

Stratejik İttifakların Kilit Başarı Faktörü: Sosyal Sermaye

Yunus Emre Taşgıt¹

Merve Taşkın²

Özet

Bu bölümde, yöneticilerin sahip oldukları sosyal sermaye ile stratejik ittifak kurma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmaktadır. İnceleme, işletmenin yöneticilerinden elde edilen nicel verilere dayanarak temellendirilmektedir. Veriler yüz yüze ve online anket tekniği ile 322 yöneticiden toplanmıştır. Bulguların elde edilmesinde; frekans analizleri, betimleyici istatistikler, faktör analizi ve korelasyon analizi uygulamalarından faydalanılmıştır. İnceleme sonuçlarına göre, stratejik ittifak eğilimi ile sosyal sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani yöneticiler stratejik ittifak gerçekleştirirken sosyal sermaye boyutlarından etkilenecek karar vermektedirler. İlişki kurma ve sürdürme boyutunun, amaç ve eylem birliği üzerinde daha fazla etkisi olurken, Güven telkin etmenin de amaç ve eylem birliği üzerinde orta düzeyde bir etkisi bulunmaktadır. Diğer boyutlar arasında ise düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Beklendiği gibi sosyal sermaye boyutları, stratejik ittifak kurarken dikkate alınan önemli değişkenlerden biridir.

1. Giriş

Son yıllarda yerel ve küresel piyasalarda yaşanan teknolojik gelişmeler, müşteri taleplerinin değişmesi gibi pek çok etken işletmelerin rekabet edebilme güçlerinde bir takım değişiklikler meydana getirmiştir. Bu değişiklikler de örgütler arasında stratejik ittifak anlaşmalarının yaygınlaşmasına yol açmıştır. Sadece Türkiye’de değil Dünya’da da işletmelerin tek başlarına

1 Doçent, Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, yunusemretasgit@duzce.edu.tr , ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2176-1733>

2 Uzman, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, merve.taskin93@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2122-9109>

bu mücadeleyi karşılayacak güce sahip olamadıkları için eksikliklerini diğer örgütlerle bazı anlaşmalar yaparak tamamlamak zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca risklerin azaltılması ve ölçek ekonomisi elde etmek amacıyla da ittifak gerçekleştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Diğer taraftan ittifaklar gerçekleştirilirken taraflar, diğerlerine güvenmek, karşılıklı sosyal ağlar geliştirmek ve kültürel uygunluk gerektiren davranışlar sergilemelidirler. Bu eğilim, maddi olmayan pozitif değerler olarak görülen sosyal sermaye kavramını gündeme getirmektedir.

Stratejik ittifak, örgütlerin hedeflerine ulaşması için aralarında gerçekleştirdikleri, çoğunlukla birbirini tanımlayan özel kaynaklarını ve yeteneklerini paylaştıkları, uzun vadeli ve bağlayıcı işbirlikleri (Meydan, 2010: 19) olarak tanımlanmaktadır. İttifak kurulurken örgütlerin güçlenmesi ve rekabet avantajı kazanması amaçlanırken ittifaklarla birlikte gerçekleştirilen anlaşmalara uyulması gerekliliği, firmaları iletişim halinde ve uyumlu olmaya zorlamaktadır.

Stratejik ittifak anlaşmaları finansal, nesnel ve öznel ölçeklerle ölçülmektedir. Finansal ölçekler büyüme oranı, kârlılık, hisse senetlerindeki artış gibi durumları ölçerken, nesnel ölçekler, hayatta kalma oranı, süreklilik, uzun ömürlülük ve istikrarsızlık oranı gibi durumları ölçer, son olarak öznel ölçek ise, ortakların performans tatmin düzeyleri, ittifakın etkinliğini algılama gibi durumları ölçmektedir (Semerciöz ve Çakınberk, 2003). Öznel ölçekleri kullanarak yapılan araştırmalarda nicel çalışmalara çok az rastlanılmasının yanı sıra yerli literatürde de bu konuyla ilgili çok az çalışma bulunmaktadır. Bu yüzden, literatürdeki bu boşluğu dolduracak yeni tartışma alanları açmaya imkân vermesi çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan sermaye kavramına artık sadece finansal açıdan değil iletişim faktörü açısından da bakılmaktadır. Bu bağlamda gündeme gelen sosyal sermaye kavramı; toplumu oluşturan bireyler, sivil toplum örgütleri ve kurumlar arasındaki faaliyetleri kolaylaştırarak üretkenliği arttıran, güven, norm ve iletişim ağı şeklinde tanımlanmaktadır (Temple, 2000). Sosyal sermaye en basit ifadesiyle en az iki kişi arasında, güvene dayalı bir şekilde kurulabilen iletişim imkânı şeklinde tanımlanmaktadır (Karagül ve Masca, 2005: 38).

Literatür incelendiğinde yöneticilerin sosyal sermaye yapısı ve stratejik ittifak eğilimleri ile ilgili farklı yön ve özelliklere sahip ölçeklere rastlanmıştır. Dolayısıyla iki kavramın değerlendirilebilmesi için hazır ölçek kullanmak yerine literatüre dayalı madde yazımı gerçekleştirilerek inceleme yürütülmüştür. İnceleme kapsamında şu sorulara cevap aranmaktadır: Sosyal

sermaye ile stratejik ittifak arasında ilişki var mı? Yapılan ittifaklarda bir yöneticinin sosyal sermaye yapısı stratejik ittifak kurma eğilimini etkiliyor mu? ne düzeyde? Bu kapsamda incelemenin amaçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Stratejik ittifak kurmanın boyutlarını tespit etmek,
- Sosyal sermayenin yapısal özelliklerini belirlemek,
- Sosyal sermaye ve stratejik ittifak arasındaki ilişki durumunu ve düzeyini saptamak.

Yürütülen inceleme bazı sayıtlar doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. İnceleme kapsamında doğru olduğu varsayılan/düşünülen ifadeler şunlardır:

- Sosyal sermaye düzeyi yüksek olan yöneticiler stratejik ittifakı daha kolay kurarlar.
- Sosyal sermaye düzeyi yüksek olan yöneticiler daha güvenilirdir.
- Sosyal sermaye düzeyi ile stratejik ittifak kurma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Sosyal sermaye düzeyi yöneticiler için önemlidir.

Yürütülen bu araştırma temel aldığı felsefeye göre nicel, veri toplama teknikleri açısından kullanılan verilerin özelliğine göre birincil veri, araştırma amacına göre uygulamaya dönük, verilerin toplama zamanına göre anlık-kesitsel bir çalışmadır.

Çalışmada, kapsam ve içerik açısından bazı sınırlılıklar mevcuttur. Literatürde sosyal sermaye ile stratejik ittifak düzeyinin ölçüldüğü kapsamlı bir çalışmaya rastlanılmaması içerik açısından sınırlılıkları oluşturmaktadır. Yine örneklem açısından incelemenin sadece Düzce ilinde aktif faaliyet gösteren firmalarda bulunan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmesi kapsam sınırlılığını oluşturmaktadır.

2. Literatür Taraması

2.1. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye son yıllarda yükselişe geçen bir terim olmasına rağmen bu kavram uzun yıllardır kullanılmaktadır. Günümüzde daha çok ulusların, toplulukların ve bireylerin, toplumsal ilişkileri, sosyal, ekonomik ve siyasal açıdan değerlendirilmeleri sırasında başvurdukları bir kaynak olarak dikkati çekmektedir (Baron, Field ve Schuller, 2000). Araştırma sayılarının artmasına rağmen sosyal sermaye kavramını net bir şekilde tanımlamak zor

görünmekte ve yorumlayan kişilere, topluma, kültüre göre farklı açılardan tefsir edilebilmektedir. Fakat bütün yapılan çalışmalarda ortak olan temel nokta; sosyal sermayenin, belirli bireyler veya gruplar için amaçlarını sürdürmede rekabet avantajını sağlayacak bir tür sermaye olduğudur (Burt, 2000).

Literatürde öne çıkan tanımlamalara göre sosyal sermaye, iki veya daha fazla birey arasında iş birliğini teşvik eden somutlaştırılmış gayri resmi bir normdur (Fukuyama, 2001: 7). Bireylerin günlük hayatlarında kişiler ve aileleri arasında geliştirdikleri dostluk, arkadaşlık gibi ilişkiler (Hanifan, 1916) olarak tanımlanmaktadır. Sosyal sermaye kavramının popülerleşmesini sağlayan Putnam kavramı, paylaşılan amaçların daha etkin olmasını sağlamak için kişilerin hareketini yönlendiren ağlar, normlar ve güveni de kapsayan sosyal yaşamın özellikleri olarak ifade etmektedir (Putnam, 1995: 664). Bourdieu ise sosyal sermayeyi, ilişkinin kurumsallaşması ve devam ettirilebilmesi için güvenilir ağlar yoluyla birleşen fiili ya da potansiyel kaynakların toplamı olarak tanımlamaktadır (Bourdieu, 1986: 247). Woolcock ve Narayan ise kavramı, toplulukların beraber hareketini sağlayan normlar ve ağlar şeklinde ele almaktadır (Woolcock ve Narayan, 2000). Her ne kadar her bilim adamı farklı noktalara temas etse de sosyal sermaye insan, grup ve örgütler arasındaki ilişkiler ve ağlar ile ilgilidir. Bu ilişkilerin oluşturduğu sosyal norm ve değerler, kurulan ilişkilerdeki sosyal sermaye durumunu etkileyen ortak unsurlar arasında sayılmaktadır (Yiyit, 2017).

Konuyu sosyologlar özelinde ele alırsak, sosyologların, sosyal yaşamın neredeyse her özelliğini bir sermaye biçimi olarak ifade etmeye başladığı gözlenmektedir (Woolcock, 1998). Bu ifadeden yola çıkıldığında işletmelerdeki üst düzey yöneticilerin davranışları, belirli nitelikleri (çevresi, farkındalık düzeyi gibi) birer sosyal sermaye kaynağını yansıtmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984: 193-206). İş hayatında iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkilerin sürekliliğini sağlamak, sahip olunan sosyal sermaye ile mümkün olabilmektedir. Ayrıca bu ilişkileri güven çerçevesinde yürüten yöneticilerin, tek başlarına başarmakta zorlandıkları işleri daha kolay bir şekilde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin ne kadar geniş çevresi varsa, iyi ilişkiler kurup bunları sürdürebiliyor, ilişkilerde yeni değerler oluşturabiliyor ve ortak bir görüş paylaşabiliyorlarsa bu durum onların sahip oldukları sosyal sermaye durumunun düzeyinin yüksekliğini gösterebilecektir (Field, 2006).

