



**DIŞSAL SOSYAL SERMAYENİN İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİNDE REKABET
STRATEJİLERİNİN ARACILIK ROLÜ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Seher KONAK
(Doktora Tezi)
Eskişehir, 2018

**DIŞSAL SOSYAL SERMAYENİN İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİNDE REKABET
STRATEJİLERİNİN ARACILIK ROLÜ: OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Seher KONAK

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İŐletmeciliĐi Anabilim Dalı

DOKTORA TEZİ

Eskişehir, 2018

T.C.

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Seher Konak tarafından hazırlanan “Dışsal Sosyal Sermayenin İŞletme Performansına Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Aracılık Rolü: Otel İŞletmelerinde Bir Araştırma” baŐlıklı bu çalışma 02/03/2018 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından Turizm İŐletmeciliđi Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Üye: Doç. Dr. Cihan Seçilmiş

(Danışman)

Üye.....

Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı

Üye.....

Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı

Üye.....

Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı

ONAY

.../.../2018

Prof. Dr. Hasan Hüseyin ADALIOğLU

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin/projenin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Seher KONAK

ÖZET

DIŞSAL SOSYAL SERMAYENİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE REKABET STRATEJİLERİNİN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

KONAK, Seher

Doktora-2018

Turizm İŐletmeciliđi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Cihan SEÇİLMİŞ

Sosyal sermaye, genellikle sosyal ilişkilerde gömülü olan bir varlık olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde sosyal sermayenin içsel ve dışsal olmak üzere iki türü vardır. İçsel sosyal sermaye, örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki uyum ve işbirliğini; dışsal sosyal sermaye, bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve aktöre avantaj sağlayan kaynaklar bütününe ifade etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde dışsal sosyal sermayenin işletme performansı üzerine etkisinde rekabet stratejilerinin aracılık rolü olup olmadığını incelemektir. Bu amaçla, öncelikle araştırmanın örnekleme ve yöntemi belirlenmiştir. Veriler, Antalya ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinden anket tekniğiyle elde edilmiştir. Elde edilen 300 geçerli anket analize tabi tutulmuştur. Araştırmada öncelikle ölçeklerin yapı geçerliliği için AFA (açıklayıcı faktör analizi) ve DFA (doğrulamalı faktör analizi) analizleri daha sonra güvenirlik analizi (Cronbach's alpha) yapılmıştır. Daha sonra dışsal sosyal ağlar (ağın büyüklüğü ve bağın gücü), dışsal sosyal sermaye, rekabet stratejisi ve işletme performansı arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Araştırmanın yönteminde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Bulgulara göre, sosyal ağ özelliklerinden ağın büyüklüğü ile işletme performansı arasında bir ilişki bulunmazken; bağın gücü ile işletme performansı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Dışsal sosyal sermayenin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Dışsal sosyal sermayenin rekabet stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Ayrıca, dışsal sosyal sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkiye rekabet stratejileri kısmen aracılık etmektedir. Bulgular, sosyal sermaye, sosyal ağ kuramı ve işletme performansı alanyazını desteklemekte ve genişletmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal sermaye, sosyal ağlar, işletme performansı, rekabet stratejisi



ABSTRACT

THE EFFECT OF EXTERNAL SOCIAL CAPITAL ON FIRM PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF COMPETITIVE STRATEGIES: A RESEARCH IN HOTELS

KONAK, Seher

PhD-2018

Department of Tourism Management

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Cihan SEÇİLMİŞ

Social capital is an asset embedded in non-business social networks and relationships. Social capital has two dimensions which are internal and external. Internal social capital means harmony and cooperation among employees within the organization; external social capital refers to all of the resources that arise from an actor's social relations that act as an advantage.

The purpose of this study is to examine the relationship between external social capital and firm performance in hotels. For this purpose, the sample and method of research were determined. The data came from surveys completed by the managers of five star hotels in Antalya and İstanbul. The 300 valid questionnaires obtained from survey were analyzed. First, AFA (explanatory factor analysis) and DFA (confirmatory factor analysis) analysis followed by reliability analysis (Cronbach's alpha) were performed for construct validity of the scales in the study. Then, the relationships between external social networks, external social capital, competitive strategy and firm performance were analyzed. Multiple regression analysis was used in the research method. According to the results, there is no relationship between network size and firm performance from social network features. There is a positive correlation between strength the ties and firm performance. External social capital positively affects firm performance. External social capital positively affects competitive strategies. Furthermore, we find that competitive strategies are partially

mediated between external social capital and firm performance. Both findings support and extend social capital and network theory and firm performance literature.

Key Words: Social capital, firm performance, social networks, competitive strategies



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii
ÖNSÖZ	xviii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

SOSYAL SERMAYE

1.1. SOSYAL SERMAYE KAVRAMI.....	4
1.1.1. Tarihsel Gelişim Açısından Sosyal Sermaye Kavramı.....	7
1.1.1.1. Pierre Bourdieu'ya Göre Sosyal Sermaye Kavramı.....	8
1.1.1.2. Robert Putnam'a Göre Sosyal Sermaye Kavramı	9
1.1.1.3. James Coleman'a Göre Sosyal Sermaye Kavramı.....	10
1.1.2. Sosyal Sermayenin Diğer Sermaye Türleriyle İlişkisi.....	11
1.1.3. Sosyal Sermayenin Türleri (Biçimleri).....	12
1.1.3.1. Bağlantılara Göre Sosyal Sermaye.....	12
1.1.3.2. Düzeylerine Göre Sosyal Sermaye.....	14
1.1.3.3. Boyutlarına Göre Sosyal Sermaye.....	15
1.2. Örgütsel Sosyal Sermaye.....	16
1.2.1. İçsel Sosyal Sermaye.....	17
1.2.2. Dışsal Sosyal Sermaye.....	18

2. BÖLÜM

SOSYAL AĞLAR

2.1. SOSYAL AĞ KAVRAMI	20
2.1.1. Sosyal Ağ Türleri.....	21

2.2.2. Sosyal Ağ Boyutları.....	23
2.2.3. Sosyal Ağ Yaklaşımları	25
2.2.3.1. M.S. Granovetter'in Zayıf Bağların Gücü Yaklaşımı	25
2.2.3.2. R.S. Burt'un Yapısal Boşluklar Yaklaşımı	26
2.2.3.3. J.S. Coleman'in Sosyal Kapalılık Yaklaşımı	28
2.2.3.4. N. Lin'in Sosyal Kaynaklar Yaklaşımı	29

3. BÖLÜM

STRATEJİ, REKABET VE REKABET STRATEJİSİ

3.1. STRATEJİ KAVRAMI VE TÜRLERİ	31
3.2. REKABET KAVRAMI	33
3.3. M. PORTER'A GÖRE REKABETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	34
3.3.1. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Yarattığı Tehdit	35
3.3.2. Alıcıların Pazarlık Gücü	36
3.3.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	37
3.3.4. İkame Ürün Tehdidi.....	37
3.3.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti	37
3.4. REKABET (İŞLETME) STRATEJİSİ	38
3.5. REKABET (İŞLETME) STRATEJİSİ MODELLERİ	39
3.5.1. Miles ve Snow Tipolojisi.....	39
3.5.2. M. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejisi Modeli	40
3.5.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	42
3.5.2.2. Farklılaştırma Stratejisi	43
3.5.2.3. Odaklanma Stratejisi.....	43
3.5.2.4. Birleşik (Karma) Rekabet Stratejisi	44

4. BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI VE SOSYAL SERMAYENİN

İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

4.1. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI.....	45
4.2. İŞLETME PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ	46
4.3. İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇÜM MODELLERİ	47

4.3.1. Hiyerarşik Modeller.....	48
4.3.1.1. Performans Piramidi (SMART Model) Modeli.....	48
4.3.1.2. Du PONT Modeli.....	48
4.3.2. Dengeli Modeller.....	49
4.3.2.1. Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard).....	49
4.3.2.2. Performans Prizması.....	51
4.3.3. Sürece Yönelik ve Değer Zinciri Modelleri.....	51
4.3.3.1. Performans Ölçüm Matrisi.....	51
4.3.3.2. Sonuçlar ve Belirlilik Modeli.....	52
4.4. SOSYAL SERMAYENİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ.....	53
4.5. ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN SAHİP OLDUKLARI SOSYAL AĞLARIN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ	56
4.6. M. PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ	59

5. BÖLÜM

DIŞSAL SOSYAL SERMAYENİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	62
5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	63
5.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	66
5.4. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	67
5.5. VERİ TOPLAMA ARACI.....	69
5.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	69
5.7. VERİLERİN ANALİZİ	70
5.7.1. Pilot Testin Güvenirlik Analizi.....	71
5.7.2. Verilerin Toplanması ve Analizi	72
5.7.3. Nihai Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizi Çalışmaları	72
5.7.4. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışmaları.....	75
5.7.5. Nihai Anket Formunda Yer Alan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi	81
5.8. BULGULAR VE YORUM.....	81
5.8.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	82
5.8.2. Araştırmaya Katılan İşletmeye Ait Özellikler	83
5.8.3. Araştırma Hipotezlerinin Analizi	84

5.8.4. Sosyal Ağlarla İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi	86
5.8.5. Üst Düzey Yöneticilerin Sosyal Ağları İle İlgili Soruların Değerlendirilmesi	87
5.8.6. İşletme Performansı İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi	92
5.8.7. Dışsal Sosyal Sermaye İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	93
5.8.8. Dışsal Sosyal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Stratejisinin Aracılık Etkisi Regresyon Analizi.....	94
5.8.8.1. Dışsal Sosyal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Maliyet Liderliği Stratejisinin Aracılık Etkisi Regresyon Analizi.....	97
5.8.8.2. Dışsal Sosyal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Farklılaştırma Stratejisinin Aracılık Etkisi Regresyon Analizi.....	99
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	100
KAYNAKÇA	106
EK 1: Araştırma Anketi	118

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İçsel ve Dışsal Yaklaşım Göre Sosyal Sermayenin Tanımları.....	5
Tablo 2. Sosyal Sermayenin Boyutları.....	15
Tablo 3. Örgütsel Sosyal Sermayenin Türleri.....	18
Tablo 4. Sosyal Ağ Türleri.....	21
Tablo 5. Dört Boyutun İçeriği.....	51
Tablo 6. Son Yıllarda Turizm Araştırmalarında Sosyal Sermaye.....	55
Tablo 7. Araştırmanın Gizil Değişkenleri.....	63
Tablo 8. Araştırmacılar ve Sınıflandırmaları.....	67
Tablo 9. Evren Büyüklüğüne Karşılık Örneklem Büyüklüğü.....	69
Tablo 10. Güvenirlilik Analizi.....	72
Tablo 11. Dışsal Sosyal Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 12. İşletme Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 13. Rekabet Stratejisi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 14. Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri.....	81
Tablo 15. Ölçeklerin Güvenirliği.....	82
Tablo 16. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	83
Tablo 17. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri.....	84
Tablo 18. Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri....	86
Tablo 19. Gruplara İlişkin İstatistikler.....	87
Tablo 20. Şehir Değişkenine Göre Ağın Büyüklüğü ve Gücün Anova Sonuçları....	87
Tablo 21. Katılımcıların Sosyal Ağ Büyüklüğünün Dağılımı.....	88
Tablo 22. Katılımcıların Bağın Gücünün Yakınlık Dağılımı.....	90
Tablo 23. Katılımcıların Bağın Gücünün Sıklık Dağılımı.....	92
Tablo 24. Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler.....	93

Tablo 25. İşletme Büyüklüğüne (Oda Sayısına) Göre İşletme Performansının Anova Sonuçları	93
Tablo 26. Dışsal Sosyal Sermaye (Dışsal Değişken) İle İşletme Performansı (İçsel) Arasındaki İstatistiksel İlişkiler.....	94
Tablo 27. Dışsal Sosyal Ağlar (Dışsal Değişken) İle İşletme Performansı (İçsel) Arasındaki İstatistiksel İlişkiler.....	95
Tablo 28. Rekabet Stratejisi (Dışsal Değişken) İle İşletme Performansı (İçsel) Arasındaki İstatistiksel İlişkiler.....	95
Tablo 29. Dışsal Sosyal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Stratejisinin Aracılık Etkisi.....	97
Tablo 30. Dışsal Sosyal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Maliyet Liderliği Stratejisinin Aracılık Etkisi.....	99
Tablo 31. Dışsal Sosyal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Farklılaştırma Stratejisinin Aracılık Etkisi.....	100
Tablo 32. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulguların Özeti.....	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Gereksiz Bilginin Nedenleri.....	27
Şekil 2. Kapalı Olmayan (a) ve Kapalı Olan (b) Ağ Yapısı	29
Şekil 3. Yönetim Kademelerine Göre Strateji Sınıflaması	32
Şekil 4. Rekabeti Etkileyen Beş Güç	34
Şekil 5. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri.....	42
Şekil 6. Performans Ölçüm Matrisi.....	53
Şekil 7. Sonuçlar ve Belirlilik Modeli.....	54
Şekil 8. Dışsal Sosyal Sermaye, Sosyal Ağlar, Rekabet Stratejisi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkileri Gösteren Araştırma Modeli.....	64
Şekil 9. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Standartlaştırılmış Çözümleme Değerleri...78	
Şekil 10. Sobel Testine Göre Aracılık Etkisini Gösteren Araştırma Modeli.....	96
Şekil 11. Sobel Testine Göre Rekabet Stratejisinin Aracılık Etkisini Gösteren Araştırma Modeli.....	97
Şekil 12. Sobel Testine Göre Maliyet Liderliği Stratejisinin Aracılık Etkisini Gösteren Araştırma Modeli.....	98
Şekil 13. Sobel Testine Göre Farklılaştırma Stratejisinin Aracılık Etkisini Gösteren Araştırma Modeli.....	100

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Araştırma Anketi.....	118
------------------------------------	-----



KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
B	: Beta
BAP	: Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu
Bkz.	: Bakınız
c./C.	: Cilt
CEO	: Üst Düzey Yönetici
çev.	: Çeviren
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DÖK	: Dengeli Ölçüm Kartı
DSS	: Dışsal Sosyal Sermaye
İK	: İnsan Kaynakları
ort.	: Ortalama
Örn	: Örneğin
s.	: Sayfa
s.d	: Serbestlik derecesi
ss.	: Sayfa sayısı
std. sapma	: Standart sapma
vb.	: Ve benzeri

ÖNSÖZ

Tez yazım sürecinde beni destekleyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Cihan Seçilmiş'e, doktora başladığım günden beri bana yol gösteren, bilgi birikimini, tecrübesini ve desteğini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Zümrüt Tonus'a, araştırma yöntemleri konusunda tezime katkı sağlayan Sayın Prof. Dr. Veysel Yılmaz'a teşekkürü bir borç bilirim. Savunma jürisinde yer alan değerli hocalarım Doç. Dr. Emrah Özkul'a ve Prof. Dr. Yaşar Sarı'ya katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Veri toplama sürecinde desteklerinden dolayı Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu'na (BAP) ve analizlerin değerlendirilmesi sürecinde desteklerinden dolayı Dr. Murat Doğan'a teşekkür ederim.

Seher KONAK
ESKİŞEHİR, 2018

GİRİŞ

Sosyal sermaye, bir birey ya da örgüt tarafından sahip olunan ağ ilişkilerinden doğan ve bu ilişkilerde gömülü olan gerçek ve potansiyel kaynakların özetidir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 243). Sosyal sermayenin girişimcilik, ağ kurma, girişimciliği geliştirme, yenilik, entelektüel sermaye yaratma ve işletme performansı gibi konularda faydaları bulunmaktadır. Ayrıca kariyer başarısı ve sosyal ağlardan elde edilen fırsatlar aracılığıyla insan sermayesi ve finansal sermayenin kullanılması bakımından önemlidir (Adlesic ve Slavec, 2012: 202).

Sosyal sermayenin toplumların genel ekonomik başarısı üzerinde üç temel rolü vardır: Bilgi paylaşımı, işbirliği ve kolektif karar verme. Bu üç rol, turizmin gelişimi için de önemlidir. Bilgi paylaşımı, turizm gibi esnek bir sektörün başarısı için hayati olabilir. Sosyal sermayenin ikinci önemli rolü, işbirliği faaliyetleridir (Grootaert, 1998). Paket turlar, restoranlar ve turist çekim merkezleri gibi bir turizm destinasyonunun başarısı, işbirliği ve uyumu gerektirmektedir. Sosyal sermayenin son rolü olan kolektif karar verme, bir toplumun çatışma yönetimi konusundaki becerilerine bağlıdır. Turizmde, en başarılı destinasyonlar toplumun amacına uygun olarak kolektif karar vermenin yollarını bulmuşlardır (McGehee vd., 2010: 488).

İşletme dışında kurulan sosyal ağlarda ve ilişkilerde gömülü olan sosyal sermaye, bir işletmenin rekabet avantajını ve performansını etkileyebilmektedir (Burt, 1997; Peng ve Luo, 2000). Bir işletmenin üst düzey yöneticileri, işletmelerinin yararına kullanabilecekleri kişisel, sosyal ve ekonomik ilişkileri aracılığıyla sosyal sermayeyi geliştirebilirler. Bunlar; üst düzey yöneticilerin tedarikçiler, müşteriler, rakipler, ticari birlikler, hükümetin politik ve bürokratik kurumları, toplumsal örgütler ile olan kişisel ve sosyal ilişkilerini kapsar (Acquaah, 2007).

Yöneticiler, stratejik kararlar alırlarken özgeçmişlerini ve deneyimlerini doğal olarak yansıtır. Bu bağlamda, yöneticilerin sosyal ağları, iş bağlantıları ve sosyal ağ ilişkilerinin işletmelerin stratejik kararlarını ve performansını etkilediği düşünülmektedir (Peng ve Luo, 2000). Alanyazın çevresel belirsizlik arttıkça, işletmelerin sosyal ağ ilişkilerine güvenmesinin daha olası olduğunu öne sürmektedir (Powell, 1990).

Araştırmanın yapılmasına neden olan problem şu şekilde ifade edilmektedir:

1. Otel işletmelerindeki üst düzey yöneticilerin diğer işletmelerdeki yöneticilerle olan dışsal sosyal ağ ilişkileriyle gelişen sosyal sermaye işletme performansını etkiler mi?
2. Otel işletmelerinde sosyal sermayenin işletme performansı üzerine etkisi Çin’de ve Afrika’da olduğu gibi Türkiye bağlamında da geçerli midir? (Bkz. Acquaah, 2007; Peng ve Luo, 2000)
3. Bir otel işletmesinin uyguladığı rekabet stratejisi (maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi) dışsal sosyal sermaye ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkiler?

Bu çalışmanın konusu, otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin işletme dışındaki yöneticiler ile kurdukları sosyal ağ ilişkileriyle gelişen sosyal sermayenin işletme performansına etkisidir. Çalışmanın amacı, otel işletmelerinde dışsal sosyal sermayenin işletme performansına etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca, dışsal sosyal sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkiye otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejisinin aracılık edip etmediğini belirlemek amaçlanmaktadır. Çalışma aynı zamanda sosyal ağ kuramına dayanmaktadır. Buna göre yöneticilerin benmerkezci ağlarının işletme performansına etki ettiği varsayılmaktadır.

Çalışmanın kapsamını otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda bulunan üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Bu kapsama departman müdürleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları dahil edilmiştir. Çalışmanın önemi son yıllarda geniş bir çalışma alanı bulmuş olan sosyal sermaye konusunun konaklama sektörü bağlamında incelenmiş olmasıdır. Bu çalışma, yerli yazında konaklama sektöründe dışsal sosyal sermaye, dışsal sosyal ağlar, işletme performansı ve rekabet stratejisi kavramları arasındaki ilişkileri kapsamlı bir şekilde ele alan ilk çalışma olması nedeniyle önemli görülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde sosyal sermaye kavramı tanıtarak, sosyal sermaye kavramının tarihsel süreci, diğer sermaye türleri ile ilişkisi, sosyal sermaye türleri hakkında bilgiler verilmektedir. Daha sonra örgütsel sosyal sermaye kavramı açıklanarak, içsel ve dışsal sosyal sermayenin otel işletmeleri bağlamında öneminden bahsedilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde sosyal ağ kavramı tanıtarak, sosyal ağ türleri,

sosyal ağ boyutları hakkında bilgiler verilerek, konu ile ilgili yazında yer alan dört temel sosyal ağ yaklaşımına değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde strateji ve rekabet kavramları, Porter'a göre rekabeti etkileyen beş güç açıklanarak, rekabet stratejileri, rekabet stratejisi modelleri ve Porter'ın jenerik rekabet stratejisi modeli üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde işletme performansı kavramı açıklanarak, işletme performansının ölçümü hakkında bilgi verilmekte ve işletme performansı ölçüm modellerinden bahsedilmektedir. Daha sonra, sosyal sermayenin işletme performansına etkisi turizm alanında yapılan araştırmalardan örnekler verilerek açıklanmaktadır. İlerleyen bölümde üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının işletme performansına etkisi ve son olarak Porter'ın rekabet stratejilerinin işletme performansına etkisi yerli ve yabancı yazında yapılan araştırma sonuçlarına yer verilerek açıklanmaktadır.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde ise araştırmanın yöntemi, araştırmanın amacı, veri toplama aracı, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmanın sınırlılıkları hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Veriler üst düzey yöneticilerden anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini Antalya ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmuştur. Beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinden elde edilen 300 veri SPSS 22.0 ve LISREL 8.80 programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına yer verildikten sonra araştırma, sonuç ve değerlendirme bölümü ile sonlanmıştır.

1. BÖLÜM

SOSYAL SERMAYE

1.1. SOSYAL SERMAYE KAVRAMI

Sosyal sermaye, son yıllarda sosyal bilimler alanında çeşitli formlarda ve bağlamlarda en çok dikkat çeken kavramlardan birisi olmuştur (Lin, 1999 a). Sosyal sermaye bir aktörün bireysel ağından elde ettiği mevcut ya da potansiyel kaynaklar olarak tanımlanmaktadır (Bueno, Salmador ve Rodriguez, 2004: 557). Sosyal sermaye, bir birey ya da sosyal birim tarafından sahip olunan ilişkiler ağından türeyen, bu ilişkilerde gömülü olan gerçek veya potansiyel kaynakların bir özetidir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 243).

Konu ile ilgili yazında sosyal sermaye ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar geniş ölçüde benzer olmasına rağmen, sosyal sermayenin kaynaklarına mı yoksa etkilerine mi odaklandığına bağlı olarak değişebilmektedir (Adler ve Kwon, 2002). Bu tanımlar konuyu ele alış biçimlerine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Örneğin, dışsal ilişkilere odaklanan birinci grup, sosyal sermayeyi bir aktörü diğer aktörlere bağlayan sosyal ağda yer alan bir kaynak olarak ele alırken; ikinci grup sosyal sermayeyi içsel yaklaşımla ele alarak, kolektif aktörlerin içsel özelliklerine odaklanmaktadır. Üçüncü grup ise içsel/dışsal boyutta tarafsızdır. Bu tarafsızlığın birtakım avantajları vardır çünkü, içsel ve dışsal ayrımı bir bakış açısı ve analiz düzeyi meselesidir. Tablo 1’de görüleceği üzere Adler ve Kwon (2002) sosyal sermayenin yazında yer alan çeşitli tanımlarını içsel ve dışsal yaklaşıma göre sınıflandırmışlardır. İçsel yaklaşımı benimseyen Fukuyama (1995: 10) sosyal sermayeyi, gruplarda ve örgütlerde ortak amaçları yerine getirebilmek için birlikte çalışabilme yeteneği olarak tanımlarken; Putnam (1995: 67) karşılıklı fayda için koordinasyon ve işbirliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve sosyal güven gibi sosyal bir örgüt özelliği olarak tanımlamaktadır (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1. İçsel ve Dışsal Yaklaşım Göre Sosyal Sermayenin Tanımları

<p><u>Dışsal</u></p> <p>Baker (1990: 619) : Belirli sosyal yapılardan aktörlerin elde ettiği daha sonra çıkarları için kullandıkları bir kaynaktır. Sosyal sermaye aktörler arasındaki ilişkilerdeki değişikliklerden doğmaktadır.</p> <p>Bourdieu (1985: 248): Karşılıklı tanınma veya onaylanmaya bağlı daha çok ya da daha az kurumsallaşmış uzun süren ağ ilişkilerine sahip olmayla bağlantılı olan mevcut ya da potansiyel kaynaklar bütünüdür.</p> <p>Burt (1992: 9): Finansal ve insan sermayenizi kullanmak için fırsatlar yakaladığınız arkadaşlar, meslektaşlar ve daha genel ilişkiler toplamıdır.</p> <p>Knoke (1999: 18): Sosyal aktörlerin diğer sosyal aktörlerin kaynaklarını elde edebilmek için örgüt içinde ve örgütler arasında ağ ilişkileri oluşturdukları ve harekete geçirdikleri bir süreçtir.</p> <p>Portes (1998: 6): Aktörlerin sosyal ağlar veya sosyal yapılar üyeliği aracılığıyla fayda sağlama yetenekleridir.</p>
<p><u>İçsel</u></p> <p>Coleman (1990: 302) : Sosyal sermayeyi işlevine göre tanımlar. Tek bir varlık değildir. Farklı varlıkların ortak iki özelliği vardır. Varlıklar, sosyal yapının bazı yönlerini taşırlar ve yapı içindeki bireylerin belirli eylemlerini kolaylaştırırlar.</p> <p>Fukuyama (1995: 10): Gruplarda ve örgütlerde ortak amaçları yerine getirmek için birlikte çalışabilme yeteneğidir.</p> <p>Inglehart (1997: 188): Gönüllü birliklerdeki yoğun ağlarda ortaya çıkan güven ve tolerans kültürüdür.</p> <p>Portes ve Sensenbrenner (1993: 1323): Üyelerinin ekonomik amaçlarını ve amaca yönelik davranışlarını etkileyen topluluk içindeki eylem beklentileridir.</p> <p>Putnam (1995: 67): Karşılıklı fayda için koordinasyon ve işbirliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve sosyal güven gibi sosyal bir örgüt özelliğidir.</p>
<p><u>Hem içsel/dışsal</u></p> <p>Loury (1992: 100): Pazarda değeri olan beceri ve özelliklerin elde edilmesini teşvik eden insanlar arasındaki sosyal ilişkilerde doğal olarak meydana gelen bir varlıktır.</p> <p>Nahapiet ve Ghoshal (1998: 243): Bir birey ya da sosyal birim tarafından sahip olunan ağ ilişkilerinden doğan ve bu ilişkilerde gömülü olan gerçek ve potansiyel kaynakların özetidir.</p> <p>Pennar (1997: 154): Bireysel davranışı aynı zamanda ekonomik büyümeyi etkileyen sosyal ilişkiler ağıdır.</p> <p>Woolcock (1998: 153): Bireyin sosyal ağında yer alan bilgi, güven ve karşılıklı normlardır.</p>

Kaynak: Adler ve Kwon (2002:20)

Alanyazında, sosyal eylemlerin kaynağı olarak ilişkilerin önemi konusunda hem fikir olunmasına rağmen, sosyal sermayenin kesin bir tanımı konusunda fikir birliğine varılamamıştır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Sosyal sermaye, genellikle sosyal ilişkilerde gömülü olan bir varlık olarak tanımlanmaktadır (Leana ve Van Buren, 1999). Sosyal sermaye, doğası gereği bireylerin etkileşimine bağlı olan ilişkiyel bir yapıdır (Leana ve Pil, 2006). Sosyal sermaye kavramı sadece sosyal ağların ve ilişkilerin yapısını değil aynı zamanda “güven, sosyal beceriler, karşılıklılık” gibi bireye ait davranışsal eğilimleri de içermektedir (Woolcock, 2000).

Sosyal sermayenin bireyler için mi yoksa gruplar için mi faydası olduğuna dair iki farklı bakış açısı vardır. Birinci bakış açısında odak, sosyal sermayenin bireysel kullanımı üzerinedir. Sosyal sermaye, bireylerin (örn, daha iyi iş bulmak) birtakım eylemlerden kazanç elde etmek için sosyal ağlarda gömülü olan kaynaklara nasıl ulaştıklarını ve bunları nasıl kullandıklarını incelemektedir. Sosyal sermayeye grup düzeyinde odaklanan ikinci bakış açısı ise sosyal sermayeyi kolektif bir varlık olarak görür (Lin, 1999 a: 31-32). Bourdieu (1980, 1986) ve Coleman (1988, 1990) bu bakış açısını geniş ölçüde tartışmışlardır. Coleman (1990) ve Fukuyama (1995) sosyal sermayenin “kamu malı” olduğu yönünü vurgularken; Burt (1997), Lin, Ensel ve Vaughn (1981) sosyal sermayenin faydasının “özel mal” olduğunu ve bireylerin doğrudan sosyal sermayeden fayda sağlayacakları yolları vurgulamaktadırlar. Sosyal sermayenin bireysel bir varlık mı yoksa kamu varlığı mı olduğu konusundaki tartışmalar devam etmesine rağmen (Adler ve Kwon, 2002; Lin, 1999) sosyal sermayenin faydasının bireysel olduğu söylenebilir çünkü, sosyal sermaye öncelikle ona sahip olan bireye fayda sağlamaktadır (Casanueva, Gallego ve Sancho, 2013: 442).

Kapsamlı bir biçimde bakıldığında, sosyal sermaye sosyal bağlamda bireylerin eylemlerini kolaylaştıran “sosyal ağlar, güven ilişkileri ve değer sistemleri” gibi birçok unsuru içermektedir (Tsai ve Ghoshal, 1998). Sosyal sermayenin kamu-özel mallar modeli içsel-dışsal sosyal sermaye yaklaşımına benzerdir. Adler ve Kwon (2002) kamu malları modelini “içsel (internal) sosyal sermaye”, özel mallar modelini “dışsal (external) sosyal sermaye” olarak sınıflandırmışlardır.

1.1.1. Tarihsel Gelişim Açısından Sosyal Sermaye Kavramı

Sosyal sermaye kavramının entelektüel tarihi Karl Marx (1818-1883), Emile Durkheim (1858-1917), Georg Simmel (1858-1918), John Dewey (1859-1952) ve Max Weber'e (1864-1920) kadar uzanır (Bhandari ve Yasunobu, 2009). Bu bilim insanları ekonomik gelişimde kültürün rolünü vurgularlarken sosyal sermaye fikrini kapalı bir biçimde kullanmışlardır. Sosyal sermaye kavramı ilk kez 1916 yılında Lyda J. Hanifan tarafından okul performansını geliştirmede topluluk katılımının önemini açıklamak için kullanılmıştır (Bhandari ve Yasunobu, 2009). Hanifan (1916) sosyal sermayenin hem birey hem de kamu için faydaları olduğunu altını çizmiştir. Hanifan (1916)'a göre sosyal sermaye, "bir toplumu oluşturan bireyler ve aileler arasındaki iyi niyet, dostluk, sempati ve sosyal etkileşimdir. Eğer birey tek başına kalırsa, sosyal olarak acizdir. Eğer birey komşusuyla ve diğer komşularıyla iletişime geçerse, sosyal sermaye bireyin sosyal ihtiyaçlarını hemen karşılayabileceğinden dolayı orada sosyal sermaye birikimi olacaktır" (Putnam ve Goss, 2002: 4).

Hanifan'dan yaklaşık 40 yıl sonra 1950'lerde Kanadalı sosyologlar Seeley ve arkadaşları (1956), sosyal sermaye kavramına eyalet başkanlarının yükselmesinde değinmişlerdir. 1960'lı yıllarda Jacobs şehirlerdeki formel olmayan komşuluk ilişkilerinin kolektif değerini vurgulamak için sosyal sermaye kavramını kullanmıştır (Putnam ve Goss, 2002: 5). 1977'de Loury gelir dağılımı çalışmalarında kavramı yeniden kullanmıştır. Loury (1977), ırksal gelir farklılıklarını iş gücü piyasasına ve iş gücü piyasasıyla ilgili bilgiye erişimin farklı olmasına bağlamaktadır. 1984'te Schlicht, sosyal sermaye kavramını işletmelerin ekonomik değerini vurgulamak için kullanmıştır (Cohen ve Prusak, 2001).

Kavramın ilk sistematik analizi ve akademik tartışmalarda yer almasında Fransız sosyolog Bourdieu (1986) ve Coleman (1988)'in çalışmasına atıf yapılabilmektedir (Bhandari ve Yasunobu, 2009). Bourdieu, sosyal sermayeyi özel bir sermaye türü olarak ele almış ve sosyal sermayenin ekonomik ve kültürel sermaye ile ilişkili olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmüştür (Huysman ve Wulf, 2004). 1988'de sosyolog Coleman eğitimin sosyal bağlamını vurgulamak için sosyal sermaye kavramını kullanmıştır (Putnam ve Goss, 2002). Bununla birlikte, Putnam'ın öncü çalışması sosyal sermaye kavramını sosyal bilimciler, araştırmacılar ve politika yapanlar arasında popüler hale getirmiştir (Bhandari ve Yasunobu, 2009).

Sosyal sermaye kavramının akademik yazında ilgi görmesine neden olan

isimler Pierre Bourdieu (1986), James Coleman (1988), Robert Putnam (1993) ve Nan Lin'i (2001) içermektedir. Tanımlar arasındaki temel farklılıklar, sosyal sermayenin kişisel kaynakları mı yoksa sosyal kaynakları mı ele aldığıdır (Bhandari ve Yasunobu, 2009). Bu önemli isimlerin sosyal sermaye kavramını nasıl tanımladıklarına aşağıda sırasıyla yer verilmektedir.

1.1.1.1. Pierre Bourdieu'ya Göre Sosyal Sermaye Kavramı

Sosyal sermaye kavramının ilk sistematik çağdaş analizi Pierre Bourdieu tarafından yapılmıştır. Bourdieu (1985: 248) sosyal sermayeyi, karşılıklı tanışıklık ya da tanımanın daha az ya da çok kurumsallaşmış ilişkiler ağının sahipliği ile ilişkili olan gerçek ya da potansiyel kaynakların toplamı olarak tanımlamıştır. Kavramın tanımlanma çabası 1980 yılında *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*'de yayımlanan "Provisional Notes" adlı çalışmada ortaya çıkmıştır. Makale, Fransızca olduğundan dolayı ilk başlarda İngilizce konuşulan ülkelerde büyük ilgi görmemiştir. İlk kez İngilizceye çevrilmesinden sonra sosyoloji eğitim kitaplarında haklı yerini almıştır (Bourdieu, 1985; Portes, 1998).

Fransa'daki sosyal farklılaşmayı inceleyen Bourdieu, insanların farklı düzeylerde sahip oldukları sermaye türlerinin miktarı sonucunda sosyal sınıfların meydana geldiğini öne sürmüştü ve üç sermaye türü tanımlamıştır. Bunlar; ekonomik sermaye, kültürel sermaye ve sosyal sermayedir (Siisiainen, 2000). Ona göre sosyal sermayeyi, "sosyal zorunluluklar ya da sosyal ağlar" oluşturmaktadır. Sosyal sermaye bireyin ağlarının büyüklüğüne ve sayısına ya da bu ağların sahipliğindeki sermaye miktarına bağlıdır (Lin, 2001). Bourdieu'nun vurgusu sermayenin farklı türlerinin ikame edilebilirliği ile sermayenin tüm türlerini ekonomik sermayeye indirgemesidir. Bourdieu, ekonomik sermayeyi "birikmiş insan emeği" olarak tanımlar. Böylece sosyal sermaye aracılığıyla aktörler ekonomik kaynaklara doğrudan ulaşabilirler; kültürel sermayelerini uzmanlarla iletişim yoluyla artırabilirler ya da alternatif olarak kurumlarıyla yakınlaşabilirler (Portes, 1998: 4). Ekonomik sermaye bir aktörün toplumdaki kapasitesini artırmaktadır. Kültürel sermaye üç şekilde var olmaktadır. İlk olarak, büyük oranda temel eğitim yoluyla erken çocukluk döneminde oluşmaktadır. İkinci olarak, kültürel sermaye kültürel makalelerde nesnelleştirilmektedir. Üçüncü olarak, kültürel kurumlarda kurumsallaşarak var olmaktadır (Siisiainen, 2000: 11).

