

Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye ve Performans Arasındaki İlişkiler (Relationships Between Strategic Leadership, Social Capital and Performance)

Ayşegül DÜZGÜN^a Göksel ATAMAN^b

^a Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Gümüşhane, Türkiye. duzgunaysegul29@gmail.com

^b Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye. gataman@marmara.edu.tr

| MAKALE BİLGİSİ | ÖZET |
|--|---|
| Anahtar Kelimeler: Stratejik liderlik Sosyal sermaye Performans ISO 500 Gönderilme Tarihi 19 Şubat 2020 Revizyon Tarihi 7 Haziran 2020 Kabul Tarihi 15 Haziran 2020 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi | Amaç – Belirsizliğin hâkim olduğu sert rekabet koşulları altında hayatta kalabilmek, rekabetçi olabilmek, sürdürülebilirliğini korumak ve kârlılığını artırmak isteyen örgütlerin geleneksel yönetim yaklaşımları yerine uzun vadeli ve geniş bir bakış açısına sahip olan stratejik yönetim kavramına odaklanmaları gerekmektedir. Stratejik yönetim kavramının önemli bir aktörü olan stratejik liderler ise örgütler için rekabetçi üstünlük unsuru olarak ön plâna çıkmaktadır. Geleceği görebilmenin oldukça zor olduğu günümüzde gelişen ve değişen dünyada hayatta kalabilmek, birtakım fırsatlardan yararlanabilmek ve tehditlerden korunabilmek için liderlerin stratejik kararları doğru bir şekilde alabilmeleri ve gerektiğinde stratejik değişimleri yapabilmeleri önemlidir. Stratejik liderlerin gelecekte de başarılı olabilmesi tamamlayıcı ve kritik kaynaklara odaklanmalarını gerektirmektedir. Bu ise stratejik liderlerin bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı olan sosyal sermaye aracılığıyla kilit kaynaklara ulaşabilmesiyle ilişkilidir. Sosyal sermayelerini etkili bir şekilde yönetebilen stratejik liderler kritik kaynaklara ulaşabilecek ve bu şekilde de rekabet üstünlüğünü elde edebileceklerdir. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, stratejik lider olarak nitelendirilen üst düzey yöneticilerin sahip oldukları sosyal sermayelerinin performansı nasıl etkilediğini sosyal sermayenin güven, kurumlar, normlar ve yaptırımlar, ağlara katılım, ortak eylem ve işbirliği ile öğrenme boyutu çerçevesinde değerlendirmektir. Yöntem – Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde ise betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bulgular – Araştırma sonucunda sosyal sermayelerini etkin bir şekilde kullanan üst düzey yöneticilerin işletmelerin performanslarına olumlu katkılar sağladıklarına dair bulgulara ulaşılmıştır. Tartışma – Üst düzey yöneticilerin gerekli ortamlara katılıp orada güçlü bağlar kurması, bu bağları kendi işletmelerinin çıkarları için kullanmaları işletmelerinin rekabet üstünlüğünü ele geçirmelerini ve performanslarının artmasını sağlayacaktır. |
| ARTICLE INFO | ABSTRACT |
| Keywords: Strategic leadership Social Capital Performance ISO 500 Received 19 February 2020 Revised 7 June 2020 Accepted 15 June 2020 Article Classification: Research Article | Purpose – Organizations, which would like to be able to survive under tough competition conditions in which uncertainty is dominating, to keep the sustainability and to increase the profitability, should focus on the strategic management concept that has a long term and wide perspective rather than traditional management approach. Strategic leaders, who are another important actor of the concept of strategic management, burst into prominence as a competitive supremacy factor for organizations. Today, when it is almost impossible to predict the future; it is very important for leaders to take strategic decisions in a truly manner and to make strategic changes if necessary in order to survive, benefit from several opportunities and protect from threats in developing and changing world. Strategic leaders must focus on complementary and critical resources in order to be successful also in the future. This is about the fact that strategic leaders could reach to key resources by means of social capital which is the sustainable competitiveness advantage of an organization. Strategic leaders, who could manage their social capital effectively, could reach to critical resources and they could provide a competitive advantage by this way. In this context, the aim of this research is to evaluate that social capital of senior executives who are qualified as strategic leaders how to effects the performance within the framework of trust, institutions, norms and sanctions, participation in networks, joint action and |

Bu çalışma 2018 yılında yazar tarafından Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında sunulan “Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye ve Performans Arasındaki İlişkiler: ISO 500 İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma” isimli doktora tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Düzgün, A., Ataman, G. (2020). Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye Ve Performans Arasındaki İlişkiler, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 2161-2192.

cooperation and learning.

Design/methodology/approach – Qualitative research method was used in this research. The data of the research was obtained through one of the qualitative research methods, interview technique. Descriptive analysis method was used to analyze the data.

Findings – As a result of the research, it was found that senior executives who use effectively their social capital contribute positively to the performances of businesses.

Discussion – The fact that senior executives participate in the necessary environments and establish strong ties there and use these ties for the interests of their own businesses will enable their businesses to gain competitive advantage and increase their performance.

GİRİŞ

1960'lı yıllar ve 1970'lerin başlarında işletme yöneticilerinin işletme performansını etkileyecek kararları alma konusunda fazla bir yeteneğe sahip olmadıkları düşünülmekteydi (Ireland ve Hitt, 1999). İlerleyen yıllarda liderlerin ve liderlik uygulamalarının değeri anlaşılmaya başlanmış ve işletme içerisindeki kaynakların kullanımı, şirket satın almaları, işletme kapasitesinin artırılması, elde bulunan kaynakların mal veya hizmetlere dönüştürülmesi gibi hayati öneme sahip ve işletmenin performansını direkt etkileyen konularda liderlerin önemli bir rol oynadığı kabul edilmiştir (Rowe, 2001; Zhu, Chew ve Spangler, 2005). Örgütlerin etkililiği için liderliğin kaçınılmaz olduğunu ileri süren Suar ve Chaturbedi (2006), liderlerin örgütün görev, strateji ve amaçları ile birlikte örgütteki üyelerin inançlarını, davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını da etkilediğini ileri sürmektedir. Yazarlara göre, liderin uyguladığı liderlik biçimi, çalışanların bağlılık, tatmin ve performanslarını artırabilir ya da azaltabilir. 1980'lerden sonra liderlik araştırmalarında bir değişiklik baş göstermiş ve özellikle 1980'lerin ortalarından sonra yönetsel liderlik çalışmaları yerine stratejik liderlik çalışmalarına önem verilmeye başlanmıştır (Boal ve Hooijberg, 2001; Yukl, 2002). Hitt ve Ireland (2002), stratejik liderlerin ortak işletmelerle ittifaklar kurmak yoluyla sosyal sermaye oluşturdukları ve bu şekilde kilit kaynaklara erişebildiklerini ileri sürmektedir. Etkili bir stratejik liderlik olmaksızın, bir işletmenin küresel ekonominin zorluklarıyla mücadele edip üstün bir performans elde etme ihtimali önemli oranda azalacaktır (Ireland ve Hitt, 1999). İşletme üst düzey yöneticilerinin işletmelerinin performanslarını artırmak ve kurumu için daha iyi bir gelecek oluşturacak değişiklikleri başarmak amacı ile geleceği öngörmek suretiyle şekillendirebilme, vizyon ve misyon oluşturma, söz konusu vizyon doğrultusunda çalışanları yetkilendirerek yaratıcı ve yenilikçi hedeflere yönlendirme, esneklik sağlama, stratejik düşünme yeteneği ve başkaları ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanan stratejik liderlik özelliklerini kullanması ile zorlu küresel rekabet ortamında yaşamını devam ettirebilmeleri, rekabet avantajı elde etmeleri ve amaçlarına ulaşmaları mümkün görünmektedir. Bununla birlikte daha önce ifade edildiği üzere stratejik liderlerin işletmelerinin hayatta kalmasını sağlamaları, rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmeleri ve hatta performanslarını artırmaları onların kritik kaynaklara ulaşması ile mümkün görünmektedir. Söz konusu kritik kaynaklara ulaşabilmek için ise stratejik liderlerin gerek işletme içindeki bireylerle gerekse işletme dışındaki birey ve kuruluşlarla ilişkiler kurması ve işbirliği içerisinde çalışması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile stratejik liderlerin sahip oldukları sosyal sermayelerini etkili bir şekilde yönetebilmeleri ile tamamlayıcı ve kritik kaynaklar elde edebilecekleri ve söz konusu kaynakların rekabet koşullarının sert olduğu bir çevrede rekabet üstünlüğü sağlayacağı ve bunun neticesinde de işletme performansına katkı sağlanacağı söylenebilmektedir.

Ülkemizde stratejik liderlik ile ilgili literatür taraması yapıldığında pek fazla çalışmanın olmadığı görülmekle birlikte stratejik liderlerin sahip oldukları sosyal sermayelerinin performans üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan bir çalışmanın varlığına da rastlanılamamaktadır. Bu nedenle söz konusu çalışma, rekabet üstünlüğünü ele geçirmede önemli bir aktör olan stratejik liderlerin sahip oldukları sosyal sermayelerinin performans üzerindeki etkisini incelemesi açısından ve araştırma sonucu elde edilecek sonuçların işletme üst düzey yöneticilerine ışık tutacak düzeyde olması, elde edilecek olan bulgular aracılığıyla ise stratejik liderlik, sosyal sermaye ve performans arasındaki ilişkilerle ilgili olarak literatüre katkıda bulunması sebebiyle önem arz etmektedir.

1. Çalışmanın Kavramsal Çerçevesi

1.1. Stratejik liderlik kavramı

Stratejik liderlik, strateji oluşturmadaki kararları alma, geleceğe yönelik bir vizyon yaratma; anahtar yetenek ve yetkinlikleri geliştirme, örgütsel yapı, süreç ve kontrolleri geliştirme; geleceğin liderini seçme ve yetiştirme; etkili bir örgüt kültürü sürdürme ve etik değer sistemlerini örgüt kültürüne aktarma şeklinde ifade edilmektedir (Boal ve Hooijberg, 2001: 516). Pisapia (2009:7)'ya göre stratejik liderlik, belirsizliklerle dolu bir çevrede hedefler, eylemler ve taktiklerle ilgili önemli kararları alabilme yeteneğidir. Ireland ve Hitt (1999)'e göre stratejik liderlik, örgüt için ulaşılabilecek bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak amacıyla geleceği öngörme, vizyon oluşturma, esneklik sağlama, stratejik düşünme ve başkalarıyla çalışabilme becerileri iken Rowe (2001)'a göre stratejik liderlik, kısa dönemli finansal istikrarı korumada örgütün uzun vadede yaşayabilirliğini sağlayan günlük kararları gönüllü olarak alması için başkalarını etkileme yeteneğidir. Thomson ve Stricland (2001) ise stratejik liderliği pek çok liderlik rollerine sahip olma, doğru zaman ve doğru koşullarda söz konusu rollerinden uygun olanları yerine getirme olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla stratejik liderlik, diğer liderlik biçimlerini içinde barındıran şemsiye bir kavramdır. Davies ve Davies (2006) ise stratejik liderliğin her türlü liderlik biçimi için gerekli olduğunu vurgulamaktadır.

Stratejik liderliğin, stratejik yönetim sürecinin formüle edilmesi ile başlayıp uygulanmasına kadar olan süreçten ve daha sonra tekrar başa dönerek örgütsel kaynaklar, çevresel karakteristikler ve yönetsel tutumlardaki değişimleri sürekli bir temel üzerinde gözden geçirme ve analiz etmeden sorumlu olma (Tone Hosmer, 1982:55), karizmatik rolleri sayesinde vizyon ve rol belirleme, takipçilerini güçlendirme, onlara enerji verme (Naktiyok, 2004:158-159), örgütü için üstün bir amaç ve vizyon belirledikten sonra örgütte gerçekleşecek faaliyetleri ve çalışmalarını yeni bir perspektif içerisinde ele alma, takipçileri için takip edilecek bir model sunma ve yüksek performans standartlarını ortaya koyma rolleri nedeniyle (Wheelen ve Hunger, 1995) sert rekabet koşulları altında örgütlerin başarılı olmaları ve hayatta kalabilmeleri için önemli bir liderlik türü olduğu söylenebilmektedir.

1.2. Sosyal Sermaye Kavramı

Sanayi toplumunda “neye sahipsin” sorusunun cevabı olan sermaye kavramı, bilgi toplumunda “ne biliyorsun”, iletişim toplumunda ise “kimi tanıyorsun” sorusunun cevabı olmuştur (Woolcock, 2001:13). Literatürde sosyal sermaye kavramını ilk kez 1916 yılında Lyda J. Hanifan (1916:130) toplumsal katılımın okul performansına katkısını değerlendirdiği yazılarında tanımlamıştır. Yazar, sosyal sermaye kavramını toplumsal bir birim olarak birey ya da gruplar arasında iyi niyet ve sempati üzerine kurulu ilişkiler ağının toplamı olarak tanımlamaktadır (Woolcock ve Narayan, 2000:229). Nahapiet ve Ghoshal (1998), sosyal sermayeyi bireyin ya da grupların sosyal ilişkileri aracılığıyla var olan mevcut ve potansiyel kaynaklarının toplamı olarak tanımlarken Tymon ve Stumpf (2002), kişiler arasındaki ilişkiler aracılığıyla ulaşılan bilgi, fırsatlar, güç, iyi niyet, işbirliği gibi kaynaklar olarak tanımlamaktadır. Yazarlar kişiler arasındaki ilişkilerin sosyal sermaye olabilmesi için kaynağa dönüşmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

Sosyal sermaye kavramı günümüzdeki anlamıyla ilk defa Pierre Bourdieu tarafından kullanılmış olsa bile kavramın gelişiminin James Coleman tarafından sağlandığı söylenebilir (Vermaak, 2006:19). Coleman, toplumu birey ve grupların etkileşim içerisinde oldukları bir alan olarak değerlendirdiği için sosyal sermayenin kaynağını sosyal etkileşimin sonucu oluşan ilişki ağları olarak görmektedir. Dolayısıyla Coleman, sosyal ilişki ağlarının doğasında sosyal sermayenin var olduğunu vurgulamaktadır (Coleman, 1988:99). Coleman'a göre bir aktörün kendi sosyal davranışlarıyla geliştirebileceği faydalı kaynaklar sosyal sermayeyi oluşturmada ve sosyal sermaye karşılıklı beklentileri içermektedir. Coleman'ın anlayışına göre sosyal sermaye bireye özgü değildir. Aksine bireyi de aşan bir yapı sergilemektedir (Field, 2006:24-26). Coleman'dan farklı olarak Putnam, sosyal sermaye kavramını toplumsal bir düzeyde değerlendirmiştir (Field 2006:53). Putnam (2000)'a göre sosyal sermaye kavramı karşılıklı fayda için uyum ve işbirliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve sosyal güven gibi sosyal organizasyonun özelliklerini ifade etmektedir. Putnam'ın sosyal sermaye kavramında ön plâna çıkardığı, iletişim ağlarına aktif katılım ile bu katılım sonucu doğan toplumsal güvenirlilik normlarıdır (Field, 2006:53).

1.3. Sosyal Sermayenin Kuramsal Çerçevesi

1.3.1. Ağ-Üyelik Kuramı

Ağ-Üyelik kuramının öncü ismi siyaset bilimi ile ilgilenen Putnam (2000), ağ üyelik kuramına göre bireylerin, örgütlere gönüllü olarak üye olmak ve sosyal ağlara katılmak suretiyle toplum içerisinde yer aldıklarını ve örgütlerde kişilerin üyelikler, kişiler arası güven ve işbirliği oluşturarak sosyal sermayelerini oluşturduklarını ileri sürmektedir. Sosyal sermaye kişiler arasındaki bağlantıları diğer bir ifade ile kişiler arasındaki sosyal ağları ve bu ağlardan doğan karşılıklılık ve güvenilirlik normlarını ifade etmektedir. (Putnam, 2000:19-20). Kişilerin hedeflerini devam ettirmeleri ve toplumu bir arada tutmaya yardımcı olan geniş bir ilişkiler kümesi olarak tanımlanan toplumsal ağlar, sosyal sermayenin merkezinde yer almaktadır (Field, 2006:4). Putnam (1993)'a göre her toplum, yatay ve dikey olmak üzere hem formel hem de informal iletişim ve alışveriş ağları ile sarıldır. Yatay ağları eşit güç ve statüye sahip gruplar oluştururken dikey ağlar asimetric hiyerarşi ve bağımlılık ilişkilerinin olduğu grupları birbirine bağlayan örgütlenmelerdir. Bu ağlar gerçek hayatta hem dikey hem de yatay bir takım ilişkilerin yer aldığı yapıları oluşturmaktadır. Arkadaşlık, meslektaş ve komşuluk ağlarından oluşan yatay ağlar, toplumda iletişimi ve bilgi akışını kolaylaştırmakta; iletişim ve bilgi akışı ise daha yüksek güven ile daha fazla işbirliğini meydana getirmektedir. Dolayısıyla sıkı bağlar çoğunlukla ortak yarar sağlamak için gerekli olan işbirliği ve koordinasyon koşullarını oluşturmaktadır (Norris, 2003:3). Yatay bilgi akışına göre dikey bilgi akışı daha az güvenilirliğe sahiptir. Bunun sebebi ise alt kademede yer alanların bilgiyi sömürülmeye karşı bir engel olarak kullanmalarındır. Bundan daha da önemlisi, fırsatçılık tehlikesine karşı karşılıklılık normlarını destekleyen yaptırımların yukarı kademelere dayatılmasının zor olması, dayatılsa dahi kabul ettirilmesinin pek mümkün olmamasıdır (Putnam, 1993:174).

1.3.2. Ağ Yapısı Kuramı

Mark Granovetter'in Zayıf Bağlar Kuramı: Granovetter (1974), zayıf bağların işlevini vurgulamak ve bu etkileri göstermek için kariyer değişiklikleri üzerine yaptığı araştırması ile bilinmektedir (Takahashi ve Inamizu, 2014:68). Granovetter (1974) araştırmasının sonucunda, iş arayan bir kişinin yakın bir arkadaşı yerine liseden bir arkadaşı ile yakın zamanda beklenmedik bir şekilde karşılaşması gibi zayıf bağların söz konusu olduğu kişilerden daha önemli ve faydalı bilgiler edineceklerini iddia etmektedir (Takahashi ve Inamizu, 2014:68). Granovetter (1973, 1983)'a göre bu sonuç zayıf bağların, güçlü bağlara göre kişinin ulaşması mümkün olmayan farklı sosyal çevrelere ve söz konusu zayıf bağlar sayesinde kişinin kendisinin birinci elden edinmeyeceği bilgilere ulaşabilmesinden kaynaklanmaktadır. Kişi kendi sosyal ağını sahip olduğu zayıf bağları aracılığıyla yönetebilmektedir. Söz konusu zayıf bağlar bilgi ve fikirlerin kişiye kendisinden çok uzakta olan bir yerlerden aktarılmasını sağlayan kanallardır. Granovetter, kişiler arasındaki bağların zayıf bağlar olması gerektiğini belirtmektedir. Bir sosyal ortamdaki kişilerin özellikleri ve bilgi sahibi oldukları kaynaklar, zaman içerisinde aynı ortamdaki diğer kişilerin kaynakları ve özelliklerine benzemektedir. Kişilerin farklı kaynaklara ihtiyaçları olduğunda, sosyal ortamlarından farklı ortamlarda bu kaynakları edinme ihtimalleri daha fazla olacaktır. Farklı bir sosyal ortama ulaşmak için kişi, iki ortamı birleştiren bağlara ihtiyaç duyacaktır. Söz konusu farklı sosyal ortamlar arasındaki bağlar köprülerdir ve bu iki ortam da birbirinden bağımsızdır. Granovetter, köprü oluşturan iki birey arasındaki bağın kişilerin farklı bir sosyal çevrede olması nedeniyle zayıf olduğunu ileri sürmektedir (Granovetter, 1973:1360).