2.1.1. Sosyal Sermaye Kavramı ile İlgili Araştırmalar

Sosyal sermaye kavramının tanımlanmasında literatürde uzlaşa yerine farklı çalışmaların ortaya çıkmasına neden olan çok boyutluluk hâkimdir. Aşağıda bu kapsamda incelenen bazı araştırmacıların tanımlamalarına yer verilecektir.

2.1.1.1. *Pierre Bourdieu'ya göre Sosyal Sermaye*

Sosyal sermayenin gözden geçirilmiş olarak sunulan ilk sosyolojik analizi Bourdieu'ya aittir. Bourdieu, sosyal sermayeyi, sosyal farklılıklardaki toplumsal bağ ve ağların genişliği olarak ele almıştır (Fine, 2011). Bourdieu'ya göre sosyal sermaye, güçlü bir sosyal ağda daha fazla ya da daha az kurumsallaşmış, karşılıklı olarak güçlü ilişkiler ve bu ilişkilerin sürdürülmesine bağlı gerçek veya gerçek olma olasılığı bulunan ağlardır (Bourdieu, 1986: 249). Ayrıca kavramı, bireysel boyutları olan bir kavram olarak incelemiş ve açıklarken de sosyal hiyerarşi üzerinde durmuştur (Field, 2008). Yani sosyal sermaye, ayrıcalıklı kesime ait bir servettir ve üstünlüklerinin devamı için kullandıkları bir araçtır (Field, 2008). Sosyal sermaye tartışmalarında Bourdieu'nin önemli olmasının nedeni, sosyal sermaye metaforunu kavramsallaştırmasında önemli katkılarının bulunmasından dolayıdır. Sosyal sermayenin genelde iyi yönlerine odaklanılsa da Bourdieu olumsuz yönlerini de vurgulamaktadır. Örneğin, kişisel çıkarlar için kullanılabilmesinin yanı sıra gruptaki kişilerin sınırlandırılması, grupla aynı düşüncelere sahip olmayan kişilerin dışlanabilmesi gibi (Bourdieu, 1986).

2.1.1.2. *James Coleman'a göre Sosyal Sermaye*

İlk bu terimi kavramlaştıran Bourdieu olmasına rağmen Coleman'ın çalışmaları daha fazla onay görmüş ve mihenk olmuştur. Coleman çalışmasında sosyal sermayeyi, Bourdieu'dan farklı olarak, sınıfsal ayırım yapmadan toplumdaki her insanın yararlanacağı bir kavram olarak görmüştür (Field, 2006). Toplumdaki sınıflara göre ayırım yapılmamasından dolayı çalışmalarının etkisinin daha yaygın olmuştur. Belirli norm ve kuralların kabul edilmesiyle birlikte sermayenin kaynaklarının oluşacağını savunmuştur (Coleman, 1988). Coleman sosyal sermayenin dolaylı bir kazanım olduğunu ve onun için ilişkinin kurulmadığını savunmuş ve kurulan ilişkilerin yan ürünlerinin sosyal sermaye kavramını oluşturduğunu söylemiştir. Coleman'a göre sorumluluk ve beklentiler, bilgi kanalları ve sosyal normlar şekilde üç farklı sosyal sermaye türü mevcuttur (Coleman, 2003: 95). Sorumluluk ve beklentiler, kişinin bağımsız olarak hedeflerine ulaşması, bağımsız hareket edebilmesi ve kendi kendine yetebilmesi ile ilgiliyken bilgi kanalları, ailenin eğitim düzeyi ve çevresinin çeşitliliği ile ilgilidir. Sosyal normlar ise aile

içindeki yakın ilişkisinin yanı sıra aile ve okul ilişkilerini ifade etmektedir (Tüysüz, 2011). Coleman’a göre sosyal sermaye, yalnızca bu kavram için çaba gösterenlerin oluşturduğu ve faydalandığı değil, bu yapı içerisinde olan bütün herkes tarafından kullanılabilir mükemmel bir olgudur. İnsanların bir arada çalışmayı nasıl başardıklarını açıklar. Rekabet ortamında neden işbirliği içinde olunması gerektiğine bir cevap vermektedir. Bu yüzden, klasik iktisat teorisindeki görünmez el ne ise sosyal sermaye kavramı da odur (Field, 2008: 30-33). Diğer taraftan Coleman, sosyal sermayenin bireylerin günlük hayatına kişiler arasındaki güven olarak yansıdığını savunmaktadır (Coleman, 1988).

2.1.1.3. Robert Putnam’a göre Sosyal Sermaye

Putnam sosyal sermayeyi paylaşılan hedeflere daha etkili ulaşabilmek için katılımcıların hareketlenmesini sağlayan, sosyal ağlar, sosyal normlar ve güven unsurunun bulunduğu sosyal yaşamın özellikleri olarak açıklamaktadır (Putnam, 1995: 664). Putnam’a göre sosyal sermaye, devamlı güçlenen bir olgu değildir aynı zamanda zayıflama eğilimi de göstermektedir. Örneğin son zamanlarda Amerika’da aile bağları koptuğu, komşuluk bağları kalmadığı ve bireylerin karşılıklı olarak güvenleri azaldığı için sosyal sermaye zayıflamaktadır (Putnam, 1996: 68). Putnam, sosyal sermayenin azalmasında rol oynayan dört faktörü ön plana çıkarmaktadır. Birincisi, anne ve babanın yoğun çalıştığı ailelerde, sosyal yaşama uyum sağlayabilmek için sarf edilebilecek zaman ve diğer kaynakların miktarındaki azalmalar. İkincisi, büyük metropollerin sakinleri açısından bir araya gelebilmenin mekan ve zaman açısından zorluğu. Üçüncüsü, evlerde kullanılan elektronik eğlence araçları (televizyon veya bilgisayar hastası insanlar, sivil yaşamı neredeyse terk etmekte, arkadaşlar biryana ailelerine dahi çok az zaman ayırmakta). Dördüncüsü ise, yüzyılın ortasında oluşan savaş ve yeniden yapılanmanın ortaya çıkardığı büyük küresel yıkımların neticesinde, işbirliğine dönük alışkanlıklar ve değerlerdeki yozlaşmalar (toplumsallığın yerine bireyselliğin ikamesi) (Ergin, 2007).

2.1.1.4. Fukuyama’ya göre Sosyal Sermaye

Fukuyama’ya göre sosyal sermaye, toplumun tamamında veya belli bir bölümünde güven duygusunun hâkim olmasıyla kazanılan bir olgudur (Fukuyama, 2001). Fukuyama, bazı ülkelerde çok sayıda büyük şirketlerin olmasını güven düzeylerinin yüksek olmasına bağlamaktadır. Japonya, Almanya ve Amerika’da büyük şirketler olduğu için güven düzeyinin yüksek olduğunu, Çin, Tayvan, Hong Kong, Fransa, ve İtalya’da ise çok büyük işletmelerin olmamasının güven düzeyinin az olmasından kaynaklandığını

söylemektedir (Fukuyama, 2001). Fukuyama, uzmanlaşma, işbölümü, işbirliği, ticari yasalar, mülkiyet hakları ve sözleşmelerin etkili olduğu pazar ekonomisinde, kurumsal ve yasal düzenlemelerin sosyal sermaye ile birleşmesiyle birlikte işlem maliyetlerinin ekonomik kılınacağını ve yüksek bir performans sağlayabileceğini savunmaktadır. Ekonomik ve toplumsal performansı geliştiren bu sosyal sermayenin temel unsurunu “güven” oluşturmaktadır (Şimşek ve Şan, 2011: 96). Hatta güven ile sosyal sermaye kavramlarını birbirlerinin yerine kullanmaktadır.

2.1.1.5. Dünya Bankası ve OECD’ye göre Sosyal Sermaye

Dünya bankası sosyal sermayeyi, iletişimde ortak işbirliğini mümkün kılan normlar ve ağlar olarak tanımlamaktadır (worldbank.org). Ayrıca, sosyal sermayeyi yalnızca toplumun temelini oluşturan kurumların bir bütünü olarak değil, aynı zamanda onları birbirine bağlayan bir unsur olarak da görmektedir. Dünya Bankası özellikle gelişmekte olan ülkelerde yaptığı araştırmalarda, kavramın kalkınmaya ve halkın refah düzeyine olan etkilerini incelemiştir. Sosyal sermayeyi beş alt boyutla ölçmektedir. Bunlar; gruplar ve ağlar, güven ve dayanışma, ortak eylem ve işbirliği, sosyal bağlılık, bilgi ve iletişimdir (Tüysüz, 2011).

OECD’ye göre sosyal sermaye ise; “grup içerisinde ya da gruplar arasında işbirliğini kolaylaştıran anlayışlar, paylaşılan değerler, normlarla birlikte ağlar” olarak tanımlamaktadır (OECD, 2001). Sosyal sermaye kavramını tam anlamıyla açıklayan tek bir tanım olmamakla birlikte ele alınış biçimine göre OECD tarafından şöyle bir ayırım yapılabilmektedir (Grooatert ve Van Bastelaer, 2002).

- Antropolojik olarak insanın işbirliği yapma arzusudur. Buna bağlı olarak sosyal sermaye, insan doğasının kökleri olarak tanımlanabilmektedir.
- Sosyolojik açıdan sosyal sermaye, sosyal normlar ve insanı motive eden kaynaklar olarak ele alınmaktadır. Sosyal örgütlerin güven, karşılıklılık ve ilişki ağları özelliklerinin üzerinde durmaktadır.
- Siyaset bilimi ise, kurumların üstlendikleri roller olarak ele alırken, siyasi ve sosyal kuralların insanın yaşamını nasıl şekillendirdiğini incelemektedir.
- Ekonomi bilimi ise sosyal sermayeyi, kalkınmayı etkileyen bir faktör olarak ele almakta ve kalkınmayla olan ilişkisini incelemektedir.