Sosyal sermaye iki bileşene sahiptir. İlk olarak, sosyal sermaye “grup üyeliği ve sosyal ağlar” ile ilişkili olan bir kaynaktır. Belirli bir vekil tarafından sahip olunan sosyal sermayenin hacmi vekilin etkili olarak harekete geçirebileceği ilişkiler ağının büyüklüğüne bağlıdır (Bourdieu, 1986: 249). Ona göre sosyal sermaye aktörler arasındaki ilişkilerin toplamından üretilen bir kalitedir. Gönüllü birlikler, ticaret birlikleri, siyasi partiler, gizli topluluklar sosyal sermayenin modern anlamda somut örnekleridir. Bourdieu’ya göre sosyal sermaye kolektif bir varlıktır (Siisiainen, 2000: 12). Sosyal sermayenin bir diğer özelliği ise karşılıklı tanışıklık ve tanımaya dayalı olmasıdır (Bourdieu, 1980). Bourdieu’ya göre sosyal sermaye etkili olabilmek için, gruplar veya sınıflar arasındaki objektif farklılıkları sembolik farklılıklara dönüştürmek zorundadır. Ekonomik, kültürel ve sosyal sermayenin yayılımı aracılığıyla oluşan sosyal sınıflar sadece kağıt üzerinde vardır (Bourdieu, 1985). Kısacası, Bourdieu sosyal sermayeyi sosyal bir ağ ya da grup üyeleri tarafından sahip olunan bir sermaye türü olarak görmektedir. Üyeler arasındaki ilişkiler aracılığıyla, sermaye üyeler tarafından krediler gibi kullanılabilir. Bu bağlamda sosyal sermaye kolektif bir varlıktır. Üyeler ilişkilere yatırım yapmaya devam ettiği sürece sosyal sermaye güçlenmeye devam etmektedir (Lin, 2001: 23).

1.1.1.2. Robert Putnam’a Göre Sosyal Sermaye Kavramı

Putnam, sosyal sermaye kavramının popülerleşmesinde önemli bir rol oynamıştır. Putnam (1993: 167), sosyal sermayeyi “...koordinasyon ve işbirliğini kolaylaştıran, toplumun verimliliğini geliştirebilen güven, normlar ve sosyal ağlar gibi sosyal bir örgüt özelliği” olarak tanımlamaktadır. Putnam (1993)’ın sosyal sermaye kavramı tipik olarak ‘sosyal ağlar, sosyal normlar ve güven’ bileşenlerinden oluşmaktadır. Putnam’a göre sosyal sermaye bir “kamu malı”dır. Yani, sosyal sermayeden fayda sağlayanların özel varlığı yoktur.

Sosyal sermaye, bireyler arasındaki–sosyal ağlar ve karşılıklı normlar ve güvenilirlik gibi ilişkileri ve bunlardan doğan ilişkileri ifade eder (Putnam, 2000: 18-19). Putnam’a göre, sosyal sermaye ‘sivil katılım’ ile yakından ilişkilidir. Sivil birliklerin sayısı ve bu birliklerdeki katılımın derecesi bir toplumdaki sosyal sermayenin zenginliğini göstermektedir. Bu bağlamda, sosyal sermaye sivil katılım, gönüllü örgütlere ve sosyal birliklere katılım ile yakından ilişkilidir (Bhandari ve

Yasunobu, 2009).

Putnam (1995) *Tek Başına Bowling (Bowling Alone)* adlı kitabıyla sosyal sermaye kavramına dikkat çekmiş ve kavramın geniş kesimler tarafından tartışılmasını sağlamıştır. ABD’deki bireyselliğe ilişkin bir inceleme yapan Putnam, 1980’den 1993’e, bowling oynayaların sayısında artış olmasına rağmen, bowling liginde %40’lık bir azalma yaşandığını belirtmektedir.

Bu bağlamda Putnam (1993), Amerika gibi demokratik toplumlarda gönüllü birliklere katılım üzerine yaptığı çalışmasında gönüllü sosyal birlikler ile bu birliklere katılım derecesinin bir toplumdaki sosyal sermaye miktarını gösterdiğini öne sürmüştür. Kolektif olabilmede temel rol oynayan birlik ve katılımın, kolektif normları, güveni teşvik ettiğini ve artırdığını savunmuştur.

1.1.1.3. James Coleman’a Göre Sosyal Sermaye Kavramı

James Coleman kuramsal düzeyde sosyal sermaye konusundaki tartışmalara önemli katkılar sağlamıştır (Huysman ve Wulf, 2004). Coleman, Bourdieu’dan farklı olarak, sosyal sermayenin yalnızca “imtiyazlı” kimselere yarar sağlamadığını, aynı zamanda fakirlere ve toplumun kenarında kalmışlara da yararlar sağladığını belirtmektedir (Öğüt ve Erbil, 2009: 14).

Coleman (1990: 302) sosyal sermayeyi; tek bir varlık değildir fakat farklı varlıkların yaygın olarak iki unsurlu varlıkların bir türüdür: Onlar sosyal yapıların bazı yönlerinden oluşur ve yapı içerisindeki kişilerin ya da kurumsal aktörlerin eylemlerini kolaylaştırır ve şekline tanımlamaktadır.

Sosyal sermayeyi işlevsel olarak tanımlayan Coleman’e göre sosyal sermaye bireysel ya da kolektif eylemi kolaylaştıran bir kaynaktır. Sosyal sermaye aktörler i.inde ve arasındaki ilişkilerin yapısına bağlıdır. Bu yapı bireysel aktörlerin faaliyetlerini kolaylaştırır. Coleman, sosyal sermayenin diğer sermaye türleri gibi üretken olduğunu ve belirli hedeflere ulaşmayı mümkün kıldığını belirtmektedir. Sosyal sermayenin birçok türü olmasına rağmen bu türlerin iki ortak özelliği vardır. (1) Onlar sosyal yapının bazı yönlerini oluştururlar ve (2) yapı içerisindeki bireylerin eylemlerini kolaylaştırır (Coleman, 1988, 1990).

Coleman (1988: 101)’e göre sosyal sermaye, işlevine göre sosyal yapının

belirli yönlerini açıklar. Örneğin, “sandalye” kavramı türü, görünüşü ve yapısında farklılıklar olmasına rağmen, işlevine göre belirli fiziksel objeleri ifade etmektedir. Sosyal sermayenin tanımlanmış işlevi ise aktörlerin çıkarlarına ulaşmada kullanabilecekleri kaynaklar olarak sosyal yapının değerini göstermesidir.

Sosyal sermaye doğası gereği toplumsaldır. Sermaye grup üyelerinin kolektif çabalarıyla gelişmektedir. Sosyal sermaye, insanlar arasındaki ilişkilerde var olduğu için bir kamu malıdır. Coleman, sosyal sermayenin faaliyetleri kolaylaştıran bir kaynak olduğunu ve bu nedenle toplumun ekonomik anlamda iyi olmasının bireysel kullanımlara dayandığını belirtmektedir (Gerni, 2013: 12).

1.1.2. Sosyal Sermayenin Diğer Sermaye Türleriyle İlişkisi

Sermayenin yedi türü bulunmaktadır. Bunlar; finansal sermaye, insan sermayesi, teknolojik sermaye, doğal sermaye, kültürel sermaye, politik sermaye ve sosyal sermayedir (Flora, 2004). Sermayenin türleri farklı yönleriyle birbirinden ayrılır. Finansal sermaye en homojen sermaye türüdür ve temelde farklı para birimlerinde anlatılmaktadır. Fiziksel sermaye, arazi, araç, bitki, makine ve benzeri biçimlerden meydana gelir. İnsan sermayesi, bireyle ilgili bir kaynaktır. Sosyal sermaye ise bireyler veya aktörler arasındaki ilişkilerde bulunabilmektedir (Westlund ve Bolton, 2013). İnsan sermayesi bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri ve niteliklerin bir özelliği iken; sosyal sermaye genel olarak toplulukların bir özelliği olarak düşünülebilir. Kültürel sermaye de insan sermayesinin bir yönünü oluşturur. Çünkü bir birey yetenekler, beceri ve eğitim yoluyla kültürel sermayesini biriktirebilir ve her zaman kültürel aktiviteye açık olabilir (Matarasso, 1999).

Finansal sermaye, borç ve kredi fırsatlarını, yatırım olanaklarını, vergi indirimlerini ve diğer iş yapılarını içermektedir. Teknolojik sermaye, bir toplumun kara yolu ve demir yolu sistemleri gibi fiziksel yapılarını içermektedir. Doğal sermaye, bitki çeşitliliğini, hayvan yaşamını, doğa ile etkileşim olanaklarını, hava ve su kalitesini içermektedir. Kültürel sermaye, yerel alanların, tarih, sanat, geleneksel yemekler ve yapılaş tarzlarının korunmasını içermektedir. Politik sermaye yerel, bölgesel ve federal hükümet aracılığıyla güce ulaşmayı içerir (McGehee vd., 2010: 487).

İnsan sermayesi bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerinin bir toplamı olarak tanımlanabilir. İnsan sermayesi, bireyin hem formel eğitim ve öğretim yoluyla hem de pratik öğrenme ve deneyim sonucundaki kazanımlarını içerir (Zhao, Ritchie ve Echnert, 2011). Sosyal sermaye ise bireyler arasındaki ilişkiler ile bu ilişkilerden doğan sosyal ağları ve karşılıklı normları ifade etmektedir (Putnam, 2000). Putnam (1993)'a göre sosyal sermaye yalnızca ekonomik gelişme için değil diğer sermaye türlerini etkilemesi bakımından da önemli olarak görülmektedir. Bu anlamda, sosyal sermayenin diğer sermaye türlerinden daha değerli olduğu söylenebilir.

1.1.3. Sosyal Sermaye Türleri (Biçimleri)

Farklı özellik ve işlevsellik bakımından yazında sosyal sermaye farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Ancak bu sınıflandırmalarda bazı sosyal sermaye türleri birbirleriyle örtüşmekte veya bazı türler ortak noktada buluşmaktadır (Gerni, 2013). Yazında yer alan sosyal sermaye türlerini şu şekilde sınıflandırmak mümkündür:

- Bağ kurucu, köprü kurucu ve birleştirici sosyal sermaye
- Mikro, mezo ve makro düzey sosyal sermaye
- Yapısal, bilişsel ve ilişkiyel sosyal sermaye

1.1.3.1. Bağlantılara Göre Sosyal Sermaye

Bağlar açısından sosyal sermaye aktörlerin diğer aktörlerle kurdukları bağlar sonucunda üretilen sosyal sermaye bakımından ele alınmaktadır (Gerni, 2013: 37).

Szreter ve Woolcock (2004) sosyal sermayenin türlerini bağ kurucu (bonding), köprü kurucu (bridging) ve birleştirici (linking) sosyal sermaye olarak ayırmaktadır. Aşağıda sırasıyla sosyal sermaye türleri verilmektedir.

1. Bağ Kurucu Sosyal Sermaye

Bağ kurucu sosyal sermaye, aile üyeleri ve yakın arkadaşlar gibi homojen insan grupları arasındaki ilişkileri ifade eder (Putnam,2000). Bir toplulukta “yatay olarak”

oluşan ‘içsel ilişkiler, ağlar ve güven’ bağ kurucu sosyal sermayeyi ifade etmektedir (McGehee vd., 2010).

Bağ kurucu sosyal sermaye, bir topluluk tarafından paylaşılan ortak yarar olabilir veya bu yarara erişim bireylerin oluşturduğu bir topluluk tarafından kontrol altına alınmışsa “grup yararı” şeklinde ifade edilebilir. Nitekim, Coleman, bir sosyal grubu oluşturan içsel bağların yoğun olmasının yani ağ kapalılığının sosyal sermayeyi artırabileceğini öne sürer (Öğüt ve Erbil, 2009: 49). Bu tür sosyal sermayenin üç faydası vardır. İlk olarak, bilgiye daha hızlı ulaşmayı sağlar. İkinci olarak, karşılıklı güven sayesinde anlaşmazlıkların çözümünü kolaylaştırır. Üçüncü olarak, yakın bağlar siyasi örgütlenme ve dikey sosyal hareketliliği olumlu olarak etkiler (Gerni, 2013).

2. Köprü Kurucu Sosyal Sermaye

Köprü kurucu sosyal sermaye, mesafeli arkadaşlıkları, iş ortakları ve iş arkadaşları gibi daha uzak olan ilişkileri ifade eder (Social Analysis and Reporting Division Office for National Statistics, 16 Nisan 2016). Bir topluluktaki bağlı gruplar bilgi, kaynak ya da destek aramak için topluluğun dışındaki gruplar ve kurumlara “dikey olarak” ulaştığı zaman köprü kurucu sosyal sermaye oluşmaktadır (McGehee vd., 2010). Köprü kurucu sosyal sermaye, yaş, sosyo-ekonomik durum, ırk/etnik köken ve eğitim gibi gözle görülür biçimde farklı olan bireyler insanlar arasındaki ilişkileri ifade eder (Szreter ve Woolcock, 2004).

3. Birleştirici Sosyal Sermaye

Birleştirici sosyal sermaye, farklı gruplar tarafından elde edilen güç, sosyal statü ve zenginliğin olduğu bir hiyerarşide farklı sosyal tabakalardaki bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri ifade etmektedir (Cote and Healy, 2001: 42). Birleştirici sosyal sermaye, bireylerin kendileri üzerinde görece bir yetkiye sahip olan kurumlar ve kişilerle ilişkilerini (örn, hizmetlere, işlere veya kaynaklara ulaşmak) ne ölçüde oluşturduklarıdır (Woolcock, 2001). Buldukları konumdan dolayı farklı güce ve

yetkiye sahip olan ve olmayanlar arasındaki ilişkileri ortaya koyar (Öğüt ve Erbil, 2009).

1.1.3.2. Düzeylerine Göre Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye; birey, grup, gayri resmi grup, resmi örgütlenme, topluluk, etnik grup ve millet düzeylerinde ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda sosyal sermayenin farklı analiz düzeylerinde yararlanılan bir kaynak olduğu söylenebilir. Sosyal sermaye düzeyine göre mikro, mezo (orta) ve makro düzeylerde ele alınmaktadır (Gerni, 2013: 28). Sosyal sermayeyi “kamu malı” olarak görenler, bu olguyu makro düzeyde incelemiş; buna karşın sosyal sermayeyi “özel mal” olarak görenler ise mikro düzeyde incelemişlerdir (Özdemir, 2008: 82).

1. Mikro Düzey

Sosyal sermayenin mikro düzeyi, bireylerin oluşturduğu yatay biçimdeki ağlara ve bu ağların temelinde yatan ortak normlar ve değerlerde gözlemlenebilir. Mikro düzeyin, işletmelerin içinde ve bu işletmeler arasında geliştirilen sosyal sermaye bakımından mikro düzeydeki risklerin ve belirsizliklerin azaltılması bakımından önemlidir (Öğüt ve Erbil, 2009: 62).

2. Mezo Düzey

Mezo düzey sosyal sermaye topluluklar, gruplar, firmalar ve sivil toplum kuruluşları arasındaki karşılıklı etkileşimi sağlayan dikey ilişkileri ve birlik ağlarını içerir (Gerni, 2013). Sosyal sermayenin bu düzeyi, topluluklar arasındaki ilişkileri yöneten ağları ve normları ifade etmektedir. Mezo düzeyde sosyal sermayenin analizi ağ yapısı geliştirme ve dağıtım sürecine odaklanmaktadır (Akdere, 2005: 5).

3. Makro Düzey

Makro düzey, sosyal sermayenin en geniş anlamda kullanıldığı düzeydir. Makro düzeyde, sosyal sermaye yönetim, yasalar, temel ve politik haklar gibi yapıları içermektedir. Makro düzeyde sosyal sermaye hükümetin nasıl işlediğini ve ekonomide hangi tür özel sektörün geliştirildiğini belirlemede kritiktir (Akdere, 2005: 4-5).

1.1.3.3. Boyutlarına Göre Sosyal Sermaye

İçerik bakış açısından, Nahapiet ve Ghoshal (1998: 244) üç tür sosyal sermaye boyutu tanımlamaktadır. Bunlar: Yapısal boyut, ilişkisel boyut ve bilişsel boyuttur.

Yapısal boyut, her bir aktörün sahip olduğu ve her bir ağ düzeninde var olan sosyal ağ ilişkilerini ifade etmektedir (Casanueva, Gallego ve Sancho, 2013). Yapısal boyut; sosyal etkileşimi içermektedir ve insanların kişisel ilişkilerini kullanarak iş bulmalarını, bilgi elde etmelerini veya belirli kaynaklara ulaşmalarını ifade eder. İlişkisel boyut, güven ve güvensizlik gibi insanlar arasındaki ilişkilerin yapısına odaklanır (Tsai ve Ghoshal, 1998). Güven, güvenilirlik, normlar, yükümlülükler, özdeşleşme gibi ilişkilerin kaynaklarına yönelir (Gerni, 2013:43).

Bilişsel boyut ise ağ içinde paylaşılan kodları, dilleri, vizyonlar ve normları ifade etmektedir. Bilişsel boyut sosyal bir sistemde ortak hedefleri anlamayı, uygun şekillerde davranmayı kolaylaştırmaktadır (Tsai ve Ghoshal, 1998). Sosyal sermayenin boyutları Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Sosyal Sermayenin Boyutları

1.Yapısal Boyut	Ağ ilişkilerinin varlığı ve yokluğu, ağ yapılandırması,
2. İlişkisel Boyut	Güven, güvensizlik, normlar ve yaptırımlar, zorunluluklar ve varsayımlar, kimlik
3. Bilişsel Boyut	Ortak dil ve kodlar, normatifler, ortak tarih

Kaynak: Nahapiet ve Ghoshal (1998: 244)

Sandefur ve Laumann (1998) sosyal sermayenin etkilerine odaklanarak sosyal sermayenin üç boyutunu “bilgi, etki ve kontrol, sosyal dayanışma” olarak

belirtmektedir. Sandefur ve Laumann (1998), sosyal yapıların (örn, üyelerin değişkenliği, ağ büyüklüğü, etkileşim biçimleri) sosyal sermaye üzerinde etkisi olduğunu söyleyerek katkı sağlamışlardır. Sosyal sermayenin bilgi boyutuna göre; sosyal sermaye bilgi akışını kolaylaştırmaktadır veya engellemektedir. Sosyal sermaye tarafından sağlanan etki ve kontrol faydaları; diğerlerini etkileme yeteneği ve diğerlerinin etkisinden bağımsız olabilme yeteneğidir. Son olarak, sosyal dayanışma boyutu, iki veya daha fazla birey arasında karşılıklı güven ve bağlılık oluştuğunda ortaya çıkmaktadır.

Huysman ve Wulf (2004) Adler ve Kwon'un ve Nahapiet ve Ghoshal'ın modellerini birleştirerek sosyal sermayenin boyutlarını "yapısal fırsat, bilişsel yetenek ve ilişkisel motivasyon" olarak üç boyutta sınıflandırmışlardır. Huysman ve Wulf (2004), bilgi yönetimi sistemlerini anlama ve uygulama konusunda üç tuzağa dikkat çekmiştir. Bunlar; bilgi teknolojileri, yönetim ve bireysel öğrenme tuzağıdır. Huysman ve Wulf, bilgi yönetimi sistemlerinin bu sorunlarını sosyal sermaye yaklaşımı ile ele alarak, bilgi yönetimi sistemini planlamada bu üç boyutun ele alınması gerektiğini belirtmektedirler (Jiang ve Carroll, 2009: 54).

Sosyal sermaye boyutları incelendiğinde, bazı araştırmacıların analiz düzeyine, bazılarının sosyal sermayenin kaynaklarına ve sonuçlarına göre farklı sosyal sermaye boyutlarıyla ilgilendikleri görülmektedir. Sonuç olarak, toplumun, işletmenin, bireyin ihtiyaçları ve beklentileri sosyal sermayenin boyutları ile ilişkilidir. Önemli olan ihtiyaçlara ve beklentilere uygun olarak doğru sosyal sermayenin yaratılması ve kullanılmasıdır (Özdemir, 2007: 43).

1.2. ÖRGÜTSEL SOSYAL SERMAYE

Leana ve Van Buren (1999: 540) örgütsel sosyal sermayeyi, "örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerin niteliğini, üyelerin seviyeleri ile gerçekleştirilen kolektif amaca yönelim ve paylaşılan güven aracılığıyla gerçekleştirilen bir kaynak" olarak tanımlamaktadır.

Nelson (2002: 21) örgütsel sosyal sermayeyi, "örgütlerin karmaşık sorunlarının çözülmesi için örgüt içerisindeki ve örgüt dışındaki farklı grupları ve bakış açılarını bir araya getirebilme kabiliyeti" olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel sosyal sermaye hem örgüt hem de örgütün üyelerinin fayda

sağlayabileceği bir varlıktır. Buna göre, sosyal sermayenin analiz birimi örgüttür ve sosyal sermayenin büyük ölçüde kamu malı olduğu görüşüne dayanır (Leana ve Van Buren, 1999: 538). Bir kamu malı olarak, örgütsel sosyal sermayeden bir örgütün üyeleri, örgütün ağ ilişkilerinden elde edilen kaynaklardan, bu tür ilişkilerin gelişimine katkı sağlamaksızın faydalanabilirler (Inkpen ve Tsang, 2005: 151).

Örgütsel sosyal sermayenin dayandığı unsurlar şunlardır (Gerni, 2003: 95):

- ✓ Bir sosyal grubun üyelerinin karşılıklı beklenti ve sorumlulukları
- ✓ Sosyal ilişkilerde zorunlu olan iletişim potansiyeli
- ✓ Davranışları etkileyen normların varlığı
- ✓ Bir örgütteki ilişkilerin düzeni

Konu ile ilgili yazında, örgütsel sosyal sermayenin içsel ve dışsal olmak üzere iki türünden bahsedilmektedir (Adler ve Kwon, 2002; Westlund, 2003; Ming, Tin ve Liang, 2007). Adler ve Kwon (2002) sosyal sermayeyi işletme düzeyinde içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmaktadır. İçsel sosyal sermaye yaklaşımına Coleman (1990), Fukuyama (1995) ve Putnam (1995); dışsal sosyal sermaye yaklaşımına Burt (1992), Baker (1990), Bourdieu ve Wacquant (1992) öncülük etmektedir (Özen ve Aslan, 2006).

Ming, Tin ve Liang (2007) içsel sosyal sermayenin aynı zamanda bağlayan (örgütsel) sosyal sermaye olarak adlandırılabilirliğini ifade etmektedir. Dolayısıyla dışsal sosyal sermaye için de *köprülendiren* tanımlamasını yapabiliriz. Aşağıda, içsel ve dışsal sosyal sermaye kavramları sırasıyla açıklanmaktadır.

1.2.1. İçsel Sosyal Sermaye

İçsel sosyal sermaye, çalışanlar veya birimler arasındaki güven ve uyum gibi ilişkilerde gömülü olan sosyal ağları ifade etmektedir (Adler ve Kwon, 2002). Örgüt içindeki tüm aktörler (yönetim ve çalışanlar) içsel sosyal sermayeyi oluşturmaktadır (Westlund, 2003: 5). İçsel sosyal sermaye, örgüt içindeki tüm aktörlerin biçimlendirdiği, birbirleriyle olan ilişkiler ağına dayanır. İçsel sosyal sermaye yaklaşımı sosyal sermayeyi, “güven” kavramıyla özdeşleştirerek, bir örgütün işbirliği içinde ortak amaçlara ulaşabilmesini sağlayan bir örgüt özelliği olarak tanımlar (Putnam, 1995; Fukuyama, 1995; Coleman, 1990). İçsel sosyal sermaye, ortaklaşa

geliştirilen sosyal ilişkiler ile ilgilidir (Colombo, Franzoni ve Rossi-Lamastra, 2014).

Westlund (2003) örgütsel sosyal sermayeyi içsel ve dışsal sosyal sermaye olmak üzere ikiye ayırmaktadır (Bkz. Tablo 3).

Tablo 3. Örgütsel Sosyal Sermayenin Türleri

İçsel Sosyal Sermaye	Dışsal Sosyal Sermaye		
Bağlantıların/ilişkilerin aşağıdaki biçimlerde vurgulanan tavırlar, normlar, gelenekler vb. ile doldurulması: <ul style="list-style-type: none">• Örgüt ruhu• İşbirliği iklimi• Bilgi kodlama, ürün geliştirme, çatışma çözümüne yönelik yöntemler.	Üretim ile ilgili	Çevre ile ilgili	Pazar ile ilgili
	Tedarikçiler, ürün kullanıcıları, işbirliği ve gelişim içerisinde olunan ortaklarla bağlantılar/ilişkiler	Yerel/bölgesel çevre, politik karar vericiler v bile olan bağlantılar/ilişkiler (lobi kapasitesi vb.)	Markalar ve diğer genel müşteri ilişkileri

Kaynak: Westlund, (2003: 5)

İçsel sosyal sermaye, otel işletmeleri bağlamında otel çalışanları veya birimler/departmanlar arasında kurulan güven ve uyumu ifade eder. İçsel sosyal sermaye, otel çalışanları veya birimler arasında işbirliğini ve koordinasyonu kolaylaştırır. Otel çalışanları arasındaki karşılıklı anlayış ve güven, informel konuşmalar aracılığıyla düzenli bilgi ve enformasyon alışverişine imkan verir (Dai vd., 2015). Buna ek olarak, otel çalışanları arasında oluşan güven sayesinde, çalışanlar için samimi bir çalışma ortamı sunar (Yang, Wan ve Fu, 2012).

1.2.2. Dışsal Sosyal Sermaye

Dışsal sosyal sermaye, tedarikçiler ve paydaşlar gibi dışsal varlıklarla olan sosyal ağ ilişkileri olarak tanımlanabilir (Adler ve Kwon, 2002). Dışsal sosyal sermaye yaklaşımı sosyal sermayeyi, bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve aktöre avantaj sağlayan kaynaklar bütünü olarak tanımlamakta olup, sosyal ilişkilerin yapısına odaklanmaktadır (Burt, 1992). İşletme dışındaki bilgi ve kaynaklara ulaşmak sosyal

sermayenin önemli bir yönünü oluşturur. Bu tür ilişkiler tedarikçiler ve iş ortakları gibi önemli kaynak sağlayıcılara ulaşmaya imkan verir (Leana ve Pil, 2006: 354). Tablo 3'te görüleceği üzere dışsal sosyal sermaye; üretim, çevre ve pazar bağlantılı olarak üçe ayrılmıştır (Westlund, 2003: 5):

- **Üretim ile ilgili dışsal sosyal sermaye:** Bu görüş basit olarak, “Fordist” veya üretime dayalı endüstriyel çağ olarak görülmektedir. Örgütün girdi sağladığı tedarikçileri ve çıktı sunduğu müşterileri ile kurduğu ilişkilere dayanmaktadır (Öğüt ve Erbil, 2009: 100).

- **Çevre ile ilgili dışsal sosyal sermaye:** Bir işletmenin üretim ilişkileri ve çevresiyle ilgili ağları arasında keskin bir sınır yoktur. Ancak, çevre ile ilgili sosyal sermayenin, genelde örgütün dış çevresinde yer alan, örgüt ile doğrudan örgütsel amaçlar için işbirliği içinde olmayan ve örgütün sunduğu ürün ve hizmetlerin kullanıcısı tanımlanamayacak birey/örgüt ile kurulan ilişkilidir (Öğüt ve Erbil, 2009: 101).

- **Pazar ile ilgili dışsal sosyal sermaye:** Westlund (2003: 11) pazarlama aracılığıyla yaratılan ve sürdürülen sosyal sermayenin bir bileşeni olarak markaya işaret eder. Burada marka, sosyal sermayenin rekabetçi yönünü vurgular. Bir örgütün müşterileriyle farklı şekillerde (reklamcılık, kişisel iletişim vb.) ilişkiler kurarak ağda yer alan rakiplerini engelleme girişimleri olarak belirtmektedir.

Turizm sektöründe dışsal sosyal sermaye, otelin seyahat acenteleri, tedarikçiler, üçüncü şahıs web siteleri, hava yolları ve yerel turizm girişimcileri ile olan sosyal ağ ilişkilerini artırmaktadır (Dai vd., 2015). Bu tür sosyal ağ ilişkileri, otellerin piyasa bilgisi, üretim malzemeleri, teknolojiler, pazar payı gibi konularda önemli bilgi ve kaynaklara ulaşabilmelerine imkan vermektedir (Hsu, Liu ve Huang, 2012).

2. BÖLÜM

SOSYAL AĞLAR

2.1. SOSYAL AĞ KAVRAMI

Sosyal ağ analizi çok disiplinli bir alan olma özelliğine sahip olup, başlangıcı antropoloji, psikoloji ve sosyoloji bilimlerine kadar uzamaktadır (Knoke ve Yang, 2008). Hızla ilerleyen sosyal ağ çalışmaları sosyal bilimler, matematik, istatistik ve bilgisayar gibi birçok bilimi kapsamaktadır (Wassermann ve Faust, 1994; Dutta ve Jackson, 2003). Sosyal ağ kavramını ilk kez antropolog John A. Barnes (1954) kullanmıştır. Barnes, Norveç adasında yaşayan insanlar arasındaki ilişkileri araştırmış ve sosyal etkileşimi ilişkiler ağını şekillendirmede “sınırları birleştiren noktalar dizisi” olarak incelemiştir (Knoke ve Yang, 2008).

Sosyal ağ kavramı, bireyler, aileler, hanehalkı, köyler, topluluklar, bölgeler arasında kurulan sosyal ilişkilerin bir yönüdür (Laumann ve Pappi, 1976). Sosyal ağ sosyal sistemin bir parçasıdır (Jiang ve Carroll, 2009: 52). Diğer bir tanıma göre, sosyal ağ, tanımlanmış bir grup insan veya sosyal aktör arasındaki ilişkiler biçimidir (Seibert, Kraimer ve Liden, 2001: 220). White (2002) sosyal ağları sosyal ilişkilerin biçimlendirdiği örümcek ağlarına benzeterek; bireyleri, grupları ve organizasyonları çevreleyen karakteristik bağlantı kaynakları olarak tanımlar.

Bir sosyal ağ, bir grup aktör ve bu aktörler arasındaki ilişkilerden meydana gelir (Wasserman ve Faust, 1994). Bir sosyal ağ, bir dizi aktörden oluşan, bu aktörlerden bazılarının ağ içinde bir ya da daha fazla bağlantı kurduğu bir yapıdır. Sosyal ağın iki temel unsuru vardır. Bunlar; aktörler ve ilişkilerdir (Knoke ve Yang, 2008). Aktörler; bireyler, gruplar, örgütler ve toplumlar olabilir (Katz vd., 2004).

Sosyal ağların birtakım faydaları vardır. Sosyal ağlar iş birliğine imkân verir, fikir, bilgi, enformasyon ve diğer kaynakların paylaşımını kolaylaştırır (Gulati, Nohria ve Zaheer, 2000).

2.1.1. Sosyal Ağ Türleri

Ağ araştırmacıları sosyal ağ türlerini geniş ölçüde incelemişlerdir. Bu ağ türleri; iletişim ağları, formel ağlar, duygusal ağlar, meta ya da iş akışı ağlar, yakınlık ağları ve bilişsel ağları içermektedir. Sosyal ağlar tipik olarak çok düzeylidir yani aktörler birden fazla sosyal ağ türüne sahip olabilirler. Örneğin, iki akademik meslektaş arasında hem formel bir bağ (ast-üst ilişkisi) hem duygusal bir bağ (arkadaşlık gibi) ve aynı zamanda yakınlık bağı (meslektaşların odaları yan yanadır) olabilir (Katz vd., 2004: 308-309).

Uygulamada ağ türleri ikiye ayırabilmektedir. Bunlar; ilişki durumları ve ilişki olaylarıdır (Bkz. Tablo 4). Kişilerarası düzeyde, durum türündeki ağlar, örneğin, akrabalık (aile vb.), diğer role dayalı ilişkiler (arkadaşlık vb.), bilişsel/algısal ilişkiler ve duygusal ilişkileri içermektedir. Tam aksine, olay türündeki bir ağın, farklı ve geçici bir doğası vardır. Olay türündeki ağlara e-posta değişiklikleri, telefon konuşmaları, satış sözleşmeleri veya imzalanmış anlaşmaları örnek verilebilir (Halgin, 2012).

Tablo 4. Sosyal Ağ Türleri

İlişkisel Durumlar		İlişkisel Olaylar		
Sosyal ilişkiler		Zihinsel İlişkiler		Etkileşimler
Akrabalık	Diğer rol	Duygusal	Bilişsel/Algısal	
Örn, anne, kardeş	Örn, arkadaş, patron, öğrenci	Örn, sevgi, nefret	Örn, bilmek, anlamak, mutlu görmek	Örn, konuşmak, tavsiye vermek

Kaynak: Halgin (2012: 7)

Literatürde yer alan sosyal ağ türlerini tek modlu- iki modlu-benmerkezci ağlar (Wasserman ve Faust, 1994), güçlü ve zayıf ağlar (Granovetter, 1973), yatay-dikey ağlar (Woolcock ve Narayan, 2000), biçimsel ve biçimsel olmayan ağlar (Alan ve Sözen, 2017), içsel ve dışsal ağlar (Flap, Bulder ve Volker, 1998) şeklinde sınıflandırılabilir:

1. Tek Modlu-İki Modlu-Benmerkezci Ağlar: Mod (mode), ağ içerisindeki yapısal değişkenlerin ölçümlendiği varlıklar setidir. Ağ türleri aktörlerin doğasına ve onlar arasındaki ağların özelliklerine göre tek modlu (one mode) ağlar, iki modlu (two mode) ağlar ve benmerkezci (ego-centered) ağlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Tek modlu ağlar ağ araştırmalarında kullanılan en yaygın ağ türüdür, bu ağlara komşular arasındaki arkadaşlık örnek olarak verilebilir. İki modlu ağlar; iki farklı aktör ve iki farklı ilişki tipi içeren ağlardır. Örneğin, bir şirket ve bir kar-amacı gütmeyen örgüt iki farklı aktördür. Üçüncü olarak, benmerkezci ağlar, ego adı verilen odak bir aktörden oluşur (Wasserman ve Faust, 1994: 35). Benmerkezci ağlar, belirli bir çevrede bir aktörün tipik halini simgeler (Haythornthwaite, 1996). Benmerkezci ağlar, bütün bir ağdan ziyade aktöre odaklanır. Her bir odak ego (ben) ile bağlantılı olan aktörler arasında bilgi toplayarak, bireylerin yerel ağlarının veya komşuluk ilişkilerinin iyi bir resmi elde edilebilir. Böyle bir bilgi, ağların bireyleri nasıl etkilediğini anlamamızda yararlıdır ve ayrıca bir bütün olarak ağın genel yapısını görmeye imkân verir (Hanneman ve Riddle, 2005).

2. Yatay ve Dikey Ağlar: Ağ bakış açısıyla sosyal sermaye, yatay ve dikey ağlar olarak ayrılabilir (Woolcock ve Narayan, 2000: 230). Yatay ağlar, bir topluluk içinde benzer konuma ve güce sahip kişiler arasındaki bağları gösterir. Dikey ağlar ise farklı hiyerarşiden kişiler arasındaki bağları ifade eder (Gerni, 2013: 34).

3. Güçlü ve Zayıf Ağlar: Granovetter (1973) güçlü ağlar ve zayıf ağlar (zorunluluklar gibi) ayrımını yapmıştır. Güçlü ağlar, aile ve arkadaşlık grupları arasındaki yakın ve bağlayıcı ilişkileri ifade ederken; zayıf ağlar farklı tecrübe ve geçmişe, farklı sosyal gruplara ait arkadaşlıklardır (Gerni, 2013: 34).

4. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Ağlar: Sosyal ağların biçimsel ve biçimsel olmayan ağlar ayrımı en yaygın ayrım türü olup, sosyal ağların hem örgüt içinde hem de örgüt dışında geliştirilebildiğini ifade etmektedir. Biçimsel ağlar resmi ve sınırları açık olarak belirgin olup, üyeleri tanımlıdır ve çalışanlar tarafından resmi olarak tanınmaktadır. Sosyal ilgi grupları, birlik ve dayanışma ilişkileri biçimsel olmayan

sosyal ağ ilişkilerini oluşturmaktadır. Bu ağlar genellikle kendiliğinden veya belirli bir grup tarafından geliştirilir (Alan ve Sözen, 2017: 342-343).

5. İçsel ve Dışsal Sosyal Ağlar: Flap ve diğerleri (1998) bir örgütün sosyal ağlarını içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmışlardır. Katz ve diğerleri (2014) araştırmalarında bir grubun sosyal ağlarını, içsel ve dışsal olmak üzere iki kategoriye ayırmışlardır.

Dışsal sosyal ağlar, üst düzey yöneticilerin örgütlerinin dışında sahip oldukları ilişkiler sistemi olarak tanımlanmaktadır. Dışsal sosyal ağların bilgi ve enformasyona ulaşmada kritik bir belirleyici olduğu düşünülmektedir (Fernandez-Perez, Verdu-Jover ve Benitez-Amado, 2013: 135). Bu çalışmada sosyal ağ türü olarak, üst düzey yöneticilerin işletme dışında kurdukları ilişkiler bakımından, dışsal sosyal ağlar incelenmektedir.

