



PressAcademia




RJBM

Research Journal of
Business & Management

PressAcademia publishes journals, books,
case studies, conference proceedings and
organizes international conferences.

rjbm@pressacademia.org

ISSN 2148-6689

A large, light blue wireframe globe graphic is positioned in the bottom right corner of the page, partially cut off by the edge.



ABOUT THE JOURNAL

Research Journal of Business and Management (RJBM) is a scientific, academic, peer-reviewed, quarterly and open-access online journal. The journal publishes four issues a year. The issuing months are March, June, September and December. The publication languages of the Journal are English and Turkish. RJBM aims to provide a research source for all practitioners, policy makers, professionals and researchers working in all related areas of business, management and organizations. The editor in chief of RJBM invites all manuscripts that cover theoretical and/or applied researches on topics related to the interest areas of the Journal.

Editor-in-Chief

Prof. Suat Teker

Editorial Assistant

Inan Tunc

RJBM is currently indexed/archived by

Ulrich's Directiroy, EuroPub, ProQuest, Open J-Gate, International Scientific Indexing (ISI), Directory of Research Journals Indexing (DRJI), International Society for Research Activity (ISRA), InfoBaseIndex, Scientific Indexing Services (SIS), Google Scholar, Root Indexing, Journal Factor Indexing, TUBITAK-DergiPark, International Institute of Organized Research (I2OR), SOBIAD.

Ethics Policy

RJBM applies the standards of Committee on Publication Ethics (COPE). RJBM is committed to the academic community ensuring ethics and quality of manuscripts in publications. Plagiarism is strictly forbidden and the manuscripts found to be plagiarised will not be accepted or if published will be removed from the publication.

Author Guidelines

All manuscripts must use the journal format for submissions.
Visit www.pressacademia.org/journals/rjbm/guidelines for details.

CALL FOR PAPERS

The next issue of RJBM will be published in December, 2021.

Submit manuscripts to

rjbm@pressacademia.org or

<http://www.pressacademia.org/submit-manuscript/>

Web: www.pressacademia.org/journals/rjbm



EDITORIAL BOARD

Orhan Akova, Istanbul University, Turkey, ORCID: 0000-0001-7740-2938

Adel Bino, University of Jordan, Jordan, ORCID: 0000-0002-96372954

Sebnem Burnaz, Istanbul Technical University, Turkey, ORCID: 0000-0002-4845-4031

Isik Cicek, Necmettin Erbakan University, Turkey, ORCID: 0000-0003-0870-3811

Cigden Aricigil Cilan, Istanbul University, Turkey, ORCID: 0000-0002-7862-7028

Cuney Dirican, Arel University, Turkey, ORCID: 0000-0001-6622-3926

Ravindra Dissanayake, University of Kelaniya, Sri Lanka, ORCID: 0000-0003-1631-2765

Gabriel Dwomoh, Kumasi Polytechnic, Ghana, ORCID: 0000-0001-9654-7518

Emel Esen, Yildiz Technical University, Turkey, ORCID: 0000-0003-5753-3552

Seyed Reza Jalili, Sharif University of Technology, Iran, ORCID: 0000-0002-2618-0332

Pinar Bayhan Karapinar, Hacettepe University, Turkey, ORCID: 0000-0003-0534-8885

Selcuk Kendirli, Gazi University, Turkey, ORCID: 0000-0001-7381-306X

Yongshi Lu, Sun Yat-Sen University, Taiwan, ORCID: 0000-0001-7150-6904

P. Michael McLain, Hampton University, United States, ORCID: 0000-0002-8697-3377

Ghassan Omet, University of Jordan, Jordan, ORCID: 0000-0002-0163-1387

Tifanie Pulley, Hampton University, United States, ORCID: 0000-0003-3825-3639

Rafisah Mat Radzi, Universiti Sains Malaysia, Malaysia, ORCID: 0000-0002-7471-1513

Lihong Song, Shantou University, China, ORCID: 0000-0001-6783-1050

Ab Ghani Teeni, University Technology Mara, Malaysia, ORCID: 0000-0001-6842-7041

Mustafa Turhan, Istanbul Okan University, Turkey, ORCID: 0000-0002-7420-1652

Adilya Yamaltdinova, Kyrgyzstan-Turkey Manas University, Kyrgyzstan, ORCID: 0000-0003-1426-5993

