiplik Yapısına göre
Dağılımları

	Şirket İçinden Atanan Yöneticiler	Bağlantılı Şirket Dışı (Grup) Yöneticiler	Bağılantısız Şirket Dışı Yöneticiler		Toplam
			<i>Aynı Sektör</i>	<i>Farklı Sektör</i>	
İşletme Grubu	37	36	11	11	95 (%47,2)
Aile İşletme Grubu	29	24	10	8	61
İşletme Grubu	8	12	1	3	24
Yabancı Sermayeli Şirket	9	13	5	5	32 (%15,9)
Aile Şirketi	10	2	1	2	15 (%7,5)
Ortaklık	17	4	9	5	35 (17,4)
Yerel/Yab. Ort.	14	4	2	5	25
Yerel Ortaklık	3	0	7	0	10
Diğer	6	3	9	6	24 (%12,0)
Toplam	79	58	35	29	201

Türkiye yabancı yatırımların ve uluslararası şirketlerin yöneldiği gelişen ekonomiler arasında yer almaktadır (Demirbağ, Tatoğlu ve Glaister, 2009; Tatoğlu ve Glaister, 2000; 1998). Uluslararası ve yabancı sermayeli şirketler Türkiye'deki şirketlerinde içeriden genel müdür atamaları yerine ana merkezden yönetici transferlerini tercih etmektedirler.

Örnekleminizde yer alan 35 uluslararası sermayeli şirkette yıllar içinde 32 genel müdür değişimi yaşandığı ve bu yöneticilerden 13'ünün (%40,6) ana şirket yöneticisi olduğu, 10'unun şirket dışından atanan yönetici olduğu ve 10'unun şirketiçi terfi yoluyla bu pozisyonlara yükseldiği belirlenmiştir. Çoğunlukla gelişmiş pazar mantığını yerele aktarma hedefi ile gerçekleştiren uluslararası grup içi transferlerin teknoloji ve işletme modeli transferi amaçlı ve denetim odaklı olabileceğini söylemek mümkündür. Bu konunun takip eden araştırmalarda derinlemesine incelenmesi ilgili yazına katkıda bulunacaktır. Yabancı ve yerel şirket ortaklıklarında ise boşalan genel müdür pozisyonlarının şirket içi atamalarla da doldurulduğu gözlemlenmiştir (işten ayrılan 35 genel müdür yerine 17 şirket içi yönetici, 4 grup şirket yöneticisi ve 14 şirket dışı aday atanmıştır).

Diğer taraftan, grup içi hareketler dışarda bırakıldığında, şirketlerin üçte birinin (%31,8) şirket ile daha önce bir bağlantısı olmayan şirket dışı adayları genel müdür olarak atadığı görülmektedir. Şirket dışından istihdam edilen 65 halefin 35'i (%54,6) daha önce atamanın yapıldığı şirketle aynı sektörde çalışmıştır. 29'u ise (%45,4) şirketin faaliyet alanıyla ilgisiz bir sektörden gelmektedir (bkz. Çizelge 6). Aynı sektörden gelen genel müdürlerin sektöre özgü bilgi ve yetkinliklerinin olduğunu ve bunun aynı sektörde faaliyet göstermekte olan şirketlere aktarabileceklerini söylemek mümkündür (Castanias ve Helfat, 1991). Aynı sektörde fakat başka bir şirkette başarılı olmuş bir tepe yöneticinin sektör dinamiklerine hakim olması nedeniyle yeni görevinde de başarılı olabileceği varsayılabilir. Diğer taraftan, görevlendirmenin yapıldığı sektöre göre çok farklı bir sektörden gelen yöneticinin ancak genel yöneticilik bilgilerini şirkete aktarabileceği ve daha önce faaliyet gösterdiği sektöre ilişkin yetkinliklerini ön plana çıkaramayacağı düşünülebilir. Bu yöneticilerin öğrenme ve uyumlaşma süreçlerinin daha uzun olacağını ve şirketin gelecek performansını ne yönde etkileyebilecekleri konusunda üçüncü kişilerin değerlendirmelerinde daha büyük bir belirsizlik yaratabileceğini söylemek mümkündür.

Şirketlerin başarısında belli performans sonuçlarına ulaşabilmek kadar bunların sürdürülebilirliğini sağlamak da önemli bir faktördür. Şirket strateji ve sonuçları üzerinde önemli etkileri olan genel müdürlerin değişimleri devamlılık açısından önemlidir.

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Şirketlerin başarısında belli performans sonuçlarına ulaşabilmek kadar bunların sürdürülebilirliğini sağlamak da önemli bir faktördür. Şirket strateji ve sonuçları üzerinde önemli etkileri olan genel müdürlerin değişimleri devamlılık açısından önemlidir. Genel müdür değişimleri şirketler için çoğu zaman stratejik beşeri sermayelerinin kaybı ve şirket rutin ve proseslerinin değişmesi anlamına gelebilmektedir. Şirketin performans devamlılığını sağlamak için genel müdür değişimlerinin etkin ve devamlılığı sağlayacak şekilde planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Konunun önemi bu alana akademik ilginin yoğunlaşmasına neden olmuş, genel müdür değişimi ve süreci, genel müdür değişimine neden olan etmenler ve ortam ile genel müdür değişiminin etkileri çok sayıda araştırmaya konu olmuş ve olmaya devam etmektedir. Bu kapsamda, incelememiz Türkiye'de Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerde 2005 ve 2011 yılları arasında gerçekleşen genel müdür değişimlerine odaklanmıştır. Gelişen bir piyasa olan Türkiye'de şirketlerin genel müdür değişimi ve devri konularında mevcut yazına katkıda bulunacak önemli farklılıkları olabileceği düşünülmüştür. İncelenen şirketlerin %57'sinde 2005-2011 yılları arasında genel müdür değişimi yaşanmıştır. Yıllara göre genel müdür değişim oranları incelendiğinde ise, bu oran %10 ila 15 arasında değişmektedir. Bu nedenle örneklem genel müdür değişim olayını incelemek için uygundur. Genel müdür değişimi kadar değişimlerinin gerçekleşme şekli de önemlidir. Emeklilik gibi planlanabilir ve isteğe bağlı değişimlerin yönetilmesi daha kolay ve şirket performansına etkileri daha olumlu iken, istifalar ve işten çıkarmalar istemsiz oldukları için daha dikkatli yönetilmesi gereken durumlardır. İncelememizde genel müdür devirlerinin %17'si emeklilik, %37'sinin istifa ve %35'inin şirket/grup içinde görev değişikliği şeklinde gerçekleştiğini saptanmıştır. Göreceli olarak çok daha az şirket (%6.7) genel müdürlerinin görevine son vererek değişim gerçekleştirmiştir. Bu noktada özellikle işten çıkarmalarla ilgili verilerin dikkatli değerlendirilmesi ve yorumlanması gerektiğini bir kere daha vurgulamakta yarar vardır. Çünkü daha önce de belirtmiş olduğu gibi, işten çıkarma durumunda bu bilgi kamuya her zaman açıkça paylaşılmamaktadır.

Araştırmacılar ancak diğer bazı verilerden de yararlanarak çıkarımlar ve yorumlar yapabilmektedir. Genel müdür değişim şekilleri ile ilgili bu belirsizlikler daha ayrıntılı araştırma yapılması gerekliliğini bir kere daha hatırlatmaktadır. Özellikle bazı değişim şekilleri ile değişim öncesi gerek şirket ve gerekse dış çevre dinamikleri arasında ilişkilerin kurulması hangi koşullarda yönetici devirlerinin gerçekleştiği konusunda bizleri aydınlayabilecektir. Genel müdür değişim şekilleri konusundaki bir diğer önemli saptama ise özellikle işletme gruplarının yoğunlukta olduğu gelişen ülkelerde farklı kariyer seçenekleri bulunması nedeniyle genel müdürlerin görev değiştirme durumlarının daha ayrıntılı incelenmesi gerekliliğidir. Genel müdür değişimi süreci mevcut genel müdürün şirket ile ilişkilerinin nasıl ve neden değiştiğini kapsadığı gibi, değişen genel müdürün yerine geçen halefin özelliklerini de içerir. İncelememiz kapsamında haleflerin şirket içinden terfi ederek gelen ve bir nevi veliaht olan yöneticiler mi yoksa şirket dışından gelen yöneticiler mi olduğu da incelenmiştir. Araştırmamıza temel oluşturan 258 şirketin 2005 yılındaki genel müdür profiline bakıldığında bu yöneticilerin ağırlıklı olarak şirket içi terfi yoluyla bu pozisyonlara gelmiş olduğu görülürken haleflerde bu durumun geçerli olmadığı saptanmış ve bu pozisyonlar için seçilen haleflerin %60'ının şirket dışından transfer edilen yöneticiler olduğu belirlenmiştir. Fakat, özellikle işletme grubu şirketleri arasındaki yönetici hareketliliğinin oldukça fazla olduğu ülke ve örneklerde şirket dışı transferlerin daha dikkatli yorumlanması gerekmektedir. Nitekim, haleflerin %28.9'unun grup içi transferlerle göreve gelen grup şirketleri veya ana şirket yöneticisi olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, şirket dışından atanan haleflerin %47.5'inin aslında şirket dışı bağlantısız yönetici değil, grup içi ve bağlantılı yönetici olduğu saptanmıştır.

Bu noktada özellikle yerel ve uluslararası işletme gruplarında ve yabancı sermayeli şirketlerde şirket dışı yönetici transferlerinin farklı şekilde yorumlanması gerekliliğini vurgulamak gerekir. Ayrıca şirket dışından transfer edilen ve bağlantısız genel müdür haleflerinin özellikleri de incelenmiş ve bu yöneticilerin %55'inin transfer oldukları sektördeki bir şirketten geldikleri, %45'inin ise farklı bir sektör deneyimini şirkete taşıyacak bir kariyere sahip oldukları görülmüştür.

Sonuçta, yapılan bu tanımlayıcı araştırma ile gelişen bir ekonomi olan Türkiye'nin genel müdür değişimlerini incelemek için farklı ortam sunduğunu söylemek mümkündür. Araştırmanın örneklem büyüklüğü ve özellikleri ve aynı zamanda incelediği zaman boyutu açısından bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İnceleme sadece Borsa İstanbul'da işlem gören sınırlı sayıda şirkete odaklanmıştır ve sadece 2005-2011 yılları arasındaki yönetici değişimleri incelenmiştir. Bu sınırlılıklar araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesini engellemektedir. Fakat genel müdür değişimleri ile ilgili elde edilen tanımlayıcı bulgular gelecekte bu alanda tasarlanacak çalışmaların önermelerini şekillendirecek zenginliktedir. Takip eden araştırmalarda, daha geniş örneklem ve zaman boyutunda, şirketlerin yönetim ve yönetim kurulu yapılarının, performansının, mevcut yöneticilerinin ve şirketin yapısal özelliklerinin ve dış çevresel faktörlerin genel müdür değişim sürecine etkileri araştırılmalıdır. Ayrıca, genel müdür değişiminin ve genel müdür halefinin içerden veya dışardan olmasının şirket performansına etkilerini incelemek değişimin tüm dinamiklerini anlamamıza daha da yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Agrawal, A., Knoeber, C.R. ve Tsoulouhas, T. 2006. Are outsiders handicapped in CEO succession?. *Journal of Corporate Finance*, 12(3): 619-644.
- Bailey, E.E. ve Helfat, C.E. 2003. External management succession, human capital, and firm performance: an integrative analysis. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 347-369.
- Belderbos, R.A. ve Heijltjes, M.G. 2005. The Determinants of expatriate staffing by Japanese multinationals in Asia: Control, learning and vertical business groups, *Journal of International Business Studies*, 36(3): 341-354.
- Bennedsen, M., Nielsen, K.M., Pérez-González, F. ve Wolfenson, D. 2007. Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2): 647-69.
- Bertrand, M. ve Schoar, A. 2003. Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4): 1169-1208.
- Boeker, W. ve Goodstein, J. 1993. Performance and successor choice: The moderating effects of governance and ownership. *Academy of Management Journal*, 36(1): 172-186.
- Boeker, W. 1997. Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Administrative Science Quarterly*, 40(1): 152-170.
- Brickley, J.A. 2003. Empirical research on CEO turnover and firm-performance: A discussion. *Journal of Accounting and Economics*, 36(1): 227-233.
- Brickley, J.A., Linck, J.S. ve Coles, J.L. 1999. What happens to CEOs after they retire? New evidence on career concern, horizon problem, and CEO incentives. *Journal of Financial Economics*, 52(5): 341-377.
- Buğra, A. 1994. *State and business in modern Turkey: A comparative study*. Albany NY: State University of New York Press.
- Cannella Jr, A.A. ve Shen, W. 2001. So close and yet so far: Promotion versus exit for CEO heirs apparent. *Academy of Management Journal*, 44(2): 252-271.
- Carney, M. 2005. Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 249-265.
- Castanias, R.P. ve Helfat, C.E. 1991. Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17(1): 155-171.
- Charan, R. 2005. Ending the CEO succession crisis. *Harvard Business Review*, 83(2): 72-81.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. ve Zahra, S.A. 2003. Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4): 359-366.
- Chung, C.-N. ve Luo, X. 2008. Institutional logics or agency costs: The influence of corporate governance models on business group restructuring in emerging economies. *Organization Science*, 19(5): 766-784.
- Chung, C.-N. ve Luo, X. 2013. Leadership succession and firm Performance in an

- emerging economy: Successor origin, relational embeddedness and legitimacy. *Strategic Management Journal*, 34(3): 338-357.
- Ciampa, J.D. 2005. How leaders move. *Harvard Business Review*, 83(1): 46-53.
- Claessens, S. ve Djankov, S. 1999. Enterprise performance and management turnover in the Czech Republic. *European Economic Review*, 43(4): 1115-1124.
- Çolpan, A.M. 2010. Business groups in Turkey. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *Oxford Handbook of Business Groups*: 486-525. Oxford: Oxford U.P.
- Dacin, M.T., Ventresca, M. J. ve Beal, B.D. 1999. The embeddedness of organizations: Dialogue and directions. *Journal of Management*, 25(3): 317-356.
- Datta, D.K. ve Guthrie, J.P. 1994. Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics. *Strategic Management Journal*, 15(7):569-577.
- Day, D.V. ve Lord, R.G. 1988. Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14(3): 453-464.
- Demirağ, İ. ve Serter, M. 2003. Ownership patterns and control in Turkish listed companies. *Corporate Governance*, 11(1): 40-51.
- Demirbağ, M., Tatoğlu, E. ve Glaiter K.W. 2009. Equity-based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from Turkey, *Journal of World Business*, 44(4): 445-462.
- Doğan, M. ve Ağca, V. 2013. The effects of CEO turnover on firm performance in high-tech vs. low-tech firms: Evidence from Turkey. *International Conference on Economic and Social Studies, Sarajevo*, 10-11 Mayıs 2013.
- Durukan, B., Özkan, S. ve Dalkılıç, F. 2012. CEO turnover and corporate performance relationship in pre- and post IFRS period: Evidence from Turkey. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2): 421-442.
- Favaro, K., Karlsson, P.-O. ve Neilson, G.L. 2012. *Time for new CEOs: The 2012 chief executive study, Booz and Co Report*.
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C. ve Cannella, Jr. A.A. 2009. Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams and boards. New York: Oxford University Press.
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D.C. 1990. Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3): 484-503.
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D.C. 1996. *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St Paul, MN: West Publishing Company.
- Fredrickson, J.W., Hambrick, D.C. ve Baumrin, S. 1988. A model of CEO dismissal. *Academy of Management Review*, 13(2): 255-270.
- Friedman, S.D. ve Saul, K. 1991. A leaders' wake: Organization member reactions to CEO succession. *Journal of Management*, 17(3): 619-642.
- Giambatista, R.C., Rowe, W.G. ve Riaz, S. 2005. Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16(6): 963-991.

- Gökşen, N.S. ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12(4): 325-349.
- Granovetter, M. 2005. Business groups and social organizations. N.J. Smelser ve R. Swedberg (Der.), *Handbook of Economic Sociology*: 429-450. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Grusky, O. 1960. Administrative succession in formal organizations. *Social Forces*, 39(2): 105-115.
- Grusky, O. 1961. Corporate size, bureaucratization and managerial succession. *The American Journal of Sociology*, 67(3): 263-269.
- Habbershon, T.G., Williams, M. ve MacMillan, I.C. 2003. A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4): 451-466.
- Habbershon, T.G. ve Williams, M.L. 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1): 1-25.
- Hambrick, D.C. ve Mason, P.A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-260.
- Hambrick, D.C. 2007. Upper echelon theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2): 334-343.
- Hahn, C.H., Hayakawa, K. ve Ito, T. 2013. Do local national managers improve multinationals' performance? Evidence from Korean firm-level data." K. Hayakawa (Der.), *Deepening of Corporate Global Activities in East Asia*. BRC Research Report No. 12, Thailand: Bangkok Research Report, IDE-JETRO.
- Harris, D. ve Helfat, C. 1997. Specificity of CEO human capital and compensation. *Strategic Management Journal*, 18(11): 895-920.
- Huson, M.R., Parrino, R. ve Starks, L.T. 2001. Internal monitoring mechanisms and CEO turnover: A long-term perspective. *Journal of Finance*, 56(6): 2265-2297.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I. ve Greger, C. 2012. How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature. *The Leadership Quarterly*, 23(5): 729-755.
- Jalal, A.M. ve Prezas, A. 2012. Outsider CEO succession and firm performance. *Journal of Economics and Business*, 64(6): 399-426.
- Karaevli, A. ve Zajac, E. J. 2013. When do outsider CEOs generate strategic change? The enabling role of corporate stability. *Journal of Management Studies*, 50(7): 1267-1294.
- Kato, T. ve Long, C. 2006. CEO turnover, firm performance and enterprise reform in China: Evidence from micro data. *Journal of Comparative Economics*, 34(4): 796- 817.
- Kesner, I.F. ve Dalton, D.R. 1994. Top management turnover and CEO succession: An investigation of the effects of turnover on performance. *Journal of Management Studies*, 31(5): 701-713.

- Kesner, I.F. ve Sebor, T.C. 1994. Executive succession: Past, present and future. **Journal of Management**, 20(2): 327-372.
- Khanna, T. ve Rivkin, J.W. 2001. Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. **Strategic Management Journal**, 22(1): 45-74.
- Khanna, T. ve Yafeh Y. 2007. Business groups in emerging markets: Paragons or parasites?. **Journal of Economic Literature**, 45(2): 331-372.
- Kula, V. 2005. The impact of the roles, structure and process of boards on firm performance: Evidence from Turkey. **Corporate Governance: An International Review**, 13(2): 265-276.
- Lam, S.S.K. ve Yeung, J.C.K. 2010. Staff Localization and Environmental Uncertainty on Firm Performance in China, **Asia Pacific Journal of Management**, 27: 677-695.
- Ocasio, W. 1999. Institutionalized action and corporate governance: The reliance on rules of CEO succession. **Administrative Science Quarterly**, 44(2): 384-416.
- Parrino, R. 1997. CEO turnover and outside succession: A cross-sectional analysis. **Journal of Financial Economics**, 46(2): 165-197.
- Peng, M.W., Buck, T. ve Filatotchev, I. 2003. Do outside directors and new managers help improve firm performance? An exploratory study in Russian privatization. **Journal of World Business**, 38(4): 348 – 360.
- Peng, M.W. ve Luo, Y. 2000. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. **Academy of Management Journal**, 43(3): 486-501.
- Pitcher, P., Chreim, S. ve Kisfalvi, V. 2000. CEO succession research: Methodological bridges over troubled waters. **Strategic Management Journal**, 21(6): 625-648.
- Rejchrt, P. ve Higgs, M. 2014. Who are our leaders? A study of CEO succession in the UK FTSE 350 companies. **Journal of General Management**, 39(3): 3-16.
- Rowe, W.G., Cannella Jr., A.A., Rankin, D. ve Gorman, D. 2005. Leader succession and organizational performance: Integrating the common sense, ritual scapegoating and vicious-circle succession theories. **The Leadership Quarterly**, 16(2): 197-219.
- Schnatterly, K. ve Johnson, S.G. 2008. Competing to be CEO in high-tech firms: Insider, board member or outsider candidates. **Journal of High Technology Management Research**, 18(2): 132-142.
- Shen W. ve Cannella Jr., A.A. 2002. Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, post-succession senior executive turnover and departing CEO tenure. **Academy of Management Journal**, 45(4): 717-733.
- Shen, W. ve Cho, T.S. 2005. Exploring involuntary executive turnover through a managerial discretion framework. **Academy of Management Review**, 30(4): 843-854. Tan, D. ve Mahoney, J.T. 2006. Why a multinational firm chooses expatriates:

- Integrating resource-based, agency and transaction costs perspectives, *Journal of Management Studies*, 43(3): 457-84.
- Tatoğlu, E. ve Glaister, K.W. 2000. *Dimensions of Western Foreign Direct Investment in Turkey*. London: Quorum.
- Thornton, P.H. ve Ocasio, W. 1999. Institutional logics. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby ve K.S. Anderson (Der), *The Sage handbook of organizational institutionalism*: 99-129, CA: Sage.
- Üsdiken, B. ve Yıldırım-Öktem, Ö. 2008. Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdinglerin bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında icrada görevli olmayan ve bağımsız Üyeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(3): 43-71.
- Wiersema, M. 2002. Holes at the top: Why CEO firings backfire. *Harvard Business Review*, 80(12): 70-77.
- Yamak, S. ve Üsdiken, B. 2006. Economic liberalization and the antecedents of top management teams: Evidence from Turkish 'big' business. *British Journal of Management*, 17(3): 177-195.
- Yurtoğlu, B. 2003. Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey. *Corporate Ownership and Control*, 1(1): 72-86.
- Zajac, E.J. ve Westphal, J.D. 1996. Who shall succeed? How CEO/board preferences and power affect the choice of new CEOs?. *Academy of Management Journal*, 39(1): 64-90.
- Zajac, E.J. 1990. CEO selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical integration and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 11(3): 313-330.
- Zhang Y. ve Rajagopalan, N. 2010. Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(3): 334-346.
- Zhang, Y. ve Rajagopalan, N. 2003. Explaining new CEO origin: Firm versus industry antecedents. *Academy of Management Journal*, 46(3): 327-338.
- Zhang, Y. ve Rajagopalan, N. 2004. When the known devil is better than an unknown god: An empirical study of the antecedents and consequences of relay CEO successions. *Academy of Management Journal*, 47(4): 483-500.
- Zhang, Y. 2008. Information asymmetry and the dismissal of newly appointed CEOs: an empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 29(8): 859-872.
- Çalışan Devir Oranı Araştırması: İşgücü Analitikleri**. 2015. Peryön ve Towers Watson Raporu, Haziran.
- Spencer Stuart Board Index**. 2011. https://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/SSBI_2011_final.pdf

Aylin Ataay, yönetim ve organizasyon alanındaki doktorasını 2000 yılında İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi'ne ve İşletme Bilimi doktorasını ise 2002 yılında Paris 1 Panthéon Sorbonne Üniversitesi'nde tamamlamış ve halen Galatasaray Üniversitesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyeliği yapmaktadır. Tepe yöneticilik kariyeri, Tepe yönetici değişimleri ve ücretleri ve uluslararası işbirlikleri konularında çalışmalarını sürdürmektedir.

E-posta: aataay@gsu.edu.tr

STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNÇESİNE YENİ BİR BAKIŞ AÇISI: EVRİMSEL OYUN KURAMI

Ela Özkan-Canbolat
Çankırı Karatekin Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmanın temel sorunsalı stratejik yönetim, evrimsel oyun teorisi ve örgüt ağ kuramları çerçevesinde şekillenmiştir. Bu araştırma, örgütlerin nasıl strateji belirlediklerini ve hangi durumlarda bu stratejilerin kararlı denge durumu oluşturarak “stratejik konvansiyon” haline geldiğini araştırmak için yapılmıştır. Bu çalışmada, stratejik konvansiyon olgusunun sosyal bir olgu olduğu ifade edilirken, “sosyal yerleşiklik” kavramı ile stratejik konvansiyon kavramları ilişkilendirilmiştir. Bu çalışma, aynı zamanda ağ düzeneği formundaki stratejik karar alma yapıları ve oyun dengeleri arasındaki ilişkileri de belirlemiştir. Yapılan oyun teorisi uygulamaları, iş birlikçi dengenin sağlanması için bu faaliyetlerden elde edilen değerın yatırım maliyetlerini ve güven riskini ortadan kaldıracak nitelikte olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Anahtar kelimeler: Stratejik yönetim, evrimsel oyun teorisi, örgütsel ağ düzenekleri.

STRATEGIC MANAGEMENT THOUGHT A NEW PERSPECTIVE: EVOLUTIONARY GAME THEORY

ABSTRACT

The main problem of this research is formed around the strategic management, evolutionary game theory and organizational network theory. The aim of this study is to investigate how the organizations set their strategies and in which circumstances these strategies constitute a stable equilibrium and thus turn into “strategic convention”. The present study defines the concept of strategic convention as a social phenomenon and associates the concept of “social embeddedness” with strategic convention. Furthermore, this study sets out the relation between the strategic decision making structures in the form of a network mechanism and game equilibrium. Game theory practices revealed that the value obtained from such activities should be capable of eliminating the investment costs and reliance risk in order to recover the cooperative equilibrium.

Keywords: Strategic management, evolutionary game theory, organizational network devices.

Bir kavşakta kimin önce geçeceği ile ilgili trafik kuralı günlük hayatta çok da fazla önemsenmeyen bir durumdur. Aslında farkında olmadan bu kurala uymak kişiler için hayati önem taşıyan bir stratejidir. Trafik ışıklarının olmadığı kavşaklarda geçiş üstünlüğünün kime ait olduğu ile ilgili bir kural yoksa her kavşakta karşıdaki sürücünün ne yapacağını düşünmek ve tahmin etmeye çalışmak zorunda kalırsınız. Karşılaştığınız sürücünün kararı geçmekse, beklemeniz mantıklı olacaktır. Ama karşınızdaki sürücünün kararı beklemekse, sizin geçmeniz akla yatkındır. Aslında burada düşünülmesi gereken, kavşakta karşınıza çıkan sürücünün de benzer bir mantığa ve algıya sahip olduğundan, benzer şeyleri düşüneneceğidir. Karşınızdaki sürücü de “bekleyecekse geçeyim, geçecekse bekleyeyim” diyecektir. Böyle bir durumda birbirinizin zihnini okuyamayacağınız için en az iki durumla karşı karşıya kalırsınız; kavşaklarda vakit kaybetmek veya bir kazaya karışmak. Probleme bakılırsa burada sorunu çözecek iki tane denge noktasının var olduğu kolayca görülür: Siz geçeceksiniz, o bekleyecek (geç, bekle) ya da siz bekleyeceksiniz, o geçecek (bekle, geç). Her ikiniz de geçerseniz (geç, geç) kaza yaparsınız ya da her ikiniz de beklerseniz (bekle, bekle) boşuna vakit kaybetmiş olursunuz. Eğer hemen yolunuza devam etmek istiyorsanız, bu küçük koordinasyon problemini hemen çözmeniz gerekmektedir.