2.2.2. Sosyal Ağ Boyutları

Sosyal ağların çeşitli boyutları vardır. Bunlar; ağ kurma davranışları, ağın büyüklüğü, ağ farklılığı, ağın yoğunluğu ve ağ merkezियeti boyutu olarak ifade edilmektedir. Ağ kurma davranışları; bireylerin iş veya meslek hayatlarında başarılı olmaları ve işlerini yerine getirmeleri için gerekli olan kişilerle ilişki kurmak ve sürdürmek için sergiledikleri davranışlardır (Özdemir, 2008: 85).

Ağın büyüklüğü; ağdaki kişilerin sayısıdır (Burt, 2000). Ağ farklılığı; birey ve iletişimde olduğu kişiler arasındaki farklı özellikleri ifade eder (Ibarra, 1993: 4).

Ağın yoğunluğu; ağdaki bireylerin birbirleriyle aralarındaki etkileşim türlerinin düzeyini ifade eder. Ağ merkeziyeti, bir bireyin ağındaki diğer bireylerle olan yakınlık derecesidir (Sparrowe, Liden, Kraimer, 2001: 306). Ağ analistleri merkeziyeti tanımlarken derece, yakınlık ve arada olma yaklaşımlarını kullanmaktadırlar (Hanneman ve Riddle, 2005: 64). Derece merkeziyeti, doğrudan ağlar gönderen veya alan aktörlerin ölçüsü; arada olma merkeziyeti, aktörlerin diğer aktörlerle sahip olduğu dolaylı ağların ölçüsü; yakınlık merkeziyeti, ağdaki aktörlerin

geri kalanıyla doğrudan ya da dolaylı ilişkili olan aktörlerin ölçüsüdür (Katz vd., 2004: 310).

Sosyal ağlardan en çok çalışılan boyutlar “ağın büyüklüğü” ve “bağın gücü”dür (Cross ve Cummings, 2004; Anderson, 2008). Ağın büyüklüğü ve bağın gücü, aktörlerin bilgiye ulaşmasını sağlayan iki önemli sosyal ağ boyutu olarak ele alınmaktadır (Gabbay ve Leenders, 2001). Ağın büyüklüğü önemlidir çünkü, bir aktörün sahip olduğu ağ içinde her bir bağlantı noktası, bir bilgi kanalını temsil eder (Anderson, 2008). Bilgi akışını etkileyen sosyal ağların diğer önemli bir boyutu, bağın gücüdür. Sürekli etkileşim, ortak bir geçmiş ve karşılıklı güvene dayanan bu bağlar sayesinde güçlü bağlar kurarak, aktörler arasındaki bilgi alışverişini kolaylaştırır (Fernandez-Perez, Verdu-Jover ve Benitez-Amado, 2013).

Bağın gücü, ilişkilerin yoğunluğunu ifade eder ve bir bağın gücü ilişkilerin sayısına ve türüne bağlı olabilir. İletişimin sıklığı, işbirliği süresi, bağın yakınlığı, karşılıklı hizmetler ve akrabalık ilişkileri bağın gücünün ölçülmesinde kullanılmaktadır. Bağın gücü, bir çevredeki aktörlerin tüm bağlantılarını değerlendirebilmek adına önemlidir. Böylelikle bir aktörden diğer aktöre bilgi akışı gerçekleşebilmektedir (Haythornthwaite, 1996: 327).

Sosyal ağlar, ağdaki bağ sayılarının toplamını ifade eden ilişkilerin sayısı olarak tanımlanan ağın büyüklüğüne ve bağlantı noktalarındaki ilişkilerin yoğunluğuna göre farklılaşmaktadır (Burt, 1982). Örneğin, üst düzey yönetici mevcut ve potansiyel müşterileriyle çok büyük bir sosyal ağ geliştirebilir fakat diğer aktörlerle (örn, rakipler, tedarikçiler, finansal kurumlar) daha az iletişim kurabilir. Bunun yanı sıra sosyal ağlar, aktörler arasındaki bağın gücüne göre de değişebilir (Granovetter, 1973). Üst yönetimin sahip olduğu içsel ve dışsal sosyal ağların büyüklüğü ve bağın gücü, daha yüksek işletme performansı ile sonuçlanarak, rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Collins ve Clark, 2003). Üst düzey yöneticilerin hem işletme içinde hem de işletme dışında kurdukları ilişkiler bilgiye ulaşmanın önemli bir belirleyicisidir. Bu ilişkiler yoluyla şekillenen sosyal ağ boyutları sosyal ağ içindeki insanlar arasında sosyal sermayenin gelişmesine olanak sağlar (Adler ve Kwon, 2002).

2.2.3. Sosyal Ağ Yaklaşımları

Sosyal sermayenin kuramsal çerçevesini oluşturan yaklaşımlar, sosyal ağlar temelinde gelişmiştir. Sosyal ağ yaklaşımlarını genel olarak Granovetter'in Zayıf Bağların Gücü Yaklaşımı, Burt'un Yapısal Boşluklar Yaklaşımı, Coleman'ın Sosyal Kapalılık Yaklaşımı ve Lin'in Sosyal Kaynaklar Yaklaşımı ile incelemek mümkündür (Özdemir, 2008). Aşağıda sırasıyla bu yaklaşımlar incelenmiştir.

2.2.3.1. M.S. Granovetter'in Zayıf Bağların Gücü Yaklaşımı

Granovetter, yaptığı araştırmada iş arama ile ağ yapısının ilişkili olduğunu düşünerek, görüştüğü bireylere mevcut işlerini nasıl bulduklarını ve yakın ilişkilerinin isimlerini sormuştur. Araştırma sonucunda insanların işlerini yakın ilişkileri aracılığıyla bulmadıklarını tespit etmiştir. Kişisel ağlarını kullanarak iş arayan bireylerin bilgiyi uzak olan ağlardan elde ettikleri görülmüştür. Bunun üzerine Granovetter zayıf bağların gücü yaklaşımını öne sürmüştür (Granovetter, 1973). Granovetter'e göre iş arama sürecinde zayıf bağlarımızın olduğu insanlarla olan ilişkiler yeni bilgiye ulaşma yönünden daha faydalı olabilmektedir. Duygusal katılımın ve etkileşimin sınırlı olduğu insanlarla olan zayıf bağlar, bilmediğimiz kişilerle köprü görevi yaparak, yeni iş fırsatlarıyla ilgili elde edeceğimiz bilgi miktarını artırabilmektedir (Brown ve Konrad, 2001).

Zayıf bağların gücü yaklaşımını geliştiren Granovetter (1973) iki birey arasındaki bağı bir köprü oluşturduğunu, bu bağı bireylerin farklı sosyal yapıda yer almalarından dolayı zayıf olduğunu ileri sürer. Granovetter (1973)'e göre zayıf bağlar bilgi elde etmede güçlü bağlardan daha önemlidir çünkü, güçlü bir bağdan elde edilen bilgi gereğinden fazladır ve bu bağ yeni bir bilgi kaynağı değildir. Tam aksine, zayıf bir bağ genellikle sosyal yapının bir parçası olan "yerel köprü" görevi görür. Bu nedenle zayıf bir bağ, farklı küçük gruplar arasında yerel bir köprü oluşturarak yeni bilgiye ulaşmayı daha mümkün kılar.

Granovetter, bir bağı gücünü "sosyal etkileşimin sıklığı, duygusal yoğunluk, samimiyet ve karşılıklı hizmetler" olarak tanımlamıştır. Güçlü bağlar, sosyal bir yapıda sıklıkla iletişimde bulunduğumuz, duygusal olarak, samimi olduğumuz

kişilerle olan bağlarımız olarak düşünülebilir (Granovetter, 1973: 1361). Zayıf bağlar ise daha az etkileşim, yoğunluk, iletişim ve karşılıklı hizmetler olarak nitelendirilebilir. Eğer bir birey, yeni ve farklı bir bilgiye ihtiyaç duyarsa, bireyin bu bilgiyi kendi sosyal yapısından ziyade farklı bir sosyal yapıdan bulma olasılığı daha fazladır. Diğer bir sosyal yapıya ulaşmak için birey, iki yapıyı birleştiren bağlara ihtiyaç duyacaktır. Farklı sosyal yapılar arasındaki bu bağlar köprülerdir; bağlantı olmadan iki sosyal yapı birbirinden bağımsızdır. Granovetter'e göre, köprü oluşturan iki birey arasındaki bu bağ zayıftır, çünkü her birey, farklı bir sosyal yapıdan katılmaktadır. Buna göre, bir bireyin sahip olduğu bağ ne kadar zayıfsa, farklı kaynaklara ulaşma olasılığı o kadar çok olacaktır (Lin, 2001: 68).

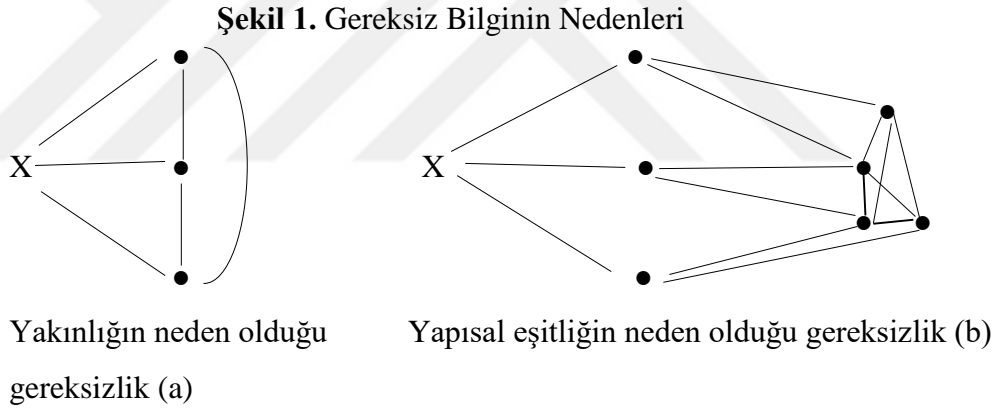
2.2.3.2. R.S. Burt'un Yapısal Boşluklar Yaklaşımı

Burt (1992) sosyal ağların özellikleri (zayıf bağlar-güçlü bağlar) yerine ağ içerisindeki aktörlerin konumunu ön plana çıkaran “yapısal boşluklar” yaklaşımını ileri sürmüştür. Bir ağ düzeneğindeki aktörlerin sayısı ne kadar çok olursa olsun, her bireyin birbirleri ile bağlantısının olacağı anlamına gelmemektedir. Burt'e göre bir sosyal ağ düzeneğinde aktörler arasında herhangi bir bağlantı olmaması yapısal boşluk olarak ifade edilmektedir.

Yapısal boşluk, “iki kişi arasında tekrar etmeyen (nonredundancy) ilişki” olarak tanımlanmaktadır (Burt, 1992: 65). Yapısal boşluklar, bir sosyal ağdaki bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki boşlukları gösterir (Burt, 2005:15-16). Bu boşluklar, aktörlerin farklı inanç, kimlik ve uygulamalarından kaynaklanmaktadır (Sözen, 2012: 492). Yapısal boşluklar yaklaşımına göre, bireyler doğrudan ilişkili olmayan iki ya da daha fazla bireyle iletişim kurmaya çalıştıklarında bir yapısal boşluğu doldurmaktadırlar (Burt, 1992). İki grup arasındaki yapısal boşluk, gruptaki insanların birbirlerinden habersiz oldukları anlamına gelmez ancak, insanlar kendi faaliyetlerine odaklandıklarından dolayı diğer gruptaki bireylerin faaliyetlerine katılamamaktadırlar. Yapısal boşluğun her iki tarafındaki insanlar farklı bilgi akışı içerisinde dolaşırlar (Burt, 2001). Yapısal boşluklar yaklaşımı, bir sosyal ağ düzeneğinde birbirleri arasında bağlantısı olmayan taraflarla bağlantı sahibi olan “aracıların” ya da “köprü” görevi gören aktörlerin yapısal boşlukları doldurarak yapı içerisinde bilgiyi elde etme ve kontrol avantajına sahip olacağına işaret etmektedir

(Sözen ve Gürbüz, 2012: 315).

Yapısal boşluklar, gereksiz bilgi kaynaklarını ayırırlar. Gereksiz bilginin iki göstergesi vardır. Bunlar: Yakınlık (cohesion) ve yapısal eşitlik (structural equivalence). İki ilişki güçlü bir bağla bağlandıkları ölçüde gereksizdir. Yakın ilişkilerde yapısal boşluklar yoktur. Baba-oğul, kız kardeş-erkek kardeş, karı-koca, güçlü, yakın ilişkilere örnek verilebilir. Birbirine yakın bağların benzer bilgilere sahip olmaları daha olasıdır ve böylelikle gereksiz bilgi sağlarlar (Burt, 1992: 35). Şekil 1-a'da görüldüğü gibi üç kişi birbirine bağlıdır ve bu nedenle benzer bilgi kaynaklarına sahiptirler. Yapısal eşitlik ile dolaylı bağlantılar nedeniyle aynı ağdan bilgi elde edilmektedir (Bkz. Şekil 1). Bu ilişkilerde Şekil 1-b'de görüldüğü gibi üç kişi birbirine bağlı olmasa da, daha uzaktaki aynı kümeyle bağlantıları olmasından ötürü bilgi aldıkları ve gönderdikleri kişiler aynı olmaktadır. İki aktör, aynı bağlantılara sahipse yapısal olarak eşittirler (Özdemir, 2007: 79).



Kaynak: Burt (1992:66).

Yapısal eşitlik, yapısal boşlukların ikinci göstergesidir. Buna göre, iki birey aynı ilişkilere sahip olduğu ölçüde yapısal olarak eşittir. Onlar, aynı bilgi kaynaklarına sahiptirler ve böylelikle sahip olunan bilgi gereğinden fazladır. Yakınlık doğrudan ilişki ile; yapısal eşitlik, karşılıklı iletişim yoluyla oluşan dolaylı ilişki ile ilgilidir. Yakınlık ve yapısal eşitlik koşulları birlikte ele alındığında, gereksiz bilginin, güçlü bir bağ ile bağlanan ve yapısal olarak eşit bireyler arasında olması daha olasıdır (Burt, 1992: 67). Kısacası, yapısal boşluklar bir ağ düzeneğinde birbirine bağlı olmayan aktörler arasında köprüler oluşturarak onları birbirine bağlayan, aracılık rolünü

üstlenen aktörler tarafından meydana gelir ve böylelikle onlara bilgi ve kontrol gibi faydalar sağlar (Sözen, 2012: 492).

Yapısal boşluklar arasında köprü konumunda bulunmak aktöre üç avantaj sağlamaktadır: (1) Alternatif bakış açılarına ve uygulamalara ulaşma yeteneği, (2) sosyal sistemdeki yeni görüş ve düşüncelere erken ulaşılması, (3) bir avantaj elde edileceği düşüncesine bağlı olarak, düşüncelerin gruplara aktarılması (Sözen ve Gürbüz, 2012: 315).

2.2.3.3. J.S. Coleman'in Sosyal Kapalılık Yaklaşımı

Sosyal Kapalılık Yaklaşımı ile birlikte Coleman, yapısal boşlukların aksine sosyal ağların kapalı olmasını; ancak kapalı ağlarda bireyler arasında güven ve işbirliği gibi esasların gelişebileceğini ifade etmiştir (Coleman, 1990).

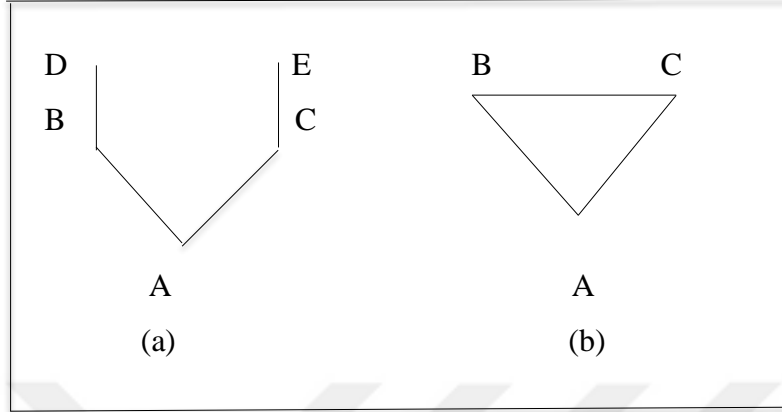
Coleman'ın ağların kapalılığı yaklaşımı, sosyal normların ve yaptırım mekanizmalarının yönünü vurgular. Coleman, kapalı bir ağda yaptırım mekanizmalarının ve normlara ulaşmanın kolay olduğunu ve böylece sosyal sermayenin arttığını belirtmektedir. Örneğin, Coleman elmas piyasasında denetimde taşların değiş tokuşunun serbest olmasının, bu piyasanın işleyişinde önemli olduğunu belirtmektedir. Coleman, New York şehrinde Yahudi elmas tüccarların kapalı bir ağ yapısında bulunmalarının, birbirlerine güvenmelerinden dolayı işlerini kötüye kullanmalarının azaldığını belirtmektedir (Coleman, 1988).

Coleman, sosyal sermayenin gücünün kişisel ilişkiler ağının kapalılığından geldiğini ileri sürer. Kapalı bir ağda, bir bireyin ilişkide bulunduğu tüm bireyler birbirleriyle etkileşimde bulduklarından dolayı, bireylerin normların değişimini yaymaları ve desteklemeleri açık bir ağda olduğundan daha kolaydır. Bu sayede, bireylerin denetimi kolayca yapılabilir ve onlara yaptırımlar kolayca dayatılabilir (Coleman, 1988). Kapalı bir ağda, bilgi paylaşımı hızlı bir şekilde gerçekleşir. Böylece, ağ üyeleri benzer şeyler hakkında bilgi sahibi olurlar. Ağın kapalılığından dolayı oluşan bağ, güçlü bağlarla doludur. Örneğin, A aktörü ile B aktörü güçlü bir bağa sahipse ve B aktörü ile C aktörü güçlü bir bağa sahipse; A ve C aktörünün de güçlü bir bağa sahip olması muhtemeldir (Flap ve Völker, 2001: 302).

Coleman (1988: 105)'e göre normlar olumsuz etkileri sınırlandırmak ya da pozitif olanları teşvik etme girişimleri olarak ortaya çıkarlar. Fakat bu koşulların var

olduğu birçok sosyal yapıda normlar var olamamaktadır. Coleman, bunun nedenini sosyal yapının kapalılığının olmayışına bağlamaktadır.

Şekil 2. Kapalı Olmayan (a) ve Kapalı Olan (b) Ağ Yapısı



Kaynak: Coleman (1988: 106)

Şekil 2 (a)'da A aktörünün B ve C aktörleriyle ilişkileri vardır. A aktörü B veya C'ye ya da her ikisine karşı olumsuz davranışlar sergilediğinde, B ve C'nin birbirleriyle ilişkisi olmadığından, A'nın eylemlerini sınırlandırmak amacıyla güçlerini birleştiremeyeceklerdir. B ve C tek başlarına zarar görmedikleri sürece ve A'ya yaptırım uygulamak için tek başına güçlü olsalar bile, A'nın eylemleri azalmadan devam edebilecektir. Kapalı bir yapı olan şekil (b)'de ise B ve C aktörleri A'ya karşı kolektif bir eylem için güçlerini birleştirebilirler. Kolektif bir eylem olarak kullanılabilmesi sosyal yapının kapalılığına bağlıdır. Coleman ağların kapalılığını sosyal sermayenin önemli bir kaynağı olarak görmektedir (Coleman, 1988: 106). Buna göre, ağın kapalılığı bireylere iki tür fayda sağlar. İlk olarak, bireylerin bilgiye ulaşmasını etkiler. İkinci olarak, ağ içindeki bireylerin birbirlerine güvenmelerinden dolayı, daha az risk almalarını sağlayarak, eylemleri kolaylaştırır (Burt, 2001).

2.2.3.4. N. Lin'in Sosyal Kaynaklar Yaklaşımı

Sosyal Kaynaklar Yaklaşımının gelişimi, 1970'lerin sonu 1980'lerin başında ortaya çıkan Sosyal Sermaye Kuramı ile paralel fakat bağımsız bir şekilde ilerlemiştir. Sosyal sermaye, sosyal yapıdaki çeşitli özelliklere (örn, toplumsal normlar-Coleman, 1990; gönüllü ve sivil örgütlere katılım-Putnam, 1995) değinirken, sosyal sermayenin temelde sosyal ağlarda gömülü kaynaklar olduğu netlik kazanmıştır (Lin, 1999 b: 471).

Lin (1999 a: 35) sosyal sermayeyi; amaçlı eylemlerde ulaşılabilen ve/veya harekete geçirilebilen sosyal bir yapıda gömülü olan kaynaklar olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, sosyal sermaye tanımı üç bileşeni içermektedir. Bunlar: Sosyal bir yapıdaki gömülü kaynaklar, bireyler tarafından bu kaynaklara ulaşılabilirlik ve bireyler tarafından amaçlı eylemlerde bu kaynakların kullanımı veya harekete geçirilmesidir.

Lin, bir bireyin elde edebileceği ve kullanabileceği iki tür kaynaktan bahsetmektedir: Kişisel kaynaklar ve sosyal kaynaklar (Lin, 2001: 21). Sosyal kaynaklar kavramı iki bileşeni içermektedir: Sosyal ilişkiler ve bu ilişkilerde gömülü bulunan kaynaklar. Sosyal kaynaklar kavramı, kişisel kaynaklar kavramıyla hem çelişmekte hem de bu kavramı tamamlamaktadır. Kişisel kaynaklar, bireyin zenginlik, statü ve gücünü içerirken; sosyal kaynaklar bir bireyin sosyal ağları aracılığıyla kurduğu ilişkilerde gömülü bulunmaktadır (Lin, Ensel ve Vaughn, 1981: 395). Kişisel kaynaklar bireylerin sahip olduğu, serbestçe kullanabileceği ve tasarrufta bulunabileceği kaynaklardır. Diğer taraftan, sosyal kaynaklar bireyin sosyal ağında ve sosyal ilişkilerinde gömülü olan kaynaklardır. Örneğin, bir arkadaşının arabası bireyin sosyal bir kaynağı olabilir. Birey, arabayı kullanması için arkadaşına ödünç verebilir ve onu geri alabilir. Birey, arabaya sahip değildir ancak arkadaşı arabayı ödünç vermeye istekli olursa onu kullanabilir (Lin, 1999 b: 467- 468). Sosyal kaynaklara bir bireyin sosyal ilişkileri aracılığıyla erişilmektedir. Sosyal ilişkilerin yoğunluğu ve çeşitliliğine bağlı olarak, bireylerin sosyal kaynakları da farklılaşmaktadır (Lin, 2001: 21).

Sosyal kaynaklar yaklaşımı, sosyal kaynaklara (sosyal ağlarda gömülü olan kaynaklar) ulaşmanın ve bu kaynakları kullanmanın daha iyi sosyo-ekonomik durumlara yol açabileceğini varsayar. Örneğin, sosyal ilişkiler ya da sosyal ağlar aracılığıyla, bir aktör diğer aktörlerin kaynaklarını (zenginlik, güç ya da ün) ödünç alabilir veya elde edebilir. Bu sosyal kaynaklar aktöre geri dönüş sağlayabilir. Kısaca, sosyal kaynaklar yaklaşımı, sosyal bir yapıdaki bireylerin kendi çıkarları için sosyal kaynaklara nasıl ulaştıklarını ve bu kaynakları nasıl kullandıklarını açıklamaktadır (Lin, 1999 b: 468).

3. BÖLÜM

STRATEJİ, REKABET VE REKABET STRATEJİSİ

3.1. STRATEJİ KAVRAMI VE TÜRLERİ

Strateji kavramının kökeni eski Yunanlılara kadar uzanmaktadır. Kavramın işletme yazınında kullanımı yirminci yüzyıla dayanmakta olup, rekabetçi bir bağlamda kullanımı ise daha yakın zamandadır (Ghemawat, 2002). Strateji, Yunanca *strategos* sözcüğünden türetilmiş olup, Türkçe karşılığı askeri bir terim olan “general” anlamındadır (Okumuş, Altınay ve Chathoth, 2010: 5).

Stratejik yönetim yazınında tek bir strateji tanımına rastlamak mümkün değildir çünkü, strateji kavramı uzun yıllar farklı şekil ve biçimlerde kullanılmıştır. Mintzberg, strateji kavramını tanımlamak için beş kavramın açıklanması gerektiğini ileri sürerek, kavramı beş P (plan, ploy, pattern, position, perspective) ile özetlemektedir. Buna göre, “strateji bir plan, bir model, bir konum, taktik ve bir bakış açısıdır” (Mintzberg, 1987: 11). Drucker’a göre strateji, “amaçsal eylemdir” (Drucker, 1974: 104). Strateji, “üst yönetimin örgütün misyonlarına ve hedeflerine uygun biçimde sonuç elde etmek için hazırladığı planlardır” (Wright, Pringle ve Kroll, 1992: 3). Strateji, “farklı bir faaliyetler grubunu içeren eşsiz ve değerli bir konum yaratmaktır” (Porter, 1996: 10).

Strateji, temel anlamda rekabet avantajı elde etme ve üstün performansa ulaşma anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, strateji örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olan plan ve eylemlere karar vermek demektir (Hansen, Dibrell ve Down, 2006:209).

Strateji ile ilgili olarak araştırmacılar planlanan strateji (intended) ve gerçekleştirilmiş (realized) strateji ayrımını yapmaktadır (Mintzberg ve Waters, 1985). Planlanan strateji, işletmenin arzu ettiği gelecekle ilgili planlarını, misyonlarını, stratejik amaç veya vizyonlarını ifade eder. Diğer taraftan gerçekleştirilmiş strateji, işletmenin gerçek, mevcut stratejik durumunu ifade eder. Başarılı bir şekilde uygulanan stratejiler gelecekte gerçekleştirilmesi planlanan stratejileri şekillendirirler. Planlanan stratejiler her zaman eyleme dönüşmeyebilir, dolayısıyla işletme performansına bir etkisi olmayabilmektedir. Ancak gerçekleştirilen stratejiler ve

işletme performansı arasında ilişkiler olduğu görülebilmektedir (Bowman ve Ambrosini, 1997: 244-245).

Yönetim kademelerine göre, işletmelerde kurumsal düzeyde, işletme düzeyinde ve işlevsel (operasyonel) düzeyde olmak üzere üç tür strateji uygulanmaktadır (Beard ve Dess, 1981). Şekil 3'te yönetim kademelerine göre uygulanan stratejiler görülmektedir.

Şekil 3. Yönetim Kademelerine Göre Strateji Sınıflaması



Kaynak: Ülgen ve Mirze, (2010:221)

Kurumsal stratejiler, “corporate-level strategy” olarak da adlandırılan bu stratejiler, bir işletmenin uzun dönemde, karşılaştırmalı üstünlüklere sahip olarak işletme değerini yükseltebilmesi için hangi konumda bulunması, hangi iş kolunda faaliyet göstermesi, bunları nasıl uygulayacağı ile ilgilidir. Kurumsal stratejiler genellikle üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen ve uygulanan stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 221).

İşletme düzeyinde strateji, yazında “business-level strategy” olarak yer almakta olup, bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için izlediği uzun dönemli eylem planını ifade etmektedir (Zahra ve Covin, 1993: 452). İşletme düzeyinde strateji, belirli bir sektörde veya ürün- pazar kesitinde nasıl rekabet edileceğine odaklanmaktadır. Böylece, ayırt edici yetenekler ve rekabetçi avantaj genellikle bu düzeydeki en önemli strateji bileşenleridir (Hofer ve Schendel, 1978: 27-28). İşletme stratejisi, bir işletme yönetiminin aldığı birtakım kararlar olarak düşünülebilir. İşletmeler, stratejilerini kendine özgü yetenekleri ve rekabet etmeyi istedikleri çevreyle ilgili değerlendirmeleriyle uyumlu olarak seçerler (Mintzberg, 1990). Bir işletme stratejisi

işletme hedeflerine ulaşmak için yöneticiler tarafından alınan belirli kararları ve eylemleri kapsamaktadır (Hill ve Jones, 1998).

İşlevsel veya operasyonel düzeyde gerçekleştirilen stratejiler ise işletmenin fonksiyonel bölümlerinin kendileriyle ilgili konularda ve faaliyet alanlarında, daha üst düzeyde belirlenen rekabet stratejilerini destekleyici bir biçimde orta veya alt yönetim kademelerinde hazırlanan ve uygulanan stratejilerdir. (Ülgen ve Mirze, 2010: 221). İşlevsel düzeyde strateji uygulayan bir işletmenin amacı; üretim, operasyon, yönetim, pazarlama ve diğer destek işlevleriyle ilgili yeteneklerine odaklanarak elde ettiği avantajı sürdürmektir. İşletme ayrıca yeni ürün/hizmet geliştirme sürecinde hem hizmet ve ürün kalitesini hem de müşteri memnuniyetini sağlayarak sürekli yenilikçi faaliyetlerde bulunur (Okumuş, Altınay ve Chathoth, 2000: 13).

3.2. REKABET KAVRAMI

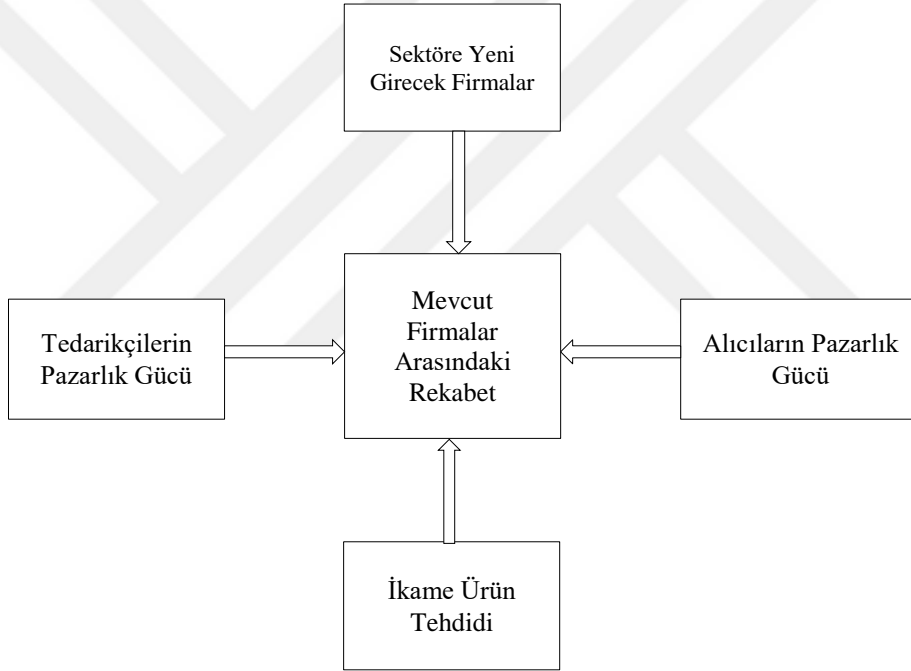
Rekabet kavramı, birçok mikro ekonomist tarafından çeşitli biçimlerde kullanılmış olmasına rağmen, kavramın çoğu kez strateji teorisyenleri tarafından kullanıldığı görülmektedir (Barney, 1986). Genel anlamda rekabet, “piyasada ekonomik çıkarlarını gerçekleştirmek isteyen ekonomik birimler arasında zaman içinde ortaya çıkan bir yarış süreci” olarak tanımlanmaktadır (Erkan, 1993: 39). Modern ekonomi kuramına göre ise rekabet, “bilgi akışının tam, malın homojen, giriş-çıkışın serbest olduğu ancak alıcı ve satıcının fiyatı ve toplam arz miktarını kendi başına belirleme gücünün olmadığı bir piyasa” şeklinde tanımlanmaktadır (Tansu, 2003: 2).

Rekabet kavramı, ilk olarak Mason (1939) ve Bain (1956) tarafından geliştirilen modelden bu yana temelde değişmemiştir. Bu modele göre işletmenin getirileri, içinde bulunduğu sektörün yapısı tarafından belirlenmektedir. Bir sektörün yapısı giriş engelleri, işletmelerin sayısı ve görece büyüklüğü, ürün farklılaştırma, sektördeki talep esnekliği gibi temel özellikleri içermektedir (Porter, 1980; Barney, 1986).

3.3. M. PORTER'A GÖRE REKABETİ ETKİLEYEN BEŞ GÜÇ

Micheal Porter, işletmelerin gelecekteki rekabet durumunu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş temel faktörün iş çevresinde yer aldığını ve bundan dolayı işletmelerin bu beş gücü ayrı ayrı inceledikten sonra rekabet stratejilerini geliştirmelerini önermektedir (Ülgen ve Mirze, 2010). Porter'a (1980) göre bir sektördeki rekabetin durumu beş temel güce bağlıdır. Bunlar; sektöre yeni girecek firmaların oluşturduğu tehdit, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürünlerin yarattığı tehdit ve mevcut firmalar arasındaki rekabettir (Bkz. Şekil 4).

Şekil 4. Rekabeti Etkileyen Beş Güç (Porter'ın Beş Gücü)



Kaynak: Porter, (1980: 4)

Beş rekabet gücü, -giriş tehdidi, ikame ürün tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet- bir sektördeki rekabetin mevcut oyuncuların ötesine geçtiğini gösterir. Müşteriler, tedarikçiler, ikame firmalar ve sektöre girecek olanların hepsi bir sektördeki tüm rakiplerdir ve belirli koşullara bağlı olarak daha az ya da daha çok öne çıkabilirler (Porter, 1998 a: 6). Rekabeti etkileyen beş güç ilerleyen kısımda sırasıyla açıklanmaktadır.

3.3.1. Sektöre Yeni Girecek Firmaların Yarattığı Tehdit

Bir sektöre yeni girenler yeni kapasiteyi, pazar payı elde etme arzusunu ve önemli kaynakları beraberinde getirirler (Porter, 1980: 8-16). Giriş engelleri yerleşik işletmelerin yeni girmiş olan işletmelere karşı sahip oldukları avantajlardır. Porter, yedi temel giriş engelinden bahsetmektedir. Bunlar (Porter, 2008: 26-29):

1. Arz yönlü ölçek ekonomileri: Bu ekonomiler işletmeler birim başına daha düşük maliyetlerle daha büyük hacimlerde üretim yaptıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Çünkü onlar sabit maliyetleri daha fazla birimde uygulayabilir, teknolojiyi daha verimli kullanabilir veya tedarikçilerden daha iyi koşullarda yönetebilirler.

2. Talep yönlü ölçek faydaları: Ağ etkileri olarak da bilinen bu faydalar, bir işletmenin müşterisi olan diğer alıcılarla birlikte işletmenin ürün artışları için bir alıcının ödeme istekliliğinin olduğu sektörlerde ortaya çıkar. Talep yönlü ölçek faydaları, yeni gelen bir işletmeden müşterilerin satınalma istekliliğini sınırlandırma ve büyük müşteri kitlesi oluşturana kadar fiyatı azaltarak girişi engeller.

3. Müşteri değişim maliyetleri: Alıcıların, tedarikçileri değiştirdikleri zaman yüzleştikleri değişim maliyetleri sabit maliyetlerdir. Örneğin, bir alıcı ürün özelliklerini değiştirdiğinde, çalışanları yeni bir ürün kullanmaları için yeniden eğittiğinde, süreç veya bilgi sistemlerini değiştirdiğinde böyle maliyetler ortaya çıkabilir.

4. Sermaye gerekleri: Yeni girenleri engelleyebilmek için daha büyük finansal kaynaklara yatırım yapma ihtiyacı doğar. Sermaye yalnızca sabit olanaklar için değil aynı zamanda müşteri kredisini uzatmak, stok oluşturmak ve kuruluş kayıplarına fon sağlamak için gerekli olabilir.

5. Ölçekten bağımsız maliyet avantajları: Sektörde yer edinmiş işletmeler, büyüklükleri ne olursa olsun potansiyel rakiplerinde mevcut olmayan maliyet ve kalite

avantajlarına sahip olabilirler. Bu avantajlar patentli teknoloji, en iyi hammadde kaynaklarına erişim, marka kimliği oluşturma gibi kaynaklardan ileri gelebilir. Bu kaynaklar yerleşik firmalara böyle avantajları daha etkili bir biçimde nasıl üreteceklerini öğrenme imkânı verir. Yeni girenler bu avantajları atlatmayı denerler.

