

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
GENEL İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**TEKNOLOJİ YÖNETİCİLERİNİN SOSYAL SERMAYELERİNİN
SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

HAZIRLAYAN

MERVE TUNÇBİLEK

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. HAKKI OKAN YELOĞLU

ANKARA- 2020

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 04 /06/2020

Öğrencinin Adı, Soyadı: Merve TUNÇBİLEK

Öğrencinin Numarası: 21610172

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: Genel İşletme Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU

Tez Başlığı: Teknoloji Yöneticilerinin Sosyal Sermayelerinin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisi

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 100 sayfalık kısmına ilişkin, 12/05/2020 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 12'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1.Kaynakça hariç
- 2.Alıntılar hariç
- 3.Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

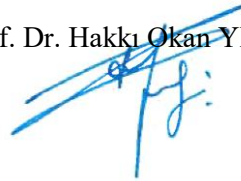
Öğrenci İmzası:



ONAY

Tarih: 04/06/2020

Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU



TEŞEKKÜR

Tüm hayatım boyunca bana inanan ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen eşim ve aileme, şu an aramızda olmasa da desteğini hiçbir zaman esirgemeyeceğini bildiğim babama, tez yazmamı engelleme çabalarına rağmen bir gülücüğüyle motive olmamı sağlayan oğluma ve hem akademik hem de kişisel desteklerinden dolayı tez danışmanım Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU'na teşekkür ederim.

Ayrıca doktora eğitimim süresince verdiği maddi destekten dolayı Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu'na (TÜBİTAK) da teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

**Merve Tunçbilek, Teknoloji Yöneticilerinin Sosyal Sermayelerinin Sürdürülebilir
Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, 2020**

Teknik, teknolojik ve metodolojik gelişmelerle birlikte özellikle küreselleşmenin etkisi ile iletişim imkânları artmış, yaşam şekilleri değişmiş ve müşteri istek ve taleplerinde değişiklikler olmuştur. Özellikle iletişim imkânlarının gelişmesi, kilometrelerce ötede yaşayan kişilerin birbirlerinin tüketim alışkanlıklarından haberdar olmasını sağlamış, üretilen mal/hizmetin kendisinden çok müşteride yarattığı değeri gündeme getirmeye başlamıştır.

Günümüz zorlu rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri birbirlerine karşı elde ettikleri rekabet üstünlüklerini sürdürebilmelerine bağlı olmaktadır. Rekabet avantajı işletmelerin rakiplerden ayrılmasını sağlayacak ve büyümesini sürdürecektir kaynakları kullanmanın yolu olduğundan konu Kaynak Esaslı Model temelinde ele alınmıştır. Farklı insan grupları aynı probleme farklı çözümler sunabileceğinden işletmeler için uygun çözümü tanımlamak ve çözüm ortakları ile eşleştirmek gibi konularda yöneticilerin sosyal sermayelerini kullanması avantajlı konuma gelmelerini sağlayacağı düşüncesi ile sosyal sermayenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Bu çalışmanın ana kütlesini Ankara ilindeki teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyetlerine devam eden işletmelerin teknoloji yöneticileri oluşturmaktadır. Teknoloji geliştirme bölgelerinin üniversite, sanayi, araştırma merkezleri ile bütünleşmeyi sağlayarak işletmeleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme konusunda avantajlı konuma getirdiği düşünülmektedir. Entegre çalışma durumu ile yüksek katma değerli mal/hizmet üretme amacı, işletmelerde teknoloji yönetimini en etkin biçimde yapma gerekliliği ortaya çıkarmaktadır.

Çalışma ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için teknoloji yöneticilerinin sosyal sermayelerinin dikkate alınıp alınmayacağı, alınacak ise bu kişilerin projelerle nasıl ilişkilendirileceği ve sosyal sermayelerinin hangi yönlerinin yardımcı olacağı sorularına cevaplar aranmaktadır.

Veri toplama amacıyla, yoğun literatür taraması sonucu, daha önce güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçeklerden oluşan 47 soruluk soru formu ile veri toplanmıştır. Soru formu ile elde edilen verilere tanımlayıcı istatistiksel analizler, pearson korelasyon, regresyon, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Araştırma analizi sonucunda, sosyal sermaye boyutlarından yapısal, bilişsel ve ilişkisel sosyal sermayenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutlarından farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, odaklanma stratejisi üzerinde ise anlamlı bir etkiden söz etmenin mümkün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Sosyal Sermaye, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, Teknoloji Yönetimi, Teknopark, Kaynak Esaslı Model

ABSTRACT

Merve Tunçbilek, The Impact of Technology Managers' Social Capitals on Sustainable Competitive Advantage, Baskent University, Institute of Social Sciences, Ph.D. on Business Administration, 2020

Along with technical, technological and methodological developments, especially with the effect of globalization, communication opportunities have increased, life styles have changed and customer demands and requirements have changed. Especially, the development of communication opportunities has enabled people living miles away to be aware of each other's consumption habits and it brings product/service value created by customers to the agenda rather than product/service itself.

In today's challenging competition environment, the survival of businesses depends on their ability to sustain their competitive advantage against each other. Since the competitive advantage is the way to use the resources that will enable the companies to be separated from the competitors and continue to grow, the issue is addressed on the basis of the Resource Based Model. Since different groups of people can offer different solutions to the same problem, the effect of social capital on sustainable competitive advantage was investigated with the idea that it would be advantageous for managers to use their social capital in subjects such as defining the appropriate solution for businesses and matching them with solution partners.

The main mass of the study is the technology managers of the enterprises that continue their activities in the technoparks in Ankara. Technoparks are believed to have brought advantageous position in achieving sustainable competitive advantage by providing integration with universities, industry, research centers. With the integrated working situation, aiming to produce high value-added products/services, the necessity of managing the technology in the most effective way emerges.

In order to achieve sustainable competitive advantage, the study seeks answers to the questions of whether the social capitals of technology managers will be taken into account, and if so, how these individuals will be associated with the projects and which aspects of their social capital will help.

In data collection, as a result of intensive literature scanning, data were collected in questionnaire with 47 questions, which consisted of scales whose reliability and validity were previously tested. With the questionnaire, analysis, regression, validity and reliability analyzes were applied. Descriptive statistical analyzes, pearson correlation, regression, validity and reliability analyses were applied to the data obtained through the survey.

As a result of the research analysis, it was concluded that structural, cognitive and relational social capital has a positive and significant effect on differentiation and cost leadership strategies of sustainable competitive advantage and it is not possible to mention a meaningful effect on the focus strategy.

Keywords: Social Capital, Sustainable Competitive Advantage, Technology Management, Technopark, Resource Based Model

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET	II
ABSTRACT.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	IX
GİRİŞ	1
1. KURAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. Sosyal Sermaye	4
1.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü.....	27
1.3. Teknoloji Yönetimi	43
2. TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGESİ	51
2.1. Teknoloji Geliştirme Bölgesi Tanımı.....	51
2.2. Dünya’da Teknoloji Geliştirme Bölgeleri.....	52
2.3. Türkiye’de Teknoloji Geliştirme Bölgeleri.....	54
3. KAYNAK ESASLI MODEL.....	57
3.1. Kaynak Esaslı Model Kavramı	57
3.2. Kaynak Esaslı Modelin Üstün Yanları.....	60
3.3. Modele Gelen Eleştiriler	60
4. ÇALIŞMANIN AMACI VE HİPOTEZ GELİŞTİRME.....	62
4.1. Çalışmanın Amacı.....	62
4.2. Araştırma Modeli	63
4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	64
5. YÖNTEM.....	72
5.1. Örneklem.....	72
5.2. Veri Toplama Aracı.....	73
6. BULGULAR VE TARTIŞMA	87
6.1. Bulgular.....	87
6.2. Tartışma	91
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	99
7.1. Sonuçlar	99
7.2. Değerlendirme ve ileride yapılabilecek çalışmalar	100
8. KAYNAKLAR	102
EK 1: ANKET FORMU	114
EK 2: ANKET BAĞLANTISININ GÖNDERİLDİĞİ E-POSTA İÇERİĞİ.....	118

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri	76
Tablo 2. Değişken Listesi	77
Tablo 3. Değişkenlere İlişkin İstatistikler	78
Tablo 4. Tanımlayıcı İstatistikler	80
Tablo 5. Alt boyutlara İlişkin Cronbach Alpha	81
Tablo 6. Sosyal Sermaye Ölçeği Geçerliliği	83
Tablo 7. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Geçerliliği	85
Tablo 8. Araştırma Modeli Detayı	88
Tablo 9. Regresyon Analizi Sonuçları	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Porter'ın Beş Güç Modeli	30
Şekil 2. TGB İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı	56
Şekil 3. Araştırma Modeli.....	64
Şekil 4. Sosyal Sermaye Ölçeği Nihai Model.....	84
Şekil 5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeği Nihai Model	86

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge	Araştırma - Geliştirme
I/O	Endüstriyel Organizasyon
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
SRÜ	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgesi
TÜBİTAK MAM	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu - Marmara Araştırma Merkezi
TY	Teknoloji Yönetimi
USD	United States Dollar (Amerikan Doları)

TEKNOLOJİ YÖNETİCİLERİNİN SOSYAL SERMAYELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

GİRİŞ

Teknik, teknolojik ve metodolojik gelişmelerle birlikte özellikle küreselleşmenin etkisi ile iletişim imkânları artmış, yaşam şekilleri değişmiş ve müşteri istek ve taleplerinde değişiklikler olmuştur. Özellikle iletişim imkânlarının gelişmesi, kilometrelerce ötede yaşayan kişilerin birbirlerinin tüketim alışkanlıklarından haberdar olmalarını sağlamakta, bu da piyasalarda hızlı bir değişime neden olmaktadır.

Değişimin bu denli hızlı gerçekleşiyor olması işletmeleri, müşterilerin isteklerini daha o mal/hizmete ihtiyaç doğmadan pazara sürme çabasına girmeye mecbur bırakmıştır. İşletmeler artık mal/hizmet üretiminden ziyade müşteride bir değer yaratma telaşına girmiş, rekabet ortamı oldukça zorlu bir hale gelmiştir.

Günümüzde işletmeler için yalnızca rekabet avantajı elde etmiş olmak yeterli olmamaktadır. Zorlu rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmelerine bağlı olmaktadır. İşletme stratejisi ile birbiri yerine kullanılan rekabet avantajı, işletmelerin birbirlerine karşı sağladıkları üstünlükler ile elde edilmektedir. Bu üstünlük işletmenin sahip olduğu doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye gibi kaynak ve yetenekler ile sağlanmaktadır.

Rekabet avantajı, “firma temelinde rakip işletmelerden ayrılmasını sağlayacak ve büyümesini sürdürecektir kaynakları kullanmanın yolu” olarak tanımlandığından (Sachitra, 2017: 2); bu çalışmada konu, Kaynak Esaslı Model temelinde teknoloji yöneticilerinin sosyal sermayeleri üzerinden ele alınacaktır. Sosyal sermaye, bir işletmenin rekabet avantajına nasıl katkıda bulunduğunu açıklamaya yardımcı olabilecek değerli bir varlıktır (Carey, Lawson ve Krause, 2011). Sosyal sermaye ile birey ya da toplumsal birimlerin kurum içi ve kurumlararası ilişkileri karakterize

edilirken, kaynak akışına odaklanarak performans farklılıkları incelenebilmektedir (Koka ve Prescott, 2002). Farklı insan grupları aynı probleme farklı çözümler sunabileceğinden, uygun çözümü tanımlamak, çözüm ortakları ile eşleştirmek gibi konularda yöneticilerin sosyal sermayelerini kullanması işletmelere avantaj sağlayacaktır.

Bu çalışmada, yukarıda bahsedilen durumlar göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri adına elde edecekleri sürdürülebilir rekabet üstünlükleri için teknoloji yönetiminin öneminden bahsedilirken; Kaynak Esaslı Model göz önünde bulundurularak teknoloji yöneticilerinin sosyal sermayelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ) üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu bağlamda konu ele alınırken araştırma örneklemini Ankara’da varlığını sürdüren teknoloji geliştirme bölgeleri olarak belirlenmiştir.

Teknoloji geliştirme bölgeleri ya da kısaca teknoparklar, üniversite, sanayi, araştırma merkezleri ile bütünleşmeyi sağlayıp içerisinde yer alan işletmelere bilgi ve teknoloji transferini artırarak yüksek katma değerli ileri teknoloji mal/hizmet üretilmesini sağlayan merkezler olarak tanımlanabilir. Bu merkezlerin işletmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmak adına entegre çalışma imkânı sağlayarak avantajlı duruma getirdiği düşünülmektedir. Bahse konu entegre çalışma durumunun yanında yüksek katma değerli mal/hizmet üretimi amacını taşımaları nedeniyle teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerin teknoloji yönetimlerini en etkin biçimde yapmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yazında teknoloji yönetimi konusunda çok fazla çalışma yer almamakla birlikte mevcut çalışmalar teknoloji yönetimi (TY) çerçevesi geliştirmeye yöneliktir. Bu çalışmada diğerlerinden farklı olarak teknoloji yöneticilerine odaklanılarak, sosyal sermayelerinin işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine olan etkisi incelenmektedir. Hâlihazırda teknoloji yöneticilerinin istenilen sonuca ulaşmak için sosyal sermayelerini nasıl kullanması gerektiğini açık bir şekilde ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Stratejik yönetim teorilerinden mikro yaklaşım ile konuyu ele alan Kaynak Esaslı Model’in Türkiye’de ampirik çalışmalarda kullanımına çok az rastlanmış olması ve teknopark ölçeğinde uygulanacak olması araştırmayı daha özgün ve önemli hale getirmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde sermaye, sosyal sermaye, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramları tanıtılmış, sosyal sermaye ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konularındaki mevcut literatür ve modeller tartışılmıştır. Ayrıca konu teknoloji yöneticileri özelinde ele alındığından teknoloji yönetimi kavramlarının da tanıtımına yer verilmiştir. İkinci bölümde teknoloji geliştirme bölgelerinin tanıtılması, özellikleri, Türkiye ve dünyadaki sayısal durumları gibi konular açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde, tezin ana teorisi olan Kaynak Esaslı Model açıklanarak ortaya konmuştur. Dördüncü bölümde, araştırma modelinin kurulması ve hipotezlerin geliştirilmesi sürecinden bahsedilmiştir. Beşinci bölümde araştırma yöntem ve metodolojisinin tartışılmasına yer verilmiş ve altıncı bölümde ise, verilerin analizi ile araştırma modeli ve hipotezlerin test edilmesi açıklanmaya çalışılmış, sonuçlar genel olarak tartışılmıştır. Son olarak yedinci bölümde araştırma sonuçları özetlenmiş ve gelecek çalışmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Teknoloji yöneticilerinin sosyal sermayelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışılmanın bu bölümünde; sosyal sermaye, SRÜ ve teknoloji yönetimi konularına yer verilmiştir. Teknoloji yöneticilerinin işletmeler için istenilen sonucu elde etme konusunda sosyal sermayelerini nasıl kullanması gerektiğini açık bir şekilde ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmadığından konu bu başlıklar çerçevesinde ele alınmıştır. Öncelikle sermaye ve sosyal sermaye kavramlarının tanımı ve türleri açıklanmış, ardından sosyal sermayenin ölçümüne değinilmiştir. Sonrasında sırası ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı rekabet ve rekabet üstünlüğü; teknoloji yönetimi ise teknoloji kavramları ile birlikte açıklanmıştır.

1.1. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye konusu tanımlanırken, öncelikle sermaye kavramına değinmek faydalı olacaktır. Aşağıdaki bölümde sermayenin tanımı ve türleri ele alınacak, sonrasında sosyal sermaye kavramına yer verilecektir.

1.1.1. Sermaye

Sermaye kavramı, bir ticaret işinin kurulması, yürütülmesi için gereken anapara ve paraya çevrilebilir malların tamamı olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2019). Tanımdan anlaşılacağı üzere sermaye denilince “para” öncelikli olarak akla gelmektedir. Ancak ticaretin yalnızca bir mal ya da hizmeti üretip satmak olmadığı gerçeğiyle birlikte sermaye kavramının anlamı da derinleşmektedir.

Sermaye, uzun yıllar fiziksel sermaye olarak düşünölüp kullanılmışsa da sonraları eğitimli ve sağlıklı çalışanların da toplumda sermaye olarak görölmesi gerektiğı kanısında varılmıştır. Böylece sermaye fiziksel varlıkların yanında yetenek ve eğitimlerin de kapsama alındığı daha geniş bir kavram haline gelmiştir.

İşletmenin amacına ve üretim faaliyetlerine uygun olan her türlü varlık sermayeyi oluşturacağından tanımını işletme biliminde kısaca, “işletmenin amacına ve üretim faaliyetlerine uygun olarak toplanmış maddi ve maddi olmayan varlıkların tümü” olarak tanımlamak mümkündür (Karagöl, 2002: 25). Fiziksel sermayeyi oluşturan makine, araç ve gereçler ile birlikte konusunda uzman (eğitimli, yetenekli) kişilerin de işletmeye sağladığı katkılar sermayenin konusunu oluşturmaktadır.

Genel olarak sermaye; ekonomik sermaye, beşerî sermaye, kültürel sermaye, entelektüel sermaye ve sosyal sermaye şeklinde ele alınmaktadır.

Ekonomik sermaye, klasik sermaye türü olarak ele alınmaktadır. Yukarıda bahsedildiğı üzere para ve paraya dönüştürülebilir malları yani yatırımın parasal karşılığını ifade etmektedir (Ardahan ve Ezici, 2014: 7). Yazında ekonomik sermayeyi, Marx ele almış ve işçi ve kapitalist sınıf ayrımı ile bir malın gerçek ve piyasa değeri arasındaki farkı gösteren değer şeklinde tanımlamıştır (Lin, 1999: 28).

Beşerî sermaye, bireylerin sahip olduğı bilgi, beceri, eğitim, deneyim gibi nitelikleri ile değer yaratmalarını ifade etmektedir (Karagöl, 2003: 84). Bu sermayenin geliştirilmesinde çalışanların fikir ve önerilerinin dikkate alınması önem arz etmektedir.

Nitelikli insan gücünün işletmelerin devamlılığı açısından ne kadar önemli olduğı aşikârdır. Ancak yalnızca bilgi ve becerinin yeterli olmayacağı da bilinmektedir. Bu bilgi ve becerilerin başkaları ile paylaşılıp değer yaratacak bir forma dönüştürölmesi gerekmektedir. Bu bağlamda beşerî sermayenin sosyal sermaye ile yakından ilişkili olduğı görölmemektedir.

Kültürel sermaye ilk olarak yazında, farklı toplumsal sınıflardan gelen çocukların eşit olmayan eğitimlerle elde ettikleri başarıyı açıklamak için irdelenmiştir (Bourdieu, 1986). Eğitim ve sosyalleşme sürecinde elde edilen tüm birikimleri sembol ve değerlerin içselleştirölmesi ve çoğaltımı temelinde ele alınmaktadır.

Kültürel sermaye kalıtsal aktarım sayesinde sosyal yapının değişip yeniden şekillenmesine katkı sağlamaktadır. Bu yönü ile kültürel sermaye işletmeler açısından göz ardı edilmemesi gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim faaliyetlerinden beklenen verimin aile tarafından personele aktarılan kültürel sermayeye bağlı olduğu unutulmamalıdır.

Entelektüel sermaye, sosyal grupların sahip olduğu bilgi ve öğrenme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 245). İşletmenin sahip olduğu yenilik, teknoloji, tasarım, fikir ve süreçler gibi maddi olmayan varlıkların tümü entelektüel sermaye olarak ele alınmaktadır. Entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet üstünlüğünün kalıcı olmasında temel kaynak olarak ele alınmaktadır (Ross ve Ross, 1997).

Sosyal sermaye, “bir birey ya da toplumsal birimin sahip olduğu ilişkiler ağında bulunan, karşılıklı tanışıklık ve tanınırlık ilişkileri olan ve bunlardan elde edilen gerçek ya da potansiyel kaynakların toplamı” olarak tanımlanmaktadır (Bourdieu, 1986: 248; Munkongsujarit, 2013: 40; Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 243). Toplum içinde sosyal sermaye, insanlar arasındaki etkileşimi yöneten ve ekonomik ve sosyal gelişime katkıda bulunan kurumları, ilişkileri, tutumları ve değerleri içerir.

Sosyal sermaye de diğer sermaye biçimleri gibi üretkendir ve yokluğunda ulaşılamayacak belirli amaçların elde edilmesini mümkün hale getirerek yapı içinde olan bireylerin eylemlerini kolaylaştırır (Coleman, 1988). Sosyal sermaye perspektifinden başarı, bireysel yetenek değil; bilgi ve destek sağlamanın bir yoludur. Ayrıca sosyal sermaye, günlük işlerin yapılmasında kolaylık sağlarken, işlem maliyetlerinin azalmasına neden olur. Bilgiye kolay erişilmesi ve yeniliklerin kısa sürede takip edilmesi de sağladığı avantajlardan bazılarıdır.

Nahapiet ve Ghoshal (1998: 243-244) sosyal sermayenin üç boyutunu önermişlerdir: (1) yapısal boyut, (2) bilişsel boyut ve (3) ilişkisel boyut.

Yapısal boyut, kişiler ya da birimler arasındaki bağlantıları tanımlayarak kime nasıl ulaşıldığı konusunda bilgi vermektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 251-252). Böylece aktörler arasındaki bağların gücü ve sayısı hakkında bilgi sahibi olunmaktadır. Tanınan daha çok kişinin olması, bilgi alınabilecek kontakların bulunması, daha çok

bilgiye ulaşılmasını sağlamaktadır. İlişkileri daha yapısal kontaklara yayılan veya farklı ağlar arasındaki kontakları birleştirebilen bir birey, daha geniş ve daha zengin bilgi erişimi açısından daha avantajlı olacaktır (Munkongsujarit, 2013).

Toplumsal birim içerisindeki kişilerce paylaşılan ortak hedef, vizyon ve değerler bilişsel boyutu tanımlamaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 251). Topluluk içinde oluşurlar ve bilgiyi anlamlandırma, birbirlerinin düşünce süreçlerini paylaşma ve koordine etmeyi sağlarlar.

İlişkisel boyut ise, insanlar arasındaki ilişkilerde mevcut olan güven, yükümlülük ve özdeşliği ifade eder (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 254). Aktörler arasındaki iyi niyete dayanır ve karşılıklı desteği gösterir. Bir insan diğerine yardım ettiğinde, diğeri de ona karşılık yardım etmesi gerektiğini düşünür.

Yazında sosyal sermaye boyutları yükümlülükler, bilgi ve normlar (Coleman, 1988) veya güven, ortak değerler ve ilişki ağları (Luthans ve Youssef, 2004) şeklinde de isimlendirilmektedir. Bu çalışmada Nahapiet ve Ghoshal (1998)'ın isimlendirdiği şekilde ele alınacaktır.

Kaynak esaslı görüşe göre sosyal sermaye, aracılık faaliyetlerinde aracılara rekabet avantajı sağlamaktadır (Barney, 1991). Alıcı – tedarikçi ilişkilerinde sosyal sermaye, işletmelerin rekabet avantajına katkıda bulunan değerli bir varlık olarak ele alınmaktadır. Sosyal sermaye ele alınırken ilişkilerdeki kaynak akışına odaklanılarak işletme içi ve işletmeler arası performans farklılıkları incelenmektedir.

Aşağıda sosyal sermaye kavramının gelişimi ve boyutları daha detaylı olarak ele alınacaktır.

1.1.2. Sosyal sermaye kavramı

Günümüzde kalkınma teori ve politikalarının açıklanmasında yaygınca kullanıldığı görülen sosyal sermaye kavramının ilk kez sosyoloji alanı araştırmalarında kullanıldığı görülmektedir. Sosyal sermaye kavramı yazında ilk olarak 1916'da Lyda Judson Hanifan tarafından “The Rural School Community Center (Köy Okulu Toplum

Merkezi)” isimli çalışmada kullanılmıştır (Abdioğlu ve Yavuz, 2013). Hanifan, Batı Virginia’daki okul sistemlerini toplumun ve ailelerin okula ilgileri ile okulların performansı arasında ilişki olup olmadığını incelemiştir (Ekinci, 2008). Ünlü sosyologun bu çalışması, sosyal sermaye alanında çalışan bilim insanları için temel kaynak niteliği taşımaktadır. Diğer yandan 1956 yılında Kanadalı sosyologlar Seely, Sim ve Loosely kavramı kentsel toplum kültürü ile ilgili bir çalışmasında, 1958 yılında Edward Banfield, Güney İtalya’nın geri kalmışlığını açıklamaya çalıştığı çalışmasında, 1961 yılında Homans ise sosyal etkileşim teorisini açıklarken sosyal sermaye kavramını kullanmışlardır (Keskin, 2008).

Sosyal sermaye kavramı ilk olarak Glenn Loury tarafından neo-klasik davranış temelinde gelir eşitsizlikleri ve bireysel yatırımları açıklamak için, bireyin sosyal kökeninin gelişimine yatırılan kaynakların miktarı üzerinde belirgin ve önemli bir etkiye sahip olduğu ve dolayısıyla insan sermayesi özelliklerinin edinilmesinde sosyal konumun sonuçlarını temsil etmek üzere kullanılmıştır (Akçomak, 2009: 20-21). Zaman içerisinde sosyal sermaye kavramı sosyoloji, eğitimsel sosyoloji, siyasal bilimler ve ekonomi tarihi gibi farklı disiplinler içerisinde tartışılmaya başlamıştır (Karakurt, 2008).

Sosyal sermaye, karşılıklı tanışıklık ve tanınırlık ilişkilerinden oluşan, bir gruba üyelikle bağlantılı, üyelerine birliktelikle sahip olunan sermayenin desteğini sağlayan gerçek ya da potansiyel kaynaklar olarak tanımlanmaktadır (Bourdieu, 1986: 248; Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 243). İlk çağdaş sosyal sermaye tanımının Bourdieu tarafından yapıldığı söylenebilir (Ekinci, 2008). Marksist sosyolojinin etkisi altında ekonomik sermayenin diğer sermaye türlerinin üstünde olduğunu savunmuş, ekonomik sermayenin kültürel ve sosyal sermaye ile olan ilişkisini inceleyen çalışmalar ortaya çıkarmıştır.

Sosyal sermaye çalışmalarının temelinde, bireyin sosyal yapı içerisinde sürekli rekabet halinde olması ve güçlü sosyal sermayeye sahip olanların diğerlerine göre avantajlı konumda olması yer almaktadır. 1986 yılında yaptığı çalışmada Bourdieu, farklı sosyal sınıflarda yer alan çocukların eğitim performanslarındaki farklılıkları inceleyerek sebebinin farklı sosyal sermaye düzeyleri olduğunu savunmuştur.

Coleman (1988) çalışmasında sosyal sermayeyi bireylerin birlikte oluşturup kullandığı bir kamu malı olarak tanımlar ve aktörlerin amaçlarına ulaşmak amacıyla

kullanabileceği potansiyel bir kaynak olarak görmektedir. Kamu malı olarak tanımlamasının temelinde yüksek derecede güven ve ortak değerlerle belirlenen ilişkilerin bireyselliğin önüne geçerek toplumsal bir anlam kazanıyor olması yer almaktadır. Coleman da sosyal sermayeyi eğitimde eşitsizlikleri incelemek üzere ele almıştır. Dezavantajlı sosyal kesimde yer alan ailelerde yetişen çocukların, aile içerisinde sosyal sermayelerinin yüksek oluşu sayesinde bu dezavantajlı durumu azaltarak eşitsizliği hafiflettiklerinden bahsetmektedir. Dolayısı ile özellikle dezavantajlı sosyal gruplarda eğitim ile sosyal sermayelerin güçlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Dasgupta ve Serageldin (1999) Coleman’ın aksine sosyal sermayenin bir kamu malı olmadığını savunarak, sosyal sermayeyi bireyin kendini konumlandığı bir değer olarak görmüştür.

Bir diğer tanıma göre sosyal sermaye, “düzenlenen olaylarla toplumsal etkinliği artıracak güven, norm ve sosyal ağların oluşturduğu sosyal ilişkilerin toplamıdır” (Putnam, Leonardi ve Nanetti, 1993: 167). Dolayısı ile sosyal sermayenin bireyin hem kendisi hem de içinde bulunduğu toplumsal ortam açısından değer taşıdığı sonucuna varılabilir. Kurumsal başarı düzeyi bireyler arasındaki sosyal ve ekonomik farklılıklardan etkilenmektedir. Gönüllü faaliyetlere katılım, kulüplere üyelik gibi durumlar aile, dost ve meslektaşlar arası bağları güçlendirerek bahsedilen sosyal ve ekonomik farklılıkların minimuma indirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca sosyal sermaye derecesi ile ekonomik performans arasında bir bağlantı olduğu bilindiğinden, yerel ekonominin gelişmesinde de sosyal sermayenin gücünün etkili olduğu söylenebilir (Putnam ve diğer., 1993). Sosyal sermaye bireylerin kendi aralarındaki iş birliği ve devamlılığını sağlayan toplumsal normlar birliğidir ve modern ekonomilerin verimli çalışması açısından çok önemlidir (Fukuyama, 1999).

Yukarıda bahsedilen tanımlardan yola çıkılarak sosyal sermaye teorisyenlerinin karşılaştırılması yapıldığında Bourdieu (1986) konuyu elit gruplar düzeyinde ele alırken, Coleman (1988) dezavantajlı toplum kesimine odaklanmıştır. Putnam ve diğerleri (1993) ve Fukuyama (1999) ise sosyal sermayeyi tüm toplum kesimini dikkate alarak incelemişlerdir. Bourdieu (1986) ve Coleman (1988) sosyal sermayenin bireye ve aileye ait olduğunu, bireylerin sürekli rekabet halinde olmasından dolayı sosyal sermayenin kişisel gelişimlerine yönelik katkıları olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Putnam ve diğerleri (1993) ve Fukuyama (1999) ise toplum menfaatlerine yönelik

katkısı olacağı, iş birliğini artıracacağı görüşlerini savunarak ekonomik kalkınmaya da katkısı olacağı görüşünü öne sürmüşlerdir.