Gelinen noktada sosyal sermayenin farklı araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar ele alınarak incelendiği görülmektedir. Bu yaklaşımlar genel çapta içsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. İçsel sosyal

sermaye kavramı, bir topluluğu oluşturan bireyler arasındaki içsel bağlardan doğan ve o topluluk içindeki kişilerin ortak amaçlara ulaşmak için yararlandığı kamu malı olarak görülmektedir. Dışsal sosyal sermaye ise, sosyal aktörün dışsal bağlantılar yoluyla oluştuğunu ve amaçlarına ulaşmada kullandığı özel mal olarak görülmektedir (Özen ve Aslan, 2006: 134). Her bir yaklaşımın özelliklerine ilişkin değerlendirmeler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar

Farklılık Boyutları	İçsel	Dışsal
Tanımlardaki Vurgu	Bir topluluğun işbirliği içinde ortak amaçlara ulaşabilmesini sağlayan sosyal yapı özellikler	Bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona çeşitli avantajlar sağlayan kaynaklar, fırsatlar bütünü
Sosyal Sermayenin Sahipliği	Topluluğun ortak malı	Aktörün özel malı
Sosyal Sermayenin Oluştugu Yer	Topluluğun içinde	Sosyal aktörün diğer sosyal aktörlerle arasındaki yapısal boşluklarda
Sosyal Ağ Anlayışı	Topluluk içinde yer alan diğer aktörlerle biçimsel olmayan ilişkiler	Aktörün, topluluğun içinde ve dışındakilerle farklı nitelik ve yapılandırmadaki bağlar
Sosyal Sermayenin Kaynağı	Topluluktaki sosyal ilişkileri biçimleyen egemen değerler, inançlar, normlar	Sosyal ilişkilerin yapısı (doğrudan, dolaylı, frekans, yoğunluk vb)
Sosyal Sermayenin Oluşumu	Verili bir varlık	Sonradan edinilebilir, geliştirilebilir
Güven Kavramının Statüsü	Güven, sosyal sermayenin kendisi ya da bir türü	Güven, sosyal sermayenin oluşmasını sağlayan bir etmen
Araştırmacılar	Putnam (1995), Coleman (1990) ve Fukuyama (1995)	Burt (1992), Baker (1990), Bourdieu ve Wacquant (1992)

Kaynak: Özen ve Aslan, 2006: 134.

2.1.2. Yöneticilerde Sosyal Sermaye

Örgütlerin bir makine değil bir organizma olduğu düşüncesinin anlaşılmasıyla birlikte örgütsel yaşamda insanın önemi ve kişiler arası ilişkiler, grup davranışı, örgütsel/sosyal psikoloji yaklaşımları önem kazanmaya başlamıştır. İşletme içinde çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin yanı sıra, işletme dışında iletişim içerisinde bulunan paydaşlarla kurulan ilişkilere kritik bir önem atfedilerek “sosyal sermaye” kavramına kapı aralanmıştır.

Yöneticiler için sosyal sermaye kavramı güçlü ve devamlı ilişkiler sayesinde harekete geçmek ve bir firmanın erişebileceği kaynakların toplamı olarak tanımlanır (Yli-Renko, Autio ve Tontti, 2002: 282). Firmanın kendi içerisinde çalışanları arasındaki ilişkiler iç sosyal sermaye ile tanımlanırken işletme dışındaki ilişkiler dış sosyal sermaye olarak adlandırılmaktadır. Yöneticilerin ise hem içsel hem de dışsal sosyal sermayeyi kullanılması önerilmektedir (Yli-Renko, Autio ve Tontti, 2002). Bu sayede daha fazla potansiyel avantaj konuları yakalanabilecektir. Aynı zamanda her iki sermaye yapısı arasında bir denge oluşturulması çok kritiktir. Çünkü günümüz işletmelerinde rekabet etmek için sadece içsel sosyal sermaye üzerinden yeterli olmamaktadır. Örneğin; bir firma-tedarikçi ilişkisinde yaşanabilecek bir sorun (istenilen kalite, maliyet ve zamanda ürün temini sorunu) işletme içi tüm üretim süreçlerine olumsuz yansiyacak, üretim süreçlerinde yaşanan bu sorun zincirleme olarak ürün teslimine yani müşteri ile ilişkilere yansiyacak belki de çok güçlü olan ilişkiler ürün tesliminin gecikmesinden dolayı müşterilerin güveninin sarsılmasına neden olabilecektir.

Yöneticiler tarafından bu iki sosyal sermaye türünün kullanılması çalışanların iş tatmininden örgütün verimliliğine kadar her şeyi etkilemektedir. İçsel sosyal sermaye ile birlikte çalışanların verimliliğinde artış gözlenirken, dışsal sosyal sermaye sayesinde de daha fazla kaynağa ulaşma, yardımların ve davranışların karşılık derecesinin yükselmesi gözlenecektir. Bu durum yöneticilerin ilişkilerinin daha fazla güçlenmesini sağlayacak ve örgüt içindeki bağlılığı arttıracak aynı zamanda işten ayrılma oranlarını azaltacaktır. İletişimin kuvvetlenmesiyle birlikte işlerin daha hızlı gerçekleşmesi sağlanacaktır. Aynı zamanda, takım çalışmasının daha güçlü olacağı ve ortak kararlara saygı duyulacağı bir ortam oluşacağından dolayı iş ortamında verimlilik artacaktır. Ayrıca kuvvetli ilişkinin olması ile birlikte işletme içindeki kuralların ihlallerinde azalma gerçekleşecektir (Yiyit, 2017).

2.2. Stratejik İttifak

Stratejik ittifak kavramı, devam etmekte olan işler üzerinde, işbirliğine dayalı ilişkiler kurmayı ve işlemleri yönetmek için önemli bir organizasyonel form oluşturmayı temsil etmektedir (Agarwal, Croson ve Mahoney, 2010). Stratejik ittifaklar son yıllarda iş geliştirme için önemli yapısal araçlar olarak ortaya çıkmış olsa da, şaşırtıcı bir şekilde yönetim yapılarında işbirlikçi faaliyetlerin nasıl organize edildiği ve yönetildiği konusunda çok az şey bilinmektedir (Albers, Wohlgezogen ve Zajac, 2016). Stratejik ittifak ile ilgili diğer tanımlar ise şöyledir: Ariño stratejik ittifak'ı kullanılan kaynaklardan elde edilen fayda üzerindeki belirsizliği azaltmak, bir dizi özel ve ortak menfaat peşinde koşmak için iki veya daha fazla işletme organizasyonu

arasında yapılan bir resmi sözleşme olarak tanımlamaktadır (Ariño, 2003: 67). Bignoux ise stratejik ittifakı, belirli bir hedef veya hedeflere ulaşmak için önceden belirlenmiş bir süre için kurulan ittifaklar olarak ele almaktadır (Bignoux, 2006: 617). Hyder ve Eriksson kavramı, amaçlanan hedefleri yerine getirmek için iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelmesi şeklinde ifade etmektedir (Hyder ve Eriksson, 2005: 783). Ülgen ve Mirze ise stratejik ittifakı, iki ya da daha fazla firmanın, yeni bir isim ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları olarak değerlendirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 362).

Genel itibarıyla tanımlara bakıldığında, küreselleşmeyle birlikte rekabet ortamında yaşanan değişimlerle mücadele edebilmek amacıyla ittifaklar kurulduğu farazisine ulaşılabilir. Çünkü istenilen bilgi, insan gücü, teknoloji, ulaşım gibi kaynakları elde etme şekli değişmiştir. Hatta bu kaynaklara küreselleşmeyle birlikte sadece ülke içerisinde değil dünya çapında ulaşılması önem arz etmektedir. Bilgiye dünya çapında ulaşmak istenildiği için bütün kaynakların tek firmada bulunması mümkün olmamaktadır. Bu yüzden de firmalar daha fazla rekabet gücü elde etmek için diğer işletmelerle ittifaklar gerçekleştirmektedir. Ayrıca rekabet ortamı, değişen teknoloji, rakiplerin hızla karşılık verebilmesi işletmeleri ittifak yapmaya iterken, işletmelerin risk ve maliyeti azaltma istediği, kaynaklarının sınırlı olması, yeni bilgilere ulaşma ihtiyacı da stratejik ittifakları seçenek olarak ortaya koymaktadır (Öge, 2007).

İşletmeler, stratejik ortaklıklarla birlikte rekabet dünyasında sinerji oluşturarak öne çıkmaya çalışmaktadırlar. Sinerji, bilindiği üzere, bir bütünün kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olmasını ($2+2=5$ gibi); parçalar arasındaki ilişkinin daha fazla değer oluşturmamasını (sinerji etkisi) ifade etmektedir. Böylece elde edilecek sonuç, parçaların tek tek elde edecekleri sonuçların toplamından büyük olacaktır (Koçel, 2015: 485).

2.2.1. Stratejik İttifakların Genel Özellikleri

Ticari ittifakların süresi ve hedefleri ne olursa olsun iyi bir ortak olmak şirket varlığı için kilit bir nokta haline gelmiştir (Kanter, 1994). Çünkü belirsiz ve hızla değişen çevrede küresel çapta rekabet edebilmek zorken, işbirliği yapmak rekabette kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca aynı sektörde faaliyet de bulunan işletmelerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri, güçlerini birleştirmek suretiyle yapabilmesi söz konusu iken farklı sektördeki örgütler birbirinin tedarikçisi konumunda olabilmekte, bu da işletmelere maliyet avantajı sağlayabilmektedir (Karakılıç, 2009: 203). Aynı zamanda kurulan

stratejik ittifaklar, potansiyel rakiplerinin tehdit oluşturmalarını engellemekte, yetenek ve bilgilerini birleştirerek sinerji oluşturmaktadır (Doz ve Hamel, 1998). Stratejik ittifakları işletmeler arası diğer ilişkilerden farklılaştıran özellikler şöyle sıralanabilir (Mockler, 1997: 392);

- İttifak kurulurken, diğer yapılan işlerde bağımsız kalınmak koşuluyla, uzlaştıkları ortak hedefler için birleşme yapılır.
- Kurulan ittifak süresince, yapılan işle ilgili hem kârları paylaşırlar, hem de görevlerin performansını takip ederler.
- Kurulan ittifakla işletmeler temel bir veya daha fazla anahtar alanda anlaşma gerçekleştirirler.

Diğer özellikler ise şöyle sıralanabilir (Doz ve Hamel, 1998); Kurulan ittifakların güvencesi yoktur, belirsizlikler mevcuttur. Yapılan ittifak anlaşmasında yapılacak faaliyetler belirlidir. İttifak kurulan firma ilerleyen süreçte yeni rakip olabilir. Rekabet ortamının değişmesiyle kurulan anlaşmada başarı derecesi değişiklik gösterebilmektedir.