6. Dağıtım kanallarına erişim: Yeni giren işletme ürün ve hizmetinin dağıtımını güvenceye almalıdır. Örneğin, yeni bir gıda maddesi promosyonlar, fiyat kırma, yoğun satış çabaları gibi yollarla süpermarket rafında diğerlerinin yerini almalıdır.

7. Devlet politikaları: Devlet politikaları, yeni girişi engelleyebilir veya kolaylaştırabilir. Örneğin, devlet lisans zorunlulukları ve yabancı yatırıma sınırlamalar getirerek sektörlere girişi sınırlamakta veya tümüyle engellemektedir. Aynı zamanda devlet politikaları örneğin, sübvansiyonlar yoluyla yeni girişi kolaylaştırabilir.

3.3.2. Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcılar fiyatları düşürmeye zorlayarak, daha yüksek kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler. Bir alıcı grup aşağıdaki koşullar varsa güçlüdür (Porter, 1998 a: 24-26):

- Satıcının satışlarına göre alıcılar konsantre olmuştur veya büyük hacimlerde satın alırlar.
- Sektörden satın aldığı ürünler, alıcının maliyetlerinin veya satın almalarının önemli bir kısmını oluşturur.
- Sektörden aldığı ürünler standarttır veya farklılaştırılmamıştır.
- Alıcı az miktarda geçiş maliyetleri ile yüzleşir.
- Düşük karlar elde ederler.
- Alıcılar geriye doğru entegrasyon tehdidi oluştururlar.
- Sektörün ürünü, alıcının ürün ve hizmetlerinin kalitesi açısından önemsizdir.
- Alıcı tüm bilgiye sahiptir.

3.3.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçiler bir sektördeki katılımcıları ürün ve hizmetlerin kalitesini düşürmeyle veya fiyatları yükseltmeyle tehdit ederek pazarlık güçlerini kullanabilirler. Tedarikçi grubu aşağıdaki koşullar gerçekleştiğinde güçlü olabilir. Bunlar (Porter, 1998 a: 27-28):

- Birkaç şirket baskındır ve satış yaptıkları sektörden daha yoğunlaşmıştır.
- Sektöre satış yapmak için diğer ikame ürünlerle uğraşmak zorunda değildir.
- Sektör tedarikçi grubun önemli bir müşterisi değildir.
- Tedarikçi grubun ürünleri farklılaştırılmıştır ya da değişim maliyetleri oluşturulmuştur.
- Tedarikçi grup ileriye doğru bütünleşme tehdidi oluşturmaktadır.

3.3.4. İkame Ürün Tehdidi

İkame bir ürün bir sektörün ürünü olarak farklı yollarla aynı veya benzer işlevi yerine getirmektedir. Örneğin, video konferans seyahatin bir ikamesidir. Plastik, alüminyumun bir ikamesidir. İkame ürün tehdidi yüksek olduğunda, sektör karlılığı kötüye gider. İkame ürün veya hizmetler tavan fiyat yerleştirerek bir sektörün kar potansiyelini sınırlandırır. Eğer bir sektör kendisini ürün performansı, pazarlama veya diğer konularda ikame ürünlerden uzaklaştıramazsa, karlılık ve büyüme potansiyeli bakımından kötüye gidecektir (Porter, 2008: 31).

Genel anlamda bir sektördeki tüm işletmeler ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedir. İkame ürünler, sektördeki işletmelerin karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır getirerek, bir sektörün potansiyel getirilerini sınırlamaktadır (Porter, 1980).

3.3.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

Mevcut rakipler arasındaki rekabet, fiyat indirimleri, reklam kampanyaları, pazara yeni ürün sunulması, genişletilmiş müşteri hizmeti veya garanti gibi taktiklerle

manevra yapma şeklindedir. Rekabetin ortaya çıkma nedeni bir ya da daha fazla rakibin baskı veya konumlarını genişletme ihtiyacı hissetmesidir (Porter, 1980).

Çoğu sektörde bir işletmenin rekabet hamlelerinin rakipleri üzerinde fark edilebilir etkileri vardır ve böylece karşı hamleyi veya hamleye karşılık vermeyi doğurabilir; yani işletmeler karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar. Bu eylem tarzı olayı başlatan işletmeyi ve sektörü daha iyi bir duruma getirebilir veya getirmeyebilir. Eğer hamleler ve karşı hamleler artarsa, tüm işletmeler öncekinden daha kötü bir duruma gelebilirler (Porter, 1998a: 17).

Rekabetin bazı türleri, özellikle fiyat rekabeti oldukça değişkendir ve karlılık açısından tüm sektörü kötü duruma getirmesi muhtemeldir. Fiyat indirimleri rakipler tarafından hızla ve kolayca izlenebilir ve birkez eşitlendiğinde, talebin sektör fiyat esnekliği yeterince yüksek olmadıkça, tüm işletmeler için gelirler daha düşük olacaktır. Diğer taraftan reklam savaşları, tüm işletmelerin yararı için sektördeki talebi genişletebilir ya da ürün farklılaştırma düzeyini artırabilir (Porter, 2008: 17).

3.4. REKABET (İŞLETME) STRATEJİSİ

Sektörde/pazarda benzer mal ve hizmetleri aynı grup müşteriye sunan işletmeler birbirleriyle rekabete girerler. İşletmeler ya ürünlerini en düşük maliyetle mal ve hizmet üreterek müşteriye sunar ya da daha yüksek fiyatlarla farklılaştırılmış mal ve hizmet sunarlar. Bu nedenle M. Porter, pazarda mal ve hizmetlerle aynı müşteri veya müşteri gruplarına satış yapmak için rekabet içinde bulunan işletmelerin, rekabet avantajı elde etmeleri için iki yol önermektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 255-256).

- İşletme mal ve hizmetlerini rakiplerine kıyasla daha az maliyetle üretecek ve bunu piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunacaktır.
- İşletme mal ve hizmetlerini, pazardaki mal ve hizmetlerden farklılaştıracak ve müşterilerin bu farklılık için ödemeyi kabul edeceği fiyattan onlara sunacaktır.

Rekabet stratejilerini yukarıdaki açıklamalara dayanarak maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi olarak sınıflandırabiliriz. Bu iki temel stratejinin belirli bir müşteri grubunu hedeflenerek uygulanması halinde, odaklanma stratejisinden söz edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 256).

Porter'a göre rekabet stratejisi farklı olmayla ilgilidir ve farklı bir faaliyet grubunu seçerek eşsiz bir değer karışımı ortaya koymak anlamına gelmektedir (Porter, 1996: 13). Rekabet stratejisi rekabetin olduğu bir sektörde elverişli bir rekabetçi konum aramaktır. Rekabet stratejisi kararı iki temel sorundan kaynaklanmaktadır. Birincisi, uzun dönemli kârlılık için sektörlerin çekiciliğidir. Tüm sektörler sürdürülebilir kârlılık için eşit fırsatlar sunmazlar ve sektörün kârlılığı temel bir unsurdur. Rekabet stratejisinde ikinci temel sorun, bir sektörde görece rekabetçi konumun belirleyicisidir. Çoğu sektörde bazı işletmeler diğerlerinden daha kârlıdırlar (Porter, 1998 b: 1).

3.5. REKABET (İŞLETME) STRATEJİSİ MODELLERİ

İşletme veya rekabet stratejisi uygulamak örgütün işletme stratejisi ve içsel süreçleri arasındaki uyumu ile ilgilidir (Slater ve Olson, 2000). İşletme stratejisi alanında Miles ve Snow (1978) ve Porter (1980) tipolojileri iki baskın tipolojidir (Slater, Olson ve Finnegan, 2011). Aşağıda bu iki tipoloji sırasıyla açıklanmaktadır.

3.5.1.Miles ve Snow Tipolojisi

Miles ve Snow (1978) her işletmenin karşılaşılabileceği üç tür problem belirlemişlerdir. İlk problem, işletmelerin ürün ve piyasa zincirlerindeki girişim problemleridir. İkinci problem, işletmelerin üretim ve dağıtım konusundaki teknik problemleridir. Son olarak, üçüncü problem işletmelerin yapı ve süreçlerindeki yönetsel problemleridir. Miles ve Snow tipolojisi işletmelerin bu problemlerin üstesinden nasıl gelebileceklerine ilişkin dört strateji türü belirlemişlerdir. Bunlar; Savunmacılar, atılanlar, analizciler ve tepkicilerdir (Miles vd., 1978: 550).

1. Savunmacılar: Savunmacılar, dar ürün-Pazar çevrelerine sahip olan örgütlerdir. Bu örgüt türündeki üst düzey yöneticiler, örgütlerinin sınırlı faaliyet alanında uzmandırlar. Bu dar odaklanmanın bir sonucu olarak, bu tip örgütler teknoloji, yapı veya işleyiş yönünden nadiren büyük yenilikler yapma ihtiyacı duyarlar

(Miles vd, 1978: 551)). Savunmacılar, istikrarlı bir ürün ve müşteri profili yaratmak için piyasanın tümünü ele geçirmeye çabalarlar (Slater, Olson ve Finnegan, 2011).

2. Atılğanlar: Atılğanlar, sürekli olarak yeni ürün ve piyasa fırsatlarını keşfetmeye çabalarlar (Slater, Olson ve Finnegan, 2011). Böylece, bu örgütler çoğu kez rakiplerinin yanıt vermek zorunda oldukları belirsizlik ve değişimin yaratıcılarıdır. Atılğanlar için, ürün ve Pazar geliştirme konusunda ün elde etmek, belki de yüksek karlılık elde etmekten daha önemlidir (Miles vd., 1978: 551).

3. Analizciler: Analizciler, atılğanların yeni ürün-piyasa zincirini takip ederek orta seviyede bir konumda yer alırlar. Dördüncü örgüt tipi olan tepkicilerin ise girişimle ilgili probleme karşı tutarlı bir tepkileri yoktur (Slater, Olson ve Finnegan, 2011). Bu işletmeler, ürün ve pazar karmaşasını açık ve tutarlı algılamada başarısızdırlar (Shoham, Evangelista ve Albaum, 2002).

4. Tepkiciler: Tepkiciler, çevrelerine uyum sağlamada hem tutarsız hem de değişken bir yapı sergilerler (Miles vd., 1978). Tepkiciler, ürün ve Pazar geliştirmede tutarlı değildirler. Kısa dönemli kararlar alırlar ve risk almaktan kaçınırlar (Altunel ve Saldamlı, 2012: 79).

Miles ve Snow (1978) savunmacı, atılğan ve analizci örgüt tiplerinin tutarlı olarak uyum döngüsü ile ilgili problemlere yanıt verebildiklerini ve eşit olarak iyi performans gösterdiklerini öne sürmektedir. Bu üç örgüt tipinin dışında kalan tepkiciler ise istikrarlı olmayan, sıklıkla çevresel değişim ve belirsizliğe tepki vermede geç kalan ve dolayısıyla daha düşük performans gösteren örgüt türüdür.

3.5.2. M. Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejisi Modeli

1980’lerde Micheal Porter tarafından yayımlanan “*Rekabet Stratejisi*” (1980), “*Rekabet Avantajı*” (1985) ve “*Ulusların Rekabet Avantajı*” (1989) kitapları rekabet analizi üzerine yazılmış en kapsamlı üç eserdir (David, 2010). Porter’ın *Rekabet Stratejisi* eseri işletme stratejisi alanına damgasını vurmuştur. Porter’ın endüstri ve

rekabet konumlandırma ile ilgili analiz çerçevesi yeni bir disiplin alanı kazandırmış, alana düzen getirmiştir (Argyres ve McGahan, 2002: 41).

Rekabet stratejisi bir sektörde bir işletmenin kendisini rekabetçi güçlere karşı savunabileceği bir konum arayışıdır. Porter, herhangi bir endüstride ister yerli ister uluslararası olsun, ürün ya da hizmet üreten işletmelerin rekabet ortamında beş güçle karşı karşıya olduğunu öne sürmektedir. Bunlar: Yeni rakiplerin piyasaya girişi, ikame ürünlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve rakipler arasındaki rekabetin şiddetidir (Porter, 1998a: 4-5). Porter, bu beş rekabet gücü ile başa çıkabilmek için işletmelerin uygulayabileceği üç jenerik rekabet stratejisi tanımlamıştır. Bunlar; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir. Odaklanma stratejisinin maliyet liderliğine odaklanma ve farklılaştırmaya odaklanma olmak üzere iki türü vardır (Porter, 1998a: 11). Porter'ın jenerik stratejilerinde iki kategoriden oluşan değişkenler kullanılmaktadır. Şekil 5'te görüleceği üzere bu değişkenler rekabetçi alan (dar ve geniş) ve rekabetçi avantajdır (maliyet liderliği ve farklılaştırma).

Şekil 5. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri

		REKABETÇİ AVANTAJ	
		Düşük maliyet	Farklılaştırma
REKABETÇİ ALAN	Geniş Pazar	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
	Dar Pazar	Maliyet Odağı	Farklılaştırma Odağı

Kaynak: Porter, (1998: 12)

Jenerik stratejilerin her biri, rekabet avantajı sağlamada farklı bir noktayı içermektedir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, daha geniş bir endüstri bölümünde rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır. Odaklanma stratejileri ise

daha dar bir pazar bölümünde maliyet avantajı elde etmeyi ya da farklılaştırmayı amaçlamaktadır (Porter, 1998 b).

Porter, bir işletmenin rekabet avantajı sağlayabileceği iki tür strateji olduğunu belirtmektedir. Bunlar: Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisidir. Ona göre, işletmeler ancak bu stratejilerden birini izlerlerse ortalamanın üstünde bir performans elde edebilirler. Eğer bir işletme birden fazla rekabet stratejisini aynı anda uygulamaya kalkarsa veya kendi stratejisini geliştiremezse “arada sıkışıp kalma” (stuck in the middle) durumuna düşebilir (Porter, 2000: 52).

Porter, “arada sıkışıp kalan” işletmelerin daha az performans gösterirlerken, bu iki jenerik stratejiden (maliyet liderliği, farklılaştırma) birini uygulayan işletmelerin uzun dönemde ortalamanın üstünde bir performans elde edebileceklerini ileri sürmektedir (Leitner ve Guldenberg, 2010: 172). İlerleyen bölümde Porter’ın jenerik rekabet stratejileri sırasıyla açıklanmaktadır.

3.5.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabetçi güçlerin varlığına rağmen, işletmeye sektöründe ortalamanın üzerinde getiriler sağlar. Porter, düşük maliyet konumunun işletmeyi beş rekabet gücüne karşı koruduğunu ileri sürer. Düşük maliyet konumu, işletmeyi güçlü alıcılara karşı korur çünkü, alıcılar fiyatları yalnızca bir sonraki en etkili rakibin fiyat düzeyine düşürmek için güç kullanabilirler. Düşük maliyet, işletmeye girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkmada daha fazla esneklik sağlayarak, güçlü tedarikçilere karşı bir savunma sağlar. Son olarak, düşük maliyetli bir konum, genellikle işletmeyi ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplerine kıyasla elverişli bir konuma yerleştirir (Porter, 1998 a: 35-36).

İşletmeler maliyet liderliği stratejisini düşük maliyet konumunu koruyarak elde etmektedirler. Düşük maliyet aynı sektörde rekabet eden işletmelere kıyaslandığında üretilen ürün ve hizmetlerin tümünde maliyetleri azaltmayı ifade eder (Okumuş, Altınay ve Chathoth, 2010: 96). Maliyet liderliği, ortalamanın üzerinde getiri sağlar çünkü, işletmeler rakiplerinden daha düşük fiyat isteyebilirler. Düşük maliyet konumunu elde etmek genellikle hammaddelere kolay erişim, yüksek pazar payı ve diğer avantajlara sahip olmayı gerektirir (Porter, 1998 a: 35-36). Porter (1980)’a göre

bir işletme hizmet ve ürün kalitesi gibi önemli hususları ihmal etmeden sektöründeki en düşük maliyet konumunu sağlayarak, rekabet avantajı elde edebilir.

3.5.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Porter'in ikinci rekabet stratejisi olan farklılaştırma, işletmenin sunduğu ürün ya da hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Porter'a göre farklılaştırma müşterilerde marka sadakati yaratarak fiyatlar karşısında oluşan hassasiyeti en aza indirir. Farklılaştırma, tedarikçinin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır. Ayrıca kendini farklılaştıran işletme, ikame ürünler karşısında rakiplerine kıyasla daha iyi konumlanabilir (Porter, 1998 a: 37).

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin bir ürün ya da hizmeti tüm sektörde eşsiz olarak kabul görmesini ve böylece ortalamanın üstünde getiri elde etmesini sağlayan bir şey yaratmayı gerektirmektedir (Dess ve Davis, 1984). Bu strateji bir işletmenin rakiplerine kıyasla müşterilerine benzersiz ürün veya hizmet sunma amacından kaynaklanmaktadır. İşletmeler belirli bir fiyattaki ürünü rakiplerine kıyasla daha yüksek fiyattan satabiliyorlarsa rekabet avantajı elde ettikleri söylenebilir (Okumuş, Altınay ve Chathoth, 2010: 97).

3.5.2.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, maliyet odağı ve farklılaştırma odağı olmak üzere iki değişikene sahiptir. Farklılaştırma odağı dar pazarda alıcıların özel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken, maliyet odağı dar pazarda maliyet davranışındaki farklılıkları kullanır (Porter, 1998: 15).

Üçüncü jenerik strateji belirli bir alıcı grubuna, ürün hattı bölümüne ya da coğrafi bir pazara odaklanmadır. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejisi sektörün tümünde amaçlara ulaşmayı hedeflemesine rağmen, odaklanma stratejisi belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermeyi amaçlamaktadır. Odaklanmayı başaran bir işletme potansiyel olarak sektöründe ortalamanın üstünde getiri sağlayabilir. Odaklanma, işletmenin stratejik hedefi ile ilgili düşük maliyet konumuna, yüksek

farklılaştırmaya ya da her ikisine birden sahip olduğu anlamına gelir (Porter, 1998: 39).

3.5.2.4. Birleşik (Karma) Rekabet Stratejisi

Porter (1980) genel strateji modelinde bir işletmenin maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini bir arada başarılı bir şekilde izleyemeyeceğini öne sürmektedir. Bir işletme yalnız bu stratejilerden birini izlerse ortalamanın üstünde bir performans elde edebilir aksi takdirde arada sıkışıp kalacaktır ve böylece düşük kârlılığa ulaşacaktır. Porter'ın bu savını ampirik araştırmalar desteklemesine rağmen (Dess ve Davis, 1984; Campbell-Hunt, 2000) bazı teorik ve ampirik araştırmalar maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin bir arada (örn, Spanos, Zaralis ve Lioukas, 2004; Miller ve Dess, 1993; Bowman ve Ambrosini, 1997) uygulanabileceğini göstermektedir (Acquaah, 2007). Bu tür stratejiler "hibrid", "karma", "kombinasyon" stratejileri olarak adlandırılabilir (örn, Thornill ve White, 2007; Spanos, Zaralis ve Lioukas, 2004; Leitner ve Guldenberg, 2010; Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008).

4.BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI VE SOSYAL SERMAYENİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

4.1. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI

Performans yabancı kökenli bir sözcük olup, Türkçeye “edim” olarak çevrilmiştir. Performans özellikle insan kaynakları yönetiminde sıklıkla kullanılan fakat sınırları yeterince belirlenmemiş bir kavramdır (Açıklan, 1999: 102). Performansın net bir tanımını yapmak zordur. Farklı süreçlere göre farklı anlamlar alabilir. Performans çok boyutlu bir kavram olduğundan dolayı performansa etki eden faktörlerde çeşitlidir (Çakmak ve Ocaklı, 2006: 214).

Performans, bir çalışan veya grubun, ilgili oldukları bölümün ve örgütün amaçlarına ulaşmada nitel ve nicel katkılarının toplam ölçüsü olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda, bir bireyin performansı örgütün performansını etkileyeceğinden dolayı önemlidir. Örgütün performansını yükseltmek yöneticinin görevidir ve dolayısıyla çalışanların performanslarını yükseltmek de yöneticinin sorumluluğundadır (Bayram, 2006: 48).

İşletme performansı, işletmenin gelecekte nerede, hangi konumda ve büyüklükte olmak istediğini, kaynaklarını hangi alanlara yönlendireceğini belirlemektedir (Koçel, 2003). Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman çalışmasının sonucu veya çıktısıdır. Bu çıktı işletme amacının yerine getirilme derecesi olarak düşünülebilir. Böylece işletme performansı, işletme amaçlarının yerine getirilmesi için yapılan tüm faaliyetlerin değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Karaman, 2009: 413).

Akademik yazında performans kavramının önemi büyük ölçüde kabul edilmesine rağmen, performansın ölçülmesi konusu araştırmacıların karşılaştığı en zor konulardan birisidir. En dar anlamda, işletme performansı kavramı finansal göstergelerin çıktılarını kullanır. Ampirik strateji araştırmalarında baskın olan model işletme performansının finansal performans olarak ölçülmesidir. Bu finansal

göstergeler tipik olarak satış geliştirme, yatırımın geri dönüş oranı, karlılık ve hisse başına kazanç ve benzeridir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 801-803).

İşletme yazınında performans boyutları ile ilgili farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Kuşluvan ve Eren (2008) yaptıkları çalışmada işletme performansını tüketicilerle ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut, toplumsal boyut ve çalışanlarla ilgili boyut olarak ölçmüşlerdir. Akal (2000: 15)'in genel kabul görmüş sınıflandırmasına göre işletme performansı yedi boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar; etkinlik, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılık ve bütçeye uygunluktur.

4.2. İŞLETME PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ

İşletme performansının ölçümü, işletmelerin önceden belirlenen temel amaçlarına ne derecede ulaşıldığını gösteren bir dizi işlem olup, performans hedeflerinin belirlenmesi, performans ölçümü, geri bildirim ve motivasyon aşamalarından oluşan performans yönetim sürecinin önemli bir aşamasıdır (Zerenler, 2005: 2). Performans yönetimi, işletme performansının ölçümünde kullanılacak işlemlerin belirlenmesi, ölçüm faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve ölçümlerin işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak kullanılmasını gerektiren faaliyetlerdir. Bu bakımdan performans yönetiminin başarısı işletmenin amaç ve politikalarının çalışanlar tarafından bilinmesi ve paylaşılmasına bağlıdır (Grady, 1991: 58).

Performansın ölçümü ve yönetiminin tarihsel sürecine bakıldığında süreçlerin tek başına incelenmesinden sistem yaklaşımına, finansal ölçütlerden finansal olmayan ölçütlere doğru gelişim gösterdiği görülmektedir. 1980'lerde geleneksel yöntemlerin işletme yönetimine uygunluğu tartışılmaya başlanmıştır. Geleneksel yöntemlerin yarattığı tatminsizlik, 1990'ların başlarında "dengeli" veya "çok boyutlu" performans ölçüm modellerinin gelişmesine neden olmuştur (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 546-547).

İşletme performansını ölçmede genel olarak iki yaklaşım söz konusudur. Biri subjektif (öznel) yaklaşım diğeri ise objektif (nesnel) yaklaşımdır. Öznel yaklaşıma göre verimlilik, kalite, müşteri tatmini, üretimde değer yaratma, etkinlik, ürün geliştirme, çalışma yaşamının kalitesi, kamu sorumluluğu gibi finansal olmayan

performans boyutları da kullanılmaktadır (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011: 85). Finansal ölçümler işletme performansının objektif göstergeleri olup; yatırımın geri dönüş oranı, satışların geri dönüşü, varlıkların geri dönüşü örnek verilebilir. Finansal olmayan ölçümler işletme performansını subjektif göstergelerle (örn, müşteri tatmini, etik davranış, paydaş tatmini gibi) ölçmektedir (Jusoh ve Parnell, 2008). İşletme performansının, veri kaynakları birincil veri (örn, işletmeden doğrudan elde edilen veri) olabileceği gibi ikincil verilerden (örn, mevcut kaynaklardan elde edilen veri) elde edilerek de ölçülebilmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

İşletme performansının ölçülmesi konusunda finansal göstergeler işletmelerin uzun yıllar kullandıkları bir yöntemdir. Ancak değişen rekabet ve çevre koşulları performansın değerlendirilmesinde finansal ölçümlerin yanı sıra farklı göstergelerin de değerlendirilmesini gerektirmiştir (Erdem, Gözdeniz ve Met, 2011: 85). Performans ölçümü 1980 yılı öncesinde kâr, yatırımın geri dönüş oranı ve verimlilik gibi finansal ölçütlere ağırlık verirken, 1980 yılı sonrasında bilgi teknolojisinin önem kazanmasıyla birlikte müşteri ihtiyaçlarını öne çıkaran ölçümler önem kazanmıştır (Bayyurt, 2007).

4.3. İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇÜM MODELLERİ

İşletmelerin performans ölçümlerini finansal ölçütlerle sınırlandırmamak ve değişen çevre şartlarına uyum sağlamak adına çok boyutlu performans değerlendirme modelleri geliştirilmiştir (Kılınç, Kınır ve Mesci, 2010: 27).

İşletmelerde performans ölçüm modelleri incelendiğinde farklı alt başlıklara yer veren modellerin olduğu ve bu modellerin müşteri memnuniyetini, kalite unsurunu ya da marka değerini ön planda tutan yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Bu modellerin öncelik ve odak noktaları birbirinden oldukça farklıdır. Bu bağlamda işletme performans ölçüm modellerini Tonchia ve Quagini (2010) geliştirdikleri bir modelle üç başlıkta toplamışlardır. Bunlar; hiyerarşik modeller, dengeli modeller ve sürece yönelik modellerdir (Çınaroğlu, 2012: 122). Kılınç ve diğerleri (2010) tarafından yapılan literatür taramasında 20 tane çok boyutlu performans değerlendirme modelinin var olduğu belirlenmiştir. Bu modellerin fazla olmasından dolayı literatürde en çok bilinen modellere sırasıyla yer verilmiştir.

4.3.1. Hiyerarşik Modeller

Hiyerarşik modeller, finansal ve finansal olmayan olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Hem finansal hem de müşteri tatmini gibi finansal olmayan ölçütler yer alabilmektedir. Hiyerarşik modeller grubunda Performans Piramidi, Dupont Modeli ve Hronec Modeli bulunmaktadır (Çınaroğlu, 2012: 122).

4.3.1.1. Performans Piramidi (SMART Model) Modeli

SMART (Strategic Measurement Analysis and Reporting Techniques) model olarak da bilinen Performans Piramidi modelinde işletmenin içsel ve dışsal faaliyet süreçlerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Piramidin dışsal performans ölçütleri üretim kalitesi, müşteri memnuniyeti ve Pazar koşulları ile ilgili ölçümleri gösterirken; içsel performans ölçütleri üretim maliyetleri, süreç kalitesi, verimlilik ve finansal ölçütleri göstermektedir (Çınaroğlu, 2012: 123). Piramidin amacı, işletmenin hiyerarşik düzeyinde, modelin en alt düzeyinden en üst düzeyine kadar olan tüm ölçümleri değerlendirmektir (Kılınç, Kınır ve Mesci, 2010).

4.3.1.2. Du PONT Modeli

İlk kez Du Pont firması tarafından kullanılan, muhasebe verilerine dayalı kontrol ve analiz sistemi; şirketin finansal tabloları ile ve finansal durumu arasındaki ilişkiyi yatırım, finansman ve faaliyet açısından incelemektedir. Sözkonusu analiz ile bilanço ve gelir tablosu; toplam varlık karlılığı ve özsermaye karlılığının birlikte değerlendirildiği bir finansal analiz yöntemidir. Birleşik oran analizi olarak da bilinen Du Pont analizi ilk olarak, işletmenin karlılığını satışlar üzerinden ölçen net kâr marjı ile işletmenin kaynaklarını kullanmadaki etkinliğini ölçen toplam varlık devir hızını bir araya getirir. Du Pont formülüne göre bu iki oranın birleşiminden toplam varlık kârlılığı ortaya çıkar (Kocaman, 2006: 20).

Du Pont modeli işletmenin farklı bölümlerinin faaliyetlerini kontrol etmede yararlı bir yöntemdir. Bu modelin kullanıldığı genellikle merkezilikten uzak bir yapı

sergileyen büyük ölçekli işletmelerde her bir bölüm kendisine ait yatırımları ile bireysel bir kâr merkezi gibi değerlendirilmektedir (Çınaroğlu, 2012).

4.3.2. Dengeli Modeller

Dengeli modeller çok boyutlu olup, finansal, operasyonel, müşteri, inovasyon gibi farklı konular incelenebilmektedir. Bu grupta Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard), Thor Modeli, Gilmore Modeli ve Performans Prizması bulunmaktadır (Çınaroğlu, 2012: 125).

4.3.2.1. Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard)

Performans ölçümü konusunda finansal boyutların yeterli olmadığını finansal olmayan boyutların da dikkate alınması gerektiğini öne süren Kaplan ve Norton 1996 yılında *Balanced Scorecard* adı verilen Dengeli Ölçüm Kartı Modelini ortaya koymuşlardır. Bu modele göre, işletmelerin performansı finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört boyutta incelenmektedir (Öncü vd., 2013).

Finansal boyut, genellikle geleneksel performans yöntemleri üzerinde, diğer boyutlar ise uzun dönemli stratejik amaçlar üzerinde durmaktadır. Dengeli Ölçüm Kartı modelinde finansal ölçümlerin yanı sıra müşteri tatmini, iç süreçler, kuruluşun yenilenme ve iyileşme çalışmalarına dair operasyonel ölçümler bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992).

DÖK (Dengeli Ölçüm Kartı) işletmelerin aşağıda verilen dört temel soruya cevap verebilmelerini sağlamaktadır (Kılınç, Mesci ve Güler, 2008):

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (müşteri boyutu)
- Hangi konularda mükemmel olmalıyız? (operasyonel boyut)
- İyileşmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz? (öğrenme ve gelişme boyutu)
- Hissedarlarımıza nasıl görünüyoruz? (finansal boyut)

Bu boyutların içeriği Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Dört Boyutun İçeriği

Boyut	Ölçü
Finansal Boyut	Gelir artışı Yatırım Verimlilik Varlık kullanımı Birim maliyeti
Müşteri Boyutu	Müşteri verimliliği Müşteri kazanma Müşteriyi elde tutma Müşteri memnuniyeti Pazar payı
İçsel Süreç	Ürün/hizmet geliştirme Pazar belirleme Müşteri yönetimi Operasyon süreci Çevre
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Beceri Bilgi paylaşımı Bilgi teknolojisi altyapısı Bilgi teknolojisi teknolojileri Örgüt kültürü

Kaynak: Uygur, (2009: 150)

Dengeli Performans Ölçüm Kartının diğer performans yönetim sistemlerinden en önemli farkları, finansal performans ölçütleri ile beraber finansal olmayan ölçütleri de dengeli bir biçimde kullanması, işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alarak performans yönetim sistemini işletmenin hedefleri doğrultusunda kurmasıdır (Çoşkun, 2006: 110).

4.3.2.2. Performans Prizması

Performans Prizması Modeli, Neely ve Adams tarafından 2001 yılında geliştirilen bir performans değerlendirme modelidir. Bu model, Dengeli Ölçüm Kartı modelinin eksiklerini gidermek amacı ile oluşturulmuştur. Performans Prizmasının amacı, işletmelerin paydaşlarının kimler olduğunu ve bu paydaşların ne istediklerini belirlemektir (Kılınç, Kınır ve Mesci, 2010). Performans prizmasını oluşturmak için beş temel sorunun sorulması gerekmektedir. Bunlar (Kennerley ve Neely, 152) :

- **Paydaşların tatmini:** Temel paydaşlarımız kimlerdir, ne yapmamızı istiyorlar ve neye ihtiyaç duyuyorlar?
- **Stratejiler:** Bu anahtar paydaşlarımızın istek ve beklentilerini karşılamak için hangi stratejileri uygulamalıyız?
- **Süreçler:** Bu stratejileri yürürlüğe koymak için hangi kritik süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır?
- **Yetenekler:** Bu süreçleri yönetmek ve geliştirmek için hangi yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır?
- **Paydaşların dağıtımı:** Bu yetenekleri korumak ve geliştirmek için paydaşlarımızdan istediğimiz katkılar nelerdir?

4.3.3. Sürece Yönelik ve Değer Zinciri Modelleri

Belirli bir üretim zincirini takip eden genellikle üretim işletmeleri için uygun olan modellerdir. Bu tür modeller arasında Performans Ölçüm Matrisi, Değer Zinciri Modeli, Makro Süreç Modeli ve Sonuçlar ve Belirlilik Modeli yer almaktadır (Çınaroğlu, 2012: 215).

4.3.3.1. Performans Ölçüm Matrisi

Performans Ölçüm Matrisi Modeli, işletmenin dışsal ve içsel süreçler ile ilgili performans ölçütlerini maliyetler ile ilgili olan ve maliyetler ile ilgili olmayan göstergeler olmak üzere iki grupta incelemektedir (Çınaroğlu, 2012: 128). Şekil 6'da

görüldüğü gibi dışsal süreçler ile ilgili performans grubunda yer alan ve maliyetler ile ilgili olmayan göstergeler, müşteri şikayetleri, Pazar payı iken; maliyetler ile ilgili olan göstergeler; fiyat rekabet gücü ve araştırma-geliştirme harcamalarıdır. İçsel süreçler ile ilgili performans göstergelerinin maliyetlerle ilgili olmayan grubunda teslimat süreleri, yeni ürün sayısı yer alırken; maliyetler ile ilgili olan göstergeler, ürün tasarım maliyeti ve üretim maliyetidir.

Şekil 6. Performans Ölçüm Matrisi

	Maliyetler İle İlgili Olmayan	Maliyetler İle İlgili Olan
Dışsal süreçlerle ilgili performans	Müşteri şikayetleri	Fiyat rekabet gücü
	Ürün güvenilirliği	
	Pazar payı	Ar-Ge harcamaları
İçsel süreçlerle ilgili performans	Teslimat süreleri	Ürün tasarım maliyeti
	Yeni ürün sayısı	Üretim maliyeti

Kaynak: Keegan, Eiler ve Jones (1989: 45-50)

4.3.3.2. Sonuçlar ve Belirlilik Modeli

Sonuçlar ve Belirlilik modeli, Fitzgerald ve diğerlerinin (1991) kâr amacı güden 11 tane hizmet işletmesinde yaptıkları çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu modelin amacı, işletmelerin performans değerlendirmelerine yardımcı olacak faktörlerin belirlenmesidir. Bu model iki faktörden oluşmaktadır. Bunlar: Sonuçlar (rekabet ve finansal performans) ve bu sonuçların belirliliğidir (kalite, esneklik, kaynakların kullanımı ve yenilik) (Kılınç, Kınır ve Mesci, 2010: 30).

Rekabet ve finansal performans boyutu *sonuçlar* kategorisinde değerlendirilirken; kalite, esneklik, kaynakların kullanımı ve yenilik boyutları *belirlilik* kategorisinde yer almaktadır. Kısaca bu model, işletme için oluşturulan performans boyutlarının belirlenen hedefe ne derece ulaşıldığını kontrol etmeye yardımcı olmaktadır (Kılınç, Kınır ve Mesci, 2010). Söz konusu model Şekil 7'de gösterilmektedir.

Şekil 7. Sonuçlar ve Belirlilik Modeli

Sonuçlar	Rekabet gücü
	Finansal performans
Belirleyiciler	Kalite
	Esneklik
	Yenilikçilik
	Kaynak Kullanımı

Kaynak: Çınaroğlu (2012: 130).

4.4. SOSYAL SERMAYENİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

Yapılan araştırmalarda sosyal sermayenin bireylerin ve örgütlerin performansına (Leana ve Pil, 2006) etkisi olduğu belirlenmiştir. Sosyal sermayenin performans üzerine etkisi birey ve küçük gruplar (Burt, 1992), işletmeler (Tsai ve Ghoshal, 1998) ve toplumlar dahil olmak üzere (Putnam, 1995) çeşitli analiz düzeylerinde çalışılmıştır (Moran, 2005). Sosyal sermaye kuramı, dışsal sosyal ağların bir işletmenin performansına büyük ölçüde katkı sağladığını öne sürmektedir (Leenders ve Gabbay, 1999). İşletmeler ürünlerini ve/veya hizmetlerini rekabet edebilir fiyatlarda ve kalitede üretebilmek için tedarikçilerle, diğer işletme ortaklarıyla etkileşimde bulunurlar (Lee, Lee ve Pennings, 2001). Birçok araştırma, sosyal sermayenin bireylerin (örn, Burt, 1992) ve işletmelerin performansına (örn, Koka ve Prescott, 2002; Zaherr ve Bell, 2005) etkisini incelemişlerdir. Son yıllarda turizm araştırmalarında sosyal sermaye konusunda yapılan araştırmalar Tablo 6'da özetlenmiştir.