James Coleman'ın Sosyal Kapalılık Kuramı: Sosyal sermayenin, fonksiyonu tarafından tanımlandığını belirten Coleman (1990)'a göre sosyal sermaye tek bir varlıktan oluşmamakta; ortak iki özelliği bulunan farklı varlıkların bütününden oluşmaktadır. Bu varlıklar ise sosyal yapının birtakım özelliklerini taşımakta ve bu yapı içerisinde yer alan kişilerin belirli eylemlerini kolaylaştırmaktadır. Coleman, sosyal sermayenin kişilerin diğer eylemlerinin yan ürünü olduğunu belirtmektedir. Diğer bir ifade ile Coleman'a göre sosyal sermaye, kişilerin bilinçli kararlarının bir sonucu değildir. Coleman (1988)'a göre sosyal ilişkilere yapılan yatırım diğer bir ifade ile kaynak olarak sosyal sermaye, kişiler arasındaki karşılıklılık ilişkilerinin bir sonucu olarak içerisinde bulunan gruplarda yükümlülük ve beklentilerin oluşmasına, kişilerin yer aldığı sosyal çevrelerinde güven kazanmalarına, kişilerin ilişkilerini sürdürmeleri ve söz konusu ilişkileri geliştirmeleri sonucu gruplarda yer alan farklı bilgi kanallarına erişmede, grup içerisinde var olan normların oluşmasında ve bu normlara uymayanlara karşı bazı yaptırımların uygulanmasında etkili olmaktadır. Yazara göre kişiler için bir kaynak olarak nitelendirilen sosyal sermayenin bu işlevleri ise ancak kapalı ağ

yapılarında meydana gelmektedir. Coleman (1988), bir topluluk içerisinde normların ortaya çıkması için ağların kapalı olması gerektiğini ileri sürmektedir.

Ronald S. Burt'ın Yapısal Boşluklar Kuramı: Burt (2004)'a göre sosyal ilişki derecesi yüksek olan aktörler benzer bilgi kaynaklarına sahip oldukları için benzer sosyal ilişki grubuna sahip aktörler arasındaki bilgi desteği ve bilgi akışı kendi bilgi potansiyelinden farklı olmayacaktır. Burt (2000a) ağ yapısının her an var olduğunu ve yaşamın içinde var olan söz konusu ağların yeniden aynı şekilde oluşabilmesinin ağ içinde yer alan kişilerin tekrar aynı ilişkileri gerçekleştirmelerine bağlı olduğunu ve ağın sürekliliğinin ancak bu şekilde sağlanabileceğini ileri sürmektedir. Burt (2000b)'a göre sosyal yapı içerisindeki boşluklar, ilişkileri vasıtasıyla boşlukları doldurabilen kişinin bir rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır. İki grup arasındaki yapısal boşluk, gruplar içerisindeki kişilerin birbirlerinden haberdar olmadıkları anlamını taşımamalıdır. Sadece kişilerin kendi aktiviteleri ile ilgilendiklerini ve diğer gruplarda bulunan kişilerin aktivitelerine katılmadıkları anlamını taşımaktadır. Yapısal boşluğun her iki tarafında bulunan kişiler farklı bilgi akışlarına sahiptir. Bu sebeple yapısal boşluklar, kişiler arasındaki bilgi akışına aracılık etme ve boşluğun karşıt taraflarında bulunan kişileri bir araya getiren projeleri denetleme imkânı sağlamaktadır. Yapısal boşluklar, örtüşen bilgi kaynaklarından daha fazla katkı sağlayan artık olmayan bilgi kaynaklarını ayırmaktadır. Artıklı olmanın uyum ve eşdeğerlilik olmak üzere iki ağ göstergesi bulunmaktadır. Artık olmayan bilgi kaynakları, birbiriyle aynılaştıran veya örtüşen bilgiler yerine birbirlerinden farklılaşan veya birbirlerine eklenen bilgilerden oluşmaktadır. Benzer ilişkiler muhtemelen kişilere benzer bilgi sağlar ve bu sebeple gereksiz bilgi yararları sağlarlar. Yapısal olarak eşdeğer ilişkiler (örneğin; aynı özelliklere sahip farklı bir partideki yönetici ile kurulan ilişki) aynı bilgi kaynaklarına sahip olduğunu ve bu nedenle yine gereksiz bilgi yararlarının ortaya çıkacağına işaret etmektedir (Burt, 2000b:353).

1.3.2. Ağ-Kaynak Kuramı

Sosyal yapı içerisinde amaca ilişkin eylemler doğrultusunda ulaşılan ya da kullanılan kaynaklar olarak tanımlanan sosyal sermayenin altında yatan temel varsayım, sosyal ilişkilere yatırım yapıldığında istenilen amaçlara ulaşılabileceği düşüncesidir. Kişiler diğer kişilerle birtakım faydalar elde etmek amacıyla ilişkiler kurar ve ağlar oluşturur. Sosyal ağlarda bulunan kaynakların istenilen amaçlara ulaştırma nedenleri şu şekilde sıralanabilir: bunlardan ilki, sosyal ağların bilgi akışını kolaylaştırmasıdır. Stratejik veya hiyerarşik konumda bulunan sosyal bağlar, piyasa ihtiyaç ve talepleri ile ilgili daha iyi bilgi sahibi oldukları için bu bilgilere sahip olmayan kişilere fırsat ve tercihler konusunda faydalı bilgiler sunabilmektedir. Söz konusu bağlar bir örgüte aradığı özelliklerde olan bir adayı gösterebilir ve bu da işlem maliyetlerini azaltarak örgüte yarar sağlayabilir. Ayrıca aday da kendi özellikleri ile uyumlu, arzuladığı bir örgütte çalışma fırsatı bulabilir. İkinci olarak sosyal bağlar, işe alma, terfi etme gibi kritik kararları veren kişileri etkileyebilir. Stratejik veya hiyerarşik konumuna göre sosyal bağların bazıları, daha değerli kaynaklara sahiptirler ve karar alma konumundaki kişiler üzerinde güç kullanmak suretiyle, alınan kararlara etki edebilirler. Üçüncüsü ise, kişilerin sosyal bağları ve ilişkilerinin onun sosyal ehliyetini yansıtabilmesi ve ona yeni kaynaklara ulaşma olanağı sağlayabilmesidir. Son olarak, sosyal ilişkiler tanınma ve kimlik oluşturma gibi faydalar sağlamaktadır. Ortak hedef ve kaynaklara sahip sosyal bir grubun üyesi olarak tanınmak, hem duygusal destek sağlamakta hem de kişilerin birtakım kaynaklara ulaşmasına imkân vermektedir. Etki, bilgi, destek oluşturma ve sosyal ehliyet gibi bazı faydalar, kişilerin arzu ettikleri amaçlara ulaşmasını sağlamaktadır (Lin, 2001:19-20).

Sosyal kaynaklar, kişilerin sosyal ağında bulunan doğrudan ve dolaylı sahip olduğu bağları ile ulaşabileceği değerli kaynaklardır. Lin, sosyal kaynakları ağ kaynakları ve kontak kaynakları olmak üzere ikiye ayırmış ve kişilerin kendi ağında bulunan kaynakları ağ kaynakları olarak, iş arama gibi bir amaca ilişkin eylemlerde yardımcı olarak kullanılan kaynakları ise kişinin kontak kaynakları olarak nitelendirmiştir. Bu kaynaklar, kişinin ağında bulunan işbirliği, sosyal statü ve bilgi gibi soyut kaynaklardan oluşabileceği gibi araba, para gibi somut kaynaklardan da oluşabilir. Bu kaynaklara ulaşabilmek ise bu kaynaklara sahip olan kişiyle olan ilişkilere ve kişilerin sosyal yapıdaki konumuna bağlıdır (Lin, 2001:43).

1.4. Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye ve Performans İlişkisi

Stratejik yönetimde temel sorulardan biri niçin bazı örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans sergilediğidir (Barnett vd., 1994:11; Gulati vd., 2000:203; Hitt ve Ireland, 2002:4). Ireland ve Hitt (1999) bu soruya cevap olarak stratejik liderlik uygulamalarını vermektedir. Üst düzey yöneticilerin sahip oldukları

spesifik bilgi, tecrübe, değerler ve tercihleri yalnızca kararlarına değil karar durumlarının değerlendirilmesine de yansımakla birlikte günümüzün rekabet koşulları stratejik liderlik uygulamalarını farklılaştırmakta (Ireland ve Hitt, 1999:45) ve her bir üyenin farklı bilgi ve yeteneklere sahip olduğu üst yönetim ekiplerince oluşturulacak olan stratejik liderlik uygulamalarını gerektirmektedir. Bu farklı bilgi ve yetenekler örgütü başarıyla yönetebilmek amacıyla kullanılmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:126). Hitt ve Ireland (2002)'a göre organizasyonun her kademesinde yer alan liderler stratejik liderliğin ilk, orta ve üst düzey yöneticiler tarafından icra edilebileceğini gösteren bu yetenekleri geliştirmelidir. Ireland ve Hitt (1999)'e göre, stratejik liderlik süreçleri rakiplerce anlaşılmadığında ve taklit edilmesi güç olduğunda işletme rekabet avantajı elde edecektir. Reed ve Defillippi (1990) ise işletme performansının taklidini zorlaştırmak için birtakım engeller oluşturabilme yolunun sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaktan geçtiğini belirtmektedir.

Stratejik liderlik kullanımının araçları üzerinde duran Ireland ve Hitt (1999)'in özellikle bir işletmenin kaynaklarını yönetmekten söz etmemelerine rağmen tanımladıkları eylemlerin birçoğu stratejik liderin kontrolü altında olan veya stratejik liderin ulaşabileceği kaynakları yönetmeyi gerektirmektedir. Yazarlar özellikle, beşeri sermayenin harekete geçirilmesi ve geliştirilmesi gereğini vurgulamışlardır (Hitt ve Ireland, 2002:4). Hitt vd. (2003)'ne göre ise beşeri sermaye kritik bir işletme kaynağı belki de en önemli kaynaklardan biridir. Yazarlara göre organizasyonlarda bir topluluk kurmak ve görevleri yerine getirmek için takımlar kullanmak organizasyonlar için diğer bir kritik kaynak olan iç sosyal sermayeyi temsil etmektedir. *İç sosyal sermaye*, stratejik liderlerle liderlik ettikleri kişiler ve bir organizasyonun tüm çalışma birimleri arasındaki ilişkilerle ilgilidir (Hitt ve Ireland 2002:5). Etkili bir şekilde tasarlanmış ve entegre ilişkiler üyelerine rekabet avantajı yaratarak katkıda bulunacak şekilde işbirliği yapmalarını sağlamaktadır (Cross vd., 2002:68; Hitt ve Ireland, 2002:5). Warren Bennis'e göre stratejik liderler, işbirliğine dayalı, etkin bir ilişki geliştirme aracı olarak büyük gruplar kurmalı ve bu grupları kullanmalıdırlar. Algısı güçlü liderler, karmaşık ve dinamik bir ortamda sorunları çözmeye ve gelecek için bir vizyon geliştirmeye yardımcı olmak için çeşitli zengin yeteneklere sahip büyük ekipler kurmaktadır. Stratejik liderler gruptaki kişilerle etkin ilişkiler kurmalı ve lider dahil olmak üzere tüm grup üyeleri arasında bir güven kültürü yaratmalıdır (Hitt ve Ireland, 2002:5-6). Sosyal sermayenin bir diğer boyutu da dış sosyal sermayedir. Stratejik liderler, ortak işletmelerle ittifaklar kurarak ve sosyal sermaye inşa ederek işletmenin kaynaklarına erişebilmektedir. *Dış sosyal sermaye*, stratejik liderlerle stratejik liderlerin şirket çıkarlarını daha da geliştirmek için etkileşimde buldukları örgüt dışındaki kişiler arasındaki ilişkilerle ilgilidir (Hitt ve Ireland 2002:4-6). Gulati vd. (2000)'ne göre stratejik ağlar işletmelere öğrenme, ölçek ve kapsam ekonomilerinin avantajları ile kaynak, pazar ve teknolojilere erişim imkânı sağlamaktadır. Bununla birlikte stratejik ağlar, işletmelerin örgütsel fonksiyonlar, değer zinciri aşamalarında dış kaynak kullanımı ve risk paylaşımı gibi stratejik hedeflerine ulaşmalarına olanak tanımaktadır. Ekonomik çevrenin daha keskin bir şekilde rekabetçi bir hâl almasıyla işletme ağları daha fazla stratejik öneme sahip olmaktadır. Hitt vd. (2001)'ne göre işletmeler rekabetçi kalabilmek ve piyasadaki fırsatlardan yararlanabilmek için sahip olmadıkları kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu noktada önemli kaynaklara sahip olan diğer işletmelerle olan ilişkiler önem kazanmaktadır ve söz konusu ihtiyaç örgütlerin diğer işletmelerle ittifak kurmalarına neden olmakta ve bu şekilde işletmeler tamamlayıcı kaynaklara erişebilmektedirler (Ireland vd., 2002:429). Sonuç olarak işletmeler çoğunlukla bir ilişki ağına katılmaktadır (Gulati vd., 2000). Bu ilişkiler işletmenin başarılı olması ve rekabet avantajını sürdürmesine yardımcı olacak olan bilgi, teknoloji, yeni pazarlar ve yeteneklere ulaşmasını sağlamaktadır (Gulati vd., 2000; Ireland vd., 2002). Bu kaynaklara erişebilmek işletmelere rekabet avantajı sağlamakla birlikte işletmelerin zaman içinde hayatta kalmasına da katkıda bulunabilmektedir. Bunun sonucu olarak, işletme performansı stratejik liderin dış sosyal sermayeyi işletmenin iç sosyal sermayesiyle sürekli olarak geliştirip uygun bir şekilde entegre etme kabiliyetinden etkilenmektedir (Hitt ve Ireland, 2002).

Günümüzün küresel, birbirine bağlı ekonomisinde başarılı olabilmek, hızlı ve verimli bilgi alışverişinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla 21. yüzyılın yeni rekabet ortamında stratejik liderlik yeteneklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı ise sosyal sermayedir ve bu nedenle dikkatli bir şekilde geliştirilmesi gerekmektedir (Halawi vd., 2005:75; Mahdi ve Almsafir, 2013:289). Stratejik liderlik ortak işletmelerle ittifaklar kurabilme diğer bir ifade ile "sosyal sermaye" aracılığıyla kilit kaynaklara ulaşabilme ve en önemli işletme kaynakları olarak büyük ekipler kurabilme diğer bir ifade ile "insan sermayesi" ile ilgilidir (Mahdi ve Almsafir, 2013:290). Stratejik liderlik yetenekleri ise sosyal sermayenin geliştirilmesine odaklanmaktadır ve stratejik liderliğin özünü insan sermayesini ve sosyal sermayeyi

yönetmek oluşturmaktadır (Hitt ve Ireland, 2002; Mahdi ve Almsafir, 2013). Hitt ve Ireland (2002)'a göre sosyal sermaye kritik kaynaklara ulaşmayı sağlamakta ve rekabet avantajı elde etmeye önemli katkıda bulunmaktadır. Liderler bu önemli kaynakları işletmeler için etkili bir şekilde yönetmelidir. Stratejik liderlik çok yönlü bir etkililik gerektirmektedir. Stratejik liderler, ortak işletmelerle ittifak kurmak yoluyla sosyal sermaye oluşturmakta ve bunun sonucunda da kritik kaynaklara erişebilmektedir. Stratejik liderlerin gelecekteki başarısının güvencesinde fark oluşturma ihtimali olan kritik kaynaklara odaklanmaları gerekmektedir (Mahdi ve Almsafir, 2013:290). Ireland ve Hitt (1999), etkili bir stratejik liderlik olmadan bir işletmenin küresel ekonominin zorlukları karşısında tatmin edici bir performans elde edemeyeceğini ileri sürmektedir. Hitt ve Ireland (2002) ise kuruluşların, özel sorumlulukları ve görevleri olan birçok birimden oluştuğunu ve bu birimlerin koordine edilmesi, bir topluluğa entegre edilmesi ve tüm birimler arasında kooperatif bir davranışın oluşturulması gerektiğini ileri sürmektedir. Yazarlara göre böyle bir koordinasyon ve işbirliği stratejik liderlerin örgütün diğer birimlerine katılmalarını ve buradaki liderlerle aktif bir şekilde çalışmalarını gerektirmektedir. Hitt, Keats ve Yucel (2003) stratejik liderlerin, işletme dışındaki birey ve kuruluşlarla da ilişkiler kurması gerektiğini ileri sürmektedir.

Sosyal sermayenin unsurlarından ilki olan güven sayesinde ortak çözüm gerektiren problemlere işbirliği çerçevesinde yaklaşmaktadır. Güven unsurunun riskleri ve maliyetleri minimize etmesi, işe devamsızlık, istifa gibi olumsuz durumların önüne geçmesi ve önemli işler başarmanın önemli bir yolu olması sebebiyle stratejik liderin ilişkilerinde sağladığı güvenin işletmenin performansına olumlu yansıtacağı düşünülmektedir. Sosyal sermayenin diğer bir unsuru olan sosyal ağlar sayesinde stratejik lider farklı bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip olan diğer kişilere ulaşabilecek ve bu şekilde işletme için gerekli olan tamamlayıcı kaynakları elde edebilecek ve dolayısıyla da işletmenin performansının artmasını sağlayacaktır. Sosyal sermayenin son unsuru olan ve kişilerin belirlenen kaide, kural ve geleneklere bağlı kalarak ortak eylemleri başarılı bir şekilde yerine getirmesi olarak tanımlanan normlar sayesinde ise stratejik lider kişiler arasındaki bağları güçlendirmekte, belirsizliklerin ve risklerin azalmasını ve güven kavramının güçlenmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla da tüm bunların bir sonucu olarak işletmenin performansının artması beklenmektedir. Araştırmacılar tarafından konu ile ilgili yapılan araştırmalar sonucu stratejik liderlerin sahip oldukları sosyal sermayelerini etkili bir şekilde yönetebilmeleri ile tamamlayıcı ve kritik kaynakları elde edebilmeleri, söz konusu kaynakların rekabet koşullarının sert olduğu bir çevrede rekabet üstünlüğü sağlaması neticesinde ise işletme performansına katkı sağlanabileceği söylenebilmektedir.

Bu araştırmanın amacı işletmelerin üst düzey yöneticilerinin sahip oldukları sosyal sermayelerinin performansı nasıl etkilediğini işletme üst düzey yöneticilerin birbirine karşı duydukları güven, güvenin oluşmasını sağlayan mekanizmalar, kişilerin bağlantılarının etkinliği, ortak eylem ve işbirliğinin etkinliği ve öğrenmenin etkisinden oluşan sosyal sermaye boyutları çerçevesinde değerlendirmektir. Araştırmanın amacına göre oluşturulan araştırma soruları aşağıda yer almaktadır:

Araştırma Sorusu 1: Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermaye boyutları ile işletmenin performansı arasında ne tür ilişki(ler) vardır?

Araştırma Sorusu 1.1: Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin güven boyutu ile performans arasında ne tür ilişki(ler) vardır?

Araştırma Sorusu 1.2: Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin kurumlar, normlar ve yaptırımlar boyutu ile performans arasında ne tür ilişki(ler) vardır?

Araştırma Sorusu 1.3: Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin ağlara katılım (ağ etkinliği) boyutu ile performans arasında ne tür ilişki(ler) vardır?

Araştırma Sorusu 1.4: Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin ortak eylem ve iş birliği boyutu ile performans arasında ne tür ilişki(ler) vardır?

Araştırma Sorusu 1.5: Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin öğrenme boyutu ile performans arasında ne tür ilişki(ler) vardır?