Kavşakta geçiş üstünlüğü ile ilgili bir trafik kuralı, kavşakta karşılaştığınız bu problemi çözenize yardım ederken hem kaybedilen zamanı azaltır hem de potansiyel kazaları engellemeye yardımcı olur. Bu noktada kavşakta geçiş üstünlüğü kuralı bir davranışsal düzenlilik oluşturur (Young, 1993), ayrıca sosyal ve stratejik bir kavram olarak da ele alınabilir. Farklı toplumlar veya farklı topluluklar bu basit problem için değişik çözümler üretmiş ya da üretiyor olabilir (Aydınonat, 2011). Ama eğer “trafik ışıklarında yeşil yanan geçer, kırmızı yanan bekler” veya “yolun hep sağından gidilir” gibi net bir çözüm ortaya atılmışsa ve herkes bu çözümden haberdarsa ortada benimsenen bir strateji diye adlandırabileceğimiz bir olgu vardır. Bu örnekte gördüğümüz (sağ, sağ) veya (sol, sol) seçeneklerinden her ikisi de bir koordinasyon konvansiyonu¹ olabilir. Bilindiği gibi ülkeler farklı trafik konvansiyonlarına sahiptir. Bu alternatiflerin bir konvansiyon olarak kabul edilebilmesi için nelerin gerekli olduğunu David Lewis (1969) Convention adlı eserinde şu şekilde ifade etmiştir:

Bir nüfusun (P) üyelerinin, tekrar eden bir durumdaki (S) davranışlarındaki bir düzenlilik (R), S bir koordinasyon problemi ve R bir koordinasyon dengesi olduğunda, sadece ve sadece (i) herkesin R'ye uyacağı, (ii) herkesin diğer herkesin R'ye uymasını beklediği ve (iii) herkesin, ancak diğer herkesin R'ye uyması durumunda R'ye uymayı tercih edeceği ortak bilgi ise bir konvansiyon olarak kabul edilebilir. (Lewis, 1969: 58)

Burada dikkat çekilmek istenilen nokta, neden bu stratejinin benimsenen bir strateji olup diğer(ler)inin olmadığıdır. Acaba benimsenen bu stratejinin örgütlerde değişimin (yapı, süreç ve uygulama için değerlendirilebilir ama bu çalışma için sadece stratejilerde düşünülmüştür) de başlangıcı olarak kabul edilip edilemeyeceğidir. Aydınonat (2011), bir dengenin konvansiyon olması için ortak bir bilgiye ihtiyaç duyulduğundan bahsetmiştir.

Türkiye vatandaşlarının (P), bölünmemiş bir yolda, trafikte seyrederken (S) hep sağdan gitmeleri (R), sürücüler trafikte seyrederken (S) birbirleriyle karşılaştıklarında ortaya çıkan problem bir koordinasyon problemi olduğu ve sağdan gitmek (R) bir koordinasyon dengesi olduğu için, sadece ve sadece (i) herkesin sağdan gideceği, (ii) herkesin diğer herkesin sağdan gitmesini beklediği ve (iii) herkesin, ancak diğer herkesin sağdan gitmesi durumunda sağdan gitmeyi tercih edeceği ortak bilgi ise (yani herkes bunları biliyorsa) bir konvansiyon olarak kabul edilebilir. Yani, eğer bir toplumda herkes sağdan gidiyorsa; herkes, diğer herkesin sağdan gitmesini bekliyorsa ve her bir kişi ancak diğerlerinin sağdan gitmesi koşuluyla sağdan gitmeyi tercih ediyorsa, bu durumda bu toplumdaki trafik konvansiyonunun yolun sağından gitmek olduğunu söyleyebiliriz (Aydınonat, 2011:43).

Konvansiyon, toplumdaki bireylerin birbirlerinin ne yapacağı ile beklentilerinin uyumlu olduğu bir durumdur. Kısaca, karşılıklı uyumlu beklentilerin olduğu durumlar bütündür (Young, 1998).

Bu çalışmada, telefon konvansiyonları (“varınca çaldır”), trafik kuralları (“sağdan git, hep sağdan”), kredi kartı (“mal ve hizmetlerin değersiz bir kart parçası karşılığında satılması”) ve sosyal normlar (“resmi bir davete şortla gidilmez”) gibi “mahkûmlar çıkmazı oyunu” olarak adlandırılan bir model oluşturuldu. Bu model ile evrimsel oyun teorisi bağlamında stratejilerin oluşumu, adaptasyonu ve bu stratejilerin sürdürülebilirliği açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışma, bunlara ek olarak, bu modelin stratejide karar alma mekanizmasının nasıl çalıştığına dair bir tasarım oluşturmuştur. Buradan yola çıkarak ortak stratejilerin belirlendiği durumlar (denge durumları), bu çalışmada “stratejik konvansiyonlar” olarak adlandırılmış; değişimin benimsendiği, uygulandığı ve taklit edildiği stratejiler olarak görülmüştür. Bu çalışmada, statik modelleme yolu ile bir iş birlikçi denge durumunun evrimsel açıdan hangi şartlarda kararlı denge olabileceği bulunmuştur. Statik modelleme yolu ile evrimsel kararlı denge (Binmore ve Samuelson, 1995; Blume, Kim ve Sobel, 1993; Hofbauer, Schuster ve Sigmund, 1979; Samuelson ve Zhang, 1992; Taylor ve Jonker, 1978) durumunun incelendiği bu çalışmada dinamik modelleme (Fudenberg ve Levine, 1998; Samuelson, 1997; Weibull, 1995) yapılmamıştır. Yapılan oyun teorisi uygulamaları sonucunda iş birlikçi faaliyetlerin ortaya çıkması için bu (iş birlikçi) faaliyetlerden elde edilen değerlerin hem maliyetleri hem de güven riskini ortadan kaldıracak nitelikte olması gerektiği bulunmuştur.

OYUN TEORİSİ

Oyun teorisi (kuramı), bireyin başarısının diğerlerinin seçimlerine dayalı olduğu seçimler yapması gereken ve bu stratejik durumların matematiksel olarak davranış biçimlerini yakalamaya çalışan bir teoridir. Teori, ilk başlarda bir bireyin kazancının ötekini zararına olduğu (sıfır toplamlı oyunlar) oyunları-modelleri çözümlmek için geliştirilmiş olsa bile, daha sonradan birçok kısıda dayanan çok geniş bir etkileşim alanını incelemeye başlamıştır.

Oyun teorisi (kuramı), bireyin başarısının diğerlerinin seçimlerine dayalı olduğu seçimler yapması gereken ve bu stratejik durumların matematiksel olarak davranış biçimlerini yakalamaya çalışan bir teoridir.

Bugün, oyun teorisi “sosyal kelimesinin geniş anlamda insan ve insan-dışı oyuncuları (bilgisayarlar, hayvanlar ve bitkiler) kapsayacak biçimde tanımlandığı, sosyal bilimlerin rasyonel ve sınırlı rasyonel yönü için bir birleşik alan kuramı veya bir tür şemsiyedir.” (Aumann, 1987). Oyun teorisi her ne kadar matematik bilimi ile alakalı olsa da günümüzde, sosyal bilimlerde (en fazla ekonomi, siyaset bilimi, işletme ve yönetim bilimleri), biyoloji, mühendislik, bilgisayar bilimleri ve felsefede kullanılan bir teori olmuştur. Karar verenlerin diğer düşüncelerle uyumlu ya da rekabet halinde olduğu sosyal durumları modelleyen bir yaklaşım olması, bu kuramın en temel özelliğidir. Oyun teorisi, neo-klasik ekonomilerde geliştirilmiş, bilinen iyileştirme yaklaşımlarını genişletme bağlamında sosyal bilimlerde popüler olmuştur (Saloner, 1991).

Oyun teorisi, John von Neumann ve Oskar Morgenstern (1944) tarafından yazılmış olan *Theory of Games and Economic Behavior* (Oyunların ve Ekonomik Davranışın Kuramı) adlı kitapla ortaya atılmıştır. Daha önce bazı gelişmeler olsa da Neumann ve Morgenstern’in çalışmaları, ardından 1951 yılında da Nash’in çalışması, hem rekabetçi hem de iş birlikçi oyunlarda kullanılabilir bir denge kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu kavram 1970’lerde açıktan biyolojiye uygulanmıştır (Maynard-Smith, 1972) ve birçok alanda önemli bir araç olarak kabul edilmiştir. 1994 yılında John Harsanyi (1967; 1977; 1982; 1988), John Nash (1950 (a;b;c), 1951; 1953) ve Reinhard Selten (1975; 1988) ekonomi Nobel ödülünü alırken 2005 yılında Robert Aumann (1987; 1989; 2000) ve Thomas Schelling (1958; 1968; 1980) aynı ödüle layık görülmüştür. 1970’li yılların başında oyun teorisi, evrim teorisini içeren hayvan davranışlarına uygulanmıştır (Maynard-Smith ve Price, 1973). John Maynard-Smith (1982) biyolojideki uygulaması için Crafoord Ödülü’ne layık görülmüştür.

Oyun teorisinin geleneksel uygulamaları, bireylerin davranışlarını değiştirmek istemediği dengelyi bulmaya çalışır. Bu fikri gerçekleştirmek üzere birçok denge kavramı ortaya atılmıştır. Bunlardan en ünlüsü “Nash dengesi”dir. Bu denge kavramları uygulama alanına göre farklı amaçlara sahiptir, fakat genel olarak uyuşurlar ve iç içe geçmişlerdir.

Bu yöntemler eleştiriden uzak değildir ve bazı özel denge kavramlarının uygunluğu, dengenin tümünden uygunluğu ve genel olarak matematiksel modellerin faydaları üzerine tartışmalar sürmektedir (Camerer, 1991).

Siyaset bilimi ve etik alanlarındaki düşünceleri betimlemek için özellikle mahkûmlar çıkmazı gibi birçok oyundan yararlanılmıştır. Son zamanlarda oyun kuramı, yapay zekâda ve sibernetikte kullanılmasıyla, bilgisayar biliminin de dikkatini üzerinde toplamayı başarmıştır.

Evrimsel Oyun Teorisi

Biyolojide evrimin süreci temel olarak doğal seçim (veya doğal ayıklanma), mutasyon ve kalıtım olarak adlandırabileceğimiz üç mekanizma ile tanımlanabilir. Örgüt teorilerinden olan popülasyon ekolojisinde de benzer bir mantık ortaya atılmıştır. Belli sınırlar içerisindeki örgütler çeşitli formlara bürünürler (çeşitlenme). Benzer örgüt formlarına sahip örgütler çevre tarafından tercih ya da reddedilirler (seleksiyon-ayıklanma) ve çevre seçtiği, başarılı gördüğü örgütleri meşrulaştırır ve bu örgütler de kurumsallaşır (korunma) (Hannan ve Freeman, 1977). Evrimsel oyun modellerinde de biyologların evrimin dinamiklerini ve sonuçlarını anlamak için kurduğu modellerden esinlenilmiştir.

1973 yılında John Maynard Smith ve George Price, evrimsel dengeli strateji isimli bir kavramı gündeme getirerek biyoloji ile matematiksel ekonomi arasında bir disiplinler arası çalışma yapmışlardır. Maynard-Smith ve Price'ın (1973) modelinde belirlenen bir stratejiye göre, bir popülasyonda belirli özelliklerdeki bireylerin bir süre sonra sabitlenmesinin ardından, daha nadir gözükken bir özelliğe sahip bireylerin baskın hale gelmesi doğal seçim sayesinde engellenmekte ve dolayısıyla baskınlar ile çekinikler arasında bir denge sağlanmaktadır. Bu doğal (bilimsel) gerçek aslında Nash dengesi ile birebir uyumludur.

Bu model ve teorideki ilk adımlarla birlikte Evrimsel Oyun Teorisi kavramı ortaya çıkmıştır. Evrimsel Oyun Teorisi, ekonomik ya da matematiksel oyun teorisinden farklı olarak, dengenin sağlanması ve korunması stratejilerini incelemektense, oyun stratejilerinin dinamiğini (hareketlerini ve değişkenliklerini) incelemektedir.

Evrimsel Kararlı Strateji ve Evrimsel Kararlı Denge kavramlarının temellerini Maynard-Smith ve Price (1973) ve Maynard-Smith (1973, 1982) atmıştır. Evrimsel Kararlı Strateji kavramı, bir nüfusun (popülasyonun) mutant (değişime uğramış, mutasyon geçirmiş) stratejilerce işgal edilip edilemeyeceğini sorgular. Mutant stratejilerin hayatta kalma veya başarılı olma şansının olmadığı denge durumlarını oluşturan mevcut stratejiye Evrimsel Kararlı Strateji denir. Avro'yu değişim aracı olarak kullanan Avrupa'da Türk Lirası'nı temel değişim aracı hâline getirmek çok zordur. Avrupa mağazalarında Türk Lirası ile alışveriş yapmaya çalışan "mutant" aktörler başarısız olacaktır. Öyleyse, Avrupa'da Türk Lirası yerine Avro kullanmak evrimsel kararlı bir strateji olmuştur (Aydınolat, 2011). Avrupa ülkelerinde isteyen ülkelerin Avro para biriminden çıkıp yeniden kendi eski para birimlerine dönme isteği olduğunu varsayalım. Bu mutant stratejinin hangi şartlarda başarılı olup olamayacağını evrimsel oyun teorisinde analitik bir bakış açısı ile inceleme imkânı bulunmaktadır.

Evrimsel oyun modellerini statik ve dinamik modeller olarak ikiye ayırabiliriz. Statik modeller herhangi bir denge durumunun (mesela sağdan gitme dengesinin) evrimsel açıdan kararlı (stable) olup olmadığını inceleyen modellerdir. Evrimsel Kararlı Denge kavramı bu statik yaklaşımla ilişkilidir (Binmore ve Samuelson, 1992; Blume ve diğerleri, 1993; Hofbauer ve diğerleri, 1979; Samuelson ve Zhang, 1992; Taylor ve Jonker, 1978). Dinamik modeller ise evrim sürecinin dinamiklerini analiz etmeyi amaçlar (Fudenberg ve Levine, 1998; Samuelson, 1997; Weibull, 1995). Bu nedenle doğal seçim, mutasyon ve kalıtsallık ile ilgili mekanizmaları tek tek veya birlikte ele alarak bir nüfusun nasıl evrileceğini ele almaya çalışır (Weibull,1995; Samuelson, 1997; Gintis, 2000).

Doğal seçim, mutasyon ve kalıtım kavramlarının biyolojide özel anlamları vardır. Sosyal bilimler söz konusu olduğunda bu kavramların farklı bir biçimde algılanması gerekir. Örneğin, biyolojide seçilen, mutasyon geçiren ve üremeye bir nesilden diğerine aktarılan şeyler genlerdir. Sosyal bilimlerle, özellikle yönetim ve strateji ile ilgili çalışmalarda genlerin doğal seçilimi, mutasyonu ve kalıtımı daha az önem taşır ve esasında çok da ilgi alanımıza girmez. Bu bağlamda evrime konu olan şeyin ne olduğu da belirginliğini kaybetmiş gibi gözükabilir. Aslında evrimsel oyun modelleri, biyolojideki evrimi ve evrim dinamiklerini bir eğretileme (metafor) olarak kullanarak ilgili oldukları alandaki denge ve dinamikleri incelemeye çalışır (Hofbauer ve Sigmund, 2003).

Oyun Teorisi ve Stratejik Yönetim

Oyun, farklı beklentileri olan oyuncuların, sonucu etkilemek için yaptıkları hareketler ve bu hareketler sonrasında oluşan sonuç olarak ifade edilir (Moulin, 1986). Bu bağlamda oyun teorisinden bahsediyor isek, öncelikli olarak oynanacak bir oyundan bahsediyoruz demektir. Bu oyun, herkesin bildiği, tarafların amaçlarının karşısındaki oyuncunun Şah piyonunu almak olduğu satranç olabilir. Herkesin yakından takip ettiği kuralların çok daha karmaşık olduğu ABD-Türkiye arasında yürütülen savaş müzakereleri ya da oyuncuları evli çiftler olan ve tatilde hangi şehre gidecekleri konusundaki kararı belirleyecek bir oyun da olabilir. Yine, amacın bir KİT'in, hükümetin veya şirketin çalışanlarını en az mağdur edecek ve en fazla maddi kazanç sağlayacak, aynı zamanda alıcıların da en ucuza kapatmak isteyeceği şekilde özelleştirilmesini kapsayan bir oyun olabilir.

Stratejik karar alma, kısaca yeni rakip veya rakiplere karşı mücadele ederken üstün gelme ya da iş birliği faaliyetleri ile ortak fayda sağlama sanatıdır. Bulunulan alanda birbirlerine karşı üstün gelmeye çalışan veya ortak fayda sağlamaya çalışan aktörler varsa, kuralları belli bir sistem içinde rakibe karşı üstünlük sağlamaya çalışmak ya da alanda iş birliği oluşturmak en kazançlı duruma yaklaşmamıza yol açabilir.

Böyle bir durumda verdiğiniz kararların tamamı “Stratejik Kararlardır” (Dixit ve Nalebuff, 1991: 1-5). Stratejik düşünme kavramı, ilk geliştiği dönemlerde benmerkezci rekabet üzerinde yoğunlaşıyorken, günümüzde stratejik durumlarda iş birliğinin oynadığı rol ön plana çıkmaktadır (Dixit ve Nalebuff, 1991). Stratejik durumlarda iş birliğinin önemli rolünün ve etkili stratejinin rekabet ve iş birliğinin karması şeklinde ortaya çıkması, aslında stratejik karar alma mekanizmalarının anlaşılmasının bir bilim, bir sanat olduğunu göstermektedir. İşte, “stratejik düşünme bilimine oyun teorisi” denir (Dixit ve Nalebuff, 1991: 1-5).

Firmaların günlük hayatta karşılaştığı pek çok stratejik durum çok faktörlü ve karışıktır. Bunlara ek olarak kurallar değişebilir ve esneyebilir. Stratejik karar alma bu gibi durumlarda tam bir çözümü her zaman garanti edemez, ama rakibinin hamlelerini önceden görebilen ve daha fazla adım hesaplayabilen aktörler daima rakiplerine göre avantaj sağlayabilir. Bu bağlamda stratejik karar alma mekanizmalarını “oyun teorisi” enstrümanları ile anlatmak, stratejik yönetim alanına katkı sağlayabilir. Saloner (1991), stratejik yönetim teorisinin gelişimi için oyun teorik modelleme potansiyel yararını incelediği çalışmasında, stratejik etkileşimi içeren durumlarda geniş niteliksel özellikleri yakalamak için mecazi modellerin önemli bir potansiyeli olduğunu ileri sürmektedir. Matematiksel modelleme yolu ile kurgulanan oyun teorisi modellerinin hem deneye dayalı (ampirik) çalışmaya katkıda bulunmak hem de yöneticilerine önerilerde bulunmak için önemli bir yöntem olacağını savunmaktadır. Camerer (1991) ise oyun teorisi bakış açısının ve araçlarının stratejik yönetim araştırmalarında nasıl etkin kullanılabileceğini açıkladığı çalışmasında, oyun teorisinin özellikle iş stratejisinde (business strategy) çok fazla kullanılmadığını belirtmektedir. Bunu daha çok klasik oyun teorisinde karşılaştığımız rasyonalite ve denge kavramlarındaki sıkıntılara bağlarken, oyun teorisinin altyapısını oluşturan matematiksel ve analitik düşünme yeteneğinin de uygulamada zorluklara sebep olduğunu belirtmektedir.

İş stratejilerini anlamada ve oluşturmada analitik düşünme altyapısının önemini savunan yazar, bu noktada oyun teori modeli ile kurgulanan stratejik yönetim çalışmalarının geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bradenburger ve Stuart (2007), iş stratejilerinde oyun teorisini uygulamanın özellikle istenilen şekilde iş birlikçi alanlar ya da sektörler oluşturmada fayda sağlayacağını savunmaktadır. Stratejik düşünme biliminin oyun teorisi ile beraber kurgulandığı öncül çalışmalarda; “stratejik yönetim rakibi, bulunan alandan çıkarma ve bunu yaparken aynı şeyi rakibin size yapmaya çalıştığını bilerek gerçekleştirme sanatı” olarak ifade edilir (Dixit ve Nalebuff, 1991: 1-5). Son dönemlerde bu ifadeye, diğerleri kişisel çıkar elde etme niyeti ile hareket ediyor olsa bile (yardımsever bir niyet olmayabilir) rakiplerle iş birliği yapma yolları bulma sanatı ifadesi de eklenmiştir (Dixit ve Nalebuff, 2008). Camerer (1991), strateji kavramını firmaları başarılı yapan verimli kaynakların (ve bu kaynakların oluşturulmasının) incelenmesi olarak açıklar. Oyun teorisini ise sonuçlarının aktörlerin birbirlerinin davranışlarına bağımlı olduğu rasyonel davranış analizi olarak ifade eder (benim çıkarım/faydam senin ne yaptığına bağlıdır). Camerer (1991), iş stratejisi alanında yapılan çalışmaların büyük bir kısmının ampirik olduğunu ve bu çalışmaların çoğunda aktörlerin birbirine bağımlı çıktılarının (fayda/çıkar/kâr...) oluştuğunun belirtildiğine dikkat çeker. İş strateji kararları, alanda bulunan aktörlerin birbirleriyle ilişkisine bağlı çıktılar içeriyorsa, oyun teorisinin stratejik yönetim alanına uygulanması bu alana katkı sağlayabilecektir (Camerer, 1991).

Stratejik düşünme aslında doğrular ya da yanlışlarla ilgilenmemekte, hangi davranışın uygun olduğu gibi konulara girmemektedir. İş, politika ve gündelik hayatta karşılaşılan stratejik problemlerin çözümüne analitik bir yaklaşımla çözümler üretmek üzerine kurgulanmıştır. Bilimsel olarak bulunduğumuz alanda avantaj elde etmek ya da elde edememenin matematiksel ilişkilerini derinlemesine inceleyen oyun teorisi aslında stratejik düşünme bilimidir.

Daha etkili bir yönetici, müzakereci ya da politikacı olmak isteniyorsa, birer stratejik oyuncu olduğunu kabul etmek ve bu noktada, alandaki tüm stratejik oyuncuları dikkate alarak karar vermek iyi bir stratejist olmak için daha etkin bir yol olacaktır.

Neden Evrimsel Oyun Teorisi?

Evrimsel Oyun Teorisi'ne göre, bir bireyin bir konu hakkında aldığı karar veya bir konuya gösterdiği tepki/davranış/ilgi ve bunun sonuçları, bireyin sadece kendisini değil, beraber yaşadığı ve aynı çıkarı güden/amaca sahip olan bireylerin tümünü ve onların aldığı kararları etkileyecektir (Kleinberg, 2007). Bu şekilde, bir popülasyondaki bireylerin şahsi kararları bir yana, grup içerisinde alınan kararların tamamı, grubun tümünün ve grup bireylerinin şahsi başarısını etkileyecektir.

Kısacası, evrimsel oyun teorisi klasik oyun teorilerinden farklı olarak ikiden fazla oyuncuyu dikkate alarak popülasyondaki aktörlerin tümünün etkileşimini bir bütün olarak göz önüne serebilen bir teori şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bunların da ötesinde, ilgili alandaki denge ve dinamikleri süreçte inceleme imkânı sağlamaktadır. Bu bağlamda evrimsel oyun teorisi bakış açısı, örgütlerin ya da aktörlerin stratejik karar alma mekanizmalarını anlama/anlamlandırma adına elimizdeki iyi araçlardan biri olarak kabul edilebilir. Stratejik düşünmenin (ya da strateji sanatının) bir süreklilik ifade ettiği düşünülürse, evrimsel oyun sürecinde kurgulanan dinamikler süreçte inceleme mantığıyla karşılaşılan farklı durumlarda aktörlerin kendi düşünce tarzını geliştirmesine katkı sağlayacaktır. Karşılaşılan stratejik durumlar ne kadar farklı olursa olsun başarı, bazı genel ilkeleri bilme ve bunların oynatılan stratejik oyunlara uyarlanması yolu ile elde edilebilecektir (Dixit ve Nalebuff, 2008).

Temelinde bazı basit ya da karmaşık ana ilkeler barındıran strateji bilimi, günümüzde birçok bağlamda değerlendirilmesi gereken bir dal olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda yeni oluşan bir strateji bilimi; mantık ile bilimi, insanların mantık dışı davrandığı bir alanda oyun teorisi ile anlamamızı sağlamaktadır. Oyun teorisi, aktörleri bizim görmek istediğimizden çok onların gerçek davranış boyutları ile anlamamıza neden olmaktadır (Dixit ve Nalebuff, 2008).

SOSYAL AĞ DÜZENEKLERİ

Örgütsel ağ düzeneği, bağımsız aktörler sisteminin oluşturduğu ilişkilerle şekillenen (Wellman, 1988), örgütsel alan etrafında politikalar öğrenen ve destekleyen, bu alanı yapılandıran örgüt topluluklarıdır (DiMaggio, 1991). Örgütsel ağ düzenekleri, bir mal ve hizmet üretebilmek için iş faaliyetlerini tek elden idare etmemekte, gerekli kaynakların tek bünyede toplanması yolu yerine farklı işletmelere dağıtılması yolunu seçmektedir. Bir bakıma dikey ayrışımın sonucu, ortak girişimlerin şekli ve dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) biçimidir. Büyük işletmelerin içinde küçük işletmelerin bulunduğu bu düzeneklerde hiyerarşik düzen yerine yatay ilişkiler söz konusudur. Örgütsel ağ düzeneğini oluşturan sosyal yapı, resmi olarak kaldırılrsa bile örgüt bireyleri faaliyetlerini kendi aralarında var olan sosyal yapıya uyumlu hâlde getirebilmektedir. Sosyal yapı kaynakları anlam, kültüre dayalı kurallar ve örgütü etkileyen ilişki şekillerinden oluşmaktadır (Lounsbury ve Ventresca, 2002). Sosyal yapı içerisindeki birey fikirleri hem diğer bireyleri etkilemekte hem de onlardan etkilenmektedir. Sosyal yapıların devamlılığı, yani yerleşiklik bireylerin mevcut sosyal yapı ve işlevlerinin sağladığı değer ve faydaları onaylaması anlamına gelmektedir (Adler ve Kwon, 2002).

OYUN TEORİSİ TERMİNOLOJİSİ VE VARSAYIMLARI

Oyun Teorisi varsayımına göre, karar vericiler varsa (rasyonel ya da sınırlı rasyonel), stratejilere sahiplerse, her şartta akılcı hareket ediyorlarsa ve onların stratejilerinin sayısal değeri ölçülebiliyorsa karar vericiler arasındaki rekabet problemi matematiksel olarak modellenebilir ve çözülebilir demektir.

Morgenstern ve Neumann (1944), stratejik karar alma durumlarındaki rekabet problemini rekabetçi (0 toplamı) ve iş birlikçi durumlara göre formüle etmişler ve geliştirdikleri yöntemde de Oyun Teorisi adını vermişlerdir. Nash (1953), hem rekabetçi hem de iş birlikçi oyunlarda kullanılabilir bir denge kavramını ortaya çıkararak bugün kullandığımız teorinin temelini oluşturmuştur. Oyun teorisinde kullanılan bazı temel kavramlar ve varsayımlar şu şekilde ifade edilebilir:

Aktörler: Bir oyunda amaçlarını optimize etmeye çalışan oyunculardır. Birey, örgüt ya da örgüt grupları olabilir. Bir oyun teorisi modelinde (bir oyunda) en az iki aktör bulunur. Bu aktörlerin akılcı hareket ettiği (rasyonel) oyunlar varsayıldığı gibi (klasik oyun teorisi), sınırlı rasyonelliğe sahip olduğu varsayılan oyunlar (evrimsel oyun teorisi) da vardır.