Tablo 6. Son Yıllarda Turizm Araştırmalarında Sosyal Sermaye

Yazarlar	Konu	Yöntem	Bulgular
McGehee vd., (2010)	Turizm ile ilişkili sosyal sermaye ve diğer sermaye türleriyle ilişkisi	Yapısal eşitlik modeli	Turizm ile ilişkili sosyal sermaye; kültürel sermaye, siyasal sermaye, insan sermayesi ve finansal sermaye ile ilişkilidir.
Zhao vd., (2011)	Sosyal sermaye ve turizm girişimciliği	Lojistik regresyon analizi	Yapısal sosyal sermaye bir bireyin girişimcilikte bulunma yeteneği ile pozitif yönde ilişkilidir. İlişkisel sosyal sermaye girişimde bulunma becerisini teşvik etmektedir.
Park vd., (2012)	Kuzey Kore’de kırsal turizm topluluklarında sosyal sermayeyi etkileyen faktörler	Faktör analizi, küme analizi; lojistik regresyon	Sosyo-ekonomik özellikler, kırsal alanlarda yaşayanlar tarafından sahip olunan sosyal sermaye miktarını belirleyebilir.
Hsu vd., (2012)	Çin’de ekonomi zincir otellerde yönetsel ağlar	Derinlemesine görüşme ve nitel veri analizi	Farklı sahiplik türüne sahip otellerdeki yöneticiler, farklı ağ kombinasyonu üretirler ve yönetsel ağlardan faydalanabildikleri ölçüde farklılaşmaktadırlar.
Ramos-Rodriguez vd., (2012)	Otel ve restoranlarda girişimciliğin belirleyicileri	Lojistik regresyon	Diğer girişimcileri tanıma yoluyla gelişen sosyal sermaye, bir kişinin işe başlamasını güdüler.
Casanueva vd., (2013)	Havayolu ortaklık portfolyolarında Ağ kaynakları ve sosyal sermaye	Yapısal eşitlik modeli	Yapısal ve ilişkisel sosyal sermaye işletme performansını artıran ağ kaynaklarının elde edilmesini etkilemektedir.
Strobl ve Peters (2013)	Destinasyon ağlarında girişimsel ün	Örnek olay	Destinasyon ağındaki güçlü bağların yoğunluğu ve aktörler arasındaki informal ilişkiler destinasyon yönetimi için önemlidir.
Hsu vd., (2014)	Girişimcilerin ağ ilişkileri yoluyla kaynaklar elde etmeleri	Derinlemesine görüşme	Girişimciler, yeni işletmelerin farklı gelişim aşamasında önemli kaynaklar elde etmek için güçlü ve zayıf ağları birlikte kullanmaktadırlar.
Sainaghi ve Baggio (2014)	Yapısal sosyal sermaye ve otel performansı	Sosyal ağ analizi; korelasyon analizi	Yapısal sosyal sermaye operasyonel performans ile pozitif yönde ilişkilidir.

Kaynak: Dai vd., (2015: 44)

Kim ve diğeri (2013) otel işletmelerinde sosyal sermaye (yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyut) bilgi paylaşım süreci ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgular, çalışanlar arasında bilgi paylaşımının işletme performansını doğrudan etkilediğini; sosyal sermayenin otel performansı üzerinde bilgi paylaşım süreci aracılığıyla pozitif yönde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Sainaghi ve Baggio (2014) yapısal sosyal sermaye ve otel performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgular, yapısal sosyal sermaye ile operasyonel performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. İşletme düzeyinde, sosyal sermaye doluluk oranını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Araştırma sonucuna göre, otel performansının en güçlü pozitif belirleyicisi yapısal sosyal sermayedir.

Dai ve diğeri (2015) Çin otelleri örneğinde sosyal sermaye ve finansal performans arasındaki ilişki üzerinde girişimcilik faaliyetlerinin aracılık rolünü incelemiştir. Bulgular, konaklama sektörü bağlamında, dışsal sosyal sermayenin finansal performans ile pozitif yönde ilişkili olduğunu; içsel ve dışsal sosyal sermaye etkileşiminin finansal performansı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Ooi ve diğeri (2015) Çin, Hong Kong, Malezya ve Singapur'daki 85 turizm işletmelerinde yaptıkları araştırma, yönetim kurulunun sosyal sermayesinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bulgulara göre, yönetim kurulunun sosyal sermayesi özellikle kriz dönemlerinde işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Agheorghiesei ve Nita (2009) turizm işletmelerinde tedarikçilerle stratejik ortaklıklar oluşturmak gibi faaliyetlerle sosyal sermayenin önemini vurgulamaktadır. Örneğin, havayolu işletmeleri genellikle oteller, tur operatörleri ve araba kiralama işletmeleri ile ortaklık kurarak müşterileri için kapsamlı hizmetler sunarlar. Yönetim kurulu stratejik bilginin yanı sıra kaynak sağlayıcı olarak da davranabilmektedir.

Çok sayıda bilim insanı koşul bağımlılık kuramı bakış açısını benimseyerek, işletmelerde hem içsel hem de dışsal ilişkilere yatırım yapmanın önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu ilişkilerin önemi bir işletmenin öncelik verdiği konulara ve amaçlarına bağlı olarak değişebilmektedir (Krackhardt ve Hanson, 1993). Bu bağlamda, bu çalışmada dışsal ilişkilerinin önemine vurgu yapılarak, üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağları aracılığıyla gelişen dışsal sosyal sermayeye

odaklanılmıştır.

4.5. ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN SAHİP OLDUKLARI SOSYAL AĞLARIN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

Sosyal ağ analizi son zamanlarda sosyal sermaye kuramı ile birlikte ilişkilendirilmektedir. Bu bakış açısına göre, bireylerin birtakım avantajlar ve fırsatlar elde etmede kullanabilecekleri sosyal ağlar, sosyal sermayenin özel bir türüdür (Lin, 2001; Burt, 2005; Scott, 2012).

Sosyal ağ kuramına göre, kişilerarası iletişimi daha iyi olan yöneticiler daha fazla gelir elde etme, daha sık terfiler alma ve daha iyi kariyere sahip olma eğilimindedirler. Kısacası, yöneticilerin sosyal ağ ilişkileri ve kazanımları arasında açık bir ilişki olduğu görülmektedir (Peng ve Luo, 2000).

Ağın büyüklüğü ve bağın gücü aktörlerin (örn, üst düzey yöneticiler) bilgiye ulaşmasını sağlayan iki temel sosyal ağ boyutudur (Gabbay ve Leenders, 2001). Ağın büyüklüğü tipik olarak iki şekilde ölçülmektedir. İlki *gerçek ağ büyüklüğü* olarak ifade edilmekte ve basitçe bir aktörün sahip olduğu bazen merkezilik derecesi olarak adlandırılan iletişim sayısıdır. İkincisi, *efektif ağ büyüklüğü* olarak adlandırılmakta ve aktörün birbirini tanıyan tüm ilişkilerini kapsayan gerçek ağ büyüklüğünü dikkate almamaktadır (Anderson, 2008).

Granovetter (1973) zayıf bağların gücü yaklaşımında zayıf bağlarla dolu, daha az iletişime ve etkileşime sahip olan bağların, güçlü bağlardan oluşan ağlardan daha fazla miktarda ve çeşitlilikte bilgiye ulaşma imkânı verdiğini öne sürmüştür. Buna göre, zayıf bağlar güçlü bağlara göre daha fazla bilgiye ulaşma olanağı sağlar. Bunun nedeni, güçlü bağları olan insanların benzer bilgiye sahip olmalarıdır.

Güçlü bağlar, özellikle bir birey duygusal destek aradığında ve yüksek bir güven ihtiyacı duyduğunda daha değerlidir (Katz vd., 2004). Granovetter'in (1973) güçlü bağlara karşı zayıf bağlar sınıflandırmasına paralel olarak Peng ve Luo (2000) yönetsel ağları; işletme ağları ve politik ağlar olarak sınıflandırmıştır. İşletme ağları yöneticilerin tedarikçiler, alıcılar ve rakipler ile olan ağları olup, bu ağlar işletmelere rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Politik ağlar ise kamudaki politik liderler, endüstri bürolarındaki kamu görevlileri, düzenleyici örgütlerdeki görevliler ile olan

ağlardır (Hsu, Liu ve Huang, 2012: 478). Bazı araştırmalar işletme ağlarının işletme performansını üzerindeki etkilerinin politik ağlardan farklı olduğunu (Sheng, Zhou ve Li, 2011; Li vd., 2014) ve yönetmel ağların etkilerinin işletmelerin kapasitesi, rekabet durumu, belirsizlik ve diğer piyasa çevresi gibi faktörlere bağlı olarak değişebildiğini göstermiştir (Hsu, Liu ve Huang, 2012).

Yapılan araştırmalar ağ ilişkilerinin, özellikle ağ yapısının işletme performansına etkisi olduğunu kabul etmektedir (McEvily ve Zaheer, 1999). Örneğin, Burt (1992)'un araştırması köprü kurucu yapısal boşlukların tercih edildiği ağ konumunda olan işletmelerin üstün bilgiye ulaşmalarından dolayı daha iyi performans göstermelerinin olası olduğunu göstermiştir (Zaheer ve Bell, 2005).

Yönetim araştırmacıları, dışsal sosyal ağ ilişkileriyle gelişen sosyal sermayenin bir örgütün rekabet avantajına ve performansına etkisini tartışmışlardır (Peng ve Luo, 2000). Yapılan araştırmalar, yöneticilerin diğer işletmelerdeki üst düzey yöneticilerle ağ ilişkileri geliştirdiklerinde, değerli kaynaklar ve bilgiler elde edebildiklerini ve bu kaynakları kullanarak belirsizlikleri azaltabildiklerini ve böylelikle performanslarını artırabildiklerini göstermiştir. Örneğin, Park ve Luo (2001) müşteriyle sosyal ağ ilişkilerinin hem müşteri hem de marka sadakati yaratarak satışları artırabileceğini göstermiştir. Böylelikle, yönetmel ağ ilişkileri ve diğer işletmelerdeki üst düzey yöneticilerle ağ ilişkilerinin örgütlere bilgi, kaynak ve enformasyona ulaşma imkânı vererek işletme performansını iyileştirmede kullanılabilirliği görölmektedir.

Yöneticiler, kilit müşteriler ve tedarikçiler arasındaki sosyal ağ ilişkileri bilgiyi yaratmayı, elde etmeyi ve kullanmayı kolaylaştırmaktadır. Üstelik müşterilerle ağ ilişkileri hem müşteri hem de marka sadakati yaratabilmekte aynı zamanda tedarikçilerle olan ağ ilişkileri kaliteli hammadde, üstün hizmet ve güvenilir dağıtımı elde etmeyi kolaylaştırabilmektedir. Böylece, üst düzey yöneticilerin yönetmel ağ ilişkileri bilgi, kaynak ve enformasyona ulaşmayı sağlamakta ve elde edilen bu varlıklar işletme performansının iyileştirilmesinde kullanılabilirliğindedir (Acquaah, 2007). Örneğin, Peng ve Luo'nun (2000) çalışması Çin'de yöneticilerin diğer işletmelerdeki yöneticilerle ve kamu görevlileriyle sosyal ağ ilişkilerinin işletme performansını iyileştirmeye yardım ettiğini göstermiştir. Örneğin, Acquaah (2007) üst düzey yöneticilerin diğer işletmelerdeki yöneticiler, kamu görevlileri (politik liderler ve bürokratik görevliler) ve topluluk liderleri ile olan sosyal ağ ilişkilerinin örgütsel performansı geliştirdiğini göstermiştir.

Collins ve Clark (2003) insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimin içsel ve dışsal ağları ile işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bulgular, insan kaynakları uygulamaları ile işletme performansı (satış artışı ve stok artışı) arasındaki ilişkiye üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının aracılık ettiğini göstermiştir.

Fernandez-Perez, Verdu-Jover ve Benitez-Amado (2013) üst düzey yöneticilerin dışsal sosyal ağlarının stratejik esneklik üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sosyal ağ boyutları olarak ağın büyüklüğü ve bağın gücünü test etmişlerdir. Araştırma bulguları, dışsal sosyal ağlar ve stratejik esneklik arasındaki ilişkinin stratejik uyuma bağlı olarak farklılaştığını göstermektedir.

Mevcut yazın incelemesi sonucunda turizm alanında sosyal ağlar ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalar, sosyal ağlarda oluşan güçlü bağlar ile işletme performansı arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin, Ingram ve Roberts (2000) otel yöneticilerinin rakipleriyle yakın arkadaşlık ilişkilerinin otel performansını iyileştirdiğini ve arkadaşlığın getirdiği güçlü bağların otel performansını iyileştirebileceğini göstermiştir. Barros ve Santos (2009) Portekiz’de yaptıkları araştırmada otel yöneticilerinin kazançlarının sosyal ağlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

Hsu, Liu ve Huang (2012) Çin’de ekonomi zincir oteller üzerinde yaptıkları araştırmada, yönetsel ağların etkilerinin sahiplik türüne göre (devlete ait, özel ve yabancı işletmeler) nasıl farklılaştığını incelemişlerdir. Bulgular, otel işletmelerinde sahiplik türü bakımından farklı olan otel yöneticilerinin, farklı sosyal ağ ilişkilerini kullandıklarını ve otel yöneticilerinin yönetsel ağlardan yararlanabildikleri ölçüde farklılaştıklarını göstermiştir.

Hsu, Liu ve Huang (2014) Çin’de ekonomi zincir oteller üzerinde derinlemesine görüşme yaptıkları araştırmada girişimcilerin, yeni kurulan işletmelerin farklı gelişim safhalarında soyut kaynaklar elde etmek için güçlü ve zayıf bağların karışımını kullandıklarını göstermektedir. Örneğin, girişimciler, işletmenin giriş safhasında, güçlü ve zayıf bağları birarada kullanırlarken; kuruluş safhasında güçlü bağlarına güvenmektedirler.

4.6. M. PORTER'IN REKABET STRATEJİSİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

İşletme stratejisi, işletme yapısı ve işletme performansı arasındaki ilişkiler konusunda yapılan araştırmalar uzun bir geçmişe sahiptir (Chandler, 1962). Strateji, hangi sektörde ve coğrafik alanda rekabet edebilmeyi sağlayan bir tercih değildir; strateji belirli bir sektörde nasıl rekabet edileceği ile ilgili tercihleri içermektedir. Bu nedenle işletme düzeyinde strateji-örgüt ilişkileri araştırmacıların önemli ölçüde dikkatini çekmektedir (White, 1986).

Porter'ın jenerik rekabet stratejileri şüphesiz ki stratejik yönetim yazınında egemen paradigmalardan biridir (Hill, 1988; Campbell-Hunt, 2000). Alanyazın (Dess ve Davis, 1984; White, 1986) Porter'ın öne sürdüğü savı desteklemektedir. Buna göre farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejisi, rekabet avantajı ve üstün performansı temsil eden iki farklı strateji tipidir (Li vd., 2009). Rekabet avantajı bir işletmenin rekabet ortamındaki tehditleri ve fırsatları iyi analiz etmesine ve buna göre kendisini doğru konumlandırmasına bağlıdır. Bu bağlamda, maliyet liderliği konumu, sektörde bir işletme en düşük maliyet üreticisi olduğu zaman; farklılaştırma konumu, alıcılar bir işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetleri piyasada eşsiz olarak algıladıkları zaman elde edilmektedir (Porter, 1998 b).

Porter'a göre maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesine olanak sağlar, böylece daha yüksek getiriler yaratarak beş rekabet gücüyle başa çıkmanın yollarını sunar (White, 1986: 219). Bir işletme bir sektörde ürün ve hizmet kalitesi gibi konuları ihmal etmeden daha düşük maliyet yapılarına sahip olarak rakiplerinden daha fazla rekabet avantajı elde edebilir (Amoako-Gyampah ve Acquah, 2008).

Maliyet liderliği stratejisi, müşterilere rekabet edilebilir fiyatta, standart, asgari düzeyde, yüksek hacimli ürün sağlamayı hedefler (Li ve Li, 2008). Maliyet liderliği stratejileri Endonezya, Malezya, Hindistan ve Çin gibi işgücü maliyetlerinin ve böylece üretim maliyetinin daha düşük olduğu gelişmekte olan ülkelerde tercih edilmektedir (Aulakh, Kotabe ve Teegen, 2000). Diğer taraftan, farklılaştırma stratejisi, müşterilere üstün kaliteli hizmet, yenilikçi ürünler, marka imajı ve iyi hizmet sağlayarak değer yaratmak demektir. Bu strateji ile sunulan ürünün diğerlerinden daha rekabet edilebilir olacağı anlamına gelmektedir (Porter, 1980).

Farklılaştırma stratejisi; marka imajı, yenilikçilik ve tasarım, ürün kalitesi, güvenilirlik, sağlamlık, müşteri hizmeti ve işletme itibarı gibi birçok boyuta dayanabilmektedir. Başarılı bir farklılaştırma stratejisi taklit edilmesi zor olan özelliklere dayanmalıdır. Farklılaştırma stratejisini izleyen bir işletme, müşterilerinin zihninde eşsiz bir imaj yaratmaya çalışır ve böylece işletmenin ürünleri rakiplerinininkinden daha üstün olmaktadır (Amoako-Gyampah ve Acquaah, 2008: 580). Farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmeler, rakiplerine kıyasla rekabet avantajı elde edebilirler çünkü, sundukları ürün ve hizmetler müşterileri tarafından benzersiz olarak algılanmaktadır (Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008).

Stratejik yönetim alanyazını strateji ve işletme performansı ilişkisi üzerine yapılan teorik ve ampirik araştırmalar bakımından zengindir (Miller ve Dess, 1993). Ampirik strateji araştırmalarında işletme performansı kavramı, baskın model olarak finansal performansı ifade eder (Hofer, 1983). Finansal performansın göstergeleri genellikle satış geliştirme, kârlılık (oransal olarak yatırımın geri dönüşü, satışların geri dönüşü), hisse başına kâr ve benzeridir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 803).

Araştırmalar yalnızca strateji ve işletme performansı arasında bir ilişki olduğunu vurgulamakla kalmamış aynı zamanda performans ölçümünün strateji ile ilişkili olabileceğini öne sürmüşlerdir (Örn, Govindarajan ve Gupta, 1985). Genel anlamda yapılan araştırmalar, kaliteye vurgu yapan stratejilerin ve bir işletmenin ayırt edici yeteneklerinin üstün işletme performansı ile sonuçlanabileceğini göstermiştir (Ge ve Ding, 2005). Bu bağlamda, yapılan araştırmalar maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008; Li ve Li, 2008; Ortega, 2010).

Jogaratanam ve Tse (2006) Asya otel işletmeleri bağlamında girişimci uyum, örgüt yapısı-performans ilişkisini inceledikleri araştırmalarında, girişimci stratejik tutumun işletme performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermişlerdir.

Amoako-Gyampah ve Acquaah (2008) üretim stratejisi ve rekabet stratejisi arasındaki ilişkiyi ve bu stratejilerin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bulgulara göre, rekabet stratejisi işletme performansını kalite aracılığıyla etkilemektedir. Buna göre, bir işletme ister maliyet liderliği ister farklılaştırma stratejisini izlesin, işletme performansı ile ilgili en büyük faydayı kaliteye verilen önem sağlamaktadır.

Li, Zhou ve Shao'nun (2009) rekabetçi konum (farklılaştırma ve maliyet liderliği) ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma hem farklılaştırma hem de maliyet liderliği konumunun daha yüksek kârlılığa ulaştırdığını göstermektedir.

Wu ve Lin (2013) turizm sektöründe yaptıkları araştırmada örgütsel performans üzerinde işletme stratejilerinin etkisini incelemişlerdir. Örgütsel performansın göstergeleri olarak iş tatmini, örgütsel amaç ve iş performansını ölçmüşlerdir. Seyahat acenteleri sahipleri, yöneticileri ve çalışanlarından elde edilen verilerin analiz sonucuna göre, işletme stratejileri ile iş tatmini, örgütsel amaç ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.



5. BÖLÜM

DIŞSAL SOSYAL SERMAYENİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde dışsal sosyal sermayenin işletme performansına etkisini araştırmaktır. Buradaki varsayım, kurulan sosyal ağ ilişkileri sayesinde paylaşılan kaynakların ve bilgi alışverişinin işletme performansını olumlu yönde etkileyeceğidir. Araştırmanın amacına uygun örneklemin genel müdür, genel müdür yardımcısı gibi yönetici pozisyonunda çalışanların oluşturması uygun görülmüştür. Yönetici pozisyonundaki bireylerin işletmenin rekabet stratejisi ve performansı konusunda daha bilgi sahibi olduğu varsayılmaktadır. Tablo 7’de araştırmanın gizil değişkenleri verilmiştir. Araştırmada biri içsel üç tane dışsal olmak üzere dört tane gizil değişken bulunmaktadır.

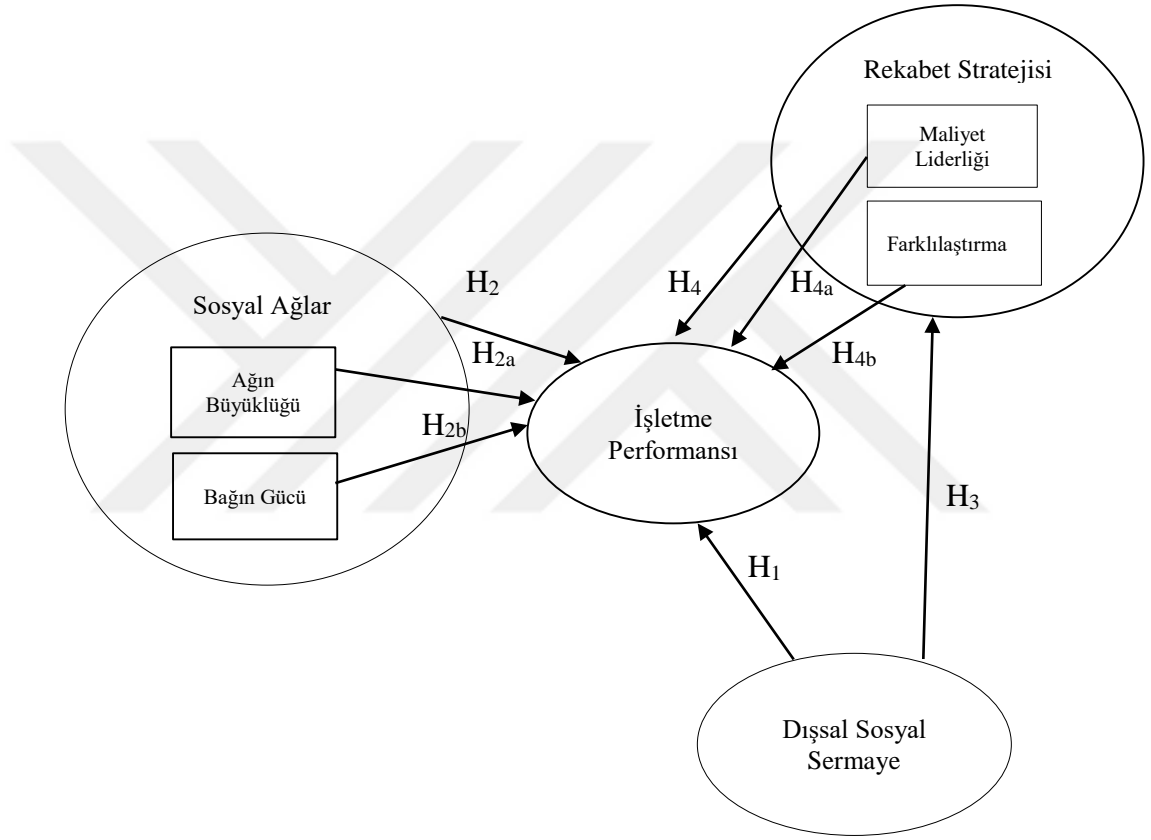
Tablo 7. Araştırmanın Gizil Değişkenleri

Dışsal Değişken	İçsel Değişken
1.Dışsal Sosyal Sermaye	İşletme Performansı -Sübjektif finansal performans
2.Dışsal Sosyal Ağlar -Ağın büyüklüğü -Bağın gücü	
3. Rekabet Stratejisi -Maliyet liderliği -Farklılaştırma	

5.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmada kullanılan araştırma modeli Şekil 8’de verilmiştir. Araştırma modeli sosyal sermaye kuramı ve sosyal ağ kuramına dayanılarak oluşturulmuştur.

Şekil 8. Dışsal Sosyal Sermaye, Sosyal Ağlar, Rekabet Stratejisi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkileri Gösteren Araştırma Modeli



Araştırma modeline dayanarak oluşturulan araştırma hipotezleri sırasıyla verilmiştir.

Dışsal sosyal sermaye otelin seyahat acenteleri, tedarikçiler, rakipler, müşteriler ile olan ağ ilişkilerini artırmaktadır. Bu tür ilişkiler otellerin piyasa bilgisi, üretim malzemeleri, teknolojiler ve pazar payı gibi önemli enformasyon elde etmelerine imkan vererek, otellerin finansal performanslarını iyileştirebilmektedir (Dai vd., 2015). Bu nedenle H₁ hipotezi kurulmuştur.

H₁: Dışsal sosyal sermaye işletme performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Yönetimsel anlamda işletme ağları, yöneticilerin diğer işletme yöneticileri ile (tedarikçiler, alıcılar, rakipler) olan ağ ilişkilerini kapsamaktadır (Hsu ve diğerleri, 2012). Yöneticilerin sosyal ağları ile ilgili otel işletmelerinde birçok araştırma yapılmıştır. Barros ve Santos (2009) tarafından yapılan araştırma otel yöneticilerinin kazançlarının sosyal ağları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ingram ve Roberts (2000) otel yöneticilerinin rakipleriyle arkadaşlık ilişkilerinin otel performansını iyileştirdiğini göstermiştir. Bu bakımdan H₂, H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri kurulmuştur.

H₂: Üst düzey yöneticilerin sosyal ağları işletme performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{2a}: Üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarında, ağın büyüklüğü işletme performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{2b}: Üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarında, bağın gücü işletme performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Maliyet liderliği stratejisi başarılı bir şekilde uygulandığında, bir işletmenin güvenli hammadde kaynakları, düşük maliyetli dağıtım ağları, finansal kaynaklar gibi kaynaklara ihtiyacı olacaktır. Bu nedenle, işletme yöneticileri maliyet liderliği stratejisini uygularken sosyal ağ ilişkilerine daha fazla güvenmek durumundadırlar. Yöneticiler bu ilişkileri diğer işletme yöneticileri, tedarikçiler gibi dışsal varlıklarla inşa ederler ve bu sayede sosyal sermayeyi geliştirirler (Acquaah, 2007: 1241). Böylece H₃ hipotezi kurulmuştur.

H₃: Dışsal sosyal sermaye rekabet stratejisini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

İşletme stratejisi-performans ilişkisi konusunda ilgili yazında birçok araştırma bulunmaktadır. Stratejik yönetim yazını Porter'ın rekabet stratejileri ve işletme performansı arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Örn, Campbell-Hunt, 2000). Bu çalışmada Porter'ın (1980) rekabet stratejilerine odaklanılmıştır. Porter, endüstrilerinde rakiplerinden daha üstün performans gösterebilmeleri için işletmelerin maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinden birini izlemeleri gerektiğini aksi takdirde "arada sıkışıp kalma" durumuna düşeceklerini belirtmektedir (Leitner ve Güldenber, 2010). Bu nedenle H₄, H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri kurulmuştur.

H₄: Uygulanan rekabet stratejisi işletme performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{4a}: Uygulanan maliyet liderliği stratejisi işletme performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{4b}: Uygulanan farklılaştırma stratejisi işletme performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Araştırmalar, yöneticilerin diğer işletme yöneticileriyle sosyal ağ ilişkileri ve bağlar geliştirdiklerinde, önemli bilgi ve enformasyon elde edebildiklerini ve çevresel belirsizlikleri azaltmada bu kaynakları kullanarak performanslarını artırabildiklerini göstermektedir (Acquaah, 2007: 1239). Farklılaştırma stratejisini uygulayan bir işletme, müşterileri tarafından rakiplerinden benzersiz ve değerli olarak algılanır. Bu stratejiyi uygulamak güçlü piyasa/Pazar yetenekleri, yaratıcılık, güvenilirlik, dağıtım kanallarına erişim gibi kaynak ve beceri gerektirir (Porter, 1980). Bir işletmenin farklılaştırma stratejisini başarılı bir şekilde uygulaması için sosyal ağ ilişkilerine ve bağlarına daha fazla güvenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler bu stratejinin oluşturduğu belirsizlik ve riski azaltmak için diğer işletme yöneticileri, tedarikçiler gibi dışsal varlıklarla sosyal ağ ilişkileri kurarlar ve bu sayede sosyal sermayeyi geliştirirler (Acquaah, 2007). Böylece H₅, H_{5a} ve H_{5b} hipotezleri kurulmuştur.

H₅: Dışsal sosyal sermayenin işletme performansına etkisinde uygulanan rekabet stratejisinin aracılık rolü vardır.

H_{5a}: Dışsal sosyal sermayenin işletme performansına etkisinde uygulanan maliyet liderliği stratejisinin aracılık rolü vardır.

H_{5b}: Dışsal sosyal sermayenin işletme performansına etkisinde uygulanan farklılaştırma stratejisinin aracılık rolü vardır.

Sosyal ağın büyüklüğü ve bağın gücünün otel işletmelerinin faaliyet gösterdiği şehire göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla H₆ ve H₇ kurulmuştur.

H₆: Sosyal ağın büyüklüğü işletmenin faaliyet gösterdiği şehire göre anlamlı farklılık gösterir.

H₇: Sosyal ağdaki bağın gücü işletmenin faaliyet gösterdiği şehire göre anlamlı farklılık gösterir.

5.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Örgütsel sosyal sermayenin içsel ve dışsal olmak üzere iki türü vardır. Bu çalışmada dışsal sosyal sermaye incelenmekte olup, bu kapsama içsel sosyal sermaye dahil edilmemiştir. İçsel sosyal sermayenin dahil edilmemesi araştırmanın bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

Sosyal ağ özellikleri çok kapsamlı olmakla birlikte, bu çalışmada yöneticilerin dışsal sosyal ağları; ağın büyüklüğü ve bağın gücü açısından incelenmiştir.

İşletme performansı objektif ve subjektif yöntemlerle ölçülebilmektedir. Objektif verilere ulaşmanın zorlukları nedeniyle, bu çalışmada işletme performansı algısal olarak ölçülmüştür. İşletme performansının subjektif olarak ölçülmesi araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

Bu çalışma beş yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlı tutulmuştur. Yazına göre büyük işletmelerin (oda sayısı, çalışan sayısı) daha fazla sosyal sermaye üretebildikleri öne sürüldüğünden bu kapsama diğer yıldızlı işletmeler dahil edilmemiştir.

Bu araştırma, otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile sınırlı tutulmuştur. Bu kapsama genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman müdürleri (önbüro müdürü, insan kaynakları müdürü, satış-pazarlama müdürü ve muhasebe müdürü ve yiyecek-içecek müdürü) dahil edilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak yanıt vereceği düşünülen, işletme performansı ve rekabet stratejisi konusunda bilgi sahibi olduğu varsayılan üst düzey yöneticilerden veri elde edilmiştir.

Alanyazında yapılan araştırmalarda kullanılan sınıflandırmalar Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. Araştırmacılar ve Sınıflandırmaları

Araştırmacılar	Sınıflandırması
Adler ve Kwon (2002) Westlund (2003)	Örgütsel Sosyal Sermaye <ul style="list-style-type: none">İçsel Sosyal SermayeDışsal Sosyal Sermaye
Porter (1980)	Rekabet Stratejileri <ul style="list-style-type: none">Maliyet LiderliğiFarklılaştırmaOdaklanma

Gabbay ve Leenders (2001) Anderson (2008)	Sosyal Ağ Boyutları <ul style="list-style-type: none"> • Ağın Büyüklüğü • Bağın Gücü
Denison ve Mishra (1995)	İşletme Performansı <ul style="list-style-type: none"> • Objektif Performans • Sübjektif Performans

5.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Örneklem yöntemleri; olasılıklı ve olasılık dışı örneklem yöntemleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Amaçlı veya kasti örneklem yönteminde araştırmacı, araştırmaya dahil edilecek birimleri önceki bilgi, deneyim ve gözlemlerinden hareket ederek araştırmanın amacına uygun olarak kendi yargısıyla belirler (Ural ve Kılıç, 2013: 43). Bu araştırmanın örneklem seçiminde, yöneticilere ulaşmak hedeflendiğinden olasılık dışı örneklem türlerinden birisi olan amaçlı (kasti) örneklem yöntemi seçilmiştir.

Araştırma evrenini Antalya ve İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü 2016 verilerine göre Antalya ilinde beş yıldızlı 320 adet otel işletmesi vardır. 2015 verilerine göre İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı 123 adet otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırma evrenini beş yıldızlı toplam 443 otel işletmesi oluşturmaktadır. Araştırma, her işletmeden en az 1 tane olmak üzere bu işletmelerin üst düzey yöneticilerini (genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman müdürü) kapsamaktadır. Araştırmada Antalya ve İstanbul illerinin seçilme nedeni, bu illerin Türk turizminde çok önemli yeri olan turizm işletmelerini barındırıyor (Kıngır, 2006) ve en çok turist çeken iller sıralamasında yer alıyor olmalarıdır. Incoming Turizm Raporu 2017 verilerine göre İstanbul %33,11 (10 730 510) oranıyla ilk sırada; Antalya %29,26 (9 482 050) oranıyla ikinci sırada yer almaktadır (www.tursab.org.tr).

Beş yıldızlı otel işletmelerinin tercih edilme nedeni ise daha büyük işletmelerin daha fazla sosyal sermayeye sahip olabilmeleridir (Burgelman, 1984; Dai vd., 2015). Ayrıca, beş yıldızlı otel işletmelerinin diğer otel işletmelerine kıyasla daha nitelikli yöneticilere sahip oldukları, profesyonelce yönetildikleri ve yönetsel sorunları daha iyi çözümlenebildikleri varsayılmaktadır (Kıngır, 2006). Bu nedenle araştırmaya beş yıldızlı otel işletmeleri dahil edilmiştir.

Evreni oluşturacak otel işletmeleri yöneticilerinin sayısının belirlenmesinde işletmedeki yönetsel pozisyonlar dikkate alınmıştır. Buna göre, yöneticilerin sayısı belirlenirken, beş yıldızlı bir otel işletmesinde yer alan/alabilecek genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri gibi üst düzey yöneticiler esas alınmıştır. Otel işletmelerinde departman müdürlerinin de otel yönetimi konusunda bilgi sahibi olması ve kararlar alınmasında doğrudan bir rolü olduğu varsayılarak, her departman müdürü üst düzey yönetici olarak kabul edilmiştir (Kıngır, 2006: 467).

Örneklem büyüklüğünün hesaplanması konusunda Krejcie ve Morgan (1970) değerlendirmelerin oranlara göre yapılması konusunda bir tablo önermişlerdir. Söz konusu tablo güven düzeyi (%95) yani $\alpha= 0,05$; örnekleme hatası 0,05 ve oranlar $p=0,5$; $q=0,5$ için aşağıda verilen tabloya göre örneklem büyüklüğü $n=205$ olarak belirlenmiştir.

Kerlinger (1978) örneklem hacminin araştırmadaki değişken sayısının en az 10 katı olması gerektiğini belirtmiştir (Eroğlu, 2005). Tablo 9'a göre örneklem büyüklüğü 205 olarak belirlenmiştir. Saha araştırması sonucunda geçerli 300 anket elde edilmiştir ve örneklem büyüklüğü bakımından yeterlidir.