Sosyal sermaye kavramını birey ya da sosyal grup ile onların harekete geçmesini sağlayan eylemler temelinde ele alan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sosyal sermaye, kaynaklardan haberdar olma, bu kaynakların ulaşılabilir olması ve kullanılması amaçlarına yönelik insanları etkileşime ve harekete geçiren eylemlerden oluşmaktadır (Lin, 1999).

Sosyal sermaye kavramı bireyler arası ilişki ve bağlantılarla ilgili bir kavramdır. Bireyin etkileşimde bulunduğu çevre faktörlerine bağlı olarak gelişmekle birlikte, temelinde güven duygusu yer almaktadır (Fukuyama, 1999). İşletmeler açısından iş birliği ve dayanışmanın ortaya çıkması ile bireylerin birlikte çalışma isteklilikleri artacaktır. Grupların örgütün hedeflerine ulaşması amacıyla bir araya gelmesi ile performans ve verimliliğin de artması sağlanmış olacaktır.

Birey ya da grupların ortak çıkarlar doğrultusunda ilişki ağlarını kaynak olarak kullanması sosyal sermayeyi bir çeşit sermaye olarak ele almamızı sağlamaktadır. Sosyal sermaye de diğer sermaye türleri gibi üretkendir (Coleman, 1988). Gerçekleşmesi zor ya da maliyeti yüksek olan işlerin başarılması maddi kaynakların yanında beşerî ve sosyal sermaye gibi defter kaydı tutulamayan ancak katma değer sağlanmasında oldukça etkili kaynaklara sahip olmakla mümkündür.

1.1.3. Sosyal sermayenin özellikleri

Diğer sermaye türlerinden farklı olarak sosyal sermaye, bireysel değil ortak çaba sonucu ulaşılabilen ve yalnızca paylaşıldığı zaman var olabilen bir varlıktır (Abdioğlu ve Yavuz, 2013).

Sosyal sermayenin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Burt, 1992; Lin, 1999):

- Sosyal sermaye, sosyal ağlardan doğar.

- Sosyal ağın kendisi sosyal sermaye değildir; onu kullanarak sosyal sermaye üretir.
- Bireyler beklenen bir getiriyle sosyal ilişkilere yatırım yapabilir.
- Sosyal sermaye, sonuçlar üzerinde olumlu olduğu kadar olumsuz da olabilir.

Sosyal sermaye kültürel, ekonomik ve siyasi değerlendirmelere ışık tutacak önemli bir kaynak haline gelmiş, bu sayede son yıllarda araştırmacıların ilgisini fazlası ile çekmiştir. Ekonomik ve toplumsal kalkınma, eğitim, aile ve çalışma hayatı gibi birçok araştırma alanını kapsamına aldığı görülmektedir.

Sosyal sermayenin yukarıda bahsedilen özelliklerine karşın olumsuz özelliklerini de unutmamak gerekmektedir. Toplumda sıkı sosyal ilişki ağları kuran bireylerin diğerlerini dışlama, ayrımcılık yapma gibi davranışlar gösterme eğilimi olabileceği gibi, toplumun menfaatlerine ters amaç etrafında birleşen alt grupların (rüşvet mafyası, uyuşturucu tüccarları vs. gibi) oluşma ihtimalleri de ortaya çıkabilmektedir (Ergin, 2007).

Örgüt içerisinde ise ilişki ağlarının gereğinden fazla samimi gelişmesi aşırı sadakat ya da sorgulamadan, kendi fikrini beyan etmeden kabul etme davranışlarının sergilenmesine yol açabilmektedir (Adler ve Kwon, 2002). Dolayısı ile sosyal sermayenin gelişmesi iş birliği, karşılıklı saygı ve ortak anlayış temelinde gerçekleştirilmelidir.

1.1.4. Sosyal sermaye türleri

Woolcock, 2001 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında sosyal sermayenin norm ve ağlardan ibaret olduğunu ileri sürerek, üç tür sosyal sermaye biçimi olduğunu savunmaktadır. Bu türler bağlayıcı, köprü kuran ve bağlantı kuran sosyal sermaye olarak adlandırılmaktadır. Genel olarak bu türlerin bireyler arasındaki bağların gücü ve yoğunluğuna göre şekillendirilmiş olduğu düşünülebilir.

Bağlayıcı Sosyal Sermaye; bireyler arasındaki bağların en güçlü ve yoğun olduğu sosyal sermaye türüne denmektedir. Bu sermaye türü, aile, arkadaş, komşuluk gibi ağları en sınırlı ve kapalı olan sosyal grupları ifade eder (Woolcock, 2001).

Köprü Kuran Sosyal Sermaye; bireyler arasında daha zayıf bağların oluşturduğu sosyal sermaye türüdür. Bağlayıcı sosyal sermayeye göre daha az aidiyet ve karşılıklılığa sahiptir. Bu sermaye türü, uzak arkadaşlıklar, iş ortakları gibi sosyal grupları ifade etmektedir (Woolcock, 2001).

Bağlantı Kuran Sosyal Sermaye, bireylerin mevcut ağları dışından bilgi ve fikir almalarını sağlayan daha çok dikey bir ağ yapılanmasına sahip sosyal sermaye türüdür. Farklı sosyal statüye sahip bireyler arasında bağlantı kurulması yoluyla işbirliği oluşturulması sağlanmaktadır. Güven, karşılıklı anlayış ve ortak değerlere dayanmaktadır (Woolcock, 2001).

1.1.5. Sosyal sermayenin boyutları

Sosyal sermaye, diğer sermaye türlerinden farklı olarak, bireylerin tek başına sahip olup başaramadığı fakat bireyler arası ilişki ve etkileşimlerle ortaya çıkan bir değerdir. Bu değer, temelinde karşılıklı beklenti ve yükümlülükler ile güven yer almaktadır. Dolayısıyla sosyal sermayenin niteliğini de bu ilişkiler, yükümlülükler, normlar, bilgi paylaşımı gibi unsurlar belirleyecektir.

Sosyal sermayenin araştırma ve uygulamalarda çok boyutlu bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Bu boyutların her biri kavrama değer katarken, yazında bu boyutlar konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır.

2001 yılındaki çalışmalarında Narayan ve Cassidy sosyal sermayenin yedi farklı boyutu olduğundan bahsetmektedir. Çalışmaya göre sosyal sermayenin boyutları grubun

nitelikleri, genelleştirilmiş kurallar, birliktelikler, girişkenlik, komşularla bağlantılar, gönüllülük, güven olarak sıralanmıştır (Narayan ve Cassidy, 2001: 67).

Pippa Norris (2001) sosyal sermayenin yapısal ve kültürel boyutlardan oluştuğunu belirtmektedir. Yapısal boyut bireyin içinde bulunduğu ağları gösterirken, kültürel boyut onların davranışlarını etkileyen sosyal normlar olarak tanımlanmaktadır. Toplumda ilişki ağları ve bu ağları düzenleyen normlar sayesinde karşılıklı yükümlülükler artacak, böylece iş birliği sağlanmış olacaktır. Gönüllülük esasına göre, ortak norm ve değerler etrafında, farklı kökenlerden bireylerin iş birliğine katılmaları sağlandığında sosyal sermayenin de kendini göstermiş olacağı yine aynı yazarlar tarafından öne sürülmüştür.

Pierre Bourdieu'nun 1986 yılındaki çalışmasına göre sosyal sermayenin temel boyutu bağları oluşturan grup üyeliği ve sosyal ağlardır. Bu ağların varlığı ve bağlantıların derecesi sosyal sermayenin gücünü göstermektedir. Bu temelde farklı aktörler, farklı güç ve etkilere sahip olacağından farklı getiriler elde edilmesini sağlayacaktır. Sosyal sermaye açısından bir diğer önemli unsur ise gönüllü oluşumlarda yer almaktır. Gönüllü iş birliklerinde yer almak paylaşımları artırarak bireyleri bir arada tutmaktadır. Sosyal sermayenin bir diğer boyutu da değerlerin ve normların bireylerde oluşturduğu duyguları gösteren sembolik sermayedir. Karşılıklılık, biliş ve farkında olmayı içermektedir ve grup dinamiğini etkileyerek sosyal sermayenin niteliğini belirlemede önemli bir role sahiptir (Bourdieu, 1986'dan akt. Ekinci, 2008: 25).

Janine Nahapiet ve Sumantra Ghoshal'ın (1998: 243-244) çalışmasına göre sosyal sermaye üç boyuttan oluşmaktadır:

- Yapısal boyut
- Bilişsel boyut
- İlişkisel boyut

Çalışmada sosyal sermaye konusu Nahapiet ve Ghoshal'ın (1998: 243-254) boyutları üzerinden ele alınacağından aşağıda boyutlarla ilgili detaylı bilgilere yer verilmiştir.

Yapısal boyut; ağ bağları, ağ yapılandırması ve uygun organizasyon olarak tanımlanabilen, oyuncular arasındaki bağlantıların genel şeklini ifade etmektedir. Bahse konu sosyal ağlar insanların psikolojik, sosyal ve ekonomik birtakım amaçlar etrafında toplanarak kurdukları ilişkileri temsil etmektedir. Bu boyut, birimler arasında ağ bağlarının var olup olmadığını ve ağ yapılandırmasını anlamak için önemlidir. Ağları zayıf ve güçlü olarak sınıflandırmak mümkündür. Güçlü sosyal ağlar güveni sağlarken, bilgi ve birikimleri paylaşarak artırma konusunda bireylere katkıda bulunmaktadır. Ağ bağları bireyin kendisi ve çalışmakta olduğu işletme açısından oldukça önemlidir, kendisine ve işletmeye değer yaratılmasında etkisi bulunabilir. Bu değeri yeni iş bulma ya da işletme açısından yeni bir müşteriye erişim fırsatı sağlama şeklinde sağlayacaktır.

Bilişsel boyut; ortak kodlar, diller ve paylaşılan anekdotlar dahil aktörler arasındaki bağlam sistemlerini kapsamaktadır. Toplumsal birim içerisindeki kişilerce paylaşılan ortak hedef, vizyon ve değerler bilişsel boyutu tanımlamaktadır. Bu ortak amaç ve vizyon sayesinde birleştirici bir etki açığa çıkacaktır. Ortak bir vizyonu paylaşan bireyler, bilgi paylaşımı için daha fazla fırsat inşa ederek ve olası yanlış yorumları en aza indirerek daha iyi iş birliği yapabilir.

İlişkisel boyut; güven, normlar, yükümlülükler ve özdeşleşmeye dâhil olan ilişkiler yoluyla üretilen ve geliştirilen varlıkları kapsar. Bu boyut, birey davranışlarını etkileyebilecek ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Güvene dayalı ve pozitif bir ilişkinin varlığı insanların amaçlara ulaşmak için iş birliğine gitmesine neden olacaktır. Aradaki güvenin seviyesi ise aktörler arasında bilgi ve kaynak paylaşımını etkilemektedir. Bu boyut ayrıca, aktörler arasındaki iyi niyete dayanır ve karşılıklı desteği gösterir. Bir insan diğerine yardım ettiğinde, diğeri de ona karşılık yardım etmesi gerektiğini düşünür.

1.1.6. Sosyal sermayenin bileşenleri

Yukarıdaki bölümde sosyal sermaye teorisyenleri tarafından tanımlandığı şekilde sosyal sermayenin boyutlarına yer verilmiştir. Bu bölümde sosyal sermaye konusunda öne çıkan kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır.

Bu kavramlar güven, normlar ve ağlar olarak ele alınmıştır.

- **Güven**

Kültürel ve ahlaki değerler ile sosyal yaşam ve iş ortamında ortaya çıkan güven olgusu, kişiler arası ilişkiler ve dolayısıyla sosyal sermayenin de temelini oluşturmaktadır. Güven, ilişkilerin gelişmesi, karşılıklılık oluşması ve iş birliğine katkı sağlayarak sosyal sermayenin oluşmasına zemin oluşturmaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998).

Ortak bir amaç etrafında toplanan gruplarda, grup üyelerinin kültürel değer, eğitim seviyesi, gelir düzeyleri gibi durumlar açısından homojen olması güven duygusunun oluşmasında etkilidir. Birbirine benzeyen gruplar arasında güvenin daha yüksek seviyelerde oluşması beklenmektedir (Fukuyama, 1999).

Örgütsel yaşamda güven duygusunun eksikliği daha çok yasal mekanizmaların oluşturulmasına neden olmuştur. Örgütsel yaşamda istikrarın sağlanabilmesi için elbette ki birtakım sözleşmelere ihtiyaç vardır ancak bunlar tek başına yeterli olmayacaktır. Bu durumda bireyleri gönüllü olarak iş birliğine yönlendirecek güven duygusunun gelişmiş olması gerekmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Aksi durumda işlem maliyetleri artacak ve ekonomik faaliyetler olumsuz etkilenecektir.

- **Normlar**

Normlar toplumsal yaşamdaki ahlaki yargı ve standartları belirleyen yaptırımlar olarak tanımlanabilir (Abdioğlu ve Yavuz, 2013: 33). Bir diğer ifade ile resmi ya da gayri resmi davranış kurallarıdır.

Normlar bireyler arasında sorumluluk duygusunun oluşmasını sağlayarak iş birliği ve karşılıklılığın sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Normlar bireysel çıkarlardan ziyade kamu yararını düşünmeyi gerektirdiğinden sosyal sermaye açısından oldukça önemlidir.

- Ağlar

Ağların sosyal sermayenin merkezinde yer aldığı söylenebilir. Sosyal sermaye kavramı incelenirken aslında bireylerle gruplar arasındaki ağlar incelenmektedir. Ağlar bize bireyler arasındaki bağların nasıl şekillendiği ve sosyal sermayenin nasıl kullanıldığı gibi konularda bilgi verebilmektedir. Başarılı oluşturulmuş bir ağ yapısı sayesinde etkili iletişim kurulacak böylece iş birliği ile ortak bir amaca yönelme davranışı artacaktır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998).

Bireyler arasında tanışıklık ilişkisinin olması tek başına bir ağın oluştuğu anlamına gelmemektedir. Arada karşılıklılık ve güvenin oluşması sosyal sermaye ağının oluşması açısından önemlidir.

1.1.7. Sosyal sermayenin etki alanları

Birey ve gruplar bir amaç etrafında birleşerek, ortak iyilik ve refahlarını sağlamak amacıyla birbirleriyle ilişki kurarlar. Bu ilişki ağları toplumda birlikte iş yapabilme kabiliyetini artırarak örgütsel yaşama bilincini artırmaktadır (Ekinci, 2008).

Sivil toplumun temelinde güven duygusu yer almaktadır (Fukuyama, 2005: 42) ve bu oluşumda bireylerin hizmetleri gönüllülük esasına dayanmaktadır. Sosyal sermayenin sosyal hizmet örgütleri üzerinde etkisi olduğu gibi, bu yapı da sosyal sermayenin geliştirilebileceği önemli bir araç halini almaktadır.

Sosyal sermayenin gelişimi toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Bazı ülkelerde sosyal sermaye genellikle aile ve akraba çevresinde oluşurken, bazılarında gönüllü birlikler, dernekler, dini oluşumlar etrafında şekillenmektedir.

Sosyal sermaye seviyesi düşük, daha bireysel toplumlarda farklı fikirlere toleransın daha düşük ve iletişimde yapıcı yaklaşımın daha az görülmesi gibi bir etki ile karşılaşma ihtimali yüksek olacaktır. Ayrıca, sosyal sermaye seviyesi yüksek toplumlarda ise birlikte harekete geçme arzusu artacak, çok yönlü bir iletişim ağı gelişecektir. Bu da toplumlara farklı amaçları gerçekleştirebilme yeteneği

kazandıracaktır. Bu sayede dolaylı gibi görünse de ekonomik büyüme üzerinde olumlu bir etki görülecektir.

1.1.8. Sosyal sermaye ile ilgili konular

- *Sosyal Sermayeden Verimlilik Kazancı*

Sosyal sermaye etkili iletişim imkânı ile hatasız bilgi aktarımı ve sorunsuz koordinasyon sağlanmasında rol oynayarak verimliliği artırmaktadır. Bu artışı, sosyal ağlar içerisinde bilgi alışverişini geliştirerek ve iş birliği ile grup olma bilinci oluşturarak sağlamaktadır (Akçomak, 2009).

Sosyal sermaye, sosyal ağlar vesilesiyle herhangi bir maliyete katlanmadan bilgi edinilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, iş ortakları arasındaki güven düzeyi de verimlilik üzerinde etkilidir. Arada olumlu ve karşılıklılık temelinde kurulan güven ilişkisi bulunduğu izleme maliyetleri azalacağından verimlilik üzerinde olumlu bir etkiye neden olacaktır (Akçomak, 2009; Abdioğlu ve Yavuz, 2013).

- *Sosyal Sermaye ve İnovasyon*

Sosyal sermayenin ekonomik kalkınma üzerindeki etkisinden bahsederken inovasyon konusuna da değinmek gerekmektedir. Sosyal sermaye, maliyet iyileştirme ve verimlilik artışı sağlama avantajları ile ekonomik kalkınma üzerinde doğrudan etki gösterirken, dolaylı olarak da inovasyonda olumlu etki oluşturmaktadır.

Genel olarak sosyal sermayenin inovasyon üzerinde iki şekilde etkisi olduğu söylenebilir: bilgi paylaşımı ve bağlantılardan sağlanan kaynaklar. Bilgi paylaşımında, kaliteli bilgi sağlanması ve görüşlerin rahatça dile getirilebilmesi açısından bireyler arasında güven oluşması oldukça önemlidir (Murphy, 2002). Stratejik bilginin paylaşılabilmesi güven düzeyinin yüksek olması ile paylaşılabilir ve bu bilgiler de inovasyon için araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde yol gösterici olmaktadır. Aynı

şekilde sahip olunan kaynaklar da yine araştırma faaliyetlerinin geliştirilmesini kolaylaştıracak ve inovasyon üzerinde etkili olacaktır. Ar-Ge faaliyetleri işletmeler açısından oldukça maliyetli olduğundan bazı durumlarda kaynak ayrılması konusunda sıkıntılı durumlar oluşabilmektedir. Sosyal sermaye sayesinde bağlantılardan elde edilen kaynaklar bu çalışmalara yönlendirilebilecektir. Etkileşim halindeki işletmeler arasında sosyal sermayenin yüksek düzeyde olması, kaynak değişimi ve ürün inovasyonunun daha fazla olmasını sağlamaktadır (Tsai ve Ghoshal, 1998).

- *Sosyal Sermaye ve Ekonomik Kalkınma*

Sosyal sermaye kavramı yazında araştırıldığında ekonomik kalkınmaya etkisini inceleyen çalışmaların yadsınamayacak boyutta olduğu görülmektedir. Ekonomik kalkınmanın özünde özellikle ulusal gelir düzeyi ile kişi başına düşen gelirin artırılması yer almaktadır.

Makro ekonomik açıdan sosyal sermaye konusu ele alınırken, yatırımlardaki artış ile verimlilikteki yükselişe olan katkısı üzerinde durulmalıdır. Son yıllarda ekonomik faaliyetler irdelenirken işgücü ve parasal sermayenin yanında insan sermayesi gibi diğer sermaye unsurlarının da göz önünde bulundurulduğu bilindiğinden sosyal sermayenin ekonomik kalkınma üzerinde bir etkisi olduğu düşünülmektedir.

Günümüzde özellikle teknolojik gelişmelerin etkisiyle üretim şekillerinde değişiklikler olmuş, hızla değişen tüketici beklentilerini karşılayabilmek için sürekli bir çaba harcama gereği doğmuştur. Bu çabalardan biri olarak gelişen tedarik zincirleri etkili iletişim kurma, müşteri beklentilerini hızlı şekilde karşılayabilme ve stok miktarlarını azaltma gibi avantajlar sağlamaktadır. Böylesi bir yapının işletmelere rekabet ve maliyet avantajı sağlayacağı beklenmektedir ancak bu yapıda, organlar arasındaki bağların iyi kurulmuş olması gerekmektedir. Tam da bu noktada sosyal sermayenin önemi kendisini göstermektedir (Field, 2006).

Alıcı tedarikçi ilişkilerinde güven unsurunun olması sosyal sermayenin bir gereği olurken, işletmeler açısından işlem maliyetlerini azaltma, iş birlikleri oluşturma ve gerekli durumlarda dış kaynak kullanımına gidilmesi gibi hususlarda avantajlar sağlamaktadır. Bir toplumda sosyal sermaye ve bireyler arasındaki güven düzeyi yüksek

olduğunda kişisel çıkarlardan çok topluluk menfaatine yönelik çabalar artacağından, böylesi ortamlarda büyük işletmelerin oluşup varlıklarını devam ettirme şansları daha yüksek olacaktır. Bu durum topluluğun ekonomik örgütlenme ve kalkınmada daha başarılı olmasını sağlayacaktır (Fukuyama, 1999).

- Sosyal Sermaye ve Yabancı Pazarlara Giriş

Sosyal sermayede güven duygusunun önemli olduğu “Sosyal Sermayenin Bileşenleri” bölümünde ele alınmıştı. Sosyal sermaye sayesinde artan bağlantılar sayesinde yabancı bir pazara girmek isteyen işletmeler güven duydukları kanallardan, ihtiyaç duydukları bilgilere erişme imkânı elde etmiş olurlar. Yabancı bir pazara açılma konusunda kritik adımlardan biri o pazar hakkında doğru bilgiye ulaşılabilmesidir (Batas, 2015).

Bilgi edinmenin dışında sosyal sermayenin sağlayabileceği bir diğer fayda dağıtım kanallarının oluşturulması olacaktır (Batas, 2015). Sosyal sermaye ile gelişen bağlantılar aracılığı ile mal/hizmet ile ilgili dağıtım ve hatta tanıtım faaliyetlerinde kolaylık sağlanacaktır.

1.1.9. İşletmeler açısından sosyal sermayenin arttırılması

Sosyal sermaye işletmeler açısından bazı bağlantılara sahip olunması ve dolayısıyla birtakım kaynaklara ulaşılabilmesi gibi avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajların farkına varılarak hareket edilmesi sosyal sermayenin etkin kullanımı açısından önemlidir. Özellikle iş birlikleri açısından kamu ve özel sektörle bağlantıların olması işletmeleri faaliyetlerini başarı ile yürütüp geliştirmeleri açısından avantajlı konuma getirecektir. Bu noktada mevcut bağlantıların korunup yenilerin eklenmesi görevi işletmenin lider konumdaki yöneticisine düşmektedir.

Yöneticilere düşen bir diğer görev ise güven, grup halinde hareket edebilme ve o gruba kendini ait hissedebilme, ortak amacı benimseme ve bağlılık oluşması gibi

konularda personel için uygun ortamın sağlanmasıdır. Bu duyguların gelişmesi ile sosyal sermaye düzeyinde artış sağlanabilecektir.

Son olarak eğitim sosyal sermayenin gelişmesi açısından oldukça önemlidir. İşletmede sosyal norm ve değerlerin geliştirilip benimsenmesi planlanan eğitimlerle mümkün olacak ve bu da sosyal sermayenin artmasında etkili olacaktır (Fukuyama, 2005).

1.1.10. Sosyal sermayenin ölçülmesi

Literatürde sosyal sermaye boyutları ile ilgili ortak bir fikir birliğinin olmaması sosyal sermayenin ölçümü konusunda da ortak bir yöntemin oluşamamasına neden olmuştur. Ölçme, nesne ve olayların belirli kurallar dahilinde sayısal olarak ifade edilmesi şeklinde tanımlanacak olursa; bağımlı ve bağımsız değişkenlerin önceden tayin edilmiş olması gerekmektedir. Ancak sosyal sermaye konusunda bu değişkenlerin neler olduğu konusu tam olarak bir netlik kazanmamıştır.

Aşağıda literatürde yer alan bazı sosyal sermaye ölçüm araçları yer almaktadır.

Yazarlar	Araştırma Yılı	Araştırma Detayı	Boyutlar
Alpay Filiztekin	2009	Türkiye’de bölgelerin rekabet edebilirliklerinin ölçülmesi	• Hane halkı büyüklüğü • Doktor sayısı (100 bin kişi başına düşen) • Sinema sayısı (100 bin kişi başına düşen) • Gazete tirajı sayısı (1000 kişi başına) • Kız çocuk okullaşma oranı • Sivil toplum kuruluşu sayısı (1000 kişi başına) • Konut elektrik tüketimi (kişi başına) • Net göç oranı • Okuma yazma oranı
Aykut Göksel, Belgin Aydın ve Dursun Bingöl	2010	Nahapiet ve Ghoshal (1998), Moran ve Ghoshal (1996) ve Tsai ve Ghoshal (1998) çalışmalarında kullanılan boyutlar ve alt boyutlar ele alınarak derlenmiş	- Yapısal Boyut • İletişim ağları, • İletişim ağ yapıları • Uygun örgüt anlayışı - Bilişsel Boyut • Ortak dil • Ortak hikayeler - İlişkisel Boyut • Duygusalığa dayalı güven • Normlar • Zorunluluk • Özdeşleşme

Christiaan Grootaert, Deepa Narayan, Veronica Nyhan Jones ve Michael Woolcock	2004	Bütünleşik bir anket çalışması gerçekleştirilmiş	• Grup ve ağlar • Güven ve dayanışma • Birlikte hareket etme ve iş birliği • Enformasyon ve iletişim • Sosyal bütünleşme • Güçlendirme ve politik eylem
Deepa Narayan ve Michael F. Cassidy	2001	Önerdikleri her bir boyutu ayrı ayrı ölçerek sosyal sermaye ölçümünü sağlamaya çalışmaktadırlar.	• Grubun nitelikleri • Genelleştirilmiş kurallar • Birliktelikler • Girişkenlik • Komşularla bağlantılar • Gönüllülük • Güven
Dünya Değerler Anketi (WVS)	2015	Sosyal sermaye ölçümünde en yaygın kullanılan yöntemlerden biridir.	Güven ölçümünün sosyal sermaye düzeyi ölçümünde fikir vereceği düşünüldüğünden çalışmada toplumsal güven düzeyinin ölçülmesine yönelik sorular yer almaktadır. Yöneltilen sorulara verilen cevaplarda insanların çoğuna güvenilebilir şeklinde ifade edilebilecek cevaplar çıkıyorsa o toplumda güven düzeyi yüksek; dikkatli olunması yönünde cevaplar çıkıyorsa güven düzeyi düşük kabul edilmektedir.

İbrahim Semih Akçomak	2009	Sosyal sermayenin farklı yönlerini ölçen göstergeler kullandığını ifade etmektedir	Sosyal sermayenin literatürde kullanılan güven boyutu yerine çalışmada “genelleştirilmiş güven” ifadesi kullanılmış ve bu değişken fırsatçı davranışın derecesi ile ölçümlenmiştir. Bir diğer gösterge olarak seçimlere katılım, halkın katılımını ve dolayısıyla karar alma sürecine katılımı yakalamak için kullanılmıştır. Buna ek olarak hayır kurumlarına gönüllü katılım da gösterge olarak kullanılmış, bu sayede sosyal ağların gücüne ulaşılacağı tahmin edilmiştir. Son olarak ise sosyal sermayenin insanlar birbirlerine değer verdiklerinde daha yüksek olacağı fikrinden yola çıkılarak kan bağışı verileri gösterge olarak kullanılmıştır.
-----------------------	------	--	---

Jenny Onyx ve Paul Bullen	2000	Ölçek çalışmalarına 1995 yılında başlayan araştırmacılar ilk olarak 68 madde soru belirleyerek sosyal sermayeyi ölçmeye çalışmışlardır. Geliştirilen ölçek University of Technology Sydney’de öğrencilere ve New South Wales’te çalışanlara uygulanmış ve daha sonra düzenlenerek 34 maddeye düşürülmüştür.	• Yerel komiteye katılım, • Sosyal temsilcilik, • Güven ve güvenlik duyguları, • Komşuluk ilişkileri, • Aile ve arkadaş ilişkileri, • Başkalığa tolerans, • Yaşamın değeri, • Çalışma ya da okul ilişkileri
Martin Paldam	2000	Sosyal sermaye ölçümünü makro düzeyde ele almıştır.	Paldam’a göre ilk gösterge insan hakları, basın özgürlüğü, vs. gibi demokrasi ile ilgili pozitif ölçümlerdir. İkinci gösterge, mahkemelerin bağımsızlığı, hukukun ve yasal kurumların şeffaflığı gibi bireyin kendisi ve özellikle çalışma haklarının korunması ile ilgili ölçümlerdir. Son gösterge ise, ilk iki göstergenin yokluğunu ifade eden negatif ölçümlerdir.

Murat Kara	2008	Bölgesel rekabet edilebilirlik konusu ele alınmıştır. Rekabetçilik düzeyleri ele alınırken bileşenlerinden birinin de sosyal sermaye olduğu belirtilmiştir.	Sosyal sermaye ölçümünde on bin kişiye düşen vakıf ve derneklerin sayısı dikkate alınmıştır.
Nurettin Tüysüz	2011	Türkiye’de Düzey 2 bölgelerine ait sosyal sermaye göstergeleri Temel Bileşenler Analizi ile bölgesel olarak sosyal sermaye endeksi hesaplanarak incelenmiştir.	• Seçimlere katılım oranı, • Dernek sayısı, • Gazete ve dergi tirajı, • Eğitimli nüfus oranı, • Göç hızı, • Vergi tahakkuk tahsilatı oranı, • Boşanma oranı, • İntihar oranı, • Elektrik kayıp ve kaçak oranı
Robert D. Putnam	1993	“Putnam Enstrümanı” olarak isimlendirilir.	•Güven düzeyi, Dünya Değerler Anketi’nde yer alan güven düzeyini belirlemeye yönelik oluşturulmuş sorulardan geliştirilmiştir. • Ağların gücü, dini cemaatler, okul aile birlikleri, dernek ve yardım kuruluşları gibi biçimsel gruplara üyelik sayıları ile ölçülmektedir.