Stratejiler: Her aktörün sahip olduğu eylem seçenek setine, o aktörün stratejileri adı verilir. Aktörler, aynı stratejilere sahip ise oyun simetrik, farklı nitelik ve nicelikte strateji setine sahip ise asimetrik oyun modellenmiş olur. Yine bir oyuncu için herhangi bir seçenek onun stratejisi olup, oyunun seçimini belirler. Herhangi bir oyuncunun seçenekleri belirsiz sayıdaysa oyun sonlu değil süreklidir. Seçenek sayısı belirli ise oyun sonludur.

Fayda (Kazanç): Oyunun sonucu, kazanma, yitirme ya da oyundan çekilme olabilir. Her sonuç ve ödeme, negatif, pozitif veya sıfır olmak üzere her aktörün rakibine karşı kazancını veya kaybını belirler.

Faydalar Matrisi: Bu matris, aktörlerin strateji seçimlerinin türlü bileşiminden sonuçlanan kazanç veya kayıpları gösterir. Faydalar matrisi aktörlerin değerlerini temsil eder (Harsanyi, 1982; Aumann, 1987; Fudenberg ve Tirole, 1991; Binmore ve Samuelson, 1995).

Oyun Teorisinin Temel Mantiğı

Oyunun çözüm süreci, faydalar matrisi üzerinde gerçekleştirilir. Çözüm süreci, oyunun hangi oyuncu açısından değerlendirileceğinin seçimi ile başlar.

Eğer faydalar matrisinin satırlarını temsil eden oyuncu için çözüm gerçekleştirilecekse maximin (minimumların maksimumu) yöntemi, sütunlarını temsil eden oyuncu için çözüm gerçekleştirilecekse minimax (maksimumların minimumu) yöntemi uygulanır (Selten, 1975; Nash, 1950 (a)).

Maximin yönteminde öncelikle faydalar matrisinin her bir satırının en küçük elemanı seçilir. Daha sonra bu değerler arasından en büyüğü belirlenir. Bulunan değer, ödemeler matrisinde satırları temsil eden oyuncunun beklenen değeridir. Çünkü oyuncu, satırlardaki büyük değerlerin seçilmesi durumunun diğer oyuncu tarafından tercih edilmeyeceğini ve diğer oyuncunun oyunu terk edeceğini bilir. Bu oyuncu açısından en küçük değerlerin en büyüğü ise mantıklı bir sonuç olacaktır. Diğer bir deyişle bu oyuncu açısından geçerli strateji kötülerin iyisi olarak özetlenebilir (Nash, 1951; Fudenberg ve Trole, 1991; Samuelson, 1997).

Sütunları temsil eden oyuncu açısından bakıldığında ise bu kez doğru mantık iyilerin kötüsü olacaktır. Çünkü sütunları temsil eden oyuncu diğer oyuncunun maximin stratejisini bilir ve oyunu minmax stratejisi ile oynar. Sütunları temsil eden oyuncu, elemanlarını gözden geçirir ve her bir sütunun en büyük değerini seçer. Bu oyuncu açısından oyunun sonucu bu değerlerin en küçüğüdür (Selten, 1975; Nash, 1951).

MODEL

Örgütler piyasa mekanizmasında verimli olmaya çalışırken stratejik ortaklıklar, bayilik (franchising) ve ortak girişimler gibi ağ düzeneği uygulamalarını oluşturmaktadırlar.

Ağ düzeneğinin çoklu-birçok aktörü ifade eden bir kavram olması aynı zamanda bu kavramı algımlarken çoğulcu bir yapıdan söz etmemize neden olmaktadır. Örgütler arası ilişkiler incelenirken ve örgütsel ağ düzeneği sosyal yapı içerisinde algılanırken aktörlerin (birey, örgüt ya da örgütler-arası grupların) davranışları ve stratejileri göz ardı edilmiştir. Oyun kuramları, aktörlerin davranışlarında özellikle strateji belirleme bağlamında buldukları durumu anlama adına bize birçok kolaylık sağlamaktadırlar (Camerer, 1991).

Bu bağlamda kurgulanan modelin bir stratejik ağ düzeneği örneğinin bir sanayi bölgesi olduğu düşünülmüştür. Modelde yatırım yapabilen iki farklı tip örgütün olduğu varsayılmıştır. "A" tipi örgütlerin, girişimci faaliyetleri benimseyen, ancak yatırım kararında etkili olamayan (güçlü görülmeyen) örgütler, "B" tipi örgütlerin ise yatırım yapabilen ve girişimci örgütlerin ağa kabulünü destekleyecek nitelikte güce sahip örgütler olduğu yine varsayımlar arasındadır. A tipi örgütlerin bu bağlamda yatırım yapma ya da yapmama stratejilerinin, B tipi örgütlerin ise bu yatırımları onaylama ya da onaylamama stratejilerinin olduğu kurgulanmıştır. Yine sanayi bölgesinde bir yatırım potansiyeli olduğu ve her firmanın 1x kadar ürettiğinde fiyatı yüksek tutmak ya da 2x kadar ürettiğinde başkalarının zararına sebep olduğu, ancak daha fazla kazanç sağladıkları düşünülmüştür. Kısaca, B tipi firmalar A tipi olanların yatırımlarını onaylarsa 2x kadar bir üretimin gerçekleşeceği, onaylamazlarsa 1x kadar bir üretimin gerçekleşeceği bir durum söz konusu olacaktır. Bu noktada sanayi bölgesinde üretimin artması o bölgeyi, o sektörde belirgin ve etkin hale getireceğinden her zaman bu ağ düzeneğinde 2x miktarının 1x miktarına göre daha kârlı bir durumdur. Ancak ağ düzeneğine katılım arttıkça 2x üretenlerin de kârı giderek azalacaktır. Kısaca, ağda yeni yatırım oldukça getiri de giderek azalacaktır (kapasite fazlası). Ortaya atılan bu model, oyun teorisinde mahkûmlar çıkmazının (tutuklular ikileminin) bir örneğidir.

Çizelge-1
A ve B Grubu Örgütler İçin Fayda Matrisinin
Basit Şekli

A/B	ONAYLA (O)	ONAYLAMA (OM)
YATIRIM YAP (Y)	4x, 4x	2x, 6x
YATIRIM YAPMA (YM)	6x, 2x	3x, 3x

Her iki gruptaki örgütler elinde olan stratejilerden birini seçmiş olsun ve tüm örgütlerin böyle bir seçim yaptığı bir oyun (durum) söz konusu olsun. Bir aktör (örgüt) için seçilmiş strateji, diğer aktörlerin seçtikleri strateji gözetildiğinde seçilebilecek (getiri anlamında) en iyi strateji ise ve bu özellik tüm örgütler için sağlanıyorsa, bu eylemler bir “Nash Dengesi” oluşturmaktadır (Binmore, 1991:25). Bu modelde yatırım yapmama ve onaylamama Nash dengesi olarak bulunmuştur (Çizelge 1). Her iki gruptaki örgüt kendi baskın stratejisini seçerek getirisini en üst düzeye çıkarmasına rağmen buradan elde edilen sonuç her iki grup için de (eğer her iki örgüt grubu da getirilerini minimum yapacak stratejiyi uygulasalardı elde edeceklerinden) daha kötüdür.

Bu durum, mahkûmlar çıkmazı ikilemine genellenirse; stratejik oyuncuların tüm oyuncuların ortak faydasını değil, kendi faydalarını maksimize etmeye çalıştıkları anlaşılır. Gerçek hayatta bu istisna olmaktan çok bir kuraldır; sendikaların ücret pazarlıklarında işsiz kalmaktansa düşük ücrete neden razı olduğu ya da ülkelerin soğuk savaş yıllarındaki silahlanma yarışı bu modeli anlatan örneklerdir. Tüm ülkelerin silahlanması aslında herkesin zararına. Ülkeler bir araya gelip silahsızlanma anlaşmaları yapsalar ve bu anlaşmalara sadık kalınarak tüm silahlar elden çıkarılsa, sonuç olarak herkes için uygun faydaya (optimum) ulaşılır. Ancak, taraflardan birinin gizlice silahlanması ihtimali her zaman vardır. Anlaşma gereği silahlarınızı elinizden çıkarmışken rakibinizin elinde gizli silahlar bulunması ihtimali, sizi silahlanmış olduğunuz durumdan bile daha kötü bir duruma getirir. Bu yüzden taraflar ya anlaşmaya yanaşmaz ya da gizlice silahlanma yoluna giderler.

Herkes rüşvetten şikâyet ettiği halde gizli den gizliye pek çok insanın rüşveti kendisine avantaj sağlayacak bir araç olarak kullanmasının nedeni de bu ikilemdir. Yukarıdaki modelde belirtildiği gibi firmaların girişimcilik potansiyeli olduğu ve bu girişimi destekleyecek imkânı bulunduğu halde içinde buldukları sanayi bölgesinde iş birliği yerine çekişme/rekabet etmesinin nedeni de bu ikilemdir. O halde bu tür ağ düzeneklerinin başarısını-etkinliğini artırmak için ne yapılmalıdır? Sadece ağ düzeneklerinde değil, iş dünyasında, iş birliği ve rekabet arasındaki dengeyi yöneten faktörler nelerdir? Bu soru kısmen de olsa evrimsel oyun teorisinden yararlanılarak yanıtlanabilir.

Evrimsel Kararlı Denge

Bu çalışma, statik modelleme yolu ile bir iş birlikçi denge durumunun evrimsel açıdan hangi şartlarda kararlı denge olabileceğini araştırmıştır. Statik modelleme yolu ile evrimsel kararlı denge (Binmore ve Samuelson, 1992; Blume ve diğerleri, 1993; Hofbauer ve diğerleri, 1979; Samuelson ve Zhang, 1992; Taylor ve Jonker, 1978) durumunun incelendiği bu çalışmada dinamik modelleme (Fudenberg ve Levine, 1998; Samuelson, 1997; Weibull, 1995) yapılmamıştır.

Bu çalışmanın modelinde stratejilerin evriminden bahsedilmeye çalışılmıştır. Stratejiler, “mutasyon” geçirir ve gelecek nesillere aktarılır. Örneğin, başarısız stratejiler elenir, başarılı stratejiler hayatına devam ederler ve çoğalırlar. Pek tabii ki, stratejiler genler gibi kendini kopyalamaz ama taklit ve öğrenme yoluyla kopyalanır ve böylece gelecek neslin strateji havuzuna aktarılır. Başarısız stratejileri kimse uygulamak istemez hatta bu stratejileri kullananlar da bunlardan vazgeçerler. Sonuç olarak başarısız stratejiler “üreyemez” ve gelecek neslin strateji havuzundaki payları azalır (Young, 1998: 78). Bu bağlamda iş birliği stratejilerini kolaylaştıracak, özendirerek bazı faktörlerin belirlenmesi, durumun anlaşılmasında önemli olacaktır. Yukarıda açıklanan modeli bir de aşağıdaki değişkenler yolu ile ifade edelim;

- d_A } A ve B firmalarının yeni bir yatırımda iş birlikçi
 d_B } faaliyetlerden doğan değerini,
 Y_A } A ve B firmalarının yatırım derecelerini,
 Y_B }
 I_A } A ve B firmalarının yeni yatırımı (innovasyon) uygulama
 I_B } ve yayma kapasitesini
 R_A } A ve B firmalarının ağ düzeneğinden kaynaklanan
 R_B } güvene bağlı risk faktörünü
 M_y = Yatırım maliyetini, ifade ettiği varsayalım.

Bir ağ düzeneğinde yer alan örgütlerin stratejilerini kurguladığımız evrimsel oyun teorisi modelinde dört durum söz konusu olacaktır.

1. Varsayım: A grubu örgütlerin bu sanayi bölgesinde yatırım yapmak istediği ve B grubu örgütlerin de bunu onayladığı durumda (Y, O) A ve B tipi örgütlerin fayda denklemleri şu şekilde ifade edilir:

$$u_A = d_A + I_A Y_A - R_A Y_A - M_y Y_A$$

$$u_B = d_B + I_B Y_B - R_B Y_B - M_y Y_B$$

2. Varsayım: A grubu örgütlerin bu sanayi bölgesinde yatırım yapmak istemediği ve B grubu örgütlerin de ilgili sanayi bölgesinde yeni girişimcileri kabul etmediği, onaylanmadığı durumda (YM, OM) A ve B tipi örgütlerin fayda denklemleri şu şekilde ifade edilir:

$$u_A = I_A Y_A$$

$$u_B = I_B Y_B$$

3. Varsayım: A grubu örgütlerin bu sanayi bölgesinde yatırım yapmak istediği ancak B grubu örgütlerin bu sanayi bölgesinde yeni girişimcileri kabul etmediği, onaylamadığı durumda (Y, OM) A ve B tipi örgütlerin fayda denklemleri şu şekilde ifade edilir:

$$u_A = d_A + I_A Y_A - R_A Y_A$$

$$u_B = I_B Y_B - R_B Y_B$$

4. Varsayım: A grubu örgütlerin bu sanayi bölgesinde yatırım yapmak istemediği; ancak B grubu örgütlerin bu sanayi bölgesinde yeni girişimcileri görmek istediği, onayladığı durumda (YM, O) A ve B tipi örgütlerin fayda denklemleri şu şekilde ifade edilir:

$$u_A = I_A Y_A - R_A Y_A$$

$$u_B = d_B + I_B Y_B - R_B Y_B$$

Çizelge-2
A ve B Grubu Örgütler İçin Fayda Matrisi

A/B	ONAYLA (O)	ONAYLAMA (OM)
YATIRIM YAP (Y)	$u_A = d_A + I_A Y_A - R_A Y_A - M_A Y_A$ $u_B = d_B + I_B Y_B - R_B Y_B - M_B Y_B$	$u_A = d_A + I_A Y_A - R_A Y_A$ $u_B = d_B + I_B Y_B - R_B Y_B$
YATIRIM YAPMA (YM)	$u_A = I_A Y_A - R_A Y_A$ $u_B = d_B + I_B Y_B - R_B Y_B$	$u_A = I_A Y_A$ $u_B = I_B Y_B$

Samuelson (1997), belirttiği gibi evrimsel kararlı denge öncelikli olarak bir Nash dengesi olmalıdır. Bir x^* stratejisi belirleyelim ve diyelim ki (x^*, x^*) bir Nash dengesi olsun. Yani tüm "x"ler için, $u(x^*, x^*) \geq u(x, x^*)$ ($x \neq x^*$) olmalıdır. Nash dengesinde, her bir firma rakibinin ne yapacağını bildiği durumda yapabileceğinin en iyisini yapar. Yani yerleşik strateji kendisi ile yeni strateji karşılaştırıldığında kendisinden daha yüksek ya da yeniye eşit kazanç sağlamasıdır. Bu dengenin evrimsel kararlı denge olması için aynı zamanda $u(x^*, x^*) = u(x, x^*)$ ise $u(x^*, x) > u(x, x)$ olması gerekir. Yani birinci durumda eşitlik sağlanıyor ise yerleşik stratejinin yeni stratejiye göre seçilebilecek en iyi cevap olması gerekir (yerleşik stratejinin yeni strateji ile eşleşmesinden çıkan fayda, iki yeni stratejinin karşılaştığı zaman sağladıkları faydadan yüksek olmalıdır). Burada açıklanan modelde (YM, OM) dengesinin yerine (Y,O) dengesinin tek Evrimsel Kararlı Denge olması için aşağıda belirtilen denklemlerdeki şartların sağlanması gerekir (Samuelson, 1997);

$$d_A + I_A Y_A - R_A Y_A - M_Y Y_A > I_A Y_A - R_A Y_A \text{ ise}$$

$$d_A > M_Y Y_A \quad (1)$$

$$d_A + I_A Y_A - R_A Y_A > I_A Y_A \text{ ise}$$

$$d_A > M_Y Y_A \quad (2)$$

$$d_B + I_B Y_B - R_B Y_B - M_Y Y_B > I_B Y_B - R_B Y_B \text{ ise}$$

$$d_B > M_Y Y_B \quad (3)$$

$$d_B + I_B Y_B - R_B Y_B > I_B Y_B \text{ ise}$$

$$d_B > R_Y Y_B \quad (4).$$

Bu durumda iş birlikçi faaliyetlerin bu sanayi bölgesinde evrimsel kararlı denge olması için A ve B firmalarının yeni bir yatırımda iş birlikçi faaliyetlerinden doğan değer yatırım maliyetlerinden (1. ve 3. denklemler) yüksek olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Yine iş birlikçi faaliyetlerinden doğan değer firmalarının ağ düzeneklerinden kaynaklanan güvene bağlı risk derecesinden yüksek olması (2. ve 4. denklemler) gerektiği sonucu bulunmuştur. Bu bağlamda iş birliği ve rekabet arasındaki dengeyi yöneten iş birlikçi faaliyetlerden doğan bu değerdir. Eğer örgütler iş birlikçi faaliyetleri sonucunda elde ettikleri faydadan tatmin olmuşlarsa (bu modelde bu değer yatırım maliyetlerinden ve güven riskinden fazla olması gerektiği bulunmuştur) ortaklaşa hareket etmeye başlayacağı görülmüştür. Bu noktada sanayi bölgesinde ne tür iş birlikçi faaliyetler yapılabileceğinin değerlendirilmesi gerekir. Örnek olarak; sanayi bölgesinde yapılabilecek ve desteklenebilecek tüm faaliyetlerde ağıda yer alan tüm firmalara (A ve B tipi) aynı anda uygulanacak sübvansiyonlar (sigorta, elektrik, su indirimleri, alan teşvikleri gibi) bu bölgenin iş birlikçi yatırımlarını artırma bağlamında gösterilebilir. Yine sanayi bölgesindeki güven faktörünün de ağıda yer alan tüm firmalar arasında en alt seviyeye indirilmesine yönelik çalışmalar işbirlikçi yatırımların oluşmasına katkı sağlayacaktır. Sanayi bölgesinde bu noktada yeni stratejiler (yatırım yap, onayla) değişime yol açmış, yani (yatırım yapma, onaylama) stratejisi mutasyona uğramıştır.

DEĞERLENDİRME VE TARTIŞMA

Varsayılan modelden yola çıkılırsa, önemli olan nokta, başarılı stratejilere yol açan denge durumlarının popülasyonun-topluluğun davranış biçimini değiştirip değiştiremediğidir.

oranlarına bakılarak ve diğer stratejiler karşısında ne kadar başarılı olduklarına bağlı olarak topluluğun davranış biçimi üzerindeki etkisini değerlendirmek uygun olacaktır. Eğer sanayi bölgesinde firmalar iş birliği yapmaz ise ya da yapması önlenir ise alıcılar için fiyatlar düşebilir. Bu bağlamda alıcılar, endüstrinin ikilemi çözme girişimlerini engelleyebilir (Dixit ve Nalebuff, 1991). Anti tröst yasaları bu çabanın bir parçasıdır. İş birliği veya onun tersini arayış için de olsa, önce mahkûmlar çıkmazı (tutuklular ikilemi) gibi durumların önlenebileceği yolların aranması gerekir. Eğer bu değişiklik sağlanabilirse ortaya çıkan durum denge durumu olabilir. Konvansiyon kavramı genel olarak düşünce ve antlaşma bakımından birleşip uyuşma (Young, 1988), ekonomik bağlamda ise antlaşma bakımından birleşip uyuşmayı sürdürülebilirlik olarak ifade edilmiştir (Aydınonat, 2011). Bu noktada, stratejik konvansiyon kavramı aktörlerin birbirlerinin hangi kararı alacağı ya da benimseyeceği ile beklentilerinin uyumlu olduğu bir durum olarak kabul edilebilir. Stratejik konvansiyon olarak adlandırdığımız bu durum bir denge durumudur. Bu denge durumu sürdürülebilir bir durumdur ve kararı alanlara diğer denge durumlarına göre daha fazla fayda sağlar. Aynı zamanda bu stratejik karardan etkilenecek diğer aktörlere de fayda sağlamaktadır. Mahkûmlar çıkmazı oyunuyla benzer nitelikte sorunlarla karşı karşıya kalındığında mahkûmlar çıkmazı durumunun önlenmesi dengeler bu bağlamda “stratejik konvansiyon” olarak kabul edilebilir. Bu gibi durumlarda temel sorun aktörlerin-örgütlerin hile yapma dürtüsüdür. Bu tür aldatmacalar hangi durumda ortaya çıkabilir? Aktörlerin hile yaptığı dengeler ne zaman onların baskın stratejileri olmuş, bu stratejiler nasıl uzlaşılan stratejiler haline gelmiş kısacası nasıl evrimsel kararlı denge olmuştur? Hangi ceza bu olasılığı önler? Bu kadar değişik durumda bu kadar değişik karar alma mekanizmalarında bu soruları cevaplamak çok da kolay değildir. Bazı durumlarda hileyi önlemek için verilen ceza, ayırım gözetmeksizin suçlu ve suçsuzu etkileyeceğinden bu durumda doğru cezanın seçimi önem kazanmaktadır. Şeffaf olmayan rekabet, iş birlikçi faaliyetlerin sonucunu olumsuz etkileyebilir. Burada asıl problem hileyi saptamaktansa hile yapmayı saptamanın zorluğudur.

Doğru cezayı bulmak kadar hileyi yapanı tespit de stratejik konvansiyon noktasına gelmede önemlidir. Sadece bir durum karşısında hiçbir şey yapmamak bile hile olabilir (örneğin: iş birliği sağlamak için ek süre istemek). Yapılacak en akıllıca şeylerden biri, rekabeti ve iş birliği faaliyetlerini desteklemek için cezalandırma mekanizmalarını ön plana çıkararak aktörlerin hilenin ceza, iş birliğinin de ödül getireceğinden emin olmalarını sağlamaktır. Üçüncü faktörde hile ve ceza arasındaki uygunluktur. Bazı dengeler için ciddi cezalar uygulamak gerekebilir (Dixit ve Nalebuff, 1991). Kısaca aktörler hilenin ceza, iş birliğinin de ödül getireceğinden emin olmalıdır ki bu konvansiyon dengesi aynı zamanda stratejik konvansiyon olabilsin. Peki, konvansiyon bir ağ düzeneğinde ise bu durum sosyal yerleşiklik olarak adlandırılabilir mi?

Eğer ağ düzeneğindeki örgütler bu sosyal yapıyı devam ettirebiliyorlarsa sosyal yerleşikliği de sağlamış olmaktadır. Stratejiyi değerlendirmenin bir yolu da kendisine karşı ne kadar iyi işlediğine bakmaktır. Sonuç olarak evrimsel oyun teorisi bağlamında değerlendirdiğimizde, toplumda en iyi stratejiler baskın stratejiler olacaktır. Bunun sonucu olarak sık sık karşılaşılacak bir strateji olacaktır. Bir strateji kendisine karşı iyi sonuç vermiyorsa başlangıçtaki herhangi bir başarı, en sonunda kendini yenen bir strateji haline gelecektir. Bu noktada mahkûmlar çıkmazının çözümü için örgütlerin ilerideki menfaatlerinin de düşünülmesi önemlidir. İş birlikçi faaliyetlerin desteklenmesinde, yani teşviklerin oluşturulmasında firmaların gelecekteki menfaatlerinin de göz önünde bulundurulması bu dengelerin sürekliliğini sağlayacaktır. Bu anlamda ekonomik söylem yapının devam ettirilmesinde (sürekliliğinde) önem kazanmaktadır. Bu çalışma sosyal yerleşiklik kavramının da aslında stratejik karar alma mekanizmaları ile ilişkisine bu noktada dikkat çekmektedir. Sosyal yapının devam ettirilmesinde yani sosyal yerleşikliğin sağlanmasında; bu çalışmada öngörülen “stratejik konvansiyon” kavramının kullanılması, bu kavramların daha iyi anlaşılması için yardımcı olacaktır. Buradan yola çıkılırsa “sosyal yerleşiklik” ve “stratejik konvansiyon” kavramlarının ne kadar örtüştüğü görülecek ve “sosyal yerleşiklik” kavramının stratejik karar bağlamında değerlendirilmesi sosyal ağ düzeneği teorisine katkı sağlayacaktır.

SONUÇ

Bu çalışma, evrimsel oyun teorisi bağlamında stratejilerin oluşumunu, adaptasyonu ve bu stratejilerin sürdürülebilirliğini açıklamaya çalışmıştır. Bunlara ek olarak bir ağ düzeneği modeli üzerinden gidilerek hem sosyal ilişkiler yolu ile stratejik davranış şekilleri daha anlaşılır hale getirilmiş hem de stratejide karar alma mekanizmasının nasıl çalıştığına dair bir tasarım oluşturulmuştur. Bu çalışmada, statik modelleme yolu ile bir iş birlikçi denge durumunun evrimsel açıdan hangi şartlarda kararlı denge olabileceği bulunmuştur. Statik modelleme yolu ile evrimsel kararlı denge (Binmore ve Samuelson, 1992; Blume ve diğerleri, 1993; Hofbauer ve diğerleri, 1979; Samuelson ve Zhang, 1992; Taylor ve Jonker, 1978) durumunun incelendiği bu çalışmada dinamik modelleme (Fudenberg ve Levine, 1998; Samuelson, 1997; Weibull, 1995) yapılmamıştır. Bu noktada gelecek çalışmalarda; aynı model dinamik modelleme ile evrim sürecinin dinamiklerini analiz etmek için yapılabilecektir.

Yapılan oyun teorisi uygulamaları sonucunda, iş birlikçi faaliyetlerin ortaya çıkması için bu (iş birlikçi) faaliyetlerden elde edilen değerlerin hem maliyetleri hem de güven riskini ortadan kaldıracak nitelikte olması gerektiği bulunmuştur. Bu bağlamda, iş birlikçi faaliyetlerin karşılıklı benimsenen bir durum, bir uyum dengesi olması için birkaç alternatif yol belirlenmiştir. Bu aktörler eğer sadece rekabetçi stratejileri benimserler ve buna uygun hareket ederlerse “mahkûmlar çıkmazı” dediğimiz durum ortaya çıkacaktır. Böyle bir durumda hile (manipülasyon) yapan aktör için doğru cezanın seçimi ya da sadece bu manipülasyonu yapanı belirleme veya cezalandırma mekanizmasını aktif ve sürekli kullanma bu dengenin iş birlikçi denge haline gelmesine yardımcı olabilecektir. Buradan yola çıkarak ortak stratejilerin belirlendiği durumlar (denge durumları) -bu çalışmada “stratejik konvansiyonlar” olarak adlandırılmıştır- değişimin benimsendiği, uygulandığı ve taklit edildiği stratejiler olarak görülmektedir.

Özellikle evrim dinamiklerini ele alan modeller çok çeşitlidir (Geçkil ve Anderson, 2009: 57) ve bu bakış açısı ile yönetim ve stratejide benzer bir çeşitlilik bulmak mümkündür.