Tablo 9. Evren Büyüklüğüne Karşılık Örneklem Büyüklüğü

N-n	N-n	N-n	N-n
100-80	700-248	5000-357	20000-377
200-132	800-260	6000-361	30000-379
300-169	900-269	7000-364	40000-380
400-196	1000-278	8000-367	50000-381
440-205	2000-322	9000-368	75000-382
500-217	3000-341	10000-370	100000-384
600-234	4000-351	15000-375	

N: Evren Büyüklüğü- n: Örneklem Büyüklüğü-Hacmi

Kaynak: Ural ve Kılıç (2006: 47)

5.5. VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden (Bkz. Ek:1) yararlanılmıştır. Anketin son formu oluşturulmadan önce pilot test yapılmıştır. Araştırmanın pilot testi Haziran-Kasım 2016 tarihleri arasında Eskişehir ve Antalya illerinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Pilot test kapsamında işletme sahibi, genel müdür ve genel müdür yardımcısından oluşan 30 kişiyle yüz yüze görüşme yoluyla anket formu doldurulmuştur. Formun birinci kısmında sosyal ağın büyüklüğü ve gücünü ölçmeye yönelik sekiz kategoriden oluşan üç soru sorulmuştur. Formun ikinci kısmında dışsal sosyal sermayeyi ölçmeye yönelik 7 maddelik bir ölçek, üçüncü kısmında işletme performansını ölçmeye yönelik 4 maddelik bir ölçek, dördüncü kısmında işletmelerin uyguladığı rekabet stratejisini belirlemeye yönelik 8 maddelik bir ölçek yer almaktadır. Diğer kısımlar ise demografik bilgiler ve işletmeye ait bilgiler edinmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Pilot test sonucunda ankete son şekli verilmiştir.

5.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Dışsal Sosyal Ağlar Ölçeği: Sosyal ağlar ölçeği iki boyuttan (ağın büyüklüğü ve bağın gücü) oluşmaktadır. Ölçek Fernandez-Perez, Verdu-Jover ve Benitez-Amado'nun (2013) makalesinden elde edilerek Türkçeye çevrilmiştir. Söz konusu çalışmada ağın büyüklüğü Cronbach's alpha=0.841 olarak, bağın gücü Cronbach's alpha=0,710 olarak belirlenmiştir. Yöneticilerin dışsal sosyal ağları 8 kategoriden oluşmaktadır. Bu kategoriler: Aynı sektördeki yöneticiler, farklı sektördeki yöneticiler, tedarikçiler, dağıtım kanalı (seyahat acentesi), rakipler, finansal kurumlar, kamu görevlileri ve müşterilerdir. Yöneticilerin bilgi edindikleri iletişim sayısını belirlemek için; İşletme ya da sektör trendleri ve meseleleri hakkında mesleki bilgi edindiğiniz kişi sayısı ortalama kaçtır? sorusu sorulmuştur. Bağın gücü iletişim sıklığı veya ilişkideki güven yoğunluğu olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda 2 soru sorulmuştur. Bunlar: Aşağıda belirtilen her bir kategori ile ne kadar yakınsınız? Soru 5'li likert tipi (1=Çok uzak, 5=Çok yakın) şeklindedir. Her bir kategori ile ne sıklıkla

görüyorsunuz? Sıklık için 5'li likert tipi (1=Çok az, 5=Çok sık) şeklinde gösterilmiştir.

Dışsal Sosyal Sermaye Ölçeği: Sosyal sermaye ölçeği Dai ve diğerleri'nin (2015) çalışmasından elde edilerek, Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek, tek boyutlu olup 7 maddeden oluşmaktadır. Dai ve diğerleri (2015) tarafından ölçeğin Cronbach's alpha değeri = 0,884 bulunmuştur. İfadelere verilen yanıtlar 5'li Likert tipinde (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçülmüştür.

Rekabet Stratejisi Ölçeği: Çalışmada, Porter'ın jenerik rekabet stratejisi temel alınarak yazından derlenen (Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008; Dess ve Davis, 1994; Pertusa-Ortega ve diğerleri, 2009) 8 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. İlk dört ifade maliyet liderliği; 5,6,7 ve 8. ifadeler farklılaştırma stratejisini belirlemeye yöneliktir. 5'li Likert tipi ölçek ile (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçülmüştür.

İşletme Performansı Ölçeği: İşletme performansını ölçmek için Denison ve Mishra'nın (1995) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; ciro artışı, net kârlılık, Pazar payı ve yatırımın geri dönüş oranı ifadelerinden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi ölçek ile (1=Rakiplerden çok daha düşük, 5=Rakiplerden çok daha yüksek) subjektif olarak ölçülmüştür.

5.7. VERİLERİN ANALİZİ

Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri kapsamında öncelikle açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve daha sonra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Araştırmanın açıklayıcı faktör analizi SPSS 22.0 paket programıyla gerçekleştirilirken; doğrulayıcı faktör analizi (DFA) çalışmaları ise Lisrel 8.80 yazılımı ile gerçekleştirilmiştir.

5.7.1. Pilot Testin Güvenirlik Analizi

Pilot test verileri SPSS 22.0 programından yararlanılarak güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık analizi Cronbach Alpha ile incelenmiş olup, bulguları Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10. Güvenirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach Alpha
Dışsal Sosyal Ağlar	0,897
• Ağın Büyüklüğü	0,904
• Bağın Gücü	0,831
Dışsal Sosyal Sermaye	0,791
İşletme Performansı	0,644
Rekabet Stratejisi	0,563
• Maliyet Liderliği	0,605
• Farklılaştırma	0,851

Cronbach’s alpha değeri 0 ile 1 arasında değişen bir sayıdır. Bu sayı (α) $0,00 \leq \alpha < 0,40$ arasında ise ölçek güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arasında ise düşük güvenilir, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında ise yüksek derece güvenilir şeklinde yorumlanır (Akgül ve Çevik, 2003: 435-436).

Güvenirlik analizi bulgularına göre dışsal sosyal ağlar ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach Alfa değeri 0,80’den büyük olduğu için yüksek derecede güvenilirdir. Dışsal sosyal sermaye, işletme performansı ve maliyet liderliği ölçeklerinin Cronbach Alfa değeri $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında olduğundan oldukça güvenilirdir. Rekabet stratejisi ölçeği $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arasında olup düşük güvenilirliktedir. Farklılaştırma stratejisi ölçeği α değeri 0,80’den büyük olduğundan yüksek derecede güveniliridir.

5.7.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Pilot test analiz edildikten sonra ankete nihai şekli verilmiştir. Daha sonra oluşturulan anket formları Temmuz - Ağustos (2017) ayları içerisinde elden dağıtılmış ve toplanmıştır. Otel işletmelerindeki yöneticilere ulaşma zorluğu ve zaman kısıtı nedeniyle anketörlerden yardım alınmıştır. Anketörlere araştırmanın örnekleme, anketin içeriği ve katılımcıların kimler olacağı konusunda bilgi verilmiştir. Anketörler üst düzey yöneticilerle yüz yüze görüşerek anketlerin tam ve eksiksiz doldurulduğundan emin olmuşlardır. Araştırma örneklemine uygun geçerli 300 anket analize tabi tutulmuştur.

5.7.3. Nihai Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizi Çalışmaları

Pilot testin analizi sonucunda herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Yalnızca demografik ve işletmeye ait sorular yeniden düzenlenmiştir. Aşağıda sırasıyla ölçeklerin açıklayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 11. Dışsal Sosyal Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Rotasyon Sonrası Yük Değerleri	
	Faktör 1	Faktör 2
Faktör 1: Güven		
DSS4. İşletme ortaklarımız ilişkimize zarar vermemek için elinden geleni yapar.	0,690	
DSS5. İşletme ortaklarımız bizimle ilişkilerini yakından sürdürür.	0,786	
DSS6. İşletme ortaklarımızla otelimiz arasında güven vardır.	0,788	
DSS7. İşletme ortaklarımız otelimizle kişisel dostluğunu sürdürür.	0,724	
Faktör 2: Bilgi paylaşımı		

DSS1. İşletme ortaklarımız (tur operatörü, seyahat acentesi) ile otelimiz birbirlerine verdikleri sözleri tutar.		0,829
DSS2. İşletme ortaklarımızın bize yeni müşteriler bulma konusunda açık bir tavrı vardır.		0,808
DSS3. Otelimiz sık sık mevcut müşterileri aracılığıyla yeni müşterilerle iletişime geçer.		0,669
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri	0,776	
Bartlett Küresellik testi	ki-kare= 479,813 p<0.05	
Açıklanan Toplam Varyans (%)	59,703	
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	32,902	26,801

KMO değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Bu değer 0,60'tan büyük olması gerekir. Dışsal sosyal sermaye ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,776 olup 0,60'tan büyüktür ve faktör analizi için uygundur. Dışsal sosyal sermaye ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,40'ın üzerinde olduğundan ölçekten herhangi bir madde çıkartılmamıştır. Orjinal ölçek tek faktörlü olup, bu analize göre iki faktörlü bir yapı görülmektedir. Bu faktörler toplam varyansın %59,703'ünü açıklamaktadır. Toplam varyansın %32,902'si "güven" ile, %26,801'i bilgi paylaşımı ile açıklanmıştır. Rotasyon sonrası birinci faktör yükleri 0,669 ve 0,829 arasında, ikinci faktör yükleri 0,690 ve 0,788 arasında toplanmıştır. Faktörlere maddelerin ölçmek istediği şeye uygun isim verilmiştir. İlk faktörde yer alan ifadeler işletme ile dağıtım kanalı (seyahat acentesi, tur operatörü) arasındaki güveni ölçmeye yönelik olduğundan "güven" adı verilmiştir. İkinci faktörde yer alan ifadeler işletme ile dağıtım kanalı arasındaki bilgi paylaşımını ölçmeye yönelik olduğundan "bilgi paylaşımı" adı verilmiştir.

Tablo 12. İşletme Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Yük Değerleri	
	Faktör 1	
Faktör 1: Finansal performans		
C1. Ciro artışı	0,767	
N1. Net kârlılık	0,812	
P1. Pazar payı	0,743	
ROA. Yatırımın geri dönüş oranı	0,730	
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri (%)	0,750	
Bartlett Küresellik testi	ki-kare= 287,728 p<0.05	
Açıklanan Toplam Varyans (%)	58,304	

KMO değeri 0,750 olup 1'e yakın değer aldığından Faktör analizi için uygundur. Tek faktör toplam varyansın %58,304'ünü açıklamaktadır. İşletme performansı ölçeği tek faktör altında toplanmış olup, faktör yükleri 0,730 ile 0,812 arasında toplanmıştır.

Tablo 13. Rekabet Stratejisi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Rotasyon Sonrası Yük Değerleri	
	Faktör 1	Faktör 2
Faktör 1: Farklılaştırma stratejisi		
R1. İşletmemiz maliyetlerini azaltacak yollar bulmaya önem verir.	0,655	
R5. İşletmemiz, rakiplerine kıyasla daha yüksek kalitede ürün ve hizmet sunar.	0,739	
R6. İşletmemiz yeni ürün ve hizmet geliştirmeye önem verir.	0,839	
R7. İşletmemiz rakiplerine kıyasla yüksek fiyatlı Pazar segmentinde yer alan müşterilerine hizmet sunar.	0,519	
R8. İşletmemiz var olan hizmetlerini sürekli olarak geliştirerek yenilenmesine önem verir.	0,730	
Faktör 2: Maliyet liderliği stratejisi		
R2. İşletmemiz ölçek ekonomisinden yararlanarak daha düşük maliyetlerle çalışır.		0,757
R3. İşletmemiz reklam, promosyon gibi maliyet yaratan giderleri en aza		0,806

indirerek faaliyet gösterir.		
R4. İşletmemiz, istediği kalitede fakat daha ucuza girdi tedarigi yapar.		0,570
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri (%)	0,783	
Bartlett Küresellik testi	ki-kare= 525,786 p<0.05	
Açıklanan Toplam Varyans (%)	53,743	
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	31,971	21,772

Tablo 13'te yer alan faktör dağılımları incelendiğinde, farklılaştırma ve maliyet liderliği olmak üzere iki faktörlü bir yapı görülmektedir. Bu faktörler toplam varyansın %53,743'ünü açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın %31,971'ini, ikinci faktör toplam varyansın %21,772'sini açıklamaktadır. Rotasyon sonrası birinci faktör yükleri (1.,5.,6.,7., ve 8., sorular) 0,519 ile 0,839 arasında ve ikinci faktör yükleri (2.,3.,ve 4., sorular) 0,570 ile 0,806 arasında toplanmıştır. Yalnızca birinci ifade orjinal ölçeğin aksine farklılaştırma faktörünün altında toplanmıştır.

5.7.4. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışmaları

Doğrulayıcı faktör analizi daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 21). DFA'da bir model önceden yapılandırılmıştır ve faktörlerin ilişkili olup olmadığına analiz öncesinde karar vermektedir (Çelik ve Yılmaz, 2016).

Doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacı teorik olarak hazırladığı bir modeli test edebilir veya bu model açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde ettiği bir model de olabilir (Meydan ve Şeşen, 2015). Açıklayıcı faktör analizi yapıldığında araştırmacı, ortak faktörlerin sayısı, değişkenlere göre gizil değişkenlerin sayısı, regresyon katsayıları ve benzeri hakkında bilgi sahibi değildir. AFA bu bakımdan tanımlayıcı bir süreç iken; DFA'da faktör modelinin önceden belirlenmiş tüm durumlarına bakılması gerekmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2016).

DFA'da bir modelin analizi yapılabilmesi için şu üç koşulu sağlaması gerekmektedir. Bunlar; önsel olarak faktör sayısı belirlidir, gözlenen değişkenlerin yüklerinin bu faktörlerden hangisine yükleneceği ve faktör çiftlerinin hangilerinin birbiriyle ilintili olduğu önsel olarak bilinir (Çelik ve Yılmaz, 2016).

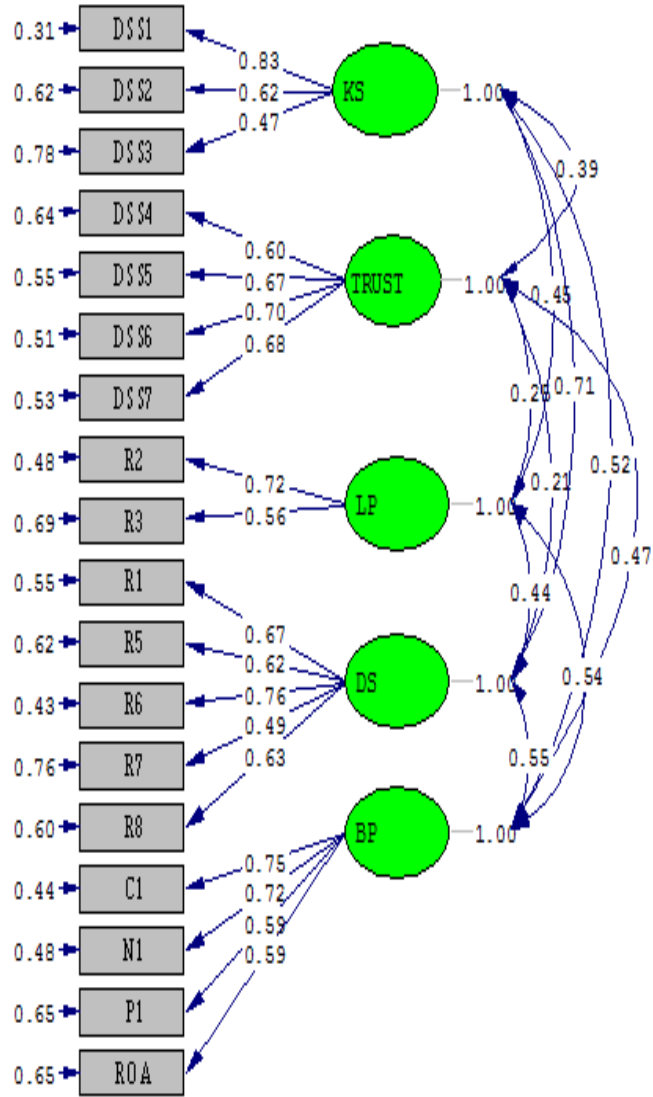
DFA'da gizil değişkenler içsel veya dışsal olabilir. Dışsal değişken, modelde yer alan başka değişkenler tarafından etkilenmez. Bir içsel değişken ise modelde yer alan bir ya da daha fazla değişkenden etkilenebilir. Bu bağlamda dışsal değişkenler x'e eşit olup bağımsız değişkenleri; içsel değişkenler y'ye eşit olup, bağımlı değişkenleri ifade etmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2016).

Doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacı tarafından tamamen teorik olarak belirlenmiş bir model olabileceği gibi, açıklayıcı faktör analizinden sonra elde edilmiş bir model de olabilir (Meydan ve Şeşen, 2015). Bu modelde açıklayıcı faktör analizi sonucunda belirlenen modele doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. DFA ile bir değişkenin ait olduğu faktöre yüklenebilmesi için; bir gizil ve gözlenen değişken arasında bulunan tahmin değerinin pozitif yönlü, 0,50 ile 0,99 aralığında değer alması, kuramsal değerlerinin t değerine sahip $<1,96$ olması ve istatistiksel olarak anlamlı yani $p < 0,01$ olması gerekmektedir (Bezirgan, 2014).

Analiz sürecinde öncelikle uyum iyiliği değerleri değerlendirilmiştir. Ölçeğin yeterli uyum iyiliği değerlerine sahip olmaması üzerine modifikasyon (düzeltme) işlemleri yapılmıştır. Analiz sürecinde düşük standardize yüke sahip bazı ifadeler çıkarılmıştır. Buna göre, rekabet stratejisi ölçeğinde; maliyet liderliği faktörü altında yer alan R4 maddesi ölçekten çıkartılmıştır (Bkz. Şekil 9).

Dışsal sosyal sermaye ölçeği, açıklayıcı faktör analizi sonucunda çıkan iki faktörlü yapıyı doğrulamaktadır. Buna göre; DSS1, DSS2, DSS3 maddeleri bilgi paylaşımı (KS) faktörü altında; DSS4, DSS5, DSS6 ve DSS7 ifadeleri güven (TRUST) faktörü altında toplanmıştır. Faktör (boyut) sayısı orijinal ölçekle aynı olmasına rağmen, maliyet liderliği (LP) faktöründe bulunan R1 maddesi orijinal ölçekten farklı olarak farklılaştırma faktörü altında toplanmıştır. Bunun nedenini, Türkiye bağlamında, katılımcıların bu soruyu farklı algılamalarına bağlayabiliriz.

Şekil 9. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Standartlaştırılmış Çözümleme Değerleri



Chi-Square=348.90, df=125, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

Farklılaştırma (DS) faktöründen herhangi bir madde çıkartılmamıştır. İşletme performansı (BP) dört ifade ve tek faktörle ölçülmüştür ve herhangi bir soruna rastlanmamıştır. Bu çalışma doğrultusunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ve standart uyum iyiliği değerleri Tablo 14’te yer almaktadır. Tablo 14’e geçmeden önce uyum değerleri hakkında detaylı bilgiye yer verilmiştir.

Model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri vardır. Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi kapsamında; Uyum İyiliği İndeksi (GFI: Goodness of Fit Index), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI:

Adjusted Goodness of Fit Index), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index-NFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI: Nonnormed Fit Index), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI: Comparative Fit Indeks), Artan Uyum İndeksi (IFI: Incremental Fit Index), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) dikkate alınmıştır. RMR ve RMSEA değerlerinin 0.05'ten küçük olması durumunda model uygunluğunun mükemmel olduğunu; 0.08 değeri kabul edilebilir bir sınır olduğunu göstermektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Erdoğan, Bayram ve Deniz, 2007). Bu uyum indeksleri sırasıyla açıklanmaktadır.

- **Ki-Kare Uyum Testi:** Ki-Kare testi, geliştirilen model ile gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığı hipotezini test eder. Hesaplanan Ki-Kare değeri küçük olduğu sürece uyumun iyi olduğu belirtilir. Ki-Kare'nin anlamlı olması, iki modelin birbirinden farklılaştığını ifade eder. Bundan dolayı ki-kare'nin anlamlı olmaması ve 3'ten küçük olması modelin uyumunu gösterir (Şimşek, 2007).
- **Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA):** 0 ile 1 değerleri arasında değişir. Sıfıra yakın değerler vermesi istenir. 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar değer alması kabul edilebilir uyumu ifade eder. İndeksin 0,10 ve üzerinde değer vermesi zayıf uyuma yorumlanır (Browne ve Cudeck, 1993).
- **Ortalama Hataların Karekökü (RMR):** 0 ile 1 arasında değişen değerler için sıfıra yakın değerler iyi uyumu gösterir. 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyumu, 0,08'e kadar olan değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015).
- **Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI):** 0 ile 1 arasında değer alır ve yüksek değerleri daha iyi uyumun göstergesidir. İndeksin değeri 0,95 ise iyi uyumu, 0,90 ise kabul edilebilir uyumun bir göstergesidir (Çelik ve Yılmaz, 2016).
- **Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI):** NNFI 0 ile 1 aralığında değişmektedir, ancak bu indeks normlaştırılmamış olduğundan bu aralığın

dışında değerler alabilir. İndeksin değeri 0,97 ise iyi bir uyumun, 0,95'ten büyük ise kabul edilebilir bir uyumun olduğu söylenebilir (Kline, 2005).

- **Artan Uyum İndeksi (IFI):** NNFI'dan tek farkı, indeksin hesaplanmasında serbestlik derecesinin hesaba katılmamasıdır. İndeksin 0,95 ve üzeri değeri iyi bir uyumun, 0,90 ve 0,95 arası değerleri ise kabul edilebilir uyumu gösterir (Meydan ve Şeşen, 2015).
- **Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI):** CFI 0 ile 1 arasında değer alır, yüksek değerler iyi uyumun göstergesidir. CFI değeri 0,97 olursa iyi uyumu, 0,95'ten büyük ise kabul edilebilir uyumu gösterir. NNFI ile karşılaştırıldığında, CFI örneklem büyüklüğünden daha az etkilenen bir uyum indeksidir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003).
- **Uyum İyiliği İndeksi (GFI):** GFI gözlenen kovaryans matrisindeki varyans ve kovaryansların görece miktarının ölçüsüdür. 0 ile 1 arasında değerler almakla beraber negatif değer aldığı durumlar da vardır. GFI 0,90'dan büyük değer aldığı zaman kabul edilebilir bir uyum; 0,95 ve üzerinde değer aldığı zaman iyi uyum vardır denilmektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003).
- **Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI):** 0 ile 1 arasında değerler alır. Eğer hedef modelin serbestlik derecesi sıfır hipotezinde belirtilen modelin serbestlik derecesine yaklaşırsa, AGFI GFI'ya yaklaşır. 0,95 iyi bir uyumu, 0,85'ten büyük değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Ayrıca yapılan çalışmalar GFI ve AGFI'nın örneklem büyüklüğünden etkilendiğini göstermiştir (Çelik ve Yılmaz, 2016).
- **Görelî Uyum İndeksi (RFI):** 0,90 ile 0,95 aralığındaki değerler kabul edilebilir uyumu, bu değerlerden yüksek değerler iyi uyumu gösterir.

Düzeltilme işlemleri sonucunda ortaya çıkan model uyum iyiliği değerleri, kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri ve önerilen değerlerle birlikte Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14. Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri *	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri **	Önerilen Uyum Değerleri
RMSEA	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0,05$	$0,05 < \text{RMSEA} \leq 0,10$	0,078**
NFI	$0,95 < \text{NFI} < 1,00$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$	0,90**
IFI	$0,95 \leq \text{IFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{IFI} \leq 0,95$	0,93**
GFI	$0,95 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0,90 < \text{GFI} \leq 0,95$	0,88
AGFI	$0,90 \leq \text{AGFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$	0,84
CFI	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{CFI} \leq 0,95$	0,93**
RFI	$0,90 \leq \text{RFI} < 1$	$0,90 \leq \text{RFI} \leq 0,95$	0,87
$(\chi^2 / \text{s.d.})$	$0 \leq \chi^2 / \text{s.d.} \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / \text{s.d.} \leq 3$	2,791**

Kaynak: Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, (2003: 23-74).

Tablo 14’te yer alan ölçüm modeline ilişkin değerler incelendiğinde, χ^2 değerinin serbestlik derecesine oranının 2,79 olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir. RMSEA değerinin kabul edilebilir olması için $<0,10$ olmalıdır. Buna göre RMSEA değeri 0,07’dir ve kabul edilebilir değere sahiptir. Uyum iyiliği indeksi (GFI)=0,88; düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI)= 0,84; normlanmış uyum indeksi (NFI)= 0,90; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI)= 0,93; görel uyum indeksi (RFI)= 0,87 olarak belirlenmiştir. CFI değeri $>0,90$ kabul edilebilir değerdir. GFI için normal değer $>0,95$; kabul edilebilir değer ise $>0,90$ ’dır. Bu değer kabul edilebilir değer altındadır. Bu durum örneklem hacminin 300 kişi olmasıyla açıklanabilir. Çünkü GFI değeri örneklem büyüklüğünden etkilenmektedir. AGFI değeri 0,84 olup, kabul edilebilir değer bir puan altındadır. CFI ve IFI değerleri 0,93 olup kabul edilebilir değere sahiptirler. NFI değeri 0,90’dır ve kabul edilebilir değerdir.

5.7.5. Nihai Anket Formunda Yer Alan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Tablo 15’te anket formunda yer alan ölçeklerin güvenirligi gösterilmektedir.

Tablo 15. Ölçeklerin Güvenirligi

Dışsal Sosyal Ağlar	0,686
• Ağın Büyüklüğü	0,736
• Bağın Gücü	0,765
Dışsal Sosyal Sermaye	0,753
• Güven	0,758
• Bilgi paylaşımı	0,688
İşletme Performansı	0,757
Rekabet Stratejisi	0,756
• Maliyet liderliği	0,572
• Farklılaştırma	0,766

Ölçeklerin genel güvenirligi Tablo 15’e göre; ağın büyüklüğü ($\alpha=0,736$) ve bağın gücü ($\alpha=0,764$) olarak hesaplanmıştır. Buna göre, ölçekler oldukça güvenilirlerdir. Dışsal sosyal sermaye ölçeği ve alt boyutları $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında olup oldukça güvenilirlerdir. İşletme performansı $\alpha=0,757$ olarak hesaplanmıştır ve oldukça güvenilirlerdir. Maliyet liderliği ölçeği $\alpha=0,572$ olarak hesaplanmıştır ve düşük derecede güvenilirlerdir. Farklılaştırma ölçeği ise $\alpha=0,776$ olarak hesaplanmıştır ve Cronbach Alfa değeri $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında olduğundan oldukça güvenilirlerdir.

5.8. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bulguları demografik özellikler, işletmeye ait özellikler ve araştırma hipotezlerine ilişkin olmak üzere ayrı başlıklar altında gösterilmiştir.

5.8.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımına bakıldığında %61'i erkek, %39'u ise kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Yaş aralığına göre yöneticilerin %39,3'ü 32-37; %34,7'si 38-43; %16,3'ü 26-31; %8,7'si 44-49 yaş aralığındadır. Yöneticilerin eğitim düzeyine bakıldığında %81,3'ü üniversite; %9,7'si lise; %8,7'si yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında en yüksek oran %29,7 oranında satış-pazarlama müdürüdür. Bunu %18 oranında önbüro müdürü izlemektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %10'u genel müdür; %10,3'ü genel müdür yardımcısı, %14'ü muhasebe müdürü; %13'ü İnsan kaynakları müdürü ve %5'i yiyecek-içecek müdürü'dür (Bkz. Tablo 16).

Tablo 16. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
• Kadın	117	39
• Erkek	183	61
Yaş		
• 26-31	49	16,3
• 32-37	118	39,3
• 38-43	104	34,7
• 44-49	26	8,7
• 50 ve üzeri	3	1
Eğitim Düzeyi		
• İlkokul	1	0,3
• Lise	29	9,7
• Üniversite	244	81,3
• Yüksek lisans	26	8,7
İşletmedeki Pozisyonu		
• Genel müdür	30	10
• Genel müdür yardımcısı	31	10,3
• Satış-pazarlama müdürü	89	29,7
• Muhasebe müdürü	42	14
• Yiyecek-içecek müdürü	15	5
• İK müdürü	39	13
• Önbüro müdürü	54	18
Çalışma Süresi		
• 1-4 yıl	33	11
• 5-9 yıl	105	35
• 10-14 yıl	112	37,3
• 15-19 yıl	40	13,3
• 20 yıl ve üzeri	10	3,3
Toplam	300	100

5.8.2. Araştırmaya Katılan İşletmeye Ait Özellikler

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin %69,7'si 2000 yılı ve sonrasında kurulmuş olup yeni kurulmuş işletme oldukları söylenebilir. %30,3'ü ise 1999 yılı ve öncesinde kurulmuş işletmelerdir. Otel işletmelerinin yatak kapasitesine bakıldığında %68,7'si 350-449 yatak kapasitesine sahipken; otel işletmelerinin %44,3'ü 200-249 aralığında odaya sahiptir. İşletmelerin sahiplik yapısına göre %56'sı bağımsız nitelikteki otel işletmesidir. İşletmeler faaliyet bakımından tüm yıl faal olan işletme oranı %73 iken; sezonluk faal olan işletme oranı %27'dir. İşletmelerin %61'i İstanbul; %39'u Antalya ilinde faaliyet göstermektedir (Bkz. Tablo 17).

Tablo 17. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri

	Frekans	Yüzde
İşletmenin Kuruluş Yılı		
• 1999 ve öncesi	91	30,3
• 2000 ve sonrası	209	69,7
İşletmenin Yatak Kapasitesi		
• 50-149	1	0,3
• 150-249	32	10,7
• 250-349	61	20,3
• 350-449	206	68,7
Oda Sayısı		
• 50-99	37	12,3
• 100-149	48	16,0
• 150-199	82	27,3
• 200-249	133	44,3
Sahiplik Yapısı		
• Uluslararası zincir otel	52	17,3
• Ulusal zincir	80	26,7
• Bağımsız	168	56,0
Faaliyet Türü		
• Sezonluk	81	27,0
• Tüm yıl	219	73,0
Bulunduğu Şehir		
• İstanbul	183	61,0
• Antalya	117	39,0
Toplam	300	100,0

5.8.3. Araştırma Hipotezlerinin Analizi

Araştırma değişkenleriyle ilgili ortalamalar, standart sapma ve korelasyonlar Tablo 18’de gösterilmektedir.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır. Korelasyon katsayısının değeri $r=0$ ise ilişki yoktur; 0,01 ile 0,29 arasında ise zayıf bir ilişki; 0,30 ile 0,70 arasında olduğunda orta düzeyde; 0,71 ile 0,99 arasında yüksek düzeyde ilişki vardır Şeklinde yorumlanır (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006). Bu tablodaki korelasyon değerlerine bakıldığında yöneticilerin dışsal sosyal ağlarında bağın gücü ile işletme performansı arasında doğru yönlü (pozitif) zayıf bir ilişki vardır ($r=0,206$). Diğer taraftan sosyal ağın büyüklüğü ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($r=-0,18$).

Korelasyon değerlerine göre farklılaştırma stratejisi ile işletme performansı arasında pozitif yönlü, zayıf bir ilişki vardır ($r=0,435$). Maliyet liderliği stratejisi ile işletme performansı arasında pozitif yönlü, zayıf bir ilişki vardır ($r=0,395$). Dışsal sosyal sermayenin bilgi paylaşımı boyutu ile işletme performansı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,393$). Dışsal sosyal sermayenin güven boyutu ile işletme performansı arasında pozitif yönlü, zayıf bir ilişki vardır ($r=0,370$).

Tablo 18. Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	Ort.	Std. Sap.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Ağın Büyüklüğü	13,01	9,438	1	,164**	-,024	-,014	-,034	,077	-0,18
(2) Bağın gücü	47,15	8,127	,164**	1	-,033	,063	,234**	,029	,206**
(3) Farklılaştırma	19,62	3,108	-,024	-,033	1	,363**	,202**	,505**	,435**
(4) Maliyet Liderliği	11,08	1,795	-,014	,063	,363**	1	,227**	,291**	,395**
(5) Güven	15,03	2,531	-,034	,234**	,202**	,227**	1	,345**	,370**
(6) Bilgi paylaşımı	11,50	2,017	,077	,029	,505**	,291**	,345**	1	,393**
(7) İşletme Performansı	11,59	2,016	-,018	,206**	,435**	,395**	,370**	,393**	1
Anlamlılık Düzeyi: ** 0.01									

5.8.4. Sosyal Ağlarla İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının büyüklüğü ve bağın gücünün işletmenin faaliyet gösterdiği şehre göre farklılık gösterip göstermediğini yorumlamak amacıyla Anova ile karşılaştırma yapılmıştır. Bu testin sonucu Tablo 19 ve 20’de gösterilmektedir.

Tablo 19. Gruplara İlişkin İstatistikler

	Şehir	Sayı	Ortalama	Std. sapma
Büyüklik	İstanbul	118	14,59	7,835
	Antalya	117	10,52	11,093
	Toplam	300	13,01	9,438
Güç	İstanbul	183	43,86	6,024
	Antalya	117	52,31	8,340
	Toplam	300	47,15	8,131

Tablo 20. Şehir Değişkenine Göre Ağın Büyüklüğü ve Gücün Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Büyüklik	Gruplararası	1182,749	1	1182,749	13,849	<0,01
	Gruplariçi	25450,942	298	85,406		
	Genel	26633,691	299			
Güç	Gruplararası	5094,952	1	5094,952	103,455	<0,01
	Gruplariçi	14675,963	298	49,248		
	Genel	19770,916	299			

Tablo 20’deki sonuçlara göre, farklı şehirlerde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin ağ büyüklüğü ve bağın gücü açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yani, yöneticinin sosyal ağının büyüklüğü 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli farklılık gösterir (F=13,849; p<0,01). Aynı şekilde sosyal ağdaki bağın gücü de 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli farklılık gösterir (F=103,455; p<0,01). Bu sonuca göre H₆ ve H₇ hipotezleri desteklenmiştir.

5.8.5. Üst Düzey Yöneticilerin Sosyal Ağları İle İlgili Soruların Değerlendirilmesi

Üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının büyüklüğünü ve gücünü ölçmek için üç soruya yanıt aranmıştır. Birinci soru, yöneticilerin sosyal ağlarının büyüklüğünü ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Tablo 21’de ortalama ve standart sapma değerleri verilmektedir.

Soru 1: İşletme ya da sektör trendleri ve meseleleri hakkında mesleki bilgi edindiğiniz kişi sayısı ortalama kaçtır?

Tablo 21. Katılımcıların Sosyal Ağ Büyüklüğünün Dağılımı

	Ortalama	Standart Sapma
Aynı sektördeki yöneticiler	19,99	16,42
Farklı sektördeki yöneticiler	19,18	17,51
Tedarikçiler	12,29	21,84
Seyahat acentesi	24,87	24,84
Finansal kurumlar (Banka)	5,82	8,17
Rakipler	9,66	9,68
Kamu görevlileri	6,59	11,83
Müşteriler	5,67	9,09

N=300

Tablo 21’e göre üst düzey yöneticilerin en fazla bilgi edinme kaynakları sırasıyla seyahat acenteleri (ort=24.87), aynı sektördeki yöneticiler (ort=19,99), farklı sektördeki yöneticiler (ort=19,18) ve tedarikçiler (ort=12,29) dir. Bunu rakipler (ort=9,66), kamu görevlileri (ort=6,59), finansal kurumlar (ort=5,82) ve müşteriler (ort=5,67) izlemektedir.

Üst düzey yöneticilere sosyal ağlarındaki bağıın gücünü ölçmek (yakınlık ve sıklık) için iki soru yöneltilmiştir. İlk soru katılımcıların sekiz farklı kategoriyle olan yakınlığını; ikinci soru her bir kategori ile görüşme sıklıklarını belirlemeye yönelik sorulmuştur.

Soru 2: Aşağıdaki her bir kategori ile ne kadar yakınsınız? (1=Çok uzak, 5=Çok yakın)

Tablo 22’de üst düzey yöneticilerin her bir kategoriyle yakınlıklarını ölçmek üzere sorulara verilen yanıtların özeti yer almaktadır. Tablo 22’ye göre katılımcıların %51,7’si yani yarıdan fazlası aynı sektördeki yöneticilere yakinken; %22,7’si aynı sektördeki yöneticilere çok yakındır. Katılımcıların yalnızca %3’ü aynı sektördeki yöneticilere uzak olduklarını ifade etmektedir.

Katılımcıların %37,7’si farklı sektördeki yöneticilerle yakın olduklarını belirtirken; %22,7’si çok yakın olduklarını belirtmiştir. Katılımcılardan hiçbiri çok uzak seçeneğini işaretlemeyenken yalnızca %8’i farklı sektör yöneticilerine uzak olduklarını belirtmektedir.

Cevaplayıcıların %35’i tedarikçilere kısmen yakın/uzak; %21’i uzak; %19,7’si yakın olduklarını; %14,3’ünün çok uzak olduklarını belirtirken; yalnızca %10’u tedarikçilere çok yakın olduklarını belirtmektedir.

Katılımcıların %27,3’ü seyahat acentelerine çok yakın; %27’si yakın olduklarını belirtirken; %4,7’si seyahat acentelerine çok uzak; %16’sı uzak olduklarını belirtmektedir.