Ugur Yozgat, Nisantasi University, Turkey, ORCID: 0000-0001-9893-3551





CONTENT

Title and Author/s	Page
1. Factors influencing non-performing loans: empirical evidence from commercial banks in Malaysia <i>Mugahed Mahyoub, Rasidah Mohd Said</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1448 RJBM-V.8-ISS.3-2021(1)-p.160-166	160-166
2. Accomplishments and contributions of six sigma approach for sustainability of service and manufacturing industry in terms of quality improvement <i>Aysenur Erdil</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1449 RJBM-V.8-ISS.3-2021(2)-p.167-180	167-180
3. Reasons for entrepreneurs to participate in inter organizational social networks in Turkey <i>Türkiye’de iş insanlarının örgütler arası sosyal ağlara katılma nedenleri</i> <i>Murat Cubukcu</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1450 RJBM-V.8-ISS.3-2021(3)-p.181-197	181-197
4. Examining organizational communication on a non-governmental organization: research in civil aviation security officers’ association <i>Harun Yılmaz, Savas S.Ates</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1451 RJBM-V.8-ISS.3-2021(4)-p.198-205	198-205
5. Understanding organizational adaptation mechanisms in mergers and acquisition: a case study from the banking sector <i>Birleşme ve satın almalarda örgütsel uyum mekanizmalarını anlamak: bankacılık sektöründen bir vaka araştırması</i> <i>Burak Pekcan, Fatma Kusku</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1452 RJBM-V.8-ISS.3-2021(5)-p.206-221	206-221

FACTORS INFLUENCING NON-PERFORMING LOANS: EMPIRICAL EVIDENCE FROM COMMERCIAL BANKS IN MALAYSIA

DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1448

RJBM- V.8-ISS.3-2021(1)-p.160-166

Mugahed Mahyoub¹, Rasidah Mohd Said²

¹Universiti Kebangsaan Malaysia, Graduate School of Business, Bangi, Selangor Malaysia.

mugahed.mahyoub2022@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3806-6123

²Universiti Kebangsaan Malaysia, Graduate School of Business, Bangi, Selangor Malaysia.

rasidah@ukm.edu.my, ORCID: 0000-0001-7427-1004

Date Received: April 23, 2021

Date Accepted: July 20, 2021



To cite this document

Mahyoub, M., Mohd Said, R. (2021). Factors influencing non-performing loans: empirical evidence from commercial banks in Malaysia. Research Journal of Business and Management (RJBM), Vol.8(3), 160-166.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1148>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- The purpose of this research is to examine the factors influencing non-performing loans (NPLs) ratio for Malaysian commercial banks from the period 2010 to 2018.

Methodology- Bank-specific factors and macroeconomic factors were included in the analysis. Using panel data of fifteen commercial banks in Malaysia.

Findings- The finding reveals that capital adequacy ratio is a significant factor in influencing the sample banks' level of non-performing loans. All other bank-specific factors employed in the analysis were found to be insignificant. In addition, based on the results provided by real gross domestic products and inflation, we can conclude that economic situation does not impact the non-performing loans level of the sample commercial banks.

Conclusion- It has been concluded that the loan quality of the sample bank is questionable. In order to ensure an effective operating and high performance of banks, banks require a deep concentration on their loan quality that would not only generate income, but also minimize negative and ineffective outcome to the banks. In addition, this study can be valuable to supervisory authorities, governments, and the banking industries in forecasting non-performing loans as this study shows the determinants that shape the level of Non-performing loans.

Keywords: Bank-specific factors, macroeconomic, panel data analysis, non-performing loans, Malaysian Commercial Banks.

JEL Codes: G21, G20, G29

1. INTRODUCTION

Banking system plays an important role in mobilizing funds and is the backbone of economic activities in Malaysia. In 2017, credit extended by the banking system was 116.37% of the country's GDP, an increase of more than 23% since 2007. Banking system also is an important entity of monetary policy, where savings are channeled into investment, thereby supporting economic growth of the country. Hence, a strong banking system is vital for the country. The improvement made in the banking system post 1997 crisis have strengthened the banking institutions in Malaysia and the Asian region. Foundations put in place after this crisis has strengthened the resilience of banking institutions during the 2007/2008 global financial crisis.

Malaysian banking institutions can be categorized into three categories: commercial banks, investment banks and Islamic banks. As of 2020, there are a total of twenty-six (26) commercial banks operating in Malaysia, of which eight are domestic commercial banks and eighteen are foreign commercial banks (Bank Negara Malaysia, 2020). The smaller number of domestic commercial banks compared to foreign commercial banks are as a result of the initiatives following 1997/1998 Asian financial crisis.

The breakdown of US subprime mortgage market in 2007 influenced the country's banking system as well as the global financial system. The collapse of main banking institutions during this event has proven the significance of liquidity in banking institutions.