Çalışmada bu modellerin hepsinin ele alınması mümkün olmadığı için yönetim ve strateji alanına temel bir fikir olması bağlamında, bir altyapı oluşturmak için kullanılan evrimsel oyun modellerindeki temel fikirlerden sadece bazılarına bakılmıştır.

Örgütsel ağ düzeneği bağlamında bir model varsayılarak “sosyal yerleşiklik” kavramı ve “stratejik konvansiyon” kavramlarının ilişkisine kavramsal bir altyapı oluşturulmuştur. Bu noktada “sosyal yerleşiklik” kavramının stratejik karar verme boyutu da ileriki çalışmalarda incelenebilecektir. Ayrıca stratejinin bir uygulama olarak kavranması (strategy as practice) ve stratejik yönetim alanında yeni iş modellerinin (business model) oluşturulması için bir yol açılabilir.

EKLER

Ek - 1

Konvansiyon:

- a)Antlaşma
- b)Devletlerarası siyasal, ekonomik, kültürel vb. alanlarda yapılan uzlaşma ve bu uzlaşmanın tespit edildiği belge, uyuşma, itilaf, antant.
- c)Sözleşme.
- d)Anlaşmak işi.
- e)Düşünce ve amaç bakımından birleşip uyuşma.
- f)Karşılıklı sözleşme (www.tdk.gov.tr)

KAYNAKÇA

- Adler, P. S. ve Kwon, S-W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, 27 (1):17-40.
- Aumann, R. 1989. **Lectures on Game Theory**, Underground Classics in Economics, Westview Press, Boulder.
- Aumann, R. 2000. **Collected Papers**, Cilt 1-2, MIT Press, Cambridge.
- Aumann, R. J. 1987. Correlated Equilibrium as an Expression of Bayesian Rationality, **Econometrica**, 55 (1):1-18.
- Aydınonat, N. E. 2011. "Sağdan git hep sağdan, kaldırımın sağından!" Evrimsel Oyun Teorisi ve Koordinasyon Konvansiyonları, Kaymak M. ve A. Şahinöz (Der.) **Darwin ve Evrimsel İktisat**, 41-46, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Binmore, J.K.G. ve Samuelson, L. 1995. Learning to be imperfect: The ultimatum games. **Games and Economic Behavior**, 8: 56-90.
- Binmore, K. 1991. **Fun and Games: An Introduction to Game Theory**, Houghton Mifflin: UK.
- Blume, A., Kim, Y. ve Sobel, J. 1993. Evolutionary stability in games of communication, **Games and Economic Behavior**, 5: 547-575.
- Brandenburger, A. ve Stuart, H. 2007. Biform games. **Management science**, 53(4), 537-549.
- Camerer, C. F. 1991. Does Strategy Research Need Game Theory? **Strategic Management Journal**, 12: 137-152.
- DiMaggio, P. J. 1991. Constructing an organizational field as a professional project: U.S. Art Museums, 1920-1940. Powell, W. W. ve P. J. DiMaggio (Der.) **The New Institutionalism in Organizational Analysis**: 267-292. Chicago: University of Chicago Press.
- Dixit, A. K. ve Nalebuff, B. J. 1991. Thinking strategically: **The competitive edge in business, politics and everydaylife**. W.W. Norton&co, New York.
- Dixit, A. K. & Nalebuff, B. J. 2008. The Art of Strategy: **A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life**. W W Norton. ISBN 0-393-06243-0.
- Fudenberg, D. ve Levine, D. 1998. **The Theory of Learning in Games**, Cambridge, MA: MIT Press.
- Fudenberg, D. ve Tirole, J. 1991. Game theory. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Geckil, I. K. ve Anderson, P. L. 2009. **Applied Game Theory and Strategic Behavior**, Chapman and Hall/CRC.
- Gintis, H. 2000. Classical versus evolutionary game theory. **Journal of Consciousness Studies**, 7 (1-2): 300-304.
- Hannan, M.T. ve J. Freeman 1977. The population ecology of organizations, **American Journal of Sociology**. 82 (5): 929-964
- Harsanyi, J. 1967. Games with Incomplete Information Played by "Bayesian" Players, I-III. Part I. The Basic Model", **Management Science**, 14(3).
- Harsanyi, J. 1977. **Rational Behavior and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations**, Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Harsanyi, J. 1982. **Papers in Game Theory**, Dordrecht, Holland: Reidel Publishing Company.
- Harsanyi, J. Ve Selten, R. 1988. **A General Theory of Equilibrium Selection in Games**, Cambridge, MA: MIT-Press. Hofbauer, J. ve Sigmund K. 2003.

- Evolutionary Game Dynamics, Bulletin of American Mathematical Society, 40(4): 479-519.
- Hofbauer, J., Schuster, P. ve Sigmund, K. 1979. A Note on **Evolutionary Stable Strategies and Game Dynamics**, Journal Theory of Biology, 81: 609-612.
- Kleinberg, J. 2007. **Cascading Behavior in Networks: Algorithmic and Economic Issues**,
- Lewis, D. 1969. **Convention**, Cambridge: Harvard University Press
- Lounsbury, M., ve Ventresca, M. J. 2002. (Der.) **Social structure and organizations revisited**,.3- 36. Oxford: Elsevier.
- Maynard-Smith, J. 1972. **On Evolution**. Edinburgh University Press.
- Maynard-Smith, J. ve Price, G.R. 1973. The logic of animal conflict. Nature, 246 (5427): 15-8.
- Maynard-Smith, J. 1982. **Evolution and the Theory of Games**. Cambridge University Press.
- Morgenstern, O. ve Neumann, J. V. 1944. **Theory of Games and Economic Behavior**, The Econometric Society: Princeton University Press: England.
- Moulin, H. 1986. **Game Theory for the Social Sciences**. Series: Studies In Game Theory and Mathematical Economics. New York University Press: New York, NY, USA.
- Nash, J. 1950 (a). The Bargaining Problem. **Econometrica**, 18: 155-162.
- Nash, J. 1950 (b). Equilibrium Points in N-Person Games. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, 36: 48-49.
- Nash, J. 1950 (c). **Non-cooperative Games**. Ph.D. dissertation, Mathematics Department, Princeton University.
- Nash, J. 1951. Non-cooperative Games. **Annals of Mathematics**, 54: 286-295.
- Nash, J. 1953. Two-Person Cooperative Games. **Econometrica**, 21: 128-140.
- Saloner, G. 1991. Game Theory and Strategic management. Strategic Management Journal, 12: 119-136.
- Samuelson L. 1997. Evolutionary Games and Equilibrium Selection, The M.I.T. Press, Cambridge, MA.
- Samuelson, L. Ve Zhang, J. 1992. **Evolutionary Stability in Asymmetric Games**, **Journal of Economic Theory**, 57: 363-391.
- Schilling, T. 1958. The Strategy of Conflict: Prospectus for a Reorientation of Game Theory, Journal of Conflict Resolution, 2(3).
- Schilling, T. 1968. Game Theory and the Study of Ethical Systems, **The Journal of Conflict Resolution**, 12(1).
- Schilling, T. 1980. **The Strategy of Conflict**, Harvard University Press, Cambridge.
- Selten, R. 1975. Reexamination of the Perfectness Concept for Equilibrium Points in Extensive Games. **International Journal of Game Theory**, 4: 25-55.
- Selten, R. 1988. **Models of Strategic Rationality**. Dordrecht: Kluwer.
- Taylor, P. D. ve Jonker L. 1978. Evolutionary stable strategies and game dynamics. **Mathematical Biosciences**, 40, 145-156.
- Weibull, J. 1995. **Evolutionary Game Theory**. Cambridge, MA: The M.I.T. Press. ISBN 0-262-23181-6.
- Wellman, B. 1988. Structural analysis: From method and metaphor to theory and substance. B. Wellman, & S. D. Berkowitz (Der.), **Social Structures: A Network Approach**. New York: Cambridge University Press.

Young, P. 1993. The Evolution of Conventions, *Econometrica*, 61: 57-84.

Young, P. 1998. ***Individual Strategy and Social Structure: An Evolutionary Theory of Institutions***, Princeton University Press, Princeton, NJ.

Ela Özkan-Canbolat, Bilkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden 2001 yılında İktisat lisans, Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalından 2003 yılında yüksek lisans derecelerini aldı. 2008 yılında Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden İşletme doktora derecesini alarak Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde göreve başladı. Örgütler arası ağ düzeneği (ağbağ), stratejik yönetim ve oyun teorisi, konfigürasyon teorisi ve inovasyon konularında çalışmaktadır.

E-posta: elaozkan@karatekin.edu.tr

HALK SAğLIğI POLİTİKALARI KARŞISINDA ULUSLARARASI SİĞARA FİRMALARININ REKABETÇİ DİNAMİKLERİ

Arzu Açar
Akdeniz Üniversitesi

E. Fulya Deniz Sarvan
Akdeniz Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmanın amacı sigara firmalarının uluslararası halk sağlığı politikaları karşıında rekabetçi eylem ve tepki temelli davranışlarının geçmişe dönük olarak incelenmesidir. Çalışmanın kuramsal altyapısını rekabetçi dinamikler araştırma alanı oluşturmaktadır. 80'li yılların ortalarından bu yana stratejik yönetim alanında yer alan rekabet dinamikleri araştırmalarının analiz birimi firmalar arası rekabetçi eylem ve tepkilerdir. Bu çalışmada uluslararası sigara firmalarının 1950-2010 yılları arasında halk sağlığı politikaları karşıında geliştirdikleri eylemler ve rakip tepkileri araştırılmıştır. Sigara firmalarının rekabetçi dinamikleri, reklam rekabeti, işbirliği, coğrafi çeşitlendirme, ürün çeşitlendirmesi ve yeni talep yaratma eylemleri olarak özetlenebilir.

Anahtar Kelimeler: Rekabetçi dinamikler, sigara sektörü, halk sağlığı politikaları.

COMPETITIVE DYNAMICS OF INTERNATIONAL TOBACCO FIRMS AGAINST PUBLIC HEALTH POLICIES

ABSTRACT

The aim of this study is to examine retrospectively the competitive actions & responses of tobacco firms against international public health policies. The competitive dynamics research field constitutes theoretical foundation of the study. The competitive dynamics research undertaken in the strategic management field since the mid 80's include competitive actions&responses as the unit of analysis. In this study the actions of international tobacco firms against public health policies and the competitor responses between 1950-2010 were investigated. Competitive dynamics of tobacco firms can be summarized as advertising competition, collaboration, international diversification, product diversification and creation of new demand.

Keywords: Competitive dynamics, tobacco industry, public health policy.

Bu çalışmanın kuramsal temelini 80'li yılların ortalarından bu yana stratejik yönetim alanında yer alan rekabetçi dinamikler çalışma alanı oluşturmaktadır. Bu alan Schumpeter (1950)'in yaratıcı yıkım kavramına dayanmakta ve kavram firmaların rekabetçi hareketleri ile rakiplerin buna verdikleri tepkilerin sonuçlarını içermektedir. Bir firmanın rekabetçi eylemi, rakiplerin bunu taklit edecek ya da engelleyecek tepkilerine yol açmakta ve firmaların eylemleriyle rakiplerini, rekabet üstünlüğünü ve performansı nasıl etkiledikleri (Smith vd., 2005: 315) alanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Sigara firmalarının halk sağlığı politikaları karşısında oluşan etkileşimlerini incelemek için bu çalışma alanının kavramlarından yararlanmanın uygun olduğu düşünülmüştür. Chen ve Miller'in rekabetçi dinamikler alanı ile ilgili belirlediği araştırma boşluklarından "Stratejik rekabetçi davranış ve repertuar: firma düzeyinde çalışmalar" kategorisi (2012: 144) bu konunun ele alınmasında uygun düzeyi ve çerçeveyi sağlamaktadır.

Bu çalışmanın ana temasını oluşturan, 100 yıldan uzun geçmişe sahip uluslararası sigara firmalarının insan sağlığını korumaya yönelik ağır çevresel baskılara ve yasal düzenlemelere rağmen günümüzde varlıklarını sürdürmeyi başarmış olmaları bu çalışmayı tetikleyen esas çıkış noktası olmuştur. Sigara sektörü rekabetçi dinamikler açısından ele alındığında, küreselleşen sigara ticaretinin halk sağlığı için önemli bir tehdit unsuru olması nedeniyle (Yach ve Bettcher, 2000: 206) ortaya çıkan halk sağlığı politikalarının tüm sigara firmaları için ortak bir çevresel etki niteliğinde olduğu görülür. Aynı endüstri çevresinde aynı etkilerle karşılaşan çok uluslu sigara firmaları, birçok yasal düzenlemeye ve halk sağlığı politikalarına rağmen, yaşamlarını sürdürmeye yönelik yaratıcı stratejiler geliştirmişlerdir. Bu stratejiler halk sağlığı politikalarına karşı olduğu kadar rakiplerinin etkilerine karşı tepki olarak da doğmaktadır. Bu etki ve tepkileri analiz edebilmek için küresel yasal düzenlemeler ve halk sağlığı politikaları açısından aynı endüstri çevresinin etkisinde kalan çok uluslu sigara firmalarının durumunu rekabetçi dinamikler açısından incelemenin uygun olacağı düşünülmüştür.

Çalışmanın amacı, halk sağlığı politikaları karşısında uluslararası sigara firmalarının rekabetçi dinamiklerinin ortaya konmasıdır.

Bu bağlamda halk sağlığı politikalarının etkisi altında sigara firmalarının rekabet dinamiklerinin nasıl oluştuğu ve rekabet ilişkisini hangi temel parametrelerin oluşturduğu, sigara firmalarının uluslararası sağlık politikalarına yönelik etkileşimlerinin neler olduğu irdelenecektir. Çalışmada öncelikle rekabetçi dinamikler ile ilgili alanyazın ve sigara sektörünün yapısı özetlenmiş, daha sonra 1950-2010 yılları arasında uluslararası halk sağlığı politikalarındaki gelişmelere ve sigara sektöründeki firmaların bu politikalar karşıısındaki eylem ve tepkilerine yer verilmiştir. Araştırmanın temel sorusu, "Halk sağlığı politikaları karşıısında uluslararası sigara firmalarının rekabetçi dinamikleri nasıl oluşmaktadır?" olarak belirlenmiştir. Halk sağlığı politikaları karşıısında uluslararası sigara firmalarının rekabetçi dinamiklerinin değerlendirilmesi üzerine tasarlanmış nitel bir araştırma çerçevesinde halk sağlığına yönelik gelişmeler ve firma eylemlerine yönelik doküman incelemesi yapılmış, toplanan veriler analiz edilerek araştırmanın amaçları doğrultusunda yorumlanmıştır.

Rekabetçi dinamikler alanı nispeten yeni sayılabilecek bir araştırma alanı olduğu için (MacMillan vd., 1985; Bettis ve Weeks 1987; MacMillan, 1988; Smith vd., 1989, 1991, 2005; Chen ve MacMillan, 1992; Chen vd., 1992; Baum ve Korn, 1996; Ketchen vd., 2004; Chen vd., 2007; Livengood ve Leger, 2010; Chen ve Miller, 2012) henüz birçok sektörde araştırma yapılmadığı, sigara sektörünün de bunlardan biri olduğu tespit edilmiştir. Alanyazında yapılan taramada sigara sektörünü ve/veya yasal düzenlemeleri rekabetçi dinamikler açısından ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmanın hem kuramsal açıdan hem de uygulama açısından araştırma boşluklarının bulunduğu rekabetçi dinamikler araştırma alanına ve alanyazına katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

REKABETÇİ DİNAMİKLER ALANYAZINI

Bir sektördeki firmalar arası eylem ve tepkiler dizisi rekabet dinamiklerini yaratmakta, bu eylem ve tepkiler de firmaların kâr elde etme faaliyetlerinin ve yenilikçi hareketlerinin bir yansıması olmaktadır.

ve tepkiler verdikleridir (Livengood ve Leger, 2010: 49). Chen ve Miller (2012: 137) rekabetçi dinamik araştırmalarının temel sorusunun, firmaların rekabet ederken nasıl etkileşimde buldukları olduğunu belirtmektedir. Rekabetçi dinamikler ile ilgili alanyazın incelendiğinde, çalışmaların 80'li yılların ortalarından itibaren başladığı görülür. Bu alandaki görgül araştırmalar, MacMillan, McCaffrey ve Wijk (1985)'in bankacılık sektöründe kolayca taklit edilebilecek yeni ürünlere rakiplerin verdikleri tepki sayısı ile ilgili çalışmayla başlamıştır. Bu çalışmayı takiben, Bettis ve Weeks (1987)'in Polaroid ve Kodak arasında "anında fotoğraf" ürünü ile ilgili eylem ve tepkilerinin borsadaki etkileşimine yönelik araştırma gelmektedir (Smith vd., 2005: 315). MacMillan (1988) rekabetçi davranışı, rekabetçi eylem-faydalanma-tepki olarak 3 aşamaya ayırmış, rekabetçi dinamiklerin rakip firmanın karşı koymasız aşamasında oluştuğunu belirtmiştir. Smith ve diğerleri (1989) de ileri teknoloji firmaları üzerinde yaptıkları araştırmada hızlı tepkileri meydana getiren eylemlerin rekabetçi özelliklerini tanımlamışlardır. Yine Smith ve diğerlerinin (1991) bir başka çalışmasında firmaların etki ve tepkilere odaklanarak nasıl rekabet üstünlüğü oluşturdukları incelenmiştir. Sıralanan bu çalışmaların teorik temeli Schumpeter'in piyasadaki etki ve tepkiye yönelik görüşlerine dayanmaktadır (Smith vd., 2005).

1990'larda ABD havayolu sektöründe rekabetçi eylem ve tepkilerin öncülleri ve sonuçlarına yönelik bir dizi araştırma yapılmıştır. Chen, Smith ve Grimm (1992) rekabetçi eylemin öngörülmesine yönelik bir araştırma yapmışlardır. Havayolu firmaları arasındaki rekabetçi eylemleri test edecek hipotezler geliştirip, "rakipler rekabetçi eylemlerden etkilenmektedir ve stratejik öneme sahip rakipler rekabetçi tepkilerin sayısını artırmaktadır" sonucuna ulaşmışlardır. tepkiyle karşılaşma olasılığını en iyi şekilde nasıl azaltabileceğini bekleyiş kuramı çerçevesinde araştırmışlardır.

Havayolu firmalarının rekabetçi eylemlerinin kullanıldığı çalışmada, rekabetçi eylemin geri alınamaz olduğu ve bu nedenle rakibi bağlayıcı olduğu sonucuna varmışlardır.

Chen ve Miller (2012: 137) rekabetçi dinamik araştırmalarının temel sorusunun, firmaların rekabet ederken nasıl etkileşimde buldukları olduğunu belirtmektedir.

Chen ve Miller (1994) havayolu firmaları üzerine yaptıkları çalışmada, firmanın rekabetçi eylemin rekabetçi tepkiyle karşılaşma olasılığını en iyi şekilde nasıl azaltabileceğini bekleyiş kuramı çerçevesinde araştırmışlardır.

Chen ve Miller (1994) havayolu firmaları üzerine yaptıkları çalışmada, firmanın rekabetçi eylemin rekabetçi tepkiyle karşılaşma olasılığını en iyi şekilde nasıl azaltabileceğini bekleyiş kuramı çerçevesinde araştırmışlardır.

Havayolu sektörü ile ilgili, firmanın rekabetçi durumu ile firmalar arası rekabet ilişkisini keşfetmeye yönelik bir başka nicel araştırmada Baum ve Korn (1996) firmalar arası etkileşimi şekillendiren rekabet koşullarının iki temel özelliğini, firmaların pazar alanlarının örtüşmesi ve farklı pazarlarda buluşuyor olmaları şeklinde belirlemişlerdir. Pazar alanının örtüşmesi bir rekabet potansiyelini, farklı pazarlarda buluşuyor olmak ise kaçınılan ortak noktaları ifade etmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre havayolu sektöründe pazar alanının örtüşme derecesi pazara giriş ve çıkış oranını etkilemektedir. Pazara hâkim odak firma ile diğer firmaların pazar alanları ne kadar örtüşüyorsa, hâkim firmanın rekabet şiddeti o denli fazla olacaktır. Pazar alanı yüksek derecede örtüşen firmalar farklı coğrafyalardaki pazarlarda ya da farklı ürünlerde de örtüşmeyle karşı karşıya kalacaktır. Firmaların birçok pazarda örtüşmelerinden dolayı bu pazarlarda birbirlerine karşı saldırganlıkları, misilleme yapma ihtimali nedeniyle sertleşecektir. Saldırganlıktaki bu sertleşme karşılıklı kaçınmayı (mutual forbearance) ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle farklı birçok ürün ve pazarda sıkça örtüşen birbirine yakın rakip firmalar şiddetli birer rakip olmaktan kaçınacaklardır (Baum ve Korn, 1996: 257).

Chen (1996) geleneksel strateji araştırmalarının müphem biçimde ele aldığı rekabetçi davranışlara açıklık kazandırmak üzere, firmaya özgü ve kuram temelli iki kavramı, pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği kavramlarını bir araya getiren bir model önermiştir. Bu çalışmada ABD havayolu firmalarına ilişkin, rekabetçi eylem ve tepkileri öngörmeye yönelik önermeler geliştirilerek nicel bir araştırma yapılmıştır. Bu modeldeki kaynak benzerliği kavramı kaynak temelli firma kuramı (Barney, 1991) ile stratejik benzerlikler kavramına (Gimeno ve Woo, 1996) dayanmaktadır.

Her firmanın benzersiz bir pazar profili ve stratejik kaynak zenginliği vardır ve bu iki boyut aracılığıyla, bir firmayı belirli bir rakip ile kıyaslanmanın aralarındaki rekabet ilişkisini aydınlatacağı ve ilgili firmanın bir diğer firmanın rekabetçi tepkisinden nasıl korunacağı konusunun açıklığına kavuşturulabileceği savunulmuştur. Chen (1996) modeli firmanın dâhili benzersiz zenginliklerine odaklanan kaynak temelli yaklaşım ile harici piyasa güçlerine odaklanan Porter modeli arasında bütünleştirme sağlayarak stratejik yönetim araştırmalarına dengeli ve kapsayıcı bir yaklaşım önermiştir (Chen ve Miller, 2012: 150). Nitekim bu bütünleştirici yaklaşımı genişleten ve pekiştiren başka çalışmalar izlemiştir (bkz.: Sirmon, Gove ve Hitt, 2008; Ndofar, Sirmon ve He, 2011; Tsai, Su ve Chen, 2011).

Pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği kavramlarının birlikte kullanımı (Chen, 1996) rekabetçi eylemi etkileyen üç öncüle ışık tutmuştur: Diğer firmanın faaliyetleri hakkında farkındalık (F); karşılık verme motivasyonu (M) ve karşılık verme yeteneği (Y). Bu model (FMY) rekabetçi dinamikler araştırmalarında bütünleştirici bir model oluşturmuş, bir dizi kuramsal ve görgül çalışmaya kaynak olmuştur (Chen ve Miller, 2012: 151). Örneğin, Chen, Sun ve Tsai (2007) rekabetçi dinamiklerle ilgili araştırmalarda firmalar arası rekabetin algısal yönünün ihmal edildiğini belirterek, farkındalık, motivasyon ve yetenek modeli çerçevesinde firma ve rakibi arasındaki rekabet dinamiklerini havayolu firmaları üzerinde yapılan görgül bir araştırmayla açıklamaya çalışmışlardır. Çalışmada FMY modeli genişletilmiş ve rakip analizi bağlamında görgül olarak test edilmiştir. Algılanan gerilimin rakibe karşı yapılan eylemlerin sonucunu etkilediği tespit edilmiştir. Algılanan gerilimin, yapısal gerilim kontrol altında olsa bile, bir firmanın belirli bir rakibi karşısındaki eylemlerinin sonuçlarını etkilediği saptanmıştır. Farkındalık, motivasyon, yetenek bileşenlerinin her birinin algılanan gerilime bağımsız olarak etki ettiği ve motivasyon bileşeninin merkezi bir rol oynadığı belirlenmiştir. Ayrıca rekabetçi gerilimde sektördeki paydaşların algısının da önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

FMY modelinin yetenek unsuru, aktörün rekabetçi çevreyi algılaması, etkili hamleler veya tepkiler tasarlaması vb. hayati becerilerin yanı sıra eyleme geçebilme yeteneğini biçimlendiren çeşitli makro faktörlerle de ilgilidir.

Kaynak temelli firma kuramı, nadir, taklit edilemeyen, değerli ve ikame edilemeyen varlıkların önemine işaret ederken, kaynak temelli görüşe dayanan dinamik yetenekler bakış açısı, kaynakların zaman içinde ve zamana bağlı olarak geliştirilebileceğini önerir (Teece ve Pisano, 1994; Teece, 2009). Kavram, orijinal tanımına göre (Teece, Pisano ve Shuen, 1997: 516) bir örgütün ve yönetimin dâhili ve harici yetkinlikleri, hızla değişen çevreye uyum sağlamak üzere, bütünleştirme, inşa etme ve yeniden biçimlendirme yeteneklerine işaret eder. Dinamik yetenekler araştırmacıları, bir firmanın dinamik yeteneklerinin örtük bilgisinde ve örgütsel yeteneklerinde (Teece, Pisano ve Shuen, 1997: 524) ve liderlik becerilerinde saklı bulunduğu konusunda hemfikirdirler (Helfat vd., 2007). Güçlü dinamik yeteneklere sahip firmalar, özellikle, öğrenme ve uyarlanma yeteneği kazanırlar. Çerçevenin odak noktası, fırsatları hissedip yarattıkça, yakaladıkça ve kabul ettikçe, bir yandan rekabetçi tehditleri yönetip gerekli dönüşümleri hayata geçirdikçe, firmaların kaynaklarını ve/veya belli varlıklarını nasıl geliştirip değişikliğe uğratabileceği üzerinedir (Teece, 2009: iv).

Bu özellikleriyle, dinamik yetenekler çerçevesi, FMY modelindeki mikro unsurlarla arasında köprü kurulabilecek makro düzeyde örgütsel faktörleri temsil eder. Bu örgütsel faktörler Galbraith'in (2002) Yıldız Modelinde öngördüğü beş tasarım politikasının (strateji-yapı-süreçler-ödülleri-insanlar) uyumlaştırılmasıyla bağlantılı düşünülebilir. Galbraith örgüt tasarımını sürekli bir süreç olarak görmekte ve sürekli değişen iş çevresine ayak uydurabilmek için sürekli değişebilen bir örgüt gerektiğini ileri sürmektedir (2002: 154). Önemli olan sürdürülebilir rekabet avantajı olmadığı durumlarda bile stratejileri yürütecek örgütleri tasarlamaktır (2002: 75). Ürün avantajları zaman içinde sürdürülebilir olmadığına kazananlar bir dizi geçici avantaj yaratabilenler olmaktadır.