Katılımcıların %28,3’ü finansal kurumlara çok uzak; %19,7’si uzak olduklarını belirtirken; %21,7’si finansal kurumlara yakın; %6,7’si yani 20 yönetici çok yakın olduklarını ifade etmektedir.

Cevaplayıcıların kamu görevlilerine olan yakınlığı %17,7’iken yalnızca %9,7’si kamu görevlileri ile çok yakındır. Katılımcıların %33,7’si kamu görevlilerine çok uzak; %22’si uzak olduklarını belirtmektedir.

Tablo 22. Katılımcıların Bağıın Gücünün Yakınlık Dağılımı

	Çok Uzak		Uzak		Kısmen Yakın/Uzak		Yakın		Çok Yakın		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Aynı sektördeki yöneticiler	0	0	9	3	68	22,7	155	51,7	68	22,7	300
Farklı sektördeki yöneticiler	0	0	24	8	95	31,7	113	37,7	68	22,7	300
Tedarikçiler	43	14,3	63	21	105	35	59	19,7	30	10	300
Seyahat acentesi	14	4,7	48	16	75	25	81	27	82	27,3	300
Finansal kurumlar	85	28,3	59	19,7	71	23,7	65	21,7	20	6,7	300
Rakipler	32	10,7	80	26,7	103	34,3	54	18	31	10,3	300
Kamu görevlileri	101	33,7	66	22	51	17	53	17,7	29	9,7	300
Müşteriler	88	29,3	71	23,7	73	24,3	40	13,3	28	9,3	300

Katılımcıların %29,3'ü müşterilere çok uzak; %23,7'si uzak olduklarını belirtirken; %13,3'ü müşterilere yakın; %9,3'ü müşterilere çok yakın olduklarını ifade etmektedirler.

Özetle, üst düzey yöneticilerin sırasıyla %33,7 oranında kamu görevlilerine, %29,3 oranında müşterilere; %28,3 oranında finansal kurumlara çok uzak oldukları görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin sırasıyla en fazla %51,7 oranında aynı sektördeki yöneticilere; %37,7 oranında farklı sektördeki yöneticilere; %27 oranında seyahat acentelerine yakın oldukları görülmektedir.

Soru 3: Aşağıdaki her bir kategori ile ne sıklıkla görüşüyorsunuz? (1=Çok az, 5=Çok sık)

Tablo 23'e göre, üst düzey yöneticilerin %43,7'si aynı sektördeki yöneticilerle sık; %31,7'si çok sık görüştiklerini belirtmektedir. Katılımcıların %5'i ise az görüştiklerini belirtmektedir. Katılımcıların %35,7'si farklı sektördeki yöneticilerle sık; %25'i çok sık görüştiklerini ifade etmektedir. Katılımcıların %33,7'si farklı sektör yöneticileriyle ara sıra; %5,6'sı ise az görüştiklerini belirtmişlerdir (Bkz. Tablo 24).

Üst düzey yöneticilerin %36,3'ü tedarikçiler ile ara sıra; %24'ü sık; %9'u çok sık görüştiklerini belirtmektedir. Katılımcıların %14,7'si tedarikçiler ile çok az; %16'sı az görüşmektedir. Katılımcıların %28'i seyahat acenteleri ile ara sıra; %28'i sık; %25'i çok sık görüştiklerini belirtmiştir. Katılımcıların %5,3'ü seyahat acenteleri ile çok az; %13,7'si az görüşmektedirler.

Cevaplayıcıların %25,7'si finansal kurumlar ile sık; %5,7'si çok sık; %22,7'si ara sıra görüştiklerini belirtirlerken; %28,3'ü finansal kurumlar ile çok az; %17,7'si az görüşmektedir. Tablo 23'e göre cevaplayıcıların %19,7'si rakipler ile sık; %10,3'ü çok sık görüştiklerini belirtirken; %26,3'ü rakipler ile az; %9,7'si çok az görüşmektedir. Ayrıca %16'sı kamu görevlileri ile sık; %10'u çok sık görüştiklerini belirtmektedir. Katılımcıların %22,7'si kamu görevlileri ile az; %32,3'ü çok az görüşmektedir. Katılımcıların %13,3'ü müşteriler ile sık; %10,3'ü çok sık görüştiklerini belirtirlerken; %24,7'si müşteriler ile az; %27'si çok az görüştiklerini belirtmektedirler.

Tablo 23. Sosyal Ağdaki Bağıın Gücünün Sıklık Dağılımı

	Çok Az		Az		Ara Sıra		Sık		Çok Sık		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Aynı sektördeki yöneticiler	0	0	15	5	59	19,7	131	43,7	95	31,7	300
Farklı sektördeki yöneticiler	1	0,3	17	5,6	101	33,7	107	35,7	75	25	300
Tedarikçiler	44	14,7	48	16	109	36,3	72	24	27	9	300
Seyahat acentesi	16	5,3	41	13,7	75	25	81	27	75	25	300
Finansal kurumlar	85	28,3	53	17,7	68	22,7	25,7	8,6	17	5,7	300
Rakipler	29	9,7	79	26,3	102	34	59	19,7	31	10,3	300
Kamu görevlileri	97	32,3	68	22,7	57	19	48	16	30	10	300
Müşteriler	81	27	74	24,7	40	13,3	40	13,3	31	10,3	300

5.8.6. İşletme Performansı İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

İşletme performansının işletme büyüklüğüne (oda sayısına) göre farklılık gösterip göstermediğini yorumlamak amacıyla Anova ile karşılaştırma yapılmıştır. Bu testin sonucu aşağıda Tablo 24’te gösterilmektedir.

Tablo 24. Gruplara İlişkin Bazı İstatistikler

Oda sayısı	Sayı	Ortalama	Std. sapma
50-99	37	11,60	1,590
100-149	48	10,68	2,072
150-199	82	11,44	2,131
200 ve üzeri	133	12,00	1,928
Toplam	300	11,59	2,016

Tablo 25. İşletme Büyüklüğüne (Oda Sayısına) Göre İşletme Performansının Anova Sonuçları

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplararası	63,385	3	21,128	5,429	<0,01
Gruplarıçi	1151,935	296	3,892		
Genel	1215,320	299			

Bağımlı değişken: İşletme Performansı

Yukarıda verilen Tabloya göre oda sayısı farklı olan işletmelerin performansları farklılık gösterir ($F=5,429$; $p<0,01$). Tablo 25 incelendiğinde oda sayısı 50-99 (ort.=11,60) ile 150-199 (ort.=11,44) arasında olan işletmelerin performans puanları arasında bir fark olmadığı buna karşılık oda sayısı 100-149 (ort.=10,68) ile 200 ve üzeri (ort.=12,00) olan işletmelerin performans puanları arasında fark olduğu görülmektedir. 200 ve üzeri odası olan işletmelerin performans puanları, oda sayısı 100-149 arasında olan otel işletmesinden daha yüksektir.

5.8.7. Dışsal Sosyal Sermaye İle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotez 1’de varsayılan ilişkiler regresyon analiziyle test edilmiştir. Dışsal sosyal sermayenin alt boyutları olan güven ve bilgi paylaşımı dışsal değişken (bağımsız değişken); işletme performansının içsel değişken (bağımlı değişken) olarak incelendiği çoklu regresyon analizinde model anlamlı çıkmıştır ($F=41,061$; $p<0.01$). Sonuçlara göre, dışsal sosyal sermayenin işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Dışsal sosyal sermayenin alt boyutu olan güven ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($\beta=.261$, $p<0.01$). Dışsal sosyal sermayenin bilgi paylaşımı boyutu ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($\beta=.308$, $p<0.01$). Dolayısıyla H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 26. Dışsal Sosyal Sermaye (Dışsal Değişken) İle İşletme Performansı (İçsel) Arasındaki İstatistiksel İlişkiler

Varsayılan İlişki	Standardize Edilmemiş Katsayılar			Standardize Edilmiş Katsayılar B	R ²	t	Anlamlılık
	Sabit	B	Std. hata				
Güven	5,173	,252	,052	,261	,211	4,821	,0001
Bilgi paylaşımı		,370	,065	,308		5,694	,0001

* $p<0.05$; ** $p<0.01$

Dışsal sosyal ağlar ve alt boyutlarının dışsal değişken (bağımsız değişken) işletme performansının içsel değişken (bağımlı değişken) olarak incelendiği çoklu regresyon analizi sonucuna göre, sosyal ağ büyüklüğünün işletme performansına etkisi anlamlı çıkmamıştır ($\beta= -.053$; $p>0.01$). Diğer bir ifadeyle sosyal ağ büyüklüğünün işletme performansına etkisi yoktur. Buna göre H_{2a} hipotezi desteklenmemiştir. Sosyal ağdaki bağın gücünün işletme performansı üzerinde zayıf, anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır ($\beta=.214$; $p<0.01$). Buna göre H_{2b} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 27. Dışsal Sosyal Ağlar (Dışsal Değişken) İle İşletme Performansı (İçsel) Arasındaki İstatistiksel İlişkiler

Varsayılan İlişki	Standardize Edilmemiş Katsayılar			Standardize Edilmiş Katsayılar B	R ²	t	Anlamlılık
	Sabit	B	Std. hata				
Ağın büyüklüğü	9,232	-,011	0,12	-,053	0,45	-,930	,353
Bağın gücü		,053	,014	,214		3,730	,0001

*p<0.05 ; ** p<0.01

Rekabet stratejisi ve alt boyutlarının dışsal değişken (bağımsız değişken) işletme performansının içsel değişken (bağımlı değişken) olarak incelendiği çoklu regresyon analizi sonucuna göre rekabet stratejisinin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Maliyet liderliği stratejisinin işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta=.256$; $p<0.01$). Farklılaştırma stratejisinin işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta=.364$; $p<0.01$). Bu sonuçlara göre H₄, H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 28. Rekabet Stratejisi (Dışsal Değişken) İle İşletme Performansı (İçsel) Arasındaki İstatistiksel İlişkiler

Varsayılan İlişki	Standardize Edilmemiş Katsayılar			Standardize Edilmiş Katsayılar B	R ²	t	Anlamlılık
	Sabit	B	Std. hata				
Farklılaştırma	4,012	,279	,041	,364	,262	6,849	,0001
Maliyet liderliği		,349	,072	,256		4,816	,0001

*p<0.05 ; ** p<0.01

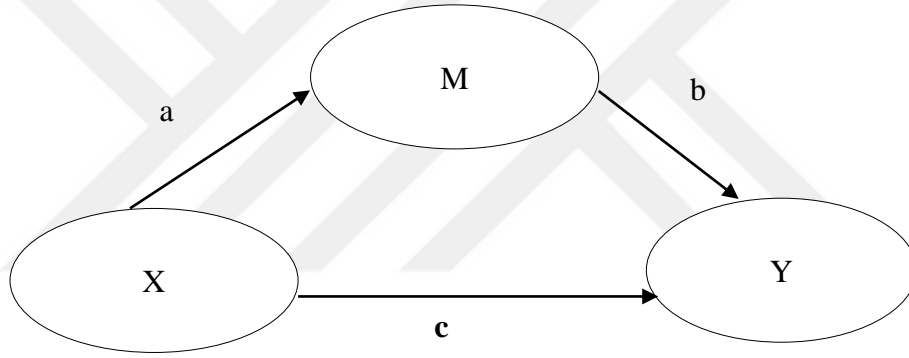
5.8.8. Dışsal Sosyal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Stratejisinin Aracılık Etkisi Regresyon Analizi

Aracılık ilişkisi, Şekil 10'da gösterilen bir modelle test edilmiştir. Aracılık etkisinden söz edebilmek için, üç şartın sağlanması gerekmektedir. İlk olarak, bağımsız değişkenin aracı değişkeni etkilemesi gerekmektedir. İkinci olarak, aracı değişken olan rekabet stratejisi ile bağımlı değişken olan işletme performansı arasında

anlamli bir iliŒi olmalıdır. Üçüncü ve son olarak, bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisi, ikinci eŒitlikte olduğundan daha az olmalıdır. Eğer, bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde hiçbir etkiye sahip değilse tam aracılık sözkonusudur. Bağımlı değişken üzerinde, bağımsız değişkenin etkisi ikinci eŒitlikte olduğundan daha az ise kısmi aracılıktan söz edilir (Usta, 2010: 255).

Œekil 10'da yer alan modeldeki X bağımsız değişkeni (dışsal sosyal sermaye), Y bağımlı değişkeni (iŒletme performansı) ve M aracı (rekabet stratejisi) değişkeni temsil eder. Ayrıca, c yolu bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi, b ise aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi gösterir (Baron ve Kenny, 1986:116).

Œekil 10. Sobel Testine Göre Aracılık Etkisini Gösteren AraŒtırma Modeli



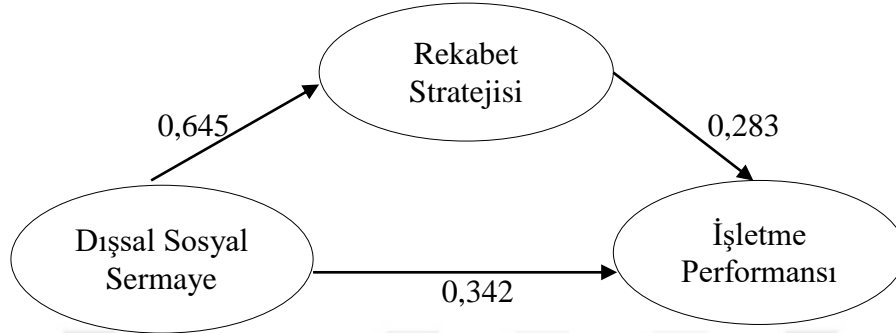
AraŒtırmada varsayılan modeldeki aracılık etkisini istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için üç regresyon eŒitlięi kullanılmıŒtır.

1. EŒitlik: $M = \beta_0^1 + \beta_1^1 X$
2. EŒitlik: $Y = \beta_0^2 + \beta_1^2 X$
3. EŒitlik: $Y = \beta_0^3 + \beta_1^3 X + \beta_2^3 M$

İlk olarak, rekabet stratejisi (aracı değişken) üzerinde dışsal sosyal sermayenin (bağımsız değişken) etkisi araŒtırılmaktadır. İkinci eŒitlikte, dışsal sosyal sermayenin iŒletme performansı (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi araŒtırılmaktadır. Üçüncü eŒitlikte ise bağımlı değişken (iŒletme performansı) üzerinde aracı değişken (rekabet stratejisi) ile beraber bağımsız değişkenin (dışsal sosyal sermaye) etkisi araŒtırılmaktadır. Aracılık etkisi ile ilgili 3 tane hipotez kurulmuŒtur. Hipotezleri test etmek için Baron ve Kenny'in 3 adımlı yöntemi ve dolaylı etkinin anlamlılığını

ölçmek için Sobel Testi kullanılmıştır. Şekil 11’de Sobel testine göre aracılık etkisini gösteren araştırma modeli yer almaktadır.

Şekil 11. Sobel Testine Göre Rekabet Stratejisinin Aracılık Etkisini Gösteren Araştırma Modeli



Tablo 29. Dışsal Sosyal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Stratejisinin Aracılık Etkisi

	$M = \beta_0^1 + \beta_1^1 X$ 1. Eşitlik: (Aracı Değişken=f (bağımsız değişken))	$Y = \beta_0^2 + \beta_1^2 X$ 2. Eşitlik: Bağımlı Değişken=f (bağımsız değişken)	$Y = \beta_0^3 + \beta_1^3 X + \beta_2^3 M$ 3. Eşitlik: Bağımlı Değişken=f(bağımsız ve aracı değişken)	
Değişkenler	(a)	(c)	(c')	(b)
X*, M**, Y***	$\beta_1^1 = .645$ t=9.442 p=.0001 Std. Hata=.068	$\beta_1^2 = .342$ t=9.001 p=.0001 Std. Hata=0.38	$\beta_1^3 = .207$ t=5.159 p=.0001 Std. Hata=.040	$\beta_2^3 = .283$ t=10.332 p=.0001 Std. Hata=.027

*X:Dışsal Sosyal Sermaye, **M:Rekabet Stratejisi, ***Y:İşletme Performansı

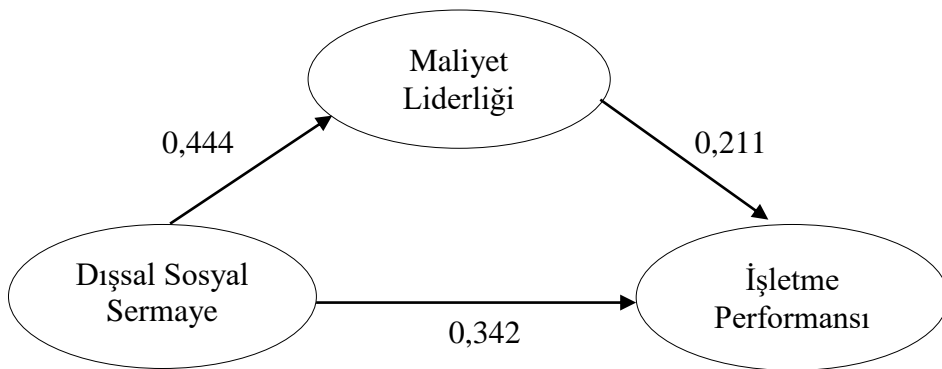
Tablo 29’a göre dışsal sosyal sermayenin rekabet stratejisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta_1^1 = .645$, $p < 0.01$). Buna göre H_3 hipotezi desteklenmiştir. İkinci eşitliğe göre, dışsal sosyal sermayenin işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta_1^2 = .342$, $p < 0.01$). Son eşitlikte, bağımsız değişken (dışsal sosyal sermaye) ile aracı değişken (rekabet stratejisi) modele birlikte dahil edilmiş ve bağımlı değişken (işletme performansı) açıklanmaya çalışılmaktadır. İkinci eşitlikteki

anlamli etkinin anlamsiz olmasi (tam aracilik etkisi) ya da etki duzeyinin azalmasi (kismii araci etki) araci etkiyi aciklamamiza yardim etmektedir. Üçüncü eşitliğe bakıldığında, dışsal sosyal sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkinin anlamsızlaşmadığını, ancak etki düzeyinin azaldığı görülmektedir ($\beta_1^3=.207$, $p<0.01$). Beta değerindeki azalma miktarının anlamlılık düzeyine Sobel testi ile bakılmıştır. Sobel testi sonuçları $Z=7.03$, $p<0.001$ şeklindedir. Bu sonuca göre Beta değerinde meydana gelen azalma anlamlıdır. Buna göre, dışsal sosyal sermaye ile işletme performansı arasında rekabet stratejisinin kısmi aracı etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda, H5 hipotezi desteklenmiştir.

5.8.8.1. Dışsal Sosyal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Maliyet Liderliği Stratejisinin Aracılık Etkisi Regresyon Analizi

Şekil 12’de dışsal sosyal sermayenin işletme performansına etkisinde maliyet liderliği stratejisinin aracılık etkisi sobel testi ile gösterilmektedir. Modeldeki X bağımsız değişkeni (dışsal sosyal sermaye), Y bağımlı değişkeni (işletme performansı) ve M aracı (maliyet liderliği stratejisi) değişkeni temsil etmektedir.

Şekil 12. Sobel Testine Göre Maliyet Liderliği Stratejisinin Aracılık Etkisini Gösteren Araştırma Modeli



Tablo 30. Dışsal Sosyal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Maliyet Liderliği Stratejisinin Aracılık Etkisi

	$M = \beta_0^1 + \beta_1^1 X$ 1. Eşitlik: (Aracı değişken=f (bağımsız değişken))	$Y = \beta_0^2 + \beta_1^2 X$ 2. Eşitlik: Bağımlı değişken=f (bağımsız değişken)	$Y = \beta_0^3 + \beta_1^3 X + \beta_2^3 M$ 3. Eşitlik: Bağımlı değişken=f (bağımsız ve aracı değişken)	
Değişkenler	(a)	(c)	(c')	(b)
X*, M**, Y***	$B_1^1 = .444$ t=7,426 p=.0001 Std. Hata=.060	$B_1^2 = .342$ t=9.001 p=.0001 Std. Hata=0.38	$B_1^3 = .277$ t=7.207 p=.0001 Std. Hata=.038	$B_2^3 = .211$ t=5.837 p=.0001 Std. Hata=.036

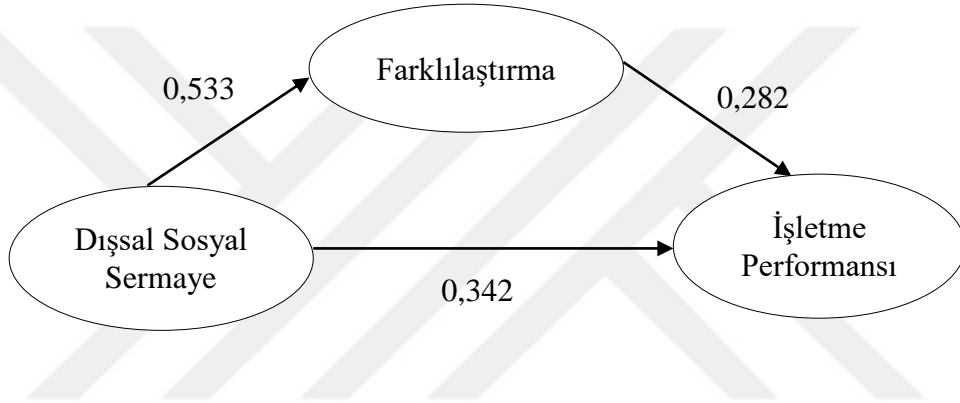
*X:Dışsal Sosyal Sermaye, **M: Maliyet Liderliği Stratejisi, ***Y:İşletme Performansı

Tablo 30'a göre dışsal sosyal sermayenin maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta_1^1 = .444$, $p < 0.01$). İkinci eşitliğe göre, dışsal sosyal sermayenin işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta_1^2 = .342$, $p < 0.01$). Son eşitlikte, bağımsız değişken (dışsal sosyal sermaye) ile aracı değişken (rekabet stratejisi) modele birlikte dahil edilmiş ve bağımlı değişken (işletme performansı) açıklanmaya çalışılmaktadır. İkinci eşitlikteki anlamlı etkinin anlamsız olması (tam aracılık etkisi) ya da etki düzeyinin azalması (kısmi aracı etki) aracı etkiyi açıklamamıza yardım etmektedir. Üçüncü eşitliğe bakıldığında, dışsal sosyal sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkinin anlamsızlaşmadığını, ancak etki düzeyinin azaldığını görmekteyiz ($\beta_1^3 = .277$, $p < 0.01$). Beta değerindeki azalma miktarının anlamlılık düzeyine Sobel testi ile bakılmıştır. Sobel testi sonuçları $Z = 4.59$, $p < 0.001$ şeklindedir. Bu sonuca göre Beta değerinde meydana gelen azalma anlamlıdır. Buna göre, dışsal sosyal sermaye ile işletme performansı arasında maliyet liderliği stratejisinin kısmi aracı etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda, H_{5a} hipotezi desteklenmiştir.

5.8.8.2. Dışsal Sosyal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Farklılaştırma Stratejisinin Aracılık Etkisi Regresyon Analizi

Şekil 13'te dışsal sosyal sermayenin işletme performansına etkisinde farklılaştırma stratejisinin aracılık etkisi sobel testi ile gösterilmektedir. Modeldeki X bağımsız değişkeni (dışsal sosyal sermaye), Y bağımlı değişkeni (işletme performansı) ve M aracı (farklılaştırma stratejisi) değişkeni temsil etmektedir.

Şekil 13. Sobel Testine Göre Farklılaştırma Stratejisinin Aracılık Etkisini Gösteren Araştırma Modeli



Tablo 31. Dışsal Sosyal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Farklılaştırma Stratejisinin Aracılık Etkisi

	$M = \beta_0^1 + \beta_1^1 X$ 1. Eşitlik: (Aracı Değişken=f (bağımsız değişken))	$Y = \beta_0^2 + \beta_1^2 X$ 2. Eşitlik: Bağımlı Değişken=f (bağımsız değişken)	$Y = \beta_0^3 + \beta_1^3 X + \beta_2^3 M$ 3. Eşitlik: Bağımlı Değişken=f (bağımsız ve aracı değişken)	
Değişkenler	(a)	(c)	(c')	(b)
X*, M**, Y***	$\beta_1^1 = .533$ t=9.136 p=.0001 Std. Hata=.058	$\beta_1^2 = .342$ t=9.001 p=.0001 Std. Hata=0.38	$\beta_1^3 = .245$ t=5.928 p=.0001 Std. Hata=.041	$\beta_2^3 = .282$ t=8.339 p=.0001 Std. Hata=.034

*X:Dışsal Sosyal Sermaye, **M: Farklılaştırma Stratejisi, ***Y:İşletme Performansı

Tablo 31'e göre dışsal sosyal sermayenin farklılaştırma stratejisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta_1^1=.533$, $p<0.01$). İkinci eşitliğe göre, dışsal sosyal sermayenin işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta_1^2=.342$, $p<0.01$). Son eşitlikte, bağımsız değişken (dışsal sosyal sermaye) ile aracı değişken (rekabet stratejisi) modele birlikte dahil edilmiş ve bağımlı değişken (işletme performansı) açıklanmaya çalışılmaktadır. İkinci eşitlikteki anlamlı etkinin anlamsız olması (tam aracılık etkisi) ya da etki düzeyinin azalması (kısmi aracı etki) aracı etkiyi açıklamamıza yardım etmektedir. Üçüncü eşitliğe bakıldığında, dışsal sosyal sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkinin anlamsızlaşmadığını, ancak etki düzeyinin azaldığını görmekteyiz ($\beta_1^3=.245$, $p<0.01$). Beta değerindeki azalma miktarının anlamlılık düzeyine Sobel testi ile bakılmıştır. Sobel testi sonuçları $Z=6.15$, $p<0.001$ şeklindedir. Bu sonuca göre Beta değerinde meydana gelen azalma anlamlıdır. Buna göre, dışsal sosyal sermaye ile işletme performansı arasında farklılaştırma stratejisinin kısmi aracı etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda, H_{5b} hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmaya ilişkin test edilen hipotezlere ilişkin bulgular Tablo 32'de özetlenmiştir.

Tablo 32. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulguların Özeti

Hipotezler	Analiz Türü	P Değeri	Hipotezin Sonucu
H ₁	Çoklu regresyon	$p<0.01$	Desteklendi
H _{2a}	Çoklu regresyon	$p>0.01$	Desteklenmedi
H _{2b}	Çoklu regresyon	$p<0.01$	Desteklendi
H ₃	Çoklu regresyon	$p<0.01$	Desteklendi
H _{4a}	Çoklu regresyon	$p<0.01$	Desteklendi
H _{4b}	Çoklu regresyon	$p<0.01$	Desteklendi
H _{5a}	Sobel testi	$p<0.001$	Desteklendi (kısmi aracılık)
H _{5b}	Sobel testi	$p<0.001$	Desteklendi (kısmi aracılık)
H ₆	F testi	$p<0.01$	Desteklendi
H ₇	F testi	$p<0.01$	Desteklendi

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Son yıllarda yabancı alanyazında büyük bir ilgi gören sosyal ağ ve sosyal sermaye kuramı ile ilgili yerli yazında yapılan çalışmaların az olduğu görülmektedir. Bu araştırma mevcut alanyazına ve özellikle turizm alanına katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır.

Sosyal sermaye temeli ekonomiye dayanan çok disiplinli, farklı analiz düzeylerinde incelenebilen bir kavram olup, mevcut yazında sosyal sermayenin görüş birliğine varılmış bir tanımı bulunmamaktadır. Sosyal sermayenin, sosyal ağ yaklaşımları temelinde geliştiği ileri sürülmektedir. Sosyal sermayenin özel bir mal mı yoksa kamu malı mı olduğu konusunda yazında iki farklı görüş bulunmaktadır. Sosyal sermayenin özel bir mal olduğu görüşü, dışsal yaklaşımı benimseyerek örgüt dışındaki ilişkilere; kamu malı olduğu görüşü ise içsel yaklaşımı benimseyerek örgüt içerisindeki ilişkilere odaklanmaktadır.

Bu çalışmada Adler ve Kwon'un (2002) sosyal sermaye sınıflandırmasına odaklanılmıştır. Adler ve Kwon, daha önce bahsedildiği üzere sosyal sermayeyi içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmışlardır. İçsel bakış açısıyla sosyal sermaye, örgüt içerisinde çalışanlar arasında oluşan uyum ve işbirliğine dayalı olarak üretilmektedir. Dışsal bakış açısıyla sosyal sermaye ise, bir aktörün tedarikçiler, müşteriler, finansal kurumlar, rakipler gibi işletme dışındaki aktörlerle ilişkilerinden doğan avantajlar sayesinde elde ettikleri bilgi ve kaynakları ifade etmektedir. Bu çalışmada dışsal bakış açısıyla otel yöneticilerinin benmerkezci sosyal ağları ve bu sosyal ağ ilişkileri yoluyla gelişen dışsal sosyal sermaye incelenmiştir.

Sosyal ağ yaklaşımları olarak dört temel yaklaşım üzerinde durulmuştur. Bunlardan ilki olan zayıf bağların gücü yaklaşımına göre, bağın gücü arttıkça, bir diğer ifadeyle sık görüşülen ve duygusal bağın fazla olduğu kişiler arasında güçlü bağlar arttıkça, sosyal bağlardan elde edilen yeni veya faydalı bilgi azalmaktadır. Güçlü bağlar, birbirine benzeyen ve sürekli iletişimin olduğu kişiler arasında meydana geldiğinden, paylaşılan bilgiler büyük ölçüde benzerdir ve bu bilgi yeni değildir. Kapalılık yaklaşımı yakın, sıkı bağların ağlarda kapalılık yarattığını, bu sayede bireyler arasında güven ve normların oluştuğunu ve kapalı bir ağda yaptırımın kolaylaştığını ileri sürmektedir. Yapısal boşluk yaklaşımına göre, seyrek ve gevşek

bağlar sayesinde, bireylerin köprü kurarak farklı ağlara ulaşabileceği ve bu sayede bilgi ve kontrol faydalarının elde edileceği savunulmaktadır. Son yaklaşım olan sosyal kaynak yaklaşımı ise sosyal kaynaklara (sosyal ağlarda gömülü olan kaynaklar) ulaşmanın ve bu kaynakları kullanmanın öneminden bahsetmektedir. Bu yaklaşıma göre üst düzey yöneticilerin buldukları pozisyondan dolayı kaynak elde etmeleri alt düzey yöneticilere göre daha kolaydır.

Sosyal sermayenin birey, grup ve örgütlere birtakım faydaları bulunmaktadır. Bireysel performansın yükselmesinde, terfi ve ücret yükselmesinde, kariyer hedeflerine ulaşmada faydalı olan sosyal sermayenin bilgi paylaşımını artırarak kaynak elde etmede, girişimcilik uygulamaları yoluyla fırsat yakalamada, stratejik esneklik üzerinde birtakım olumlu etkileri bulunmaktadır.

Hambrick ve Mason (1984) işletmelerin stratejilerinin en güçlü aktörlerin özellikle üst düzey yöneticilerin özelliklerini yansıttığını ileri sürmektedir. Üstelik, üst düzey yöneticilerin kişisel ve sosyal özelliklerinin stratejik karar alma süreçlerini ve stratejik eylemlerinin örgütsel performans için göstergeleri olduğuna dair ampirik çalışmalar mevcuttur.

Bu araştırmada; otel işletmelerinde dışsal sosyal sermaye, dışsal sosyal ağlar ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Son yirmi yıldır yapılan araştırmalarda bilim insanları ve yöneticiler, sosyal sermayenin işletme performansına etkisi olduğunu fark etmişlerdir (Bkz. Tsai ve Ghoshal, 1998; Dai vd., 2015). Bu bağlamda, otel işletmelerinde dışsal sosyal sermayenin işletme performansı üzerine etkisi, rekabet stratejilerinin bu ilişkide aracılık rolü olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma bulguları, otel işletmelerinde dışsal sosyal sermaye ile işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişkili olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, otel yöneticilerinin sosyal ağ özellikleri; ağın büyüklüğü ve bağın gücü ile ölçülmüştür. Literatürün aksine, sosyal ağın büyüklüğü ile işletme performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, bağın gücü ile işletme performansı arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşletme performansı yalnızca finansal boyutuyla algısal olarak ölçülmüştür. Son olarak, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bu araştırmanın yönetsel anlamda birtakım göstergeleri vardır. İlk olarak, otel yöneticilerinin dışsal sosyal sermayeyi geliştirmek için dışsal sosyal ağları (örn,

tedarikçiler, seyahat acenteleri, müşteriler vb.) ile ilişkilerini düzenli bir temele oturtmaları gerekmektedir. Bu bağlamda otel yöneticilerinin dışsal sosyal ağlarıyla yakın olmaları ve düzenli sıklıkta görüşmeleri önemlidir. İkinci olarak, kamu görevlileriyle kurulan ağ ilişkileri önemlidir. Çin’de yapılan bir araştırma, kamu görevlileri ve diğer işletmeler ile kurulan ağ ilişkilerinin dışsal sosyal sermayenin önemli kaynakları olduğunu ortaya koymaktadır (Li vd., 2014). Diğer bir çalışma, kamu görevlileriyle kurulan ağ ilişkilerinin diğer işletmelerdeki yöneticilerle olan ağ ilişkilerden daha önemli olduğunu göstermektedir (Peng ve Luo, 2000). Buna göre, otel yöneticilerinin kamu görevlileri, Turizm Bakanlıkları, vergi daireleri, düzenleyici kurumlar, kamu bankaları vb. ile olan sosyal ağ ilişkilerine önem vermeleri gerekmektedir. Bu sayede otelin performansına katkı sağlayabilirler.

Granovetter (1974) yaptığı çalışmada iş arama sürecinde bağın gücünün öneminden bahsetmektedir. Granovetter’in zayıf bağların gücü yaklaşımına göre iş arama sürecinde zayıf bağlarımızdan gelen bilgi, güçlü bağlardan gelen bilgiden daha yararlıdır çünkü bu kişilerden yeni bilgi elde etmemiz daha mümkündür. Bu çalışmada ise otel işletmelerinde zayıf bağların aksine güçlü bağların önemine işaret edilmektedir. Otel yöneticilerinin dışsal sosyal ağlarındaki bağın gücü arttıkça işletme performansı da pozitif yönde artmaktadır.

Bu çalışmada bağın gücü otel yöneticilerinin sosyal ağındaki her bir kategoriyle (örn, tedarikçiler, rakipler, müşteriler) iletişimin yoğunluğu (yakınlık) ve görüşme sıklığına göre incelenmiştir. Üst düzey yönetici örgütün dış çevresiyle olan ilişkisinde müşteriler, rakipler ve diğer işletmeler tarafından kabul görmede ve yasalar, bilgi ve kaynaklar bağlamında destek görmede önemli bir rol oynamaktadır (Van de Ven, 1993). Bulgular ışığında otel yöneticilerinin bağın gücü bakımından müşterilerle çok yakın olmadıkları ve sık görüşmedikleri sonucuna varılmaktadır. Otel yöneticilerinin, rekabet ile ilgili ihtiyaca ve duruma uygun sosyal ağlar geliştirmeleri gerekmektedir. Rekabetin yoğun yaşandığı konaklama sektöründe, özellikle otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin müşterileri ile olan ağ ilişkilerini geliştirmeleri önemlidir. Müşterilerden gelen olumlu geribildirim müşterinin elde tutulmasını sağlayabilir. Bu bağlamda, otel yöneticilerinin müşterileriyle yeni ve yakın ilişkiler geliştirmeleri, müşteri sadakatinin yaratılması işletme performansını iyileştirebilir.

Bu çalışmanın yalnızca sosyal sermaye literatürüne değil aynı zamanda otel yöneticilerine de katkı sağladığı düşünülmektedir. İlk olarak, araştırma bulguları, otel

işletmelerinde dışsal sosyal sermaye ile işletme performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bulgu literatürü desteklemektedir (Dai vd., 2015). İkinci olarak, otel işletmelerinde dışsal sosyal sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkiye rekabet stratejilerinin (maliyet liderliği ve farklılaştırma) kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Bu bulgu da literatürü desteklemektedir (Acquaah, 2007). Rekabet stratejisi, yöneticilerin girişimleri aracılığıyla çevrelere uyum sağlamak için alınan kararlar toplamı olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin çevresel değişimleri tehdit veya fırsatlar olarak algılamaları ve bu algılamaları üst düzey yöneticilerin kararlarını etkileyebilmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Bu araştırma bulgularına göre, otel işletmesi ister maliyet liderliği stratejisini ister farklılaştırma stratejisini uygulasin, dışsal sosyal sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkiye bu stratejilerin kısmen aracılık ettiği görülmektedir. Otel yöneticileri hangi rekabet stratejisini uygulayacaklarına karar verirlerken, dış çevre koşullarını ve içsel süreçlerini de göz önünde bulundurmaldırlar.