2.2.2. Yöneticilerin Stratejik İttifak Yapma Nedenleri

Yöneticilerin işletmeyi büyütmesi, hayatta kalmasını sağlamak amacıyla stratejik ittifak kurulması son dönemlerde önemli bir olgu haline gelmiştir (Porrini, 2004). Teknolojik değişimin artması, rekabetin yoğun olması işletmelerin daha geniş bir kapasiteye sahip olmalarını gerektirmektedir (Xu, 2006). Bu durum stratejik ittifak yapmayı gerekli kılmaktadır. İttifaklar rastgele kurulan değil ihtiyaçlar, öncelikler doğrultusunda kurulan ilişkileri ifade etmektedir. Ayrıca rekabet ederken bir takım riskler mevcuttur. Bu riskleri en aza indirmek içinde yöneticiler stratejik ittifak yapmaya yönelmektedirler. Yöneticiler stratejik ittifak gerçekleştirme durumları çok boyutlu olarak değerlendirilmelidir. Şimdiye kadar incelenen stratejik ittifak tanımları ve genel özellikleri dikkate alınarak aşağıda yöneticilerin ittifak kurma nedenleri üzerinde durulacaktır.

2.2.2.1. Pazarın Küreselleşmesi ve Küresel Rekabet

Günümüz iş dünyasına bakıldığında hiç olmadığı kadar hızlı bir değişim döngüsünde olduğu görülmektedir. Bu döngünün sebebi küreselleşme olgusudur. Pek çok alanda hissedilen küreselleşme, işletmeleri de farklı boyutlarda etkilemiştir. Yapıları, yönetim anlayışları ve üretim biçimleri gibi pek çok değişik konuda işletmeleri hızlı bir dönüşüm süreci içerisine sokmuştur (Tağraf, 2002). Bugün geline nokta, zaman ve mekân anlamsızlaşmış ve yeniden tanımlanmaya başlamıştır. Gelişmiş teknoloji sayesinde, mekânın

fiziki sınırlarının algılanış biçimi değişmiştir (İlker, 2010: 194). Bu durum nakliye ve iletişimde de hızlı değişimler meydana getirmiştir. İşletmeleri önemli boyutta etkileyen tüketici talepleri ortaya çıkmıştır. Tüm bu yaşanan değişimler, yöneticileri farklı arayış içerisinde olmaya zorlamaktadır. Daha önceden yöneticiler, uluslararası rekabete hangi ölçüde gireceklerine kendileri karar vermektedir. İç pazarda yeterli doygunluğa ulaşan işletmeler, uluslararası pazarlara açılmayı düşünebilmektedir. Ancak günümüzde korumacılığın azalması, ekonomilerin liberalleşmesi ve uluslararası ticaretin yaygınlaşması ile birlikte bu durum artık yöneticiler için bir opsiyon olmaktan çıkmakta rekabette ayakta kalabilmek için zorunluluğa dönüşmektedir (Karakılıç, 2009: 63). Bu kapsamda işletmeleri temsilen yöneticiler için en iyi çözüm yollarından birisi, stratejik ittifaklar yapma olarak değerlendirilmektedir.

2.2.2.2. Sinerji ve Rekabet Üstünlüğü

Sinerji, parçaların tek başına çalışmak yerine bir bütün olarak çalışması (Lai, 1997) şeklinde tanımlanmaktadır. Sinerji, parçaların davranışlarını bütüncül hareketliliğe (davranışa) yönlendirerek tahmin edilemeyecek sonuçlar elde etme biçimidir (Adler ve Gundersen, 2007: 109). Sinerjiyle, tek parçayken elde edilemeyen verimin, parçaların eş zamanlı faaliyetlerle bir arada toplanarak daha büyük bir etki oluşturması hedeflenmektedir. Günümüzde sosyo-ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmelerle birlikte yeni ve farklı sorun alanları da ortaya çıkmaya başladı. İşletmelerin bu sorun alanlarıyla tek başına başarılı bir şekilde mücadele etmeleri çok zor ve oldukça maliyetli olarak görülmektedir. En makul çözümlerin oluşturulduğu formülasyonlarda birlikte hareket etmenin ve sinerjinin önemi dikkati çekmektedir. İşletmeler için stratejik açıdan düşünüldüğünde sinerjinin daha açık bir şekilde ifadesi alan ve ölçek ekonomileridir. Ölçek ekonomisi belirli bir faaliyet düzeyini arttırmak suretiyle ortalama birim maliyetinde tasarruflar sağlamaya çalışırken, alan ekonomisinde faaliyetlerin çeşitliliğini arttırarak ortalama birim maliyetlerden tasarruf sağlanması amaçlanmaktadır. Yani alan ve ölçek ekonomileri ile maliyet üstünlüğü sağlayacak sinerjik formülasyonlar bulunmaktadır (Engin, 2005: 12). Bu formülasyonla bir bütün oluşturulmakta ve oluşan bu bütünlükle ölçek ve alan ekonomisine ulaşılarak rekabet üstünlüğü elde edilmektedir.

2.2.2.3. Riskin Paylaşarak Azaltılması

Stratejik ittifak ile birlikte riskin paylaşarak minimize edilmesi amaçlanmaktadır. Yöneticiler gerçekleştirdikleri ittifaklar ile birlikte örgüt için risk oluşturan rakiplerini tehdit unsuru olmaktan çıkarmaktadır. Bu tehdit unsurunu kaldırırken de birbirini tamamlayan mallar üreten işletmeler

ile ittifaklar kurarak riskler azaltılmaya çalışılmaktadır (Doz ve Hamel, 1998). Kurulan ittifak ile birlikte hem yeni pazarlara girilebilmekte hem de maliyetten kaçılabilir. Yöneticiler yeni pazarlara girdiği aşamada riskin paylaşılarak azaltılması yolunu seçtikleri takdirde rekabet edebilme olanaklarını da yükseltmektedirler. Bununla birlikte yöneticilerin yeni işler kurmanın veya yeni pazarlara girmenin getirdiği maliyet ve riskleri azaltmaya olan ilgileri, yeni becerileri edinmeye olan ilgilerinden daha fazla olabilmektedir (Hamel, Doz ve Prahalad, 1989).

2.2.2.4. Küresel Teknoloji

Günümüzde teknolojinin hızlı bir şekilde değişmesi işletmeler açısından ürün yaşam eğrisinin kısalmasına neden olmakta ve işletmeleri yeni teknoloji ve yeni ürünler geliştirmeye mecbur bırakmaktadır. Küresel pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmeler hızlı teknolojik değişimlere adapte olmak zorundadırlar (Karakılıç, 2008: 66). Bu yüzden de işletmelerde günümüzde ileri teknolojinin bulunduğu ürün ve hizmetler tercih edilmektedir. Böylece işletmeler hızlı değişen rekabet ortamında avantaj sağlayabilmektedirler. Gerekli olan teknolojik gelişimi bazen işletmeler tek başlarına gerçekleştiremezler. Bu aşamada stratejik işbirlikleri devreye girmekte ve işletmelere ayakta kalabilmek için şans vermektedir (İlker, 2010). Gerçekleştirilen ittifaklar teknolojiye yönelik olduğu için amaç, hızla değişen teknolojiye ayak uydurmak ve firmaların devamlılığını sağlamak olmaktadır. Temelini ise teknolojiyi geliştirmek için katlanılan maliyet ve süresi oluşturmaktadır (Sönmez ve Kasımoğlu, 2015). Bu açıdan bakıldığında teknoloji açısından gerekli olan maliyete katlanılmadan yeni pazarlara giriş sağlamak stratejik ittifak ile mümkün olmaktadır.

2.2.2.5. Yeni Pazarlara Hızlı ve Kolay Girebilme Üstünlüğü

İşletmelerin küreselleşmesi rekabetçi üstünlük için sadece iç pazarda değil, bütün dünya yönelimli mal veya hizmet üretmeyi ve satış yapmayı tanımlamaktadır (Papatya, 1996). Bu bağlamda stratejik ittifaklar uluslararası pazarlara açılmanın önemli bir yolu olarak görülmektedir. Küreselleşme ile oluşan ana ticaret bölgelerine girmek isteyen örgütler o bölge sınırları içinde olan firmalarla işbirliği yaparak sınır engelini aşmaya başlamışlardır (Demir ve Oktay, 2015: 2). Bazı işletmeler yeni bir pazara girecekleri zaman o pazarla ilgili bilgi ve deneyime sahip olmamaktadırlar. Bu yüzden bilgi sahibi olan firmalarla stratejik ittifak gerçekleştirerek meydana gelen engel ve zorluklar ortadan kaldırılabilir. Dolayısıyla işletmeler, hem tek başlarına girmekte zorlanacakları pazarlara kurulan stratejik ittifak ile birlikte kolaylıkla giriş sağlayabilecek hem de oluşabilecek risklerin paylaşılmasını mümkün

kılabileceklerdir. Ayrıca yerel pazarın işletmenin ürün ve hizmetlerine doymuş olması ve yeni üretim teknolojilerini uygulamak için alanın dar gelmesi, yöneticileri yeni pazarlara hızlı ve kolay girebilme yollarını aramaya yani stratejik ittifak kurmaya itmektedir (Cahidzade, 2008).

2.2.2.6. Bilgi Transferi ve Öğrenme

Kurulan stratejik ittifaklar, farklı bilgiye sahip işletmeler arasında kurulduğu için işletmeler arası bilgi transferi yapılması gerekmektedir (Kang, Han ve Shin, 2014). Bilgi transferinin yapılması ile her iki işletmede ulaşılması zor bilgilere ulaşma fırsatı yakalamaktadır. Ulaşılan bilgileri etkin bir şekilde kullanabilmek için bilgi transferinin iyi yapılması ve öğretilmesi gerekmektedir. Çünkü işletmelerin bu bilgilere erişim olanağı sağlaması bunları etkili ve doğru kullanacağı anlamına gelmemektedir (Phelps, 2010). Bilgiyi almak, muhafaza etmek, şeklini değiştirmek, yeniden formüle etmek ve kullanmak stratejik ittifaklar sayesinde mümkün olabilmekte, bu da işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi elde edilen bilgilerin etkili ve doğru kullanılacağı garantisiz olduğundan bilgi transferi ve öğrenme aşamasında bilgilerin doğru ve anlaşılır aktarılması çok önemli bir durum oluşturmaktadır. (Karakılıç, 2008).