2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı durum (örnek olay)

çalışmasından faydalanılmıştır. Niteliksel araştırmada kişilerin davranışları doğal ortamlarda gözlenir, kaydedilir ve yorumlanır. Görüşmeye başlamadan önce sorulacak olan sorular, araştırmanın nerede yapılacağı, ortamın belirlenmesi ve verilerin toplanma tarihleri belirlenir. Niteliksel araştırmalar “kişiden kişiye ve durumdan duruma değişiklik gösterdiği için gerçekliği araştırmak yerine belli durum tespitleri yapılı” (Kırcaali, 1997:4). Ayrıca bu araştırmada görüşme türlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. *Yarı yapılandırılmış görüşme* soruların önceden hazırlandığı ve araştırmaya katılan kişilere aynı sıra ile sorulduğu ve katılımcının istediği şekilde sorulara cevap verebildiği görüşmelerdir (Karasar, 1999:169).

Araştırmada kullanılan durum çalışmasının ön çalışması üç üst düzey yönetici ile yapılmış ve bu görüşmeler sonucunda soruların bir kısmının anlaşılmadığı anlaşılmış ve bazı sorular daha anlaşılır hale getirilirken bazı sorular görüşme kılavuzundan çıkarılmıştır. Bu kapsamda 40 olarak en başta belirlenen soru sayısı 36’ya indirilmiştir. Ön görüşmelerin gerçekleştirildiği üst düzey yöneticiler ise araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Araştırmada, üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik, sosyal sermaye ve performansa ilişkin algılarının belirlenmesi amacıyla araştırmacılar tarafından literatürden faydalanılarak ve literatür taraması sonucu araştırmacılar tarafından oluşturulan görüşme kılavuzu sorularından yararlanılmıştır. Araştırmacılar tarafından görüşülen her üst düzey yöneticiye stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin performansa etkisini belirlemeye yönelik sorular sorularak görüşme sonlandırılmıştır. Stratejik liderin sosyal sermayesinin performansa etkisini belirlemek için sorulan sorular Feray Erselcan (2009) “Sosyal Sermaye ve Ekonomik Kalkınma: Sivas, Kayseri, Yozgat Bölgesinde Bir Araştırma” başlıklı yayınlanmamış doktora tezinden ve Demir ve Okan (2009)’ın “Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında geliştirdiği ölçekten faydalanılarak oluşturulmuştur. Bununla birlikte araştırmada stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla performans değişkeni, aktiflerin kârlılığı (ROA) ile özkaynak kârlılığı (ROE) oranları kullanılarak ölçülmüştür.

Aktif Kârlılığı Oranı (ROA), işletmenin sahip olduğu toplam varlıklarını hangi oranda verimli kullandıklarını göstermektedir (Yükçü ve Atağan, 2010:29). ROA: Net Kâr/Aktif Toplamı

Özkaynak Karlılığı Oranı (ROE): Özkaynaklar üzerinden elde edilen kârı, diğer bir ifade ile işletmenin özkaynaklarını verimli kullanıp kullanmadığını göstermektedir (Bayrakdaroğlu, 2010:14). ROE: Net Kâr/Özkaynaklar

Performansı hesaplamak amacıyla 2014, 2015 ve 2016 yıllarına ait verilerden faydalanılmıştır. Çalışmada üç yıllık zaman diliminin dikkate alınma sebebi ise performans ölçeğinden yararlanılarak oluşturulan performansa yönelik soruların son üç yılı kapsamasıdır.

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yönteminin benzeşik örnekleme (homojen) yönteminden yararlanılmıştır. Tam anlamıyla nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıkan amaçlı örnekleme yöntemleri, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına imkân sağlamaktadır. Benzeşik örneklemede ise amaç, küçük, benzeşik bir örneklem oluşturma yolu ile belirgin bir alt-grubu tanımlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:135-137). Bu doğrultuda araştırmanın evrenini 2016 yılında İSO 500’e giren imalat sektöründe faaliyette bulunan tüm işletmelerin üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Bu bağlamda toplam 27 işletmeden 37 üst düzey yöneticiye ulaşılmıştır. Daha sonra 37 üst düzey yöneticinin stratejik liderlik, sosyal sermaye ve performans ile ilgili görüşlerini almak üzere mülakat yapılmıştır.

Görüşme kılavuzu formu 37 üst düzey yöneticiye uygulandıktan sonra verilerin dökümü ve analiz edilmesi kısmına geçilmiştir. Görüşme formunun içerik geçerliğini belirlemek amacıyla alandan üç uzman formu incelemiş ve bu inceleme sonucunda görüşme formuna son şekli verilmiştir. Araştırmada stratejik liderin sosyal sermayesinin performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Betimsel analizde görüşülen kişilerin görüşlerini etkileyici bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Elde edilen veriler, sistematik ve açık bir şekilde betimlendikten sonra bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri incelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:256-259).

3. BULGULAR

1. Stratejik Liderin Sahip Olduğu Sosyal Sermayesinin Güven Boyutunun Performansa Etkisine İlişkin Bulgular

İşletme üst düzey yöneticilerinin sahip oldukları sosyal sermayesinin güven boyutunun performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla üst düzey yöneticilere toplamda beş soru yöneltilmiştir. Bu sorulardan ilkinin birçok araştırmada sorulan ünlü Dünya Değerler Anketi sorusu oluşturmaktadır: “Genel olarak insanlara güvenir misiniz yoksa ilişkilerinizde çok dikkatli ve temkinli mi davranmanız gerekir” bu sorunun ardından üst düzey yöneticilere “Sizce güven ve güvenilirlik düzeyleri ile ilgili algı işletmenizin son üç yıl içerisindeki satışlarını/pazar payını/net kârını/rakiplerinizle rekabet edebilme durumunu/yeni yatırım kararlarını/ verimliliğini ve ihracat performansını nasıl etkilemiştir” sorusu yöneltilmiştir.

Üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerde, katılımcıların 30’unun genel olarak insanlara güvendiği, 6’sının temkinli yaklaştığı ve 1’inin ne güvendiği ne güvenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Güven ve güvenilirlik düzeyi ile ilgili algının performans üzerindeki etkisi ile ilgili olarak;

K5 yöneticisi, “İşletmemizde herkes birbirine güvenir. Çalışanlarımızı toplantılarda onure eder, onlara güvenimizi yineleriz. Bu yaptığımız çalışanın da hoşuna gider kendini kurumun bir parçası olarak görmesine sebep olur ve bunun sonucunda da çalışanın daha iyi satış yapmak için çabalar. Böylece çalışanın performansı artar. Bu da işletmenin toplam performansına yansır. Örneğin, müşterilerimizden biri çay istediği zaman çalışanın çok lezzetli cheesecake var arzu eder misiniz diye sorarak daha fazla satış yapmaya çalışır”,

K7 yöneticisi, “Piyasada Sabancı Holding’in yanlış yapmayacağını herkes bilir. Sabancı devlet gibi çalışır, dürüstlük açısından. Yani kendi menfaatleri için hiçbir şekilde yanlış yapmaz. E böyle olunca da piyasada bir saygınlığın oluyor, size güven oluşuyor. Sizde bu güvenle piyasada iş yapıyorsunuz. Ucuz finansmanı bulabiliyorsunuz, en iyi çalışabilecek elemanı bulabiliyorsunuz. Bunların neticesi de elbette satışlara, pazar payına, kârınıza ve rekabetteki durumunuza olumlu yansıyor”,

K11 yöneticisi, “İnsanlara güvenirsen satışın da daha hızlı artar. Çünkü onlara örneğin satışta fiyat belirleme konusunda inisiyatif veriyorsunuz o da sizin satışınızı belirliyor. Eğer inisiyatifi vermezseniz satış yapamayabilirler. Bu da ciroya veya bizim ulaşmamız gereken rakamlara ulaşmamıza engel olur. Biz bu sayede %40 büyüyoruz zaten inisiyatif vererek”,

K17 yöneticisi, “Güven çok önemlidir. Hatta %100 etkilidir diyebiliriz. Güven yoksa asla satış yapılmaz, asla satışın devamı getirilemez. Bu etki sürdürülebilir olmalı, bir seferlik değil. Bu etki en ufak bir yanlış anlaşılma da negatif bir algının oluşmasına neden olabilir. Açık bir sektörde çalışıyoruz ve Koç Holding şirketi olmamız nedeniyle de hassas olan noktalarımızdan bir tanesi güvendir. Güven yoksa asla ve asla satış yapamaz, satışların devamını getiremezsiniz. Örneğin, Ukrayna’ya yatırım yapmayı düşünüyorduk. Ancak oradaki pazarı bilmiyorduk ve pazarı bilen birine ihtiyacımız vardı. İş alımında bize güven verdiği için lokal bir arkadaş edindik, pazar analizini beraber yaptık. Sonrasında o kişiye güvenerek evet burada yatırım yapabiliriz kararını aldık. Şimdi o pazardan iyi bir gelir elde ediyoruz ve bunun sebebi o kişinin bize verdiği güven. Tamamen güven ile hiç bilmediğimiz bir ülkeye yatırım yaptık, başarılı da olduk”,

K24 yöneticisi, “Güven satışlarda çok fazla etkilidir. Bizim bu işte olmazsa olmazımız güvendir zaten. Marka bilinirliğinin ve piyasada güvenilirliğinin olması lazım, işletmemizin piyasada bir güvenilirliği var. Satışa gittiğimiz zaman aslında %50 avantajlı oluyoruz. Bu çok büyük bir avantaj. Bizim aldığımız her işi karşı taraf bize gönül rahatlığı ile veriyor. Ayrıca satış yapmış olduğunuz müşteri sizi başka bir kişiye tavsiyede bulunabiliyor. Bu tamamen bizim markamıza duyulan güvenden kaynaklı”,

K28 yöneticisi, “İnsanların yaptığı işe sıkı sıkıya bağlı olduğuna güvenirim ben. Güven oldukça satışlar, rekabet edebilme düzeyi, verimlilik, yeni fikirlerden yeni ürün geliştirme vs. hepsi olumlu yönde etkilenir. Çünkü oluşan güven çalışanların aidiyet duygusunu geliştirir. Bu da çalışanın bir çalışan olarak değil de sahipmiş gibi daha özverili çalışmasını sağlar” şeklinde güvenin performans üzerindeki olumlu etkilerinden bahsetmişlerdir.

İşletme üst düzey yöneticilerinin üçüncü bir soru olarak sorulan işletmelerinde çalıştığı kişiler ve birlikte iş yaptıkları iş sahiplerinin ne kadarının akraba ve tanıdıklar arasında yer aldıkları sorusuna çoğunlukla ya %1 ya da %5 oranını verdiği görülmektedir. Ayrıca işletme üst düzey yöneticilerine kendilerinden farklı kültür ve yaşam biçimlerine sahip kişilere mi yoksa kendileri ile aynı kültür ve yaşam biçimlerine sahip kişilere mi daha fazla güvendikleri sorulduğunda çoğu işletme üst düzey yöneticisinden kendilerinden farklı kültür ve

yaşam biçimlerine sahip kişilere daha fazla güvendikleri cevabı alınmıştır. Bu sorunun ardından üst düzey yöneticilere iş ilişkisine girilen bu kişilerin akraba veya tanıdık olması durumunun işletmenin son üç yıl içerisindeki satışlarını/pazar payını/net kârını/rakipler ile rekabet edebilme durumunu/yeni yatırım kararlarını/verimliliğini ve ihracat performansını nasıl etkilediği sorulmuştur. Bu soru ile “bağlayıcı” sosyal sermayeyi ölçmek amaçlanmıştır. Bu sorunun ardından “köprü kurucu” sosyal sermayeyi ölçmek için ise işletme üst düzey yöneticilerine iş ilişkisine girdikleri kişilerin kendilerinden farklı kültür ve yaşam biçimlerine sahip tanımadığı kişilerden oluşması durumunun işletmenin son üç yıl içerisindeki satışlarını/pazar payını/net kârını/rakipler ile rekabet edebilme durumunu/yeni yatırım kararlarını/verimliliğini ve ihracat performansını nasıl etkilediği sorulmuştur. Yapılan mülâkatların sonucunda üst düzey yöneticilerden 24’ünün farklı kişilere daha çok güvendiği ve bu kişilerle çalışmanın performansına daha olumlu yansıtacağına dair düşüncelerine ulaşıldıkça, 2’sinin ise tanıdık kişilerle çalışmanın performansına daha olumlu yansıtacağına dair düşüncelerine ulaşılmıştır. 2 üst düzey yönetici hem tanıdık hem de farklı kişilerle dengeli bir şekilde çalışılması gerekliliğine vurgu yaparken 2 üst düzey yönetici liyakate göre bu seçimin yapılması gerekliliğine vurgu yapmıştır.

K1 yöneticisi, “Profesyonel ve işinin ehli olan insanlarsa eğer tanıdık da olur tanımadık da. Herkesle çalışılabilir, ama yeter ki beklentiyi karşılarsın, başarımın elde edilebilmesi için doğru insanlarla çalışmak lazım. Ancak biz birinci derece akraba istihdam etmiyoruz şirketimizde. Çalışanlarımızın zihninde akraba olması nedeni ile acaba ayrıcalık yapıyor mudur veya tanımıyor mudur gibi bir şüphe oluşmasın diye istihdam etmiyoruz”,

K5 yöneticisi, “Tanımadığımız kişilerle çalışmak bence performansı daha olumlu etkiler. Yıllar önce çok güvendiğim bir arkadaşım ile bir işletme kurmuştum. İşletmeyi kurmadan önce biz büyük bir otelde restoran müdürüyüydük, arkadaşım işinde çok verimli, çalışkan ve dirayetli bir adamdı ve sonra dedi ki biz kendi işimizi kuralım ben ayrılayım işten, iş büyüyünce sen de gel. Tamam dedim. Sonra bir işletme kurduk fakat arkadaşımın kendi işinde aynı dirayeti göstermediğini gördüm. En son yılbaşında çalışmamız gereken önemli bir günde arkadaşım çalışmayacağını özel işleri olduğunu söyledi. Böyle önemli bir günde arkadaşımın yüzünden biz önemli derecede zarar ettik. Arkadaşımın bu rahatlığının sebebi aramızdaki ilişkiye olan güveninden kaynaklanıyordu. Bu nedenle tanıdık olmayan arada samimiyet kurulmayan kişilerin daha özverili çalıştığını düşünüyorum”,

K6 yöneticisi, “Tanıdık olmayan kişilerin çoğunlukta olması gerektiğini düşünüyorum. Ancak bildiğin kişilerin de az da olsa olması işletmeye olumlu katkılar sağlayabiliyor. Çünkü tanıdık olmayan kişilerle bir işe başlayabilirsiniz, çok profesyonelce ama özellikle yeni başladığınız işe, bakıyorsunuz adam iyi ama bizim şirket kültürüne uymuyor. Yani adamın iş yapış tarzı bize uymuyor. İşte adam çok kâr odaklı, kârlılığınızı artırıyor ama biz sadece kâr odaklı değil aynı zamanda etik odaklıyız, mesela”,

K11 yöneticisi, “Tanımadığım kişilerle çalışmak performansı olumlu yönde etkiler. İşletmemizde organik büyüme var. İnsanlar en alt kademededen başlayarak yükseliyorlar, süreyle veya başarılı hareketlerle ilerleme kaydediyorlar. Bu noktada tanımadığımız kişiler yönetici olduğunda size farklı kapıları açabiliyorlar. Yani onların bakış açıları farklı oluyor. Tanıdık insanlarla çoğunlukla görüşlerimiz aynı doğrultuda oluyor. Bu da işletmeye farklı bakış açılarının açacağı kapıları kapatıyor”,

K17 yöneticisi, “Farklı kültür ve yaşam biçimlerinin sonucu olarak farklı düşünme biçimlerinin işletme içerisinde varlığı; farklı tüketici davranışlarını ve portföyünü anlayabilmemiz açısından daima olumlu katkı sağlar. Örneğin, geleceği öngörebilen bir çalışanımız aracılığıyla biz yabancı bir pazara açıldık ve orada önemli bir pazar payı edindik, satışlarımızı ve dolayısıyla da kârlılığımızı artırdık”,

K20 yöneticisi, “Eski yönettiğim ekibimdeki insanlar birbirinden çok farklılardı. Çok ifadeci olan vardı, çok analitik olan vardı. Sürücü yönü ağır basan vardı. Sürücü yönü ağır basanı kendi yedeğin olarak yetiştirebilirsin. Analitik yönü ağır basanı zor işlerde çalıştırabilirsin. İfadeci olan kişiyi pazarlamada sunman gereken bir yerde kullanabilirsin. Çok garantici olan birini hata yapmak istemediğin bir projede görevlendirebilirsin. Ama çok garanticiye de kısa sürede bitmesi gereken bir işi veremezsin. Dolayısıyla çok farklı insanlarla çalışmak çok kıymetli. Bu farklılık işletmenin satışlarına da, kârlılığın da, verimliliğine de, toplam performansına da olumlu yönde yansır”,

K32 yöneticisi, “Farklı kültür ve yaşam şekillerinden oluşan bir örgüt halindeyiz. Sizden 1 saat önce Fransız biriyle mülâkat yaptım. Yeni bir iş için stratejik bir vizyon çerçevesinde teknik bir pozisyonun başına geçmesi için. Dolayısıyla onun bize katacağı farklı bir dil, olaylara farklı bir bakış açısı, yorum yapma tarzı ve sonuç odaklı olması, bunların hepsi

çok değerlidir ve bize farklılık katacaktır. Genel olarak renkli olması; satışa, satış sonrasında, kesinlikle pozitif bir etki yapacaktır”,

K24 yöneticisi, “Ne tanıdık ne de farklı kültür, önemli olanın liyakat olduğunu, işi en iyi kim yapıyorsa işi ona vermenin performansı daha olumlu yönde etkileyeceğini”, K37 yöneticisi, “ İster duygusal bir yönetici isterse profesyonel bir yönetici olsun kendisi önemli olanın toplam kalite yönetimi olduğunu, yeğeni ile de tanımadığı biri ile de çalışabileceğini, işi ön plâna alarak işi yapacağını, yapılan işe en fazla katkıyı sağlayacak, başarılı olacak kişi ile çalışmayı tercih edeceğini” ifade etmişlerdir.

Bu düşüncelere karşılık K8 ve K33 yöneticileri ise *“Genellikle tanımadıkları insanların ciddi zararlara sebebiyet verebileceğini, kurulan ekipteki çalışma kondisyonuna uymayabileceği, birbirlerini tanıyan ekibin işletmenin amaçlarını başarabilmek için birbirleri ile uyum içinde çalışacaklarını, tanıdık olmayan kişilerin başarısını, performansının bilinmemesi nedeniyle başarısızlık ihtimalinin daha yüksek olduğunu”* ileri sürdükleri görülmüştür.

Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin güven boyutu ile performans arasındaki ilişkileri değerlendirmek için güven ile ilgili ifadelerde bulunan işletmelere ait finansal rakamlara Ek 1’de yer verilmiştir. Ek 1’deki ROA değerlerinde 2014-2016 yılları arasında meydana gelen değişimlere baktığımızda; Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş., Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş., Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş., Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. ve Teksüt Süt Mamulleri San. ve Tic. A.Ş.’de bir artış olduğu; İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş., Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş., TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş., Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş. ve Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş.’de ise bir azalma olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş. ve Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.’de 2014-2015 yılları arasında bir artış görülürken 2015-2016 yılları arasında ise azalış görülmektedir. Bunun aksine Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.’de ise 2014-2015 yılları arasında bir azalış gözlemlenirken 2015-2016 yılları arasında artış gözlemlenmektedir.

Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin güven boyutu ile performans arasındaki ilişkileri değerlendirmek için güven ile ilgili ifadelerde bulunan işletmelerin Ek 1’deki ROE değerlerinde 2014-2016 yılları arasında meydana gelen değişimlere baktığımızda; Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş., Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş., Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş. ve Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.’de bir artış olduğu; Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş., TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş. ve Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.’de ise bir azalma olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş., Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş. ve Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.’de 2014-2015 yılları arasında bir artış görülürken 2015-2016 yılları arasında ise azalış görülmektedir. Bunun aksine Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.’de ise 2014-2015 yılları arasında bir azalış gözlemlenirken 2015-2016 yılları arasında artış gözlemlenmektedir.