Wim van Oorschot, Wil Arts ve John Gelissen	2006	Avrupa'da sosyal sermayenin ölçülmesi amaçlanmıştır.	• Sosyal ağlar: gönüllü olarak organizasyonlara aktif ya da pasif katılım düzeyi • Güven: genelleştirilmiş güven ve kurumlara güven • Vatandaşlık sorumluluklarına sadakat düzeyi: etik değerler, toplumsal bağlılık ve politik olaylara ilgi
Yandong Zhao	2002	Çinli çalışanlar arasında sosyal sermaye düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır.	Sosyal ağ ve bağlantılara odaklanan bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışanların aile, arkadaş, komşu vs. ile olan ilişkileri, bu çevreleriyle görüşme sıklıkları, ilişkilerin uzunluğu ve ilişkilerdeki samimiyet ve güvenilirlik derecesi dikkate alınarak ölçek maddeleri belirlenmiştir.

1.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Çalışmanın bu bölümünde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramının gelişimi, tanımı, boyutları ve kavrama ilişkin yaklaşımlar kapsamlı olarak ele alınmaktadır.

1.2.1. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı

Rekabet, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için benzer işlerle uğraşan diğer işletmelerle yarış halinde olmaları şeklinde ifade edilmektedir. Sektörde benzer ürün ve hizmet üreten benzer müşteri gruplarına sunan işletmeler birbirleri ile rekabete girerler.

Rekabet üstünlüğü, belirli bir pazar ya da sektörde benzer ürün ve hizmet üreten rakip işletmelerin birbirlerine karşı elde ettikleri üstünlük olarak tanımlanmaktadır (Soyer ve Erkut, 2008). Bir başka tanıma göre ise, işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve bu kaynakların etkin kullanımı yolu ile rakipler karşısında elde edilen eşsiz konumdur (Hofer ve Schendel, 1980). Rekabet üstünlüğünde unutulmaması gereken, rekabetin yalnızca mevcut rakip işletmelerle değil, aynı zamanda gelecek herhangi bir tarihte sektöre girme potansiyeli bulunan rakip işletmeleri de kapsadığıdır.

Rekabet üstünlüğü sağlamada işletmenin sahip olduğu kaynaklar fiziksel kaynaklar, örgütsel kaynaklar ve insan sermayesi kaynağı olarak ele alınabilir. Fiziksel kaynaklar, işletme arazisi, tesis ve ekipmanlarını kapsamaktadır. Örgütsel kaynaklar, örgütün oluşturduğu kurumsal kültür ile planlama, yönetim ve kontrol mekanizmaları gibi resmi/resmi olmayan sistemleri kapsamaktadır. İnsan sermayesi kaynağı ise eğitim, deneyim ve işletme içi ya da dışı paydaşlarla olan ilişkileri kapsamaktadır. Bu kaynakların hepsi rekabet üstünlüğü sağlanması için gereklidir ancak her zaman sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeli oluşturmazlar. Bu potansiyelin oluşması için bahse konu kaynakların değerli olması ve değerli algılanması gerekmektedir (Barney, 1991: 101-107).

Rekabet üstünlüğünün temelinde rakiplerle olan farklılık yer almaktadır. Farklı bir özelliğin işletmeye değer kazandırabilmesi için müşteri tarafından farklı olarak

algılanması ve beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Dolayısı ile doğru yer ve zamanda, doğru stratejiler ile rekabet edebilmek önemlidir. Bu işletmeye üstünlük sağlayan rekabet unsurları ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temelini oluşturmaktadır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı ilk olarak Michael E. Porter tarafından kullanılmıştır (Seviçin, 2009: 172). Porter sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü “uzun dönemde ortalamanın üzerinde performans” olarak ifade etmiştir (Porter, 1985: 11). Porter’ın tanımında bahsettiği uzun dönem kavramının ne kadarlık bir süreyi işaret ettiği konusu belirlenmemiş olduğundan SRÜ açısından tanımın zayıf kaldığı düşünülebilir.

Coyne (1986: 54) çalışmasında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramına değinmiş ve kavramın yeterince açık olduğunu düşündüğünden bir tanımlama yapma gereği duymamıştır. Ancak SRÜ için işletmenin mal/hizmetlerinin tüketiciler tarafından rakiplerinden farklı algılanması gerektiğine vurgu yapmıştır.

Barney (1991: 102) Porter’dan farklı olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü zaman yerine taklit edilebilme olasılığına bağlamış ve bir işletmenin rakipleri tarafından aynı zamanda kopyalanıp uygulanamayan, değer yaratan bir strateji uygulaması olarak tanımlamıştır. Williams (1992: 29) da SRÜ’yü Barney’e benzer şekilde işletme kaynak ve ürünlerinin taklit edilememesi olarak ifade etmektedir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmelerin sahip olduğu kaynaklarda bulunması gereken dört özellik aşağıdaki gibidir (Barney, 1991):

- Değerli olma: Fırsatları değerlendirip tehditleri bertaraf edecek stratejiler geliştirmek amacıyla verimlilik ve etkinliği geliştirmektir.
- Az bulunur olma: Belli bir niteliğe sadece birkaç ürünün sahip olması sağlanarak değerli kaynakların çok sayıda işletmede olmasının önüne geçilmesidir.
- Taklit edilememe: Değerli ve az bulunan kaynaklar rakipler tarafından kolayca taklit edilemediği sürece sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyeline sahip olurlar.
- İkame edilememe: Kolayca eşdeğerinin bulunamamasıdır.

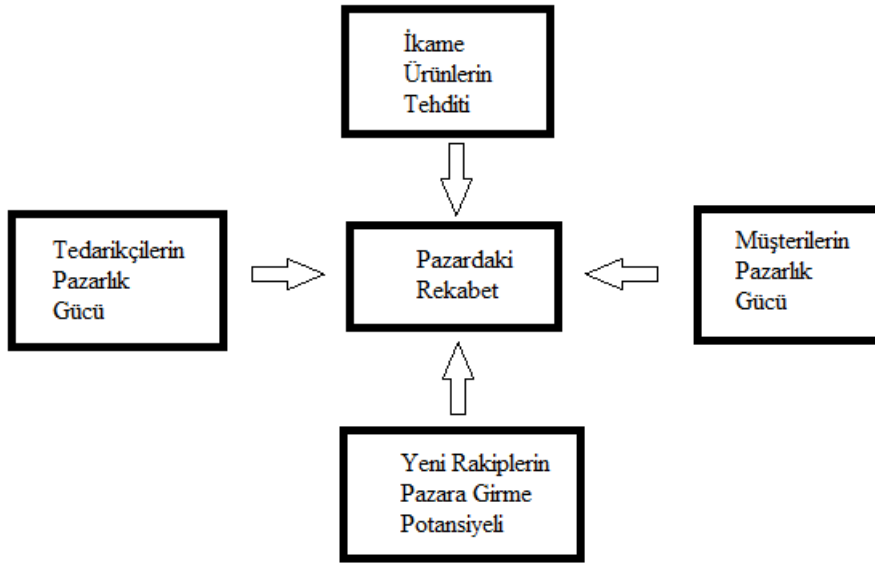
Porter’a (1985: 9-13; 2015: 42-48) göre rekabet üstünlüğü sağlamanın üç yolu vardır: maliyet liderliği (tedarikçi yönetimi, envanter yönetimi, insan gücü gelişimi, düşük maliyet), ürün farklılaştırma (müşteri hizmetleri, mal/hizmet farklılaştırma, lojistik farklılaştırma, yenilikçi farklılaştırma, pazarlama farklılaştırılması ve teknoloji liderliği) ve odaklanma stratejileri. Maliyet liderliği, işletmenin maliyetlerini minimuma indirerek fiyat konusunda rakiplerine kıyasla avantajlı konuma gelip pazarda lider olmasını sağlayan politikaların izlenmesidir. Bu stratejide sadece fiyatların düşük tutulması değil, üretim ve hizmet aşamalarındaki tüm maliyetlerin düşürülmesi amaçlanmaktadır. Farklılaştırma stratejisi, işletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetlerde rakiplerinden ayırt edilmelerini sağlayacak benzersiz bir özellik katmalarını ifade etmektedir. Bu farklılıklar imaj, tasarım, marka, işlevsellik, kalite gibi konularda olabilmektedir. Odaklanma stratejisi ise, işletmenin sektör içerisindeki küçük ve özellikli bir hedef müşteri grubu belirlemesidir. Hedeflenen bu pazarda işletme yine maliyet liderliği ya da farklılaşma için çaba sarf etmek durumunda kalacaktır.

Yazında yer alan rekabet üstünlüğü modelleri incelendiğinde iki farklı yaklaşımla konunun ele alındığı görülmektedir. Bunlar; Endüstriyel Organizasyon (I/O) Modeli ve Kaynak Esaslı Model (RBM- Resource Based Model)’dir. İşletmeler arasındaki performans farklılıklarını dışsal faktörlere bağlayan I/O Modeline göre, işletmelere belirli bir sektörde rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler faaliyet gösterilen sektördeki rekabet güçleri ile belirlenmektedir (Soyer ve Erkut, 2008). Dolayısı ile işletmelerin performans farklılıkları sektörün yapısına bağlı olduğundan rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler çevresel faktörlerin getirdiği stratejileri uygulamalıdır. Model piyasada tam rekabet yerine işleyebilir (fonksiyonel) rekabet olduğunu savunduğundan rekabet dinamik bir süreç olarak ele alınmalıdır. Buna karşın, işletmeler arasındaki performans farklılıklarını içsel faktörlere bağlayan Kaynak Esaslı Modele göre ise, kritik faktörler işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve yeteneklere bağlıdır. Dolayısı ile işletmenin stratejileri kaynak ve yeteneklerini etkin şekilde kullanmasının sağlanması ile belirlenmektedir.

Porter (2015: 4)’a göre işletmeyi ve rekabet çevresini etkileyen beş güç bulunmaktadır. Bunlar; pazardaki rekabet, yeni rakiplerin pazara girme potansiyeli, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve ikame ürünlerin tehdididir. Bu güçler sektörde faaliyet gösteren işletmelerin karlılıklarını belirlemektedir. Dolayısı

ile sektörde iyi bir pozisyonda konumlanmak isteyen işletmeler çevreyi ve rekabeti etkileyen bu beş gücü değerlendirmek zorundadır. Bu model sayesinde işletmeler, sektörü, sektördeki kendi konumlarını ve gelecekteki gelişimi tahmin edebilecek, rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejiler gerçekleştirebilecektir.

Şekil 1. Porter'ın Beş Güç Modeli



Kaynak: Porter, 2015: 4

Rekabet üstünlüğünü sağlayan işletmelerin bu statülerini koruyabilmeleri her zaman kolay olmamaktadır. Yeni stratejiler geliştiren rakiplerin rekabet üstünlüğünü ele geçirme ihtimalleri her zaman bulunduğundan, işletmelerin stratejik amaçlarına hizmet edebilecek rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması gerekmektedir (Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013).

1.2.2. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaklaşımları

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin çalışmalar incelendiğinde konunun iki yaklaşımla ele alındığı görülmektedir. Bunlar; zaman ve taklit edilebilirlik yaklaşımlarıdır.

Zaman yaklaşımının öncüsü Porter'dır ve sürdürülebilirliğin uzun dönem ile gerçekleştirilebildiğini vurgulamıştır (Porter, 1985). Bu yaklaşımda sürdürülebilirlik uzun dönem kavramına ve dolayısıyla takvim zamanına bağlanmıştır. Ancak ne kadar bir takvim zamanının uzun dönem olarak kabul edileceği konusu belirsizdir. Bu belirsizlik zaman yaklaşımının zayıf tarafını oluşturmaktadır.

Taklit edilebilirlik yaklaşımında sürdürülebilirlik, rakipler tarafından uygulanamayan ve kopyalanamayan dolayısıyla taklit edilemeyen stratejilerin uygulanması şeklinde ifade edilmektedir. Bu görüşe göre kaynakların rekabetçi üstünlük sağlaması için değerli olması, az bulunur olması, kopyalanamaz olması ve ikame edilemez olması gerekmektedir (Barney, 1991). Bu yaklaşım, zaman yaklaşımındaki uzun sürenin belirsizliği sorununu ortadan kaldırmaktadır. Ancak sürdürülebilirliği anlamlı bir şekilde ölçmeyi neredeyse imkânsız bir hale getirmesi, bu yaklaşımın zayıf tarafını oluşturmaktadır.

1.2.3. Genel rekabet stratejileri

Genel rekabet stratejileri, Porter'ın (2015: 42) bahsettiği şekilde, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olarak bu çalışmada ele alınmıştır. Araştırma modelinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü bu üç boyut üzerinden incelenmiştir.

- *Maliyet liderliği stratejisi*

Maliyet liderliği stratejisinin temelinde bir ürün ya da hizmeti rakiplere kıyasla daha ucuza mal ederek daha düşük fiyatla satabilme becerisi bulunmaktadır. Genellikle

müşteriler tarafından temel madde olarak algılanan mal/hizmetler için bu strateji uygulanmaktadır (Porter, 1985).

Maliyet liderliği stratejisinde üretim ve hizmet aşamasındaki tüm maliyetlerin düşürülmesi amaçlanır. Bu sayede işletmeler düşük fiyat ile rakipleriyle aynı karı elde etme şansını elde edeceğinden pazar paylarını büyütme avantajına sahip olacaktır. Ancak maliyetler düşürülürken kaliteden de ödün verilmemesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016).

İşletmeler, maliyet avantajı elde ettiğinde ölçek ekonomisi ve maliyet avantajı ile rakip işletmelere karşı giriş engeli oluşturmuş olurlar. Ancak bu süreç yönetilirken, maliyetleri düşürme amacıyla işletme bünyesine dâhil edilecek yeni teknolojilerin işletmeyle uyumsuz olması, rakipler tarafından daha ucuza benzerinin temin edilmesi ya da kolaylıkla taklit edilebilir olması maliyet avantajından yararlanmak işletmeleri dezavantajlı konuma getirecektir (Porter, 2015).

- *Farklılaştırma stratejisi*

Farklılaşma stratejisinde işletmeler, mal/hizmetlerinin müşteride algılanan değerini yükseltme yoluyla rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu değeri, fiyat, imaj, kalite, tasarım ve destek farklılaştırması yöntemleriyle gerçekleştirebilirler (Porter, 1985).

Müşteri algısı ve değeri dikkate alınarak geliştirilen bir strateji olduğundan farklılaştırma stratejisi marka bağlılığı ve sadakati oluşturacaktır. Bu durum piyasaya yeni girecek rakiplere karşı önemli bir giriş engeli oluşturacaktır (Porter, 2015: 45).

Farklılaştırma stratejisinde işletmenin büyük pazar payına sahip olması oldukça zordur. İşletme açısından amaç pazar lideri olmaktan ziyade müşteride oluşacak algıyı rakiplere göre farklılaştırabilmektir. Bu sebeple işletme, tasarım, araştırma ve geliştirme, yüksek kaliteli malzemeler gibi maliyetlere katlanmak durumunda kalacaktır. Ayrıca ürünlerin ayırt edilmesi zor taklitlerinin piyasaya sürülme riski ile müşteri sadakatini sağlayamama riski her zaman bulunmaktadır.

- **Odaklanma stratejisi**

Odaklanma stratejisinde işletme, pazarın küçük bir bölümüne mal/hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Belirli bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir bölümü veya coğrafi pazarı hedef grup olarak belirleyerek faaliyetleri sürdürmeyi temel almaktadır. Bu strateji ile işletme belirli bir grubu hedef alarak farklılaştırma, ya da belirli bir hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi ya da her ikisini birden sağlamış olacaktır (Porter, 2015: 46-47).

Odaklanma stratejisi Porter'ın beş güç modelindeki her bir rekabet gücüne karşı savunma sağlamaktadır. Bu strateji karlılıktan ya da satış hacminden ödün vermeyi gerektirmektedir (Porter, 2015).

1.2.4. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü unsurları

İşletmelerin sahip olduğu rekabet üstünlüklerini sürdürebilmeleri esneklik, teknolojik gelişme, paydaşlar ve ürün farklılaştırma stratejisi unsurlarına bağlıdır (Habiboğlu, 2015: 37).

Esneklik: İşletmelerin faaliyette bulunduğu pazarda yaşanan değişikliklere kolay ve hızlı şekilde uyum sağlayabilmesi olarak tanımlanabilir. Müşteri istek ve taleplerine hızlı cevap verebilme yeteneği rakiplerden farklılaşmayı sağlayıp SRÜ elde edilmesine katkıda bulunacaktır (Tekin ve Zerenler, 2007: 20). İşletmeler esneklik kazanabilmek adına yeni üretim teknolojilerini bünyesine katabilir, bilişim teknolojilerindeki gelişmeleri takip ederek yönetim fonksiyonlarında değişikliğe gidebilir, organizasyon yapısını yeniden şekillendirebilir ya da dış kaynak kullanımı yoluna gidebilirler (Tekin ve Zerenler, 2007: 26)

Teknolojik Gelişme: Üretimde kullanılan makine teçhizatlar, yöntem ve teknikler ile karar vermede kullanılan her türlü yazılım teknolojinin konusunu oluşturmaktadır (Habiboğlu, 2015: 39). Özellikle verimlilikte artış ile hız ve esneklik kazanma adına işletmelerin teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi gerekmektedir. SRÜ açısından teknolojik gelişmelerin takip edilmesi önemli olmakla birlikte rakipler tarafından taklit

edilmesinin önüne geçilmesi adına işletmeye özel teknolojilerin de geliştirilmeye çalışılması gerekmektedir.

Paydaşlar: İşletmeler içerisinde bulunduğu çevre ile etkileşim halindedir ve bu çevrede bulunan çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, müşteriler ve devlet gibi faktörler işletmelerin paydaşlarını oluşturmaktadır (Johnson, Whittington ve Scholes, 2011: 140). İşletmeler paydaşları ile karşılıklı kazanç ilişkisi içerisinde olduğu sürece SRÜ elde etme imkânları da artacaktır.

Ürün Farklılaştırma Stratejisi: Günümüz rekabet ortamında müşteri istek ve ihtiyaçları ile pazar koşullarının hızla değiştiği bilinmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi bu değişime ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Rakip işletmelere karşı üstünlük elde edebilmek yalnızca değişimlere hızlı cevap vermekle mümkün olmayacak, yenilikçi mal/hizmetlerin pazara sunulma çabası da gerekecektir. Ürün farklılaştırma yeni bir fikir geliştirme ile başlayan ve yoğun Ar-Ge çalışması sonucu açığa çıkabilecek bir süreçtir.

İşletmelerin farklılaştırdığı ürünler müşteriler onları farklı olarak algıladığı sürece değer katacaktır (İslamoğlu, 2009). Dolayısıyla SRÜ elde edebilmek için ürün farklılaştırma ancak değer sağladığında etkili olacaktır.

1.2.5. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak yönetim teknikleri

İşletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sahip oldukları temel yeteneklerin sağladığı düşünülmektedir. Temel yetenek, bilgi ve teknolojinin bir araya getirilmesi, işletmeye taklit edilemezlik ve süreklilik sağlayan özellikler gibi rekabet unsurları olarak tanımlanabilir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008).

İşletmelerin temel yeteneklerini sağlama ve geliştirme aşamasında kullandığı düşünülen ve dolayısıyla SRÜ elde etmesini sağlayan bazı yönetim teknikleri; toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, kıyaslama ve dış kaynak kullanımı olarak

sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2016). Aşağıda kısaca bu yönetim tekniklerine değinilmektedir.

Toplam kalite yönetiminin temelinde sürekli iyileştirme ile müşteri tatminini sağlayarak değer oluşturma yer almaktadır. Toplam kalite yönetimini benimsemiş bir işletmede sürekli öğrenme temel alınmaktadır ve yetki tüm çalışanlara devredilmiştir. Başka bir deyişle kalite tüm çalışanların sorumluluğundadır. Dolayısıyla işletmenin tüm birimlerinin katılımını gerektirmektedir. İşletmede kalitenin yükselmesi verimliliği artıracak, maliyetler düşecek ve üretim hızı artmış olacaktır. Bu sayede rakiplere karşı rekabet avantajı elde edilmiş olacaktır (Çetin, Akın ve Erol, 2001).

Değişim mühendisliği radikal değişikliği ifade etmektedir. İşletmenin iş süreçlerinden değer yaratan ve stratejik önem taşıyanlar maliyet, kalite, hız gibi konularda iyileştirme sağlayabilmek adına yeniden tasarlanmaktadır. Süreçler yeniden tasarlanırken, organizasyon yapısı, çalışanların eğitimi, görevlerin yeniden tasarlanması ve dağıtılması gibi konular da göz önünde bulundurulmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2016).

Kıyaslama yöntemi hep daha iyiye ulaşmayı hedef almaktadır. Bu yolda sürekli iyiyi araştırma, bulma, öğrenme ve uygulamaya çalışma çabası içerisinde olmak gerekmektedir. Kıyaslama yapılırken, ilgi duyulan iş ya da süreçlerden yenilikçi ve başarılı olduğu düşünülenler en iyi olarak kabul edilir. Bu en iyi iş ya da süreçlerin usulleri işletmenin kendi usulleri ile kıyaslanır, çıkarılan sonuçlar uygulanmaya çalışılır (Kalder, 2000).

Dış kaynak kullanımı işletmelerin en iyi yaptıkları işe odaklanmalarını sağlayarak, kendilerinin geliştirmedeği (ya da geliştirmek istemediği) mal veya hizmetleri başka bir işletmeden satın alması durumudur. Dış kaynak kullanımı stratejisi ile işletmeler uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış işletmelerden temin ederek kendi temel yeteneklerini geliştirme çabası içerisine girmektedir. Bu sayede rekabet avantajı elde etme olasılıkları da artacaktır (Ülgen ve Mirze, 2016).

1.2.6. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün korunması

İşletmelerin elde ettikleri rekabet üstünlüğünü sürdürebilmeleri değer yaratan yeteneklerine bağlıdır. Bu yeteneklerden rakipler tarafından taklit edilmesi zor olanlar temel yetenekler olarak adlandırılır ve işletmeye üstünlük sağlarlar (Ülgen ve Mirze, 2016).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün korunması işletmenin temel yeteneklerine bağlıdır. Temel yetenekler işletmelere maliyet avantajı sağlamanın yanında, değer katmayı da sağlamaktadır. Temel yetenekler geliştirilirken, işletmelerin yalnızca zayıf yönlerini keşfedip bunları güçlü hale getirmesi yeterli olmayacaktır. Stratejik olarak işletme açısından önemli olan ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak yenilik ve düzenlemelerin de uygulanması gerekecektir.

İşletmelerin sahip olduğu rekabet üstünlüğü, müşteriye katma değer yaratan dört yeteneğe bağlıdır (Ulrich ve Lake, 1991). Bu yetenekler:

- Finansal Yetenekler (Düşük maliyetle üretim)
- Stratejik Yetenekler (Farklılaştırılmış mal/hizmet sunma)
- Teknolojik Yetenekler (Yeni ürünleri tasarlayıp üretebilme)
- Organizasyona Özgü Yetenekler (Müşteride değer yaratacak şekilde insanları ve süreçleri yönetebilme)

Temel yetenekler belirlenirken, işletmenin sahip olduğu eğitimli insan kaynağı, stratejik esnekliği, teknoloji yönetimi gibi konular belirleyici olacaktır ancak bunların hiçbiri müşteriler değerli algılamadığında önemli olmayacaktır. Dolayısıyla işletmeler açısından müşterinin algıladığı değer organizasyona özgü öğrenme süreçlerine dâhil edilerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün korunması ve geliştirilmesine katkıda bulunulmalıdır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün korunmasında belirleyici olan bir diğer etken ise faaliyette bulunan pazarın değişim hızıdır. Değişim hızının yavaş olduğu pazarlarda ürün ve yeteneklerde çok fazla değişim olmayacağından SRÜ kendiliğinden korunmuş olacaktır. Değişim hızı standart olan pazarlarda işletmeler SRÜ'lerini

yatırımlar ve taklidi zor yetenekler geliştirme çabası ile korumak durumunda kalacaktır. Değişimin hızlı olduğu pazarlarda ise SRÜ'yü kaybetme olasılığı artacağından işletmelerin daha çok çaba sarf etmesi gerekecektir (Soyer, 2007).

Günümüz rekabet ortamında özellikle teknolojik gelişmelerin de etkisiyle işletmelerin sahip olduğu üstünlükler tersine mühendislik ve kıyaslama gibi yöntemlerle kolayca kopyalanabilmektedir. Örneğin bir işletmenin sahip olduğu makine ve ekipmanlar rakipler tarafından satın alınarak parçalarına ayrılıp taklit edilebilir. Aynı şekilde işletmenin geliştirdiği karar alma model ve sistemleri de kıyaslama yöntemi ile rakipler tarafından kopyalanabilir.

Sürdürülebilirliğin korunması için işletme stratejilerinin rakipler tarafından taklit edilmesini zorlaştıracı engellerin olması gerekmektedir (Porter, 1985). Bu engeller aşılamaz değildir ve işletmeler tarafından sürekli olarak yenilenmelidir. Genel olarak üstünlük kaynağı, farklı üstünlük kaynaklarının sayısı ve üstünlüğü sürekli iyileştirme ve yenileme taklitçiliği zorlaştıran durumlar olarak ele alınmaktadır.

İşletmeleri taklit edilmekten koruyan ve faaliyetlerini devam ettiren mekanizmalara “izolasyon mekanizmaları” adı verilmektedir (Rumelt, 1984: 567). Bu kavramın, endüstri düzeyindeki giriş engellerinin işletme düzeyinde ele alınmasına karşılık geldiği düşünülebilir. Taklitçiliğin önlenerek rekabetin kısıtlanması ve dolayısıyla işletmenin kaynaklarına dayanan rekabetçi konumunu korumasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1.2.7. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ölçülmesi

İşletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileri rakiplerin başarısız hale getirilmesi ve bir mal/hizmet için sektörde üstünlük sağlanmasını hedef almaktadır. Bu bağlamda her rekabet stratejisinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü amaçladığı söylenebilir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ölçülmesinde literatürde kabul görmüş tek bir yöntem bulunmamaktadır. Finansal göstergeler performans ölçümünde kullanılabilir

ancak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü işletmelere finansal başarıyı garantilememektedir.

Aşağıda detaylarına yer verilecek bazı çalışmalar Porter (1985)'ın maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerini temel alarak geliştirilmiş ve bazı ölçütler sunmuşlardır.

Yazarlar	Araştırma Yılı	Araştırma Detayı	Boyutlar
Jay Barney	1991	Hangi kaynakların SRÜ yarattığını belirlemek amacıyla VRIO (Valuable-Rare-Inimitable-Organized) çerçevesi geliştirmiştir.	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü göstergeleri: • Değer • Az bulunurluk • Taklit edilemezlik • İkame edilemezlik
Ganesh D. Bhatt ve Varun Grover	2005	Bilgi teknolojilerinin işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada işletmenin son üç yıla ait verileri dikkate alınmıştır. Sonuç olarak bilgi teknolojileri ile SRÜ arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.	• Karlılık • Finansal performans • Satış büyüklüğü

Kyung Hoon Kim, Byung Joo Jeon, Hong Seob Jung, Wei Lu ve Joseph Jones	2011	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, pazarlama stratejileri ve işletme imajının istihdam marka eşitliğine etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma ile SRÜ'nün pazarlama stratejilerinin hazırlanıp uygulanmasında pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.	• Bağımsızlık • Bağlılık • Yatkınlık
Richard Hall	1993	Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan maddi olmayan kaynak ve yetenekler incelenmiştir.	SRÜ sağlayan maddi olmayan kaynak ve yetenekler: - İşletmelerin ve ürünlerin şöhreti - Personelin uzmanlığı - İşletme kültürü (değişimi yönetme, yenilik yapabilme, takım çalışmasına uygunluk, katılımcı yönetim anlayışı, yüksek kalite algısı, yüksek müşteri memnuniyeti algısı) - Örgütsel bağlantılar - Veri tabanları

Ricky Yee-kwong Chan ve Y. H. Wong	1999	Bankacılık sektöründe sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü Porter'ın kuramı üzerinden incelemişlerdir.	Araştırma sonucunda Porter'ın maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma şeklindeki üç stratejisinin uygulanabilirliği desteklenmiştir. Ancak bankacılık sektörü açısından, dolayısıyla niş işletmeler açısından, maliyet liderliğinin çok da uygulanabilir bir strateji olmayacağı sonucuna varılmıştır.
Shahid Yamin, A. Gunasekaran ve Felix T. Mavondo	1999	Rekabet stratejilerinin ve performansın ölçümlenebilmesine yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir.	<u>Maliyet Liderliği Ölçütleri:</u> - Tedarikçi Lojistiği (Maliyet temelli tedarikçi-satıcı performansı, Kalite temelli tedarikçi-satıcı performansı, Dağıtımda tedarikçi-satıcı performansı, Katma değerli ürünlerin etkinliği) - Envanter Yönetimi (Nihai ürünlerin envanter devir oranı, Hammaddelerin envanter devir oranı, Ara ürünlerin envanter devir oranı) - İnsan Kaynağı Gelişimi (Danışman becerilerinde sürekli iyileşme, Mavi yakalı becerilerinde sürekli iyileşme, Beyaz yakalı becerilerinde sürekli iyileşme) - Verimlilik İyileştirme (Yazılım teknolojilerinin kullanımı, Yazılım teknolojilerinin iyileştirilmesi) - Değer Zinciri (Donanım teknolojilerinin iyileştirilmesi, Değer zincirindeki birincil faaliyetlerin etkinliği, Donanım teknolojilerinin kullanımı, Değer zincirindeki ikincil faaliyetlerin etkinliği)

			<u>Farklılaştırma Ölçütleri</u> - Müşteri Hizmetleri (Karar alma sistemlerinin hızı ve etkinliği, Müşteri hizmetleri, Ürün ve hizmet kalitesi, İnsan kaynakları yönetimi, Dağıtım güvenilirliği, Fiyat farkı) - Teknoloji Liderliği (Eşsiz teknoloji, Eşsiz varlıklar, Eşsiz ürün, Eşsiz beceriler) - Ürün Farklılaştırma (Ürün imajı, Pazarlama tekniklerinde yenilik) - Lojistik Farklılaştırma (Hacim karması esnekliği, Ürün karması esnekliği) <u>Odaklanma Ölçütleri</u> - Ürün Niş Pazarları (Pazar segmentasyonu, Özel ürün, Kaynak uyumu) - Müşteri Niş Pazarları (Müşteri grubu büyüklüğü, Müşteri tipleri, Ürün hattı genişliği)
Suresh Kotha ve Anil Nair	1995	Çalışmada 4 rekabet stratejisi belirleyip ölçülebilir hale getirmeye çalışmışlardır.	• Maliyet Verimliliği Birim çıktı başına maliyetin düşüklük derecesidir. Satılan Malların Maliyeti / Toplam Satışlar • Varlık Tutumluluğu Birim çıktı başına kullanılan varlık derecesidir. Sermaye giderleri ve sermaye yoğunluğu (Varlıklar / Toplam Çalışan Sayısı) kalemlerinden oluşur. • Farklılaştırma Mal/hizmetin eşsiz algılanma derecesidir. İşletme başına reklam giderleri ve reklam yoğunluğu (Reklam Giderleri / Toplam Satışlar) kalemlerinden oluşur. • Ölçek/Kapsam İşletme faaliyetlerinin sektördeki göreceli boyut ve kapsamının derecesidir. İhracat ve Pazar payı kalemlerinden oluşur.