Bu tip örgütlerde liderler gelecek yönelimli olmakta, sürekli müşteri değeri yaratabilmekte, kendilerinki dâhil, mevcut avantajları aşmak için bu yetenekleri bir araya getirmek üzere hızla hareket edebilmekte, bir dizi hamleyi ve karşı hamleyi bir satranç oyunundaki gibi sıralayarak rakiplerini manevralarla geçebilmektedirler. Zaman içinde esnek tepki verme ve çeşitli hamleler yapma yeteneklerine sahip olan firmalar muhtemelen kazananlar olacaktır. Bu sürekli strateji kaymalarını hayata geçirmenin yolu yeniden biçimlenebilen organizasyonlardır. Yıldız modelinde başlamak için uygun nokta stratejidir (2002: 156). Strateji temel yönü belirler ve diğer politikaların seçilmesi için gerekli kriterleri üretir. Rekabet dinamikleri araştırmalarının gelecekte ele alması öngörülen örgütsel faktörlerin, dinamik yetenekler çerçevesini ve Galbraith'in Yıldız Modelinde ele aldığı tasarım politikalarını da kapsamına alması beklenebilir.

Ketchen, Snow ve Hoover (2004) rekabetçi dinamikler ile ilgili gelişmeleri 6 araştırma akımı içinde gruplandırarak bu araştırma akımlarına ilişkin mevcut bulgulara ve gelecek araştırmalara yönelik fırsatlara işaret etmişlerdir. Belirlenen 6 araştırma akımı, rekabetçi eylem ve tepki, ilk giren avantajı, rakipler arası işbirliği, çok alanlı rekabet, stratejik gruplar ve bölgesel kümelerdir. Bunlar arasında rekabetçi eylem ve tepki çalışmaları ilk ve en çok kullanılan alandır. İlk giren avantajı çalışmaları eylem ve tepkilerin zamanlaması ve düzenini dikkate almaktadır. Rakipler arası iş birliği çalışmaları aynı alanda rekabet eden iki ya da daha fazla firmanın işbirliklerini ele alan süreçleri araştırmaktadır. Çok alanlı rekabet, birden fazla kategoride ve pazarda rakipleri olan firmaları incelemektedir. Stratejik gruplar alanı, bir sektörde rakiplerden oluşan altkümeleri incelemektedir. Bu alanın çalışmaları, her stratejik grup içinde firmaların birbirine benzerlik göstereceği, ancak diğer stratejik gruptaki firmalarla benzerlik göstermeyeceği düşüncesine dayanmaktadır. Bölgesel kümeler alanı, yerleşim olarak birbirine yakın firmaların oluşturduğu kümelenmeler ile ilgili araştırma yapmaktadır. Çalışmada, gelecek araştırmalar için işbirliği kavramının sınıflandırılması, işbirliği ile gelen başarının ölçümlenmesi ve tanımlanması, başarı için rekabet ve işbirliğinin uygun şekilde nasıl harmanlanacağı konularında araştırma boşlukları olduğu belirtilmiştir (779-780).

Norman, Artz ve Martinez (2007) ABD havayolu sektöründe yasal düzenlemelerin olduğu ve olmadığı zamanların her ikisinde de veri toplayarak boylamsal bir araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar, bir firmanın rakiplerinden farklı olarak yaptığı bir eylemde performans üstünlüğü olarak fayda sağladığı bir durumda bazı yasal düzenlemelerin bu faydayı sınırlayabileceğini iddia etmektedirler. Rakipleri ile karşılaştırıldığında bir firmanın rekabetçi eylemlerinin yasal düzenlemeye uyumsuzluğunun firma performansını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçları, yasal düzenlemenin olduğu koşullarda pazar payının performansla negatif olarak ilişkili, yasal düzenlemenin olmadığı koşullarda ise pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Performans üzerinde rekabetçiliğin önemli olması kadar kurumsal faktörlerin de etkili olduğu görülmüştür. Norman, Artz ve Martinez (2007) firmaların rekabetçi eylem ve tepkilerinin yasal düzenlemelere uygun olup olmadığı konusunu kurumsal kuram çerçevesinde ele almışlardır. Aynı rekabetçi çevredeki firmalar, eylemleri, yapıları, teknolojileri ve süreçleri açısından yapısal eşbiçimliliğe eğilim göstermektedir. Rekabetçi dinamikleri anlamak için yapısal ilişkilerdeki benzerliğin içeriği önemlidir. Firmalar sahip oldukları ve satın aldıkları benzer kaynaklar için büyük ihtimalle benzer tedarikçiler ile benzer ilişkilere (yapısal eşbiçimlilik) sahiptirler. Yapısal eşbiçimlilik, firmaları, ticari kurumlarla sosyal bağlarını artırmak gibi mekanizmaları koordine etmeye yöneltir. Sonuç olarak yapısal eşbiçimlilik rekabetçi eylemleri sınırlandırarak eylemlerin homojen olmasını sağlar. Bu durumda firmalar rekabetçi stratejik alternatifler konusunda aynı güçlerle karşı karşıya kalarak eşbiçimli hale gelirler (1136-1137).

Chen ve Miller (2012) çalışmalarında rekabetçi dinamikler ile ilgili temel araştırma konularını ve temaları 5 başlıkta toplamışlardır. Bunlardan ilki, rekabetçi etkileşim (eylem düzeyinde çalışmalar); ikincisi stratejik rekabetçi davranış ve repertuar (firma düzeyinde çalışmalar); üçüncüsü çok pazarlı ve çok firmalı rekabet (kurum düzeyinde çalışmalar); dördüncüsü etkileşimli rakip analizi ve beşincisi rekabet algısıdır.

Mevcut çalışmada Chen ve Miller'ın belirlediği alanlardan ikincisi olan "stratejik rekabetçi davranış ve repertuar" alanı temel alındığı için diğer araştırma alanlarının ayrıntısına girilmeyecek, ilgili araştırma alanı açıklanacaktır.

Stratejik rekabetçi davranış ve repertuar alanında kullanılan firma düzeyindeki veri firmaların rekabetçi eylem çeşitleri incelenerek elde edilmektedir. Stratejik rekabetçi davranış araştırma teması stratejik davranışları rekabetçi eylem ve tepkilerin özelliklerinin sistematik olarak analiz edilmesi aracılığıyla anlamaya çalışır. Bu tema çerçevesinde, firmanın davranışsal özelliklerine odaklanılır. Rekabetçi repertuar firmanın rekabetçi eylemlerinin tümünü kapsayan bir içerikten oluşmaktadır. Stratejik repertuar ve eylem araştırmalarında "geçmişe bağımlılık" durumu dikkate alınmaktadır. Geçmişe bağımlılık geçmiş ve mevcut eylem arasındaki bağlantıları ifade eder. Bir firmanın geçmişe bağımlılığını yapı, üst yönetim takımının özellikleri, firma büyüklüğü, repertuar katılığı (inertia), yalınlık, uyumsuzluk ve saldırganlık gibi firma tutumları belirlemektedir. Her eylem daha önceki bir faaliyet tarafından kısıtlanmaktadır. Rekabetçi dinamikler araştırmalarının çoğunun temel sonucu tüm rekabetçi eylemler üzerinde geçmişin etkili olduğudur. Rekabetçi dinamikler ile ilgili temel araştırma konuları, alandaki araştırmaların derlenmesi ve alanla ilgili mikro ve makro araştırma boşluklarının tespit edilmesiyle belirlenmiştir. Rekabetçi dinamikler alanının mikro, makro bakış açıları ve yönetim alanı ile ilgili diğer disiplinlerle bağ kurulabilecek verimli bir araştırma alanı olduğu sonucuna varılmıştır (Chen ve Miller, 2012: 144-146).

Rekabetçi dinamikler alanındaki temel çalışmalar buraya kadar aktarılmıştır. Alanyazın taramasında sigara sektörünü doğrudan rekabetçi dinamikler açısından ele alan çalışma bulunmadığı görülmüştür, ancak sigara sektörünü rekabet stratejisi ile birlikte ele alan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan biri Doron (1979) tarafından ABD sigara sektöründeki yasal düzenlemelerin ele alındığı çalışmadır.

Doron (1979) yasal düzenlemelerin sınıflamasını yapmış ve konuyu kamu çıkarı açısından ele almıştır. Yasal düzenlemelerin sektöre birkaç farklı yoldan fayda sağladığını belirtmiştir. Birinci fayda, firmaların yasaklar nedeniyle reklam harcamalarını azaltarak tasarruf etmiş olmalarıdır. İkincisi, reklam üzerindeki yasakların, firmalar arasındaki rekabet düzeyinde önemli azalmaya sebep olmasıdır. Üçüncüsü, reklam yasaklarının dolaylı olarak satışların artışına etki etmesidir. Sonucu fayda ise, ulusal çapta reklam yapılmaksızın yeni bir firmanın pazara girmesinin oldukça zor olması nedeniyle mevcut firmaların pazarda kalıcı kontrol sağlamış olmalarıdır. Bu sebeplerden dolayı, 1970'li yıllarda ABD sigara sektöründe reklamlara yönelik yasal düzenlemeler ile firmaların rekabet durumları arasında ilginç bir paradoks oluşmuştur. Firmaların pazarda haksız rekabet doğuracak işbirliği yapmasını engelleyen yasal düzenlemeler, onları politik düzeyde harekete geçmeye yönlendirmiştir. Hükümetle olan bu çabalar ile sektör, sadece gerekli olan serbest rekabeti sınırlandıran bir yasal düzenlemenin yapılmasını sağlamıştır. Ortaya çıkan paradoksun bir sonucu olarak, kamu yararı adına yapılan sigara reklamı yasakları sektörün çıkarlarıyla uyumlu olmuş, ancak kamunun çıkarlarına aykırı bir durum meydana getirmiştir.

Doron (1979) sonuçları hakkında kesin bir bilgi olmaksızın yapılan yasal düzenlemelerin, uzun dönemde bilinmeyen etkileri ve kamuya zararlı olacak eylemleri meydana getirebileceği sonucuna varmıştır. Yazara göre, yasakları denetim altında tutmanın maliyeti, zararın oluşması durumunda meydana gelecek maliyetle karşılaştırıldığında göz ardı edilebilir. Fakat sigara yasakları uygulanabilir bir alternatif olarak görülmemelidir. Çünkü sigara tüketicileri genellikle iyi bilgilendirilirler ve sigaranın vereceği zararların farkındadırlar. Bu durumda sigara tüketmek veya tüketmemek arasında bir seçim yapmak tüketicilere bağlıdır. Hükümetin rolü ve işlevi bu seçimi yapmada bireyleri eğitmek ve bilgilendirmektir. Yazara göre, ürüne reklam yasağı getirmek bu önemli işleve katkıda bulunmamaktadır. Bunun yanında diğer basın yayın reklamları üzerinde gelecekte yapılacak kısıtlamalar, insanların bilgi edinme hakkı ve seçim özgürlüğüyle bağdaşmayan bir durum ortaya çıkaracaktır (Doron, 1979: 168).

Salojee ve Dagli (2000) hükümetlerin sigara karşıtı yasal düzenlemeleri karşısında sektörün uyguladığı taktikleri ele almışlardır. Bu taktikler, bilgi toplama, halkla ilişkiler, siyasi faaliyetlere maddi destek, lobcilik, uzmanlara danışma, yasal düzenlemelere karşı tedarikçiler ile ittifak, rakiplere karşı hukuki ve ekonomik gücünü kullanma, saygın kişilerle yakınlık kurma, yasal düzenlemelere karşı hukuki mücadele, rüşvet, kaçakçılık, kapalı pazarlara girmek için ticaret anlaşmaları yapma ve özelleştirme anlaşmalarına katılımdır. Sektörün ekonomik çıkarlarını korumak amacıyla bu taktikleri kullandıkları belirtilmiştir. Araştırmada belirlenen bu taktiklerin aynı zamanda sigara firmalarının halk sağlığı politikalarına karşı rekabetçi repertuarını oluşturduğu söylenebilir. Araştırmacılar, sektörün kısıtlayıcı yasal düzenlemelere direnmekle kalmayıp aynı zamanda kurumsal sorumluluklarını azaltmak ve kurumsal haklarını genişletmek amacıyla ulusal ve uluslararası yasal düzenlemelerin yeniden yapılandırılması için çaba gösterdikleri sonucuna varmışlardır.

Diğer bir çalışma Jones ve Kashlak (2001) tarafından ABD sigara sektörünün stratejileri ve politik baskılar üzerine yapılmıştır. Çalışmada sigara sektörünün çekiciliği ve çeşitlendirme üzerine bir matris oluşturularak temel işin büyümesinin ve yasal düzenlemelerin firmaların çeşitlendirmesini etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır. ABD'deki temel işin gelişmesi/gerilemesi ve yasal düzenlemelerin baskısının artması sebebiyle, büyük sigara firmalarının uluslararası çeşitlendirme ve ürün çeşitlendirmesini izleyeceği sonucuna varılmıştır. Alanyazında ilişkisiz çeşitlendirmenin örgütsel riski azaltabileceği öngörülmektedir. Sigara sektörü çalkantılı bir çevrede bulunmakta ve çeşitlendirme eksikliği riski artırabilmektedir. Risk, büyümenin yavaşlaması ve sosyal ve politik baskıların artması nedeniyle daha da artmaktadır. Çalışmada 1970, 1980 ve 1990'larda ürün çeşitlendirmesi ve uluslararası çeşitlendirmenin farklı düzeylerde gerçekleştiği görülmüştür. Bulgular stratejik yönetim alanının, dış çevredeki baskılar nedeniyle sektörün olgunlaşacağı ve ürün çeşitlendirmesi ile uluslararası çeşitlendirmede artış meydana geleceği önermelerini bütünüyle desteklememiştir.

Alanyazında yapılan taramada sigara sektörü ve/veya yasal düzenlemeleri rekabetçi dinamikler açısından doğrudan ele alan bir araştırıma rastlanmamıştır.

Sigara sektörü ve stratejileri ile yasal düzenlemeler/ düzenleyici politikalar konularını ise birlikte ele alan az sayıda çalışma (Doron 1979; Salojee ve Dagli 2001; Jones ve Kashlak 2001) bulunmaktadır. Bunun yanında sigara sektörünün rekabetçi dinamikler alanında görgül çalışmalarda yer verilmeyen bir sektör olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın kuramsal açıdan bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Chen ve Miller'ın belirttiği üzere rekabetçi dinamik alanında 5 ayrı araştırma teması ve bu temaların alt araştırma konuları bulunmakta, alanyazın görgül ve kuramsal açıdan geniş bir araştırma alanı sunmaktadır (2012: 141). Bu nedenle çalışmanın görgül kısmı, sigara firmalarının halk sağlığı ile ilgili yasal düzenlemelere karşılık veren eylemlerini ve etkileşimlerini içerecek şekilde sınırlandırılmıştır. Çalışma kuramsal olarak stratejik rekabetçi davranış ve repertuar konusu ile sınırlandırılmış ve veriler bu araştırma teması kapsamında analiz edilmiştir.

SİGARA SEKTÖRÜNÜN YAPISI VE YAKIN GEÇMİŐİ

Crawford'un 1853 yılında tütünün keşfini anlattığı makalesinde yer verdiği gibi, tütün ticaret tarihinin yayılma hızı en yüksek ürünü olmuştur. 20. Yüzyıla gelindiğinde sigara dünyada en çok pazarlanan ürünlerden biri konumuna gelmiş ve sigara firmaları farklı markalarla farklı yaşam tarzları yaratmışlardır (Pierce vd., 2012: 259). Sigara firmalarından en önemlisi 1700'lü yıllarda kurulan "W.D. & H.O. Wills Limited of Bristol and London" firmasıdır. . Bu firma ürünlerini paketleyip üzerine kendi ismini yazan ilk tütün ürünleri üreticisi olmuştur (Springfield, 1902: 821). 1950'lerden günümüze sektöre bakıldığında Philip Morris International (PMI), British American Tobacco (BAT), Japan Tobacco International (JTI), Imperial Tobacco, R.J. Reynolds Tobacco (RJR)'nun yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren belli başlı firmalar olduğu görölür (Samet, 2012; Jones ve Kashlak, 2001).

Sigara firmalarının amacı kârlı bir işletme olmak ve sonuçları diğerlerine zarar verse bile, yasal çerçeveye uyarak kârlılıklarını yükseltmek için sigara satışlarını artırmaya çalışmaktır (Callard vd., 2005: 278). Nitekim çok uluslu sigara firmalarına ait bilgi ve belgeler, pazarı genişletmek için, tüketimi ve yeni tüketicilerin sayısını artırmayı amaç edindiklerini göstermektedir (Gilmore vd., 2011: 626). Sigara ürününe olan talebin yapısına bakıldığında, diğer ürünlerin talep yapısından iki özelliği ile ayrıldığı görülmektedir (Holden ve Lee, 2009: 6). Birincisi sigaranın içinde bulunan nikotinin bağımlılık yapması nedeniyle ürüne olan talebin sürekliliğinin garanti olmasıdır. İkincisi ise hükümetlerin halk sağlığı sorumluluğu içinde sigara kullanımına yönelik tütün kontrolü politikalarıyla talebi etkilemesidir. Yazarlara göre bu talep, yapısı nedeniyle çeşitli yollarla sınırlandırılabilir. Hükümetler talebi sınırlandırmak için, tütüne yönelik farkındalık kampanyaları, uyarı etiketleri, ürün bilgilendirmeye yönelik yasal düzenlemeler, reklam yasakları, vergi artırımı, kamuya açık alanlarda tüketimin sınırlandırılması ve tütün bırakma desteği gibi politikaları uygulayabilmektedir. Kısaca ürünün bağımlılık yapması ve devlet müdahalesinin fazla olması sebebiyle diğer ürünlere göre farklı bir talep yapısına sahip olan sektör 1950'lerden itibaren kendine özgü politikalar izlemiştir.

1950'lerde sektördeki rekabet sadece reklam politikalarıyla yürütülmüştür. Fiyatlar aynı düzeyde tutulup uzun süre değiştirilmemiş ve pazardaki fiyat ancak pazar liderinin yönetsel kararına bağlı olarak düzenlenmiştir. Fiyat politikasının amacı, diğer firmalarla rekabetçi eşitliği devam ettirmek ve istenmeyen bir rekabete yol açmayacak bir kâr payına sahip olmaktır (Tentant, 1953: 158). Sektörün oligopolcü bir yapısı vardır ve uluslararası sigara firmaları pazar konumlarını sektöre giriş engelleri sayesinde korumuşlardır. Bu dönemde diğer firmaların sektöre girişine yönelik olarak Bain'in tanımladığı üç engel bulunmaktaydı (Bain, 1956, Aktaran Holden ve Lee, 2009: 3). Bu engellerden ikisi, mevcut firmaların mutlak maliyet avantajları ve ölçek ekonomisi, üçüncüsü ise mevcut firmaların ürünlerine yönelik tüketici tercihleriydi.

Clairmonte'ye göre (1979: 1343) çok uluslu sigara firmaları ve tekelleri pazara yeni girişler için etkili engeller yaratmakta, birbirleriyle faal bir şekilde fiyat dışı rekabet yürütmekte, muazzam nakit akışı fazlası oluşturmakta ve diğer çok uluslu firmalarla ortak olarak kendi kendini güçlendiren ilişkiler kurmaktaydılar. Bu özelliklerinden dolayı çok uluslu sigara firmaları yirminci yüzyılın son çeyreğinde oligopolcü kapitalizmin gelişiminde en son aşamayı temsil etmektedir.

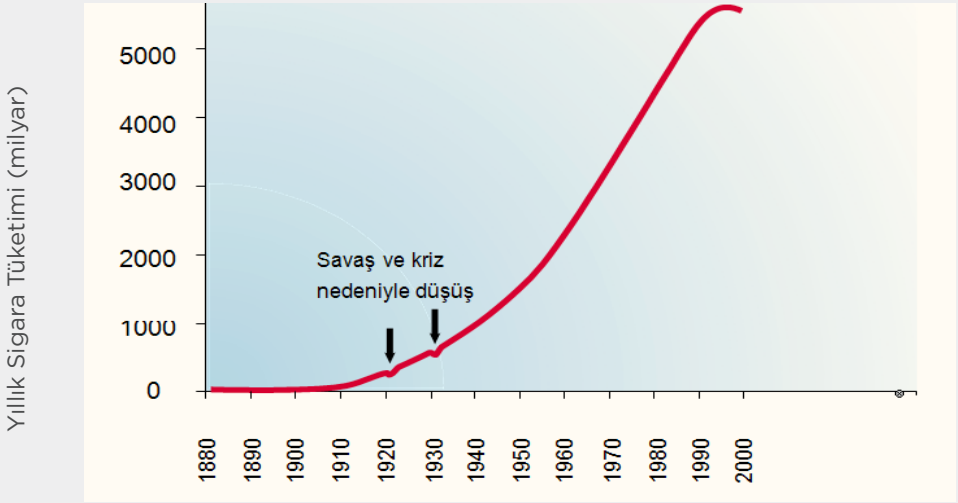
Yach ve Bettcher (2000: 207) sigara sektörünün stratejilerinin, uluslararası marka yaratma fikriyle yakından ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Sektör birçok bölgede, reklamdaki kalite standartlarına kadar tek bir markayı kontrol etmenin birçok farklı markayı kontrol etmekten daha kolay olduğunu farkındadır. Firmalar, yeni küresel markalar ve küresel tüketiciler yaratmanın yollarını aramakta ve sektördeki stratejiler de küresel sigara sektörünün homojenleşmesi yönünde oluşturulmaktadır. Gilmore ve diğerlerine göre (2011) çok uluslu sigara firmalarının yeni bir pazara iki şekilde giriş yaptığı söylenebilir: İhracat veya doğrudan yabancı yatırım aracılığıyla üretim ve kamuya ait tütün tekellerinin özelleştirilmesi. Özelleştirme sigara dışındaki sektörlerde de olmakta ve genellikle özelleştirme sonucunda piyasada rekabet ortaya çıkmaktadır. Ancak çok uluslu sigara firmalarının özelleştirmeler üzerinde farklı bir etkisi olduğu görülmektedir. Çok uluslu sigara firmaları özelleştirme aracılığıyla rekabetin kapsamını sınırlandırmaktadır. Bunun bir sebebi, çok uluslu sigara firmalarının politik etkilerini, iş çevresindeki faaliyetlerini şekillendirmek için kullanıyor olmalarıdır (Gilmore vd., 2011: 621-625).

Aşağıdaki grafikte 1800'lü yıllardan bu yana küresel sigara tüketimine ilişkin veriler yer almaktadır. Dünya geneline bakıldığında 1950'li yıllardan 2000'li yıllara kadar sigara tüketiminde, dolayısıyla sigara satışlarında dalgalanmayan bir artış görülmektedir. Ancak 1953'te ABD'de sigara ve kanser ilişkisine yönelik bir raporun yayımlanması nedeniyle satışların kısa dönemde olarak düştüğü öne sürülmektedir (McAuliffe, 1988: 50).

90'lı yıllarda Dünya Sağlık Örgütü'nün hazırladığı raporda gelişmiş ülkelerde sigara tüketiminin düştüğü, gelişmekte olan ülkelerde ise arttığına dikkat çekilmiştir (Kingman, 1995: 1321). Sigara tüketimindeki artışın 2000'li yıllara gelindiğinde gerilemeye başladığı görülmektedir.

Grafik-1

Yıllara Göre Sigara Tüketimindeki Değişim (Proctor, 2001: 85)



Sigara sektöründe 1950'lerden bu yana yaşanan gelişmeler sebebiyle sektör inişli çıkışlı bir yapıya sahip olmuştur. Özellikle yasal düzenlemelerden doğrudan etkilenen sektör, kendine özgü politikaları izleyerek 2000'li yıllara kadar olan süreçte satışlarını artırarak sürdürmeyi başarmıştır. Sektördeki firmaların varlıklarını sürdürmede izledikleri kendine özgü politikaları, ulusal ve uluslararası talebi sınırlandırabilme becerisi, sektöre giriş engelleri koyabilme, fiyat dışı rekabet araçlarının kullanılması olarak sıralayabiliriz. Sektörün yapısal özellikleri ise, talebin sürekliliğinin bulunması, oligopolcü yapıya sahip olma, etkili bir politik güce sahip olunması olarak özetleyebiliriz.

REKABETÇİ DİNAMİKLERİN ANALİZİ

Bu başlıkta sigara sektörüne yönelik düzenleyici sağlık politikaları karşısında uluslararası sigara firmalarının rekabetçi dinamiklerinin değerlendirilmesi için tasarlanmış doküman analizine dayalı nitel bir çalışmanın bulgularına yer verilecektir.

Bu nitel çalışma, dokümanların nitel yorumlamasına dayanan doküman incelemesi modeline (Mayring, 2000) göre planlanmış; çalışma soruları belirlendikten sonra ne tür dokümanların kullanılacağı belirlenmiş; dokümanların özellikleri, amaçlılıkları, olguya yakınlıkları ve kaynakları göz önünde bulundurularak kaynak eleştirisi yapılmış ve araştırma sorusunu cevaplamayı sağlayacak dokümanlar seçilmiş; son aşama olarak da dokümanların yorumlaması yapılmıştır (Mayring, 2000: 38). Nitel araştırma yöntemi olarak doküman incelemesinin tercih edilme sebebi, sigara sektörü ve sağlık politikaları ile ilgili elektronik ortamda zengin bir arşiv bulunması, bu nedenle bu başlıklardaki araştırmalar için doküman incelemesinin oldukça uygun bir yöntem olmasıdır (Anderson vd., 2011).

Kuramsal temelden yola çıkılarak çalışmanın araştırma soruları, Chen ve Miller'ın belirledikleri araştırma boşluklarından biri olan "Stratejik rekabetçi davranış ve repertuar: firma düzeyinde çalışmalar" (2012: 144) konusu çerçevesinde oluşturulmuştur. Temel araştırma sorusu, "Halk sağlığı politikaları karşısında uluslararası sigara firmalarının rekabetçi dinamikleri nasıl oluşmaktadır?" şeklinde belirlenmiştir. Temel araştırma sorusunu destekleyen alt araştırma soruları aşağıda sıralanmıştır. Bu çalışmanın yanıt vermeye çalıştığı bu soruların analiz birimi hem sektör hem de firma düzeyinde görülmelidir.

**Halk sağlığı politikaları karşısında sigara firmalarının rekabet ilişkisini hangi temel parametreler oluşturmaktadır?*

**Sigara firmalarının uluslararası halk sağlığı politikalarına yönelik etkileşimleri nelerdir?*

**Bir sigara firmasının bir halk sağlığı politikasına yönelik eylemi diğer firmaları nasıl etkiler?*

**Bir halk sağlığı politikası karşısında eylem ve tepkide bulunan firmalar rekabetçi üstünlüğü nasıl sağlamaktadırlar?*

1950-2010 yılları arasında uluslararası sigara firmalarının eylemleri ve halk sağlığı politikalarındaki gelişmeler bu araştırma soruları ışığında sorgulanmıştır. 1950 yılından itibaren araştırma yapılmasının sebebi, sigara sektörüne yönelik halk sağlığı faaliyetlerinin bu yıldan itibaren ortaya çıkmaya başlamış olmasıdır.