2.2.3. Stratejik İttifak Yapma Riskleri

Her yapılan işlemin olumlu katkıları olduğu gibi belirli riskleri de bulunmaktadır. Bu riskler kurulan stratejik ittifak türlerine göre farklılıklar göstermektedir. Das ve Teng'e göre stratejik ittifaklarda iki risk grubu vardır. Bunlardan ilki ilişki riski, stratejik ittifaklarda bulunan ortakların aynı amaçlara ulaşmak için aralarında düzenledikleri sözleşmeye uymama ihtimali olarak ifade edilmiştir (Das ve Teng, 1996). Bu riskte örgütler fırsatçı davranarak kendi çıkarlarını ortaklarının çıkarlarından daha fazla önemseme eğilimi gösterebilmektedirler. Diğer risk ise performans riskidir. Bu risk, örgütlerin çabalarından bağımsız, stratejik olarak hedeflenen amaçlara ulaşamaması riski olarak tanımlanmaktadır (Das ve Teng, 1996).

Stratejik ittifakın kurulma sebeplerinden bir diğeri de yeni pazarlara girme (acemilik) riskini paylaşmaktır. Fakat bu risk azaltılmaya çalışılırken şöyle ayrı bir riskle karşılaşmaktadır. Ortağın diğer işletmeden öğrendiği bilgiyi kendi firması için faydalı hale getirdikten sonra stratejik ittifak kurduğu işletmeye ihtiyacının kalmaması durumudur. Ayrıca iki işletmenin de farklı örgüt kültürleri bulunmaktadır. İşletmelerin kültürleri uyumlaşmadığı takdirde kültürel çatışmaların gerçekleşmesi olasıdır. Bu çatışmalar da kurulan stratejik ittifakın başarı durumunu etkileyebilecek niteliktedir. İttifaklarda her iki tarafın, diğer işletmenin yeteneğini kendisine rızasız

almaya çalışması durumunda da güvensizlik ve çatışma ortamı oluşmaktadır. Güven seviyesinin düşük olması sadece ittifakın güvenini kırmak ile kalmaz aynı zamanda ortakların birbirlerine şüphe ile yaklaşmasına neden olacaktır. Bir başka ittifak riskleri arasında fırsatçı davranışlar, çatışmalar, bağdaşmayan hedefler, iş çevresi değişkenliği, ilişkilerde ayrışmalar, resmi performans ölçütlerinin kullanılmaması ve bir işletmenin diğer işletmeye aşırı bağımlı olması gösterilebilmektedir (Durmaz, 2018).

Stratejik ittifaklara genel itibari ile bakıldığında başarı oranı yarı yarıdan fazladır. Kurulan çoğu stratejik ittifak maliyetleri paylaşmak, riskleri azaltmak ve ölçek ekonomisinden faydalanmak amacı ile gerçekleştiriliyor olsa da genelde sadece taraflardan biri bu amaçlara ulaşabilmektedir. Bu duruma rağmen stratejik ittifaklara olan ilgi gün geçtikçe fazlalaşmaktadır (Sönmez, 2011).

3. Metodolojik Özellikler

Araştırmada nicel araştırma tekniklerinden tarama araştırması kullanılmıştır. Literatürde sosyal sermaye ve stratejik ittifak ile ilgili ayrı ayrı bazı araştırmanın yapıldığı, ölçüm araçlarının geliştirildiği ve farklı alt boyut/değişkenler bağlamında tartışıldığı görülmektedir. Örneğin; Sosyal sermaye ölçeği ile ilgili olarak literatürde en sık kullanılan araçlardan birisi olan “Putnam Enstrümanı” dikkati çekmektedir. Stratejik ittifakı ölçmek içinse; Finansal ölçekler, Nesnel ölçekler ve Öznel ölçekler (Semerciöz ve Çakınberk, 2003) bağlamında bazı ölçüm araçları kullanılmaktadır.

Daha önce yapılan araştırmalarda “sosyal sermaye ile stratejik ittifak kurma düzeyi” ile ilgili kapsamlı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Gerçekleştirilen çalışmanın yöneticiler üzerinde yapılması ve sosyal sermaye boyutunun daha çok güven, sosyal ağlar ve sosyal normlar gibi bireysel bileşenlerden oluşmasından dolayı stratejik ittifak boyutu araştırılırken öznel ölçeklerin kullanılması tercih edilmiştir.

İncelemeye konu her bir öznel ölçeğin kendi bağlamındaki işlevselliği göz önünde bulundurulduğunda, mevcut araştırmanın uygulaması için hazır ölçek kullanmanın uygun olmadığı değerlendirilmiş, bunun yerine araştırma değişkenlerinin (Stratejik İttifak ve Sosyal Sermaye) özellikleri doğrultusunda literatür temelli madde yazımına dayalı karma bir anket formu geliştirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Düzce ilinde Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı Tekstil, İnşaat, Tarım, Otomotiv, Mobilya ve Hizmet sektöründe faaliyet gösteren

işletmeler oluşturmaktadır (1526). Evrenin tamamına ulaşım probleminden dolayı evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü belirlenmiş ve çalışma bu örneklem üzerinden sürdürülmüştür. Sekaran ve Bougie (2016) tarafından hesaplanan örneklem büyüklüğü formülüne göre örneklem sayısı 322 katılımcı olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan çalışmada, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen ve her bir örnekleme birimine eşit seçilme olasılığı veren basit seçkisiz örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Büyüköztürk ve diğ., 2016).

3.2. Veri Toplama Araçları

Çalışma anketindeki ifadeler 5’li likert ölçeğinden faydalanılarak hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yöneticilerin “stratejik ittifak” hakkındaki görüşlerini öğrenmek amacıyla katılımcılara 27 tane ifade yöneltilmiştir. İkinci bölümde, katılımcıların “sosyal sermaye” hakkındaki düşüncelerini konu alan 15 ifadeye yer verilmiştir. Son bölümde ise katılımcılara ait özelliklerin belirlenmesi için 6 demografik soru yer almaktadır. Oluşturulan anket formu, alanında uzman öğretim üyelerine gönderilerek geçerlik ve güvenirlik açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen bildirimler/öneriler doğrultusunda ifadelerde bazı düzenlemeler yapılarak ankete son hali verilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın veri toplama aşamasında tespit edilen kişilerle iletişime geçilerek uygun oldukları yer, tarih ve zamanda katılımcılarla yüz yüze görüşerek anket formu verilmiştir. Bir kısım yöneticilere de internet üzerinden online anket gerçekleştirmiştir. 500’ün üzerinde anket formu dağıtılmasına rağmen veri toplama sonucunda toplam 322 yönetici anket formunu doldurmuştur. Yöneticiler anket formunu doldurdıkları esnada fikirlerini değiştirici, yönlendirici hiçbir hareket ya da söylem olmamıştır. Araştırmada 50 ankete ulaşıldıktan sonra pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 23 programı kullanılmıştır. İlk önce katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için frekans analizi yapılmıştır. Sonrasında betimleyici istatistikler hesaplanmış, faktör analizleri, güvenirlik analizi ve korelasyon analizi ile bulgular elde edilmiştir.

4. Bulgular

Araştırma kapsamında işletmelerin yöneticilerinden stratejik ittifak ve sosyal sermaye konusunda elde edilen bilgiler, bu çalışmanın bulgularını oluşturmaktadır. SPSS 23 paket programı aracılığıyla ulaşılan bulgular aşağıda sunulmaktadır.

4.1. Demografik Bulgular

İlk olarak araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri incelenmiştir. Frekans analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre katılımcıların büyük çoğunluğu (%75,2) erkeklerden, %24,5'lik bir kısmı ise kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Anketi cevaplayan katılımcıların genel itibarıyla yaş aralığı 41-50 (% 36,0) ile 31-40 (% 42,5) arasındadır. Öğrenim durumları itibarı ile %73'luk bir oran ile lisans mezunları çoğunluktadır. Kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında ise %28,6'lık bir oran ile 10 yıl ve üzeri çalışanlar çoğunluktadır. Bunu %27,6 ile 4-6 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar izlemektedir. Katılımcılar, statüleri itibarıyla %41,9 ile işverenler ve çok az bir fark ile de yöneticilerden (%38,8) oluşmaktadır. Son olarak faaliyet alanlarına göre işletmeler çoğunlukla hizmet sektöründe (%41,0) faaliyet göstermektedir. Hizmet sektöründen sonra katılımcıların yarısından fazlasını inşaat sektörü (%24,2) firmaları oluşturmaktadır.

4.2. Faktör Analizi Bulguları

Faktör analizi sosyal bilimlerde ölçümün kalitesini ve geçerliliğini ortaya koymak için yapılan analizlerdendir. Ana amacı bir olguya ilişkin boyutları belirlemektir (Yaşhoğlu, 2017). Bu çalışmada işletme yöneticilerinin sosyal sermaye yapısı ile stratejik ittifak kurma eğilimleri ile ilgili olgular değerlendirmeye alınmış ve keşifsel faktör analizleri yapılmıştır. Bu bağlamda Stratejik İttifak'ın alt boyutlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Stratejik İttifak-Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	İfadeler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer	Cronbach Alha
Uygun Paydaş Bulma	SI16	,668	,779	18,807	7,230	,735
	SI15	,627	,755			
	SI17	,599	,735			
	SI14	,201	,432			
İhtiyaç Algısı	SI2	,747	,813	14,029	2,128	,606
	SI1	,719	,757			
	SI3	,683	,756			
	SI18	,481	,559			
Güç Yönelimi	SI8	,681	,736	11,892	1,724	,491
	SI9	,599	,683			
	SI7	,561	,664			
	SI10	,529	,580			
	SI11	,442	,489			
	SI6	,258	,482			
	SI5	,461	,420			
Amaç ve Eylem Birliği	SI23	,660	,782	11,559	1,301	,548
	SI25	,668	,756			
	SI22	,577	,745			
	SI27	,625	,728			
	SI24	,558	,684			
	SI21	,552	,635			
	SI20	,487	,557			
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,862. Approx. Chi-Square: 3092, 256. Barlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 55,287					