1.3. Teknoloji Yönetimi

Teknoloji küresel ekonomik gelişmenin önemli bir itici gücü olduğundan, işletmeler teknolojiyi işlerine dâhil etmediklerinde başarılı olma şansları azalmaktadır (Karadal ve Türk, 2008). Teknolojik gelişmelerin hızlı ilerleyişi günümüzde işletmeleri mevcut ve gelişmekte olan teknolojiyi yönetmek için daha etkili yollar aramaya yönlendirmektedir. İşletmeler açısından bahse konu yeni teknolojilerden gereksinim duyulacakların belirlenmesi ve bunlardan maksimum düzeyde yararlanmanın sağlanması gibi hususlar teknoloji yönetimi kavramını gündeme getirmektedir.

Belirli teknolojilere sahip olup, zaman ve maliyet konusunda avantajlı durumda olmak yetmezken, üzerine bir de satın alınan teknolojinin verimli kullanılamaması ya da kısa sürede eski teknoloji kalması gibi durumlarla karşılaşılması işletmeleri zor duruma düşürmektedir. Bu durumun üstesinden iyi bir teknoloji yönetimi ile gelmek mümkün olacaktır. Teknoloji yönetimi işletmelere rakiplerine karşı üstünlük sağlamanın yanında bu üstünlüğün sürdürülebilir olması konularında yardımcı olmaktadır (Karadal ve Türk, 2008).

Teknolojik gelişmelerin etkisi ile kızıışan günümüz rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlaması ürün ya da hizmetlerine kattıkları değer ile belirlenmektedir. Bu değer ise etkili bir teknoloji yönetimi ile sağlanabilmektedir. Teknoloji yönetimi, işletmelere finansal rahatlama ile değer artışı sağlarken; etkili ve verimli bir yönetim ile düşük maliyetle kaliteli ürünlerin üretilmesini sağlayacaktır. Bu sayede işletmeler rekabet avantajını da sağlamış olacaktır (Erickson, Magee, Roussel ve Saad, 1990: 73).

1.3.1. Teknoloji yönetimi kavramı

Teknoloji yönetimi, mühendislik bilimlerinin gölgesinde gelişmeye başlamış ve teknolojik tahmin, planlama, değerlendirme ve seçim konularını kapsamına alan Ar-Ge yönetimini temel almıştır. İnovasyon ve Ar-Ge süreçlerinin yönetiminin yanında

teknolojinin ürünlere, üretim sürecine ve diğer kurumsal işlemlere girişini ve kullanılmasını yönetmeye yardımcı olan teknoloji yönetimi alanında yazın incelendiğinde ortak bir model yer almamakla birlikte, tanım konusunda da birtakım farklılıklar yer almaktadır (Akkoyun, 2015).

Amerika Birleşik Devletleri Ulusal Araştırma Konseyi (National Research Council- NRC) tarafından yapılan tanıma göre teknoloji yönetimi, bir organizasyonun stratejik ve operasyonel hedeflerini şekillendirmek ve gerçekleştirmek amacıyla teknolojik yetenekleri planlamak, geliştirmek ve uygulamak üzere mühendislik, bilim ve yönetim disiplinlerini bir araya getiren bir süreçtir (Erensal, Öncan ve Demircan, 2006: 2759). Teknoloji yönetimi tanımlanırken teknik kapasitenin planlanmasına vurgu yapan çalışmaların (Jin ve Zedtwitz, 2008) yanında, teknolojik kapasite ve yeteneklerin planlanması, geliştirilmesi ve uygulanmasına vurgu yapan çalışmalar (İnceler, 1995; Edler, Meyer-Krahmer ve Reger, 2002; Çetindamar, Phaal ve Probert, 2013; Özkan, 2006) da yer almaktadır. Genel olarak müşteri beklentilerini en iyi ve hızlı şekilde karşılayabilmek için işletmenin stratejik ve operasyonel hedeflerini belirleyen, işletme fonksiyonları arasında yapısal ve kaynak bakımından bütünleşme sağlayan bir alan olduğunu söylemek mümkündür.

Teknoloji yönetimi, işletmenin operasyonel ve stratejik amaçlarını yerine getirebilmesi için gerekli teknolojinin planlanması, yönetilmesi, kontrol ve koordine edilmesini sağlayan bir süreçtir (İnceler, 1995). Bu süreç, finans, üretim, pazarlama ve insan kaynakları yönetimi gibi işletme fonksiyonları arasında hem yapısal hem de kaynak yönünden bir bütünleşme süreci olarak tanımlanmaktadır (Gaynor, 1996).

Teknoloji yönetimi yeni ve yenilikçi ürün ve hizmetlerin pazara sürülmesinin yanı sıra mevcut teknolojileri de geliştirerek rekabetçi ortamda yeni bilgi ve yetenekler üretmeyi sağlayacak etkinliklerle ilgilenmektedir. Dolayısıyla teknoloji yönetimi, teknolojinin ediniminden geliştirilmesine, müşteri istek ve beklentilerini öğrenmeden, prototip oluşturmaya kadar olan süreçte teknolojinin transferi, pazarlanması, planlanması, geliştirilmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Erensal ve diğer., 2006).

1.3.2. Teknoloji yönetimi yaklaşımları

Teknoloji yönetimi konusu ele alınırken iki farklı yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlar mikro ve makro yaklaşımlardır. Mikro yaklaşım konuyu işletme bazında ele alır ve planlama, koordine etme ve yönlendirme ile ilgilenir. Makro yaklaşım ise ülke genelinde teknolojik tahmin, planlama, bilim ve teknoloji politikasının tespiti, uygulanması ve kontrolüyle ilgili tüm faaliyetleri incelemektedir. Teknoloji yönetimi işletme bazında ele alındığında minimum maliyet ve yüksek kar ile üretime yönelik olarak planlama ve örgütlenme faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışır. Makro yaklaşım ile ülke bazında ele alındığında ise kalkınma hedeflerine uygun olarak, teknolojik altyapı ve yatırımlar ile bilim ve teknoloji planlaması ve politikalarının belirlenmesi gibi faaliyetleri kapsamına almaktadır (Akkoyun, 2016).

Teknoloji yönetimi kalite fonksiyonu yayılımı, sistem tasarımı, süreç tasarımı, tersine mühendislik, bilgi yönetimi, kıyaslama, yaratıcı problem çözme gibi birçok disiplini bağlamına alan bir kavramdır (Özkan, 2006). İnovasyon yönetimi, Ar-Ge yönetimi ve bilgi yönetimi alanları ile sıklıkla karıştırılan teknoloji yönetiminin alt alanları Çetindamar, Can ve Pala (2006) tarafından teknolojiden faydalanma, bilgi yönetimi, teknoloji edinme, Ar-Ge yönetimi, teknolojinin entegrasyonu, korunması, transferi, planlanması, değerlendirilmesi ve pazarlanması olarak tanımlanmaktadır.

Gregory (1995) teknoloji yönetimini modellerken beş aşamadan oluşan bir süreç olduğundan bahsetmektedir. Bu süreçler; teknoloji belirleme, seçme, edinme, kullanma ve korumadır. Daha sonra yazında modele sonlandırma sürecini de ekleyen çalışmalar (Çetindamar ve diğer., 2013; Öner, Badak, Akçay ve Özşarlak, 2005) bulunmaktadır. Bir diğer çalışmada Çetindamar, Phaall ve Probert (2009) bu beş boyuta bir de öğrenme boyutunu eklemiştir. Rush, Bessant ve Hobday (2007) ise teknoloji yönetimini farkındalık, değişimi harekete geçirenlerin araştırılması, temel yeteneklerin inşası ve strateji de dâhil toplam dokuz aşamalı bir süreç olarak ele almıştır.

Çetindamar ve diğer. (2013: 31) tarafından geliştirilen model temel alındığında bu süreçler aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

- Belirleme: İş için önemli olan ya da gelecekte olacağı düşünülen tüm teknolojilerden haberdar olmaktır. Bu süreç, mevcut teknolojilerin gözden geçirilmesini de kapsamaktadır.
- Seçme: Seçim, işletme içinde desteklenmesi ve tanıtılması gereken teknolojilerin seçimini içerir. Seçim, büyük insan ve finansal kaynakların taahhüdüyle sonuçlanabileceği ve şirketin gelecekteki seçeneklerini sınırlandırabileceği için kritik öneme sahiptir.
- Edinme: Edinme faaliyeti, seçilen teknolojilerin edinilmesi için uygun araçlarla ilgili kararlar ve bunların kurum içinde etkin bir şekilde yerleştirilmesi ile ilgilidir. Teknolojiler, geleneksel Ar-Ge faaliyetleri veya “örgütsel öğrenme” yoluyla dahili olarak veya teknolojiyi geliştirmekle ilgilenen teknoloji sahipleri veya ortakları ile lisans ve ortak girişim düzenlemeleri yoluyla harici olarak edinilebilirler. Alternatif olarak, teknolojiyi elinde bulunduran işletmenin tamamen satın alınmasıyla elde edilebilirler.
- Kullanma: Kullanma, teknolojilerin pazarlanabilir ürünlere sistematik olarak dönüştürülmesi ya da alternatif olarak satış ya da ortak girişim yoluyla değer kazandırılması ile ilgilidir. Bu süreçte şirketlerin, teknolojilerini “sürdürmeleri” için mekanizmalara sahip olmaları önemlidir, böylece kritik teknolojiler kullanılmaz hale gelmeyecektir.
- Koruma: Koruma, ürünlere ve üretim sistemlerine gömülü olan bilgi ve uzmanlığın korunmasıyla ilgilidir. Teknoloji geliştirme, edinme ve ürün tasarım faaliyetleri sırasında koruma konularının rutin olarak dikkate alınmasını sağlayacak süreçler gereklidir.
- Sonlandırma: Teknoloji yönetiminin en son aşaması olup, var olan bir teknolojinin önemini yitirmesi ya da tamamen bu teknolojiye son verilmesidir.

Teknoloji yönetimi, işletmelerin teknolojiden maksimum düzeyde fayda sağlamasını, çağın gerisinde kalmamak adına teknolojik gelişmeleri takip edip uyum sağlanmasını ve rekabet edebilir uzmanlık sağlanmasını hedeflemektedir. Bunun başarılabilmesi için teknoloji yönetiminin yalnızca yönetim düzeyinde değil bütüncül bir yaklaşımla tüm işletme bazında ele alınması gerekmektedir.

1.3.3. Teknoloji yönetimiyle ilgili diğer konular

- *Teknoloji Stratejisi*

Teknoloji Stratejisi, işletmelerin teknolojilerini geliştirme ve kullanma konusunda gösterdikleri yaklaşımı ifade etmektedir (Karadal ve Türk, 2008). Ürün ve hizmetlerine katma değer eklemek ve rekabet üstünlüğü kazanabilmek amacıyla işletmelerin teknoloji stratejileri belirlemeleri gerekmektedir (Göral, 2009).

Teknoloji stratejileri, mühendislik teknolojileri, bilişim teknolojileri ve yönetim teknolojilerini kapsamına almaktadır. Stratejiler sayesinde işletmeler müşteri memnuniyetlerini artırarak, kaliteli ve düşük maliyetli ürünlerin üretilmesine odaklanmalıdır (Karadal ve Türk, 2008).

İşletmelerin başarısı teknolojiyi algılama biçimleri ve dolayısıyla teknoloji stratejilerini anlamak, aktarmak ve işletme fonksiyonları ile birleştirebilmekle ilgilidir. Teknoloji stratejilerini, işletme stratejileri ile birleştirebilen işletmeler daha yüksek performansa sahip olacaktır (Göral ve Çağlıyan, 2011). Teknoloji stratejileri belirlenirken işletmelerin, rekabetçi pozisyonlarını, değer zincirlerini, geçerlilik alanları ve derinliklerini dikkate almaları gerekmektedir (Göral, 2009).

- *Teknolojik Tahmin*

Teknolojik tahmin işletmelere teknolojik eğilimlerin takip edilmesi ve hangi teknolojik yatırımlara öncelik verilmesi gerektiği, hangi yenilikçi fikirlerin işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıracağı gibi konularda yardımcı olmaktadır. Mevcut

kaynakların verimli kullanılmasını sağlayacağından, teknolojik tahmin ve planlamanın teknoloji yönetiminde oldukça önemli bir yeri vardır (Akkoyun, 2015).

Teknolojik tahmin yapılırken kullanılan bazı yöntemler aşağıdaki gibidir (Ertekin, 2014: 14):

- Delphi Tekniği: Teknoloji kullanılarak farklı yerlerdeki uzmanlara çeşitli konulardaki tahminlerinin sorulması, cevapların değerlendirilip ortak sonuç elde edilene kadar devam edilmesi sürecidir.
- SWOT Analizi: Bilinen analizlerin teknolojik gelecek için uygulanmasıdır.
- Beyin Fırtınası: Herkesin rahatlıkla fikrini söyleyebildiği 6-12 kişilik gruplarda, ortaya atılan fikirlerin grup üyelerince değerlendirilmesidir.
- Kritik/Anahtar Teknoloji Araştırmaları: Az sayıda uzmanın belirli fikirleri tartışmak amacıyla bir araya gelmesidir.

- ***Teknoloji Yol Haritası***

Teknoloji yol haritası, bir planlama aracı olup; sektör ile müşteri istek ve ihtiyaçlarının analizi yapılarak teknoloji gereksinimlerinin analiz edilmesine yardımcı olmaktadır. Teknoloji yol haritası belirlenirken bilgisayar programlarından yararlanılmakta ve bu sayede teknolojik planlamada uygun yolların seçilmesi sağlanmaktadır (Ertekin 2014; Karadal ve Türk, 2008).

- ***Teknoloji Yönetim Becerileri***

Teknoloji yönetiminin stratejik ve operasyonel boyutları ile kullanılan teknolojilerin alt süreçlerini birleştirme yetisi olarak ifade edilen teknoloji yönetim becerileri; sürekli araştırma ve geliştirmeye yatırım yapma, teknolojik kabiliyetleri geliştirmeye çalışma, problem çözme konusunda yeni teknolojilerin kullanımına açık olma, işletme dışında var olan teknolojileri işletme süreçlerine dahil edebilmek şeklinde sıralanmaktadır (Wang, Lo, Zhan ve Xue, 2006: 27). Teknoloji kullanımı ve yönetimi yapan işletmelerde, üst düzey yöneticilerin teknolojik eğitim altyapısına sahip olması (Öner ve diğer., 2005) ve teknoloji yönetimi sorumluluğunun stratejik seviye

kademesindeki yöneticilere verilmesi konularına önem verilmesi gerekmektedir (Yıldırım, 2000).

1.3.4. Teknoloji yöneticileri

Teknoloji yönetimi, işletmelerin stratejik ve operasyonel hedeflerini belirlemek ve gerçekleştirmek üzere teknolojik yetenekleri planlamak, geliştirmek ve uygulamak üzere mühendislik, bilim ve yönetim disiplinlerini bir araya getiren bir süreçtir (Erensal, Öncan ve Demircan, 2006: 2759). Bu süreçte, işletmenin amaç ve ihtiyaçlarına uygun teknolojilerin edinilmesi, uygun transfer yöntemlerinin belirlenip başarı ile uygulanabilmesi gibi konular teknoloji yöneticilerinin görev kapsamına girmektedir (Eren, Kılıç ve Balci, 2015).

Teknoloji yöneticilerinin görevlerinden bazıları; Dünyadaki teknolojik gelişmeleri takip etmek, işletmenin teknoloji potansiyelini belirlemek, teknoloji geliştirme amacıyla yapılması gereken teknolojik tahmin ve risk analizlerini yapmak, işletmenin teknoloji stratejilerini belirlemek ve belirlenen stratejilerin işletme stratejileriyle uyumunu kontrol etmek ve belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli teknik çalışmaları yürütmek olarak sıralanabilir (Sarıhan, 1998). Bunlara ek olarak teknoloji yöneticilerinin çalışanların verimliliğini ve performansını artırmak, proje yürütme süreçlerinde diğer disiplinlerden iş profesyonelleri ile birlikte çalışmayı sağlamak ve mevcut kaynakları analiz ederek teknolojinin işletme altyapısında en iyi nerede hizmet ettiğinin etkili bir şekilde belirlenmesini sağlamak gibi rolleri üstlendiğini de söylemek mümkündür (Haricombe ve Lusher, 1998).

MacMillan ve McGrath'a (2004: 16) göre teknoloji yöneticilerinin üç farklı seviyede dokuz bütünleyici rol (seçenek oluşturmaktan girişim takımlarının odaklanmasını sağlamaya kadar) gerçekleştirmesi gerekmektedir:

- Girişim seviyesi: işin kurulması

- Savunma seviyesi: personel ve fonlar için iç rekabette kaynakların güvence altına alınması
- Isı koruma seviyesi: proje meşruiyeti konularının çözüldüğü yerler.

Geleneksel yaklaşımda teknoloji ile ilgili konuların çok karmaşık ve yönetiminin zor olması nedeniyle, teknolojik strateji ve yatırım planlarının genel işletme planlarından ayrı ele alındığı görülmektedir. Bu durumda teknoloji yöneticileri işletme planlamasına dahil edilmezken, üst yönetim de teknoloji stratejilerine katılamamaktadır (Skinner, 1985). Ancak bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile teknolojinin işletmelerde temel bir konuma gelmesi bu durumu değiştirmektedir (Demirel, 2020).

Teknoloji konusunda karar alıcıların yalnızca teknoloji kullanıcıları olmaları yeterli olmamakla birlikte, birer teknoloji yöneticisi konumuna gelmeleri gerekmektedir (Pınar, 1994). Artık işletmelerin baş teknik yetkililerinin Ar-Ge yöneticileri olması yeterli olmamakta, teknoloji yöneticilerinden oluşması zorunlu hale gelmektedir. Bunun nedeni Ar-Ge yöneticilerinin rolü işletme hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan teknolojileri geliştirmek iken; teknoloji yöneticilerinin rolünün daha geniş olarak, işletmenin ihtiyaç duyacağı teknolojileri hangi kaynaktan olursa olsun tedarik edip kullanabileceğinin farkında olmasıdır (Mathis, 1992).

Teknoloji yöneticileri teknik bilgilerini yöneticilik vasıflarıyla birleştirebildiğinde başarılı olma ihtimali yüksek olacaktır. Günümüz teknoloji ortamında özellikle mühendislerin yalnızca teknoloji üreten ve kullanan kişiler olmanın yanı sıra birer teknoloji yöneticisi konumuna gelmesi gerekmektedir (Sarıhan, 1998).

İKİNCİ BÖLÜM

TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGESİ

Çalışmanın ikinci bölümünde teknoloji geliştirme bölgesinin ne anlama geldiği, gelişimi ve Dünya ve Türkiye’deki güncel durumları hakkında bilgi verilecektir.

Teknoloji geliştirme bölgesi oluşumunun Ar-Ge ve proje yönetimi çalışmalarının ve dolayısıyla teknoloji yönetim süreçlerinin gerçekleştirilmeye başlanmasına neden olduğu bilindiğinden, araştırma örnekleme teknoloji geliştirme bölgelerindeki teknoloji yöneticileri olarak belirlenmiştir.

2.1. Teknoloji Geliştirme Bölgesi Tanımı

Teknoloji geliştirme bölgesi veya kısaca teknoparklar, üniversite, sanayi, araştırma merkezleri ile bütünleşmeyi sağlayarak içerisinde yer alan işletmelere bilgi ve teknoloji transferini artırarak yüksek katma değerli ileri teknoloji mal/hizmet üretilmesini sağlayan merkezler olarak tanımlanabilir (Alkibay, Orhaner, Korkmaz ve Sertoğlu, 2012; Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Derneği [TGBD], 2020; Yalçıntaş, 2014). Araştırma parkı (research park), bilim parkı (science park), yenilik merkezi (innovation centre), teknoloji borsası, teknoloji merkezi, teknopol, teknopolis gibi adlarla anılan TGB’ler, Ar-Ge ve inovasyon temelli işletmelerin yer aldığı ve bu işletmelere mevzuatta yer alan bazı desteklerin sağlanması imkânı veren ortamlardır (Alkibay ve diğer., 2012). Bu sayede teknolojik bilginin üretilmesi ve ticarileştirilmesi, ürün kalitesinin yükseltilip verimin artırılması, üretim maliyetlerinin düşürülmesi, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeni ve ileri teknolojilere uyumunun kolaylaştırılması,

araştırmacıların istihdamının artırılması ve sanayinin rekabet gücünün artırılması amaçlarına ulaşılacaktır.

Teknoloji geliştirme bölgeleri üniversitelerde üretilen bilimin ekonomik kalkınma ve rekabet üstünlüğü hedeflerine ulaşabilme imkânı sağlayacak teknolojik gelişmelere dönüştürülmesini sağlayacak girişimleri destekleyen merkezler olarak kurulmaktadır (Yalçıntaş, 2014). Teknoparkların kurulma amaçlarını teknolojik bilgi ve katma değeri yüksek ürün üretmek, ürün kalitesini yükseltmek ve üretim maliyetlerini düşürmek, üniversite-sanayi iş birliği sayesinde Ar-Ge çalışmalarının ekonomik değere dönüşmesini sağlamak, işletmeler arası iş birliğini sağlamak ve donanımlı kişilere iş imkânı sağlayarak beyin göçünü engellemek şeklinde sıralamak mümkündür (Hocaoğlu ve Altuğ, 2018).

Teknoparklar işletmelere birtakım avantajlar sağlamaktadır. Bunlardan bazıları uygun çalışma ortamı sağlama, üniversitelerin nitelikli kadrosundan yararlanma imkânına sahip olma, finansman bulma ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanma ve birlikte faaliyette bulundukları işletmelerle bilgi transferi şansına sahip olma gibi sıralanabilir (Hocaoğlu ve Altuğ, 2018).

TGB oluşumu, Ar-Ge ve proje yönetimi çalışmalarının ve dolayısıyla teknoloji yönetim süreçlerinin gerçekleştirilmeye başlanmasına neden olmuştur. Bu sayede uluslararası rekabette büyük ölçekte faydalanılan teknoloji yönetimi, 1980’li yıllardan sonra yaygınlaşarak kurumsal ölçeklerde yürütülmeye başlanmıştır (Akkoyun, 2015).

2.2. Dünya’da Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

Gelişmiş ülkelerde 1970’li yıllardan itibaren yaşanan ekonomik sıkıntılarla birlikte üniversite ve araştırma kuruluşlarının işbirliğinden doğan Ar-Ge sonuçlarını uygulamaya çalışma, bilime dayalı sanayi üretimini geliştirme, bölgesel kalkınma ve işsizlik sorununu giderme gibi amaçlarla TGB oluşumlarının uygulanmaya başladığı görülmektedir (TGBD, 2020). Teknoloji geliştirme bölgesi oluşturulmasının temel

nedeninin işsizlik olduğu düşünülmektedir. Üniversitelerin işsizlik sorunlarının çözümünde yetersiz kaldığı düşüncesi ile uluslararası ticarete rekabetin artması ile imalat sanayindeki istihdamın azalması ve teknolojik gelişmelerin hızlanması TGB oluşumuna gerekçe gösterilmektedir (Alkibay ve diğer., 2012).

Dünya’da ilk olarak 1951’de Amerika Birleşik Devletleri’nde Stanford Research Park (Silikon Vadisi) kurularak TGB faaliyetleri başlamıştır (TGBD, 2020). Silikon Vadisi zamanla yalnızca Amerika için değil tüm dünyada değişimin itici bir gücü olmuştur (Cansız, 2017). Google, Apple, Synnex Adobe Systems, Yahoo, Intel gibi tüm dünyada tanınan büyük işletmeler Silikon Vadisi’nde yer almaktadır (Alkibay ve diğer., 2012). Yine Amerika’da 1959’da Massachusetts Institute of Technology çerçevesinde kurulan Route128 ve North Carolina’da üç üniversitenin katılımıyla Research Triangle Park kurulmuştur (Alkibay ve diğer., 2012; Cansız, 2017)

İngiltere ve diğer ülkelerde 1950 ve 1960’lı yıllarda teknokentler/teknoparklar açılmaya başlanmıştır (Akkoyun, 2015). İngiltere’deki Cambridge Teknoparkı’nın temel araştırmalara yönelip bu alanda çalışmalar yapacak girişimcilere odaklanması Silikon Vadisi’ndeki işletmeler gibi küresel şirketlerin kurulmasını engellemiştir (Koh, Koh ve Tschang, 2005: 220). Fransa’da ilk olarak 1969’da Sophia Antipolis adında teknopark kurulurken, Almanya’da 1980’li yılların başında Berlin Teknik Üniversitesi tarafından “Berlin Innovationszentrum” adıyla kurulan oluşum 1985’te teknoparka dönüştürülmüştür (Cansız, 2017).

Asya’da ilk olarak Japonya’da Tsukuba isimli teknopark 1970’lerin sonunda kurulmuştur. 1980’ler sonrasında Çin ve Hindistan’da teknoparklar kurulmaya başlanmıştır (Cansız, 2017). Günümüzde dünyada 1000’e yakın teknopark faaliyetlerini devam ettirmektedir (TGBD, 2020).

2.3. Türkiye’de Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

Türkiye’de teknoloji geliştirme bölgesi oluşumu diğer ülkelere kıyasla geriden gelmiş, 1980-2000’li yılları bulmuştur (Alkibay ve diğer., 2012). Teknoparklar kurulurken üniversite-sanayi iş birliği hedeflenmiş olsa da teknoparkların sahiplerinin üniversiteler olması ticarileşme konusunda geride kalınmasına neden olmuştur (Cansız, 2017).

1989 yılında Devlet Planlama Teşkilatı teknopark kurma çalışmaları için görevlendirilmiştir (Yalçıntaş, 2014). 1990 yılında KOSGEB ile üniversitelerin iş birliğinin sağlanması amacıyla TEKMER’ler (Teknoloji Merkezleri) kurulmaya başlanmış ve bu sayede teknoparkların ilk adımı atılmıştır (Hocaoğlu ve Altuğ, 2018). İlk olarak İstanbul Teknik Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi ve TÜBİTAK MAM’da teknoparkların kurulması amacıyla proje çalışmalarına başlanmıştır. Türkiye’de ilk defa 1998 yılında ODTÜ ve TÜBİTAK MAM teknoparkları faaliyete başlamıştır (Yalçıntaş, 2014).

Türkiye’de TGB’lerle ilgili ilk yasal düzenleme 2001 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu düzenleme 06.07.2001 tarihinde yürürlüğe giren 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Yasası ve 19.06.2002 tarihinde yürürlüğe giren Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği ile gerçekleştirilmiştir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı [STB], 2020; Yalçıntaş, 2014: 99).

Devletin 4691 sayılı kanun ile teknoparklarda sağladığı avantajlar aşağıdaki gibidir (Yalçıntaş, 2014: 99):

- Bölgedeki yazılım ve Ar-Ge çalışmalarından elde edilen kazançlar gelir ve kurumlar vergisinden muaf tutulmaktadır.
- Ücreti gelir vergisinden istisna olan personellerin ücretlerine ait sigorta primleri işveren hissesinin yarısı, her bir çalışan için 5 yıl Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından karşılanmaktadır.
- Girişimcilerin kazançlarının gelir veya kurumlar vergisinden istisna tutulduğuzaman zarfında, yazılım, uygulama, mobil, internet ve askeri komuta kontrol yazılımları gibi işler de katma değer vergisinden muaftır.

- Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri ile ilgili kâğıtlardan damga vergisi alınmamaktadır.

Ayrıca üniversite ve kamu kurum ve kuruluşları personeli istihdamı ile ilgili sağlanan avantajlar şu şekildedir (Yalçıntaş, 2014: 99):

- Çalıştıkları kuruluşların izni ile sürekli veya yarı-zamanlı olarak çalışma hakkı.
- Öğretim elemanlarının elde ettiği gelirlerin üniversite döner sermaye kapsamı dışında tutulması.
- Öğretim elemanlarının yaptıkları araştırmaların sonuçlarını ticarileştirmek amacı ile şirket kurabilme, kurulu bir şirkete ortak olabilme ve/veya bu şirketlerin yönetiminde görev alabilme hakkı.