Nitel araştırma planının bir sonraki aşaması olarak dokümanların elde edilmesi elektronik kaynaklardan sağlanmış, konu ile ilgili makaleler, bildiriler, resmi kurum raporları ve yayınları, firmaların internet sayfaları ve raporları incelenmiştir. Bu aşamada, verilerin güvenilir olmasını sağlamak amacıyla bilimsel araştırma raporları ve firmaların kendilerine ait internet sayfaları temel alınmıştır. Dokümanları, özellikleri, amaçlılıkları ve olguya olan yakınlıklarına göre inceleyebilmek için iki ayrı alanda veri toplanmıştır. İlk olarak sigara sektörüne yönelik olarak uygulamaya koyulan uluslararası halk sağlığı politikaları ve yasal düzenlemeler ile ilgili yazılar toplanmıştır. İkinci olarak ise uluslararası sigara firmalarının halk sağlığı politikalarına ve yasal düzenlemelere karşı giriştikleri eylemlere yönelik yazılar seçilmiştir. Doküman incelemesiyle elde edilen veriler tarihsel bir sıralamaya tabi tutularak halk sağlığı politikaları ve yasal düzenlemeler ile sektörün eylemlerine yönelik tablolar oluşturulmuş, ayrıca firmaların 1950-2010 yılları arasındaki eylem ve tepkileri, halk sağlığı politikalarındaki gelişmeler ile birlikte, 10'ar yıllık dönemler içinde özetlenmiştir. Daha sonra halk sağlığı politikalarının sektöre olumsuz etkileri, dolaylı olarak neden olduğu olumlu etkiler ve firmaların halk sağlığı politikalarına karşı temel eylemleri tespit edilmiş ve firmaların tüm dünya ülkelerinde yaygınlaşan halk sağlığı politikalarına rağmen ayakta kalmalarını sağlayan rekabetçi dinamikleri belirlenmiştir.

1950'ler

Sigara ve sağlık üzerine yapılan yasal düzenlemelerin tarihsel temellerine bakıldığında, düzenlemelerin tıp alanında yapılan araştırmaların etkisiyle başladığını söylemek mümkündür (Dunbar ve Wasilewski, 1985: 547). Sigara kullanımı ve sağlık ile ilgili ilk bilimsel vaka çalışması Franz H. Müller (1939) tarafından yapılmış ve yayınlanmıştır. Sigara tüketimi ve akciğer kanseri arasında pozitif ilişkiyi ortaya çıkaran bu çalışma çok ses getirmemiştir (Palazzo ve Richter, 2005: 388). 1950'lerin başına gelindiğinde sigaranın kansere sebep olduğunu bulgulayan raporlar yayınlanmış (Calfee, 1987: 264) ve sigara tüketiminin akciğer kanseri ile ilişkisinin olduğu kesin olarak saptanmıştır (Jacobson vd., 1997: 78).

Bu raporlardan ilki 1950 yılında ABD’de Dr. Graham ve Dr. Wynder’in sigara ve akciğer kanseri üzerine yaptıkları çalışmadır. Bu çalışmada “sigara içmek akciğer kanserinin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır” sonucuna varmışlardır. Eylül 1950’de İngiltere’de de Graham ve Wynder’in çalışmasını takiben Doll ve Hill isimli araştırmacılar benzer sonuçlara ulaşmışlardır (Wynder, 1988: 9). Sigara tüketimi ile akciğer kanseri arasında pozitif ilişkiyi ortaya koyan bu çalışma “British Medical Journal”da yayınlanmış ve sonraki 40 yıl boyunca yapılan ilgili araştırmalarda bu çalışma referans alınmıştır (Palazzo ve Richter, 2005: 388).

1953’te ABD’de sigara ve kanser ilişkisine yönelik yayınlanan bir rapordan sonra sigara firmalarının satışları düşmüş, bunun üzerine sigara firmaları filtresi, düşük katranı ve nikotini ile daha zararsız markaları öne çıkaran sigara reklamlarına ağırlık vermişlerdir (McAuliffe, 1988: 50). 1954’te medyanın tıp alanındaki sigara ve sağlık ilişkisine yönelik çalışmalara yer vermesi, dikkatleri hükümetin, sağlık kurumlarının ve sigara üreticilerinin üzerine çekmiştir (Dunbar ve Wasilewski, 1985: 547). Medyanın sigara ve sağlık konusuna dikkat çekmesinden sonraki aşamada 1955 yılında ABD Federal Ticaret Komisyonu bir sigara reklamı rehberi yayınlamıştır, ancak bu, bilimsel bir kanıtı temel almaksızın sigaranın fiziksel etkilerini referans alarak hazırlanmış bir rehberdir (Calfee, 1987: 264). 1950’lerin başlarında ABD’deki sigara üreticileri kârlılıklarını korumak ve yasal düzenlemelerden korunmak amacıyla halkla ilişkiler kampanyaları yürütmeyi planlamışlar ve 1953 yılında bir halkla ilişkiler firmasından destek almışlar, 1954’te “Tütün Endüstrisi Araştırma Kurulu”nu kurmuşlardır (Saloojee ve Dagli, 2000: 903). Bu dönemde PMI Avustralya’da şube açarak ilk kez ABD dışında bir ülkenin pazarına girmiştir (www.pmi.com, 2014). 1958 yılına gelindiğinde ABD’de bir araya gelen firmalar, sektöre faydası olacak araştırmalar yapılması amacıyla enstitüler oluşturmuşlar ve burada sigara karşıtı olmayan bağımsız araştırmacıları istihdam etmişlerdir (Palazzo ve Richter, 2005: 389).

Çizelge-1
1950'lerdeki Firma Eylemleri

DÖNEM		ÜLKE	FİRMA EYLEMLERİ
50'ler	1953	ABD	Satışların düşmesi üzerine ABD'deki firmalar filtresi, düşük katranı ve nikotini ile daha zararsız markalarını öne çıkaran sigara reklamlarına ağırlık verdiler.
	1954	ABD	ABD'deki sigara firmaları bir halkla ilişkiler firmasından destek alarak yasal düzenlemelerden korunmak amacıyla "Tütün Endüstrisi Araştırma Kurulu"nu kurdular.
	1955	ABD	PMI Avustralya'da şube açarak ilk kez ABD dışında bir ülkede pazara girdi.

*Bazı şirketlerde 6 yıllık dönemde birden fazla genel müdür yaşandığı için incelenen halef genel müdür sayısı 203'tür. Fakat 2 şirkette genel müdür pozisyonu kaldırıldığı için genel müdür ayrılmasına rağmen yerine gelen halef olmamıştır. Gözlemlenen halef sayısı bu nedenle 201'e düşmüştür.

Genel müdür değişimlerini daha yakından incelendiğinde, 2005-2011 döneminde yeni genel müdürlerin %47,2'si işletme grup şirketlerinde göreve başladığı ve bu yöneticilerin genelde şirket içi veya grup içi transferler olduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle, işletme gruplarında tepe yönetimde boşalan pozisyonlara şirket içi adaylar tercih edildiği gibi grup yönetici yetenek havuzu da eşit düzeyde kullanılmaktadır. Bilindiği üzere, gelişen ülkelerde özellikle aile bağ ve bağlantıları ve işletme grupları ilişkileri bazı kurumsal engellerin aşılmasında şirketlere yardımcı olmaktadır (Khanna ve Rivkin, 2001; Peng ve Luo, 2000; Chung ve Luo, 2008; 2013). Yapılan araştırmalarda, Türkiye'de aile kontrolünde olan işletme gruplarında aile ve holding şirketinin güçlü konumda olduğu bilinmektedir. Gruba bağlı şirketlerin yönetim kurullarında, aile üyelerinin yanısıra ana şirket (holding) ve bağlı şirket yöneticilerinin de yer aldıkları görülmektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Özetle bu durumun genel müdür atamaları için de sözkonusudur.

Çizelge 1'de görüleceği gibi, 1950'lerde ortaya çıkan rekabetçi eylem ve tepkiler, firmaların ürün çeşitlendirmesine yönelik reklamları ve halkla ilişkiler faaliyetlerini artırmalarını, birlikte Tütün Endüstrisi Araştırma Kurulu oluşturarak ortaklaşa araştırmalara girişmeleri ve PMI'nın ilk kez ABD dışında coğrafî çeşitlendirmeye gitmesidir.

1960'lar

1960'da ABD'de sigaranın içeriğindeki katran ve nikotin oranları ile ilgili reklam yasağı getirilmiş ve kanser araştırmaları devam etmiştir (Calfee, 1987: 264). 1962'de İngiltere'de "Royal College of Pyhsician"ın sigara ve akciğer kanseri ile ilgili raporu yayınlanmış ve bununla birlikte konuya güçlü siyasal ve bilimsel destek gelmiştir (Wynder, 1988: 11). Yine 1962'de ilk defa ABD dışındaki bir ülkede, İtalya'da sigarayla ilgili televizyon reklamları yasaklanmıştır (Doron, 1979: 166). 1964 yılında ABD'de bir sağlık kurumu olan "The Surgeon General"ın sigara ve sağlık konusundaki raporu yayınlanmıştır. Raporun yayınlanmasından sonra yasama organları tarafından çeşitli görüşmeler yapılmış ve tüm sigara paketlerinde sağlık uyarıları ile ilgili yasa yapmaya ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmıştır (Dunbar ve Wasilewski, 1985: 547). 1965 yılına gelindiğinde ABD'de sigara paketlerine sağlık uyarıları konmuştur (Calfee, 1987: 264), İngiltere'de ise sigaraya yönelik televizyon reklamları yasaklanmıştır (Doron, 1979: 166). 1966'da ABD'de sigaranın içeriğindeki katran ve nikotin oranları ile ilgili reklam yasağı kaldırılmıştır (Calfee, 1987: 264).

1967'de ABD kamuoyunda basın yayın organlarının sigaranın zararları konusunda halkı bilgilendirmesinin gerekip gerekmediği soruları ortaya çıkmıştır (Dunbar ve Wasilewski, 1985: 547). İlgili dönemde faaliyet gösteren ABD Tütün Enstitüsü 1969'da toplanarak, sigara reklamlarının basın yayın organlarında gösterilmemesi ve 1970'den itibaren yayınlarının kaldırılması yönünde önemli yapısal düzenlemeler için hükümete teklif sunmuştur (Doron, 1979: 167). 1960'ların başlarında BAT, kâğıt, kozmetik ve yiyecek sektörlerine girerek çeşitlendirmeye gitmiş (www.bat.com, 2014) ancak toplam işinin %65'ini sigara ürünü oluşturmaya devam etmişti (Jones ve Kashlak, 2001: 195).

Yine aynı dönemde RJR yiyecek ve sigara dışı diğer ürünlerde çeşitlendirmeye gitmiştir (www.rjrt.com, 2014). Bu firmaları takiben Imperial de sigara dışında çeşitlendirmeye gitme planları yapmış ve yiyecek-içecek sektöründen firmalar satın almıştır (www.imperial-tobacco.com, 2014). 1964'te BAT İngiltere'de de yeni sektörler girmiş, bir dondurma ve parfüm firması satın alınmıştır. Aynı yıl BAT ABD'deki yan kuruluşu Brown&Williamson firması ile Güney Afrika ve Avustralya'da yiyecek sektörüne yatırım yapmıştır. 1966'da BAT puro üreticisi bir firmayı satın almış ve kârlılığını önemli ölçüde artırmıştır (www.bat.com, 2014). 1966'da ABD'de ürün içeriği ile ilgili reklam yasağının kalkmasıyla firmalar sigara içeriğindeki düşük katran ve nikotin oranlarını öne çıkaran reklamlara devam etmişlerdir (Calfee, 1987: 264). 1967'de PMI firma içinde örgütsel bir değişikliğe gitmiş ve üretim, ulusal yapılanma ve uluslararası yapılanma için ayrı iş birimleri oluşturmuştur (www.pmi.com, 2014).

Çizelge-2
1960'lerdeki Firma Eylemleri

DÖNEM		ÜLKE	FİRMA EYLEMLERİ
60'lar	1960	ABD	BAT, kâğıt, kozmetik ve yiyecek sektörlerine girerek çeşitlendirmeye gitmiştir. Ardından RJR ve Imperial çeşitlendirmeye gitmiştir.
	1964	ABD	BAT İngiltere'de yeni sektörler girmiş, Güney Afrika ve Avustralya'da coğrafi çeşitlendirmeye gitmiştir.
	1966	ABD	ABD'deki firmalar sigara içeriğini öne çıkaran reklamlarına devam etmişlerdir. BAT firma satın alımına gitmiştir.
	1967	ABD	PMI firma içinde örgütsel bir değişikliğe gitmiştir.

Çizelge 2'de görüleceği gibi, 1960'lı yıllarda öne çıkan rekabetçi eylem ve tepkiler, BAT'nin yoğun olarak sigara sektörü dışındaki iş alanlarına yatırımlar yaparak yurt içi ve yurt dışında çeşitlendirmeye gitmesi, RJR ve Imperial'in da daha sınırlı olmakla birlikte alan çeşitlendirmesine giderek BAT'yi izlemesi olmuştur. Bu dönemde BAT'nin rakiplerinden çok halk sağlığına yönelik gelişmelere karşı eylemleri öne çıkmıştır.

1970'ler

Surgeon General'ın yayınladığı rapordan sonra sigara karşıtı kampanyalar ivme kazanmış ve 1970'lerde ABD'de sigara karşıtı güçler Federal İletişim Komisyonu'na sigara karşıtlığının medyada yer almasına yönelik bir dizi talepte bulunmuştur. Sigara karşıtları ve sektörün çatışmasından sonra radyo ve televizyondaki sigara reklamlarına yasak getirilmiştir (Teel vd., 1979: 45). Federal İletişim Komisyonu tarafından sigara karşıtları için ücretsiz yayın süresi sağlanmış ve bu yayınlar için 1968-1970 yılları arasında kamu yardımı yapılmıştır (Doron, 1979: 164).

1971-1980 yılları arası dünya çapında birçok hükümet ve yerel otorite sigara tüketimi ile ilgili kısıtlamaları ve yasaklamaları hayata geçirmiş, toplu taşımacılıkta ve birçok kamu binasında sigara tüketimi yasaklanmıştır (Dunbar ve Wasilewski, 1985: 547). 1973-74 yılları arasında ABD'de sigara kullanımı ve yol açtığı kanser tipleri ile ilgili kanser araştırmaları sürdürülmüştür (Wynder, 1988: 9).

1970'lerde ABD'deki firmalar düşük katran ve nikotin oranına sahip ürünlerinin reklamlarını yapmışlar, aynı zamanda sigaranın sağlığa zararlı olduğunu içeren reklamların kullanımını da arttırmışlardır (Teel vd., 1979: 48). 1970'li yıllarda BAT ABD'de önemli bir alan çeşitlendirmesine başlamış ve fazla kaynaklarını kâğıt ve baskı sektöründen firma satın almaya yönlendirmiştir.

Aynı dönemde PMI büyük ölçüde sigaraya bağlı kalan firmalardan biri olmuş ve 1972'de ABD'nin lider firması olarak uluslararası satışlar bakımından RJR'yi geçmiştir.

1973'e kadar Imperial çoğunlukla Büyük Britanya'da faaliyet göstermiş, BAT ise o yıla kadar İngiltere'ye ihracat yapmıştır. Imperial 1973 yılında BAT'a ait markaların kullanım hakkını almış, BAT da Imperial'in Batı Avrupa'daki sigara faaliyetini satın almıştır (www.imperial-tobacco.com, 2014). 1970'lerde ABD'de Loews firması sigorta ve saat firmalarının alımını içeren geniş çapta çeşitlendirme faaliyetlerine başlamıştır.

Coğrafi çeşitlendirme yönelmek amacıyla 1977'de Loews uluslararası sigara firması olan Lorillard'ı satmış ve denizaşırı sigara ticaretini elinden çıkarmıştır (Jones ve Kashlak, 2001: 195-196).

1977 yılına gelindiğinde hemen hemen tüm firmalarda satışların %30'u "light (hafif)" olarak adlandırılan ürünlerden oluşmaktaydı (Teel vd., 1979: 48). 1979'a gelindiğinde Imperial kâğıt, yiyecek ve dağıtım sektörlerinde çeşitlendirmeye yönelmişti (www.imperial-tobacco.com, 2014).

Çizelge-3
1970'lardaki Gelişmeler

DÖNEM		ÜLKE	FİRMA EYLEMLERİ
70'ler	1970	ABD	Firmalar düşük nikotin oranlı sigaralarının kampanyalarına devam etmişler ve sigaranın sağlığına zararlı olduğunu içeren reklamlar kullanmışlardır. 1970'li yıllarda BAT ABD'de önemli bir alan çeşitlendirmesine gitmiştir. Yine bu dönemde Loews firması da alan çeşitlendirmesine gitmiştir.
	1970-1973	ABD-İngiltere	PMI alan çeşitlendirmesinden kaçınmış ve 1972'de uluslararası satışlar bakımından RJR'yi geçmiştir. Imperial çoğunlukla İngiltere'de faaliyetlerini sürdürürken, BAT da ihracata devam etmiştir.
	1973	İngiltere	Imperial BAT'ye ait markaların kullanım hakkını almış, BAT de Imperial'in Batı Avrupa'daki faaliyetini satın almıştır.
	1977	ABD	Loews uluslararası sigara firması olan Lorillard'ı elinden çıkarmış ve coğrafi çeşitlendirmeye devam etmiştir.
	1979	İngiltere	Imperial alan çeşitlendirmesine gitmiştir.

Çizelge 3'de görüleceği gibi, 1970'li yıllarda öne çıkan rekabetçi eylem ve tepkiler, firmaların sigaranın sağlığa zararlı olduğunu içeren reklamlar kullanmaları, BAT'nin alan çeşitlendirmesine gitmesi, Loews'in da onu takip ederek geniş şekilde alan çeşitlendirmesine gitmesi, PMI'nin çeşitlendirmeden kaçınması, Imperial'in hâkim olduğu İngiltere'ye BAT'nin ihracat yapması ve ardından Imperial'in BAT'nin Batı Avrupa'daki sigara faaliyetlerini satın alması, Loews'in alan çeşitlendirmesine devam etmesi ve Imperial'in onu izlemesi olmuştur.

1980'ler

1980'lerde çeşitli ülkelerde yasal düzenlemelere etki eden gelişmeler olmuştur. 1981'de Japonya'da sigara karşıtı gruplar taşıtlarda sigara içilmemesi için Japonya Sigara Tekeline dava açmıştır (Lida ve Proctor, 2004: 1821). 1985'te Avrupa Birliği "Kansere Karşı Avrupa Programı" altında sigara kullanımı ile mücadele etmek için yasa geliştirmeye başlamıştır (Neuman vd., 2002: 1323). 1987'de Belçika'da hükümet restoranlarda havalandırmaların yapılması ve sigara içme bölümlerinin oluşturulması ile ilgili bir kararname çıkarmıştır (Dearlove vd., 2002: 96). 1989'da ise Asya bölgesindeki tüm ulusal tütün kontrolü grupları bir işbirliği yapmışlar ve Asya Pasifik Tütün Kontrolü Birliği'ni (APACT) kurmuşlardır (Knight ve Chapman, 2004: 33).

1980'lerin başlarında sigara firmaları, yaklaşık 26 ülkede okul çağındaki nüfus içinde sigaraya başlamanın engellenmesine yönelik programlar başlatmışlardır. Pierce ve diğerlerine (2012: 259). göre sigara firmaları bu etkinliği, yasal düzenlemeleri geciktirme ya da yasal düzenlemelerden korunma yolu olarak görmüşler, bu şekilde korunma yoluyla daha etkili düzenlemelerin yapılmasının önüne geçmişlerdir. 1987'de PMI hükümetlerin kapalı alanlarda havalandırma sağlanması ve hava kalitesinin artırılması ile ilgili kampanyalarına maddi destek vermiştir (Dearlove vd., 2002: 96).

Sektör, uluslararası sigara karşıtı iş birliklerinin etkisini azaltmak için gelişmeleri izlemiştir. 1989'da Asya'da tütün kontrolü ile ilgili ilk işbirliğinin kurulması (APACT-Asya Pasifik Tütün Kontrolü Birliği) önemli bir tütün karşıtı hareket olması nedeniyle sektörün öncelikli hedefi olmuştur.

Tütün karşıtı bu girişimi takip eden 6 aylık sürede sektör firmaları bir araya gelmiş, Hong Kong'da Asya Tütün Konseyi (ATC) adında bir birlik kurmuştur. Birliğin amacı, bölgesel sigara karşıtı grupları izlemek, bu grupların yapıları ve faaliyetleri ile ilgili iletişimde olmak, sigara karşıtı faaliyetlere yönelik bölgesel planlar geliştirmektir (Knight ve Chapman, 2004: 33).

1980'lerde BAT ABD'li Farmers Group'u satın almıştır. Bu dönemde BAT dört bölümden (sigara, perakende, kâğıt ve finansal hizmetler) oluşan küresel olarak çeşitlenmiş bir firma olmayı hedeflemiştir. RJR 1980'de Çin'deki ulusal sigara tekeli ile önce bir pazarlama anlaşması, ardından 1988'de bir ortak üretim anlaşması yapmıştır (Jones ve Kashlak, 2001: 196). PMI 1985'de General Foods'u, 1988'de Kraft'ı satın almış ve rakipleriyle karşılaştırıldığında daha saldırgan bir uluslararası çeşitlendirme izlemiştir. 1985'de RJR Chun King, Del Monte, Heublein, Nabisco firmalarını satın almış, bu önemli satın almalarından sonra uluslararası taşımacılık, petrol ve enerji sektörlerini de içeren geniş bir alanda faaliyet göstermiştir (Jones ve Kashlak, 2001: 195).

BAT ise 1987'den itibaren ilaç sektörüne girmiştir. Aynı yıl Japonya sigara tekelinin yarısı özelleşmiş ve firma adı JTI olmuştur (Lida ve Proctor, 2004: 1821).

Çizelge-4
1980'lerdeki Gelişmeler

DÖNEM		ÜLKE	FİRMA EYLEMLERİ
80'ler	1980	Çin	RJR Çin'deki ulusal sigara tekelini ile bir pazarlama anlaşması yapmıştır.
	1980	ABD	BAT 80'lerde küresel olarak çeşitlenmiş bir firma olma hedefiyle firma alımına gitmiştir.
	1980	Küresel	Firmalar yaklaşık 26 ülkede okul çağındaki nüfus içinde sigaraya başlamanın engellenmesine yönelik programlar başlatmışlardır.
	1985	ABD	PMI General Foods firmasını satın almıştır.
	1985	Küresel	RJR uluslararası taşımacılık, petrol ve enerji sektörlerini içeren önemli firma alımları almıştır.
	1987	Küresel	PMI hükümetlerin kapalı alanlarda havalandırma sağlanması ve hava kalitesinin artırılması ile ilgili kampanyalarına maddi destek vermiştir. BAT ilaç sektörüne girmiş ve Japonya'da özelleşme sonrası JTI firması sektöre girmiştir.
	1988	ABD	RJR pazarlama anlaşması yaptığı Çin sigara tekelini ile üretim anlaşması yapmıştır. Aynı yıl PMI bir firma daha satın alarak uluslararası çeşitlendirmeye devam etmiştir.
	1989	Asya	Asya'da tütün kontrolü ile ilgili ilk işbirliğinin kurulması ardından firmalar sigara karşıtı grupları izlemek ve bölgesel yapmak için Asya Tütün Konseyi (ATC) adında bir birlik kurmuştur.

Çizelge 4'de görüleceği gibi 1980'lerde öne çıkan rekabetçi eylem ve tepkiler, firmaların alan çeşitlendirmesine uluslararası boyutta devam etmeleri ve sigara karşıtı grupları izlemek için birlik kurarak ortaklaşa hareket etmeleri olmuştur. Bu dönemde çeşitlendirme konusunda BAT'ın attığı adımları takip eden PMI daha saldırgan bir uluslararası çeşitlendirmeye gitmiştir. RJR de BAT ve PMI'ı takip ederek önemli çeşitlendirme eylemlerinde bulunmuş, bunun yanında dünyada sigara üretimi konusunda önemli bir yere sahip Çin ulusal sigara tekeli ile yakınlık kurarak anlaşmalar yapmıştır.

1990'lar

1990'lı yıllara gelindiğinde yasal düzenlemelerin sigara kullanımı üzerinde etkililiğini araştıran çalışmalar ağırlıkta olmuş ve yasal düzenlemelere yönelik gerekçeler sigaranın sağlık açısından oluşturduğu risk ve maliyete dayandırılmıştır. ABD Çevre Koruma Ajansı tarafından pasif içicilerin kansere yakalanma riski ile ilgili araştırmaları konu alan bir rapor yayınlanmıştır (Jacobson vd., 1997: 77). 1994'te Dünya Sağlık Örgütü yaptırdığı küresel çapta sigara tüketimi araştırmalarını yayınlamıştır. Rapora göre gelişmiş ülkelerde tüketim düşmekte, gelişmekte olan ülkelerde ise artmaktadır (Kingman, 1995: 1321). Bu dönemin küresel açıdan önemli gelişmelerden biri 1999'da yaşanmıştır. ABD'de gençleri hedef alan sigara reklamlarına kısıtlama getirilmiştir (Pierce vd., 2012: 259). Dünya Ekonomik Forum'unda sigara tüketiminin dünya sağlığı için önemli bir tehdit unsuru olduğuna değinilmiş, mevcut olarak, sağlık yanlısı ve tütün kontrolü yanlısı olarak iki uç görüşün var olduğu belirtilmiştir. Yine 1999 yılında dünyanın ilk uluslararası Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi'nin temelini atacak toplantı Cenevre'de yapılmıştır. Bu toplantıda 114 ülkeden temsilciler, 31 Sivil Toplum Örgütü, 10 Birleşmiş Milletler örgütü ve diğer uluslararası örgütler yer almıştır. Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi ikinci toplantısı 2000 yılında 142 üye devletin katılımıyla gerçekleşmiş ve nihai rapor hazırlanmıştır (Yach ve Bettcher, 2000: 206-213).

Fielding'e göre, 1990'larda ABD'deki sigara firmalarının dört temel stratejisi bulunmaktaydı (1996: 1073).

). İlk ve en önemli strateji gençler için sigara içmeyi cazip hale getirmektir. İkinci strateji, sigara karşıtı yasal düzenlemeleri azaltmaya yardımcı olacak iş ilişkileri geliştirmektir. Üçüncüsü ise yasal sorumluluk ve yükümlülükler karşısında birçok yetkin avukat istihdam etmektir. Dördüncü strateji, sigara satışları üzerindeki kısıtlamaları, yüksek vergileri ve ürün içeriği ile ilgili yasal düzenlemeleri azaltmak için siyasi çaba sarf etmektir. Nitekim 90'ların başında PMI ABD'de bir halkla ilişkiler firması ile gizli olduğu öne sürülen bir proje geliştirmiştir. Bu projenin amacı sigaraya yönelik yasal düzenlemelerin azaltılmasını sağlamak ve sigara tüketiminin sosyal kabul edilebilirliğini artırmaktır (Palazzo ve Richter, 2005: 393). Bu amaçla 1990'da PMI Kaliforniya Eğitim Bakanlığı'nı ikna ederek sigara sektörünün sponsorluk yaptığı sigara karşıtı materyallerin okullarda dağıtılmasını sağlamıştır (Pierce vd., 2012: 259). 1991 yılında PMI ve BAT firmaları "Latin Projesi" adını verdikleri bir proje başlatmışlardır. Proje kapsamında tıbbi ve bilimsel danışmanların yer aldığı, kapalı alanlardaki hava kalitesi ile ilgili araştırmalara mali destek verilmiştir. Proje, Latin Amerika'da sigara içme serbestliğinin azaltılması konusunda başarılı olmuştur. Projenin %60'ı BAT, %40'ı PMI tarafından finanse edilmiş, proje 1998 yılına kadar devam etmiştir (Barnoya ve Glantz, 2002: 305).