2. Stratejik Liderin Sahip Olduğu Sosyal Sermayesinin Kurumlar, Normlar ve Yaptırımlar Boyutunun Performansa Etkisine İlişkin Bulgular

İşletme üst düzey yöneticilerinin sahip oldukları sosyal sermayesinin kurumlar, normlar ve yaptırımlar boyutunun performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla üst düzey yöneticilere toplamda dört soru yöneltilmiştir. Üst düzey yöneticilere ilk önce son yıllarda devlet yetkilileri ile ilişkilerini geliştirmelerine yardımcı olacak bir irtibatları olup olmadığı sorulmuştur. Bu soruya 29 üst düzey yönetici ilişkilerini geliştirmeleri noktasında devlet yetkilileri ile irtibatları olduğu, 5 üst düzey yönetici ise ilişkilerine katkı sağlayacak herhangi bir irtibatları olmadığı cevabını vermiştir. Bu sorunun ardından üst düzey yöneticilere devlet yetkilileri ile kurulan irtibatın satışlara/pazar payına/net kâra/rakiplerinizle rekabet edebilme durumuna/yeni yatırım kararlarına/ verimliliğe ve ihracat performansına nasıl bir etkisi olduğu sorulmuştur.

K1 yöneticisi, “2010 yılından beri AR-GE merkeziyiz. 7 buçuk yıldır AR-GE projeleri yürütüyoruz. Bunların tamamını da devlet ile birlikte yürütüyoruz. Devlete sunuyoruz projelerimizi. Kabul edilen projelerimizde de teşvik alıyoruz. Ekonomi Bakanlığı ile TÜBİTAK ile çok yoğun bir proje yönetim sürecimiz var”,

K8 yöneticisi, “İşimiz gereği muhakkak devlet yetkilileri ile görüşmek zorundayız. Görüşmeme gibi bir şansımız yok, devamlı iç içeyiz. Devlet yetkililerinin verimliliğimize tabii ki çok büyük artıları oluyor. Devlet yetkilileri ile ulaşabilmemiz gereken önemli ilişkilere ulaştığımız, kendi başımıza açamayacağımız kapıları açtığımız da oldu”,

K14 yöneticisi, “Türkiye Cumhuriyeti Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu Başkanı ile olsun Türkiye Cumhuriyeti Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı ile olsun bir araya gelir, onlarla sorunlarımızı paylaşır, sorunlarımıza çözüm ararız. Çözdükleri durumlar oluyor, çözemeyip başka kişilerin çözüme kavuşturması için bizleri yönlendirdikleri kişiler oluyor. Devlet üst yetkilileri ile görüşmek bize her zaman fayda sağlamıştır. Dediğim gibi ya devlet yetkilileri bize yardımcı olur ya da yardımcı olacak başkalarına yönlendirir. E tabii sorunlarımızın çözülmesi için başkalarıyla geliştirdiğimiz ilişkiler performansımızı olumlu yönde etkiler”,

K24 yöneticisi, “Tabii ki var. Devlet desteği ile bizim sektörümüzde bugüne kadar olmayan yaklaşık kırk kişilik AR-GE istasyonu kuruldu. Biz orada üretim geliştirme yapıyoruz. Orada yeni ürün geliştirme noktasında çalışıyoruz. Yeni ürünleri daha iyi nasıl geliştirebiliriz, daha ucuz nasıl üretebiliriz, performansımızı nasıl artırabiliriz diye orada çalışmalar yapıyoruz. Bu konuda devlet yönetimi ile yönetim kurulu başkanımız sürekli iletişim halindedir. Ayrıca yönetim kurulu başkanımız yeni pazarlar bulabilmek amacıyla Cumhurbaşkanlığı ve Başbakan ile heyetler halinde yurt dışına giderler”,

K30 yöneticisi, “Bir kapasite artırımı gerekiyor mesela ya da çed raporu ile ilgili olarak devlet yetkilileri ile görüşmek gerekiyor ya da ihracat birimi ile gümrükte bir sıkıntı oluyor bu gibi durumlarda elbette devlet yetkilileri bize olumlu faydalar sağlıyor”,

K35 yöneticisi, “Sürekli oluyor. Çünkü yapacağımız bazı operasyonlarda devlette birkaç noktadan izin almamız gerekiyor. Örneğin, Kalkınma Bakanlığı’ndan. Yapacağımız yeni yatırımlarda bakanlığın onayı gerekiyor”,

K37 yöneticisi “Tarım ve Köy İşleri ile ilgili Ekonomi Bakanlıklarıyla veya onların Müsteşar veya Bakan Yardımcıları ile devamlı irtibatla olmak durumundayız. Bu kişilerin işlerimizi yerine getirirken elbette çok faydası oluyor” ifadeleri ile devlet yetkilileri ile irtibatın performansa katkılarından bahsetmişlerdir.

Yapılan mülâkatlarda üst düzey yöneticilere üçüncü bir soru olarak iş itibarı, yaptırma maruz kalma gibi değer yargıları ile ilgili hukuki yaptırımların iş ortamında güvenilir bir ortam yaratıp yaratmadığı sorulmuştur. Ardından eğer ki iş itibarı güvenilir bir ortam yaratıyorsa bu güvenilir ortam son üç yıl içerisindeki satışlarınız/pazar payınız/net kârınız/rakiplerinizle rekabet edebilme durumunuz/yeni yatırım kararlarınız/verimliliğiniz ve ihracat performansınız üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? Sorusu sorulmuştur. Üst düzey yöneticilerden 24’ü iş itibarını kaybetme korkusunun hayattaki en büyük korkuları olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca 18 üst düzey yönetici hukuki yaptırımların olması gerektiğini, bu yaptırımların işyerinde bir düzeni ve herkesin bu düzene göre işlerini yapmasını sağladığını dile getirirken 8 üst düzey yönetici yaptırımların her türünün etkilerinin olumsuz olacağını ve bu olumsuz etkilerin performansa da olumsuz yansıtacağını dile getirmiştir.

K7 yöneticisi, “Büyük holdinglerden birine ait bir işletme olarak faaliyette bulunuyoruz. Elbette ki bu büyüklüğün getirdiği birtakım yaptırımlar olmalı. Neticesinde herkes Sabancı ile çalışmak ister. Kurallara uymayanlar gönderilir, yerini dolduracak bir sürü insan var. Zaten kurallara uymayan kişilerden de çok iyi çalışmasını bekleyemezsiniz. Dışarıda bizimle çalışmak isteyen gerçekten nitelikli çok insan var. Dolayısıyla işini kaybetmek istemeyen bir kişi bize gelmek isteyen dışarıda sayısız insan olduğunu düşünerek işini en iyi şekilde yapmalı. Yapmazsa da dediğim gibi kendi bilir. Bize personel çok”,

K8 yöneticisi, “Hukuki yaptırımlar elbette olmalı. Hukuki yaptırımlar olmazsa asıl iş ortamında güven ortamı yaratılamaz. Kurallara zaten uyuyor, harfiyen yerine getiriyoruz. Sertifikalarımızı alıyoruz. Ama onun dışında tabii ki bunlar gelişebilmemiz adına çok yeterli kurallar değil. Tabii ki uluslararası bu işin standartları var. Onları da geçtim, tabii ki erişebilmemiz için bunların da üstüne çıkmamız gerekiyor. Kurallar her zaman uygulanmalı ama sadece kurallara da bağlı kalınmamalı, bunların üzerine de geçilebilmeli”,

K15 yöneticisi, “Hukuki yaptırımlar tabii ki güvenilir bir ortam yaratır. Bir kişide bir kere iş itibarını ya da işini kaybetme korkusu yoksa o kişiden çok fazla verim bekleyemezsiniz”,

K37 yöneticisi ise, “Devlet tarafından konulan birtakım kurallar var. Kamu olarak biz zaten bunlara uymak zorundayız ve ben uymamız gerektiğini, uymamamız neticesinde de birtakım yaptırımlara maruz kalmamız gerektiğini destekliyorum. Yaptırımlar olmazsa insanların çok fazla verimli çalışacağını, işini iyi yapacağını düşünmüyorum.

Özelde işini yapmayan, işletme amaçları doğrultusunda çalışmayan kişileri işten çok rahat çıkarabiliyorsunuz. Bence bu verimlilik açısından çok önemli. Kamu olarak bizim sıkıntımız da işte bu. İş akdini feshedememe. Feshetmediğiniz sürece yaptırımlar belli bir noktada kalıyor. Kamudaki en büyük sıkıntı bu. Eğer iş akdi feshi imkânı olsa çok daha etkin bir çalışma ortamı olur. Verimlilikte artar, satışlar da artar, kârlılık da artar”

Yaptırımların performansı olumsuz etkileyeceğini belirten yöneticilerden K5 yöneticisi, “İş ortamında zorunda bırakılmaya yol açacak hiçbir yaptırımın performansa olumlu katkı sağlayacağını düşünmediğini”, K17 yöneticisi, “Yaptırımların hiçbir türünün işyerinde güvenilir bir ortam yaratmayacağını, insanların bir ortamı güvenilir olarak düşünmemesi ise onların çalışma hevesini kıracağını, hevesi kırılan, mutsuz olan çalışanın da performansının düşeceğini, bununda işletmenin performansını düşüreceğini”, K31 yöneticisi, “Kesinlikle güvenilir bir ortam yaratmayacağını, hukuki yaptırımların kişilerin kendilerini huzursuz hissetmelerine neden olacağını, huzursuzluğun ise verimliliği düşüreceğini”, K34 yöneticisi ise, “Yaptırımların güvenilir bir ortam yarattığını ancak doğru bir yöntem olduğunu pek düşünmediğini, işlerin bu şekilde daha kolay yürüdüğünü ancak işini, iş itibarını kaybetme gibi korkuların çalışanın daima korku içinde olmasına dolayısıyla da veriminin düşmesine yol açtığını” dile getirmişlerdir.

Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin kurumlar, normlar ve yaptırımlar boyutu ile performans arasındaki ilişkileri değerlendirmek için kurumlar, normlar ve yaptırımlar ile ilgili ifadelerde bulunan işletmelere ait finansal rakamlara Ek 2’de yer verilmiştir. Ek 2’deki ROA değerlerinde 2014-2016 yılları arasında meydana gelen değişimlere baktığımızda; Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş., Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş., Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş., Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. ve Teksüt Süt Mamulleri San. ve Tic. A.Ş.’de bir artış olduğu; Pınar Süt Mamulleri Sanayii A.Ş., İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş., Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş., Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş. ve Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş.’de ise bir azalma olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş. ve Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.’de 2014-2015 yılları arasında bir artış görülürken 2015-2016 yılları arasında ise azalış görülmektedir. Bunun aksine Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.’de ise 2014-2015 yılları arasında bir azalış gözlemlenirken 2015-2016 yılları arasında artış gözlemlenmektedir.

Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin kurumlar, normlar ve yaptırımlar boyutu ile performans arasındaki ilişkileri değerlendirmek için kurumlar, normlar ve yaptırımlar ile ilgili ifadelerde bulunan işletmelerin Ek 2’deki ROE değerlerinde 2014-2016 yılları arasında meydana gelen değişimlere baktığımızda; Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş., Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş., Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş. ve Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.’de bir artış olduğu; Pınar Süt Mamulleri Sanayii A.Ş., Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş. ve Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.’de ise bir azalma olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş., Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş. ve Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.’de 2014-2015 yılları arasında bir artış görülürken 2015-2016 yılları arasında ise azalış görülmektedir. Bunun aksine Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.’de ise 2014-2015 yılları arasında bir azalış gözlemlenirken 2015-2016 yılları arasında artış gözlemlenmektedir.

3. Stratejik Liderin Sahip Olduğu Sosyal Sermayesinin Ağlara Katılım Boyutunun Performansa Etkisine İlişkin Bulgular

İşletme üst düzey yöneticilerinin sahip oldukları sosyal sermayesinin ağlara katılım boyutunun performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla üst düzey yöneticilere toplamda üç soru yöneltilmiştir. Bu sorulardan ilki “Sizce Türkiye bağlamında hangi kişi ve/veya kurumlarla ilişki halinde olunması satışlarınıza/pazar payınıza/net kârınıza/rakiplerinizle rekabet edebilme durumunuza/yeni yatırım kararlarınıza/verimliliğinize ve ihracat performansınıza katkı sağlar” sorusudur. Bu soruya üst düzey yöneticilerin verdikleri yanıtların frekans dağılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Türkiye Bağlamında Performansa Katkı Sağlayacağı Düşünülen Kurumlar

| Performansa Katkı Sağlayacağı Düşünülen Kurumlar | F(%) |
|--|---------|
| Devlet | 6 (%23) |
| Dernekler ve Vakıflar | 6 (%23) |
| Tüm Paydaşlar | 6 (%23) |
| Siyasiler | 5 (%19) |
| Bakanlıklar | 4 (%15) |
| Piyasa Analizi Yapan Şirketler | 3 (%11) |
| Ateşeler | 3 (%11) |
| Üniversiteler | 3 (%11) |
| Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu | 1 (%4) |
| Mesleki Örgütler | 1 (%4) |
| İş Dünyası | 1 (%4) |
| Konsolosluklar | 1 (%4) |
| Sivil Toplum Kuruluşları | 1 (%4) |
| Rekabet Kurulu | 1 (%4) |
| Sektör Odaları | 1 (%4) |
| Yurt Dışında Rekabette Olunan İşletmeler | 1 (%4) |
| Konferanslar | 1 (%4) |

Tablo 1’den görüldüğü üzere üst düzey yöneticiler devlet, dernek ve vakıflar, tüm paydaşlar ve siyasilerle yakın ilişkiler geliştirmenin performansa olumlu katkılar sağlayacağını düşünmektedir. Ayrıca konferansta tanışılan kişiler, sektör odaları vb. kurum ve kişilerin de performansa olumlu katkılar sağlayacağını düşünen üst düzey yöneticiler vardır.

K1 yöneticisi, “Bütün gerekli olan paydaşlarla iyi ilişkiler kurmamız lazım. Bunların içerisinde devlet kurumları da var. Tabii ki pek çok özel kurum da var. 300’e yakın işbirliği halinde olduğumuz işletme var, müşteriler haricinde. Bunların tamamı ile iyi ilişkiler kurmamız bize olumlu katkılar sağlar”,

K3 yöneticisi, “Siyaset ve bürokrasi çok belirleyici. İş dünyası, dernekler, vakıflar, onlarla kurulan iş birlikleri, mesleki örgütlenmeler ile kurulan ilişkiler performans açısından oldukça belirleyici”,

K7 yöneticisi, “Elbette ki öncelikle devlet ve kurumları ile iyi ilişkiler kurmak çok önemlidir. Devlet politikalarını yakından takip etmek gerekiyor işimiz gereği. Bu kurum gelecek on yıl içerisinde neyi hedefliyor, bu hedefler yayınlandıktan sonra geç oluyor zaten ama şirket politikalarımızı oluşturmak için o kurumların draft çalışmalarını öğrenmek durumundasmız. Daha yakın ilişkiler kurduğunuz zaman normal bir ziyaret esnasında, bir sohbet sırasında sıkıntılarımızı anlatıyorsunuz, bununla ilgili bakanlığın ne tür çözümleri olacağını sorduğunuz zaman oradaki sohbette zaten anlıyorsunuz şunu düşünüyor diye, pozisyonunuzu ona göre alıyorsunuz”,

K17 yöneticisi, “Ürün geliştirmede üniversitelerle, sektör odalarıyla ilişki halinde olmak bu anlamda çok değerli. Örneğin, Endüstriyel Tasarımcılar Derneği ile yeni bir ambalajı tasarlarken çalıştık. Üniversite işbirliği ile AR-GE projesi yaptık ve bu projenin sonunda bizden bir şirket doğdu. Ayrıca yurtiçi pazarında Rekabet Kurulu ve Enerji Kurulu, Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği (OYDER) gibi dernekler bizim için çok değerli. OYDER ile beraber yaptığımız çalışmalarda OYDER Rekabet Kurulu’nu etkileyebiliyor. Örneğin, 2012 yılında Rekabet Kurulu blok muafiyet verdi, 5 senelikte olsa münhasır anlaşmalar yapılamayacaktı. Daha sonra OYDER gitti Rekabet Kurulu’na dedi ki bu yatırımlara bizim ihtiyacımız var, servislerimize yatırım yapıyoruz, tüketiciye iyi hizmet veriyoruz. Bunun üzerine Rekabet Kurulu sadece madeni yağa muafiyet verdi, 5 senelik münhasır anlaşma yapma yetkisini verdi”,

K23 yöneticisi, “Birçok insanı bir araya getiren bloklarda ve derneklerde yer almak satışları inanılmaz etkiliyor. Çünkü böyle yerlerde çok fazla insanla bir araya geliyorsunuz. Örneğin, kahve makinamızın bir kahve bloğunda finansmanını yaptık ve muazzam bir satış fırsatı yakaladık ve makinamız anında bitti. Türkiye Aşçılar Federasyonu Derneği (TAFED), Mengen Grubu gibi derneklere üye olmak satışları çok fazla etkiliyor. Yarın orada mezun olan insanlar bu sektörde bir otelde bir sos şef (sous chef), bir steward ya da baş şef olabiliyor. Mengen Okulu’nda bizim ürünlerimize alışkın olan insanlar çalışmaya başladığı yerde de bizim ürünlerimizi istiyor. Çünkü kalitesinden eminler. Bu kişilerin isteği ile bir otel ya da bir restoran bizden ürün almaya geldiği zaman bu bizim için ciddi bir yatırım. Her dönemde böyle iki üç öğrenci çıksa bizi bu şekilde destekleyecek yeterlidir.”

Ağların etkinliğini ölçmek için sorulan ikinci soru ise “Üyesi olduğunuz mesleki örgütler kimlerdir? Bu örgütler diğer üretici işletmelerle tanışmanız için iyi bir ortam sunma, mallarınızın kalitesini yükseltmeye yardımcı olma ve diğer üyelerle aranızda çıkan ticari anlaşmazlıkların çözümünde sizlere nasıl bir katkı sağlamaktadır, değerlendirir misiniz” sorusudur. Örneklemeimizde yer alan işletmelerin tamamının Ticaret ve Sanayi Odaları’na üyelikleri olmakla birlikte farklı derneklere de üyelikleri bulunmaktadır. 37 üst düzey yöneticiden 34’ü farklı derneklere üyeliklerinin bulunduğunu ve bu derneklerin kendilerine önemli katkılar sağladığını dile getirmiştir. Bununla birlikte örneklemeimizde yer alan işletmelerden biri olan Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.’nin üst düzey yöneticisi “Kamu işletmesi olmalarından dolayı derneklere üyeliklerinin bulunmadığı ve bu anlamda bir katkı elde edemediklerini” dile getirmiştir.