Sağlıklı bir faktör analizi yapabilmek için KMO (Kaiser Meyer Olkin) değerinin en az 0,50 olması gerekmektedir (Kalaycı, 2010). Bu doğrultuda tablo 2 incelendiğinde, stratejik ittifak eğilimini belirlemek için faktör analizi uygulanan verilerin KMO değerleri ve Barlett testi sonuçlarının faktör analizi için uygun olduğu gözlenmektedir (KMO değeri 0,862. Barlett Testi sonucu $p < 0,001$). Yöneticilerin stratejik ittifak eğilimini ölçmek için yapılan faktör analizi sonucunda 27 ifade 4 boyut altında toplanmıştır. Bileşen matrisinde bulunan faktör yükleri incelendiğinde bazı faktör yüklerinin düşük değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Faktör yükü düşük değere sahip olan bazı ifadeler analizden çıkartılmıştır. Çünkü ortak varyans oranı 0,20'nin altında olan maddelerin ölçekten çıkarılması önerilmektedir (Child, 2006). Bu bağlamda 27 ifadelik ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda, düşük değerlilik gösteren 5 ifade (Sİ4: “zamanında yapamadığımız ittifaklar karşımıza rakip

olarak çıkmakta”, Sİ12: “uygun paydaş bulma ittifakın en can alıcı noktası”, Sİ13: “ittifak konusunu belirleme noktasında oldukça deneyimliyiz”, Sİ19: “ortak çıkarılara vurgu en önemli konu” ve Sİ26: “yetki ve sorumluluk alanlarının tespit edilmesi bir gereklilik”) ölçekten çıkartılmıştır. Bu ifadeler çıkartıldıktan sonra tekrar analiz gerçekleştirilmiştir. Geriye kalan 22 ifade de 4 boyut altında toplanmıştır. Bu faktörlerin ise ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans 55,287’dir. Araştırma örneklemini 150’nin üzerinde olduğu ve faktör yük değerleri 0,40’dan büyük olduğu için faktörlerin güvenilir olduğunu söylenebilir. Faktör yapıları belirlendikten sonra boyutları oluşturan ifadelerin ortak anlamları dikkate alınarak isimlendirme yapılmıştır. Bu kapsamda stratejik ittifak boyutları; *uygun paydaş bulma*, *ihtiyaç algısı*, *güç yönelimi ve amaç/eylem birliği* olarak isimlendirilmiştir. Bu boyutlar içerisinde stratejik ittifakı en iyi düzeyde temsil eden boyut “uygun paydaş bulma” ve “ihtiyaç algısı” boyutlarıdır. Güç yönelimi ve amaç ve eylem birliği boyutları daha sonra gelmektedir. Cronbach Alpha için ölçüt değerleri; “ $0.00 < \alpha < 0.40$ ”: güvenilir değil, “ $0.40 < \alpha < 0.60$ ”: düşük düzeyde güvenilir, “ $0.60 < \alpha < 0.80$ ”: orta düzeyde güvenilir ve “ $0.80 < \alpha < 1.00$ ”: yüksek düzeyde güvenilir olarak kabul edilmektedir (Özdamar, 1999). Bu kriterler doğrultusunda ölçekte yer alan boyutların düşük ve orta düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki diğer değişken yöneticilerin sosyal sermaye düzeyini belirlemeye yönelik faktör analizi sonuçları tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3. Sosyal Sermaye-Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	İfadeler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer	Cronbach Alha
İlişki Kurma ve Sürdürme	SS14	,725	,825	25,532	5,815	,602
	SS13	,737	,815			
	SS15	,656	,755			
	SS11	,538	,681			
	SS12	,584	,667			
Güven Telkin Etme	SS8	,659	,787	22,556	1,633	,563
	SS9	,680	,768			
	SS7	,616	,734			
	SS6	,628	,668			
	SS10	,536	,586			
Farkındalık	SS1	,857	,907	18,403	1,195	,773
	SS2	,806	,867			
	SS3	,623	,730			
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,867. Approx. Chi-Square: 2131,419. Barlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 66,491					

Tablo 3 incelendiğinde, sosyal sermaye yapısı ile ilgili faktör analizi sonuçlarına göre KMO ve Barlett testi değerlerinin (KMO değeri 0,822. Barlett Testi $p < 0,001$) uygun olduğu görülmektedir. Yapılan faktör analizi neticesinde elde edilen bileşen matrisindeki faktör yükleri incelendiğinde bazı faktör yüklerinin düşük değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucunda 15 ifadeden 2 tanesi (SS4: “İlgilendiğim sosyal ortamlarda varlığımı hissettirmede zorlanmam” ve SS5: “Ortamın yöneldiği noktayı kestirmede sorun yaşamam”) ölçekten çıkarıldıktan sonra geriye kalan 13 ifade 3 boyut altında toplanmıştır. Açıklanan varyans oranı oldukça iyidir (%66,491). Tutarlılık açısından bakıldığında, analiz sonuçlarında faktör yüklerinin değer aralıkları birbirlerine yakın olduğu için faktörlerin içsel tutarlığının olduğu söylenebilir. Faktör yapıları belirlendikten sonra faktörde yer alan ifadelerin ortak anlamları dikkate alınarak boyutlara isim verilmiştir. Bu doğrultuda yöneticilerin sosyal sermaye durumu; *farkındalık*, *güven telkin etme ve ilişki kurma ve sürdürme* şeklinde isimlendirilmiştir. Boyutlar içerisinde yöneticilerin sosyal sermaye durumunu en iyi temsil eden boyutun, “ilişki kurma ve sürdürme” boyutu olduğu anlaşılmaktadır. Bunu sırasıyla güven telkin etme ve farkındalık boyutları takip etmektedir. Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında, güven telkin etme boyutunun ,563 ile düşük düzeyde, farkındalık (,773) ve ilişki kurma ve sürdürme (,602) boyutlarının ise orta düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

4.3. Betimleyici Bulgular

Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve soru sayıları ile ilgili bulgular tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Ortalamalar	Standart Sapmalar	Soru Sayısı
İhtiyaç Algısı	3,8238	,80581	4
Güç Yönelimi	3,7046	,79277	7
Uygun Paydaş Bulma ve Seçimi	3,6887	1,18052	4
Amaç ve Eylem Birliği	4,3004	,60931	7
Farkındalık	3,9720	,73028	3
Güven Telkin Etme	4,1110	,61267	5
İlişki Kurma ve Sürdürme	4,2975	,62537	5

Tablo 4 incelendiğinde, yöneticilerin stratejik ittifak kurarken en fazla ilgilendikleri konunun amaç ve eylem birliği (4,30) olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin sosyal sermaye oluşumu ise daha çok ilişki kurma ve sürdürme (4,29) davranışı üzerinden gerçekleşmektedir. Yine ilişkilerde daha verimli sonuçlar elde etmek amacıyla karşılıklı güven olması gerekmektedir. Yöneticilerin karşılıklı güvene (4,11) attettikleri önem bunu göstermektedir. Diğer değişkenlerin ise orta düzeyde algılandığı tespit edilmiştir. Yani katılımcıların stratejik ittifak kurarken uygun paydaş bulma ile güç yönelimi üzerine olan davranışlarının, sosyal sermaye boyutlarından ise farkındalık boyutunun tam olarak netleşmediği sonucuna varılmaktadır.

4.4. Korelasyon Analizi Bulguları

Boyutların güvenilirliğinin tespitinden sonra korelasyon analizi yapılmıştır. Sosyal sermaye düzeyi ile stratejik ittifak kurma arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü tespit için yapılan korelasyon analizi bulguları tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Sosyal Sermaye ile Stratejik İttifak arasındaki İlişki-Korelasyon Analizi Bulguları

Boyutlar	1	2	3	4	5	6
1.Farkındalık	1					
2.Güven Telkin Etme	,437**	1				
3.İlişki Kurma ve Sürdürme	,397**	,630**	1			
4.İhtiyaç Algısı	,293**	,434**	,422**	1		
5.Güç Yönelimi	,218**	,396**	,418**	,476**	1	
6.Uygun Paydaş Bulma ve Seçimi	,157**	,166**	,278**	,151**	,344**	1
7.Amaç ve Eylem Birliği	,283**	,484**	,572**	,452**	,550**	,309**
** Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlı						

Tablo 5 incelendiğinde boyutlar arasında genel anlamda orta ve düşük düzeyli, pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye boyutlarında farkındalık ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahip olan stratejik ittifak boyutu uygun paydaş bulma ve seçimi boyutudur (,157). Farkındalık ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahip boyut ise ihtiyaç algısı boyutudur (,293). Farkındalık boyutu, stratejik ittifak oluşturma'nın tüm boyutları ile düşük düzeyde pozitif yönlü korelasyona ($p<0,01$) sahiptir.

Güven telkin etmenin en düşük düzeyde ilişkili olduğu boyut, uygun paydaş bulma ve seçme boyutudur (,166). Bunu güç yönelimi boyutu (,396) takip etmektedir. Her iki boyut ile güven telkin etme arasında düşük düzeyli

pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Amaç ve eylem birliği ile arasında pozitif korelasyon bulunurken ($p < 0,01$), bu ilişki orta düzeyde (,484) anlamlıdır. Yine güven telkin etme ile ihtiyaç algısı arasında da pozitif yönlü ($p < 0,01$) ve orta düzeyde (,434) anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır. Bu iki boyutun diğerlerine göre daha yüksek anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Güven unsurunu önemseyen yöneticilerin daha fazla amaç ve eylem birliği ile ihtiyaç algısı üzerinden yönelim sergiledikleri anlaşılmaktadır.

İlişki kurma ve sürdürme ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahip boyut, amaç ve eylem birliği boyutudur (,572). Pozitif yönlü ($p < 0,01$) ve orta düzeyde anlamlı bu korelasyon oldukça manidardır. Yani yöneticiler, ittifak gerçekleştirirken amaç ve eylem birliği kurabilecekleri ilişkileri tercih etmektedir. Bu tarz ilişkiler genelde uzun dönemli, güvenilir ve sürdürülebilir olmaktadır. Yine ilişki kurma ve sürdürme ile ihtiyaç algısı ve güç yönelimi arasındaki ilişki de orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlıdır. En düşük ilişki ise uygun paydaş bulma ve seçimi boyutu arasındadır.