1992 yılında BAT, sigara tekelinde özelleştirmeler yapan ve katı yasal yaptırımları olmayan Macaristan, Ukrayna, Özbekistan, Çek Cumhuriyeti, Rusya, Romanya ve Polonya'da satın almalar yapmış ve ortak girişimlerde bulunmuştur (www.bat.com, 2014). Yine 1992 yılında PMI İngilizce konuşulmayan Afrika ülkelerinde, sigara paketlerinin üzerindeki sağlık uyarılarını ülkelerin ana diline göre düzenlemiş, BAT da aynı uygulamayı hemen ardından yapmıştır (Sanders-Jackson vd., 2013: 2041). 1992'de Asya'da sigara karşıtı grupların eylemleri farklılaşarak devam etmiş, sektör bu değişimleri izlemek için raporlar hazırlamıştır. 1993'de ise küresel alandaki yasal düzenleme ağı ile ilgili bir rapor hazırlanmış ve "işimizi yaptığımız her yerde yasal olacağız" söylemi benimsenmiştir (Knight ve Chapman, 2004: 30-31). 1994'te PMI firmasının sigaranın sosyal kabul edilebilirliğini artırmak ve yasal düzenlemeleri azaltmak amacıyla yürüttüğü proje Avrupa'da yayılmaya başlamıştır (Palazzo ve Richter, 2005: 393).

1994'te PMI firmasının sigaranın sosyal kabul edilebilirliğini artırmak ve yasal düzenlemeleri azaltmak amacıyla yürüttüğü proje Avrupa'da yayılmaya başlamıştır (Palazzo ve Richter, 2005: 393).

1990'ların ortalarında PMI Avrupa'daki pazar payının %30'una, Japon sigara pazarının yaklaşık %15'ine sahipti. 1995 yılında Liggett&Myers uluslararası sigara firmasını satın almıştı. Aynı yıl RJR yeniden sigara ve yiyecek sektörüne odaklandı (Jones ve Kashlak, 2001: 195). 1996'da ABD Florida Eyaletinde RJR tamamen doğal/katkısız sigaraları test etmiş, katkısız sigaraların daha güvenilir ve daha sağlıklı olduğuna yönelik temalarla kampanyalar yürütmüştür (Marketing News, 1996: 50). 1998'de PMI ABD'de genç yaştaki sigara tüketicilerini korumaya yardımcı olmayı amaç edinen "Gençleri Sigaradan Koruma Departmanı"nı oluşturmuştur (Pierce vd., 2012: 259). JTI 1998'den itibaren yiyecek sektöründe çeşitlendirmeye gitmiştir (Lida ve Proctor, 2004: 1820). Yine aynı yıl BAT firması finansal hizmetlerle ilgili işletmesini elinden çıkarmış ve Meksika'da faaliyet gösteren bir sigara firmasını satın almıştır. 1999'da ikinci büyük sigara firması olan BAT küresel olarak ilk dörtte yer alan Rothmans sigara firması ile birleşmeye gittiğini duyurmuştur (www.bat.com, 2014). 1999'da RJR'ın uluslararası sigara faaliyeti JTI'a satılmıştır (www.rjrt.com, 2014). PMI, BAT ve JTI firmalarının üst düzey yöneticileri Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi'ne karşı alternatifleri tartışmak ve işbirliği için uygun alanları konuşmak üzere Aralık 1999'da İsviçre'de bir araya gelmişler, "Project Cerberus" isminde bir proje geliştirmişlerdir. Projenin amacı, Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi'ne bir alternatif olması amacıyla küresel düzeyde gönüllü bir denetleme mekanizması geliştirmektir (Mamudu vd., 2008: 1633).

Sektördeki firmalar 80 ve 90'lı yıllarda çok çeşitli yollarla sigara karşıtı grupları izlemiş, raporlar ve rehberler hazırlamıştır. Aynı zamanda sigara karşıtı taraflarca üretilen ve dağıtılan kaynaklar da izlenmiştir. PMI, Dünya Sağlık Örgütü'nün Tütün Faaliyet Planlarını çalışanlarına dağıtmış ve bu planları temel okuma olarak dikkate almıştır.

Bunun yanında sektördeki firmalar tütün kontrolüne ayrılan bütçeleri izlemiş, Asya'daki her ülkenin tütün kontrolü bütçeleri ile kendi bütçelerini karşılaştırmışlardır. Tütün karşıtı faaliyetleri ve bunların finansal gücünü yakından takip ederek, tütün karşıtı faaliyetlerin oluşturacakları tehdidi öngörmeye çalışmışlardır (Knight ve Chapman, 2004: 31).

Çizelge-5
1990'lardaki Gelişmeler

DÖNEM	ÜLKE	FİRMA EYLEMLERİ	
90'lar	1990	ABD	PMI, amacı sigaraya yönelik yasal düzenlemelerin azaltılmasını sağlamak ve sigara tüketimine yönelik sosyal kabul edilebilirliği artırmak olan bir proje hazırlamıştır.
	1991	Latin Amerika	PMI ve BAT firmaları tütün kontrolünü amaç edinen "Latin Projesi" adını verdikleri bir sosyal sorumluluk projesi başlatarak işbirliği yapmışlardır.
	1992	Avrupa	BAT katı yasal düzenlemelerin olmadığı bazı Avrupa ülkelerinde ve Rusya'da sigara firması alımı yapmış ve ortak girişimlerde bulunmuştur.
	1992	Afrika	PMI Afrika ülkelerinde, sigara paketlerinin üzerindeki sağlık uyarılarını ülkelerin anadiline göre düzenlemiş, BAT de hemen ardından aynı uygulamayı yapmıştır.
	1993	Küresel	Firmaların ortaklaşa oluşturdukları birlikler tarafından küresel alandaki yasal düzenleme ağı ile ilgili bir rapor hazırlanmış ve sigara sektöründe yasal olma söylemi benimsenmiştir.
	1994	Avrupa	PMI sigaranın sosyal kabul edilebilirliğini artırmak ve yasal düzenlemeleri azaltmak amacıyla yürüttüğü proje Avrupa'da yayılmaya başlamıştır.
	1995	Küresel	PMI uluslararası sigara firması alımı yapmıştır. Daha önce alan çeşitlendirmesine ağırlık veren RJR yeniden sigara ve yiyecek sektörüne odaklanmıştır.
	1998	Küresel	PMI gençleri sigaradan korumaya yönelik çalışacak bir departman kurmuştur. JTI gıda sektörüne girmiş ve BAT Meksika'da bir sigara firması almıştır.
	1999	Küresel	BAT dördüncü büyük sigara firması olan Rothmans ile birleşmeye gitmiştir. Aynı yıl JTI, RJR'ın uluslararası sigara firmasını satın almıştır.
	1999	Küresel	Üç büyük firma PMI, BAT ve JTI, önemli bir sigara karşıtı hareket olan Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi'ne karşı işbirliği amacıyla bir araya gelmişler ve bir proje geliştirmişlerdir.

Çizelge 5'de görüleceği gibi 1990'larda öne çıkan rekabetçi eylem ve tepkiler, hem sigara karşıtlığına hem de sigaranın toplumsal kabul edilebilirliğine yönelik işbirliği yapılması ve projeler yürütülmesi, BAT'nin coğrafi çeşitlendirmeye gitmesi, sigara firması alımları yapması ve onun kadar çok olmamakla birlikte PMI ve JTI'nin da firma alımlarına gitmesidir. Sigara karşıtlığına yönelik en çok eylem PMI ardından BAT tarafından yapılmıştır.

2000'ler

2000'lerin başında Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi ile ilgili çalışmalar sürerken sigara paketlerindeki ilk resimli uyarı uygulamasını 2001 yılında Kanada başlatmıştır. Kanada'yı takiben Brezilya 2002 yılında resimli uyarı uygulamasına geçmiştir (Hammond ve Reid, 2012: 271). Yine 2002'de Japonya'da, ilk kez sigara tüketicileri sigaranın ciddi hastalıklara yol açtığı gerekçesiyle sektöre karşı dava açmış ve tüketiciler sektörü sağlık konusunda sorgulama yapmaya yöneltmiştir (Lida ve Proctor, 2004: 1821).

Dünya Sağlık Örgütü'nün 2002 yılında 191 üye ülkenin katılımıyla Tütün Kontrolü Çerçevesi Sözleşmesi'ne öncülük etmesi ve sözleşmenin 2003 yılında kabul edilmesi tarihinde ilk kez anlaşma gücünü kullanması nedeniyle önemlidir. Küresel bir tütün kontrolü anlaşmasının olması, sigara sektörünün uluslararası ticaret anlaşmalarında, sigara kaçakçılığında ve küresel pazarlama faaliyetlerinde kontrol edilebilirlik sağlaması nedeniyle önemlidir. Birçok ülke, özellikle Güney Doğu Asya ve Afrika ülkeleri, halk sağlığı felaketlerini azaltma potansiyeli olabilecek güçlü bir anlaşmayı desteklemektedir. Ancak birkaç önemli devletin daha zayıf bir sözleşmeye yönelmesi nedeniyle halk sağlığına yönelik gelişimi engelledikleri belirtilmektedir (Gilmore ve Collin, 2002: 846).

Sağlık sistemleri genellikle ulusal düzeyde yapılandırılmakta ve sağlığa yönelik yasal düzenlemeler ilgili ülkenin ihtiyaçlarını temel almaktadır. Küresel sigara sektörü ve sektörün taşıdığı halk sağlığı riski yasal düzenlemelere uluslar üstü bir yaklaşımı gerektirmektedir.

Bu gerekçeyle Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi için müzakereler yapılmış (Collin vd., 2002: 265), 2000'li yılların başından itibaren tütün kontrolü, Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi ile genişleyerek küresel bir hareket olmuştur (Samet, 2012: 269).

2000'li yıllarda küresel açıdan en yaygın uygulama sigara paketlerindeki resimli sağlık uyarıları olmuştur. Singapur 2004, Tayland, Venezuela 2005, Ürdün, Avustralya, Uruguay, Panama, Belçika ve Şili 2006, Hong Kong 2007, Yeni Zelanda, Romanya, İngiltere, Mısır, Brunei, İzlanda 2008, İran, Malezya, Tayvan, Peru, Hindistan 2009, Letonya, Pakistan, İsviçre, Kolombiya, Türkiye, Meksika 2010 yılında sigara paketlerinde resimli uyarı uygulamasına geçmiştir (Hammond ve Reid, 2012: 272). 2008 yılında ABD'de Kanser Enstitüsü tütün ürünlerinin pazarlamasının, özellikle gençlerde kanserin tütün kullanımıyla nedensel olarak ilişkili olduğunu kanıtlayan önemli bir yayın yapmıştır (Pierce vd., 2012: 259). Dünya Sağlık Örgütü, Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi ile tütün kontrolü konusunda sağlanan başarıyı güçlendirmek amacıyla 2008 yılında yeni bir girişim başlatmış ve bu amaçla Küresel Tütün Salgını Raporu yayınlanmıştır (Bilir, 2009: 32).

2000 yılında PMI Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi'ndeki yasal düzenlemeler konusunda görüşmek için Dünya Sağlık Örgütü'ne bir çağrıda bulunmuştur (www.pmi.com, 2014). 2001'de PMI, BAT ve JTI firmalarının birlikte geliştirdikleri "Project Cerberus" projesi kapsamında oluşturulan "Uluslararası Tütün Ürünleri Pazarlama Standartları" ilan edilmiştir (Mamudu vd., 2008: 1633). Aynı yıl Imperial Sahra altı Afrika'daki ikinci büyük sigara üreticisi olan Tobaccor firmasını satın almıştır. Bu satın alma ile Imperial'ın Afrika kıtasındaki varlığı güçlenmiş ve Asya'da daha fazla büyümek için bir sıçrama tahtası olmuştur (www.imperial-tobacco.com, 2014). Yine 2001'de BAT Türkiye, Mısır, Vietnam, Güney Kore ve Nijerya'da bir dizi yeni yatırım yapmıştır. 2002'de BAT sektörde kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayınlayan ilk firma olmuştur (www.bat.com, 2014). 2003'de RJR ve BAT firmaları, RJR'in ABD'deki sigara işletmesi ile BAT'nin ABD'deki Brown&Williamson sigara işletmesinin üretim faaliyetlerini birleştiren bir anlaşma yapmışlardır (www.rjrt.com, 2014).

Young, P. 1993. The Evolution of Conventions, *Econometrica*, 61: 57-84.

Young, P. 1998. *Individual Strategy and Social Structure: An Evolutionary Theory of Institutions*, Princeton University Press, Princeton, NJ.

Çizelge-6
2000'lerdeki Gelişmeler

DÖNEM		ÜLKE	FİRMA EYLEMLERİ
2000'ler	2001	Küresel	PMI, BAT ve JTI Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesi'ne karşı işbirliği amacıyla oluşturdukları proje kapsamında sigaranın pazarlamasına yönelik standartlar koymuşlardır.
	2001	Asya-Afrika	Imperial Sahra altı Afrika'daki ikinci büyük sigara firmasını almış ve Afrika'daki varlığını güçlendirmiştir. BAT Asya ve Afrika'da yatırımlar yaparak coğrafi çeşitlendirmeye gitmiştir.
	2002	Küresel	BAT sektörde kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayınlayan ilk firma olmuştur.
	2003	ABD	BAT ve RJR ABD'deki sigara firmalarının üretim faaliyetlerini birleştirmişlerdir.
	2007	ABD-İngiltere	Imperial ABD'nin dördüncü büyük sigara üreticisini satın almış, JTI ise İngiltere'de bir sigara firması almıştır.

Çizelge 6'da görüleceği gibi 2000'lerde öne çıkan rekabetçi eylem ve tepkiler, firmaların sigara karşıtı politikalara yönelik olarak işbirliği yaparak kendilerine pazarlama standartları koymaları, BAT'nin ilk ve tek olarak sosyal sorumluluk raporu yayınlaması ve küresel yayılma politikası izlemesi, Imperial'ın ve ardından JTI'ın firma alımlarına gitmesidir.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Sigara firmalarının uluslararası halk sağlığı politikalarındaki gelişmelerle birlikte oluşan eylemleri ve tepkileri bir önceki başlıkta analiz edilmiştir. Bu başlıkta sigara firmalarının rekabetçi dinamiklerinin analizinden elde edilen bulgulara yer verilecek ve araştırma soruları cevaplanacaktır.

1950-2010 yılları arasında halk sağlığına yönelik araştırmalar, faaliyetler ve yaptırımların sigara sektörünü sigara tüketimi ile ilgili doğrudan etkileyen olumsuz sonuçları olmuştur. Elde edilen veriler ile bu sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- *Tüketiciler sigaranın sağlığa zararlı olup olmadığını sorgulamaya başlamıştır,
- *Firmalar için çevresel belirsizlik artmıştır,
- *Reklam yasakları ortaya çıkmadan önce reklam harcamaları artmıştır,
- *Sigara karşıtı gruplar oluşmuş ve firmalar için ek bir dışsal tehdit ortaya çıkmıştır,
- *Sigara karşıtı grupların etkisinin artması, sigara ve sağlık alanındaki araştırmaların sürmesi ile birlikte bazı uluslararası kurumlar ve hükümetler de sigara karşıtı bir konumda yer almıştır.

Sigara tüketimi ile ilgili halk sağlığına yönelik araştırmalar ve devamındaki yaptırımlar zaman içinde sigara sektörü için olumsuz sonuçlar doğurmakla birlikte dolaylı olarak olumlu sonuçlar da meydana gelmiştir. Bu sonuçlar şunlardır:

- *Firmaların ürettiği düşük katran ve nikotin içerikli hafif sigaralar daha az maliyetli olmuştur,
- *Reklam yasaklarının alanı genişledikçe firmaların reklam harcamaları azalmış ve tasarruf sağlanmıştır,
- *Tüketimi azaltma amaçlı olarak uygulanan reklam yasakları yaygınlaştıkça satışların da arttığı gözlemlenmiştir,
- *Sigara firmaları yasaklarla birlikte farklı ülkelere giriş yapıp küreselleşmeye başlamış ve küreselleşme ile kadın ve genç nüfustan tüketicilerle ek talep yaratılmıştır,
- *Katı yasal düzenlemeler ve sigara kullanımına yönelik birey tutumlarının değişimi yüksek gelirli birçok ülkede talebi azaltmış ancak gelişmekte olan ülkelerde arttırmıştır,
- *Halk sağlığına yönelik çevresel tehditlerin çeşitlenmesi ve artması firmaları işbirliğine yöneltmiş ve sigara karşıtlığına karşı daha güçlü ve etkili olmalarını sağlamıştır.

Sigara firmalarının 1950-2010 yılları arasında meydana gelen bu gelişmelere karşı zamanla giriştikleri eylemler ve faaliyetler şu şekilde sıralanabilir:

- *Firmalar önceleri reklam üzerinden şiddetli bir rekabet yapmıştır,
- *Her firma kendi ürünlerinin tüketilmesi için, mevcut tüketicilerin tüketim alışkanlıklarını değiştirmeye vurgu yapan reklamlar kullanmıştır,
- *Sigara karşıtı her türlü faaliyet firmalar tarafından yakından izlenmiştir,
- *Reklam yasaklarını engellemeye yönelik çözümler araştırılmış ve halkla ilişkiler faaliyetleri için firmalar arasında işbirliği yapılmıştır,
- *Düşük katran ve nikotin içerikli sigara üretimine geçilmiş ve hafif sigaraların zamanla ürün portföyü içindeki oranı artmıştır,
- *Farklı sektörlerden firmalar ile küçük ölçekli sigara firmaları satın alınmış ve bazı sigara firmalarıyla birleşmeye gidilmiştir,
- *Firmalar farklı kıtalarda, bulunmadıkları ülkelere yatırım yapmışlar, bazı ülkelerde ulusal sigara firmalarını satın almışlardır,
- *Firmalar pazarlama faaliyetlerini çeşitlendirmiş ve sigaranın daha az zararlı olduğu algısı yaratma amaçlı pazarlama faaliyetleri yapmışlardır,
- *Sigara firmaları toplumda olumlu bir algı yaratma amacıyla halk sağlığına yönelik kampanyaları desteklemiş, bu faaliyetlere sponsor olmuş ve kendileri de halk sağlığına yönelik projeler geliştirmişlerdir,
- *Firmalar yeni giriş yaptıkları ülkelerin hükümetleriyle ülkede uygulanacak politikalar ile ilgili işbirliğine gitmişlerdir,
- *Genç nüfusun oluşturduğu talebi artırmaya yönelik faaliyetler yapmışlardır.

Doküman incelemesi ile elde edilen verilerle yukarıdaki bulgulara ulaşılmış ve bu bulgular aracılığıyla araştırma soruları cevaplanmıştır. Araştırmanın ana ve alt sorularını açık ve anlaşılır bir şekilde şöyle cevaplayabiliriz;

Halk Sağlığı Politikaları Karşısında Sigara Firmalarının Rekabet İlişisini Hangi Temel Parametreler Oluşturmaktadır?

Firmalar halk sağlığı politikalarıyla ilgili tehdidi ilk algıladıkları andan itibaren rekabeti reklam ve işbirliği ile sürdürmeye çalışmışlardır. Sektörde fiyatların uzun dönemde değiştirilmemesi nedeniyle rekabet etmek için fiyat dışı taktikler kullanılmıştır. En etkili rekabet reklam üzerinden sağlanmıştır. Mevcut tüketicilerin sigara alışkanlıklarını değiştirerek kendi ürünlerini satın almaya yönlendiren reklamlar kullanılmıştır. Firmaların aynı dönemde giriştikleri bir eylem daha zararsız sigara üretmek ve bu konuda pazarlama faaliyetleri yapmaktır. Reklamlar daha az zararlı ve hafif olarak adlandırılan ürünlere yoğunlaşmaktadır. Bunun için firmaların ürün çeşitlendirme ile rekabet ettikleri söylenebilir.

ABD dışındaki ülkelerin de reklamlara yasak getirmeye başlaması rekabet etmede kullanılacak araçları azaltmıştır. Bunun için firmalar yasakların olmadığı veya daha az olduğu pazarlara girerek rekabet etmeye çalışmışlardır. Riski azaltmak için kullanılan bir taktik farklı sektörlerde yatırım yapıp çeşitlendirmeye gitmektir. Riski azaltmak için özellikle sektördeki lider firmalar tarafından kullanılan taktik, giriş yapılan ülkelerde hükümetlerle yasal düzenlemeler konusunda anlaşma yolunu denemektir.

Sigara firmaları için en önemli dışsal tehdit halk sağlığı politikaları ve yasal düzenlemelerdir. Bu nedenle rekabetin yönünü değiştirecek ve belirsizliği artıracak ek bir tehdit oluşumunu engellemeye çalıştıkları söylenebilir. Firmalar sektördeki tekelleri konumları ile sektöre yeni firmaların girişini önemli ölçüde engellemekte ve yeni firmaların oluşturacağı dışsal tehdidi olabildiğince azaltmaktadır.

Sigara Firmalarının Uluslararası Halk Sağlığı Politikalarına Yönelik Etkileşimleri Nelerdir?

Halk sağlığı yönündeki gelişmelerin yakından takip edilmesi ve tüm firmalar tarafından ciddi bir dışsal tehdit olarak kabul edilmesi firmaların hayatta kalmayı başarmalarını sağlamıştır.

Bu açıdan halk sağlığı politikalarına karşı sigara firmalarının en önemli etkileşimleri işbirliği yapmaktır. Özellikle sektördeki lider firmalar bu işbirliğine öncülük etmiştir. Firmaların halk sağlığı politikalarına karşı tek başlarına yaptıkları girişimler de olmuştur ancak uluslararası sigara karşıtı faaliyetlere karşı sektörün örgütlü olması ihtiyacı doğmuştur. Küresel olarak yapılan sigara karşıtı faaliyetlerin, sivil toplum örgütlerinin hükümetlere yükledikleri sorumlulukların, yapılan bilimsel araştırmaların ve yaptırımların yakından takip edilip bilgi toplanması firmalar için hayati önem taşımaktadır. Bunun için sektörün oluşturduğu konseyler ve sivil toplum kuruluşları düzenli olarak bilgi toplanmasına yardımcı olmuş ve raporlar hazırlanmıştır.

Bir Sigara Firmasının Bir Halk Sağlığı Politikasına Yönelik Eylemi Diğer Firmaları Nasıl Etkiler?

Firmaların halk sağlığı politikalarına karşı doğrudan ve dolaylı eylemleri diğer firmalar tarafından çoğunlukla bir tepki ile izlenmiştir. Önemli bir tehdit olarak gördükleri halk sağlığı politikaları karşıısında rakibin attığı adımlara karşılık vermek varlıklarını sürdürmeye yardımcı olmuştur. Firmaların eylemlerine karşı zamanla sektörden çıkmayı ve birleşmeyi tercih eden küçük ölçekli firmalar olmuştur. Ancak sektörün lider firmaları birbirlerinin eylemlerine karşı verdikleri tepkiler ile pazar payı ve kârlılık elde etmişlerdir. Firmaların halk sağlığı politikalarının oluşturacağı tehditlere karşı aldıkları önlemlerin en önemlisi farklı sektörlere girmek olmuştur. Özellikle sektöre liderlik eden firmaların farklı sektörlere girme eylemi diğer firmaların da farklı sektörlere girerek tepki vermeleri sonucunu doğurmuştur.

BAT özellikle çeşitlendirme eylemi ile, PMI ise özellikle halk sağlığı politikalarına hâkim olma eylemi ile sektördeki diğer firmalar tarafından takip edilmişlerdir. Farklı sektörlere girme eylemi bazı dönemlerde hemen tepkiyle karşılık bulmuş, bazı dönemlerde ise tepkisiz bırakılmıştır. Sektörün lider iki firması olan PMI ve BAT öncü eylemlerde bulunmanın yanında rakiplerin yaptığı eylemlere de cevap vermişlerdir.

Bir Halk Sağlığı Politikası Karşısında Eylem Ve Tepkide Bulunan Firmalar Rekabetçi Üstünlüğü Nasıl Sağlamaktadırlar?

Firmalara bakıldığında PMI ve BAT'nin sektöre öncülük eden iki firma olduğu görülmektedir. Bu firmalar birbirlerinin eylemlerini izleyip, ilgili eyleme benzer bir tepki ile karşılık vermek yerine daha çok farklı yollar izleyerek rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmışlardır. Sektörde önemli atılımlar yapan bu iki firma uzun yıllar küresel alanda ilk ve ikinci firma olma konularını korumuşlardır. BAT rekabet gücünü diğer firmalara göre daha çok farklı ülkelere ve farklı sektörlerle giriş yaparak sağlamaktadır. BAT'nin farklı ülkelere yayılma ve farklı sektörlerle girme eylemi diğer firmalar tarafından tepki verilen bir eylem olmuştur.

Tüm firmalar arasında halk sağlığı politikalarının oluşturduğu ve oluşturacağı tehdide yönelik farkındalığı en erken sağlayan ve eyleme geçen firma PMI olmuştur. Diğer firmalar halk sağlığı faaliyetlerine karşı işbirliği ile hareket etmeyi tercih ederken, PMI'in bu konuda hem tek başına hem işbirliği ile hareket ederek rekabet üstünlüğü sağladığı söylenebilir. PMI farklı sektörlerle ve farklı ülkelere giriş yapmayı ikinci plana atmış, halk sağlığı politikalarına ve faaliyetlerine karşı daha fazla bilgi edinmeyi ve yasal düzenlemelere yönelik kamu otoriteleriyle yakın ilişkiler kurmayı tercih etmiştir. .

PMI'in etkili politik bağlantılar kurması rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olmuştur. PMI, diğer firmalardan farklı olarak, halk sağlığı kampanyalarına destek vermenin firma için olumlu bir algı yaratacağını düşünerek olabildiğince sigara karşıtı faaliyetlere destek vermeye çalışmıştır. Bu eylemler diğer firmalar tarafından çok fazla izlenmediği için PMI'a özgü bir rekabet üstünlüğü sağlama taktiği olarak düşünülebilir.

Halk sağlığı politikalarının artarak uygulanmaya başladığı dönemde sektörden çekilen firmalar olduğu gibi birleşmeye gitmeyi tercih edenler de olmuştur. Sektörde daha az pazar payına sahip firmaların güçlü firmaların bünyesine geçmesi, güçlü firmalara rekabet gücü sağlamıştır. Sektördeki lider firmalara rekabet gücü sağlayan bir diğer konu küresel olarak belli markalara odaklanmalarıdır. Kontrolünün güç olması sebebiyle çok fazla çeşit sigara markası çıkarmaktan olabildiğince kaçınmışlardır.

Halk Sağlığı Politikaları Karşıısında Uluslararası Sigara Firmalarının Rekabetçi Dinamikleri Nasıl Oluşmaktadır?

Firmalar halk sağlığı politikaları karşıısında birbirlerinin eylemlerine tepki vermek yanında işbirliği yapıp etkileşimde de bulunmuşlardır. Halk sağlığı politikalarının ortaya çıkması ile birlikte firmalar rekabeti reklam ve işbirliği ile sürdürmeye çalışmışlardır. En etkili rekabet reklam üzerinden sağlanmıştır. Reklamların yasaklanmasıyla farklı rekabet stratejileri kullanılmaya başlanmıştır. Yasakların daha az olduğu veya olmadığı ülkelere yatırım yapmak, farklı sektörlerden firmalar satın almak, hafif veya daha az zararsız sigara üretimine yönelmek, farklı ülkelerdeki küçük ölçekli ulusal ve yerel firmaları satın almak, kadın ve genç nüfus arasından ek talep yaratmak gibi stratejiler kullanmışlardır.