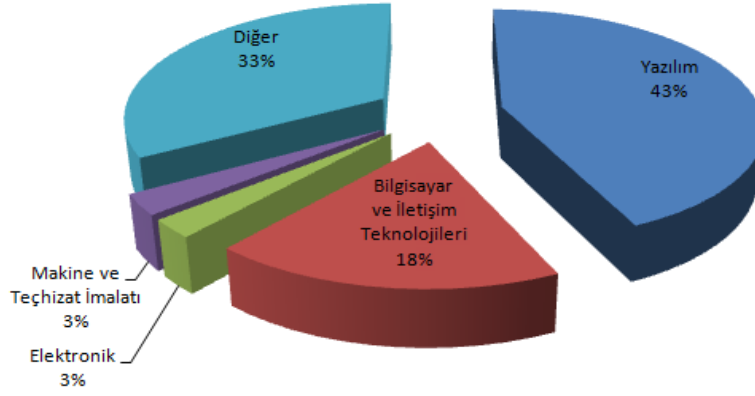
Türkiye’de, Şubat 2020 itibariyle 85 adet teknoloji geliştirme bölgesi yer almaktadır. Bunlardan 67 tanesi faaliyetlerine devam ederken, 18 tanesi gelişme aşamasındadır (STB, 2020).

Faaliyette olan TGB’ler içerisinde Şubat 2020 itibariyle 5.638 işletme çalışmalarına devam ederken, toplam personel sayısı 57.713’tür. Türk Lirası cinsinden TGB’lere ait toplam satış tutarı 89,1 milyardır. İşletmelerin gerçekleştirdiği toplam ihracat ise 4,6 Milyar USD olmuştur. Tamamlanan projeler neticesinde toplamda (ulusal ve uluslararası) 1.132 patent tescil edilirken 2.596 patent başvuru işlemi yapılmıştır (STB, 2020).

Türkiye’de teknoparklarda işletmelere sektörel olarak bir ayırım gözetmeksizin avantajlardan yararlanma imkânı sunulmaktadır. Herhangi bir sektörde faaliyet eden/edecek işletmeler Ar-Ge, yazılım veya tasarım projeleri için teknoparklarda yer alabilmektedir (Hocaoğlu ve Altuğ, 2018).

Türkiye’de TGB’lerde yer alan işletmelerin yoğunlukla yazılım, bilgisayar ve iletişim teknolojileri ve elektronik sektörlerinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. İşletmelerin faaliyette bulundukları sektörlerle göre dağılımları ise aşağıdaki gibidir:

Şekil 2. TGB İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı



Kaynak: TGBD (2020). Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Derneği. <https://www.tgbd.org.tr/>. Erişim: 24.03.2020.

Gelişmiş ülkelere kıyasla Türkiye’de teknopark çalışmalarının yeni ve gelişmekte olduğunu söylemek mümkündür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYNAK ESASLI MODEL

Yazında yer alan rekabet üstünlüğü modelleri incelendiğinde iki farklı yaklaşımla konunun ele alındığı görülmektedir. Bunlar; Endüstriyel Organizasyon (I/O) Modeli ve Kaynak Esaslı Model (RBM- Resource Based Model)'dir.

Çalışmada işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlükleri üzerinde teknoloji yöneticilerinin sosyal sermayelerinin etkisini ölçmek amaçlandığından, işletmeler arasındaki performans farklılıklarını içsel faktörlere bağlayan Kaynak Esaslı Model temel alınmıştır. Model sayesinde işletmelerin stratejilerini kaynak ve yeteneklerini en etkin şekilde kullanarak belirleyecekleri düşünülmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde Kaynak Esaslı Model açıklanarak ortaya konmuştur.

3.1. Kaynak Esaslı Model Kavramı

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı Porter tarafından uzun dönemde görülen ortalama üzeri performans şeklinde tanımlanmaktadır (Porter, 1985: 11). Barney, Porter'dan farklı olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü zaman yerine taklit edilebilme olasılığına bağlamış, bu sayede işletmeler arasındaki performans farklılıklarının işletmeye özgü kaynak ve yeteneklerin kullanılabilmesi ile geliştiğini vurgulamıştır (Barney, 1991). İşletmeler arasındaki performans farklılıklarının anlaşılabilmesi amacıyla da Kaynak Esaslı Model geliştirilmiştir (Soyer ve Erkut, 2008). Modelin ana teması, işletmelerin kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak müşteride değer yaratıp rekabet üstünlüğü elde edebilmesidir (Fahy, 2002).

Kaynak Esaslı Modelin teorik temelleri Turan'a (2007: 142) göre, endüstrilerde mükemmel bir tekel ya da serbest piyasa koşulları altında rekabet edilmediği ve kaynakların heterojen olduğunu savunan Chamberlin (1933) ve Robinson (1933) tarafından atılmıştır. Kavram daha sonra işletmelerin büyümek için kaynaklarını etkin kullanması gerektiğini savunan Penrose (1959) tarafından geliştirilmiştir.

Kaynak Esaslı Model kavramını ilk kez 1984 yılında Wernerfelt gündeme getirmiş ve kaynakları işletmelerin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler olarak ele almıştır (Akgemci, 2007). Barney (1986) işletmelerin ihtiyaç duyduğu kaynakları elde edip geliştirerek ekonomik rant elde edeceklerini savunmuştur. Sonrasında 1990 yılında Prahalad ve Hamel yeni geliştirilen stratejilerin işletme bünyesindeki yetkinliklerden ileri geldiğini savunmuştur (Grant ve Jordan, 2014). Prahalad ve Hamel'in (1990) detaylandığı Temel Yetenek Tabanlı Strateji yaklaşımı, Barney'in (1991) sürdürülebilir rekabet avantajını kullanılan kaynaklarla özdeşleştirdiği çalışmasındaki katkıları ile Kaynak Esaslı Yaklaşım olarak kuramsallaşmıştır (Fidanboy ve Yeloğlu, 2017).

Modelde işletmeler arasındaki performans farklılıklarını dış çevreye bağlayan I/O modelinin tersine içsel faktörlere odaklanılmış (Soyer, 2007) ve bu içsel faktörlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmesinde kritik öneme sahip olduğu vurgulanmıştır (Akgemci, 2007). Modele göre işletmeler stratejilerini çevresel faktörlerden ziyade dış çevredeki fırsat ve tehditler karşısında kaynakların en etkin şekilde kullanılabilmesini sağlayacak yöntemlerle belirlemektedir (Soyer ve Erkut, 2008).

İşletmeler için rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynaklar, işletmenin sahip olup yönettiği maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak tanımlanırken (Barney ve Hesterly, 2012:66); yetenekler, kaynakların faaliyetlerde istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi amacıyla rakiplerden daha etkin kullanılabilme kapasitesidir (Soyer ve Erkut, 2008: 41-42). Maddi kaynaklar, fiziksel nitelikte olup görülebilen, nicelik olarak tanımlanabilen, aynısı ya da benzerine her işletmenin sahip olabileceği varlıklardır. Maddi olmayan kaynaklar genellikle fiziki olmayan ve işletme ya da ürünlerine farklılık katan, kolaylıkla elde edilip taklit edilemeyen unsurlardır. Marka adı, patentler, işletme kültürü, faaliyet süreçleri, çalışanların yetkinlik ve becerileri maddi olmayan kaynaklara

örnek verilebilir. İşletmeler açısından, rakiplerine benzer maddi ve maddi olmayan kaynaklara sahip olup beklentilerin üzerinde çıktı üretebilmelerini sağlayan unsur ise sahip oldukları yeteneklerdir (Ülgen ve Mirze, 2016).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletme kaynaklarında bulunması gereken dört özellik aşağıdaki gibidir (Barney, 1991):

- Değerli olma: Fırsatları değerlendirip tehditleri bertaraf edecek stratejiler geliştirmek amacıyla verimlilik ve etkinliği geliştirmektir.
- Az bulunur olma: Belli bir niteliğe sadece birkaç ürünün sahip olması sağlanarak değerli kaynakların çok sayıda işletmede olmasının önüne geçilmesidir.
- Taklit edilememe: Değerli ve az bulunan kaynaklar rakipler tarafından kolayca taklit edilemediği sürece sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyeline sahip olurlar.
- İkame edilememe: Kolayca eşdeğerinin bulunamamasıdır.

Barney'e (1991: 112-113) göre kaynakların heterojenliği ve hareketsizliği varsayımları vardır. İşletmeler kendilerine özgü, verimli kaynaklara sahip olacağından kaynakların heterojen dağıldığı düşünülmektedir. Kaynakların hareketsiz olması durumu ise arzlarının esnek olmaması ve taklidinin maliyeti sebebiyle işletmelerin elinde bulundurdukları kaynaklar ile rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmesidir. İşletmeler kritik kaynakların yayılmasını engellemeye ve rakiplerin endüstriye girişlerinde engeller oluşturmaya çalışmaktadırlar.

İşletmelerde stratejiler belirlenirken öncelikle sahip olunan kaynaklar tanımlanır ve sınıflandırılır. Kaynakların sonrasında yetenekler tanımlanarak her bir yetenek için kullanılabilecek kaynaklar tespit edilir (Grant, 1991: 115).

Kaynak Esaslı Model, işletmelerin kaderlerinin kendi elinde olduğunu ve rekabet ortamının üstesinden kendi çabaları ile gelebileceklerini savunmaktadır (Fahy, 2002). Model, farklılaşma stratejileri, rekabet ve strateji yönetimi konularında işletmelere faydalı öngörüler elde etme imkânı tanımaktadır (Mahoney ve Pandian, 1992).

Modele göre rekabet çevresi dinamikdir ve geleceğe odaklanıp yenilikçi olma esasına dayanmaktadır (Çalhan, 2015). İşletmeler sahip olduğu kaynakları geliştirip yenileyerek rakiplerine karşı sağladığı rekabet üstünlüğünü sürdürmeye çalışmalıdır.

3.2. Kaynak Esaslı Modelin Üstün Yanları

Rekabet üstünlüğü modellerinden Kaynak Esaslı Modelin diğer modellere göre üstün olduğu düşünülen özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- Kaynak Esaslı Model dinamikdir (Kangas, 2003).
- Strateji, örgütsel ekonomi ve endüstri örgütü alanlarını birleştirme ve ilişki kurma görevini yerine getirir (Mahoney ve Pandian, 1992).
- Yeni ekonomiler, örgütsel ekonomi haline geldiğinden işletmeler değer yaratma ve ekonomik faaliyetlerde üstünlük elde etme konularında kendi yeteneklerine göre başarı sağlayabilmektedirler (Kangas, 2003) ve model işletmelerdeki bu yetenekleri konu almaktadır.
- İşletme faaliyetleri ile kaynakların etkin kullanımı ve rekabet üstünlüğü avantajını elde edebilmeyi incelemektedir (Kangas, 2003).
- Model özel olarak işletmenin insan kaynağının yarattığı değer ile ilgilenmektedir (Fahy, 2002).

3.3. Modele Gelen Eleştiriler

Kaynak Esaslı Modele getirilen eleştirilerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Modelin ana unsurlarını ölçeklendirmek zor olduğundan modelde kullanılan hipotezler, araştırma yöntemi ve bakış açısında bütünlüğün sağlanabilmesi oldukça zordur (Fahy, 2002).

- Kavramların bulanık olması sebebiyle ampirik çalışma yapılması ve çalışmaların yinelenmesi güçleşmektedir (Priem ve Butler, 2001).
- Model totolojiktir, önermelerin her bir değeri için doğru sonuç verdiğinden geçersizliğinin ispatlanması mümkün olmamaktadır (Priem ve Butler, 2001).
- Bazı heterojen kaynaklar değer yaratırken diğerlerinin yaratmama sebebini açıklayamamaktadır (Priem ve Butler, 2001).
- Kaynakların genel özelliklerine odaklanıldığından farklı durumlar, gelişen çevre gibi olaylar çok fazla dikkate alınmamaktadır (Priem ve Butler, 2001).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN AMACI VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın amacı, araştırma modelinin kurulması ve hipotezlerin geliştirilmesi sürecinden bahsedilmektedir.

4.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada, işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri adına elde edecekleri sürdürülebilir rekabet üstünlükleri için teknoloji yönetiminin öneminden bahsedilmektedir. Konu ele alınırken, Kaynak Esaslı Model göz önünde bulundurularak teknoloji yöneticilerinin sosyal sermayelerinin SRÜ algıları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

Yazında teknoloji yönetimi konusunda çok fazla çalışma yer almamakla birlikte mevcut çalışmalar TY çerçevesi geliştirmeye yöneliktir. Bu çalışmada diğerlerinden farklı olarak teknoloji yöneticilerine odaklanılarak, sosyal sermayelerinin işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerine olan etkisi incelenecektir. Sosyal sermayenin yüksek büyümesi olan, teknoloji yoğun sektörlerde ilişki ağlarının oluşumunu anlamak için önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Walker, Kogut ve Shan, 1997). Ayrıca hâlihazırda teknoloji yöneticilerinin istenilen sonuca ulaşmak için sosyal sermayelerini nasıl kullanması gerektiğini açık bir şekilde ortaya koyan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Stratejik yönetim teorilerinden mikro yaklaşım ile konuyu ele alan Kaynak Esaslı Model'in Türkiye'de ampirik çalışmalarda kullanımına çok az rastlanılmış olması ve bir teknopark ölçeğinde uygulanacak olması araştırmayı daha özgün ve önemli hale getirmektedir.

Konunun yöneticiler açısından pratik etkileri de bulunduğu gibi aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır:

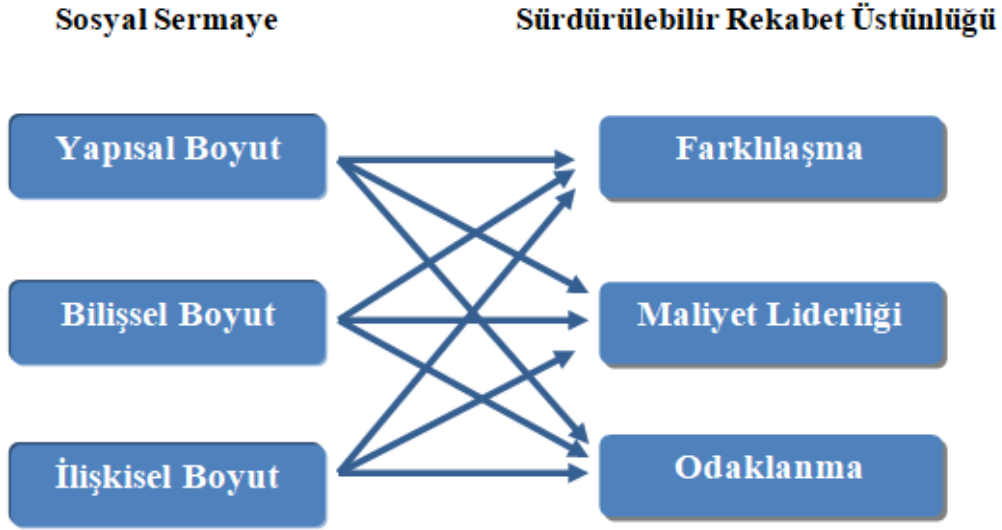
- Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerde teknoloji yöneticisi olarak belirlenen kişilerin sosyal sermayeleri dikkate alınmalı mıdır?
- Sosyal sermayeleri dikkate alınması gerekiyorsa, projelerin başarı ile sonuçlanabilmesi için, bu kişiler projelerle nasıl ilişkilendirilmelidir?
- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede teknoloji yöneticilerinin sosyal sermayelerinin hangi yönleri yardımcı olmaktadır?

Önerilen araştırmanın teorik katkısının işletmelere uygun bir strateji belirlemek amacıyla kılavuz olarak kullanılabilecek yönetsel çıkarımlar sağlaması beklenmektedir.

4.2. Araştırma Modeli

Konu irdelenirken sosyal sermaye, Nahapiet ve Ghoshal (1998)'ın önerdiği üç boyut olan yapısal, bilişsel ve ilişkişel boyutlar üzerinden ele alınmıştır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ise, Porter (1985)'ın bahsetmiş olduğu maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri ile ilişkilendirilerek ele alınmıştır.

Şekil 3. Araştırma Modeli



4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeli bulunan kaynaklar fiziksel kaynaklar, örgütsel kaynaklar ve insan sermayesi kaynakları olarak ele alınabilir. Fiziksel kaynaklar işletmenin sahip olduğu makine ve ekipmanlar ile tesisini gösterirken, örgütsel kaynaklar işletmenin kullandığı raporlama, planlama, kontrol ve yönetim sistemlerini kapsamaktadır. İnsan sermayesi kaynağı ise kısaca, kişilerin sahip olduğu tecrübe ve deneyimler, eğitim ve ilişkilerinden oluşmaktadır. Kuramsal Çerçeve bölümünde de bahsedildiği üzere bir işletmenin rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması için kaynakların değerli olması, rakipler tarafından zor taklit edilebilmesi ve ikamesinin zor olması gerekmektedir (Barney, 1991).

Tersine mühendislik uygulaması ile işletmeler rakiplerin ürün ve teknolojilerini kolaylıkla taklit ederek kısa sürede hatta daha düşük fiyatla piyasaya sunabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Dolayısı ile özellikle fiziksel kaynakların taklit edilebilirliği oldukça yüksektir. Buna ek olarak, işletmelerin örgütsel kaynakları da kıyaslama yöntemiyle taklit edilebilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004). İnsan kaynağının firmaya kattığı değerin öneminin de her geçen gün arttığı bilinmektedir.

Böylece sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler arasında fiziksel ve örgütsel sermaye unsurlarının yanı sıra taklit edilmesi de mümkün olmayan insan sermayesi kaynağının da oldukça önemli olduğu kanısına varılmaktadır. Buradan yola çıkılarak insan sermayesi ile özellikle ilişkileri de dikkate alan sosyal sermayenin işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler arasında yer aldığı söylenebilir (Akçay, 2011).

Endüstriyel ortamda meydana gelen kaynak paylaşımı ve bilgi alışverişi maliyet tasarrufu ile yerel ekonomik canlılık ortaya çıkarmaktadır (Marshall, 1890'dan akt. Cohen ve Fields, 1999: 10). Bu durumda, sosyal sermayenin kaynak paylaşımı ile ekonomik canlılığı sağladığı, işletme bazında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi konusunda destekleyici olduğu düşünülebilir. Gelecekteki rekabetçiliği sağlayacak üç temel unsur iş ortamı, fiziksel altyapı ve bilgi altyapısı olarak sıralanabilir. İş ortamı ile vergilendirme, düzenleme, finans ve sosyal sermaye unsurları dikkate alınmaktadır (Balkyte ve Tvaronavičiene, 2010). Sosyal sermayenin bölgesel kalkınma ve rekabetçiliğin önemli bir belirleyicisi olduğu da bilinmektedir (Bronisz ve Heijman, 2009: 8).

Putnam ve diğer.'e (1993: 167) göre sosyal sermaye toplumsal etkinliği artırıp sivil katılım ile güven ilişkilerinin gelişmesini sağlamaktadır. Bu sivil katılımlar sayesinde insanlar birbirlerini ve birbirlerinin ailelerini tanımakta, iş ile ilgili olmayan organizasyonlarda sık sık biraraya gelmektedir. İş ilişkileri oluşan yoğun ve zengin topluluk ve aile yapılarına gömülü oluşmaktadır. Bu sayede sosyal sermaye yerel ekonomilerin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Putnam ve diğer., 1993).

Putnam ve diğer.'in (1993) görüşlerine karşı, Cohen ve Fields (1999: 3) sosyal sermayenin yerel ekonomilerin gelişmesini açıklamada ne kadar güçlü olursa olsun, Silikon Vadisi deneyiminde bu etkinin gözlemlenemeyeceğini savunmaktadır. Sebepleri ise teknoparklar gibi oluşumların ailevi bağlar ve yapılandırılmış gönüllü topluluklar içermemesi, inovasyon ve rekabetçilik ile ilgili hedefler için ekonomik ve kurumsal aktörlerin biraraya gelmesi sebebiyle sosyal sermaye tanımında yer alan sivil katılımın sağlanamıyor olması şeklinde sıralanabilir (Cohen ve Fields, 1999).

İşletmeler rakiplerine üstünlük sağlamak için farklılaştırma stratejisini benimseyebilmektedir. Bu durumda sundukları ürün ya da hizmeti rakiplerine göre ayırt

edilebilir biçimde farklılaştırmaları gerekmektedir. Tasarım, teknoloji, mal/hizmet özellikleri, satış ya da dağıtım ağı gibi konularda farklılaşma yoluna gidilebilmektedir. Farklılaşmaya dayanan rekabet üstünlüğü sağlarken müşteride değer oluşturacak, işletmeye özgü özellikler katmaya çalışılmalı ve bu sayede sektörde ortalamanın üzerinde bir getiri elde etme imkânına sahip olunmalıdır (Göral, 2009).

Kaynak Esaslı Modele göre işletmelerin mevcut kaynaklarını etkin kullanması performanslarını artırırken sürdürülebilir rekabetçi avantaja yol açmaktadır (Fahy, 2002). Rekabet gücü işletmelerin geçmiş ve potansiyel rekabet göstergeleri ile analiz edilebilmektedir. Karlılık, maliyet, pazar payı bu analizlerde kullanılan göstergelerden bazılarıdır. Kar göreceli bir kavram olduğundan ve pazar payının ise finansal verilerin erişilebilirliği ve güvenilirliği zor olduğundan bu çalışmada rekabet avantajını ölçmek için maliyet liderliği dikkate alınacaktır.

Odaklanma stratejisi işletmenin belirli bir müşteri grubuna odaklanarak faaliyetlerini yürütmesidir. Bu strateji ile odaklanılan gruba yönelik maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejisi ile üstünlük elde edilmesi durumu ortaya çıkmaktadır (Kamilçelevi, 2010).

Aşağıda değişkenler arası ilişkiler ele alınarak araştırma hipotezleri geliştirilmiştir.

4.3.1. Yapısal Boyut – Farklılaşma

Yapısal boyut aktörler arasındaki bağların gücü ve sayısını göstermektedir. Tanınan ve bilgi sağlayabilecek kontakların çok olması daha çok bilgiye daha kolay ulaşılmasını sağlayacaktır.

Farklılaşmanın temelinde ise rakiplerinden hızlı bir şekilde, müşteride değer yaratan bir ürün ya da hizmetin piyasaya sunulması yer aldığından bilgiye kolay ulaşılması ve anlamlandırılabilmesi önem arz etmektedir. Dolayısı ile aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H1: Teknoloji yöneticilerinin yapısal sermayesi, farklılaşma ile pozitif ilişkilidir.

4.3.2. Bilişsel Boyut – Farklılaşma

Sosyal sermayenin bilişsel boyutu toplumsal bir sistemdeki aktörler arasındaki ortak değerler ve hedefleri simgelerken bilginin anlamlandırılması ve sınıflandırılmasını sağlamaktadır (Carey ve diğer., 2011). Farklılaşma için bilgiye erişimin önemli olduğu bilindiğinden, bilişsel sermaye ile anlamlandırma ve sınıflandırma sağlanacak böylece rakiplere göre daha kolay ve hızlı farklılaşma sağlanacaktır. Dolayısı ile aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H2: Teknoloji yöneticilerinin bilişsel sermayesi, farklılaşma ile pozitif ilişkilidir.

4.3.3. İlişkisel Boyut – Farklılaşma

İlişkisel boyut aktörler arasındaki ilişkilerde mevcut olan güven ve yükümlülüğü göstermektedir. Çalışanlar arasındaki güvenin artması, risk almaktan çekinmelerini önleyerek fikirlerini daha kolay dile getirmelerini sağlayacak, böylece yenilikler daha kolay ve hızlı yayılacaktır (Rothe ve Schüler, 2006'dan akt. Turgut ve Beğenirbaş, 2013: 109).

Bir işletmenin sosyal sermayesi hem inovasyon kararını hem de ortaya çıkan inovasyonun radikalliğini etkiler (Akçomak, 2009). Ayrıca işletmelerde yeniliklerin başarılı olmasında güven duygusunun gelişmiş olmasının yadsınamayacak katkısı olduğu düşünülmektedir (Ergin, 2007).

Bu durumda aktörler arasında güvenin artması ile bilgi alışverişinin kalitesi artacak; böylece yeniliğin dolayısı ile farklılığın artacağı düşünüldüğünden aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H3: Teknoloji yöneticilerinin ilişkisel sermayesi, farklılaşma ile pozitif ilişkilidir.

4.3.4. Yapısal, Bilişsel ve İlişkisel Boyutlar – Farklılaşma

Araştırmada belirtilen sosyal sermaye boyutlarının üçü birlikte ele alınarak; bağların gücü ve sayısı, ortak değerler ve hedefler ile güven ve yükümlülüklerin farklılaşma stratejisi üzerindeki etkisine bakılacaktır. Farklılaşma için daha çok ve değerli bilgiye rakiplere göre daha hızlı şekilde ulaşılması gerekmektedir. Çok sayıda kontak kişisine sahip olup bu kontaklarından değerli bilgi paylaşımını sağlayabilen, ortak değerlere sahip olup aynı dili konuşabilen ve ortak amaçlar etrafında toplanabilen, karşılıklı güven ve yükümlülükler doğrultusunda birbirlerine yardımcı olmakta istekli kişilerle çalışmak işletmelerin farklılaşma stratejisinde avantajlı hale gelmelerini sağlayacaktır.

Bu strateji benimsendiğinde yalnızca rakiplerden farklılaşmak rekabet üstünlüğü açısından yeterli olmayacaktır. Gerçekleştirilen farklılığın müşteride değer oluşturuyor olması gerekmektedir (Göral, 2009). Bahse konu avantajların müşteride değer oluşturma ve rakiplere göre hızlı olma gibi konularda işletmelere fayda sağlayacağı düşünüldüğünden aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4: Teknoloji yöneticilerinin yapısal, bilişsel ve ilişkisel sermayesi, farklılaşma ile pozitif ilişkilidir.

4.3.5. Yapısal Boyut – Maliyet Liderliği

Yapısal boyut aktörler arasındaki bağların gücü ve sayısını göstermektedir. Maliyet birçok işletme için önemli bir rekabet avantajı olarak görülmektedir ve genellikle başarının önemli bir göstergesi olarak kullanılır (Carey ve diğer., 2011).

Hammaddelere kolay erişim işletmelere daha düşük bir toplam maliyet sağlamaktadır (Göral, 2009). Tanınan kişinin çok olması bu süreçte işletmelere hammaddeye kolay erişim şansı tanıyabilmektedir. Dolayısıyla yapısal boyut ile daha çok kişiye ulaşma avantajını kullanan işletmelerin maliyet iyileştirme konusunda avantajlı konumda olacağı düşünülebilir. Aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H5: Teknoloji yöneticilerinin yapısal sermayesi, maliyet liderliği ile pozitif ilişkilidir.

4.3.6. Bilişsel Boyut – Maliyet Liderliği

Bilişsel sermaye aktörler arasındaki ortak hedef, vizyon ve değerleri göstermektedir. Aktörler arasında maliyet azaltma hedefinin paylaşılabılır olması işletmeye maliyet liderliği kazanma konusunda yardımcı olacaktır. Dolayısı ile aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H6: Teknoloji yöneticilerinin bilişsel sermayesi, maliyet liderliği ile pozitif ilişkilidir.

4.3.7. İlişkisel Boyut – Maliyet Liderliği

İlişkisel sermaye aktörler arasındaki güveni artırarak işlem maliyetlerini düşürmektedir (Carey ve diğer., 2011). Güvenin artması izleme maliyetleri ile işletme ve projelerinin kalitesi hakkında bilgi edinme maliyetlerini azaltacağından işlem maliyetleri düşmüş olacaktır (Akçomak, 2009). Bu sayede işletme maliyetleri azalacak maliyet liderliği kazanılması konusunda avantajlı duruma gelinecektir. Dolayısı ile aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H7: Teknoloji yöneticilerinin ilişkisel sermayesi, maliyet liderliği ile pozitif ilişkilidir.

4.3.8. Yapısal, Bilişsel ve İlişkisel Boyutlar – Maliyet Liderliği

Araştırmada belirtilen sosyal sermaye boyutlarının üçü birlikte ele alınarak; bağların gücü ve sayısı, ortak değerler ve hedefler ile güven ve yükümlülüklerin maliyet liderliği stratejisi üzerindeki etkisine bakılacaktır. Kontak sayısının çok ve bağların güçlü olması hammaddeye erişimde işletmelere kolaylık ve düşük maliyetle ulaşma şansı sağlarken, ortak amaç etrafında toplanma ve karşılıklı güven ve yükümlülükler aktörlerin birbirini izleme maliyetlerini düşürecek ve işlem maliyetlerini azaltacaktır. Dolayısıyla yukarıda da bahsedildiği şekilde sosyal sermaye boyutları birlikte ele alındığında da işletmenin maliyet liderliği stratejisi belirlediğinde rakiplerine göre sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme şansını artıracaktır. Aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H8: Teknoloji yöneticilerinin yapısal, bilişsel ve ilişkisel sermayesi, maliyet liderliği ile pozitif ilişkilidir.

4.3.9. Yapısal Boyut – Odaklanma

Odaklanma stratejisinde işletme maliyet liderliği veya farklılaşma ya da her ikisini birden hedeflediği belirli bir müşteri grubuna uygulamaya çalışmaktadır (Porter, 1985). Yukarıda yapısal boyutun maliyet liderliği ve farklılaşmaya olumlu yönde etki edeceği düşünüldüğünden bahsedilmiştir. Buna ek olarak tanınan kişilerin çok olması işletmeye hedeflediği müşteri grubu hakkında daha fazla bilgiye ulaşma avantajını sağlayacaktır. Dolayısı ile aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H9: Teknoloji yöneticilerinin yapısal sermayesi, odaklanma ile pozitif ilişkilidir.

4.3.10. Bilişsel Boyut – Odaklanma

Belirli bir pazar bölümüne yoğunlaşmak, o pazar ve hedef müşteri grubu hakkında detaylı bilgi elde edilmesiyle mümkün olmaktadır (Papatya, 2003). Bilişsel

boyutun ortak değer ve hedefleri gösteriyor olması ve daha spesifik bilgi edinilmesi konusunda yardımcı olacağı düşüncesi ile aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H10: Teknoloji yöneticilerinin bilişsel sermayesi, odaklanma ile pozitif ilişkilidir.