This resulted in the revamp of banking regulation through the introduction of Basel III. Basel III is aimed to enhance the ability of the banking sectors to face the financial or economic crisis. Thus, Basel III introduces two entirely new liquidity requirements besides the capital requirements changes.

Like the level of liquidity, non-performing loans (NPLs) is also another key indicator in bank management. The non-performing loans' size also plays a vital role in the banking sector stability of a country. International Monetary Fund (2019) defined NPLs as those loans in which the payments of interest or principals are not served for 90 days or more; or capitalization of interest payments is equal to 90 days or more, which means it has been reinvested into principal amounts. NPLs in Malaysia stood at RM27.1 billion in December 2019. Although the size has been stabilized for a number of years, the variation in the level of NPL across the years and banks is a matter of concern of the regulator.

The mortgage crisis of 2008/2009 has also witnessed the reviving interest of researchers on banking crisis and its devastating influence on the entire economy (Mpofu and Nikolaidou, 2018). Non-performing loans were extremely significant following the crisis and this further has caused banks to fail which eventually affecting the economy. NPLs reflects credit risk and has an influence on performance of banks, which may also cause financial and economic distress (Jabbouri and Naili, 2019).

Although banks face multiple risks in their operation, credit risk is no doubt one of the key risks in commercial banks due to their nature of business. Higher credit risk influences banks' loan portfolio quality. NPLs ratio assists banks in identifying the quality in a loan portfolio. Worsening of NPLs levels influences not only the banks' liquidity and profitability, but it might also imperil the banking stability (Košťálová, 2018). Therefore, examining the factors of NPLs is significant for regulatory authorities and banks.

The next section of this paper is arranged as follows. The issue of non-performing loans and discussion of the existing empirical evidence is being reviewed in Section 2. The following section summarizes the data and methodology used to test the hypothesis related to non-performing loans. Then, the analysis of the results and discussion in Section 4, and lastly Section 5 concludes.

2. LITERATURE REVIEW

Numerous studies on NPLs have exclusively concentrated on two sources of determinants that are responsible for the changes in NPLs of banking institutions: bank-specific factors and country-specific (macroeconomic) factors. Keeton and Morris (1987) proposed that not only local economic conditions influence the loss rates of banking institutions, but bank-specific factors such as risk-taking behaviour and credit management contributes to the loss rates. Espinoza and Prasad (2010) investigated NPLs determinants for 80 banks in Gulf Cooperation Council from 1995 to 2008. They revealed that NPLs in these sample banks are determined by both macro-factors and bank-specific factors. GDP and interest rates appeared to be the dominant macro-factors, while capital size, credit growth and efficiency were found to be the significant bank-specific factors. In addition, they also found that the conditions of global financial market have an influence on the NPLs of these sample banks.

Louzis et al., (2012) investigated the factors that drive NPLs in nine biggest banks in Greece employing quarterly data 2003Q1 to 2009Q3. Analysis were done on three categories of loans: consumer loans, business loans, and mortgage loans. They found that real growth of GDP, unemployment rate, public debt, and the lending rates do influence NPLs of banks. The effect of these determinants on NPLs depends on loans categories. Specifically, consumer loans were most sensitive for changes in lending rates, business loans to the real GDP growth, and mortgage loans were the least sensitive to changes in macroeconomic variables. With respect to bank-specific determinants, their results indicate that these determinants' effect on the NPLs varies between different categories of loans.

Similarly, Makri et al., (2014) studied the influence of macroeconomic and bank-specific factors on NPLs in 14 Eurozone countries, spanning from 2000 to 2008. They found that there is a strong correlation between NPLs and these two categories of determinants. Capital adequacy ratio, which represents risk-taking behaviour of banks, was found to be statistically negative significant on NPLs. Using a sample of 85 banks from Italy, Greece and Spain for the period 2004 to 2008, Messai and Jouini (2013) found that the growth of GDP and banks' profitability have negative influence on the NPLs, whereas, the rate of unemployment, real interest rates, and credit quality affect NPLs positively.

In a later development on the association between NPLs and real growth of GDP, Dimitrios et al. (2016) found that there is a positive link between these two variables. Data employed in their study was quarterly data for the year 1990 to 2015 of fifteen Euro-area countries. Their findings are consistent with Beck et al., (2015) who found that real growth of GDP, exchange rate, lending interest rate and share prices have significantly influence on the ratio of NPLs. In addition, Mpofu and Nikolaidou (2018) suggest that real GDP growth rate is an important macroeconomic variable that significantly influence NPLs. Their analysis indicates an inverse relationship between GDP growth rate and ratio of non-performing loans. Other macroeconomic variables

such as inflation rate, domestic credit to private sector by banks as a percentage of GDP, global volatility, and trade openness are significantly positively related to the NPLs.