K11 yöneticisi, “Bu tür örgütler ürünlerimizin kalitesini yükseltmeye katkı sağlar. Ancak bu tür örgütlerin en fazla katkısı bizi diğer üreticilerle bir araya getirerek sağladığını düşünüyorum”,

K13 yöneticisi, “LPG için ayrı, akaryakıt için ayrı dernek üyeliklerimiz var. Örneğin, Akaryakıtçılar Derneği’ne, Petrol İşçileri Sendikası’na üyeyiz. Bunların bize her açıdan çok fazla katkıları oluyor elbette. Bizim yönetim kurulu başkanımız aynı zamanda Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED)’nun yönetim kurulu başkanıdır. Tabii bu durumda bize ayrıca artı değer olarak yansıyor. Herhangi bir sorun yaşadığımızda çözümü kolaylaştırıyor”,

K14 yöneticisi, “Yönetim kurulu başkanımızın aynı zamanda TÜRKONFED’te yönetim kurulu başkanı olarak bulunması bize inanılmaz katkılar sağlayacak kişilerle tanışmamıza, orada iş bağlamamıza ve herhangi bir problem ile karşılaştığımızda kolay bir şekilde çözmemize olanaklar sağlıyor”,

K23 yöneticisi, “Geçen yıl Kıbrıs’ta Ekol Mutfak ile birlikte ‘Biz Bize Gastronomi’ diye bir faaliyet gerçekleştirdik. Ekol Mutfak, yurt dışından Türkiye’de olmayan ürünleri getiriyor, ithalat yapıyor. Onlarla birlikte 200 şefi Kıbrıs’ta ağırladık. Yeni neler yapabiliriz, yeni hangi ürünleri nasıl geliştirebiliriz, bu tarz donelerin toplanmasına yönelik bir etkinlik bu. Oradan çok faydalı bilgiler edinerek döndük. Yeni iş bağlantıları kurduk. ‘Biz Bize Gastronomi’ bir etkinlik aslında ama akabinde bize yeni iş ve iş olanakları sundu”,

K24 yöneticisi, “Tüm Restoranlar Lokantalar ve Tedarikçiler Derneği (TÜRES)’ne bağlıyız. Bu dernek Türkiye’deki bütün mutfak ve gastronomilerin bağımlı olduğu bir kuruluştur. Bu platform ortak sorunların giderildiği, ortak kararların alındığı bir yer. Bununla birlikte Türkiye İhracatçılar Birliği’ne bağlıyız. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcımız da orada Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısıdır. Bu anlamda da performansımıza olumlu katkılar sağlayacak ayrıcalıklar yaşıyoruz” ve

K29 yöneticisi, “Bu tür örgütler sayesinde diğer üretici işletmelerle bir araya geliyor, ortak sorunlarımızı değerlendiriyor, çözüm arıyor. Ayrıca aynı ürünleri ürettiğimiz için ürünlerimizin kalitesini artırma konusunda da fikir alışverişinde bulunuyoruz. Daha kaliteli ürün demek daha fazla müşteri demek, daha fazla müşteri demek ise daha çok kâr demek.”

Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin ağlara katılım boyutu ile performans arasındaki ilişkileri değerlendirmek için ağlara katılım ile ilgili ifadelerde bulunan işletmelere ait finansal rakamlara Ek 3’de yer verilmiştir. Ek 3’deki ROA değerlerinde 2014-2016 yılları arasında meydana gelen değişimlere baktığımızda; Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş., Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş., Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş., Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. ve Teksüt Süt Mamulleri San. ve Tic. A.Ş.’de bir artış olduğu; İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş., TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş., Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş. ve Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş.’de ise bir azalma olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş., Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş. ve Özgün Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.’de 2014-2015 yılları arasında bir artış görülürken 2015-2016 yılları arasında ise azalış görülmektedir. Bunun aksine Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.’de ise 2014-2015 yılları arasında bir azalış gözlemlenirken 2015-2016 yılları arasında artış gözlemlenmektedir.

Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin ağlara katılım boyutu ile performans arasındaki ilişkileri değerlendirmek için ağlara katılım ile ilgili ifadelerde bulunan işletmelerin Ek 3’deki ROE değerlerinde 2014-2016 yılları arasında meydana gelen değişimlere baktığımızda; Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş., Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş., Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş. ve Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.’de bir artış olduğu; TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Erak Giyim San. ve

Tic. A.Ş. ve Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.'de ise bir azalma olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş., Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş., Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş ve Özgün Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti'de 2014-2015 yılları arasında bir artış görülürken 2015-2016 yılları arasında ise azalış görülmektedir. Bunun aksine Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.'de ise 2014-2015 yılları arasında bir azalış gözlemlenirken 2015-2016 yılları arasında artış gözlemlenmektedir.

4. Stratejik Liderin Sahip Olduğu Sosyal Sermayesinin Ortak Eylem ve İşbirliği Boyutunun Performansa Etkisine İlişkin Bulgular

İşletme üst düzey yöneticilerinin sahip oldukları sosyal sermayesinin ortak eylem ve işbirliği boyutunun performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla üst düzey yöneticilere toplamda dört soru yöneltilmiştir. Bu sorulardan ilki "Diğer işletmelerle makine ve aletlerin paylaşımı, hammadde ve malzeme temini, ürünlerin ortak pazarlanması, ortak ürün geliştirme gibi konularda ne ölçüde işbirliği yapmaktasınız" sorusudur. Bu soruya alınan yanıt sayısı 31 olmakla birlikte 24 üst düzey yönetici diğer işletmelerle ufak çaplıda olsa işbirliği yapıldığını dile getirirken 7 üst düzey yönetici böyle bir işbirliği yapılmadığını dile getirmiştir. Bu 7 üst düzey yöneticiden 4'ü Rekabet Kanunu'nun diğer işletmelerle işbirliği yapmayı kısıtladığını bunun için aynı sektörde işbirliği yapmaktan kaçındıklarını dile getirmiştir. Bu sorunun ardından üst düzey yöneticilere diğer işletmelerle yapılan paylaşım, dayanışma ve işbirliğinin son üç yıl içerisindeki satışlara/pazar payına/net kâra/rakipler ile rekabet edebilme durumuna/yeni yatırım kararlarına/verimliliğe ve ihracat performansına etkisinin ne olduğu sorulmuştur.

K2 yöneticisi, "Biz bütün paydaşlarımızı ekibimizden biri olarak görüyoruz. Bizim kazandığımız onların kaybettiği bir durumun sürdürülebilir bir performansı getireceğini düşünmüyoruz, o yüzden herkesin kazandığı, ortak payda da buluşabileceğimiz bir çözüm arayışımız var. Her daim her işimizi yaparken, paydaşlarla işbirliği olmadan başarının yakalanacağını, performansın yükseltileceğinin mümkün olmadığını düşünmüyoruz",

K7 yöneticisi, "Biz Mitsubishi ile ortaklık kurduk. Aslında %5 ortak bize. Ama getirisi %90. Çünkü dünyanın 17 ülkesinde iş yapmamıza rağmen bu 17 ülkenin hepsinde ofisimiz yok. 17 ülkenin 4'ünde varsa 13'ünde yok. Ama Mitsubishi ile ortaklık şu demek; İran'a gidiyorsunuz, ilk defa gittiğiniz bir ülke. Mitsubishi orada 50 yıldır var ve oranın ofisini kendi ofisiniz gibi kullanıyorsunuz. O kadar da iyi bir ortaklık oldu ki bizim için, bizim yaptığımız her işe katkı sağlıyor. İşte diyor ki, 'buraya hiç girme, orada kanunlar çok değişebiliyor. Şu işletmeye dikkat et' vs. Tamamen kendi ofisiniz gibi yani. %5 ortaklık ama dünyanın her yerinde bizim ofisimiz var. Ofis demek fiziksel anlamda değil, o ülkeyi bilen insanların çalıştığı, oradaki sektörü bilen, yönetmelikleri bilen, devlet dairelerini bilen, nasıl iş yapılacağını bilen, vs. bize bunu kazandırdı. Hiç olmadığımız alanlarda bize kılavuzluk yapıyorlar. Biz de aynı şekilde bizim bildiğimiz konularda onlara yardım ediyoruz",

K11 yöneticisi, "Yok yapmıyoruz. Çünkü her şirketin kendi özelinde malzemesi, AR-GE'si vardır. Ancak tedarikçilerden yardım alıyoruz tabii ki. Çünkü hammadde geliştirdikleri için daima yeni ürünleri öğrenmeniz lazım. Gelişimlerini takip etmeniz lazım. Onların bildiği veya yaptığı tedarikler ayrı sizin yaptığınız tedarikler farklı. Tabii güncel olarak bunları takip etmek önemlidir. Güncel uyarlamalarını da tedarikçiler ile birlikte siz de almış oluyorsunuz. Ancak piyasada çok fazla ortak ürün geliştirme yapamıyorsunuz. Türkiye o seviyede değil maalesef çünkü uzmanlaşma olmadığı için herkes her şeyi yapmaya çalışıyor çoğu zaman. Mesela biz dünya markası bir işletmeyiz, boyada uzmanlaşmışız, başka yapı kimyasalı üretmemişiz sadece boya üretmişiz onu da en iyi üretmeye çalışıyoruz",

K17 yöneticisi, "Yapıyoruz. Bazı işletmelere private dediğimiz onların özel ürünlerini üretiyoruz. Bunlar kimlerdir? Örneğin, Ford, Türk Traktör, Tofaş. Bunların kendi orijinal yağlarını üretiyoruz. Ford, Euro Altın motoru dediğimiz çekicilerdeki Euro altın motoru tüm dünyada Türkiye'deki mühendisler dizayn etti ve dizaynında da biz beraber madeni yağ kısmında beraber çalıştık, yağı beraber geliştirdik. Tüm dünyada şu anda tek onaylı yağ Opet'in yağı. O yüzden de olumlu etkisi olarak diğer tüm ülkelere bu orijinal yağı ben yani Türkiye satıyor. Elbette bu durum bizim performansımıza olumlu yansıyor",

K31 yöneticisi, "Şu anda savunma sanayiindeki tüm işletmelerle ortak ürün geliştirme yapıyoruz. TAİ (Türk Havacılık Uzay Sanayii) ile NUROL ile FNSS Savunma Sanayi Müsteşarlığı ile. Hürkuş'un lastiğini biz veriyoruz. Onlar isteklerini söylüyorlar, biz onlara lastik üretiyoruz. Tabii ki bu ortak ürün geliştirme bize olumlu yansır. Ortak ürün geliştirince bir de bu işletmeler büyük işletmeler olduğu için onlara mal verdiğimiz zaman akredite olmuş oluyorsun. Başka bir yere satarken de senin önünü açıyor, pazarda genişliyorsun, kârlılığın artıyor",

K5, K9 ve K25 yöneticileri ise, “kendi bünyeleri dışındaki farklı ticari kimliklerle herhangi bir ekipman, pazarlama stratejisi, ortak üretim vb. paylaşımlarda bulunmadıklarını, sadece diğer işletmeleri takip edip kendileri ile kıyaslayıp kendilerini yenilemeye çalıştıklarını, mümkünse bazı ürünleri kendi bünyelerine kattıklarını” dile getirmişlerdir. Bununla birlikte K14 ve K18 yöneticileri ise “Rekabet Kanunu’nun diğer işletmelerle işbirliği yapmayı kısıtladığını, rekabet kurallarının izin verdiği ölçüde ufak tefek işbirlikleri yaptıklarını” dile getirmişlerdir.

Üst düzey yöneticilere sosyal sermayenin alternatif müşteri ve tedarikçi bulma, finansman temini sağlama noktasındaki faydası sorulduğunda 32 üst düzey yöneticinin sosyal sermayenin söz konusu konularda oldukça faydalı olduğunu ileri sürdüğü görülmektedir. Bununla birlikte 2 üst düzey yönetici ise bu konularda sosyal sermayenin herhangi bir fayda sağlamadığını dile getirmiştir.

K3 yöneticisi, “Koç Holding’e bağlı olmak bize bütün kapıları açıyor. Saygın bir kuruluşun bir parçasıyız, girdiğimiz her işe zaten bir adım önde olarak giriyoruz”,

K5 yöneticisi, “Sosyal sermaye denilen şeyin etkisi o kadar büyük ki bir gün biri geliyor, onu burada ağırlıyorsun, senden memnun kalıyor, teşekkür edip çıkıyor, sonrasında sürekli müşterin haline geliyor. Kendisi yetmiyormuş gibi tanıdıklarını da buraya yönlendiriyor, satışlarımız artıyor”,

K6 yöneticisi, “Bu çok ilginç bir konu. Biz okuldayken hep ne yaptığın değil, kimi tanıdığın önemli derlerdi. Sosyal network çok önemli. Bu network sayesinde yeri geliyor finansman buluyorsunuz, yeri geliyor tedarikçi buluyorsunuz hatta yeri geliyor satışlarımızı inanılmaz derecede etkileyebilecek müşteriler buluyorsunuz”,

K7 yöneticisi, “Kurumsal bir şirket olarak herhangi bir finans sağlama durumunda çok fazla gücümüz vardır. Bizim sektörde belki en iyi şartlarda finansman sağlayabilen şirket bizizdir. Çünkü sosyal ağımız çok geniş enerji sektöründe. Piyasada Sabancı deyince sizin ulaşamayacağınız kaynak, size finans sağlamayacak, tedarikçiniz olmak istemeyecek tek bir işletme yoktur”,

K11 yöneticisi, “Sosyal sermaye en fazla satışta fayda sağlar. Özellikle yurt dışı ihracatta. Çünkü karar vericileri bulmak veya referans kişisini bulmak çok önemli. Karar vericilere ulaştığımız zaman bu bütün işletmeler için geçerli işiniz çok daha kolaylaşmış olur. İşin %50-60’ını yapmış olursunuz”,

K15 yöneticisi, “Yeni bir pazara girmek istediğiniz zaman temkinli olursunuz genelde. Ancak risk almadan da başarılı olunamayacağını bilirsiniz. Böyle bir durumda hemen sosyal ağlarınızı yoklar, o pazar hakkında bilgi edirsiniz. Böylelikle o pazara girersiniz ve çok büyük satışlar yapacağınız, büyük kârlar elde edeceğiniz bir pazar olabilir bu”,

K17 yöneticisi, “Yeni bir fabrika yatırımımız var İzmir’de. Bu fabrikanın yatırımında sosyal sermayenin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha anladık. Yeni ve farklı rotasyona geçmek, oradaki kişileri o ortamda bulmak, oraya ait oradaki dinamiği yakalamak çok önemli. Biz oradaki ilgili belediye başkanı vs. ile olumlu ilişkiler kurmanın kurduğumuz yeni fabrika yatırımında bize çok katkısı olduğunu gördük. Tabii bir de ortağımızın Koç Holding olması zaten bize yetiyor. Bu da bizim satışlarımıza, kârlılığımıza, ihracat performansımıza oldukça olumlu yansıyor”,

K21 yöneticisi, “Tedarikçi bulmada, kredi sağlamada, müşteri sayınızı artırmada, önemli olan kaynaklara ulaşmada sosyal sermaye elbette çok kıymetli. Yönelimsel anlamda bakınca biz yöneticiler olarak bir şey üretmiyoruz aslında yani sadece insanların kaliteli iş yapma performansı yüksek araçlar üretebilmesi için ihtiyaç duydukları ortamı sağlamaya çalışıyoruz. Bu da tamamen ağlarımızın güçlü olması ile ilgili. İşimiz işlerin iyi gitmesi ve birilerinin iyi iş yapması için ortam yaratmak, koordinasyon sağlamak, birbirleri ile ilişkilerini yönetmek ve onlarla kendi ilişkimizi yönetmek. Yani sosyal sermaye her alanda her şeyin kalbidir”,

K23 yöneticisi, “Bu aslında bireysel bir sorumluluk. Ben kendimi geliştirebildiğim kadar işletmeyi geliştirebiliyorum. O kadar çok Sivil Toplum Kuruluşu (STK)’nın içerisindeyim ki bunlarla kendi bilgi alanlarımı güçlendiriyorum. Örneğin, konuşmacı olarak gittiğim bir toplantıya Amerika’da Microsoft’ta yüksek lisans yapmış birisi geldi, onunla tanıştık. Adam tam bir dehaydı. Oradan aldığım bilgileri geldim IT birimi ile paylaştım. Hüsnü ÖZYEĞEN’i dinledim, orada ki bilgileri satış-pazarlama birimi ile paylaştım. Bilişim dünyasındaki konferanslarda, seminerlerde dinlediklerimizi buradakilerle paylaştık ve süreçlerimizi gözden geçirdik. Stratejilerimizi sorguladık ve onları revize ettik. Dolayısıyla en güncel pratik tecrübeler sahada var bu sahadaki kişiler de bu tip STK’larda çıkıyor karşınıza. Onları alıp burada kullanıyoruz. İnanılmaz faydası var hem kendimizi geliştiriyor hem buradaki süreçlerimize katma değer sağlıyoruz. Dışarıdaki bilgi gücü çok önemlidir. Bilgiyi enjekte edebiliyorsanız yani sünger gibi olmak diyorum ben arkadaşlara. Çekmek, emmek lazım bir yerde verimli bir şey gördüğünüz zaman. Tabii ki söz konusu toplantılarda

edindiğimiz bilgileri alıp işletmemiz ile paylaşmak önceki performansımızı da artırdı. Sosyal çevremizin çok büyük bir etkisi oldu satışlarımıza ticari olarak. Çok fazla temas alanımız oldu”,

K24 yöneticisi, “Sosyal sermaye kaçınılmaz bir şey. Yönetim kurulu başkanımız gittiği gezilerde, yaptığı bazı görüşmelerde çok fazla yeni insanla tanışır. Fabrikatör arkadaşlar edinir, onlar ya da onların tanıdıkları mutfak yaptıracaktır yönetim kurulu başkanımızı tanıdığı için direkt bize yönlendirirler. Bu şekilde bir pazarlama kanalına da sahibiz. Sosyal sermaye aracılığıyla birçok insan bize gelir tüm mutfağı bize yaptırır. Mutfak deyince normal bir mutfakta olan, aklınıza gelen her ne varsa hepsini sağlarız. Bu da ciddi bir kazanç demektir. Bu şekilde iş almışlığımız da çoktur”,

K29 yöneticisi, “Sosyal sermaye en kritik kaynaklara ulaşma noktasında fırsat sağlar. Büyük bir işletme olarak biz ağlarımız sayesinde kritik kaynaklara rahatlıkla ulaşır, finansman ve müşteri sıkıntısı çekmeyiz. E tabii bu durum da bizim verimliliğimize, satışlarımıza, kârlılığımıza, yeni müşteriler edinmemize fayda sağlar. Tabii sadece bunlarla kalmadı. Biz bu yıl hem iç pazara hem de Avrupa’ya inanılmaz satış yaptık. Tarihimizde üretim ve ihracatta en yüksek seviyeye ulaştık, Türkiye ekonomisine de önemli katkılar sağladık. Bu durumda elbette ki bizim tanınır ve güvenilir olmamızın, kaliteli işler yapmamızın katkısı büyük”,

K36 yöneticisi, “Biz hep pancar alıyoruz ve şeker satıyoruz. Burada çiftçiye ve müşteriye ne kadar fazla ve zamanında ulaşabilirsek o kadar iyi. Eskiden müşterilerimiz buraya taleplerini anlatamazlarmış, ben müşterileri davet ettim. Satış birimimizi bu toplantıya dahil ettim. Eskiden o da yapılmazdı. Sadece genel müdür ya da genel müdür yardımcısı görüşürdü, müşteri gelirse ve müşteriye de kabul edersek. Şimdi onları bıraktık, biz davetiye mektupları yazdık. Gayet müşteri odaklı ve memnun edici bir mektuptu. Bizim için onların önemli olduğunu ve eğer görüşmeyi kabul ederlerse sektörün ve işletmelerin sorunlarını ya da bizde görmüş oldukları eksik unsurları paylaşmalarını talep ettiğimizi ve sekreteryanın numarasını vererek uygun oldukları gün ve saatte randevuyu oluşturmak suretiyle beklediğimizi ve görüşmekten de mutluluk duyacağımızı bildiren kamuda alışık olmadığımız bir üslupla müşterilerimizi davet ettik. Her birine satış birimimizden arkadaşları indirgeyerek, görüşmeler yaparak, bizde bu bilgilerin saklı kalacağını da temin ederek onlarla görüştük. Onlar da kurum tarihinde bunun ilk olduğunu dile getirdiler. Bundan sonra müşterilerimiz bize daha sık ve fazla gelmeye başladı. En ufak olumsuz bir durumda temasa geçip onlara yardımcı oluyor, sorunlarını çözüyoruz. Hatta taleplerini de alıyoruz. Böylelikle müşteri bağlılığı yarattık.”

Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin ortak eylem ve işbirliği boyutu ile performans arasındaki ilişkileri değerlendirmek için ortak eylem ve işbirliği ile ilgili ifadelerde bulunan işletmelere ait finansal rakamlara Ek 4’de yer verilmiştir. Ek 4’deki ROA değerlerinde 2014-2016 yılları arasında meydana gelen değişimlere baktığımızda; Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş., Otocar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş., Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. ve Teksüt Süt Mamulleri San. ve Tic. A.Ş.’de bir artış olduğu; Pınar Süt Mamulleri Sanayii A.Ş., Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş., TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş., Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş. ve Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş.’de ise bir azalma olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş., Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş. ve Özgün Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti’de 2014-2015 yılları arasında bir artış görülürken 2015-2016 yılları arasında ise azalış görülmektedir.

Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin ortak eylem ve işbirliği boyutu ile performans arasındaki ilişkileri değerlendirmek için ortak eylem ve işbirliği ile ilgili ifadelerde bulunan işletmelerin Ek 4’deki ROE değerlerinde 2014-2016 yılları arasında meydana gelen değişimlere baktığımızda; Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., Otocar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş. ve Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.’de bir artış olduğu; Pınar Süt Mamulleri Sanayii A.Ş., Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş., TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş. ve Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.’de ise bir azalma olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş., Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş., Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş. ve Özgün Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti’de 2014-2015 yılları arasında bir artış görülürken 2015-2016 yılları arasında ise azalış görülmektedir.

5. Stratejik Liderin Sahip Olduğu Sosyal Sermayesinin Öğrenme Boyutunun Performansa Etkisine İlişkin Bulgular

İşletme üst düzey yöneticilerinin sahip oldukları sosyal sermayesinin öğrenme boyutunun performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla üst düzey yöneticilere iki soru yöneltilmiştir. Bu sorulardan ilki “Çevrenizdeki diğer yerel işletmelerin, müşterilerinizin, malzeme tedarikçilerinizin, destekleme teşkilatlarınızın, ilinizdeki üniversite vb. eğitim kurumlarının üretim biriminizde herhangi bir iyileştirme

yapmanıza katkısı oldu mu” sorusudur. Bu soruya toplamda 33 üst düzey yönetici cevap vermiştir. Üst düzey yöneticilerin çoğunluğu üniversitelerle işbirliği halinde olduklarını ve onlardan faydalandıklarını dile getirmişlerdir.

K1 yöneticisi, “Sabancı Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) ile ortak çalışıyoruz. AR-GE projeleri yapıyoruz birlikte. Aynı zamanda yeni mezun geliştirme programı başlattık 2 yıl kadar önce. Üniversite son sınıf öğrencilerini son dönemlerinde haftanın iki günü şirketlerimizde çalıştırıyoruz, Kibar Holding’in bir programı olarak. Seçilmiş bazı üniversite öğrencilerinin, sektöre atılmadan önce sektör ile alakalı birebir tecrübe edinmesini sağlıyoruz. Stajda da belki tecrübeler kazanılıyor ancak staj 1 aylık geçici bir süre oluyor, genelde de aktif olarak yapılan işte sorumluluk alınmıyor. Ama bu benim bahsettiğim programda son sınıf üniversite öğrencileri son dönemlerinde haftada 2 gün aktif olarak şirketlerimizde çalışıyorlar. Beğendiğimiz arkadaşlarla da biz sözleşme imzalayıp onların istihdamını sağlıyoruz. Üniversitelerle işbirliği içerisinde yürüyen böyle bir programımız var. Karşılıklı birbirimize fayda sağlıyoruz”,

K4 yöneticisi, “Müşterilerimizden geri bildirimler alıyoruz, bu çok önemli. Bu geri bildirimler halkla ilişkiler departmanına gidiyor, halkla ilişkilerde bunları tablolastırarak bizlerle aylık bazda paylaşıyor. Sonra bu tabloları geçen ay müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizlikleri şu bazda, dikkat edilmesi gereken noktalar bunlar bunlar şeklinde diye tartışıp üretim birimimizdeki eksiklikleri gidermeye, müşterilerimizi daha fazla tatmin etmeye çalışıyoruz”,

K6 yöneticisi, “Örneğin, bazı hidrolik termik santrallerimizdeki bazı projelerin simülasyonlarını ODTÜ’de ve İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ)’nde yaptırarak, iki üniversiteden de faydalandık. Yani sistemin prototipini orada çalıştırıp çeşitli optimizasyonlar yaptık. Ayrıca iki de proje yaptık ve iyi çalışmalar oldu. Proje ile yapılar küçüldü daha ekonomik ve verimli hale geldi yani teknik üniversiteler ile çalıştık ve işbirliklerimiz olumlu sonuçlar verdi”,

K7 yöneticisi, “Üniversitelerle işbirliklerimiz var. Örneğin, Karatay Üniversitesi bizim buraya çok geliyor. Onların enerji sistemleri mühendisliği var. Onların öğrencileri ile ilgileniyoruz. ODTÜ ve TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi ile elektrik ile ilgili özel projeler yapıyoruz. TÜBİTAK ile yapıyoruz. Yani olabildiğince AR-GE çalışmalarımız var bizim burada. Mesela İTÜ ile ortak çalışma yapıyoruz. Onların bize katkısından çok bizim onlara daha çok katkımız oluyor. Biz pratiğin içindeyiz, onlara imkânlar veriyoruz, onlar da tabii teorik olarak bize faydalı oluyorlar”,

K17 yöneticisi, “Üretim kısmında özellikle üniversitelerle çalışmalar yapılır, onların fikirleri alınır ve gereken yapılır. Örneğin, şöyle bir üründe şöyle bir sorun yaşıyorum kendi bilgim burada tıkanıp sen ne düşünüyorsun diye soruluyor. Müşterilerde de lojistik ağında iyileştirme ihtiyacı olabilir. Bir konumdan 5 ana bölgeye mal dağıtıyorsundur, kaynakların sınırlıdır en optimum dağıtım ağı ne olmalı diye yine müşteri için akademi ile çalışıp, bir yazılım örneği sunabilirsin. Gerek müşteri için gerek kendi ihtiyaçlarımız için çevredeki paydaşlarla işbirliği kesinlikle çok önemlidir. Dediğim gibi problemler yaşıyorsunuz yaşadığımız 10 tip problem var bu problemlerin her birinde uzman olmanız imkânsız. Bunlardan bir tanesinde uzman olup o alanda çalışan bir doçent var o üniversitede gidip ona danışacaksınız. Ona da fayda sana da fayda. Daha sonra diğer problemleri kendi içinde çözebiliyorsan çözeceksin çözemeyersen onun için de danışacaksınız. Sıfırdan keşfetmeyeceksin”,

K23 yöneticisi, “Özellikle YTÜ ile çok çalışıyoruz. Ayrıca Bilgi Üniversitesi gibi başka üniversitelerle de çalışıyoruz. Bazı konularda destekte alıyoruz. Fabrikalardaki makinelerle ilgili profesörlerle görüşüyoruz. Hidrojen gazı ile çalışan ocaklar fikri de bu şekilde çıktı. Hidrojen gazı ile çalışan ocaklar da üniversiteler ve TÜBİTAK’ın ortak çalışmalarlarıyla ortaya çıkmıştır”,

K24 yöneticisi, “Sorun çıktığında üniversitelerden faydalanırız. Ancak daha fazla müşterilerden geri bildirim alırız. Müşteri için yaptığımız bir üründe müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda ürünlerimizi geliştiriyoruz zaten. Bize yön veriyor, diyor ki işte şef bu mutfağı böyle yapmışsın ama böyle 10 cm daha dar olsa burada daha rahat çalışırım ya da şu cihazın şurası kullanışlı olmamış ben düğmeye eğilince elim yanıyor bunu plastik değil de demir yapsan daha iyi olur dediğinde biz tabii oradan alıyoruz geri bildirimleri AR-GE’ye iletiyoruz, onlar da değerlendiriyor, ürün geliştirmede kullanıyorlar. Bunlar kesinlikle bizim için önemli noktalar”,

K30 yöneticisi, “Geri bildirim alıyoruz. Hasar birimiz var bizim. Nerede bir sıkıntı yaşanmış ise onu ilgili fabrikaya iletiyoruz. Sonrasında tekrarlanmaması adına ne yapılabilir, bunlara bakıyoruz. Bu anlamda müşteri geri bildirimleri bizim için çok değerli”,

K31 yöneticisi, “Geri bildirim konusuna çok önem veriyoruz bayilerimizden olsun müşterilerimizden olsun. Bayilerden muhakkak geri dönüş alıyoruz. Sistematik bir şekilde aldığımız için de önemli katkılar sağlıyor. ‘Şu lastik performanslı, bu değil’ gibi. Onlar ne derse kesinlikle ona göre uyuyoruz. Mesela Kırşehir’de akademik anlamda iş birliğimiz var. Üretim noktasında bize mühendis yetiştirsin diye. Bütün geri bildirimler de bizim satışlarımıza olumlu yansıyor”,

K35 yöneticisi, “Müşteri memnuniyeti anketlerimiz vardır. Bu anketlerimizi sık ve ciddi olarak takip ederiz. Bizim müşterilerimiz hem çiftçilerimizdir hem şeker müşterisidir. Dolayısıyla her ikisinden de müşteri memnuniyeti anketlerini alırız ve değerlendiririz. Bunlardan da faydalanmaya çalışıp, gerekenleri yapar, eksiklerimizi gideririz.”

Görüldüğü üzere üst düzey yöneticilerin çoğunun üniversitelerle işbirliği yaptığı ve bu üniversitelerin işletmelerin üretim birimlerine katkı sağladığı sonucu elde edilmiştir. Üst düzey yöneticilerden 30’u üniversitelerden faydalandıklarını, 14’ü ise müşterilerden geri bildirim almak yolu ile üretim birimlerinde fayda sağladıklarını dile getirmiştir. Bununla birlikte 10 üst düzey yönetici hem üniversitelerden hem de müşterilerden faydalandıklarını belirtmişlerdir.

Öğrenme boyutu ile ilgili ikinci soru olarak üst düzey yöneticilere iş adamları, bürokratlar, bilim adamları, siyasetçiler vb. il dışında yaşayan hemşerilerinin, üretim biriminde iyileştirme yapmanıza katkısı olur mu sorusu yöneltilmiştir. Üst düzey yöneticilerin il dışında yaşayan tanıdıklarının üretim birimine katkısını ölçmek amacıyla sorulan bu soruya 17 üst düzey yöneticinin olumsuz yanıt verdiği görülmekle birlikte bu soruyu toplamda 25 üst düzey yönetici cevaplandırmıştır.

K1 yöneticisi, “Bizim genel merkezimiz Kocaeli’nde. Bursa ve Kocaeli’nde tesislerimiz var, biz dünyanın dört bir yanından alt parça temin ediyoruz. Bırakın Türkiye’nin şehirlerini Çin’in bir şehriden Kore’nin bir şehrine alt parça temin ediyoruz. Avrupa’dan Amerika’ya kadar parça alıyoruz. Tabii farklı şehirlerden de parçalar tedarik ediyoruz. O yüzden dışarı ile etkileşimi çok yüksek olan bir işletmeyiz”,

K30 yöneticisi, “Şehir dışındaki iş adamlarının, devlet yetkililerinin elbette bize katkıları oluyor. Örneğin, Japonlar başka bir ülkeye yatırım yapacakken Başbakanlık Yatırım Ajansı’nın katkıları ile ülkemize yatırım yapmalarını sağladık. Çankırı’ya yapılan bu yatırım için Çankırı Milletvekili yoğun çabalar sergilemiştir ve Japon Sumitomo lastik fabrikası işletmemiz ile ortaklık kurarak Çankırı’ya dev bir lastik fabrikası kurmuştur”,

K31 yöneticisi, “Yakın çevremizin elbette üretim birimimize katkıları oluyor. Bu kişileri birtakım işlerimizde, ilişki yönetiminde birtakım noktalara ulaşma aşamasında kullanıyor ve üretim birimimize katkı sağlıyoruz”,

K2 ve K37 yöneticileri, “Birçok ilde Türkiye Süt Üreticileri Merkez Birliği (SÜTBİR)’nin olduğunu ve bu konseyde yer alan iş adamlarının kendileri için oldukça faydalı olduklarını” belirtmişlerdir.

K5 yöneticisi, “Sektörün öncüsü oldukları için il dışından gelecek herhangi bir katkıya ihtiyaç duymadıklarını, kendi içlerindeki bilginin yeterli olduğunu” ve K6 yöneticisi, “Daha fazla yurt dışındaki ülkelerde iş yaptıkları için böyle bir katkı elde edemediklerini” dile getirmiştir.

Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin öğrenme boyutu ile performans arasındaki ilişkileri değerlendirmek için öğrenme ile ilgili ifadelerde bulunan işletmelere ait finansal rakamlara Ek 5’de yer verilmiştir. Ek 5’deki ROA değerlerinde 2014-2016 yılları arasında meydana gelen değişimlere baktığımızda; Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş., Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş., Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş., Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. ve Teksüt Süt Mamulleri San. ve Tic. A.Ş.’de bir artış olduğu; Pınar Süt Mamulleri Sanayii A.Ş., İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş., Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş., TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş., Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş. ve Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş.’de ise bir azalma olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş.’de 2014-2015 yılları arasında bir artış görülürken 2015-2016 yılları arasında ise azalış görülmektedir. Bunun aksine Erpilic Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.’de ise 2014-2015 yılları arasında bir azalış gözlemlenirken 2015-2016 yılları arasında artış gözlemlenmektedir.

Stratejik liderin sahip olduğu sosyal sermayesinin öğrenme boyutu ile performans arasındaki ilişkileri değerlendirmek için öğrenme ile ilgili ifadelerde bulunan işletmelerin Ek 5’deki ROE değerlerinde 2014-2016 yılları arasında meydana gelen değişimlere baktığımızda; Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş., Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş., Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş. ve Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.’de bir artış olduğu; Pınar Süt Mamulleri Sanayii A.Ş., Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.,

TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş. ve Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.'de ise bir azalma olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş. ve Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş.'de 2014-2015 yılları arasında bir artış görülürken 2015-2016 yılları arasında ise azalış görülmektedir. Bunun aksine Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.'de ise 2014-2015 yılları arasında bir azalış gözlemlenirken 2015-2016 yılları arasında artış gözlemlenmektedir.

4. SONUÇ

Bu araştırma, işletmelerin devamlı değişim gösteren bir çevrede hayatta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmelerinde hayati bir öneme sahip olan üst düzey yöneticilerin sahip oldukları sosyal sermayelerinin performans üzerindeki etkilerini belirlemeyi temel almaktadır. Bu çalışmada sosyal sermaye kavramı üretim faktörlerinin etkinliğini artıran bir faktör olarak ve işletme üst düzey yöneticilerinin kritik ve tamamlayıcı kaynaklara ulaşmasını sağlayan bir kavram olarak ele alınmıştır. Araştırma, İSO 500'e giren ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yönetici konumundaki kişilerle yapılan mülâkatlarla sınırlıdır.

1. Stratejik Liderin Sosyal Sermayesinin Güven Boyutunun Performansa Etkisinin Belirlenmesine İlişkin Sonuçlar

Çalışma sonucunda genel olarak güven düzeyleri, Dünya Değerler Araştırmaları'nda Türkiye için tespit edilen düşük güven düzeyleri ile örtüşmemektedir. Bu çalışmada elde edilen katılımcıların çoğunluğunun genel olarak insanlara güvendiği sonucu dikkat çeken bulgular arasında yer almaktadır. Güven ve güvenilirlik düzeyinin performansa etkisini belirlemek amacıyla sorulan sorunun sonucunda elde edilen bulgu ise güven olmaksızın performansın artmasının mümkün olmadığıdır. Bir işletmede tüm sahipler ve yöneticiler de dahil tüm çalışanlar arasındaki güven çalışanların aidiyet duygusunun gelişmesine ve bu duygunun gelişmesi sonucu daha iyi performans sergilemelerine yol açmaktadır. Piyasada işletmelere duyulan güven ise işletmelere yatırım kararlarında, ucuz finansman bulmalarında, piyasadaki en nitelikli insanlarla çalışabilmelerinde, sürdürülebilir bir iş ilişkisi yaratmada katkı sağlamakta ve bu katkılar da işletmelerin satışlarına, kârlılığına, verimliliğine, pazar payına, yeni ürün geliştirebilme yeteneklerine ve rekabet edebilme gücüne yansımaktadır.

Araştırmada elde edilen bir bulgu da ortak hedeflere ulaşmayı arzulayan kişilerin hedeflerine ulaşabilme noktasında güven unsurunun riskleri ve belirsizlikleri azaltmak yoluyla maliyetleri azalttığı bu durumun ise performansa olumlu katkılar sağladığıdır. Araştırmada güven düzeyini daha iyi belirleyebilmek amacıyla üst düzey yöneticilerin bağlayıcı sosyal sermayelerinin mi yoksa köprü kurucu sosyal sermayelerinin mi performansa daha olumlu katkılar sağladığını belirleyebilmek için sorulan soruya yönelik olarak ulaşılan sonuç ise üst düzey yöneticilerin kendilerinden farklı kültür ve yaşam tarzına sahip olan kişilere daha fazla güvenme eğiliminde oldukları ve onlarla çalışmayı tercih ettikleri ve bu kişilerin farklı düşünme biçimleri sayesinde yeni yatırım olanaklarının kapılarının açıldığı ve daha iyi bir performansın elde edilebileceğidir. Buradan hareketle işletme üst düzey yöneticilerinin aynı kültür ve yaşam tarzına sahip insanlarla yakın iş ilişkisine girmeyi istememe durumunu, tanıdıklık ilişkilerinin istismara sebebiyet verdiği düşüncesinden hareketle tercih etmediği yorumu yapılabilmektedir. Dolayısıyla üst düzey yöneticilerin köprü kurucu sosyal sermayelerinin daha güçlü olduğu ve bilgi edinebilme noktasında dış kaynaklarla daha kolay bağlantı kurabilmeyi sağlayan köprü kurucu sosyal sermayelerinden daha aktif bir şekilde faydalandıkları söylenebilmektedir.

Araştırmada elde edilen ilginç bir bulgu ise üst düzey yöneticilerden yalnızca ikisinin iş ilişkilerinde liyakate önem verdiğidir. Diğer üst düzey yöneticiler birlikte iş yaptıkları kişileri ya tanıdıkları ya da tanımadıkları kişiler arasından seçtiklerini belirtirken yalnızca iki üst düzey yönetici liyakatin önemine değinmiştir.

İşletmelerin finansal tablolarına bakıldığında 3 yıllık zaman diliminde (2014-2016) kâr eden işletmelerin varlığı görülmekle birlikte zarar eden işletmelerin varlığına da rastlanmaktadır. Bununla birlikte 3 yıllık zaman diliminin 1 yılında kâr, 1 yılında zarar eden işletmeler de bulunmaktadır. Finansal tablolarda verilerine ulaşılabilen işletmelerin finansal sonuçları ile üst düzey yöneticilerin ifadeleri kısmen örtüşmektedir. Öyle ki üst düzey yöneticiler güvenin olduğu durumlarda çalışan bağlılığının artacağını ve daha fazla satış yapmak için çabalayacağını ya da piyasada güvenilir bir işletme olmanın performansa olumlu yansıtacağını, güven olmaz ise satış yapılamayacağını dile getirmişlerdir. Ancak üst düzey

yöneticilerin güvenin performans üzerindeki olumlu görüşlerine karşılık finansal tablolarında düşüş yaşayan işletmeler de bulunmaktadır. Bu sonucun bir sebebi ekonominin bir değişkeni de olsa güvenin ölçümünün zor olması ve Dünya Değerler Anketi gibi anketlerde ölçülen normlar ve değerlerin sosyal sermayeyi veya sosyal ilişkilerin ekonomik açıdan fayda sağlayan etkilerini göstermemesi olabilir (Erselcan, 2009:44).