4.3.11. İlişkisel Boyut – Odaklanma

İlişkisel sermayenin güven ile karşılıklı destek ve yükümlölük sağladığı bilindiğinden, odaklanılan hedef grup hakkında bilgi edinilmesi kolaylaşacak ve edinilen bu bilgilerin doğruluğundan daha emin olunacaktır. Dolayısı ile aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H11: Teknoloji yöneticilerinin ilişkişel sermayesi, odaklanma ile pozitif ilişkilidir.

4.3.12. Yapısal, Bilişsel ve İlişkisel Boyutlar – Odaklanma

Odaklanma stratejisinde işletme maliyet liderliği veya farklılaşma ya da her ikisini birden hedeflediği belirli bir müşteri grubuna uygulamaya çalışmaktadır (Porter, 1985). Yukarıda H4 ve H8 hipotezleri geliştirilirken bahsedildiği üzere yapısal, bilişsel ve ilişkişel boyutların hepsi birlikte ele alındığında maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri üzerinde olumlu etkiye neden olacakları düşünölmektedir. Dolayısıyla aynı etkinin odaklanma stratejisi üzerinde de göröleceği düşünöldüğünden aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H12: Teknoloji yöneticilerinin yapısal, bilişsel ve ilişkişel sermayesi, odaklanma ile pozitif ilişkilidir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın yöntem bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizi açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırma saha araştırması şeklinde nicel araştırma deseni çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Anket, yazında daha önce uygulanmış çalışmalardan yola çıkılarak geliştirilmiş olup, bu sayede güvenilirlik ve geçerliliği artırılmıştır.

5.1. Örneklem

Araştırma örneklemini Ankara’da varlığını sürdüren teknoparklarda kiracı konumunda bulunan girişimci işletmelerin teknoloji yöneticileri olarak belirlenmiştir. Teknoparklar, üniversite, sanayi, araştırma merkezleri ile bütünleşmeyi sağlayarak içerisinde yer alan işletmelere bilgi ve teknoloji transferini artırarak yüksek katma değerli ileri teknoloji mal/hizmet üretilmesini sağlayan merkezler olarak tanımlanabilir. Bu merkezlerin işletmeleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmak adına entegre çalışma imkânı sağlayarak avantajlı duruma getirdiği düşünülmektedir. Bahse konu entegre çalışma durumunun yanında yüksek katma değerli mal/hizmet üretimi amacını taşımaları nedeniyle teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerin teknoloji yönetimlerini en etkin biçimde yapmaları gerektiği aşıkardır. Dolayısı ile araştırma örneklemini olarak teknoparklar belirlenmiştir.

Ankara’da yer alan teknokent/teknoparkların listesi (STB, 2020):

- Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Cyberpark)
- Ankara Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi
- Ankara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi
- ASBÜ Sosyal İnovasyon ve Girişimcilik Teknoloji Geliştirme Bölgesi
- ASO Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi
- Gazi Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi
- Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi
- ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi
- Ostim Ekopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi
- TeknoHAB Teknoloji Geliştirme Bölgesi

5.2. Veri Toplama Aracı

Kavramların İşletimselleştirilmesi			
Kuramsal Düzey		İşletimsel Düzey	Görgül Düzey
Soyut Yapı	Kavramlaştırma	İşletimselleştirilme	Gösterge veya Ölçüm
Sosyal Sermaye	Bu çalışmada sosyal sermaye, güvene dayalı insan ilişkilerinin ürünü olan ve maddi olmayan bir tür sermaye olarak ele alınmıştır.	Uygulayacağımız ankette teknoloji yöneticileri, öz değerlendirme (self report) yöntemi ile sosyal sermaye düzeylerini Göksel, Aydınlan ve Bingöl (2010) tarafından kullanılan sosyal sermaye ölçeği ile değerlendirmişlerdir.	Öz değerlendirme (Beşli Likert Ölçeği)
Sürdürülebilir	Bu çalışmada SRÜ,	Araştırmaya dâhil edilecek	Öz

Rekabet Üstünlüğü	Porter (1985) tarafından tanımlandığı şekilde maliyet liderliği, ürün farklılaştırma ve odaklanma stratejileri ile ele alınmıştır.	teknoloji yöneticisi deneklerin SRÜ algıları Çakıcı, Çalhan ve Karamustafa (2016) tarafından kullanılan ölçek ile değerlendirilecektir.	değerlendirme (Beşli Likert Ölçeği)
----------------------	--	---	-------------------------------------

Göksel ve diğer. (2010) tarafından kullanılan sosyal sermaye ölçeği, Nahapiet ve Ghoshal (1998), Moran ve Ghoshal (1996) ve Tsai ve Ghoshal (1998) çalışmalarında kullanılan alt boyutlar ele alınarak derlenmiştir. Çalışmaya göre sosyal sermayenin alt boyutları; yapısal boyut, bilişsel boyut ve ilişkisel boyuttur. Çakıcı, Çalhan ve Karamustafa (2016) tarafından kullanılan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeği ise Powers ve Hahn (2004) ve Taşkın, Kayabaşı ve Kiracı (2010) tarafından geliştirilen ölçek maddelerinden uyarlanarak 21 madde (farklılaşma 14, maliyet liderliği 4, odaklanma 3) olarak belirlenmiştir.

5.2.1. Anket yöntemi ve soru formu

Çalışmada kullanılan soru formunun katılımcılar tarafından gönüllülük esasına dayanarak doldurulması sağlanmıştır. Soru formunda ayrıca katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mezun olunan bölüm, çalıştıkları işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve deneyim süreleri gibi bilgiler sorulmuştur. Bu bilgiler anketin amacına yönelik verilerin elde edilmesinde kullanılmamıştır. Bahse konu verilerin çalışmanın teorik altyapısı incelenirken modelde yer alan değişkenler üzerinde sonucu değiştirecek herhangi bir farklılığa neden olacağı yönünde bir kanıt rastlanmamıştır. Ancak demografik değişkenlerin olası etkileri düşünülerek tamamen göz ardı da edilmemişlerdir. Gruplama değişkeni görevi ile demografik değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerde örneklem içi dağılımlara bakarak evreni yüksek oranda temsil edip etmediğine bakılmıştır.

Anket yöntemi, katılımcıların bir konudaki tutum, düşünce ve davranışlarını belirli bir sıraya yerleştirilmiş sorular vasıtasıyla elde etmeyi sağlayan bir yöntemdir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Çalışmada kullanılan anket formunda sorular, sosyal sermayenin boyutları olan yapısal boyut, bilişsel boyut, ilişkisel boyut ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün boyutları olan farklılaşma rekabet üstünlüğü, maliyet liderliği rekabet üstünlüğü, odaklanma rekabet üstünlüğü sıralaması ile yöneltmiştir.

5.2.2. Verilerin toplanması

Bu araştırmada kullanılan veri seti, 29 Haziran –22 Kasım 2019 tarihleri arasında yapılan anketlerden elde edilmiştir. Anket formları örnekleme alınan işletmelere basılı kopyası alınarak doğrudan ulaştırılarak yüz yüze doldurulması sağlanmıştır. Ancak teknoparklara girişlerde her seferinde izin alınması gerekliliği bu durumu zorlaştırmıştır. Verilerin analizler için bilgisayar ortamına girişlerinde de sorun olabileceği düşüncesi ile anket soruları Google Forms aracılığı ile elektronik ortamda düzenlenmiş ve işletmelere elektronik posta yoluyla iletilmiştir.

Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mezun olunan anabilim dalı, firmalarının faaliyet gösterdiği sektör, firmadaki pozisyon, firmadaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve kaç işyerinde çalıştıklarına dair yanıtlar tanımlayıcı istatistiklerin oluşturulmasını sağlamıştır. Ayrıca örneklem dağılımının uygun olup olmadığını göstermek için kullanılmıştır.

Ankara’da yer alan teknoparklarda faaliyet gösteren işletme listelerine teknoparkların web sayfaları aracılığı ile ulaşılmış ve 692 adet elektronik posta adresi elde edilmiştir. Gürbüz ve Şahin’e (2014: 126) göre nicel araştırmalarda kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri listesi Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)	
	%95	%99
500	217	286
750	254	353

Kaynak: Gürbüz ve Şahin (2014:126)

Beşli Likert ölçeği biçimindeki yanıtlar 1 “Hiçbir Zaman”, 2 “Çok Nadir”, 3 “Ara Sıra”, 4 “Genellikle”, 5 “Her Zaman” ifadesine karşılık gelecek şekilde kodlanmıştır. Ankete toplamda 210 geri dönüş sağlanabilmiş, bunlardan iki tanesinin mükerrer aynı veriler olduğu, bir tanesinde ise anketin ilk bölümünde yer alan demografik özelliklere ilişkin sorularda verilen alakasız/gerçekle ilgisi olmayan veriler girildiği görüldüğünden veri setinden çıkarılmıştır. Son olarak analizler 207 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bunlardan 75 tanesi yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerde, kalan 132 tanesi Google Forms aracılığı ile doldurtulmuştur. Tablo 1 temel alındığında ve anketin işletmelerde yalnızca teknoloji yöneticileri tarafından doldurulması sağlandığından örneklem büyüklüğünün kabul edilebilir seviyede olduğu düşünülmektedir.

5.2.3. Değişkenler

Araştırmada yer alan değişkenler Tablo 2’de yer almaktadır. Demografik değişkenler modele girmemektedir. Sosyal sermayenin alt boyutları olan yapısal boyut, bilişsel boyut, ilişkisel boyut gizil değişkenleri (latent variable) anket soruları vasıtasıyla gözlemlenecek olup, bağımsız değişkeni oluşturmaktadır. Aynı şekilde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü alt boyutları da gizil değişken olarak gösterilmiş olup, bağımlı değişkeni oluşturmaktadır.

Tablo 2. Değişken Listesi

İsim	Etiket
cinsiyet	Cinsiyet
yas	Yaş
medeni_durum	Medeni Durum
egitim	Eğitim Durumu
bolum	Mezun Olunan Anabilim Dalı
sektor	Firma Faaliyet Sektörü
pozisyon	Firmadaki Pozisyon
firma_calisma	Firmada Çalışma Süresi (yıl)
toplam_calisma	Toplam Çalışma Süresi (yıl)
isyeri_sayı	Çalışılan İşyeri Sayısı
yb	Yapısal Boyut
bb	Bilişsel Boyut
ib	İlişkisel Boyut
fb	Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü
mb	Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü
ob	Odaklanma Rekabet Üstünlüğü

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin İstatistikler

	Yapısal	Bilişsel	İlişkisel	Farklılaşma	Maliyet Liderliği	Odaklanma	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Yapısal	1						3,58	0,86	-0.688	0.343
Bilişsel	0,472**	1					3,91	0,78	-0.924	0.169
İlişkisel	0,344**	0,421**	1				3,92	0,59	-0.675	0.818
Farklılaşma	0,450**	0,589**	0,438**	1			3,85	0,72	-0.623	0.171
Maliyet Liderliği	0,178*	0,171*	0,248**	0,372**	1		3,25	0,87	-0.328	0.107
Odaklanma	0,039	0,59	0,113	0,105	0,409**	1	2,67	0,91	0.382	-0.016

** 0,01 ve * 0,05 seviyesinde anlamlı

Yukarıdaki tabloda değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri ile ortalama, standart sapma ve çarpıklık-basıklık değerleri yer almaktadır. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Korelasyon katsayısı (r) ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi sahibi olunmaktadır. Korelasyon nedensellik değildir; yalnızca değişkenlerden biri artıp/azalırken diğesinde de artış olup olmadığına bakılmasını sağlamaktadır. (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tabloda odaklanma stratejisinin yalnızca maliyet liderliği stratejisi ile anlamlı bir korelasyon ilişkisi olduğu görülmektedir. Çarpıklık (Skewness) gözlemlenen değerin ortalama etrafında sağa mı yoksa sola mı çarpık olduğunu ve basıklık (Kurtosis) ise dağılımın basıklık veya sivrilik özelliğinin ölçümünü göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). -1.5 ile +1.5 arasındaki değerler araştırmaya dahil edilmiş, bu değerler ile normal dağılım gözlemlendiği varsayılmıştır.

5.2.4. Tanımlayıcı istatistikler

Anket formunun birinci sayfasında yer alan ilk 10 soruda teknoloji yöneticileri ile ilgili bazı tanımlayıcı bilgiler ve açık uçlu, sürekli değişken niteliğe sahip sorular sorulmuştur. Bu sorulara verilen yanıtlar modele dahil edilmemiştir.

Tablo 4'e göre katılımcıların büyük çoğunluğu (%65,7) erkektir. Medeni durumda ise evlilerin (%60,9) çoğunlukta olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna bakıldığında mühendislik fakültelerinin çoğunlukta olduğu göze çarpmaktadır. Mühendislikler içerisinde bilgisayar mühendisliği (%21,74), makine mühendisliği (%14,01) ve elektrik-elektronik mühendisliği (%12,56) yoğunluktadır. Katılımcıların hâlihazırda çalıştıkları işletmelerin büyük çoğunluğu savunma sanayi (%23,19) sektöründe faaliyet göstermektedir. Daha sonra sırası ile bilişim (%14,98) ve yazılım (%11,59) sektörleri gelmektedir. Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarını ise çoğunlukla mühendis (%18,84) ve genel müdür (%17,87) unvanlı kişiler oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş olarak 25-35 aralığında yoğunlaştığı ve firmada ve toplam iş deneyimi anlamında 10 yıldan az bir deneyime sahip kişilerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Şimdiye kadar çalıştıkları işyeri sayısı sorulduğunda %31,88 ile en çok ikinci işyeri olduğunu belirtenler çoğunluktadır.

Tablo 4. Tanımlayıcı İstatistikler

Bağımsız Değişkenler					
Cinsiyet	f	%	Medeni Durum	f	%
Kadın	71	34,3	Evli	126	60,9
Erkek	136	65,7	Bekar	81	39,1
Toplam	207	100	Toplam	207	100
Yaş	f	%	Bölüm	f	%
25	9	4,35	Bilgisayar Mühendisliği	45	21,74
26	8	3,86	Makine Mühendisliği	29	14,01
27	12	5,80	Elektrik-Elektronik Mühendisliği	26	12,56
28	6	2,90	İşletme	19	9,18
29	16	7,73	Elektronik Mühendisliği	12	5,80
30	6	2,90	Lise/Önlisans	5	2,42
31	14	6,76	Endüstri Mühendisliği	5	2,42
32	15	7,25	Havacılık ve Uzay Mühendisliği	5	2,42
33	15	7,25	Fizik	4	1,93
34	7	3,38	Bilişim Teknolojileri	3	1,45
35	13	6,28	Moleküler Biyoloji ve Genetik	3	1,45
Diğer	86	41,55	Diğer	51	24,64
Toplam	207	100	Toplam	207	100
Firmada Çalışma Süresi	f	%	Sektör	f	%
1	41	19,81	Savunma Sanayi	48	23,19
2	29	14,01	Bilişim	31	14,98
3	26	12,56	Yazılım	24	11,59
4	22	10,63	Hizmet	8	3,86
5	15	7,25	Elektronik	7	3,38
6	10	4,83	Havacılık	7	3,38
7	11	5,31	Otomotiv	5	2,42
8	9	4,35	Enerji	4	1,93
Diğer	44	21,26	Sağlık	4	1,93
Toplam	207	100	Savunma Sanayii ve Havacılık	4	1,93
Toplam Çalışma Süresi	f	%	ArGe	3	1,45
1	11	5,31	İmalat	3	1,45
2	13	6,28	Ulaştırma	3	1,45
3	13	6,28	Bilgi Teknolojileri	2	0,97
4	9	4,35	Biyoteknoloji	2	0,97
5	15	7,25	Makine	2	0,97
6	14	6,76	Diğer	50	24,15
7	11	5,31	Toplam	207	100
8	11	5,31			
9	8	3,86	Pozisyon	f	%
10	18	8,70	Mühendis	39	18,84
Diğer	84	40,58	Genel Müdür	37	17,87
Toplam	207	100	Firma Sahibi / Ortak	14	6,76
İşyeri Sayısı	f	%	Müdür	8	3,86
1	41	19,81	Proje Mühendisi	6	2,90
2	66	31,88	Proje Yöneticisi	6	2,90
3	53	25,60	Arge Mühendisi	3	1,45
4	24	11,59	Direktör	3	1,45
5	13	6,28	İş Geliştirme Yöneticisi	3	1,45
Diğer	10	4,83	Diğer	88	42,51
Toplam	207	100	Toplam	207	100

5.2.5. Güvenilirlik analizi

Güvenilirlik, ölçüm sonuçlarının ölçülmek istenen niteliği doğru açıklayıp, aynı evrendeki farklı örnekleme, farklı yer ve zamanlarda ölçümün tekrar edilmesi durumunda benzer sonuçları verip vermeyeceğinin tespitinin sağlanmasıdır (Gülbüz ve Şahin, 2014). Ölçeğin güvenilirliği sosyal sermaye ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutları için ayrı ayrı ölçülmüştür. Güvenilirlik analizi IBM SPSS Statistics 22 programı ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5. Alt boyutlara ilişkin Cronbach Alpha

Alt Boyutlar	Madde No	Güvenilirlik Katsayısı
Yapısal Boyut	1-9	0.907
Bilişsel Boyut	10-13	0.867
İlişkisel Boyut	14-26	0.900
Farklılaşma Rekabet Üstünlüğü	27-40	0.919
Maliyet Liderliği Rekabet Üstünlüğü	41-44	0.806
Odaklanma Rekabet Üstünlüğü	45-47	0.606

Sosyal sermayenin tüm boyutlar için güvenilirlik katsayısı, Cronbach Alpha .917 olarak bulunmuştur. Ölçeğin bütün olarak güvenilirlik analizinin yanında sosyal sermayenin üç alt boyutunun her birinin de güvenilirliği hesaplanmıştır. Alt boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5’teki bulgulara göre, ölçeğe ait boyutların Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının 0.867 ile 0.907 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre, Sosyal Sermaye Ölçeği’nin tümünün yanı sıra, her bir alt boyutunun da güvenilir olduğu söylenebilir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün tüm boyutlar için güvenilirlik katsayısı, Cronbach Alpha .896 olarak bulunmuştur. Ölçeğin bütün olarak güvenilirlik analizinin yanında SRÜ'nün üç alt boyutunun her birinin de güvenilirliği hesaplanmıştır. Alt boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5'teki bulgulara göre, ölçeğe ait boyutların Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının 0.606 ile 0.919 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeği'nin tümünün yanı sıra, her bir alt boyutunun da güvenilir olduğu söylenebilir.

5.2.6. Geçerlilik analizi

Geçerlilik, çalışmada kullanılan ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliğe uygun olup olmadığı ve ölçülmek istenen niteliğin özelliğini tam olarak verip vermediğini tespit etmemizi sağlamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Çalışmada sosyal sermaye ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeklerinin geçerlilikleri ayrı ayrı incelenmiştir. Geçerlilik analizleri IBM SPSS AMOS 24 uygulaması ile gerçekleştirilmiştir.

Sosyal sermaye ölçeğinde, ilk olarak gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına bakılmış, 0,001 düzeyinde hepsinin anlamlı olduğu görülmüştür. Sosyal sermaye ölçeğinin geçerliliği X^2/sd , CFI, GFI ve RMSEA değerleri ile kontrol edilmiştir.

Ki-kare istatistiği örneklem büyüklüğünden çok çabuk etkilendiğinden X^2/sd tercih edilmiştir. Burada sd, serbestlik derecesini göstermektedir. Değeri ≤ 3 seviyesine kadar modelde iyileştirme yapılarak kabul edilebilir düzeyde uyumlu olması sağlanmıştır.

CFI (Comparative Fit Index), değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayan sıfır hipotezi ile modelin uyumunu karşılaştırmak için kullanılır. CFI $\geq 0,90$ kabul edilebilir değer olarak alınmıştır.

GFI (Goodness of Fit Index), uyum iyiliği indeksidir ve gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını göstermektedir. $GFI \geq 0,90$ kabul edilebilir değer olarak alınmıştır.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), ana kütledeki yaklaşık ortalamaların kareköküdür. Modelin anlamlı olabilmesi için $RMSEA < 0,08$ kabul edilebilir uyum seviyesine bakılmıştır.

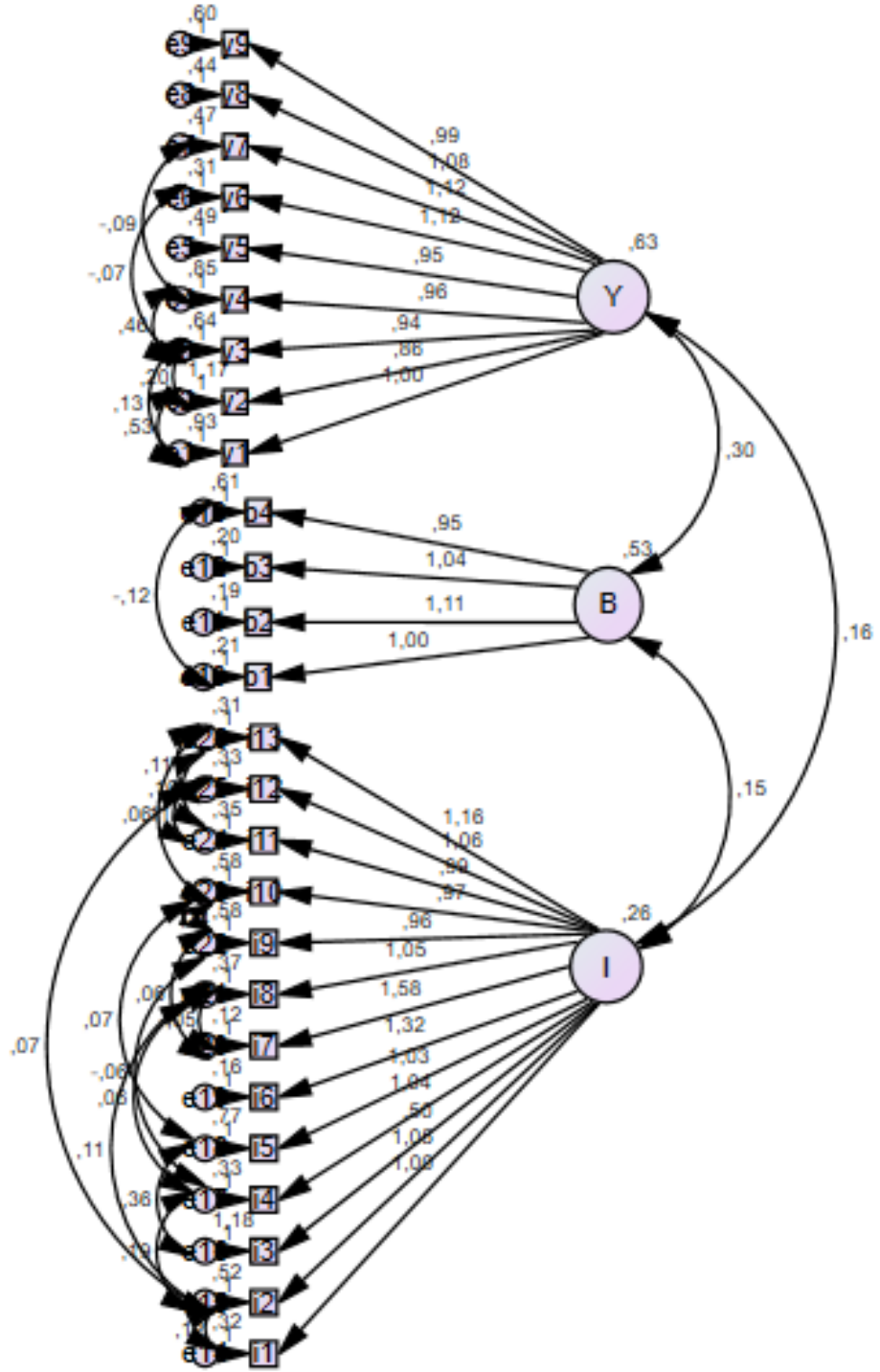
Aşağıdaki tabloda sosyal sermaye ölçeğinin geçerliliğine ilişkin elde edilen uyum iyiliği ölçülerinin ilk halleri ile modelin iyileştirilmesi sonucu elde edilen son hallerine yer verilmiştir.

Tablo 6. Sosyal Sermaye Ölçeği Geçerliliği

	X^2/sd	CFI	GFI	RMSEA
Başlangıç Modeli	2,74	0,84	0,76	0,09
İyileştirilmiş Model	1,34	0,97	0,89	0,04

Model iyileştirmesi sonrası elde edilen nihai model Şekil 4'te verilmiştir.

Şekil 4. Sosyal Sermaye Ölçeği Nihai Model



Y: Yapısal Boyut, B: Bilişsel Boyut, I: İlişkisel Boyut

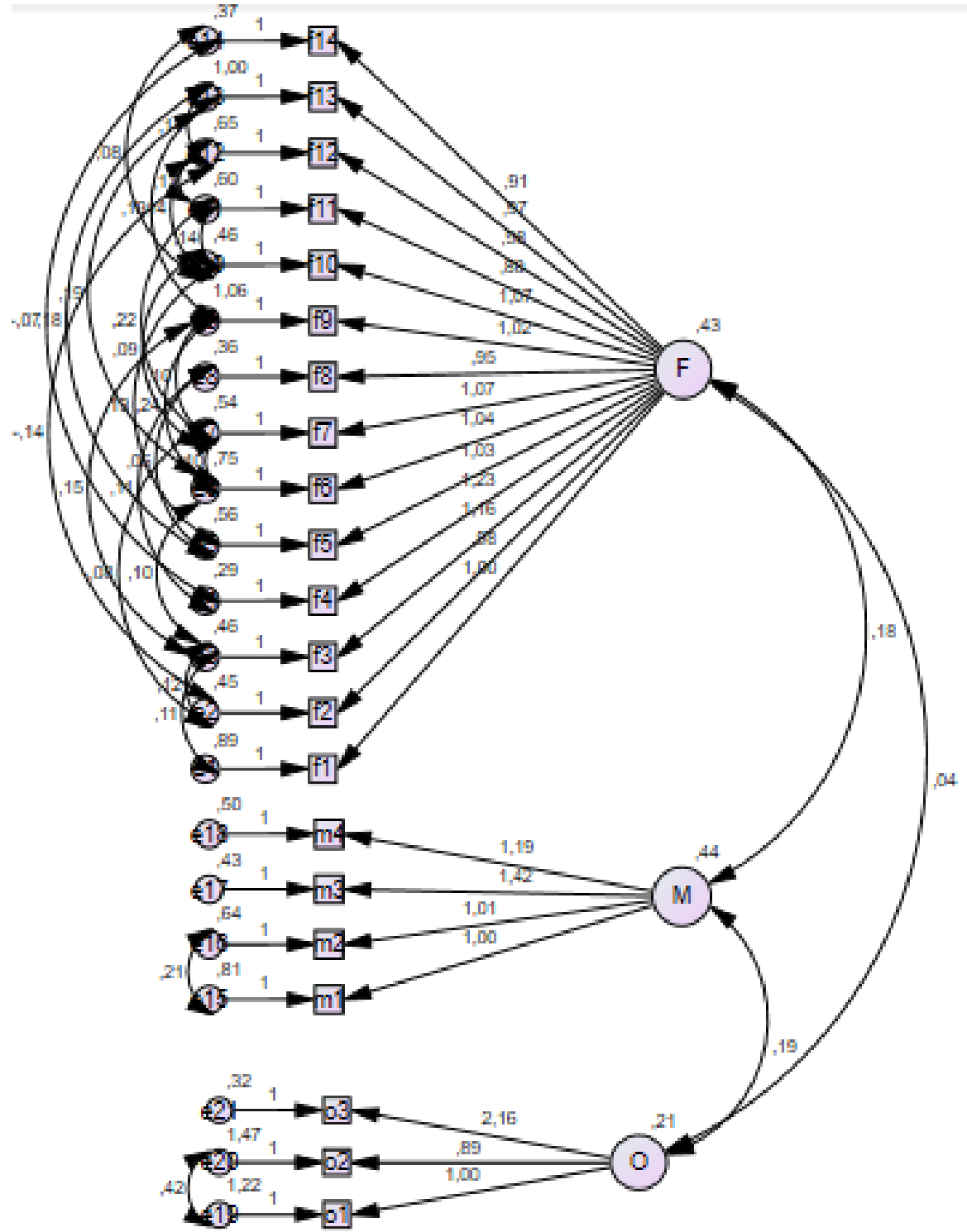
Aynı işlemler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için de gerçekleştirilmiştir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeğinde, gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında 0,001 düzeyinde hepsinin anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 7. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Geçerliliği

	χ^2/sd	CFI	GFI	RMSEA
Başlangıç Modeli	2,78	0,84	0,80	0,09
İyileştirilmiş Model	1,56	0,96	0,90	0,05

Şekil 5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeği Nihai Model



F: Farklılaşma, M: Maliyet Liderliği, O: Odaklanma

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına ilişkin bulgular ve tartışmalarına yer verilmiştir.

6.1. Bulgular

Sosyal sermaye ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin geliştirilen hipotezler regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon analizi bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisini bir model ile açıklamak için uygulanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Çalışmada sosyal sermayenin boyutları ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün boyutları kullanılan ölçekler vasıtasıyla eşit aralıklı ölçümler ile ölçülmüştür. Bu varsayım ile bir bağımlı değişkenin tek bir bağımsız değişken ile arasındaki ilişkinin incelenmesi durumunda basit regresyon analizi kullanılmaktadır.

Basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir (Gürbüz ve Şahin, 2014):

$$\hat{y} = \hat{\alpha} + \hat{b}X$$

$\hat{\alpha}$: Sabit değer (X değeri sıfır iken $\hat{y}$ 'nin alacağı değer)

$\hat{b}$: Eğim (X bir birim arttığında $\hat{y}$ 'deki artış oranı)

Aşağıda analizleri yer alan her bir hipotez için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmış, sonucunda elde edilen katsayılar ile regresyon modeli elde edilmiştir.