İşletmelerin ve yöneticilerin rekabetle ilgili bilgi, ihtiyaç ya da stratejik durumlarına uygun sosyal ağ ilişkileri geliştirmeleri gerekmektedir. Sosyal ağların hem potansiyel hem de maliyet (zaman, kaynaklar vb.) faydaları bulunmaktadır (Adler ve Kwon, 2002). Yöneticiler, genellikle stratejik kararlar alırlarken dış çevreyi de göz önünde bulundururlar. Otel yöneticilerinin dışsal sosyal ağlarını oluşturan aynı sektördeki yöneticiler, rakipler, müşteriler, seyahat acenteleri, tur operatörleri, havayolu işletmeleri vb. ağlardan gelen bilgiler, işletme (rekabet) stratejisinin şekillenmesinde rol oynayabilir. Otel yöneticileri, yalnızca kendi kimlikleri ile değil aynı zamanda kurum kimlikleriyle de hareket ederler. Otel yöneticilerinin kişisel sosyal ağları aynı zamanda profesyonel ağlarını da kapsamaktadır. Bu bağlamda, bu ağlardan elde edilen bilgi, enformasyon ve kaynaklar sosyal sermayenin geliştirilmesine katkı sağlayarak işletme performansına olumlu etki edebilmektedir.

Sosyal ağ kuramı son yıllarda yabancı yazında büyük ölçüde ilgi görmekte ve hızla artan bir öneme sahip olmaktadır. Yabancı yazına nispeten sosyal ağlar konusunda Türkçe alanyazında özellikle turizmle ilgili çalışmaların sayısı kısıtlıdır. Bu nedenle bu alanda yapılacak çalışmalar alanı zenginleştirecektir. Bu çalışmanın farklı sektörde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılması sosyal sermaye, sosyal ağlar konusunda daha farklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Gelecek araştırmacılar, işletme performansını finansal ve finansal olmayan göstergeleri ile

birlikte inceleyebilirler. Ayrıca örgütsel sosyal sermaye kavramı, hem içsel hem de dışsal boyutuyla birlikte incelenebilir.



KAYNAKÇA

- Acquaah, M. (2007), "Managerial Social Capital, Strategic Orientation and Organizational Performance in an Emerging Economy", *Strategic Management Journal*, C:28, ss. 1235-1255.
- Acquaah, M. ve Yasai-Ardekani, M. (2008), "Does the Implementation of A Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective from A Transition Economy in Sub-Saharan Africa", *Journal of Business Research*, C: 61, ss. 346-354.
- Adler, P.S. ve Kwon, S-W (2002), "Social Capital: Prospects for A New Concept", *The Academy of Management Review*, C: 27, No: 1, ss. 17-40.
- Adlesic, R. V. ve Slavec, A. (2012), "Social Capital and Business Incubators Performance: Testing the Structural Model", *Economic and Business Review*, C: 14, No: 3, ss. 201-222.
- Agryres, N. ve McGahan, A. M. (2002), "Introduction: Michael Porter's Competitive Strategy", *Academy of Management Executive*, C: 16, No: 2, ss. 41-42.
- Agheorghiesei, D.C. ve Nita, V. (2009), "The Network and the Social Capital Important Aces for Tourism Entrepreneurs", *Revista de Turism*, C: 7, No: 7, ss. 10-19.
- Akdere, M. (2005), "Social Capital Theory and Implications for Human Resource Development", *Singapore Management Review*, C: 27, No:2, ss.1-24.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset, Ankara.
- Alan, H. ve Sözen, H.C. (2017), "Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Sosyal Ağların Sosyal Sermaye Edinimindeki Rolü: Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C: 9, No:1, ss. 339-361.
- Altunel, M.C. ve Saldamlı, A. (2012), "Otel İşletmelerinin Pazar Odaklılık, Kurumsal Strateji ve Finansal Performanslarının Analizi: İstanbul Örneği", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 11, No: 21, ss. 75-86.
- Amoako-Gyampah, K. ve Acquaah, M. (2008), "Manufacturing Strategy, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study in a Developing Economy Environment", *International Journal of Production Economics*, C: 111, s. 575-592.
- Anderson, M. (2008), "Social Networks and the Cognitive Motivation to Realize Network Opportunities: A Study of Managers Information Gathering Behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, C: 29, ss. 51-78.
- Arı, E., Yılmaz, V. ve Başkan, E. (2015), Seçmen Oy Verme Davranışlarının Betimlenmesi İçin Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi: Yalova İli Mahalli İdareler Seçimi Örneği", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:7, No:3, ss.1-17.
- Aulakh, P.S., Kotabe, M. ve Teegen, H. (2000), "Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico", *Academy of Management Journal*, C: 43, No: 3, ss. 342-361.
- Bain, J.S. (1956). *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Baker, W. (1990), "Market Networks and Corporate Behavior", *American Journal of*

Sociology, C: 96, No: 3, ss. 589–625.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinctionin Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, C: 51, No: 6, ss. 1173-1182.

Barney, J. B. (1986), “Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework”, *The Academy of Management Review*, C: 11, No: 4, ss. 791-800.

Barney, J.B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, C: 17, No: 1, ss. 99-120.

Barros, C.P. ve Santos, C.M. (2009), “Earnings of Hotel Managers: Comparing the Human and Social Capital Approach”, *Tourism Economics*, C: 15, No: 1, ss. 87-103.

Bayram, L. (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, No: 62, ss. 47-65.

Bezirgan, M. (2014), “Turistik Destinasyonda Fiyat Değeri, Aidiyet ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Kemer Örneği”, *The Journal of Academic Social Science*, No: 5, ss. 524-539.

Bhandari, H. ve Yasunobu, K. (2009), “What is Social Capital? A Comprehensive Review of the Consept”, *Asian Journal of Social Science*, C:37, No: 3, ss. 480-510.

Bourdieu, P. (1980), “Le Capital Social: Notes Provisores”, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, C: 3, ss. 2-3.

Bourdieu, P. (1985), "The Social Space and the Genesis of Groups." *Theory and Society*, C: 14, No: 6, ss. 723-744.

Bourdieu, P. (1986). “The Forms of Capital”, *In Handbook of Theory and Practice for the Sociology of Education*, Derleyen: John G. Richardson, Greenwood Press, New York.

Bourdieu, P. ve Wacquant, L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*, London, The University of Chicago Press, Chicago.

Bowman, C. ve Ambrosini, V. (1997), “Perceptions of Strategic Priorities, Consensus and Firm Performance”, *Journal of Management Studies*, C:34, No:2, ss. 241-258.

Brown, T.A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, The Guilford Press, New York.

Brown, W. D. ve Konrad, M. A. (2001), “Granovetter Was Right: The Importance of Weak Ties to A Contemporary Job Search”, *Group & Organization Management*, C: 26, No: 4, ss. 434-462.

Browne, M.W. ve Cudeck, R. (1993), “Alternative Ways of Assessing Model Fit”, Derleyen: K.A. Bollen ve J.S. Long, *Testing Structural Equation Models*, Sage, Newbury Park, CA.

Burt, R.S. ve Minor, M.J. (1983). *Applied Network Analysis: A Methodological Introduction*, Sage Publications, Beverly Hills.

- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Burt, R. S. (1997), "The Contingent Value of Social Capital", *Administrative Science Quarterly*, C: 42, No: 2, s. 339- 365.
- Burt, R. S. (2001). "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital", *Social capital: Theory and Research*, Derleyen: Nan Lin, Karen S. Cook, Ronald S. Burt, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.
- Burt, S. R. (2005). *Brokerage & Closure*, Oxford University Press, New York, NY.
- Bueno, E., Salmador, M. P. ve Rodriguez, O. (2004), "The Role of Social Capital in Today's Economy: Emprical Evidence and Proposal of a New Model of Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, C: 5, No: 4, ss. 556-574.
- Cameron, K.S. ve Whetten, D.A. (1983). "Organizational Effectiveness: One Model or Several?", Derleyen: K.S. Cameron ve D.A. Whetten, *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Methods*, Academic Press, New York.
- Campbell-Hunt, C. (2000), "What Have We Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis", *Strategic Management Journal*, C: 21, ss. 127-154.
- Casanueva, C., Gallego, A. ve Sancho, M. (2013), "Network Resources and Social Capital in Airline Alliance Portfolios", *Tourism Management*, C: 36, ss. 441-453.
- Cohen, D. ve Prusak, L. (2001). *In Good Company*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Coleman, J. S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *The American Journal of Sociology*, C: 94, ss. S95-S120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, England.
- Colombo, Franzoni ve Rossi-Lamastra (2015), "Internal Social Capital and the Attraction of Early Contributions in Crowdfunding", *Entrepreneurship Theory and Practice*, C: 39, No: 1, ss. 75-100.
- Conant, J.S., Mokwa, M.P. ve Varadarajan, P.R. (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, C: 11, No: 5, ss. 365-383.
- Cote, S. ve Healy, T. (2001). *The Well-Being of Nations. The Role of Human And Social Capital*. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- Collins, C. ve Clark, K. (2003), "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", *Academy of Management Journal*, C: 46, No: 6, ss. 740-751.
- Coşkun, A. (2006), "STK'ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Performans Karnesi", *Sivil Toplum*, C:4, No: 15, ss.103-117.
- Cross, R. ve Cummings, J. N. (2004), "Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge Intensive Work", *Academy of Management Journal*, C: 47, No: 6, ss. 928- 937.
- Çelik, H.E. ve Yılmaz, V. (2016). *LISREL 9.1 İle Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Çınaroğlu, S. (2012), “İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri”, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, C:16, No:2, ss.119-134.

Dai, W., Mao, Z., Zhao, X. ve Mattila, A. (2015), “How Does Social Capital Influence the Hospitality Firm’s Financial Performance? The Moderating Role Of Entrepreneurial Activities”, *International Journal of Hospitality Management*, C:51, ss. 42-55.

David, F.R. (2010). *Strategic Management: Concepts and Cases*, (13. Baskı), Prentice Hall, Florence, South Carolina.

Dess, G.G. ve Davis, P.S. (1984), “Porter’s (1980) Generic Strategies As Determinants of Strategic Group Memberships and Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, C: 27, ss. 467-488.

Drucker, P.F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York.

Dutta, B. ve Jackson, M. O (Eds.) (2003). *Networks and Groups: Models of Strategic Formation*, Springer Verlag, Berlin.

Erdem, Gökdeniz ve Met (2011), “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 26, No:2, ss.77-112.

Erkan, C. (1993). *Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiye’nin Rekabet Yeteneği*, Takav Matbaacılık, İzmir.

Fernandez-Perez, V., Verdu-Jover, A. J. ve Benitez- Amado, J. (2013), “Managerial Social Networks and Strategic Flexibility: The Role of Strategic Orientation”, *Personnel Review*, C: 42, No: 2, ss.134-153.

Flap, H. ve Völker, B. (2001), “Goal Spesific Social Capital and Job Satisfaction Effects of Different Types of Networks on Instrumental and Social Aspects of Work”, *Social Networks*, C: 23, ss. 297-320.

Flora, C.B. (2004). “Community Dynamics and Social Capital”, Derleyen: D. Rickerl and C. Francis Madison, *In Agroecosystems Analysis*, WI: American Society of Agronomy, Inc., Crop Science Society of America, Inc., Soil Science Society of America, Inc.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York.

Gabbay, S.M. ve Leenders, R.T.A.J. (2001). “Social Capital in Organizations: From Social Structure to the Management of Corporate Social Capital”, Derleyen: Shaul M. Gabbay ve Roger T.A.J. Leenders, *Research in the Sociology of Organizations*, JAI Press, Oxford.

Ge, G.L. ve Ding, D. Z. (2005), “Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms”, *Journal of Global Marketing*, C: 18, ss.115-142.

Gerni, G.M.(2013), *Sosyal Sermaye ve Örgütsel Boyutu*, Beta Basım, İstanbul.

Gibson, C., Hardy, H. J. ve Buckley, M. R. (2014), “Understanding the Role of Networking in Organizations”, *Career Development International*, C: 19, No: 2, ss. 146-161.

- Gould, S. ve Penley, L. E. (1984), "Career Strategies and Salary Srogression: A Study of Their Relationships in a Municipal Bureaucracy", *Organizational Behavior and Human Performance*, C: 34, No: 2, ss. 244-265.
- Govindarajan, V. ve Gupta, A. K. (1985), "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance", *Accounting, Organizations and Society*, C: 10, No: 1, ss. 51-66.
- Grady, M. W. (1991), "Performance Measurement: Implementing Strategy", *Management Accounting*, C: 72, No: 12.
- Granovetter, M. S. (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, C: 78, No: 6, ss. 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, C: 91, No: 3, ss. 481-510.
- Grootaert, C. (1998), "Social Capital: The Missing Link?", In *Monitoring Environmental Progress-Expanding the Measure of Wealth*, World Bank, Washington, DC.
- Haber, S. ve Reichel, A. (2005), "Identifying Performance Measures of Small Ventures-The Case of the Tourism Industry", *Journal of Small Business Management*, C: 43, No:3, ss. 257-286.
- Halgin, D.S. (2012), "An Introduction to Social Network Theory", International Networking in the Society of Jesus Conference, (April 28-30).
- Hanifan, L.J. (1916). "The Rural School Community Center", *Annals of the American of Political and Social Science*, C: 67, ss. 130-138.
- Hanneman, R. A. ve Riddle, M. (2005). *Introduction to Social Network Methods*, (Çevrimiçi) <http://faculty.ucr.edu>, 19 Mayıs 2016.
- Hansen, E., Dibrell, C. ve Down, J. (2006), "Market Orientation, Strategy and Performance in the Primary Forest Industry", *Forest Science*, C: 52, No:3, ss. 206-220.
- Haythornwaite, C. (1996), "Social Network Analysis: An Approach and Technique for the Study of Information Exchange", *LISR*, C: 18, ss. 323-342.
- Hill, C. W. L. ve Jones, G. R. (1998). *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin.
- Hofer, C. W. (1980), "Turnaround Strategies", *Journal of Business Strategy*, C: 1, No: 1, ss. 19-31.
- Hsu, H.C.C, Liu, Z. ve Huang, S. (2012), "Managerial Ties in Economy Hotel Chains in China: Comparison of Different Ownership Types During Entrepreneurial Processes", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: 24, No: 3, ss. 477-495.
- Huysman, M. ve Wulf, V. (2004). *Social Capital and Information Technology*, The MIT Press, London, England.
- Incoming Turizm Raporu (2017), (Çevrimiçi), https://www.tursab.org.tr/dosya/16412/aralik-2017_16412_5636555.pdf, 22 Şubat 2018.

- Ibarra, H. (1993), "Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework", *Academy of Management Review*, C: 18, No: 1, ss. 56-88.
- Ingram, P. ve Roberts, P. W. (2000), "Friendships Among Competitors in the Sydney Hotel Industry", *American Journal of Sociology*, C: 106, No: 2, ss. 387-423.
- Inkpen, A., ve Tsang, E. (2005), "Social Capital Networks and Knowledge Transfer", *Academy of Management Review*, C: 30, ss. 146-165.
- Jiang, H. ve Carroll, M. J. (2009), "Social Capital, Social Network and Identity Bonds: A Reconceptualization", Proceedings of the Fourth International Conference on Communities and Technologies, (Çevrimiçi) <http://dl.acm.org>, 19 Mayıs 2016.
- Jusoh, R. ve Parnell, J.A. (2008), "Competitive Strategy and Performance Measurement in the Malaysian Context", *Management Decision*, C: 46, No: 1, ss. 5-31.
- Karaman, R. (2009), "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C: 9, No: 16, ss. 411-427.
- Katz, N., Lazer, D., Arrow, H. ve Contractor, N. (2004), "Network Theory and Small Groups", *Small Group Research*, C: 35, No: 3, ss. 307-332.
- Kennerley, M. ve Neely, A. (2002), "Performance Measurement Frameworks: A Review", Neely, A. (Ed), *Business performance measurement*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Kılınç, İ., Mesci, M. ve Güler, Y. (2008), "Dengeli Ölçüm Kartının (Balance Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:22, No:1, ss.157-176.
- Kılınç, İ., Kınır, S. ve Mesci, M. (2010), "Türkiye'deki Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, C:24, No:1, ss.25-42.
- Kınır, Said (2006), "Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar, (Çevrimiçi), <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/586/566>, 11 Kasım 2017.
- Kim, E., Nam, D. ve Stimpert, J.L. (2004), "Testing the Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: A Study of Korean Cyber Malls", *Journal of Business Strategies*, C: 21, No: 1, ss. 19-45.
- Kim, W.G., Cho, M., Brymer, R.A., (2013), "Determinants Affecting Comprehensive Property-level Hotel Performance: The Moderating Role of Hotel Type". *International Journal Hospital Management*, No: 34, ss. 404-412.
- Kline, R.B. (1998), "Software Programs for Structural Equation Modeling: Amos, EQS and LISREL", *Journal of Psychoeducational Assessment*, C:16, ss. 302-323.
- Knoke, D. ve Yang, S. (2008). *Social Network Analysis*, Sage.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Çokluk Bökeoğlu, Ö. (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

- Krackhardt, D. ve Hanson, J.R. (1993), "Informal Networks: The Company Behind the Chart", *Harvard Business Review*, C: 71, No: 4, ss. 104-111.
- Kocaman, N.G. (2006). "*Performans Ölçümüne Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım: Kurumsal Karne Yöntemi*", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kuşluvan, S. ve Eren, D. (2008), "Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C: 19, No: 2, ss. 177-193.
- Laumann, E. O. ve Pappi, F. U. (1976). *Networks of Collective Action: A perspective on Community Influence System*, Academic Press, New York.
- Leana, C. ve Pil, F. (2006), "Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools", *Organization Science*, C: 17, No: 3, ss. 353- 366.
- Leana, C. ve Van Buren, H. (1999), "Organizational Social Capital and Employment Practices", *The Academy of Management Review*, C: 24, No: 3, ss. 538- 555.
- Lee, C., Lee, K. ve Pennings, J. (2001), "Internal Capabilities, External Networks and Performance: A Study on Technology-Based Ventures", *Strategic Management Journal*, C: 22, ss. 615- 640.
- Leenders, R.T.A.J. ve Gabbay, S.M. (1999). "An Agenda For the Future", Derleyen: Shaul M. Gabbay ve Roger T.A.J. Leenders, *In Corporate Social Capital and Liability*, Kluwer, New York, ss. 483-494.
- Leitner, K.H. ve Güldenbergl, S. (2010), "Generic Strategies and Firm Performance in SMEs: A Longitudinal Study of Austrian SMEs", *Small Business Economics*, C: 35, No: 2, ss. 169-189.
- Li, C.B., Li, J.J. (2008), "Achieving Superior Financial Performance in China: Differentiation, Cost Leadership or Both?" *Journal of International Marketing*, C: 16, No: 3, ss. 1-22.
- Li, J.J., Zheng, K.Z., ve Shao, A.T. (2009), "Competitive Position, Managerial Ties and Profitability of Foreign Firms in China: An Interactive Perspective", *Journal of International Business Studies*, C: 40, ss. 339-352.
- Li, Y., Chen, H., Liu, Y. ve Peng, W. M. (2014), "Managerial Ties, Organizational Learning and Opportunity Capture: A Social Capital Perspective", *Asia Pacific Journal of Management*, C: 31, No: 1, ss. 271–291.
- Lin, N., Ensel, W. M. ve Vaughn, J. C. (1981), "Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment", *American Sociological Review*, C: 46, No: 4, ss. 393- 405.
- Lin, N. (1999), "Social Networks and Status Attainment", *Annual Review of Sociology*, C: 25, ss. 467-487.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, New York.
- Mason, E. S. (1939), "Price and Production Policies of Large Scale Enterprises", *American Economic Review*, C: 29, ss. 61-74.
- Matarasso, F. (1999). *Towards a Local Culture Index: Measuring the Cultural Vitality of Communities*, Comedia, Gloucestershire.

- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015), *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- McGehee, N. G., Lee, S., O'Bannon, T. ve Perdue, R. (2010), "Tourism-Related Social Capital and Its Relationship with Other Forms of Capital: An Exploratory Study", *Journal of Travel Research*, C: 49, No: 4, ss. 486- 500.
- Miles, R. E., Snow, C.C., Meyer, A. D. ve Coleman, H. J. (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process", *The Academy of Management Review*, C: 3, No: 3, ss. 546-562.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Miller, A. ve Dess, G.G. (1993), "Asserting Porter's (1980) Model in terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity", *Journal of Management Studies*, C:30, ss. 553-585.
- Ming, X.H., Tin, H.C. ve Liang, G.Z. (2007), "Firm-Internal Social Capital, Learning, Orientation, Knowledge, Energy and Technical Innovation: Empirical Evidences from South China", *Networking and Mobile Computing*, Shanghai: WiCom International Conference, 21-25 September, ss. 6047-6050.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, C: 6, No: 3, ss. 257- 272.
- Mintzberg, H. (1987), "The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy", *California Management Review*, C: 30, S:1, ss. 11-24.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", *The Academy of Management Review*, C: 23, No: 2, ss. 242- 266.
- Nelson, G.M. (2002), *Open System Management*, Trafford Publishing: Canada.
- Noy, E. (1998), "Total Business Strategy-the Missing Link", *Long Range Planning*, C: 31, No: 6, ss. 927-932.
- O'Neill, J.W., (2004), "An Automated Valuation Model for Hotels", *Cornell Hospitality Quarterly*, C: 45, No: 3, ss. 260-268.
- Ortega, M.J. R. (2010), "Competitive Strategies and Firm Performance: Technological Capabilities' Moderating Roles", *Journal of Business Research*, C: 63, ss. 1273-1281.
- Ooi, C-A., Hooy, C-W. ve Som, A. P. M. (2015), "Diversity in Human and Social Capital: Empirical Evidence from Asian Tourism Firms in Corporate Board Composition", *Tourism Management*, C: 48, ss. 139-153.
- Okumuş, F., Altınay, L., ve Chathoth, P. K. (2010). *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, Butterworth-Heinenmann.
- Öğüt, A. ve Erbil, C. (2009), *Sosyal Sermaye Yönetimi*, Çizgi Kitapevi: Konya.
- Özen, Ş. ve Aslan, Z. (2006), "İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 12, ss. 130-161.
- Özdemir, A. A. (2007). "Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi*.

- Özdemir, A. A. (2008), “Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 8, No: 2, ss. 81- 102.
- Park, S. H. ve Luo, Y. (2001), “Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms”, *Strategic Management Journal*, C: 22, No: 5, ss. 455–477.
- Peng, M. ve Luo, Y. (2000), “Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link”, *Academy of Management Journal*, C: 43, No: 3, ss. 486- 501.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press: New York.
- Porter, M. E. (1996), “What is Strategy?” *Harvard Business Review*, ss. 3-21.
- Porter, M. E. (1998a). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1998b). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (2008), “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, ss. 25-40.
- Portes, A. (1998), “Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology”, *Annual Review of Sociology*, C: 24, ss. 1-24.
- Putnam, R. D. (1993), “The Prosperous Community: Social Capital and Public Life”, *American Prospect*, C: 13, ss. 35-42.
- Putnam, R. D. (1995), “Bowling Alone: America’s Declining Social Capital”. *Journal of Democracy*, C: 6, No: 1, ss. 65–78.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Colloppse and Revival of American Community*, Simon and Schuster. New York.
- Putnam, R. D. (2001), “Social Capital: Measurement and Consequences”, *Canadian Journal of Policy Research*, C: 2, No: 1, ss. 41-51.
- Putnam, R. D. ve Goss, K. (2002). “Introduction”, Derleyen: Robert D. Putnam, *Democracies in Flux*, Oxford University Press, New York.
- Reagans, R. ve Zuckerman, E. (2001), “Networks, Diversity and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams”, *Organization Science*, C: 12, No: 4, ss. 502-517.
- Sandefur, R. L. ve Laumann, E.O. (1998), “A Paradigm for Social Capital”, *Rationality And Society*, C: 10, No: 4, ss. 481-481.
- Schendel, D.E. ve Hofer, C.W. (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown, Boston.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. Ve Müller, H. (2003), “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research Online*, C:8, No: 2, ss.23-74.
- Scott, J. (2012). *Social Network Anaylsis*, SAGE publications, London.
- Shoham, A., Evangelista, F. ve Albaum, G. (2002), “Strategic Firm Type and Export Performance”, *International Marketing Review*, C: 19, No: 3, ss. 236-258.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2001), "A Social Capital Theory of Career Success", *The Academy of Management Journal*, C: 44, No: 2, ss. 219-237.

Sheng, S., Zhou, K. Z. ve Li, J. J. (2011), "The Effects of Business and Political Ties on Firm Performance: Evidence From China", *American Marketing Association*, C: 75, ss. 1-15.

Siisiainen, M. (2000), *Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam*, Paper Presented at ISTR Fourth International Conference "The Third Sector: For What and For Whom?", Trinity College, Ireland, (Çevrimiçi) <http://www.istr.org/conferences/dublin/workingpapers/siisiainen.pdf>, 27 Eylül 2016.

Slater, S. F. ve Olson, E. M. (2000), "Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management", *Strategic Management Journal*, C: 21, No: 8, ss. 813-829.

Slater, S. F., Olson, E. M., ve Finnegan, C. (2011), "Business Strategy, Marketing Organization Culture and Performance", *Marketing Letters*, C: 22, No: 3, ss. 227-242.

Sobel, M.E. (1982), "Asymptotic Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models", *Sociological Methodology*, C: 13, ss. 290-312.

Social Analysis and Reporting Division Office for National Statistics, Social Capital A Review of The Literature, 2001, (Çevrimiçi) <http://www.ons.gov.uk/ons/guide-method/user-guidance/social-capital-guide/the-social-capital-project/social-capital--a-review-of-the-literature.pdf>, 16 Nisan 2016.

Sözen, H. C. (2012), "Social Networks and Power in Organizations: A Research on the Roles and Positions of the Junior Level Secretaries in an Organizational Network", *Personnel Review*, C: 41, No: 4, ss. 487-512.

Sözen, H.C. ve Gürbüz, S. (2012), "Örgütsel Ağlar", Sözen, H.C. ve Basım, H.N.(Der.), Örgüt Kuramları, Beta Basım: İstanbul.

Spanos, Y.E., Zaralis, G. ve Lioukas, S. (2004), "Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece", *Strategic Management Journal*, C: 25, No: 2, ss.139-165.

Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Kraimer, M. L. (2001), "Social Networks and The Performance of Individuals and Groups", *The Academy of Management Journal*, C: 44, No: 2, ss. 316-326.

Szreter, S. ve Woolcock, M. (2004), "Health by Association? Social Capital, Social Theory and The Political Economy of Public Health", *International Journal of Epidemiology*, C: 33, ss. 650-667.

Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara.

Tansu, Ö. (2003). "Türkiye'nin Rekabet Gücünü Artırmada Teşvik Politikaları", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Thornhill, S. ve White, R. E. (2007), "Strategic Purity: A Multi-Industry Evaluation of Pure vs. Hybrid Business Strategies", *Strategic Management Journal*, C: 28, ss. 553-561.

Tsai, W. ve Ghoshal, S. (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *The Academy of Management Journal*, C: 41, No: 4, ss. 464-476.

- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Usta, R. (2010), “İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, No: 34, ss. 241-263.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta basım yayım (5.Baskı), İstanbul.
- Van de Ven, A.H. (1993), “Managing the process of Organizational Innovation”, in Huber, G.P. and Glick, W.H. (Eds), *Organizational Change and Desing: Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford University Press, New York.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986), “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, *The Academy of Management Review*, C: 11, No: 4, ss. 801-814.
- Walker, O.C. ve Ruekert, R.W. (1987), “Marketing’s Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework”, *Journal of Marketing*, ss. 51-75.
- Westlund, H. (2003), “Implications of Social Capital for Business in the Knowledge Economy: Theoretical Considerations”, Presented for the International Forum on Economic Implication of Social Capital “, held by the Economic and Social Research Institute Cabinet Office, Japan.
- Westlund, H. ve Borton, R. (2003), “Local Social Capital and Entrepreneurship”, *Small Business Economics*, C: 21, ss. 77-123.
- White, R. E. (1986), “Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation”, *Strategic Management Journal*, C: 7, No: 3, ss. 217- 231.
- Wright, P., Pringle, C.D. ve Kroll, M.J. (1992). *Strategic Management Text and Cases*, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Wu, Y.H. ve Lin, M.M. (2013), “The Relationships among Business Strategies, Organizational Performance and Organizational Culture in the Tourism Industry”, *SAJEMS Special Issue*, C: 16, ss. 1-8.
- Wassermann, S. ve Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Woolcock, M. ve Narayan, D. (2000), “Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy”, *The World Bank Research Observer*, C: 15, No: 2, ss.225-249.
- Woolcock, M. (2001), “The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes”, *Canadian Journal of Policy Research*, C:2, No: 1, ss. 11-17.
- Wolff, H.G. ve Moser, K. (2010), “Do Specific Types Networking Predict Specific Mobility Outcomes? A Two-Year Prospective Study”, *Journal of Vocational Behavior*, C: 77, No: 2, ss. 238-245.
- Yang, J.-T., Wan, C.-S., Fu, Y.-J. (2012), “Qualitative Examination of Employee Turnover and Retention Strategies in International Tourist Hotels in Taiwan”, *International Journal of Hospitality Management*, C: 31, No: 3.

Yüreğir, O.H. ve Nakıboğlu, G. (2007), “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri”, *Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:16, No:2, ss. 545-562.

Zahra, S. A. ve Covin, J. G. (1993), “Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, C: 14, No: 6, ss. 451- 478.

Zerenler, M. (2005), “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C: 1, No: 1, ss. 1-36.

Zhao, W., Ritchie, B. ve Echtner, C. (2011), “Social Capital and Tourism Entrepreneurship”, *Annals of Tourism Research*, C: 38, No: 4, ss. 1570–1593.



EK 1: Araştırma Anketi

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, bilimsel araştırma amacıyla hazırlanmış olup, dışsal sosyal sermayenin işletme performansına etkisinde uygulanan rekabet stratejisinin aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak olup; üçüncü şahıslarla kesinlikle paylaşılmayacaktır. Ankete zaman ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Seher KONAK

Doç. Dr. Cihan SEÇİLMİŞ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi

skonak@ogu.edu.tr

1. İşletme ya da sektör trendleri ve meseleleri hakkında mesleki bilgi edindiğiniz kişi sayısı ortalama kaçtır? Belirtiniz. (0=İlişkim yok)

Aynı sektördeki yöneticiler	
Farklı sektördeki yöneticiler	
Tedarikçiler	
Seyahat acentesi	
Finansal kurumlar	
Rakipler	
Kamu görevlileri	
Müşteriler	

2. Aşağıdaki her bir kategori ile ne kadar yakınsınız? X ile işaretleyiniz.

Aynı sektördeki yöneticiler	Çok uzak	Uzak	Kısmen yakın	Yakın	Çok yakın
Farklı sektördeki yöneticiler	Çok uzak	Uzak	Kısmen yakın	Yakın	Çok yakın
Tedarikçiler	Çok uzak	Uzak	Kısmen yakın	Yakın	Çok yakın
Seyahat acentesi	Çok uzak	Uzak	Kısmen yakın	Yakın	Çok yakın
Finansal kurumlar	Çok uzak	Uzak	Kısmen yakın	Yakın	Çok yakın
Rakipler	Çok uzak	Uzak	Kısmen yakın	Yakın	Çok yakın

Kamu görevlileri	Çok uzak	Uzak	Kısmen yakın	Yakın	Çok yakın
Müşteriler	Çok uzak	Uzak	Kısmen yakın	Yakın	Çok yakın

3. Aşağıdaki her bir kategori ile ne sıklıkla görüşüyorsunuz? X ile işaretleyiniz.

Aynı sektördeki yöneticiler	Çok az	Az	Ara sıra	Sık	Çok sık
Farklı sektördeki yöneticiler	Çok az	Az	Ara sıra	Sık	Çok sık
Tedarikçiler	Çok az	Az	Ara sıra	Sık	Çok sık
Seyahat acentesi	Çok az	Az	Ara sıra	Sık	Çok sık
Finansal kurumlar	Çok az	Az	Ara sıra	Sık	Çok sık
Rakipler	Çok az	Az	Ara sıra	Sık	Çok sık
Kamu görevlileri	Çok az	Az	Ara sıra	Sık	Çok sık
Müşteriler	Çok az	Az	Ara sıra	Sık	Çok sık

B. Dışsal sosyal sermaye ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi lütfen belirtiniz.

(1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen katılıyorum/katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum)					
1.İşletme ortaklarımız (tur operatörü, seyahat acentesi) ile otelimiz birbirlerine verdikleri sözleri tutar.	1	2	3	4	5
2.İşletme ortaklarımızın bize yeni müşteriler bulma konusunda açık bir tavrı vardır.	1	2	3	4	5
3.Otelimiz sık sık mevcut müşterileri aracılığıyla yeni müşterilerle iletişime geçer.	1	2	3	4	5
4.İşletme ortaklarımız ilişkimize zarar vermemek için elinden geleni yapar.	1	2	3	4	5
5.İşletme ortaklarımız bizimle ilişkilerini yakından sürdürür.	1	2	3	4	5
6.İşletme ortaklarımızla otelimiz arasında güven vardır.	1	2	3	4	5
7.İşletme ortaklarımız otelimizle kişisel dostluğunu sürdürür.	1	2	3	4	5

C. Sektörünüzdeki rakiplerinizle kıyasladığımızda son 3 yıldaki işletme performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?

(1=Rakiplerden çok daha düşük, 2= Rakiplerden daha düşük, 3= Rakiplerle aynı, 4= Rakiplerden daha yüksek, 5=Rakiplerden çok daha yüksek)	1	2	3	4	5
1. Ciro artışı	1	2	3	4	5
2. Net karlılık	1	2	3	4	5
3. Pazar payı	1	2	3	4	5
4. Yatırımın geri dönüş oranı	1	2	3	4	5

D. Aşağıdaki ifadeler işletmenizin izlediği rekabet stratejisini değerlendirmek için hazırlanmıştır.

(1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kısmen katılıyorum/katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum)	1	2	3	4	5
1. İşletmemiz maliyetlerini azaltacak yollar bulmaya önem verir.	1	2	3	4	5
2. İşletmemiz ölçek ekonomisinden yararlanarak daha düşük maliyetlerle çalışır.	1	2	3	4	5
3. İşletmemiz reklam, promosyon gibi maliyet yaratan giderleri en aza indirerek faaliyet gösterir.	1	2	3	4	5
4. İşletmemiz, istediği kalitede fakat daha ucuza girdi tedariki yapar.	1	2	3	4	5
5. İşletmemiz, rakiplerine kıyasla daha yüksek kalitede ürün ve hizmet sunar.	1	2	3	4	5
6. İşletmemiz yeni ürün ve hizmet geliştirmeye önem verir.	1	2	3	4	5
7. İşletmemiz rakiplerine kıyasla yüksek fiyatlı pazar segmentinde yer alan müşterilerine hizmet sunar.	1	2	3	4	5
8. İşletmemiz var olan hizmetlerini sürekli olarak geliştirerek yenilenmesine önem verir.	1	2	3	4	5

E. Katılımcı Bilgileri

1. Cinsiyetiniz: a. Kadın b. Erkek
2. Yaşınız: a. 26- 31 b. 32- 37 c. 38-43 d. 44- 49 e. 50 ve üzeri
3. Eğitim durumunuz: a. İlkokul b. Lise c. Üniversite d. Yüksek lisans e. Doktora
4. İşletmedeki pozisyonunuz: a. İşletme sahibi b. Genel müdür c. Genel müdür yardımcısı
5. Turizm sektöründe çalışma süreniz: a. 1-4 yıl b. 5-9 yıl c. 10-14 yıl d. 15- 19 yıl e. 20 yıl ve üzeri

F. İşletme Bilgileri

1. İşletmenizin kuruluş yılı: a. 1999 yılı ve öncesi b. 2000 yılı ve sonrası
2. İşletmenizin yatak kapasitesi: a. 50-99 b. 100-149 c. 150-199 d. 200 ve üzeri
3. İşletmenizin oda sayısı: a. 50-99 b. 100-149 c. 150-199 d. 200 ve üzeri
4. İşletmenizin sahiplik yapısı: a. Uluslararası zincir b. Ulusal zincir c. Bağımsız