Çalışmanın sonucu yapısal boşluklar kuramının varsayımlarıyla tutarlıdır. Yapısal boşluklar kuramına göre, yapısal olarak eş değer ilişkiler kişilere benzer bilgi kaynakları sağladıkları için gereksiz bilgi yararları sağlamaktadır. Kurama göre yapısal boşluğun her iki tarafında bulunan kişiler farklı bilgi akışlarına sahiptir ve bu nedenle ilişkileri vasıtasıyla boşlukları doldurabilen kişiler daha avantajlı olacaktır. Bu çalışmada da elde edilen sonuca göre aynı bilgilere sahip kişilerle iş yapmaktan ziyade farklı kültür ve yaşam tarzına sahip kişilerle iş yapmak farklı bakış açıları sayesinde performansı daha olumlu etkileyecektir. Buradan hareketle farklı bakış açıları ve farklı bilgi kanallarına sahip olan kişilerin işletmelerin amaçlarını başarmada daha değerli olduğunu söylemek mümkündür.

2. Stratejik Liderin Sosyal Sermayesinin Kurumlar, Normlar ve Yaptırımlar Boyutunun Performansa Etkisinin Belirlenmesine İlişkin Sonuçlar

Kurumlar, normlar ve yaptırımlar gibi teşvik edici mekanizmaları değerlendirebilmek üzere üst düzey yöneticilere sorulan soruya alınan yanıt üst düzey yöneticilerin iş ilişkilerini geliştirme noktasında devlet yetkililerinden faydalandıklarını göstermektedir. Ayrıca üst düzey yöneticiler çözemedikleri bir problemleri olduklarında devlet yetkilileri ile bir araya geldiklerini, söz konusu probleme birlikte çözüm aradıklarını, devlet yetkililerinin problemi çözemediği durumlarda ise problemi çözmeye yardımcı olacak kilit kişilere ulaşmalarını sağladıklarını ve bir şekilde problemin çözülmesine yardımcı olduklarını dile getirmişlerdir. Buradan hareketle üst düzey yöneticilerin ifadelerinden devlet yetkililerinin günümüzde en önemli kaynaklar arasında değerlendirilen ve kilit kaynaklara ulaşmayı sağlayacak olan sosyal sermaye konusunda üst düzey yöneticilere yardımcı oldukları ve bu şekilde de hem performansı artırmaya hem de rekabette üstünlük elde edebilmelerine katkı sağladıkları anlaşılmaktadır.

Teşvik edici mekanizmaları değerlendirebilmek üzere üst düzey yöneticilere sorulan iş itibarını kaybetme, yaptırıma maruz kalma gibi değer yargıları ile ilgili hukuki yaptırımların iş ortamında güvenilir bir ortam yaratıp yaratmadığı sorusu ile elde edilen bulgu üst düzey yöneticilerin iş itibarını kaybetme korkusu yaşadığıdır. Bununla birlikte üst düzey yöneticilerin çoğunluğu değer yargıları ile ilişkili olan hukuki yaptırımların performansa olumlu yönde katkılar sağlayacağını belirtmiştir. Hatta gerekli olduğu zamanlarda çalışanların cezalandırılması ve iş akdinin sona erdirilmesi gerekliliğine vurgu yapan işletme üst düzey yöneticilerinin çoğunluğunun sektörde en iyi işletmeler arasında yer aldıklarını ve kendileri ile çalışmak isteyen çok fazla nitelikli insanın olduğunu ve bu nedenle de işini iyi bir performansla yerine getirmeyen kişilerin iş akdine son vermenin en uygun yaptırım olduğunu dile getirdikleri görülmektedir. Diğer bir ifade ile iş akdinin sona erdirileceği düşüncesi ile çalışanların daha iyi bir performans sergileyecekleri düşünülmektedir. Öyle ki özelleştirme sürecinde olmasına rağmen araştırmamız süresince kamu işletmelerinden biri olan K işletme üst düzey yöneticisi kamu kurumu olmalarından dolayı iş akdine son veremediklerini ve çalışanında bu durumu kurumun aleyhine kullandığını bunun sonucunun da performansın olumsuz etkilenmesine yol açtığını ifade etmiştir.

İşletmelerin finansal tablolarına bakıldığında 3 yıllık zaman diliminde (2014-2016) kâr eden işletmelerin çoğunlukta olduğu görülmekle birlikte zarar eden işletmelerin varlığına da rastlanmaktadır. Bununla birlikte 3 yıllık zaman diliminin 1 yılında kâr, 1 yılında zarar eden işletmeler de bulunmaktadır. Finansal tablolarda verilerine ulaşılabilen işletmelerin finansal sonuçları ile üst düzey yöneticilerin ifadeleri çoğunlukla örtüşmektedir. İş ilişkilerini geliştirmede devlet yetkilileri ile irtibat kurup bu irtibattan faydalandıklarını ve normlar ile yaptırımların performansı geliştirmede fayda sağladığını belirten işletmelerin ROA ve ROE değerlerinde bir artış görülürken devlet yetkilileri ile herhangi bir irtibatı olmayan ve normlar ile yaptırımların performansı olumsuz etkileyeceği görüşünde olan işletmelerin ROA ve ROE değerlerinde azalma görülmektedir.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde devlet yetkilileri ile ilişkilerin kritik kaynaklara ulaşabilme imkânı vermesi ve normlar ve yaptırımların davranışlardaki belirsizlikleri azaltarak güven

kavramını güçlendirmesi, güven kavramının güçlenmesi ile ise performansın olumlu etkilendiği yorumu yapılabilmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar sosyal kapalılık kuramının varsayımlarıyla tutarlıdır. Sosyal kapalılık kuramına göre sosyal sermaye, normları ve söz konusu normlara uyumu sağlayan yaptırımlar sayesinde yükümlülük ve beklentilerin oluşması ile kişilerin çevrelerinde güven kazanmalarını sağlamakta, kişilerin ilişkilerini sürdürmelerine yardımcı olmakta ve bu ilişkiler sonucu farklı bilgi kanallarına erişimi sağlamaktadır. Kurama göre sosyal sermaye normlara ve normlara uyumu sağlayan yaptırımlar ile toplumun tamamına fayda sağlamaktadır.

3. Stratejik Liderin Sosyal Sermayesinin Ağlara Katılım Boyutunun Performansa Etkisinin Belirlenmesine İlişkin Sonuçlar

İşletme üst düzey yöneticilerinin sosyal ilişkilerinin yoğunluğunun performansa etkisini değerlendirmek amacıyla sorulan hangi kurum ve/veya kişilerin performansa olumlu katkılar sağlayacağı sorusuna en fazla alınan yanıt devlet, dernek ve vakıflar, tüm paydaşlar ve siyasiler olmuştur. İşletme üst düzey yöneticileri en çok bu kişi ve kurumlarla ilişki halinde olunması durumunun performansı olumlu yönde etkileyeceğini düşünmektedir. Özellikle işletme üst düzey yöneticileri devlet ve siyasilerin herhangi bir problemin çözülmesinde çok belirleyici olduğunu, bu kişilere yakın olmanın çok faydasını gördüklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte konferanslara gitmenin ve orada tanışılan nüfuzlu kişilerle ilişkiler geliştirilmesinin de performansa olumlu katkılar sağlayacağını düşünen işletme üst düzey yöneticileri bulunmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen ilginç bir bulgu işletme üst düzey yöneticilerinden hiçbirinin diğer üyelerle aralarında çıkan anlaşmazlıklara üye oldukları mesleki örgütlerde çözüm bulunduğuna dair herhangi bir yorum yapmamış olmasıdır.

Genel bir değerlendirme yaptığımızda, işletme üst düzey yöneticilerinin üye oldukları örgütleri performansa katkı sağlama noktasında etkili olarak değerlendirdikleri görülmekle birlikte Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş., kamu olmalarından dolayı bu tür örgütlerin sağladığı faydalardan yararlanamadıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte işletme üst düzey yöneticilerinin bu tür sohbet ortamlarında bir araya gelerek işlerini, iş ilişkilerini ve performanslarını geliştirmede faydalandıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Üye olunan örgütlerin en etkili görüldüğü alan ise diğer üretici işletmelerle bir araya gelip “ortak sorunlara çözümler bulmak” ve “ürünlerin kalitesini artırmak”tır. Bunların dışında işbirliği, paylaşım, ortak faaliyetlerde bulunma ve sosyal sermaye vasıtasıyla yeni iş ilişkilerinin ve işletmenin geliştirildiği sonucu elde edilmiştir. Buradan çıkan bir sonuç işletme üst düzey yöneticilerinin üye oldukları mevcut ağlara katılım yolu ile işbirliği, bilgi paylaşımı ve bilgi paylaşımı sonucu ortaya çıkan öğrenme, bilginin hızlı bir şekilde yayılması sonucu maliyetlerin azalması ve tüm bunların oluşturduğu sosyal sermaye sayesinde performanslarını arttırabildikleridir.

Tanınan kişinin kim olduğu ve bu tanışıklık sonucunda oluşan sosyal ağlar, sorunların çözümünde, kişilerin diğer insanlara ulaşmasında, işbirliğinin sağlanmasında, bilgi akışının sağlanmasında ve kişilerin ve örgütlerin amaçlarına ulaşması noktasında kritik bir rol üstlenmektedir. Üst düzey yöneticilerle yapılan mülakatlar sonucunda da söz konusu ağların etkin bir şekilde kullanılması ile bilginin daha hızlı yayılacağı, maliyetlerin azalacağı, iş fırsatlarının yakalanacağı veya önemli ticari bilgilere ulaşmak yoluyla performansa olumlu katkılar sağlanacağı sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte günümüzün sert rekabet koşulları altında işletmelerin başarılı olabilmeleri ve rekabet edebilmelerinde oldukça önemli olan sosyal sermayeyi etkin bir şekilde kullanıp nüfuzlu kişilerle ilişkiler geliştirebilen işletme üst düzey yöneticileri iş süreçlerinde çeşitli avantajlar elde etmekle birlikte rekabet üstünlüğünü de ele geçirebilecektir.

İşletmelerin finansal tablolarına bakıldığında 3 yıllık zaman diliminde (2014-2016) kâr eden işletmelerin çoğunlukta olduğu görülmekle birlikte zarar eden işletmelerin varlığına da rastlanmaktadır. Bununla birlikte 3 yıllık zaman diliminin 1 yılında kâr, 1 yılında zarar eden işletmeler de bulunmaktadır. Finansal tablolarda verilerine ulaşılabilen işletmelerin finansal sonuçları ile üst düzey yöneticilerin ifadelerinin tutarlı olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticiler çoğunlukla fayda sağlayacak tüm paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirilmesinin performansa olumlu katkılar sağlayacağını belirtmişlerdir.

Çalışmanın sonucu ağ üyelik kuramının varsayımlarıyla tutarlıdır. Ağ-Üyelik kuramına göre kişilerin sosyal ağlara katılması ile kişiler arasındaki güven ve işbirliğinin oluşması mümkün olacak ve bu şekilde de sosyal

sermayeleri oluşacaktır. Dernekler, kulüpler, kooperatifler vb. sivil sorumluluk ağlarının yoğun bir yatay iletişimi temsil etmesi ve böyle topluluklarda söz konusu ağların yoğun olması kişilerin karşılıklı fayda elde edebilmeleri için işbirliği yapabilmelerine olanak sağlamaktadır.

4. Stratejik Liderin Sosyal Sermayesinin Ortak Eylem ve İşbirliği Boyutunun Performansa Etkisinin Belirlenmesine İlişkin Sonuçlar

İşletme üst düzey yöneticilerinin diğer işletmelerle geliştirdiği ortak eylem ve işbirliğinin performansa etkisini değerlendirmek amacıyla sorulan soruya işletme üst düzey yöneticilerinin çoğunluğunun diğer işletmelerle ufak çaplı da olsa işbirliği yaptığı yönünde cevap verdikleri görülmektedir. Yöneticilerin ifadelerinden işbirliğinin daha çok tedarikçilerden faydalanma ve ortak ürün geliştirme noktasında olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bununla birlikte üst düzey yöneticilerin işlem maliyetlerinde düşme yaratacak, ortak faaliyetleri kolaylaştıracak bağlantılar edinme noktasında çok fazla etkin olmadıkları, işbirliği ve ortak eylemlere yeterince girişemedikleri, bu konuda yeterli sosyal sermaye yatırımı yapamadıkları gözlenmiştir. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler için bunun en önemli nedeni Rekabet Kurulu'nun diğer işletmelerle işbirliği yapmayı kısıtlaması ve bunun neticesinde de işletme üst düzey yöneticilerinin işbirliğinden kaçınmalarıdır. Bu araştırmada, işbirliği yapan ve ortak faaliyetlerde bulunan işletmelerin performanslarına olumlu katkılar sağladıklarına dair bulgulara ulaşılmış olması önemli bir sonuçtur.

Sosyal sermayenin performansa etkisini belirleyebilmek amacıyla sosyal sermayenin alternatif müşteri ve tedarikçi bulma, finansman temini sağlama noktasındaki katkısını ve bu katkının satışlara, pazar payına, kâra, verimliliğe, rekabet edebilme durumuna, yatırım kararlarına ve ihracat performansına etkisini değerlendirmesi istenen işletme üst düzey yöneticileri sosyal sermayeden olumlu yönde çok fazla faydalandıklarını dile getirmişlerdir. Öyle ki üst düzey yöneticiler memnun olan bir müşterinin başkalarına da işletmenin ürünlerini tavsiye etmesi üzerine alternatif müşteri bulma noktasında ve tedarikçi bulma noktasında önemli faydalar edindiklerini belirtmişlerdir.

Bu araştırmada elde edilen ilginç bir bulgu da işletme üst düzey yöneticilerinin önemli holdinglere bağlı olduğunu ve bu durumun da onlara saygınlık kazandırdığını, bu saygınlık sonucu ulaşamayacakları kaynak olmadığını, müşteri sayılarının arttığını, tüm bunların da satışlara, rekabet derecesine ve performansa olumlu yansıdığını dile getirmesidir.

İşletmelerin finansal tablolarına bakıldığında 3 yıllık zaman diliminde (2014-2016) zarar eden işletmelerin çoğunlukta olduğu görülmekle birlikte kâr eden işletmelerin varlığına da rastlanmaktadır. Bununla birlikte 3 yıllık zaman diliminin 1 yılında kâr, 1 yılında zarar eden işletmeler de bulunmaktadır. Finansal tabloların sonuçları ile üst düzey yöneticilerin ifadeleri arasında bir tutarlılık söz konusudur. Öyle ki üst düzey yöneticilerin ifadelerinden diğer işletmelerle ortak eylemde bulunma ve işbirliği geliştirme noktasında çok fazla etkin olmadıkları, bu konuda yeterli sosyal sermaye yatırımı yapamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte işletme üst düzey yöneticileri genel olarak sosyal sermayelerinden faydalandıklarını dile getirmişlerdir.

Çalışmanın sonucu ağ kaynak kuramının varsayımlarıyla kısmen tutarlıdır. Örneğimizde yer alan işletme üst düzey yöneticileri Lin'in ağ kaynakları olarak nitelendirdiği işbirliği gibi soyut kaynaklardan kendi işletmelerine fayda sağlayacak düzeyde faydalanamadıklarını dile getirmişlerdir. Bununla birlikte işletme üst düzey yöneticileri bir amaca yönelik eylemlerde yardımcı olarak kullanılan alternatif müşteri ve tedarikçi bulma, finansman temini sağlama gibi kontak kaynaklardan yeterince faydalandıklarını dile getirmişlerdir.

5. Stratejik Liderin Sosyal Sermayesinin Öğrenme Boyutunun Performansa Etkisinin Belirlenmesine İlişkin Sonuçlar

İşletme üst düzey yöneticilerinin kurdukları ilişkiler aracılığıyla işletmelerini geliştirip geliştiremedikleri, sosyal ilişkilerinden faydalanıp faydalanamadıkları ve bu ilişkilerin performansa etkilerini belirlemek amacıyla sorulan soruya üst düzey yöneticilerin çoğunluğunun özellikle üniversitelerden ve müşterilerden geri bildirimler almak yolu ile işletmelerine katkı sağladıklarını belirttikleri görülmüştür.

İşletme üst düzey yöneticilerinin il dışındaki hemşerileri ile olan bağlantılarından elde ettikleri katkıları değerlendirmeleri istendiğinde genel olarak işletme üst düzey yöneticilerinin çoğunluğunun temas halinde oldukları il dışındaki hemşerilerinden kendilerinin ve işletmelerinin gelişimine katkı sağlayacak fazla

ilişkiler kuramadıkları yönünde ifadelerde buldukları görülmüştür. Bu durum işletme üst düzey yöneticilerinin il dışında yaşayan hemşerileri ile bağlarının genel olarak zayıf olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte il dışında yaşayan hemşerileri ile bağlarından yararlanan işletme üst düzey yöneticilerinin özellikle ilişki yönetiminde bu ilişkilerinden faydalandıkları sonucu elde edilmiştir. Diğer bir ifade ile işletme üst düzey yöneticileri ulaşmaları gereken birtakım kişilere ulaşabilmek amacıyla il dışındaki hemşerileri (İş adamları, Bürokratlar, Bilim adamları, Siyasetçiler) ile olan ilişkilerinden faydalanmaktadır.

İşletmelerin finansal tablolarına bakıldığında 3 yıllık zaman diliminde (2014-2016) kâr eden işletmelerin olduğu görülmekle birlikte zarar eden işletmelerin varlığına da rastlanmaktadır. Bununla birlikte 3 yıllık zaman diliminin 1 yılında kâr, 1 yılında zarar eden işletmeler de bulunmaktadır. Finansal tablolarda verilerine ulaşılabilen işletmelerin finansal sonuçları ile üst düzey yöneticilerin ifadeleri çoğunlukla örtüşmektedir. Üniversitelerden faydalanmak ve müşterilerden geri bildirimler almak yoluyla işletmelerine katkı sağladıklarını belirten işletmelerin performanslarında bir artış gözlemlenmektedir. Bununla birlikte il dışında yaşayan hemşerileri aracılığıyla kilit kişilere ulaşabildiklerini belirten işletmelerin de performanslarında bir artış gözlemlenmektedir. Ayrıca sektörün öncüsü olduklarını ve bu nedenle il dışından gelecek herhangi bir katkıya ihtiyaçları olmadıklarını belirten işletme üst düzey yöneticisinin çalıştığı işletme performansında ise bir yıllık bir artış gözlemlenirken bir yıllık azalış gözlemlenmektedir.

Araştırmada elde edilen bulguları iç sosyal sermaye ve dış sosyal sermaye açısından değerlendirdiğimizde her iki sosyal sermayenin de işletme performansına olumlu katkılar sağladığı sonucu elde edilmekle birlikte işletme üst düzey yöneticilerinin daha fazla dış sosyal sermayelerinden faydalandıkları sonucuna ulaşılmaktadır. İşletme üst düzey yöneticileri iç sosyal sermayeleri aracılığıyla gruplarında yer alan farklı bilgi ve yeteneklere sahip kişilerle etkin ilişkiler kurmakta ve bu ilişkilerini rekabet avantajı yaratacak ve performansı artıracak şekilde kullanmaktadır. Gruplarında yer alan kişilerle ilişkilerini rekabet avantajına dönüştürmek isteyen işletme üst düzey yöneticileri ise söz konusu etkin ilişkileri güven ve örgütsel adalet ile sağlayabilecektir. Güven ve örgütsel adaletin varlığı çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak değerlendirmelerine, işini severek yapmalarına ve bunların sonucunda da performansın artmasına katkı sağlamalarına yol açacaktır. İşletme üst düzey yöneticileri dış sosyal sermayeleri aracılığıyla ise işletme çıkarlarını geliştirebilmek için örgüt dışındaki kişilerle etkileşimde bulunmakta ve bu etkileşim sonucu elde ettikleri ilişkileri performansı daha da artırabilmek için kullanmaktadır. İşletme üst düzey yöneticileri ilişkilerini geliştirebilmede ve çözemedikleri herhangi bir problem olduğunda ya devlet yetkililerinden ya da onların yönlendirdiği kilit kişilerden faydalanmaktadır. İşletme üst düzey yöneticilerinin devlet yetkililerinin yanı sıra dernek ve vakıflardan, siyasilere, piyasa analizi yapan işletmelerden vb. birçok işletme dışı kişi ve kurumlardan iş ilişkilerini geliştirebilmede, yeni bir iş ilişkisine girmede, satışları artırmada, problemlere çözüm bulmada, ürünlerin kalitesini artırmada, müşteri ve tedarikçi bulmada, finansman temini sağlamada faydalandığı sonucu elde edilmiştir. İşletme üst düzey yöneticilerinin ayrıca müşterilerden ve üniversitelerden geri bildirim alma yoluyla da işletmelerinin performanslarını artırmaya çalıştıkları sonucu elde edilmekle birlikte zayıfta olsa il dışındaki hemşerileri ile olan bağlarından ilişki yönetiminde faydalandıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

Sonuç olarak bu araştırmada sosyal sermayelerini etkin bir şekilde kullanan işletmelerin performanslarına olumlu katkılar sağladıklarına dair bulgulara ulaşılmıştır. Field (2006)'in ifade ettiği üzere "Bir toplulukta kimin kimi tanıdığı ve bu tanışıklıktan doğan ağların kritik bir rol üstlendiği" günümüzde işletme üst düzey yöneticilerinin gerekli ortamlara katılıp orada güçlü bağlar kurup bu bağları kendi işletmelerinin çıkarları için kullanmaları işletmelerini piyasada bir adım öne çıkaracak ve rekabet üstünlüğünü ele geçirmelerini sağlayacaktır. Çünkü nüfuzlu kişilerle sağlam ilişkiler geliştirebilmek işletmelere açılması zor olan kapıların açılmasını sağlarken aynı zamanda tamamlayıcı ve kritik kaynaklara da ulaşabilme imkânı sağlayacaktır.