Bölüm 4.2’de detayları verilen araştırma modeli çerçevesinde analizleri gerçekleştirilen modeller listesi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 8. Araştırma Modeli Detayı

Model No	Hipotez
Model 1	Teknoloji yöneticilerinin yapısal sermayesi, farklılaşma stratejisi ile pozitif ilişkilidir.
Model 2	Teknoloji yöneticilerinin bilişsel sermayesi, farklılaşmastratejisi ile pozitif ilişkilidir.
Model 3	Teknoloji yöneticilerinin ilişkiselsermayesi, farklılaşmastratejisi ile pozitif ilişkilidir.
Model 4	Teknoloji yöneticilerinin yapısal, bilişsel ve ilişkişel sermayesi, farklılaşma ile pozitif ilişkilidir.
Model 5	Teknoloji yöneticilerinin yapısal sermayesi, maliyet liderliğı stratejisi ile pozitif ilişkilidir.
Model 6	Teknoloji yöneticilerinin bilişsel sermayesi, maliyet liderliğı stratejisiile pozitif ilişkilidir.
Model 7	Teknoloji yöneticilerinin ilişkiselsermayesi, maliyet liderliğı stratejisiile pozitif ilişkilidir.
Model 8	Teknoloji yöneticilerinin yapısal, bilişsel ve ilişkişel sermayesi, maliyet liderliğı stratejisiile pozitif ilişkilidir.
Model 9	Teknoloji yöneticilerinin yapısal sermayesi, odaklanma stratejisi ile pozitif ilişkilidir.
Model 10	Teknoloji yöneticilerinin bilişsel sermayesi, odaklanma stratejisiile pozitif ilişkilidir.
Model 11	Teknoloji yöneticilerinin ilişkiselsermayesi, odaklanma stratejisiile pozitif ilişkilidir.
Model 12	Teknoloji yöneticilerinin yapısal, bilişsel ve ilişkişel sermayesi, odaklanma stratejisiile pozitif ilişkilidir.

Araştırma modeline göre gerçekleştirilen analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Regresyon Analizi Sonuçları

	Farklılaşma Stratejisi				Maliyet Liderliği Stratejisi				Odaklanma Stratejisi			
Bağımsız Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11	Model 12
Sabit	2,509** (0,191)	1,740 ** (0,206)	1,749** (0,304)	0,853* (0,279)	2,603** (0,256)	2,505** (0,305)	1,805** (0,399)	1,575** (0,428)	2,523** (0,270)	2,403** (0,321)	1,987** (0,425)	1,965** (0,459)
Yapısal Boyut	0,374** (0,052)			0,153* (0,51)	0,180* (0,070)			0,089 (0,079)	0,041 (0,073)			-0,006 (0,085)
Bilişsel Boyut		0,540** (0,052)		0,384** (0,059)		0,190* (0,077)		0,051 (0,090)		0,068 (0,081)		0,019 (0,096)
İlişkisel Boyut			0,535** (0,077)	0,242** (0,073)			0,368** (0,101)	0,294* (0,113)			0,174 (0,107)	0,167 (0,121)
F	51,952**	109,160**	48,668**	48,300**	6,724*	6,172*	13,405**	5,300*	0,311	0,717	2,639	0,884
R2	0,202	0,347	0,192		0,032	0,029	0,061		0,002	0,003	0,013	
Adj R2				0,408				0,059				-0,002

Model 1’de yapısal sermayenin farklılaşma stratejisi üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Tablo 9 incelendiğinde yapısal sermayenin farklılaşma üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0.374, p < 0.001$). Model 2 sonuçlarına göre bilişsel sermayenin farklılaşma stratejisi üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0.54, p < 0.001$). Model 3 sonuçlarına göre ilişkisel sermayenin farklılaşma stratejisi üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0.535, p < 0.001$). Sosyal sermayenin tüm boyutlarının (yapısal, bilişsel ve ilişkisel) farklılaşma stratejisi üzerindeki etkisinin ise Model 4 sonuçlarına göre pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta_1 = 0.153, \beta_2 = 0.384, \beta_3 = 0.242, p < 0.001$). Modele göre R^2 değerleri değişkenler arasındaki ilişkiyi %20 ile %41 oranları aralığında açıklamaktadır.

Model 5’te yapısal sermayenin maliyet liderliği stratejisi üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Tablo 9 incelendiğinde yapısal sermayenin maliyet liderliği üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0.180, p < 0.001$). Model 6 sonuçlarına göre bilişsel sermayenin maliyet liderliği stratejisi üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0.190, p < 0.001$). Model 7 sonuçlarına göre ilişkisel sermayenin maliyet liderliği stratejisi üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0.368, p < 0.001$). Sosyal sermayenin tüm boyutlarının (yapısal, bilişsel ve ilişkisel) maliyet liderliği stratejisi üzerindeki etkisinin ise Model 8 sonuçlarına göre pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta_1 = 0.089, \beta_2 = 0.051, \beta_3 = 0.294, p < 0.001$). Modele göre R^2 değerlerinin değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklama yüzdesi düşük çıkmıştır. Bunun sebebinin örneklem büyüklüğünden kaynaklandığı düşünülmektedir. Yüksek örneklem büyüklüğü için küçük R^2 değeri istatistiksel anlamda önemli bulunduğundan, yalnızca teknoloji yöneticilerine yönelik gerçekleştirilen çalışma örnekleminin küçük olması sebebiyle bu bulgunun normal olabileceği düşünülmektedir.

Model 9’da yapısal sermayenin odaklanma stratejisi üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Tablo 9 incelendiğinde yapısal sermayenin odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($\beta = 0.041, p > 0.05$). Model 10 sonuçlarına göre bilişsel sermayenin odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($\beta = 0.068, p > 0.05$). Model 11 sonuçlarına göre ilişkisel sermayenin odaklanma stratejisi üzerinde

anlamlı bir etkisi yoktur ($\beta = 0.174, p > 0.05$). Model 12’de yapısal, bilişsel ve ilişkisel sermayenin birlikte odaklanma stratejisi üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Sonuçlar anlamlı bir etki olmadığını göstermektedir ($\beta_1 = -0.006, \beta_2 = 0.019, \beta_3 = 0.167, p > 0.05$). Modele göre R^2 değerlerinin değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklama yüzdesi düşük çıkmıştır. Bunun sebebinin örneklem büyüklüğünden kaynaklandığı düşünülmektedir.

6.2. Tartışma

Çalışmada elde edilen bulgular, kuramsal ve uygulamaya yönelik katkılar çerçevesinde aşağıda tartışılmaktadır.

6.2.1. Çalışmanın kuramsal katkısı

Bu çalışmada geliştirilen hipotezlere ilişkin bulgular araştırma modelinde bağımlı değişken olarak yer alan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutlarına göre gruplandırılarak tartışılmaktadır. Bulgulardan elde edilen sonuçlar kuramsal olarak yazında yer alan çalışma sonuçları ile karşılaştırılmaktadır.

- Farklılaşma Stratejisine İlişkin Tartışma

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü boyutlarından ilki olarak ele alınan farklılaşma stratejisi, işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetleri rakiplerine göre ayırt edilebilir biçimde tasarım, teknoloji, mal/hizmet özellikleri, satış ya da dağıtım gibi konularda farklılaştırması anlamına gelmektedir (Göral, 2009). Bir işletmenin rekabet üstünlüğü avantajına sahip olabilmesi müşterinin verdiği değer in derecesi olarak belirlenebilir (Fahy, 2002). Farklılaşma da aynı şekilde müşterinin sunulan ürün ya da hizmeti rakiplere göre farklı algılaması ile ilgilidir (Göral, 2009).

Yapısal sermaye, aktörler arasındaki bağlantıların genel şeklini göstermektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Araştırma bulgularına bakıldığında yapısal sermayenin farklılaşma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Farklılaşma için güvenilir bilgiye hızlı şekilde ulaşılması gerektiğinden, araştırma sonuçları farklı ağlar arasındaki kontakları köprüleyen bireyin daha geniş ve zengin bilgi erişimine sahip olacağını belirten Munkongsujarit'in (2013) çalışması ile benzerlik gösterdiği düşünülmektedir. Ayrıca kontaklar arasındaki iletişimin sıklığının sorunların çözümü ve sürecin hızlanmasına imkân sağladığını belirleyen Dyer ve Nobeoka'nın (2003) sonuçları da araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Keskin (2018) çalışmasında yapısal sermayenin teknoparklardaki işletmelerde bilgi paylaşımını etkilediğini bulmuştur ve bu bulgusunun Tsai ve Ghoshal'ın (1998) yapısal sermaye ile işletme içi kaynak değişiminin arttığı ve işletmeler arası alanda da bu paylaşımın genişletildiği bulgusu ile örtüştüğünü aktarmaktadır.

Bilişsel sermaye, toplumsal birim içerisindeki kişilerce paylaşılan ortak hedef, vizyon ve değerlerdir. Araştırma bulgularına bakıldığında bilişsel sermayenin farklılaşma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Nahapiet ve Ghoshal'ın (1998) çalışmasında belirttiği şekilde ortak amaç ve vizyon sayesinde aktörler arasında birleştirici bir etki açığa çıkacak, böylece daha fazla farklı bilginin bir araya getirilmesi farklılaşma stratejisini destekleyecektir. Dolayısıyla bu çalışma, araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bilgi üretmenin ve bu bilgilerin işlenerek inovasyona çevrilmesinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada büyük önem taşıdığını söyleyen Sharkie (2003) çalışması da araştırma bulgumuzu desteklemektedir. Ayrıca bu sonuçlar Cohen ve Prusak'ın (2001) çalışmasında belirlediği bilişsel sosyal sermayenin bilgi transferini artırarak örgütsel öğrenimi teşvik etmek ve değerler yaratmak için önemli role sahip olduğu görüşü ile de örtüşmektedir.

İlişkisel sermaye, güven, normlar, yükümlülükler ve özdeşleşmeye dahil olan ilişkiler yoluyla üretilen ve geliştirilen varlıkları kapsar (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Araştırma bulgularına bakıldığında ilişkisel sermayenin farklılaşma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu etkinin çalışanlar arasındaki güvenin artması ile risk almaktan çekinmemeleri ve dolayısıyla yeni fikirleri daha kolay dile getirmelerini sağlayacağını söyleyen çalışma (Rothe ve Schöler, 2006'dan akt. Turgut ve Beğenirbaş, 2013: 109) ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Fikirlerin kolay dile

getirilmesi yeniliklerin daha kolay ve hızlı yayılmasını sağlayacaktır. Ayrıca sonuçlar ilişkisel sosyal sermayenin sürekli etkileşim sonucu ortaya çıkan güvenden dolayı ilişkileri güçlendirmekte olduğunu belirleyen Inkpen ve Tsang'ın (2005) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Keskin (2018) çalışmasında ilişkisel sermayenin teknoparklardaki işletmelerde bilgi paylaşımını etkilediğini bulmuş ve güvenin bu işletmeler arasında kritik olduğunu vurgulamıştır.

Yapısal, bilişsel ve ilişkisel sermayenin birlikte farklılaşma rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlı çıkmıştır. Yukarıda belirtildiği şekilde daha çok kontak kişisine, daha güçlü bağlarla sahip olan, ortak değer ve hedefler etrafında birleşen kişilerin güven ve karşılıklı yükümlülükler ile bir araya gelmesi farklılaşma stratejisi açısından işletmeleri avantajlı konuma getirecektir.

- *Maliyet Liderliği Stratejisine İlişkin Tartışma*

Maliyet birçok işletme için önemli bir rekabet avantajı olarak görülmektedir. Ayrıca işletmelerde genellikle başarının önemli bir göstergesi olarak kullanılır (Carey ve diğer., 2011).

Liu, Weiling, Kwok ve Yaobin'in (2016) çalışmasında belirtilen yapısal sermayenin işletmelerin maddi ve simgesel performansına pozitif etkisi olduğu görüşü, araştırmada elde edilen yapısal sermayenin maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu yönündeki bulgu ile örtüşmektedir. Ayrıca kontaklar arasındaki iletişimin sıklığının sorunların çözümü ve sürecin hızlanmasına imkân sağladığını belirleyen Dyer ve Nobeoka'nın (2003) sonuçları da araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Hammaddelere kolay erişim işletmelere daha düşük bir toplam maliyet sağladığını söyleyen Göral'ın (2009) çalışması da bu bulguyu desteklemektedir.

Bilişsel sermaye, toplumsal birim içerisindeki kişilerce paylaşılan ortak hedef, vizyon ve değerlerdir. Ortak bir vizyonu paylaşan bireyler, bilgi paylaşımı için daha fazla fırsat inşa ederek ve olası yanlış yorumları en aza indirerek daha iyi iş birliği yapabilir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 244). İşbirliğinin artması ve maliyet liderliği hedefi etrafında birleşilmesi işletmelerin belirleyeceği maliyet liderliği stratejisi üzerinde olumlu etki yapacaktır. Aaker'in (1989) çalışması da işletmelerin iş birliğini

kullanabilmesinin tüm süreçlerde maliyet avantajı sağlayarak SRÜ'ye katkı sağlayacağını söylemektedir.

İlişkisel sermaye, bireylerin sosyal eylemlerde bulunmasını teşvik eden önemli bir faktördür ve güvene dayalı pozitif ilişkinin varlığı insanların amaçlara ulaşmak için iş birliğine gitmesine neden olacaktır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). İş birliği ile maliyet liderliği hedefine ulaşma gayreti artacaktır dolayısı ile Nahapiet ve Ghoshal'ın (1998) görüşünün çalışmada elde edilen ilişkisel sermayenin maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulgusu ile örtüştüğü düşünülmektedir. Ayrıca, Liu ve diğer.'in (2016) çalışmasında belirtilen ilişkisel sermayenin işletmelerin maddi ve simgesel performansına pozitif etkisi olduğu görüşü de araştırma bulgusunu desteklemektedir. Son olarak Carey ve diğer.'in (2011) belirttiği şekilde ilişkisel sermayenin aktörler arasındaki güveni artırarak işlem maliyetlerini düşürmekte olduğu görüşü de bulguyu desteklemektedir.

Yapısal, bilişsel ve ilişkisel sermayenin birlikte maliyet liderliği rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlı çıkmıştır. Yukarıda belirtildiği şekilde daha çok kontak kişisine, daha güçlü bağlarla sahip olan, ortak değer ve hedefler etrafında birleşen kişilerin güven ve karşılıklı yükümlülükler ile bir araya gelmesi maliyet liderliği stratejisi açısından işletmeleri avantajlı konuma getirecektir.

- Odaklanma Stratejisine İlişkin Tartışma

Odaklanma stratejisi işletmenin belirli bir müşteri grubuna odaklanarak elde edilen maliyet liderliği ya da farklılaşma stratejisi olarak ortaya çıkmaktadır (Kamilçelebi, 2010). Odaklanma stratejisi özel bir alıcı grubu, ürün yelpazesi ya da coğrafik pazarı hedef alarak, hedefin etrafında iyi kenetlenmeyi gerektirmektedir (Yılmaz ve Kumkale, 2019).

Odaklanma stratejisi için hedeflenen grup hakkında fikir sahibi olmak adına daha çok ve güvenilir bilgiye ihtiyaç duyulacaktır. Yapısal sermaye, yukarıda da bahsedildiği üzere kontak kişilerin çok olması ve bağların güçlü olması ile daha geniş ve zengin bilgi erişimi sağlamaktadır (Munkongsujarit, 2013). Ancak araştırmada elde

edilen bulgular yapısal sermayenin odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Araştırma bulgusunda bilişsel sermayenin odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuç, bilişsel sermaye ile ortak bir vizyonu paylaşan bireylerin bilgi paylaşımı için daha fazla fırsat inşa edip yanlış yorumları en aza indirerek daha iyi iş birliği yapabileceğini söyleyen Nahapiet ve Ghoshal'ın (1998) görüşleri ile örtüşmediği görülmektedir.

İlişkisel sermaye ile güvene dayalı pozitif ilişkinin varlığı insanların amaçlara ulaşmak için iş birliğine gitmesine neden olacaktır diyen Nahapiet ve Ghoshal'ın (1998) görüşlerinin odaklanma stratejisinin benimsenmesinde etkili olacağı düşünülebilir. Ancak araştırma bulgularında bilişsel sermayenin odaklanma stratejisi ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucu çıkmıştır.

Yapısal, bilişsel ve ilişkisel sermayenin birlikte odaklanma stratejisi üzerinde benzer şekilde, anlamlı bir etkisi olmadığı araştırma bulgularında görülmektedir. Bulgular daha önce yapılan çalışma bulguları ile örtüşmemektedir. Bunun nedeninin araştırma örnekleminde yer alan teknoloji yöneticilerinin hâlihazırda çalıştıkları işletmelerin büyük çoğunluğunun (%23,19) savunma sanayi sektöründe faaliyet göstermelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Savunma sanayi sektöründe işletmelerin birtakım kısıtlara tabi tutulması ve genellikle kamu kurumlarına (Savunma Sanayi Başkanlığı, Millî Savunma Bakanlığı, Millî İstihbarat Teşkilâtı gibi) mal/hizmet sunmak durumunda olmaları nedeniyle odaklanma stratejisini uygulama şanslarının bulunmayacağı düşünüldüğünden sonuçların bu şekilde çıktığı kanısına varılmaktadır. Ayrıca 2011 yılı çalışmalarında savunma sanayi firmalarının teknoloji transferinde temel mekanizmalardan biri olan iş birliği uygulamalarının düşük olduğu sonucuna ulaşan Kılıç ve Ayvaz da bu bulguyu desteklemektedir.

6.2.2. Çalışmanın uygulamaya katkısı

Bu çalışmanın kuramsal katkılarının işletmelere uygun bir strateji belirlemek amacıyla teknoloji yöneticilerinin seçimi ve sosyal sermayelerinin nasıl kullanılması gerektiği konularında kılavuz olarak kullanılabilecek yönetsel çıkarımlar sağladığı düşünülmektedir. Araştırma örneklemini olarak belirlenen teknoparklardaki teknoloji yöneticilerinin, yüksek katma değerli mal/hizmet üretimi amacını taşıyan işletmelerine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması ve bu süreçte teknoloji yönetimlerini de en etkin biçimde gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Araştırma bulguları, sosyal sermayenin yapısal, bilişsel ve ilişkisel boyutlarının farklılaşma rekabet üstünlüğü ile maliyet liderliği rekabet üstünlükleri üzerinde pozitif ve anlamlı, odaklanma rekabet üstünlüğü üzerinde ise anlamsız etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bulgular ışığında Bölüm 4.1.'de yer alan araştırma sorularına cevap aranmıştır:

- *Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerde teknoloji yöneticisi olarak belirlenen kişilerin sosyal sermayeleri dikkate alınmalı mıdır?*

Teknopark örnekleminde, teknoloji yöneticilerinin sosyal sermayelerinin farklılaşma ve maliyet liderliği rekabet üstünlüğü stratejilerini uygulayan işletmelerde dikkate alınması gerekmektedir. Sosyal sermayenin tüm boyutları (ayrı ayrı ve üçü birlikte) bu stratejiler üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir. Ancak odaklanma rekabet üstünlüğünü benimseyen işletmeler için aynı durumdan bahsetmek, çalışma örneklemini için mümkün değildir.

Sosyal sermaye işletme performansını doğrudan etkilemektedir (Keskin, 2018). İşletmeler arası sosyal sermaye de rekabet edebilirliği artırmaktadır (McEvily ve Zaheer, 1999: 1134). Dolayısı ile özellikle işletmeler arası etkileşim ve iş birliğinin artırılması hedeflenen teknoparklarda teknoloji yöneticilerinin sosyal sermayeleri işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için belirleyici rol oynayacaktır.

- *Sosyal sermayeleri dikkate alınması gerekiyorsa, projelerin başarı ile sonuçlanabilmesi için, bu kişiler projelerle nasıl ilişkilendirilmelidir?*

Porter, Rekabet Stratejisi isimli kitabında alıcı tercihlerine göre işletmelerin rekabet stratejilerinden bahsetmektedir. Porter'a (2015: 23) göre bir mal/hizmet temel madde olarak algılanıyorsa alıcılar büyük ölçüde fiyat ve hizmete önem verir. Böyle bir durumda işletmelerin rekabet avantajını elde edebilmesi maliyet liderliği stratejilerindeki başarıya bağlı olacaktır. Teknoloji yöneticileri temel madde olarak algılanan bir mal/hizmete ait projelerle ilişkilendirilirken, maliyet liderliği bulgularımızda görüldüğü üzere, sosyal sermayelerinin yapısal, bilişsel ve ilişkisel boyutları göz önünde bulundurulmalıdır. Maliyet liderliği hedefini benimseyebilen, kontak kişisi çok ve ilişkileri kuvvetli kişiler ile güven ve karşılıklı yükümlülükler etrafında birleşebilen teknoloji yöneticileri işletmeleri SRÜ elde etme konusunda avantajlı konuma getirecektir.

Porter müşterilerin sadakatinden yola çıkarak, ürün farklılaştırmanın işletmelere rekabet konusunda yalıtım katmanı oluşturduğundan bahsetmektedir (Porter, 2015: 23). Dolayısıyla SRÜ avantajı yakalamak isteyen işletmelerin tercih edebileceği bir diğer yol farklılaşma stratejisini uygulamaktır. Müşteri tercih ve beklentilerinin önemli olduğu, temel madde olarak algılanmayan projeler için farklılaştırma stratejisi benimseneceğinden; teknoloji yöneticilerinin daha çok ve güvenilir bilgiye hızlı ve kolay ulaşabilen, farklı alanlardan kontak kişileri ile etkileşimi güçlü olan ve farklı görüşlere açık kişilerden seçilmesi işletmelerin yararına olacaktır.

- *Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede teknoloji yöneticilerinin sosyal sermayelerinin hangi yönleri yardımcı olmaktadır?*

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek işletmelerin belirlediği stratejilerine bağlıdır. Teknoloji yöneticileri açısından sosyal sermayelerinin yapısal, bilişsel ve ilişkisel boyutlarının işletmenin SRÜ elde etmesinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısı ile daha çok kontak kişisine, daha güçlü bağlarla sahip olabilen, ortak değer ve

hedefler etrafında birleşme yetisine sahip, güven ve karşılıklı yükümlülüklere önem veren kişilerin teknoloji yöneticisi olarak belirlenmesi faydalı olacaktır. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda da işletme kapasitesine katkı sağlayacak insan gücünü sürekli kılmak ve işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerde sürekli iyileştirme yapmayı sürdürme konularına dikkat edilmesi gerektiği (Aktan ve İstiklal, 2004: 14) vurgulandığından teknoloji yöneticilerinin de bu hususlar dikkate alınarak belirlenmesi gerektiği düşünülmektedir.

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma ile elde edilen sonuçlar özet olarak ele alınarak, gelecek çalışmalara yönelik önerilerde bulunulacaktır.

7.1. Sonuçlar

İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektördeki rekabet üstünlüğünü elde edebilmesi ve bu üstünlüğü sürdürebilmesi, devamlı değişen ve gelişen teknolojik gelişmelerle birlikte değişim gösteren müşteri istek ve ihtiyaçlarına ayak uydurabilme yeteneklerine bağlıdır. Bu denli hızlı değişimlere cevap verebilmek ancak teknolojik gelişmeleri takip etmekle mümkün olacaktır. Teknoloji yatırımlarının işletmelerde hayata geçirilmesi ve etkin kullanımının sağlanması maliyetli bir süreç olduğundan en optimum çözümün bulunması işletmeler açısından avantaj sağlayacaktır. Bu konu, teknoloji yönetiminin konusu olup teknoloji yöneticilerinin işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlayıp korumasında etkin rol oynayacağı düşünülmektedir.

Farklı insan grupları aynı probleme farklı çözümler sunabileceğinden, uygun çözümü tanımlamak, çözüm ortakları ile eşleştirmek gibi konularda yöneticilerin sosyal sermayelerini kullanması işletmelere avantaj sağlayacaktır. Bu çalışma ile teknoloji yöneticilerinin sosyal sermayelerinin çalışmakta oldukları işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü avantajını elde edebilmesi konusunda etkisi ile hangi yönlerini kullanması gerektiği irdelenmiştir.

İşletmelerin rekabet üstünlüklerini sürdürebilmeleri öncelikle belirledikleri işletme stratejilerine bağlı olmaktadır. Teknoloji yöneticisi olarak belirlenen kişilerin işletme stratejisi belirleme çalışmalarına dahil edilmeleri, bu kişilerin de kendilerini

teknik bilgilerinin yanında yöneticilik vasıflarını geliştirmeleri günümüz şartlarında gerekliliktir.

Maliyet liderliği stratejisini belirleyerek rakiplerine karşı üstünlüğünü fiyat üzerinden sürdürmeyi hedefleyen şletmelerde sosyal sermayenin yapısal, bilişsel ve ilişkisel boyutlarının etkisinin olduğu Bölüm 6.2’de detaylı olarak tartışılmıştı. Buradan elde edilen sonuç, teknoloji yöneticilerinin maliyetleri azaltma hedefi etrafında birleşebilen ve bu birleşmeyi sağlayabilen, kurduğu ağlar ile hammaddelere kolay ve düşük maliyetle ulaşabilme imkânını şletmeye kazandırabilecek, güven duygusu temelinde işbirlikleri oluşturarak işlem maliyetlerini de düşürebilecek şekilde yeteneklerini kullanabilen kişilerden sečilmesi şletmelerin yararına olacaktır.

Farklılaştırma stratejisi üzerinden sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmak isteyen şletmeler için de aynı şekilde yapısal, bilişsel ve ilişkisel sermayeleri dikkate alınarak teknoloji yöneticilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu durumda, teknoloji yöneticilerinin daha fazla kontak kişisine sahip ve güvenilir bilgiye hızlı ve kolay ulaşabilen, farklı alanlardan kontak kişileri ile etkileşimi güçlü olan ve farklı görüşlere açık kişilerden sečilmesi gerekmektedir.

7.2. Değerlendirme ve ileride yapılabilir çalışmalar

Teknoloji yöneticilerinin şletmelerdeki önemine binaen gerçekteşirilen çalışma sonuçları gözlemlendiğinde, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerine yönelen şletmelerin teknoloji yöneticilerinin sosyal sermayeleri, SRÜ için dikkate alınması gerekmektedir. Odaklanma stratejisinde ise aynı etkinin görülmemiş olması örneklemdaki sektörel dağılımda savunma sanayinin nispeten yüksek olmasına (%23,19) dayandırılmıştır.

Çalışma belirli bir örneklem grubunda gerçekteşirildiğinden sonuçları Türkiye’deki tüm şletmelere genellemek mümkün olmayacaktır. Örneklem, sanayi ve üniversite iş birliğini sağlayarak yeniliğe açık hem kurumu hem de toplum için olumlu sonuçlar doğurabilecek teknoloji yöneticilerini bünyesinde barındıracağı düşünölen

teknoparklar olarak belirlenmişti. Katılımcılar arasında birçok farklı sektörden işletmelerde çalışan teknoloji yöneticileri yer almaktadır. Bazı sektörlerin gözlem sayısının düşük olması, sektörler arası karşılaştırmaya imkân vermemektedir. Dolayısıyla, sektörlerin gözlem sayısını yükseltmek, sadece belirli sektörler özeline yoğunlaşmak faydalı olacaktır.

Çalışma örnekleminin teknoparklar olarak belirlenmesi, bahse konu merkezlerde alınan güvenlik önlemleri sebebiyle işletme teknoloji yöneticileri ile doğrudan iletişim kurmayı zorlaştırmıştır. E-posta gibi dijital iletişim kanallarıyla anket soru formunun iletilmesi sağlanmış ancak bu yöntemde işletmelerde teknoloji yöneticisi olarak adlandırılması gereken kişilerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı konusunda tereddütlerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, çalışmanın teknoparklar dışında farklı bir örneklem grubunda tekrarının yapılması faydalı olacaktır.

Son olarak çalışmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü irdelenirken, teknoloji yöneticilerindeki algıları üzerinden ölçümler yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda SRÜ, işletmenin algılanan rekabet stratejileri yerine faaliyet göstergeleri üzerinden incelenebilir ve hatta ekonomik, sosyal ve çevresel değişkenler dâhil edilerek irdelenebilir.

KAYNAKLAR

- Aaker, D.A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 31(2), 91-106.
- Abdioğlu, H.ve Yavuz, S. (2013). İşletmelerde sosyal sermayenin ölçümlemesi ve raporlanmasına yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), s. 28.
- Adler, P. S. ve Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. 27(1), 17-40.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 73-98.
- Akçomak, İ. S. (2009). The impact of social capital on economic and social outcomes. (Doktora tezi). Maastricht University, Maastricht.
- Akgemci, T. (2007). Stratejik Yönetim. Ankara: *Gazi Kitabevi*.
- Akkoyun, B. (2015). Teknoloji yönetiminin başarısında örgütsel yapı ve insan kaynakları yönetimi unsurlarının etkisi üzerine bir araştırma (Doktora tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Akkoyun, B. (2016). Çalışanların teknoloji yönetimi algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşması üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56).
- Akolaş, D. A. (2009). Teknoloji yönetimi ve teknoloji yönetim süreci. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 203-218.
- Aktan, C. C. ve İstiklal Y. V. (2004). Yeni ekonomi ve yeni rekabet, *Türkiye ve İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Rekabet Dizisi:1, Yayın No:253*, Ankara.
- Alkibay, S., Orhaner, E., Korkmaz, S., ve Sertoğlu, A. E. (2012). Üniversite sanayi işbirliği çerçevesinde teknoparklar, yönetsel sorunları ve çözüm önerileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2).
- Ardahan, F. ve Ezici, M. N. (2014). İlköğretim ikinci kademe öğrencileri sosyal sermaye ölçeği adaptasyon çalışması. *Sakarya University Journal of Education*, 4(3), 6-17.
- Aydoğan, E. (2004). İşletmelerde teknoloji yönetimi bağlamında ileri yönetim teknolojileri ve otomotiv sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1),131-147.