6. Sonuçlar ve Öneriler

Sosyal sermaye sadece ekonomik manada değil verimlilik, insani ilişkiler gibi her alanda önemini giderek artırmaktadır. Araştırmacılar, birçok organizasyonun finansal sermayedense, sosyal sermayeye ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadırlar (Ergin, 2007). Diğer taraftan rekabet yapısı ve şeklinin değiştiği, yoğunluğunun ve şiddetinin yükselerek arttığı günümüzde firmalar arasındaki ittifaklar kaçınılmaz bir hal almaktadır. Bu bağlamda, yürütülen araştırma her iki değişkeni birlikte inceleyerek sorunsal ilişkisellik yönüyle ele almaya çalışmıştır.

Stratejik ittifak kurma ile ilgili faktör analizinde, yöneticilerin ilk önce ittifak kuracakları ortakların uygun bir paydaş olup olmadığını tespit ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç oldukça makuldür. Çünkü paydaş seçerken belirli riskler üstlenilmek ve sürece ilişkin tüm hazırlıklar, ittifak oluşturulan ortağın özellikleri dikkate alınarak yapılmaktadır. Beklenti ve ihtiyaçlar bu doğrultuda şekillenmektedir. Dolayısıyla bu aşama sürecin temel taşı olarak kabul edilebilir.

Ortaklık kurulacak firmanın uygun bir paydaş olduğuna karar verildikten sonra ikinci önemli konu karşılıklı ihtiyaç analizidir. Tarafların ihtiyaçlarının eksiksiz, doğru ve makul bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Çünkü günümüzde rekabet her geçen gün daha fazla artmakta ve talepler sürekli değişiklik göstermektedir. Bu değişikliklere hızlı yanıt verebilmek ve uyum sağlayabilmek oldukça zor fakat önemli bir konudur. İttifak taraflarının karşılıklı anlayışları bu bağlamda çok önemlidir.

Daha sonra güç yönelimi konusu gelmektedir. Herkes daha güçlü hale gelmek için bir ilişki içerisine girmektedir. Güçlü yönlerinin farkına varmak, karşı tarafa hangi konuda nasıl yardımcı olabileceğini net bir şekilde bildirmek, aynı şekilde zayıf yönlerini ve karşı taraftan neler beklediğini net bir şekilde açıklamak ittifakın hem oluşumu hem de devamlılığı açısından çok kritiktir. Güç yönelimi, art niyete dönmeden iyi niyet ekseninde sürdürülmelidir. Son olarak tarafların hem amaç olarak hem de eylem açısından çatışma yaşamayacak bakış açısı ve yönelimlere sahip olmaları çok kritiktir. Genel olarak ittifak kurulurken görüntü çatışma olmadığı yönünde olsa da sonrasında ittifakların bozulmasındaki en önemli konulardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında yöneticilerin stratejik ittifak oluşturmaya ilişkin genel algıları şöyledir. Yöneticilere göre günümüz iş dünyası tek başına etkili mücadele verilebilecek bir alan değildir. Ne kadar güçlü olsna da tek başına ayakta kalmak çok zor. Artık mücadele şekli bireysellikten çıkıp birlikte mücadeleye kaymış durumda. Zamanında yapmadığınız/ yapamadığımız ittifaklar karşınıza rakip olarak çıkmaktadır. İttifak güç merkezi oluşturma ile ilgili bir kavram. Kurulan ittifakla zafiyetlerinizin önüne geçebilir, güçlü yönlerinizi pekiştirebilirsiniz. Karşılıklı bağımlılık oluştursa da sizi korumalı duruma getirebilir, pozisyonunuzu sağlama alabilirsiniz. Kurulan ittifakla sinerjinin avantajından ciddi şekilde faydalanırsınız. Dolayısıyla ittifak artık bir tercih değil bir zorunluluk gibi. Diğer taraftan uygun paydaş bulma ittifakın en can alıcı noktası. İttifak konusunu belirleme noktasında oldukça deneyimli olmalısınız. Paydaş bulma konusunda başarılı bir sistematığınız olmalı, alternatifleri iyi tespit edebilmelisiniz. Seçim konusunda ilke merkezli davranmalı fakat esnekliği göz ardı etmemelisiniz. Ben merkezli düşünmekten vazgeçmek olmazsa olmaz. Ortak çıkarlara vurgu en önemli konu. Ayrıca amaç odaklı fedakârlık kaçınılmaz. Kazan- Kazan yönlü bakış açısına sahip olmak vazgeçilmezdir. Birleştirici unsur, ortak bir amaca odaklanmaktır. Amaca yönelik sinerji oluşturacak alanların tespiti çok önemlidir. Birlikte çalışma kültürü kazanma başarısının anahtarı. Yetenek odaklı görev paylaşımı çok kritiktir. Yetki ve sorumluluk alanlarının tespit edilmesi bir olmazsa olmaz bir gerekliliktir. Uygun olmayan davranışların disipline edilmesi çok elzemdir.

Yöneticilerin sosyal sermaye durumu ile ilgili faktör analizinde en çok dikkat çekici boyutun ilişki kurma ve sürdürme olduğu gözlenmiştir. İşletmelerdeki çalışma ortamları, koşullar ve çalışanlar arasındaki davranışlar düşünüldüğünde başarı koşulu olarak değerlendirilen verimlilik ve etkililik adına doğru ilişkiler kurma ve bu ilişkiyi uzun süreli devam ettirmenin çok kritik olduğu açıkça görülmektedir. Değişen koşulların dinamizmi

ve adaptasyonel süreçlerin sorunsal yönü sürdürülebilir bir ilişkiyi gerekli kılmaktadır. İlişkilerin uzun dönemli devam edebilmesi içinde karşılıklı güven telkin etme çok kritik olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin sosyal sermaye oluşumunda önemli gördükleri ikinci konu, güven konusudur. Bu sebepten dolayı uzun dönemli ilişkinin garantisi ve besleyeni güven vermedir. Özellikle ittifaklar bağlamında düşünülürse, birbirlerini bilmeyen ve farklı iki iş anlayışına sahip işletmeler bir araya gelmektedirler. Bu tür ortamlarda çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri, stres altında hissetmemeleri, çatışma yaşamamaları ve ya en aza indirmeleri için karşılıklı güven telkin etme oldukça önem kazanmaktadır. Yine yöneticilerin olay, olgu ve kişilere karşı farkındalık düzeyinin yüksek olması sosyal sermaye oluşumu açısından kritiktir. Çalışma ortamlarında farkındalık düzeyleri yüksek kişilere her zaman daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü farkındalık düzeyleri yüksek bireylerde problem çözme, alternatifler oluşturma ve sağlıklı seçimler yapabilme gibi özellikler ön plandadır. İttifaklarda yaşanabilecek sorunları en aza indirebilme farkındalık düzeyinin yüksek oluşu ile yakından ilgilidir. Ortaya çıkan anlaşmazlıkları farkındalık düzeyleri yüksek bireyler en az hasarla atatabileceklerdir.

Araştırma kapsamında yöneticilerin sosyal sermaye oluşturmaya ilişkin genel algıları şöyledir. Sosyal ortamın benden ne istediğini, neye ihtiyacı kolayca anlayabilirim. İlgilendiğim sosyal ortamlarda varlığımı hissettirmede zorlanmam, genelde aranan biriyimdir. Ortamın yöneldiği noktayı kestirmede sorun yaşamam. Sosyal çevremdekiler söylediklerime kanaat ederler. Davranışlarım sosyal çevremde saygıyla karşılanır. Öngörülerimin sahiplenildiğine çok şahit olmuşumdur. Kararlarımı hayata geçireceğime herkes inanır. Verdiğim sözleri tutacağımdan kimse şüphe etmez. Sosyal çevremde ilişkili olduğum çok fazla önemli kişi vardır. Bu kişilerle ilişki kurmada sorun yaşamam. Kurduğum ilişkiler yapısal olarak oldukça sağlamdır. İlişkilerim genelde uzun dönemli devam eder ve ilişkilerimde çok ciddi sorunlar ortaya çıkmaz.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; sosyal sermaye değişkeninin özelliklerinden olan ilişki kurma ve sürdürme ile güven telkin etme, stratejik ittifak oluşturma amaç ve eylem birliği boyutuyla en yüksek düzeyde ilişkili çıkmıştır. Bu durum bizi yöneticilerin ilişkilerini belirlerken iki tarafında kazanabileceği ve birbirlerini tamamlayabilecek düzeyde olan işletmeler ile ittifak kurdukları sonucuna götürmektedir. Benzer şekilde amaç ve eylem birliği, sosyal sermayenin diğer boyutlarıyla da daha yüksek düzeyde ilişkili çıkmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin sadece ilişki kurarken değil, farkındalık ve güven telkin etme konusunda da öncelikle karşı tarafla

amaçlarının uygunluğuna baktıklarını, kültürleri arasındaki uyumu analiz ettiklerini göstermektedir.

Sosyal ağların yüksek olduğu iş çevrelerinde; bir firmanın daha güçlü olacağı, talep ettiği bazı şeyleri daha kolay yaptırabileceği ve diğer işletmenin bazı politikalarında (Ar-Ge, satış vs.) değişikliklere sebep olacağı böylece de güç dengesizliğinin ortaya çıkacağı öngörülmektedir. Ayrıca güçlü ilişkilerin oluşturulması güçlü rekabet ortamında uygun paydaş bulmayı sağlayacaktır. Çünkü ilişkilerin devamlı olması, karşılıklı olarak işletmelere güven verecektir. Böylece yöneticiler kendi amaçlarına en uygun ortağı seçebilecektir. Uygun paydaş seçimin gerçekleşmesi ile birlikte ittifak kurulmasına sebep olan ihtiyaç belirlenmiş olacaktır. Belirlenen ihtiyaçlar hangi ortağın seçilmesinin uygun olduğunu daha iyi gösterecektir. Çünkü her işletmenin ihtiyaçları değişiklik göstermektedir. Seçimin doğru yapılması ile birlikte kurulan ilişkiler daha sağlıklı bir şekilde sürdürülmüş olacaktır. İlişkilerin belirlenen ihtiyaçlar çevresinde seçilmesi ve devam ettirilmesi amaç birliğinin sağlanmasını sağlayacaktır. Çünkü sağlıklı ilişkilerin sürdürülmesi amaçların daha net anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu durum karşılıklı olarak tarafların hareket birliği içerisinde olmasını kolaylaştıracaktır.