Türkiye gibi kolektivist kültürel kodların yoğun olduğu ülkelerde sosyal sermayenin performansa olumlu katkılar sağlamanın kaçınılmaz olduğu düşüncesinden hareketle sosyal sermaye değişkeninin farklı değişkenlerle birlikte performansa nasıl katkılar sağladığının çalışılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmaların nicel veya karma nitelikli olması, örneklemin farklılaştırılması, elde edilecek olan sonuçların örtüşüp örtüşmediğini görmek ve genelleme yapabilmek açısından katkı sağlayabilir. Bu çalışmada evren ISO 500'e kayıtlı olan işletmeler iken, yapılacak çalışmalarda farklı bir evren tercih edilebilir.

KAYNAKLAR

- Barnett, W. P., Greve, H. R. ve Park, D. Y. (1994). An Evolutionary Model of Organizational Performance. *Strategic Management Journal*. 15, S1, 11-28.
- Bayraktaroğlu, A. (2010). Mülkiyet Yapısı ve Finansal Performans: İMKB Örneği. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*. 2. 2.
- Boal, K. B., and Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on, *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 515-549.
- Burt, R. S. (2000a). Structural Holes Versus Network Closure as Social Capital. <http://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/burt00capital.pdf>. [19.01.2018].
- Burt, R. S. (2000b). The Network Structure of Social Capital, *Research in Organizational Behavior*. B. M. Staw ve R. I. Sutton (Ed.) içinde (345-423), New York: Elsevier Science.
- Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*. 110. 2, 349-399.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*. 94, 95-120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. England: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Cross, R., Nohria, N., ve Parker, A. (2002). Six Myths about Informal Networks-and How to Overcome Them. *MIT Sloan Management Review*. 43. 3, 67-75.
- Davies, B. J. ve Davies, B. (2006). Developing a Model for Strategic Leadership in Schools. *Educational Management Administration & Leadership*. 34. 1, 121139.
- Demir, H., ve Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 10. 1, 57-72.
- Erselcan, F. (2009). Sosyal Sermaye ve Ekonomik Kalkınma: Sivas, Kayseri, Yozgat Bölgesinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Field, J. (2006). Sosyal Sermaye. B. Bilgen ve B. Şen (çev.), İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. 78. 6, 1360-1380.
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*. 1, 201-233.
- Gulati, R., Nohria, N. ve Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*. 21. 3, 203-215.
- Halawi, L. A., Aronson, J. E. ve McCarthy, R. V. (2005). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 3. 2, 75-86.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*. 22. 6- 7, 479-491
- Hitt, M. A., ve Ireland, R. D. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*. 9. 1, 3-14.
- Hitt, M. A., Keats, B. W. ve Yucel, E. (2003). Strategic Leadership in Global Business Organizations: Building Trust and Social Capital. *Advances in Global Leadership* içinde (9-35). UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43-57.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management As a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*. 28. 3, 413-446.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kırcaali, İ. G. (1997). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yaklaşımları*. Eskişehir: Eskişehir Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezi Yayını.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. USA: Cambridge University Press.

- Mahdi, O. R. ve Almsafir, M. K. (2013). The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in the Academic Environment. *ProcediaSocial and Behavioral Sciences*. 129, 289-296.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. 23. 2, 242-266.
- Naktiyok, A. (2004). "İç Girişimcilik", İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Norris, P. (2003). Social Capital and ICTs: Widening or Reinforcing Social Networks?. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.122.5748> [18.05.2018].
- Pisapia, J. (2009). "The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World", Charlotte, NC: IAP, Information Age Publishing.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster. New York: The Brookings Institution Press.
- Reed, R. ve DeFillippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. 15. 1, 88-102.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81-94.
- Suar, D., H.R.T. ve Chaturbedi, K.R. (2006). Subordinates Perception of Leadership Styles and Their Work Behaviour, *Psychology and Developing Societies*. 18. 1, 95-114.
- Takahashi, N. ve Inamizu, N. (2014). Logical Weakness of "The Strength of Weak Ties." *Annals of Business Administrative Science*. 13, 67-76.
- Thompson, A. ve Strickland, A. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Tone Hosmer, L. (1982). The Importance of Strategic Leadership. *Journal of Business Strategy*. 3. 2, 47-57.
- Tymon, W. G. ve Stumpf, S. A. (2003). Social Capital in the Success of Knowledge Workers. *Career Development International*, 8. 1, 12-20.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 12. 2, 121-156.
- Vermaak, J. N. (2006). A Reconceptualisation of the Concept of Social Capital: A Study of Resources for Need Satisfaction Amongst Agricultural Producers in Vhembe. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Limpopo: University of South Africa, Pretoria.
- Wheelen, T.L. ve Hunger, J. D. (1995). *Strategic Management and Business Policy*, 5. Baskı. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Woolcock, M. ve Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. *The World Bank Research Observer*. 15. 2, 225-249.
- Woolcock, M. (2001). The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes. *Canadian Journal of Policy Research*. 2. 1, 11- 17.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 9. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, 5. Baskı. New Jersey: Prentice Hall.
- Yükçü, S., ve Atağan, G. (2010). TOPSIS Yöntemine Göre Performans Değerleme. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 45, 28-35.
- Zhu, W., Chew, I. K., ve Spangler, W. D. (2005). CEO Transformational Leadership And Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, 16.1-3.

EKLER

EK 1: Araştırma Kapsamında Güven Boyutunun Performans Üzerinde Etkisi Olduğunu Düşünen İşletmelere Ait Finansal Rakamlar

| İŞLETMELER | ROA (2014) | ROA (2015) | ROA (2016) | ROE (2014) | ROE (2015) | ROE (2016) |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Assan Hanil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. | 0 | 0 | 0 | - | - | - |
| Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. | 0,023 | 0,080 | 0,108 | 0,103 | 0,381 | 0,530 |
| Yücel Boru ve Profil Endüstrisi A.Ş. | - | 0 | - | - | - | - |
| Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş. | 0,218 | 0,243 | 0,170 | 0,680 | 0,722 | 0,674 |
| Çalık Denim Tekstil San. ve Tic. A.Ş. | - | - | - | - | - | - |
| Enerjisa Enerji Üretim A.Ş. | 0 | 0 | 0 | - | - | - |
| İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş. | 0,035 | - | 0,025 | 0,090 | - | 0,099 |
| Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş. | 0,191 | 0,236 | 0,249 | 0,443 | 0,588 | 0,532 |
| Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş. | 0,049 | 0,033 | -0,023 | 0,078 | 0,059 | -0,049 |
| Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş. | 0,009 | 0,015 | 0,0004 | 0,058 | 0,114 | 0,005 |
| TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. | 0,106 | 0,058 | 0,047 | 0,412 | 0,337 | 0,318 |
| Opet Fuchs Madeni Yağ San. ve Tic. A.Ş. | 0,044 | - | - | 0,133 | - | - |
| Assan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş. | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 |
| Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş. | 0,018 | 0 | 0 | 0,055 | 0 | 0 |
| Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş. | 0 | 0 | 0,035 | 0 | 0 | 0,234 |
| Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş. | 0,107 | 0,024 | 0,002 | 0,299 | 0,085 | 0,010 |
| Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş. | 0,086 | - | 0 | - | - | - |
| Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti. | 0,115 | 0,008 | 0,145 | 0,232 | 0,019 | 0,270 |
| Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. | - | - | - | - | - | - |
| Petlas Lastik San. ve Tic. A.Ş. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vatan Plastik San. ve Tic. A.Ş. | - | - | - | - | - | - |
| Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş. | - | -0,053 | 0,038 | - | -0,078 | 0,051 |
| Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. | -0,050 | -0,030 | -0,019 | -0,109 | -0,051 | -0,041 |
| Teksüt Süt Mamulleri San. ve Tic. A.Ş. | - | 0,038 | 0,135 | - | - | - |

EK 2: Araştırma Kapsamında Kurumlar, Normlar ve Yaptırımlar Boyutunun Performans Üzerinde Etkisi Olduğunu Düşünen İşletmelere Ait Finansal Rakamlar

| İŞLETMELER | ROA (2014) | ROA (2015) | ROA (2016) | ROE (2014) | ROE (2015) | ROE (2016) |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Assan Hanil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. | 0 | 0 | 0 | - | - | - |
| Pınar Süt Mamulleri Sanayii A.Ş. | 0,163 | 0,099 | 0,086 | 0,317 | 0,214 | 0,204 |
| Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. | 0,023 | 0,080 | 0,108 | 0,103 | 0,381 | 0,530 |
| Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş. | 0,218 | 0,243 | 0,170 | 0,680 | 0,722 | 0,674 |
| Çalık Denim Tekstil San. ve Tic. A.Ş. | - | - | - | - | - | - |
| Enerjisa Enerji Üretim A.Ş. | 0 | 0 | 0 | - | - | - |
| Yeşilyurt Demir Çelik Endüstrisi ve Liman İşletmeleri Ltd. Şti. | - | - | - | - | - | - |
| İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş. | 0,035 | - | 0,025 | 0,090 | - | 0,099 |
| Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş. | 0,191 | 0,236 | 0,249 | 0,443 | 0,588 | 0,532 |
| Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş. | 0,009 | 0,015 | 0,0004 | 0,058 | 0,114 | 0,005 |
| Opet Fuchs Madeni Yağ San. ve Tic. A.Ş. | 0,044 | - | - | 0,133 | - | - |
| Assan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş. | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 |
| Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş. | 0,018 | 0 | 0 | 0,055 | 0 | 0 |
| Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş. | 0 | 0 | 0,035 | 0 | 0 | 0,234 |
| Öztiyakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş. | 0,107 | 0,024 | 0,002 | 0,299 | 0,085 | 0,010 |
| Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş. | 0,086 | - | 0 | - | - | - |
| Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti. | 0,115 | 0,008 | 0,145 | 0,232 | 0,019 | 0,270 |
| Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. | - | - | - | - | - | - |
| Petlas Lastik San. ve Tic. A.Ş. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vatan Plastik San. ve Tic. A.Ş. | - | - | - | - | - | - |
| Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş. | - | -0,053 | 0,038 | - | -0,078 | 0,051 |
| Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. | -0,050 | -0,030 | -0,019 | -0,109 | -0,051 | -0,041 |
| Teksüt Süt Mamulleri San. ve Tic. A.Ş. | - | 0,038 | 0,135 | - | - | - |

EK 3: Araştırma Kapsamında Ağlara Katılım Boyutunun Performans Üzerinde Etkisi Olduğunu Düşünen İşletmelere Ait Finansal Rakamlar

| İŞLETMELER | ROA (2014) | ROA (2015) | ROA (2016) | ROE (2014) | ROE (2015) | ROE (2016) |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Assan Hanil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. | 0 | 0 | 0 | - | - | - |
| Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. | 0,023 | 0,080 | 0,108 | 0,103 | 0,381 | 0,530 |
| Yücel Boru ve Profil Endüstrisi A.Ş. | - | 0 | - | - | - | - |
| Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş. | 0,218 | 0,243 | 0,170 | 0,680 | 0,722 | 0,674 |
| Çalık Denim Tekstil San. ve Tic. A.Ş. | - | - | - | - | - | - |
| Enerjisa Enerji Üretim A.Ş. | 0 | 0 | 0 | - | - | - |
| Yeşilyurt Demir Çelik Endüstrisi ve Liman İşletmeleri Ltd. Şti. | - | - | - | - | - | - |
| İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş. | 0,035 | - | 0,025 | 0,090 | - | 0,099 |
| Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş. | 0,191 | 0,236 | 0,249 | 0,443 | 0,588 | 0,532 |
| Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş. | 0,009 | 0,015 | 0,0004 | 0,058 | 0,114 | 0,005 |
| TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. | 0,106 | 0,058 | 0,047 | 0,412 | 0,337 | 0,318 |
| Opet Fuchs Madeni Yağ San. ve Tic. A.Ş. | 0,044 | - | - | 0,133 | - | - |
| Assan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş. | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 |
| Özgün Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti. | 0,003 | 0,027 | 0,019 | 0,151 | 0,722 | 0,430 |
| Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş. | 0,018 | 0 | 0 | 0,055 | 0 | 0 |
| Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş. | 0 | 0 | 0,035 | 0 | 0 | 0,234 |
| Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş. | 0,107 | 0,024 | 0,002 | 0,299 | 0,085 | 0,010 |
| Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş. | 0,086 | - | 0 | - | - | - |
| Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti. | 0,115 | 0,008 | 0,145 | 0,232 | 0,019 | 0,270 |
| Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. | - | - | - | - | - | - |
| Petlas Lastik San. ve Tic. A.Ş. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vatan Plastik San. ve Tic. A.Ş. | - | - | - | - | - | - |
| Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş. | - | -0,053 | 0,038 | - | -0,078 | 0,051 |
| Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. | -0,050 | -0,030 | -0,019 | -0,109 | -0,051 | -0,041 |
| Teksüt Süt Mamulleri San. ve Tic. A.Ş. | - | 0,038 | 0,135 | - | - | - |

EK 4: Araştırma Kapsamında Ortak Eylem ve İşbirliği Boyutunun Performans Üzerinde Etkisi Olduğunu Düşünen İşletmelere Ait Finansal Rakamlar

| İŞLETMELER | ROA (2014) | ROA (2015) | ROA (2016) | ROE (2014) | ROE (2015) | ROE (2016) |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Assan Hanil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. | 0 | 0 | 0 | - | - | - |
| Pınar Süt Mamulleri Sanayii A.Ş. | 0,163 | 0,099 | 0,086 | 0,317 | 0,214 | 0,204 |
| Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. | 0,023 | 0,080 | 0,108 | 0,103 | 0,381 | 0,530 |
| Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş. | 0,218 | 0,243 | 0,170 | 0,680 | 0,722 | 0,674 |
| Çalık Denim Tekstil San. ve Tic. A.Ş. | - | - | - | - | - | - |
| Enerjisa Enerji Üretim A.Ş. | 0 | 0 | 0 | - | - | - |
| Yeşilyurt Demir Çelik Endüstrisi ve Liman İşletmeleri Ltd. Şti. | - | - | - | - | - | - |
| Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş. | 0,191 | 0,236 | 0,249 | 0,443 | 0,588 | 0,532 |
| Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş. | 0,049 | 0,033 | -0,023 | 0,078 | 0,059 | -0,049 |
| Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş. | 0,009 | 0,015 | 0,0004 | 0,058 | 0,114 | 0,005 |
| TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. | 0,106 | 0,058 | 0,047 | 0,412 | 0,337 | 0,318 |
| Opet Fuchs Madeni Yağ San. ve Tic. A.Ş. | 0,044 | - | - | 0,133 | - | - |
| Assan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş. | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 |
| Özgün Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti. | 0,003 | 0,027 | 0,019 | 0,151 | 0,722 | 0,430 |
| Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş. | 0,018 | 0 | 0 | 0,055 | 0 | 0 |
| Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş. | 0 | 0 | 0,035 | 0 | 0 | 0,234 |
| Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş. | 0,107 | 0,024 | 0,002 | 0,299 | 0,085 | 0,010 |
| Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş. | 0,086 | - | 0 | - | - | - |
| Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. | - | - | - | - | - | - |
| Petlas Lastik San. ve Tic. A.Ş. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vatan Plastik San. ve Tic. A.Ş. | - | - | - | - | - | - |
| Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. | -0,050 | -0,030 | -0,019 | -0,109 | -0,051 | -0,041 |
| Teksüt Süt Mamulleri San. ve Tic. A.Ş. | - | 0,038 | 0,135 | - | - | - |

EK 5: Araştırma Kapsamında Öğrenme Boyutunun Performans Üzerinde Etkisi Olduğunu Düşünen İşletmelere Ait Finansal Rakamlar

| İŞLETMELER | ROA (2014) | ROA (2015) | ROA (2016) | ROE (2014) | ROE (2015) | ROE (2016) |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Assan Hanil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. | 0 | 0 | 0 | - | - | - |
| Pınar Süt Mamulleri Sanayii A.Ş. | 0,163 | 0,099 | 0,086 | 0,317 | 0,214 | 0,204 |
| Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. | 0,023 | 0,080 | 0,108 | 0,103 | 0,381 | 0,530 |
| Yücel Boru ve Profil Endüstrisi A.Ş. | - | 0 | - | - | - | - |
| Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş. | 0,218 | 0,243 | 0,170 | 0,680 | 0,722 | 0,674 |
| Çalık Denim Tekstil San. ve Tic. A.Ş. | - | - | - | - | - | - |
| Enerjisa Enerji Üretim A.Ş. | 0 | 0 | 0 | - | - | - |
| Yeşilyurt Demir Çelik Endüstrisi ve Liman İşletmeleri Ltd. Şti. | - | - | - | - | - | - |
| İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş. | 0,035 | - | 0,025 | 0,090 | - | 0,099 |
| Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş. | 0,191 | 0,236 | 0,249 | 0,443 | 0,588 | 0,532 |
| Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş. | 0,049 | 0,033 | -0,023 | 0,078 | 0,059 | -0,049 |
| TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. | 0,106 | 0,058 | 0,047 | 0,412 | 0,337 | 0,318 |
| Opet Fuchs Madeni Yağ San. ve Tic. A.Ş. | 0,044 | - | - | 0,133 | - | - |
| Assan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş. | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 |
| Erak Giyim San. ve Tic. A.Ş. | 0,018 | 0 | 0 | 0,055 | 0 | 0 |
| Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş. | 0 | 0 | 0,035 | 0 | 0 | 0,234 |
| Öztiryakiler Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş. | 0,107 | 0,024 | 0,002 | 0,299 | 0,085 | 0,010 |
| Aşkale Çimento Sanayii T.A.Ş. | 0,086 | - | 0 | - | - | - |
| Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti. | 0,115 | 0,008 | 0,145 | 0,232 | 0,019 | 0,270 |
| Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. | - | - | - | - | - | - |
| Petlas Lastik San. ve Tic. A.Ş. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vatan Plastik San. ve Tic. A.Ş. | - | - | - | - | - | - |
| Kartonsan Karton San. ve Tic. A.Ş. | - | -0,053 | 0,038 | - | -0,078 | 0,051 |
| Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. | -0,050 | -0,030 | -0,019 | -0,109 | -0,051 | -0,041 |
| Teksüt Süt Mamulleri San. ve Tic. A.Ş. | - | 0,038 | 0,135 | - | - | - |