- Bakırtaş, İ.ve Bakırtaş, H. (2008). Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak temel yetenek: Genel bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 101-119.
- Balkyte, A. ve Tvaronavičiene, M. (2010). Perception of competitiveness in the context of sustainable development: facets of “sustainable competitiveness”. *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 341-365.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*. 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. ve Hesterly, W.S. (2012). Strategic Management and Competitive Advantage, New Jersey, USA: *Pearson Prentice Hall, 4th Edition*.
- Batas, S. (2015). The internationalisation process of high technology INVs: The role of social capital and network relationships (Doktora tezi). University of Edinburgh, Edinburgh.
- Beal, R.M. (2000). Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27-47.
- Bhatt, G. D.ve Grover, V. (2005). Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: an empirical study. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 253-277.
- Bilginer, M. (2016). Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TBG)’ndeki ar-ge şirketlerinin teknoloji yönetim becerilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 89-102.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital, in handbook of theory and research for the sociology of education. J. G. Richardson (Der.), s. 241–258. New York: *Greenwood Press*.
- Bronisz, U. ve Heijman, W. J. (2009). The impact of social capital on the regional growth and competitiveness in Poland. European Association of Agricultural Economists, 113th Seminar, December 9-11, Belgrade, Serbia
- Burt, R. S. (1992). Structural holes. Cambridge: *Harvard University Press*.
- Bülbül, H. (2003). Rekabet üstünlüğü sağlamada ürün ve süreç yeniliği: Bilişim teknolojileri uygulaması (Doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Cansız, M. (2017). 2023'e doğru türkiye teknoparkları. *T.C. Kalkınma Bakanlığı*, Ankara.

- Carey, S., Lawson, B. ve Krause, D. R. (2011). Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 277-288.
- Chamberlin, E.H. (1933). The Theory of Monopolistic Competition, Cambridge: *Harvard University Press*.
- Chan, R. Y. K. ve Wong, Y. H. (1999). Bank generic strategies: does Porter's theory apply in an international banking center. *International Business Review*, 8(5-6), 561-590.
- Cohen, D. ve Prusak, L. (2001). In good company: How social capital makes organizations work. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Cohen, S. S. ve Fields, G. (1999). Social capital and capital gains, or virtual bowling in Silicon Valley. An examination of social capital in silicon valley. *Paper commissioned by the OECD's Local Economic and Economic Development (LEED) program*.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coşkun, S., Mesci, M.ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri: Kocaeli otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(28), 101-132.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage: what it is, what it isn't. *Business Horizons*, 29, 54-61.
- Çakıcı, A.C., Çalhan, H.ve Karamustafa, K. (2016). Yiyecek ve içecek işletmelerinde inovasyon ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2).
- Çalhan, H. (2015). İnovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisi: İstanbul'da faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmelerinde bir araştırma (Doktora tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001). Toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemi ilke-süreç-uygulama. İkinci Basım. İstanbul: *Beta Yayınları*.
- Çetindamar, D., Can, Ö. ve Pala, O. (2006). Technology management activities and tools: The practice in Turkey, *PICMET 2006 Proceedings*, 9-13 Temmuz, 92-98.
- Çetindamar, D., Phaál, R. ve Probert, D. 2009. Understanding technology management as a dynamic capability: A framework for technology management activities. *Technovation*, 29(4), 237-246.
- Çetindamar, D., Phaál, R., ve Probert, D. 2013. Teknoloji Yönetimi. (Çev. Ayşegül Çetin). Ankara: *Efil Yayınevi*.

- Dasgupta, P. ve Serageldin, I. (1999). Social capital: A multifaceted perspective, *World Bank*, Washington DC.
- Demirel, A.S. (2020). Teknoloji yönetimi.
<https://www.mmo.org.tr/sites/default/files/A17_0.pdf> Erişim tarihi: 11.05.2020
- Demirhan, D. (2002). İşletmelerde stratejik bilgi sistemleri yönetimi ve rekabet üstünlüğü elde edilmesindeki rolü. *Ege Akademik Bakış, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(2), 117-124.
- Dyer, J. H. ve Nobeoka, K. (2003). Creating and managing a high-performance knowledge sharing network: The toyota case. *Strategy Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Edler, J., Meyer-Krahmer, F. ve Reger, G. (2002). Changes in the strategic management of technology: results of a global benchmarking study. *R&D Management*, 32(2), 149-164.
- Ekinci, A. (2008). Genel liselerdeki sosyal sermaye düzeyinin ÖSS başarısına etkisi (Doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Eren, H., Kılıç, A. ve Balcı, H. (2015). Savunma sanayii için teknoloji transfer yöntemi seçimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(4), 305-326.
- Erensal, Y. C., Öncan, T., ve Demircan, M. L. (2006). Determining key capabilities in technology management using fuzzy analytic hierarchy process: A case study of Turkey. *Information Sciences*, 176(18), 2755-2770.
- Ergin, R. A. (2007). Sosyal sermayenin yöneticiler bağlamında ölçülmesine yönelik Konya sanayisinde bir araştırma (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Erickson, T.J., Magee, J.F., Roussel, P.A. ve Saad, K.N. (1990). Managing technology as a business strategy. *Sloan Management Review*, 78.
- Ersözölü, A. (2008). Sosyal sermayenin ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (Tokat ili örneği). (Doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Ertekin, Ö. (2014). Teknoloji yönetimi tanımlar, ihtiyaç, yöntem. *HDM Danışmanlık Mühendislik Bilişim*.
- Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11(1), 57-77.
- Fidanboy, C. Ö. ve Yeloğlu, H. O. (2017). Bilişim sektöründe temel yetenek tabanlı stratejiler: CMMI modeli çerçevesinde bir değerlendirme. *34. Ulusal Bilişim Kurultayı*, Ankara.
- Field, J. (2006). Sosyal Sermaye, İstanbul: *İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları*.

- Filiztekin, A. (2009). Türkiye için bir rekabet endeksi. EDAM ve Deloitte ortak çalışması, 9 Mart 2009, <<http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ulusalKurumlar/SabancıUniversitesiEkonomikVeDis%20PolitikalarArastirmalarMerkezi.pdf>>, Erişim Tarihi: 17.04.2019.
- Fukuyama, F. (1999). Social capital and civil society (Konferans), The Institute of Public Policy, George Mason University, 1 Ekim 1999, <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.htm>>, Erişim Tarihi: 31.03.2019.
- Fukuyama, F. (2005). Güven: Sosyal erdemler ve refahın yaratılması (Çev. Ahmet Buğdaycı), İstanbul: *Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*.
- Gaynor, G. H. (1996). Measuring the benefits from managing technology. New York: *McGraw-Hill*.
- Göksel, A., Aydıntan, B. ve Bingöl, D. (2010). Örgütlerde bilgi paylaşım davranışı: Sosyal sermaye boyutundan bir bakış. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 87-109.
- Göral, R. (2009). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejik teknoloji yönetimi ve otomotiv yan sanayi firmaları üzerine bir araştırma (Doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Göral, R. ve Çağlıyan, V. (2011). Stratejik teknoloji yönetimi ve teknoloji kullanımının işletme performansına etkisi. XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 23-24 Haziran.
- Grant, R. M. (1991). Porter's "Competitive Advantage of Nations": An assessment. *Strategic Management Journal*, 12 (7), 535-548.
- Grant, R. M. ve Jordan, J. (2014). Stratejinin temelleri, (Çev. Gamze Sart), Ankara: *Nobel Yayınevi*, Yayın No: 904.
- Gregory, M. J. (1995). Technology management: a process approach. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, *Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 209(5), 347-356.
- Grootaert, C., Narayan, D., Jones, V. N., ve Woolcock, M. (2004). Measuring social capital: An integrated questionnaire. *The World Bank*.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (1. Baskı). Seçkin yayıncılık.
- Habiboğlu, Ö. (2015). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olabilmeleri açısından marka ekosisteminin önemi ve bir araştırma (Yüksek lisans tezi). Galatasaray Üniversitesi, İstanbul.

- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Hanifan, Lyda J. (1916). The rural school community center. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67(1), 130-138.
- Haricombe, L. J. ve Lusher T. J. (1998). Creating the agile library: A management guide for librarians. Westport: *Greenwood Press*.
- Hocaoğlu, A. ve Altuğ, S. (2018). Teknoparkların inovasyon ekosistemindeki yeri ve inovasyon başarısına katkısı: Teknopark izmir özelinde bilişim sektöründe bir şirket örneği. *Izmir Democracy University Social Sciences Journal*, 1(1), 70-86.
- Hofer, C. W. ve Schendel, D. (1980). Strategy formulation: Analytical concepts. *West Group*.
- Inkpen, A. C., ve Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- İnceler, H. (1995). Teknoloji yönetiminin ekonomik ve sosyal etkileri. (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- İslamoğlu, A.H. (2009). Temel pazarlama bilgisi, Üçüncü Basım, İstanbul: *Beta Yayınları*.
- Jin, J. ve Zedtwitz, V.M. (2008). Technological capability development in China's mobile phone industry. *Technovation*, 28(6), 327-334.
- Johnson, G., Whittington, R. ve Scholes, K. (2011). Exploring Strategy. Ninth Edition, Essex: *Pearson Education Limited*.
- Kalder. (2000). Kıyaslama (Benchmarking): “Başkalarından Öğrenmek”. İkinci Basım. İstanbul: *KalDer Yayınları*.
- Kamilçelebi, H. (2010). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için yeni yönetim tekniklerinin önemi ve sigorta sektöründe bir araştırma (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kangas, K. (2003). Business strategies for information technology management, *IRM Press*, Hersey.
- Kara, M. (2008). Bölgesel rekabet edebilirlik kavramı ve bölgesel kalkınma politikalarına yansımaları (Uzmanlık tezi). Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Karadal, F. ve Türk, M. (2008). İşletmelerde teknoloji yönetiminin geleceği. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 59-71.
- Karagül, M. (2002). Beşeri sermayenin iktisadi gelişmedeki rolü ve Türkiye boyutu, *Afyon Kocatepe Üniversitesi*, (37).

- Karagül, M. (2003). Beşeri sermayenin ekonomik büyümeyle ilişkisi ve etkin kullanımı, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (5), 79-90.
- Karakurt, E. (2008). Sürdürülebilir bir kentsel yaşam açısından sosyal sermayenin önemi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(2), 76-100.
- Kaygın, E. (2012). Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamanın yolu: İç girişimcilik anlayışı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1).
- Keskin, F. F. (2018). Relationship between social capital, information sharing, organizational ambidexterity and firm performance in technology parks (Yüksek lisans tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Keskin, M. (2008). Sosyal sermaye ve bölgesel kalkınma: Erzurum ticaret ve sanayi odası üyelerinde sosyal sermaye düzeyi ve belirleyicilerinin analizi (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Kılıç, A. ve Ayvaz, Ü. (2011). Üniversite-sanayi-devlet işbirliğinin sağlayıcısı olarak teknoparklar ve teknoloji transferi işbirliklerinde mevcut durum. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 58-79.
- Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W. ve Jones, J. (2011). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, 64(11), 1207-1211.
- Koh, F.C.C., Koh, W.T.H ve Tschang, F.T. (2005). An analytical framework for science parks and technology districts with an application to Singapore, *Journal of Business Venturing*, 20, 217–239.
- Koka, B. R. ve Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 795-816.
- Kotha, S. ve Nair, A. (1995). Strategy and environment as determinants of performance: Evidence from the Japanese machine tool industry, *Strategic Management Journal*, 16(4), 497-518.
- Lin, N. (1999). Building network theory of social capital. *Connections*, 22(1).
- Liu, H., Weiling, K., Kwok, K. W., ve Yaobin, L. (2016). The effects of social capital on firm substantive and symbolic performance: In the context of e-business. *Journal of Global Information Management*, 24(1), 61-85.
- Loury, G. (1977). A dynamic theory of racial income differences, *Northwestern University Discussion Paper*, 225.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.

- MacMillan, I. C. ve McGrath, R. G. (2004). Nine new roles for technology managers. *Research-Technology Management*, 47(3), 16-26.
- Mahoney, J. T. ve Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Marshall, A. (1890). Principles of Economics. Two Volumes. London: *Macmillan and Company*, 1961.
- Mascolell, A., Whinston, M. D. ve Green, J. R. (1995). Microeconomic theory. New York: *Oxford University Press*.
- Mathis, J. F. (1992). Turning R&D managers into technology managers. *Research-Technology Management*, 35(1), 35-38.
- McEvily, B. ve Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133-1156.
- Moran, P. ve Ghoshal, S. (1996). Value creation by firms. *Academy of Management Proceedings*, (1), 41-45.
- Munkongsujarit, S. (2013). The impact of social capital on innovation intermediaries. (Doktora tezi). Portland State University, Portland.
- Murphy, J. T. (2002). Networks, trust, and innovation in Tanzania's manufacturing sector. *World Development*, 30(4), 591-619.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organisational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Narayan, D. ve Cassidy, M. F. (2001). A dimensional approach to measuring social capital: development and validation of a social capital inventory. *Current sociology*, 49(2), 59-102.
- National Research Council. (1987). Management of technology: The hidden competitive advantage, Report of the Task Force on Management of Technology, Washington: *National Academy of Press*.
- Norris, P. (2001). Making democracies work: social capital and civic engagement in 47 societies. *J. F. Kennedy School of Government Harvard University Faculty Research*, 36(1).
- Okay, Ş., ve Semiz, S. (2007). KOBİ'lerde teknoloji yönetimi bağlamında ileri imalat teknolojileri uygulamaları ve Sincan Organize Sanayi Bölgesinde yapılan bir araştırma. *Makine Teknolojileri Elektronik Dergisi*, 4(1), 1-13.
- Onyx, J. ve Bullen, P. (2000). Measuring social capital in five communities, *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 23-42.

- Oorschot, W. V., Arts, W. ve Gelissen, J. (2006). Social capital in europe: Measurement and social and regional distribution of a multifaceted phenomenon. *Acta Sociologica*, 49(2), 149-167.
- Öner, M. A., Badak, U. F., Akçay, S., ve Özşarlak, Ş. (2005). Türkiye’de 12 otomotiv yan sanayi firmasının teknoloji süreçleri yönetim yetenekleri profilleri. *TAYSAD Dergisi Eki*, (24).
- Özkan, F. (2006). Küreselleşme sürecinde teknoloji yönetimi ve rekabet ortamında Jantsa örneği (Doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Paldam, M. (2000). Social capital: one or many? Definition and measurement. *Journal of economic surveys*, 14(5), 629-653.
- Papatya, N. (2003). Sürdürülebilir rekabette stratejik yönetim ve pazarlama odağı kaynak tabanlılık görüşü kavramsal ve kurumsal yaklaşım, Ankara: *Nobel Yayın Dağıtım*.
- Pekol, Ö. (2008). Ulusal inovasyon sisteminde teknoparkların yerive patent sistemi açısından değerlendirilmesi, (YayımlanmamışUzmanlık Tezi), Türk Patent Enstitüsü Patent Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Penrose, E. (1959). The Theory of Growth of the Firm, London: *Basil Blackwell*.
- Pınar, İ. (1994). Çevre-teknoloji ve örgütsel yapı etkileşiminin sistem yaklaşımı açısından incelenmesi ve otomotiv sektöründe teknoloji yapı ilişkilerine ait bir araştırma (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Porter, M. E. (1985). Competitiveadvantage: creating and sustaining superior performance. New York: *The Free Press*.
- Porter, M. E. (2015). Rekabet stratejisi: Sektör ve rakip analizi teknikleri, (Çev. Gülen Ulubilgen). İstanbul: *Aura Yayıncılık*.
- Powers, T. L. ve Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 43-64.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). The core competence of the firm. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Priem, R. ve Butler, J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Putnam, R.D., Leonardi, R. ve Nanetti R.Y. (1993). Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. Princeton: *Princeton University Press*.
- Robinson, J. (1933). The Economics of Imperfect Competition, London: *MacMillan Press*.
- Ross, G. ve Ross, J. (1997). Measuring your company’s intellectual performance, *Long Range Planning*, (30)3, 413-426.

- Rothe F. ve Schöler D. (2006). Trust and economic growth: A panel analysis, *Ratio Working Papers*, 102.
- Rumelt, R. P. (1984), Towards a strategic theory of the firm, *Competitive Strategic Management*, (Der. R. B. Lamb), NJ: *Prentice Hall*.
- Rush, H., Bessant, J. ve Hobday, M. (2007). Assessing the technological capabilities of firms: Developing a policy tool. *R&D Management*, 37(3), 221-236.
- Sachitra, K. M. V. (2017). Review of competitive advantage measurements: Reference on agribusiness sector. *Journal of Scientific Research & Reports*, 12(6), 1-11.
- Sarıhan, H. İ. (1998). Rekabette başarının yolu teknoloji yönetimi. İstanbul: Desnet Yayınları.
- Seviçin, A. (2009). “Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” kavramı üzerine bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 171-185.
- Sharkie, R. (2003). Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*. 7(1), 20-31.
- Skinner, C. S. (1985). The strategic management of technology. In *The management of productivity and technology in manufacturing*. Boston: Springer.
- Soyer, A. (2007). Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi (Doktora tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Soyer, A. ve Erkut, H. (2008). Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması. *İTÜ Dergisi*, 7(4), 36-47.
- STB (2020). Sanayi ve Ticaret Bakanlığı. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) İstatistikleri. <https://www.sanayi.gov.tr/istatistikler/istatistiki-bilgiler/mi0203011501>. Erişim: 24.03.2020
- Şimşek, G. (2017). Serbest muhasebecilerin teknoloji yönetim becerilerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması: TR63 bölgesi. *International Journal of Academic Values Studies*, (8), 55-67.
- Taşkın, E., Kayabaşı, A. ve Kiracı, H. (2010). Rekabetçi yöntemlerin firma performansı üzerine etkisi: İnegöl firmaları üzerine bir alan araştırması. 15. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, 546-650.
- TDK (2019). Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr>. Erişim: 19.03.2019
- Tekin, M., ve Göral, R. (2010). İşletmelerde stratejik teknoloji yönetimi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisinin belirlenmesi ve otomotiv yan sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 293-320.
- Tekin, M. ve Zerenler, M. (2007). *Esnek İşletme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- TGBD (2020). Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Derneği. <https://www.tgbd.org.tr/>. Erişim: 24.03.2020.
- Tsai, W. ve Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Turan, A. H. (2007). Kaynak temelli yaklaşım bağlamında bilişim sistemlerinin KOBİ'lerin performansına etkileri: Denizli ilinde ampirik bir çalışma (Doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Turgut, E., ve Beğenirbaş, M. (2013). Çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 23(2), 101-124.
- Tüysüz, N. (2011). Sosyal sermayenin ekonomik gelişme açısından önemi ve sosyal sermaye endeksinin hesaplanması (Uzmanlık Tezi). Kalkınma Bakanlığı, Yayın No: 2827, Ankara.
- Ulusoy, G., Özgür, A., Bilgiç, T., Kayhan, A. R., ve Payzın, E. (2000). Teknoloji yönetimi süreci üzerine bir çalışma: Türk otomotiv endüstrisi yan sanayii. *Mühendis ve Makina*, 41(489), 17-28.
- Ulrich, D. ve Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 77-92.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2016). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta.
- Ünsal, E. (2009). Dinamik bir yetenek olarak teknoloji yönetimi: Teknoloji yönetimi yeteneği. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2), 167-189.
- Walker, G., Kogut, B., ve Shan, W. (1997). Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization Science*, 8(2), 225-254.
- Wang, Y., Lo, H. P., Zhang, Q. ve Xue, Y. (2006). How technological capability influences business performance: An integrated framework based on the contingency approach. *Journal of Technology Management in China*, 1(1), 27-52.
- Williams, J. R. (1992). How sustainable is your competitive advantage. *California Management Review*, 34, 29-51.
- Williams, J., ve Sickles R.C. (2002). An analysis of the crime as work model: Evidence from the 1958 Philadelphia birth cohort study, *Journal of Human Resources*, 37(3), 479-509.
- Woolcock, M. (2001). The place of social capital in understanding social and economic outcomes. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 11-17.
- WVS. (2015). World Values Survey <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp/06.07.2015>

- Yalçıntaş, M. (2014). Üniversite- sanayi- devlet işbirliğinin ülke ekonomilerine etkileri: Teknopark istanbul örneği. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 5(10), 83-106.
- Yamin, S., Gunasekaran A. ve Mavondo, F.T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: An empirical analysis. *Technovation*, 19(8), 507-518.
- Yıldırım, O.U. (2000). Technology processes management capability profiles of machine manufacturers in Turkey (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, F., ve Kumkale, İ. (2019). Rekabet stratejilerinin belirlenmesinde entelektüel sermayenin rolü. Kongre Kitabı (4. Uluslararası GAP İşletme Bilimleri ve Ekonomi Kongresi), 70.
- Zhao, Y. (2002). Measuring the social capital of laid-off chinese workers. *Current Sociology*, 50(4), 555-571.

EK 1: ANKET FORMU

TEKNOLOJİ YÖNETİCİLERİNİN SOSYAL SERMAYELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ DEĞERLENDİRME ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Genel İşletme Doktora Programı kapsamında Prof. Dr. Hakkı Okan Yeloğlu danışmanlığında yürütülmektedir. Araştırmada teknoloji yöneticilerinin sosyal sermaye düzeylerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü algılarına olan etkisi incelenmektedir. Araştırmadan elde edilecek bulgular sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup vereceğiniz yanıtlar üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Çalışmada uygulanan anket ortalama 5 dk sürmektedir. Ankette kişisel bilgileriniz istenmemektedir. Ankette yer alan hiçbir sorunun doğru ya da yanlış bir cevabı yoktur. Lütfen verilen bilgiler çerçevesinde sizin için en uygun olan cevapları içtenlikle işaretleyiniz.

Zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Merve TUNÇBİLEK
Başkent Üniversitesi
Doktora Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız: _____

Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr

Eğitim Durumunuz: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

Lisans/Lisansüstü ise Mezun Olduğunuz Anabilim Dalı:

Firmanızın Faaliyet Gösterdiği Sektör: _____

Firmadaki Pozisyonunuz: _____

Bulunduğunuz Firmadaki Toplam Çalışma Süreniz (yıl bazında): _____

Toplam Çalışma Süreniz (yıl bazında): _____

Şu ana kadar kaç işyerinde çalıştınız? _____

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki ifadeler için size en uygun cevabı “X” ile işaretleyiniz.
Her bir ifade için cevap vermeyi unutmayınız.

SN	SORULAR	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
1	İşletmemizde bireysel bilgilerimizi diğerleriyle paylaşabileceğimiz iletişim kanalları mevcuttur.					
2	İşletmemizdeki iletişim kanalları başkalarının sahip olduğu bilgilere erişimime olanak sağlamaktadır.					
3	İşletmemizde iletişim kanalları farklı birim ve kişilerde mevcut olan bilgilerin paylaşılmasına olanak sağlamaktadır.					
4	İşletmemizde iletişim kanalları farklı birim ve kişilerde mevcut olan bilgilerin dağıtılmasına olanak sağlamaktadır.					
5	İşletmemizdeki iletişim sistemi farklı birim ve kişilerden gelen bilgilerin diğer kişilere zamanında iletilmesine olanak sağlar.					
6	İşletmemizdeki iletişim ağı, iletişim ağı içinde bulunan kişilere bilgilerini paylaşma ve dağıtma olanaklarından haberdar olma fırsatı sağlar.					
7	İşletmemizdeki iletişim kanalı yoğun miktarda ve çok sayıda bilgi paylaşımını gerçekleştirecek kişi ve birime sahiptir.					
8	İşletmemizdeki iletişim kanalı, bilgisini paylaşmak isteyen kişi ve birimlerin kolayca iletişim ağına katılmasına olanak sağlar.					
9	İşletmemizdeki örgütsel anlayış, farklı bireysel ve kültürel değerlere dayalı iletişim ve ilişkilerin oluşmasına olanak sağlamaktadır.					
10	İşletmemizde birbirimizi anlamamızı ve iletişime geçmemizi kolaylaştıracak ortak terimler, ifadeler ve sözlerden oluşan bir dil kullanırız.					
11	İşletmemizde kullandığımız ortak dil sahip olunan ve paylaşılan bilgileri elde etmede, yorumlamada ve anlamada etkinlik sağlar.					
12	İşletmemizde kullandığımız ortak dil, mevcut bilgilerden yeni bilgiler elde edilmesinde kolaylık sağlar.					
13	İşletmemizde anlatılan başarı hikâyeleri; birey ve birimler için bilgi ve değerlerin yaratılmasında,					

	paylaşılmasında ve saklanmasında yol gösterici olur.					
14	Grup arkadaşlarımla paylaşımcı bir ilişkimiz vardır. Fikirlerimizi, duygularımızı ve ümitlerimizi serbestçe paylaşabiliriz.					
15	İşyerinde çektiğim zorlukları grup arkadaşlarımla özgürce konuşabilirim ve onlar da beni dinlemek ister.					
16	Eğer grup arkadaşlarımdan birileri bir başka gruba transfer edilirse hem onlar hem biz yalnızlık hissederiz.					
17	Eğer grup arkadaşlarımla sorunlarımı paylaşırsam, yapıcı ve ilgili bir şekilde tepki vereceklerdir.					
18	Grup arkadaşlarımla birbirimize, kişisel ilişkilerimizde belirgin ölçüde duygusal yatırımlar yapıyoruz.					
19	Grubumuzda takım çalışmasını ve yardımlaşmayı destekleyen bir anlayış vardır.					
20	Grubumuzda iletişime ve bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık paylaşılan bir değerdir.					
21	Grubumuzda eleştirilere ve farklı fikirlere açıklık, paylaşılan bir değerdir.					
22	Grubumuzda yazılı olmayan kurallar bilgi paylaşımını desteklemektedir.					
23	Grubumuzda iletişime, bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık beni benzer şekilde davranmaya zorunlu kılar.					
24	Grubumda paylaşılan değerleri kendi değerlerimle uyumlu buluyorum.					
25	Çalıştığım grup ile kendimi bir bütün olarak görebiliyorum.					
26	Grubumuzdaki iletişime, bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık değerleri beni bu yönde davranmaya sevk ediyor.					
27	İşletmenin bölümleri arasında (insan kaynakları, pazarlama, muhasebe vs.) sıkı bağlar oluşturmaya önem verilmiştir.					
28	Geliştirilen mal/hizmetin kalite kontrollerini yoğun ölçüde ve titizlikle yapmaya önem verilmiştir.					
29	Pazarlama yöntem ve tekniklerinde yenilikler yapmaya önem verilmiştir.					
30	İşletmenin kimliğini oluşturmaya önem verilmiştir.					
31	Sürekli yeni ürünler geliştirmeye önem verilmiştir.					
32	Yaygın bir müşteri takip sistemine sahip olmaya önem verilmiştir.					
33	Eğitime, bireysel ve örgütsel öğrenmeye ağırlıkla önem verilmiştir.					
34	İşletmenin sektörde iyi bir itibara sahip olması için yoğun çaba harcamaya önem verilmiştir.					
35	Kişisel satış, reklam, satış promosyonu, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama gibi faaliyetlere sektör ortalaması üzerinde para harcamaya önem verilmiştir.					
36	Mevcut mal/hizmetlerin özelliklerini geliştirmeye					

	(iyileştirmeye-geliştirmeye) önem verilmiştir.					
37	Eğitimli ve deneyimli personel temin etmeye özellikle önem verilmiştir.					
38	Yüksek gelirli pazar bölümleri için mal/hizmet sunulmasına önem verilmiştir.					
39	Ürün yelpazesinde çok sayıda mal/hizmet çeşidine sahip olmaya önem verilmiştir.					
40	İyi olduğumuz mal/hizmetlerin pazarlanmasına önem verilmiştir.					
41	Sektörde, birim başına en düşük üretim maliyetine sahip olmaya önem verilmiştir.					
42	Rakiplerin altında fiyat belirlemeye önem verilmiştir.					
43	Üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla rakipler veya diğer işletmelerle birlikte hareket etmeye önem verilmiştir.					
44	Maliyetleri kontrol etmek için dış kaynaklardan veya iş ortaklığından yararlanmaya önem verilmiştir.					
45	Müşterilere az sayıda/sınırlı mal/hizmet sunmaya (ürün çeşidini sınırlı tutma) önem verilmiştir.					
46	Yalnızca belirli bir bölgeye hizmet etmeye odaklanılmıştır.					
47	Düşük gelirli pazar bölümleri için mal/hizmet sunulmasına önem verilmiştir.					

EK 2: ANKET BAĞLANTISININ GÖNDERİLDİĞİ E- POSTA İÇERİĞİ

Başkent Üniversitesi Genel İşletme Doktora programında Prof. Dr. Hakkı Okan Yeloğlu ile birlikte yürüttüğümüz akademik çalışmada kullanılmak üzere Teknoloji Yöneticilerine yönelik bir anket hazırlamış bulunmaktayız.

"Teknoloji Yönetimi kısaca teknolojik yetenekleri planlamak, geliştirmek ve uygulamak üzere mühendislik, bilim ve yönetim disiplinlerini bir araya getiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır."

Anket yaklaşık olarak 5 dakikalık bir sürede doldurulabilmekte ve sosyal sermayenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisini açıklamayı amaçlamaktadır. Firmanız Teknoloji Yönetiminden sorumlu (Arge yöneticisi, üretim yöneticisi, proje yöneticisi, kalite yöneticisi vb.) personellerin anketimize katılımları bizim için oldukça önemlidir. Katılım sağlayıp, tanıdığınız teknoloji yöneticileri ile paylaşmanız bilimsel çalışmamızın kalitesini artıracaktır.

İlgili ankete aşağıdaki bağlantı ile ulaşabilirsiniz:

<https://forms.gle/LZMUtzxgnzyBW5Zx5>

Şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Merve Tunçbilek

Başkent Üniversitesi - Doktora öğrenci

DHİM Genel Müdürlüğü - Programcı