Stratejik ittifaka bir ihtiyaç olgusu olarak bakıldığında, iş hayatında tek başına mücadele etmenin çok zor olduğu ve birlikte mücadele edilmesi gerektiği açıkça görülecektir. Bunun için ortaklar birbirlerine güven verebilmelidirler ki belirli riskleri göze alarak stratejik ittifak gerçekleştirebilsinler. Amaç birliği için ben merkezli düşünülmemesi ve amaç odaklı fedakârlıkların olması gerekmektedir. Bu davranışlar, her iki ortağın da yapması beklenen davranışlardır. Fakat birbirlerine güven telkin edemedikleri takdirde amaç birliğinin gerçekleşmesi pek mümkün olamamaktadır. Ayrıca hareket birliği sağlanması için de güven olmazsa olmazlardandır. Çünkü kültürlerin benimsenmesi ya da takım çalışması gibi birçok durumda ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde temel dayanak noktası güvendir. Kişilerin bir arada çalışabilmesi ve işletmelerin karşılıklı eylem birliğini sağlanması, tarafların güvene dayalı bir ilişki içerisinde olmalarını gerektirmektedir. Diğer taraftan stratejik ittifak kurulmasının dezavantajları ve ortaklar arasında güç dengesizliği oluşma durumları da düşünüldüğünde eğer firmalar arasında güven olmazsa ilişkide hep bir tedirginlik durumu mevcut olacak ve güç çatışması içerisine girilecektir.

Sonuç olarak tüm değişkenler arasında pozitif ilişki olması sosyal sermaye ile stratejik ittifak kurma arasında anlamlı bir bağlantı olduğunu ortaya koymaktadır. Yani yöneticiler stratejik ittifak kurarken ilişkileri de

önemsemekte ve sosyal sermaye boyutları olan güven telkin etme, farkındalık ve ilişki kurma gibi bileşenleri dikkate alarak ittifak gerçekleştirmektedirler.

Bu sonuçlardan yola çıkarak şu öneriler sunulabilir: Yöneticiler öncelikle sosyal sermayenin öneminin farkına varmalılardır. Sektörler arasında farklılıklar olmakla birlikte hangi sektör olursa olsun ittifakın rekabet alanında başarı için çok kritik olduğunu ve ittifakın bütün özelliklerinin göz önüne alınarak hareket edilmesi gerektiği bilmelidirler. Çünkü rekabet alanının özelliklerinin (yapısı, yoğunluğu, şiddeti gibi) her geçen gün farklılık göstermesi yöneticiler için sosyal sermayeyi daha önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin ittifak kurarken sosyal sermaye bileşenlerini dikkate alarak tercihler yapması kurulan ittifaktan olumsuz etkilenme düzeylerini minimuma düşürmelerine yardımcı olabilir.

Not: Bu çalışma “SOSYAL SERMAYE VE STRATEJİK İTTİFAK OLUŞTURMA ARASINDAKİ İLİŞKİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Kaynakça

- Adler, N. J. and Gundersen, A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cengage Learning.
- Agarwal, R., Croson, R., and Mahoney, J. T. (2010). The Role of Incentives and Communication in Strategic Alliances: An Experimental Investigation. *Strategic Management Journal*, 31(4), 413-437.
- Albers, S., Wohlgezogen, F., and Zajac, E. J. (2016). Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. *Journal of Management*, 42(3), 582-614.
- Ariño, A. (2003). Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Constructvalidity. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 66-79.
- Baron, S., Field, J., and Schuller, T. (Eds.). (2000). *Socialcapital: Critical Perspectives*. OUP Oxford.
- Bignoux, S. (2006). Short-Term Strategic Alliances: A Social Exchange Perspective. *Management Decision*, 44(5), 615-627.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. Richardson, J. G.(Ed) *Handbook of Theory and Reserch Fort The Sociology of Education*, New York: Greenwood, 241-258.
- Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. Akgün, Ö. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.(2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi. Ankara.
- Cahidzade, T. (2008). *Azerbaycan'daki Şirketlerin Dış Pazarlara Giriş Yöntemleri ve Swot Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Child, D. (2006). *The Essentials of Factor Analysis*. Continuum International Publishing Group. New York.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in The Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coleman, J. S. (2003). Social Capital in The Creation of Human Capital. *Networks In The Knowledge Economy*, 57-81.
- Das, T. K. and Teng, B. S. (1996). Risk Type Sandinter-Firma Alliance Structures. *Journal of Management Studies*, 33(6), 827-843.
- Demir, C. ve Oktay, S. (2015). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 45-58.
- Doz, Y. L. and Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Harvard Business Press.

- Durmaz, E. (2018). Stratejik İttifakların Gelişim Süreci Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı Örnek Olay Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Engin, E. (2005). İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ergin, R. A. (2007). Sosyal Sermayenin Yöneticiler Bağlamında Ölçülmesine Yönelik Konya Sanayisinde Bir araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Field, J. (2006). Sosyal Semeye. (Çev. B. Bilgen ve B. Şen), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Field, J. (2008). Social Capital, Second Colition, Rounlantge Taylor&Francis Group, London and Newyork.
- Fine, B. (2011), “Sosyal Sermaye Sosyal Bilime Karşı / Bin Yılın Eşiğinde Ekonomi Politik ve Sosyal Bilimler”, Çeviri: Ayşegül Kars, Yordam Kitap. İstanbul.
- Fukuyama, F. (1998). Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması. (Çev. Ahmet Buğdaycı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. Ankara.
- Grootaert, C., and Bastelaer, T. (2001), Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendations from the Social Capital Initiative, Social Capital Initiative Working Paper, The World Bank, No: 24, 1-31.
- Hambrick, D. C., and Mason, P. A. (1984): Upper Echelons: The Organisation as a Reflection of its Top Managers, Academy of Management Review, 9(2), 193-206.
- Hamel, G., Doz, Y. L. ve Prahalad, C. K. (1989). Rakiplerinize İşbirliği Yapın ve Kazanın. Harvard Business Review, 14, 13-31.
- Hanifan, L. J. (1916). The Rural School Community Center. The Annals of The American Academy of Political and Social Science, 67(1), 130-138.
- Hyder, A. S., and Eriksson, L. T. (2005). Success Is Not Enough: The Spectacular Rise and Fall of A Strategic Alliance Between Two Multinationals. Industrial Marketing Management, 34(8), 783-796.
- İlker, G. (2010). Küreselleşme Sürecinde Stratejik İşbirlikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 13(1-2), 191-220.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayın Dağıtım. Ankara.
- Kang, I., Han, S., and Shin, G. C. (2014). A Process Leading to Strategic Alliance Out Come: The Case of IT Companies in China, Japan and Korea. International Business Review, 23(6), 1127-1138.

- Kanter, M. R. (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, 14.
- Karagül, M. ve Masca, M. (2005). Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 37-52.
- Karakılıç, Y. N. (2008). Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi ve Stratejik Performansa Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Karakılıç, Y. N. (2009). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tarih Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 200-214.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği (16. Basım). Beta Yayıncılık. İstanbul.
- Lai, L. S. L. (1997). A Synergistic Approach to Project Management in Information Systems Development *International Journal of Project Management*, 15(3), 173-179.
- Meydan, C. H. (2010). Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 17-40.
- Mockler, R. J. (1997). Multinational Strategic Alliances: A Manager's Perspective. *Strategic Change*, 6(7), 391-405.
- OECD, "The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital". Paris, 2001.
- Öge, E. (2007). Stratejik İttifaklar. *İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2(7): 1-21.
- Özdamar, K. (1999). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi-1. Kaan Kitabevi. Eskişehir.
- Özen, Ş. ve Aslan, Z. (2006). İçsel Ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(12). 130-161.
- Papatya, A. G. (1996). Dünya İşletmelerinin Joint Venture Stratejileri ve Sinerjik Yaklaşım. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 78-86.
- Phelps, C. C. (2010). A Longitudinal Study of The Influence of Alliance Network Structure and Composition on Firm Exploratory Innovation. *Academy of Management Journal*, 53(4), 890-913.
- Porrini, P. (2004). Alliance Experience and Value Creation in High-tech and Low-tech Acquisitions, *Journal of High Technology Management Research*, 15, 267-292.

- Putnam, R. D. (1995). Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America. *PS: Political Science and Politics*, 28(4), 664-683.
- Putnam, R. D. (1996). Who killed civic America? Why Was The Generation Born in The 1920s and 1930s The Last of The Joiners? <https://www.prospectmagazine.co.uk/essays/59744/who-killed-civic-america>
- Sekaran, U., and Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley and Sons.
- Semerciöz, F., ve Çakınberk, A. (2003). Stratejik İttifaklarda Etkinliğin Algılanması: Uygulamadan Bir Örnek. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 32, 51-92.
- Sönmez, R. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Stratejik İttifakların Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Sönmez, R., ve Kasımoğlu, M. (2015). Stratejik İttifakların Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Edilmesindeki Rolü: Mobil İletişim Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1), 53- 77.
- Şimşek, R. ve Şan, M. K. (2011). Sosyal Sermaye Kavramının Tarihsel-Sosyolojik Arkapları. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6(1), 89-110.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. *CÜ iktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 3(2), 33-47.
- Temple, J. (2000). Growth Effects of Education and Social Capital in the OECD Countries. *Economic Department Working Papers*, No: 00/36, 2-38.
- Tüysüz, N. (2011). Sosyal Sermayenin Ekonomik Gelişme Açısından Önemi ve Sosyal Sermaye Endeksinin Hesaplanması:(Uzmanlık Tezi). TC Kalkınma Bakanlığı.
- Ülgen, H., ve Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (6. Baskı). İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Brown University, Providence*, 151-208.
- Woolcock, M. (2010). Therise and Routinization of Social Capital, 1988 2008. *Annua lreview of Political Science*, 13, 469-487.
- Woolcock, M. and Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249.
- World Bank, “Measuring Social Capital”, <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/634c867c-cbc8-536a-8446-a2703177bc7c>

- Xu, Bixia, 2006, Market Differential Evaluations of Strategic Alliances in The Pharmaceutical/Biotech Industry, *Journal of High Technology Management Research*, 17, 43–52.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedi-ci ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yiyit, T. (2017). Sosyal Sermaye Kavramına Türkiye’deki Örgütsel Davranış Çalışmaları Açısından Bir Bakış. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1499-1520.
- Yli-Renko, H., Autio, E., and Tontti, V. (2002). Social Capital, Knowledge, and The International Growth of Technology-Based New Firms. *International Business Review*, 11(3), 279-304.