Halk sağlığı ile ilgili küresel gelişmelerin yakından takip edilmesi için sigara firmaları işbirliği ihtiyacı duymuştur. Bunun yanında firmaların kamuda olumlu algı yaratmak adına halk sağlığı politikalarına destek verme yönünde işbirliği yaptıkları da görülmektedir. Lider firmaların sektöre yeni giriş yaptıkları ülkelere hükümetlerle yasal düzenlemeler konusunda anlaşma yoluna gitmeleri de halk sağlığı politikalarının oluşturacağı tehdidi azaltma yolu olarak kullanılmıştır.

Sigara firmalarının önemli bir tehdit olarak gördükleri halk sağlığı politikaları karşıısında rakibin attığı adımlara karşılık vermeleri rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardımcı olmuştur. Sektörün öncü firmalarının eylemleri karşıısında küçük firmaların sektörden çıkmayı ve birleşmeyi tercih etmeleri öncü firmalara rekabet üstünlüğü sağlamıştır. İşbirliği yoluna gitmek ise halk sağlığı politikalarına yönelik kapsamlı bilgi edinilmesini ve buna göre eylemleri yönlendirmeyi sağlamıştır. Bunların yanında güçlü sigara firmaları küçük ölçekli sigara firmalarını satın almış, ayrıca birbirlerinin karşılıklı güçlü oldukları yönlerle zayıf yönlerini kapatacak anlaşmalar yapmışlardır.

SONUÇ

Uluslararası sigara firmaları 1950'li yıllardan 2000'lere uzanan dönemde giderek artan şekilde halk sağlığına yönelik yeni yasal düzenlemelerle ve çevresel baskılarla karşılaşmalarına rağmen varlıklarını sürdürmüşlerdir. Yasal düzenlemeler bölgesel olarak farklılık gösterse de uluslararası kuruluşlar aracılığıyla dünyanın birçok yerinde benzer sağlık politikaları uygulanmıştır. Sigara firmaları bu dışsal tehdidi algıladıklarından itibaren farklı eylemlerde bulunmuşlardır. Callard ve diğerlerinin belirttiği gibi yasal düzenlemeler sigara firmalarının mevcut davranışlarını değiştirmelerini gerektirmiştir (2005: 278). Bu görüş çalışmanın bulgularıyla paralellik göstermekte, firmaların satışlarını artırmaya yönelik olarak halk sağlığı politikaları karşısında önlemler almak, işbirliği yapmak, satın almalar yapmak ve farklı sektörlere girmek gibi eylemlerinin olduğu görülmektedir.

Sosyal ve yasal çevredeki sigara karşıtı hareketler sigara sektörü üzerinde önemli etkilere sahip olmuştur. 1950'lerden bu yana sigara ve sağlık üzerine yapılan araştırmalar ve bu araştırmaların halk sağlığı politikalarının oluşumuna ön ayak olması sigara sektörünün son derece inişli çıkışlı bir sektör (Jones ve Kashlak, 2001: 193) olmasına sebep olmuştur. Çünkü halk sağlığı ile ilgili ulusal ve özellikle uluslararası faaliyetler sektör için belirsizlik yaratmaktadır. Bu belirsizliğin iki kaynağı olduğu söylenebilir. Birincisi, halk sağlığı politikalarının tüketicilerin davranışlarını ne derece ve ne yönde değiştireceği bilinmemektedir. İkincisi, eğer ilgili sağlık politikaları hakkında tam ve doğru bilgi edinilemezse halk sağlığı politikalarının öngörülemez etkileri olabilmektedir.

Reklamlara yasak getirilmeden önce sigara firmaları için reklam, pazar payı kazanmak için etkin bir strateji olmuştur. Bunun için dünyadaki tütün kontrolünün önemli bir parçasını reklam ve sponsorluklara yasak getirilmesi oluşturmaktadır.

Tütün kontrolü stratejilerinin Dünya Sağlık Örgütü ve Dünya Bankası gibi önemli uluslararası kurumlar tarafından desteklenmesine (Callard vd., 2005: 278) rağmen sigara firmalarının büyüklükleri, ekonomik güçleri ve politik ilişkileri halk sağlığı açısından ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Dolayısıyla reklam ve sponsorluk gibi eylemlere getirilen yasalara karşı sigara firmalarının sahip olduğu bu güçler varlıklarını sürdürmede önemli bir dayanak olmaktadır. Çalışmanın bulguları bu görüşle paralellik göstermektedir. Sigara firmaları halk sağlığı politikalarına karşı farklı ülkelere yatırım yaparak, hükümetlerle ve uluslararası kuruluşlarla ittifaklar sağlayarak ekonomik ve politik güçlerini kullanmaktadırlar.

Çalışmanın bulgularında firmaların kamuda olumlu algı yaratmak adına halk sağlığı politikalarına destek verme yönünde işbirliği yaptıkları görülmektedir. Bu durumun sigara firmalarının toplumsal kabul edilebilirliklerine katkı sağladığı söylenebilir. Ancak sektördeki firmaların geçmişte sigara ürününe yönelik riskleri kabul etmemiş olması ve konu ile ilgili bilgileri manipüle etmiş olması sebebiyle itibar kaybettiği ve kamunun güvensizliğiyle karşı karşıya kaldığı (Palazzo ve Richter, 2005: 387) görüşleri de bulunmaktadır. 1950-2000 yılları arasında sigara satışlarındaki artışa bakıldığında firmaların sigaraya yönelik halk sağlığı politikalarına destek verecek işbirliğine gitmelerinin doğrudan olmasa da dolaylı olarak kamuda olumlu algı yaratmaya katkı sağladığı söylenebilir.

Bu çalışmada incelenen 1950-2010 yılları arasında halk sağlığı politikaları karşısındaki firma davranışlarına bakıldığında iki firmanın öncü eylemlerde bulunduğunu söyleyebiliriz. PMI ve BAT firmaları sektörde önemli atılımlar yapmış ve uzun yıllar küresel alanda ilk ve ikinci firma olma konumlarını korumuşlardır. BAT farklı sektörlere giriş yapması ve farklı ülkelere yatırım yapmasıyla, PMI ise halk sağlığı politikalarının oluşturduğu ve oluşturacağı tehdide yönelik farkındalığıyla sektöre öncülük etmişlerdir. Çalışmada elde edilen bulgular ile sigara firmalarının halk sağlığı politikaları karşısındaki eylemlerini reklam üzerinden rekabet etmek, işbirliği yapmak, farklı ülkelere yatırım yapmak, sektörel çeşitlendirme, ürün çeşitlendirme ve yeni talep yaratma olarak sıralayabiliriz.

Bu eylemlerden işbirliği yapmak diğer eylemlere göre farklılık göstermektedir. Sigara firmaları halk sağlığı politikaları karşısında örgütlü olarak mücadele etme ihtiyacı duymuşlardır. Bu nedenle halk sağlığı politikaları karşısında tek ve önemli etkileşimleri işbirliğine gitmek olmuştur. Firmalar işbirliğini bilgi edinme ve olumlu algı yaratma amaçlı olarak sigara karşıtı faaliyetlere destek verme şeklinde yapmışlardır. Firmaların işbirliği dışındaki diğer eylemleri ise halk sağlığı politikalarının yarattığı dışsal tehdit karşısında rekabet üstünlüğü sağlamak için yaptıkları söylenebilir.

Alanyazındaki çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada sigara sektöründeki firmaların eylem ve tepkileri ile etkileşimleri firma temelli olarak ele alınmış, eylem ve faaliyetlerin öncülleri tespit edilmiş, halk sağlığı politikalarındaki gelişmelerle firma eylemleri birlikte incelenmiştir. Firmaların, alanyazında yer alan ortak girişimler ve ittifak dışında yaptıkları işbirlikleri tespit edilmiştir. Chen ve Miller'ın (2012:170) belirttiği gibi rekabet stratejisi içerisinde işbirliğine yönelik etkileşimler rakipler için hayati öneme sahip olabilmektedir. Bu işbirlikleri ortak girişim (joint venture), ittifak (alliances) ve diğer şekillerde gerçekleşebilmektedir. Çalışmanın bulgularında sigara firmalarının halk sağlığı politikaları karşısında örgütlü olabilmek için işbirliği yaptıkları görülmüştür.

Jones ve Kashlak'ın (2001) çalışmasında sigara sektöründeki yasal baskıların arttığı durumlarda riskin azaltılması için çeşitlendirmeye gidildiği tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları da halk sağlığı politikalarındaki gelişmelerle birlikte firmalar üzerinde yasal ve toplumsal baskıların artmasıyla firmaların ürün çeşitlendirmesi ve coğrafi çeşitlendirmeye gittiklerini göstermektedir.

Rekabetçi dinamikleri kurumsal kuramın eşbiçimlilik bileşeniyle ele alan Norman, Artz ve Martinez'in (2007) görüşleriyle benzer şekilde bu çalışmada, sigara firmalarının halk sağlığı politikalarının olumsuz etkisi altında rekabet güçlerini korumak için bir araya gelerek pazarlama standartları oluşturdukları ve bu standartlara uyma konusunda eşbiçimli hale geldikleri saptanmıştır. Araştırmacıların belirttiği üzere, aynı rekabetçi çevredeki firmalar eylemleri, yapıları ve süreçleri açısından eşbiçimliliğe eğilim göstermektedir.

Sigara firmaları hem belirsizliği azaltmak hem de eylemlerinin meşruiyeti açısından bazı alanlarda eşbiçimli hale gelmişlerdir. Firmalar halk sağlığı politikaları karşısında politik ilişkilerini geliştirmek ve sigara karşıtı faaliyetlerle mücadele etmek için işbirliği yapmak açısından davranışsal olarak eşbiçimli hale gelmişlerdir. Bunların yanında sigara firmaları halk sağlığı politikalarının kendileri için önemli bir tehdit olduğu algısına sahip olmada benzerlik göstermektedirler.

Doron (1979) yasal düzenlemelerin sınıflamasını yaparak konuyu kamu çıkarı açısından ele almış, yasal düzenlemelerin sektöre birkaç farklı yoldan fayda sağladığını belirtmiştir. Birinci fayda, firmaların yasaklar nedeniyle reklam harcamalarını azaltarak tasarruf etmiş olmalarıdır. İkincisi, reklam üzerindeki yasakların, firmalar arasındaki rekabet düzeyinde önemli azalmaya sebep olmasıdır. Üçüncüsü, reklam yasaklarının dolaylı olarak satışların artışına etki etmesidir. Sonuncu fayda ise, ulusal çapta reklam yapılmaksızın yeni bir firmanın pazara girmesinin oldukça zor olması nedeniyle mevcut firmaların pazarda kalıcı kontrol sağlamış olmalarıdır. Bu çalışmadaki verilerin analizinde de reklam harcamalarının azalması ile firmaların tasarruf ettikleri, reklam yasakları ile önemli bir pazarlama aracını kaybettikleri, yasaklara rağmen satışlarının arttığı ve pazara giriş engellerinin olduğu görülmüştür. Farklı bir bulgu olarak firmaların halk sağlığı politikaları karşısında birbirlerinin eylemlerine tepki vermek yanında işbirliği yapıp etkileşimde buldukları ve yasal düzenlemelerin oluşturacağı tehdide karşılık çeşitlendirme stratejisi izledikleri tespit edilmiştir.

Salojee ve Dagli'nin (2000) belirlediği bilgi toplama, halka ilişkiler, lobicilik, ittifak, ticaret ve özelleştirme anlaşmaları taktikleri bu çalışmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Araştırmacıların ulaştıkları, sektörün kısıtlayıcı yasal düzenlemelere direnmenin yanında kurumsal sorumluluklarını azaltmak ve kurumsal haklarını genişletmek amacıyla ulusal ve uluslararası yasal düzenlemelerin yeniden yapılandırılması için siyasi ve hukuki çaba gösterdikleri sonucu da bu çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Günümüzde faal olan uluslararası sigara firmalarının 1950'lerden bu yana yukarıda sözü geçen eylem repertuarı aracılığı ile halk sağlığı politikalarının yarattığı tüm olumsuz koşullara rağmen ayakta kalmayı, büyümeyi ve güç kazanmayı başarmış olmaları, bu sektörün dinamik yetenekler çerçevesi (Teece, 2009) ve Galbraith'in (2002) Yıldız Modeli'nde ele aldığı yeniden biçimlendirilen örgütsel tasarımlar çerçevesi açılarından da çok verimli biçimde ele alınabileceğine işaret etmektedir. İleride yapılacak rekabetçi dinamikler çalışmalarının firmalar arası rekabeti bu açılardan incelemesi önerilebilir.

Bu çalışmanın kuramsal ve araştırma yöntemi açısından bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma rekabetçi dinamikler alanyazını içindeki temalardan stratejik rekabetçi davranış ve repertuar temasıyla sınırlandırılmıştır. Bunun yanında çalışma sigara firmalarının tüm eylemlerini değil halk sağlığı ile ilgili yasal düzenlemelere karşılık veren eylemlerini ve etkileşimlerini içermektedir. Nitel araştırma yönteminin kullanılması nedeniyle araştırmanın öznel bir yaklaşımı bulunduğu ve araştırmacının bakış açısını yansıttığı söylenebilir. Araştırma yöntemi olarak sadece doküman incelemesi kullanılması, verinin çeşitlendirilmesi ve güvenilirlik açısından çalışmayı sınırlandırmakta ve eksik veri elde edilmesi olasılığı bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Sonuç olarak bu çalışmada uluslararası sigara firmaları arasındaki etkileşimler ile ilgili temel noktalar betimlenmiş, halk sağlığı politikaları gibi bir dış etki karşısında sigara firmalarının rekabetçi dinamikleri ortaya konmuştur. Çalışmanın rekabetçi dinamikler alanyazınında benzer çalışmaların artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Anderson, S.J., McCandless, P.M., Klausner, K., Taketa, R. ve Yerger, V.B. 2011. Tobacco Documents Research Methodology. **Tobacco Control**, Vol:20, 8-11.
- Baum, J.A.C. - Korn, H.J. 1996. Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry. **Academy of Management Journal**, Vol:39, No:2, 255-291.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, Vol:17, No:1, 99-120.
- Barnoya, J. ve Glantz, S. 2002. Tobacco Industry Success in Preventing Regulation of Secondhand Smoke in Latin America: the 'Latin Project'. **Tobacco Control**, Vol:11, 305-314.
- Bettis, R.A. ve Weeks, D. 1987. Financial Returns and Strategic Interaction: The Case of Instant Photography. **Strategic Management Journal**, Vol:8, No:6, 549-563.
- Bilir, Nazmi. 2009. Türkiye Tütün Kontrolünde Dünyanın Neresinde? **Türk Toraks Dergisi**, Sayı:10, 31-34.
- Calfee, John E. 1987. Cigarette Advertising Regulation Today: Unintended Consequences and Missed Opportunities? **Advances in Consumer Research**, Vol:14, No:1, 264-268.
- Callard, C., Thompson, D. ve Collishaw, N. 2005. Transforming the Tobacco Market: Why the Supply of Cigarettes Should be Transferred From For-Profit Corporations to Non-Profit Enterprises with a Public Health Mandate. **Tobacco Control**, Vol:14, 278-283.
- Chen, Ming-Jer. 1996. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. **Academy of Management Review**, Vol:21, No:1, 100-134.
- Chen, Ming-Jer ve MacMillan, Ian C. 1992. Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. **Academy of Management Journal**, Vol:35, No:3, 539-570.
- Chen, Ming-Jer ve Miller, Dany. 1994. Competitive Attack, Retaliation and Performance: an Expectancy-Valence Framework. **Strategic Management Journal**, Vol:15, 85-102.
- Chen, Ming-Jer ve Miller, Dany. 2012. Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform. **The Academy of Management Annals**, Vol:6, No:1, 135-210.
- Chen, Ming-Jer, Smith, K.G. ve Grimm, C.M. 1992. Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses. **Management Science**, Vol:38, No:3, 439-455.
- Chen, Ming-Jer, Su, Kuo-Hsien ve Tsai, Wenpin. 2007. Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective, **Academy of Management Journal**, Vol:50, No:1, 101-118.
- Clairmonte, Frederick F. 1979. World Tobacco: Dynamics of Oligopolistic Annexationism. **Economic and Political Weekly**, Vol:14, No:30-32, 1331-1344.
- Collin, Jeff, Lee, Kelley ve Bissell, Karen. 2002. The Framework Convention on Tobacco Control: the Politics of Global Health Governance. **Third World Quarterly**, Vol:23, No:2, 265-282.
- Crawford, John. 1853. On the History and Consumption of Tobacco. **Journal of the Statistical Society of London**, Vol:16, No:1, 45-52.

- Dearlove, J.V., Bialous, S.A. ve Glantz, S.A. 2002. Tobacco Industry Manipulation of the Hospitality Industry to Maintain Smoking In Public Places. **Tobacco Control**, Vol:11, 94-104.
- Doron, Gideon. 1979. Administrative Regulation of an Industry: The Cigarette Case. **Public Administration Review**, Vol:39, No:2, 163-170.
- Dunbar, Roger L.M. ve Wasilewski, Nikolai. 1985. Regulating External Threats in the Cigarette Industry. **Administrative Science Quarterly**, Vol:30, No:4, 540-559.
- Fielding, Jonathan E. 1996. Revealing and Reversing Tobacco Industry Strategies. **American Journal of Public Health**, Vol:86, No:8, 1073-1075.
- Galbraith, J. R. 2002. **Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure and Process**. Jossey-Bass, San Francisco.
- Gilmore, Anna B. ve Collin, Jeff. 2002. The World's First International Tobacco Control Treaty. **British Medical Journal**, Vol:325, 846-847.
- Gilmore, Anna B. ve Collin, Jeff - Townsend, Joy. 2007. Transnational Tobacco Company Influence on Tax Policy During Privatization of a State Monopoly: British American Tobacco and Uzbekistan. **American Journal of Public Health**, Vol:97, No:11, 2001-2009.
- Gilmore, Anna B., Fooks, Gary ve McKee, Martin. 2011. A review of the Impacts of Tobacco Industry Privatisation: Implications for Policy. **Global Public Health**, Vol:6, No:6, 621-642.
- Gimeno J. ve Woo, C. 1996. Hypercompetitive Competition in a Multimarket Context: The Roles of Strategy Similarity and Multimarket Contact in Competitive De-escalation. **Organizational Science**, 7, 323-341.
- Hammond, David ve Reid, Jessica L. 2012. Health Warnings on Tobacco Products: International Practices. **Salud Pública de México**, Vol:54, No:3, 270-280.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece D. J. ve Winter, S. G. 2007. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Oxford: Blackwell.
- Holden, Chris ve Lee, Kelley. 2009. Corporate Power and Social Policy: The Political Economy of the Transnational Tobacco Companies. **Global Social Policy**, Vol:9, No:3, 328-354.
- Jacobson, Peter D., Wasserman, Jeffrey ve Anderson, John R. 1997. Historical Overview of Tobacco Legislation and Regulation. **Journal of Social Issues**, Vol:53, No:1, 75-95.
- Jones, R.M. ve Kashlak, R.J. 2001. Socio-regulatory Upheaval, Reference Points and Strategic Evolution of The Cigarette Industry. **Journal of Business Research**, Vol:51, 193-200.
- Ketchen, D.J., Snow, C.C. ve Hoover, V.L. 2004. Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges. **Journal of Management**, Vol:30, No:6, 779-804.
- Kingman, Sharon. 1995. Tobacco Sales Soar in Developing Countries. **British Medical Journal**, Vol:311, 1321.
- Knight, J. ve Chapman, S. 2004. Asia is Now the Priority Target for the World Anti-Tobacco Movement: Attempts by the Tobacco Industry to Undermine the Asian Anti-Smoking Movement. **Tobacco Control**, Vol:13, 30-36.
- Lida, Kaori ve Proctor, Robert N. 2004. Learning from Philip Morris: Japan Tobacco's Strategies Regarding Evidence of Tobacco Health Harms as Revealed

- in Internal Documents from the American Tobacco Industry. **Public Health**, Vol:363, 1820-24.
- Livengood, R.S. ve Reger, R.K. 2010. That's Our Turf! Identity Domains and Competitive Dynamics. **Academy of Management Review**, Vol:35, No:1, 48-66.
- MacMillan, Ian, McCaffrey, M.L. ve Wijk, V.G. 1985. Competitors' Responses to Easily Imitated New Products-Exploring Commercial Banking Product Introductions. **Strategic Management Journal**, Vol:6, 75-86.
- MacMillan, Ian C. 1988. Controlling Competitive Dynamics by Taking Strategic Initiative. **The Academy of Management Executive**, Vol:2, No:2, 111-118.
- Mamudu, Hadii M., Hammond, Ross ve Glantz, Stanton A. 2008. Project Cerberus: Tobacco Industry Strategy to Create an Alternative to the Framework Convention on Tobacco Control. **American Journal of Public Health**, Vol:98, No:9, 1630-1642.
- Marketing News**. 1996. All-natural cigarette tested in Florida, Oct.21, 50.
- Mayring, P. 2000. **Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş** (Çev: A.Gümüş ve M.S.Durgun). Baki Kitabevi.
- McAuliffe, Robert. 1988. The FTC and the Effectiveness of Cigarette Advertising Regulations. **Journal of Public Policy & Marketing**, Vol:7, 49-64.
- Ndofar, H. A., Sirmon, D. G. ve He, X. 2011. Firm Resources, Competitive Actions and Performance: Investigating a Mediated Model with Evidence From the In-vitro Diagnostic Industry. **Strategic Management Journal**, Vol:32, 640-657.
- Neuman, Mark, Bitton, Asaf ve Glantz, Stanton. 2002. Tobacco Industry Strategies for Influencing European Community Tobacco Advertising Legislation. **Public Health**, Vol:359, 1323-30.
- Norman, Patricia M., Artz, Kendall W. ve Martinez, Richard J. 2007. Does It Pay to Be Different? Competitive Non-Conformity Under Different Regulatory Regimes. **Journal of Business Research**, Vol:60, 1135-1143.
- Palazzo, Guido ve Richter, Ulf. 2005. CSR Business as Usual? The Case of the Tobacco Industry. **Journal of Business Ethics**, Vol:61, No:4, 387-401.
- Pierce, John P., White, Victoria M. ve Emery, Sherry L. 2012. What Public Health Strategies are Needed to Reduce Smoking Initiation? **Tobacco Control**, Vol:21, 258-264.
- Proctor, R.N. 2001. Tobacco and the Global Lung Cancer Epidemic. **Nature Reviews Cancer**, Vol:1, 82-86.
- Salooje, Yussuf ve Dagli, Elif. 2000. Tobacco Industry Tactics for Resisting Public Policy on Health. **Bulletin of the World Health Organization**, Vol:78, No:7, 902-910.
- Samet, Jonathan M. 2012. A Global Health Perspective on the Future of Tobacco Control. **Salud Pública de México**, Vol:54, No:3, 264-269.
- Sanders-Jackson, Ashley N., Song, Anna V., Hiilamo, Heikki ve Glantz, Stanton A. 2013. Effect of the Framework Convention on Tobacco Control and Voluntary Industry Health Warning Labels on Passage of Mandated Cigarette Warning Labels From 1965 to 2012: Transition Probability and Event History Analyses. **American Journal of Public Health**, Vol:103, No:11, 2041-2047.
- Sirmon, D., Gove, S. ve Hitt, M. 2008. Resource Management

- in Dyadic Competitive Rivalry: The Effects of Resource Bundling and Deployment. **Academy of Management Journal**, Vol:51, 919-935.
- Smith, K.G., Grimm, C.M., Chen, M. ve Gannon, M.J. 1989. Predictors of Response Time to Competitive Strategic Actions: Preliminary Theory and Evidence. **Journal of Business Research**, Vol:18, No:3, 245-258.
- Smith, K.G., Grimm, C.M., Gannon, M.J. ve Chen, M. 1991. Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry. **Academy of Management Journal**, Vol:34, No:1, 60-85.
- Smith, K. G., Ferrier, W.J. ve Ndofor, H. 2005. Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions. M.A.Hitt, R.Freeman, J. Harrison (Der.), **Handbook of Strategic Management, Blackwell, London**, 315-361.
- Springfield, Lincoln. 1902. The Tobacco War in Great Britain. **The North American Review**, Vol:174, No:547, 820-832.
- Tece, D. J. 2009. **Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organization for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press.**
- Tece D. J, Pisano, G. 1994. The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. **Industrial and Corporate Change**, Vol:3, No:3, 537-56.
- Tece D. J, Pisano G, Shuen A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Vol:18, No:7, 509-533.
- Teel, Sandra J., Teel Jesse E. ve Bearden, William O. 1979. Lessons Learned From The Broadcast Cigarette Advertising Ban. **Journal of Marketing**, Vol:43, 45-50.
- Tentant, R.B. 1953. The American Cigarette Industry: A Study in Economic Analysis and Public Policy. **The Economic Journal**, Vol:63, No:249, 156-160.
- Tsai, W., Su, K. H. ve Chen, M. J. 2011. Seeing Through the Eyes of a Rival: Competitor Acumen Based on Rival-centric Perceptions. **Academy of Management Journal**, Vol:54, 761-778.
- Wynder, Ernst L. 1988. Tobacco and Health: A Review of the History and Suggestions for Public Health Policy. **Public Health Reports**, Vol:103, No:1, 8-18.
- Yach, Derek ve Bettcher, Douglas. 2000. Globalisation of Tobacco Industry Influence and New Global Responses. **Tobacco Control**, Vol:9, 206-216.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2011. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- http://www.bat.com/group/sites/UK__9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DO52ADGE?opendocument&SKN=1, Mart 2014
- <http://www.imperial-tobacco.com/index.asp?page=43>, Şubat 2014
- <http://www.jti.com/our-company/history/our-company/>, Şubat 2014
- http://www.pmi.com/eng/about_us/pages/our_history.aspx, Şubat 2014
- <http://www.rjrt.com/history.aspx>, Şubat 2014

Arzu Açar, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı doktora öğrencisidir. Yüksek lisans eğitimini 2010 yılında Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İşletme Bölümü'nde, lisans eğitimini 2007 yılında Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. Doktora tez çalışmasını Örgütsel Davranış alanında sürdürmektedir.

E-posta: arzuacar985@gmail.com

Prof. Dr. E. Fulya Deniz Sarvan, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim üyesidir. Yönetim / Organizasyon ve Stratejik Yönetim araştırma alanlarında çalışmalarını sürdürmektedir. Yurtiçi ve yurtdışı dergilerde çok sayıda makalesi ve kongre / sempozyum kitaplarında bildirileri yayınlanmıştır. AB ve TÜBİTAK projelerinde proje yürütücülüğü görevlerinde bulunmuştur. Çeşitli dergilerde hakemlik yapmakta, çalıştay ve kongrelerde danışma kurulu üyelikleri bulunmaktadır.

E-posta: fulyas@akdeniz.edu.tr