Other than the Eurozone, the study on factors that influence NPLs of banks have also been performed using data from other region. In MENA context, for example, Jabbouri and Naili (2019) tested the effect of bank-specific and macroeconomic determinants on NPLs across 98 banks from ten emerging countries in MENA, during 2003 and 2016. Their study revealed bank size, ratio of capital adequacy, bank-operating efficiency, profitability of the prior year, growth of GDP, inflation, unemployment, as well as public debt are the key determinants of NPLs in the region. However, growth of loan has an insignificant effect on the behaviour of nonperforming loans.

Likewise, Alshebmi et al., (2020) examined the relationship between the non-performing loans and selected bank and macroeconomic determinants of twelve Saudi commercial banks from 2009 to 2018. They found a negative correlation between NPLs and return on assets, growth of GDP, liquidity risk and credit risk of their sample banks. Unlike the results found by Jabbouri and Naili (2019), NPLs and capital adequacy ratio relationship is insignificant in the study performed by Alshebmi et al., (2020).

In his study on emerging economies for the year 2000 to 2013, Bayar (2019) grouped the variables he employed into three categories: macroeconomic variables, institutional quality variable and bank-specific variables. Macroeconomic variables are represented by growth of real GDP per capita, unemployment rate, inflation rate, government gross debt, net lending/borrowing, institutional variable is measured by economic freedom index, and bank-specific variables are domestic credit to private sectors to GDP, capital adequacy ratio, ROA, ROE, non-interest income to total income and cost to income ratio. Consistent with other studies, both real GDP growth and capital adequacy ratio were shown to be significant related to NPLs level. Further, institutional quality appeared to be negatively related with NPLs which supports findings by Boudriga et al. (2010).

Studies using data from countries of other regions mentioned above found similar results. For example, Kjosevski and Petkovski (2017), Us (2018) and Laryea et al., (2016), all confirmed that there is a link between macroeconomic and bank-specific variables with NPLs of their sample banks.

As for Asian region, Zhang et al., (2017) tested the impact of spatial spillover on NPLs for commercial banks in 31 Chinese provinces using data for the year 2005 to 2014. Their study revealed that the impact of spatial spillover plays an important role in shaping NPLs of banks in China. Consistent with studies using data from other regions mentioned above, the GDP growth and unemployment rate are significant factors in affecting NPLs of commercial banks in the provinces.

From the above literature, we can conclude that NPLs are driven by macroeconomic and bank-specific factors regardless of where the sample data came from. Accordingly, this paper intends to examine the factors affecting NPLs of Malaysian commercial banks. Precisely, it empirically investigates both bank-specific and macroeconomic factors that affect NPLs of Malaysian locally owned and foreign commercial banks.

3. DATA AND METHODOLOGY

The initial sample banks of this paper consist of all listed commercial banks in Malaysia. However, due to non-availability of data for some banks, we finally had a sample of seven domestic commercial banks, (also known as local ownership commercial banks) and eight foreign commercial banks. Annual data for these sample banks were obtained from annual reports for the years 2010 to 2018. The annual macroeconomic data were extracted from the World Bank Indicators database. Our analysis, therefore, was based on a balanced panel dataset of fifteen commercial banks over the period 2010-2018 comprising of 135 observations. The sample banks of this paper are shown in Table 1 below.

Table 1: List of Sample Commercial Banks (2010-2018)

No.	Name	Ownership
1	Alliance Bank Malaysia Berhad	Local
2	Affin Bank Berhad	Local
3	RHB Bank Berhad	Local
4	Public Bank Berhad	Local
5	CIMB Bank Berhad	Local
6	Hong Leong Bank Berhad	Local
7	Malayan Banking Berhad	Local
8	Bank of China (Malaysia) Berhad	Foreign

9	Bangkok Bank Berhad	Foreign
10	Citibank Berhad	Foreign
11	Standard Chartered Bank Malaysia Berhad	Foreign
12	OCBC Bank (Malaysia) Berhad	Foreign
13	United Overseas Bank (Malaysia) Berhad	Foreign
14	HSBC Bank Malaysia Berhad	Foreign
15	Deutsche Bank (Malaysia) Berhad	Foreign

Source: Bank Negara Malaysia website (www.bnm.gov.my)

The dependent variable of this paper is non-performing loans ratio (NPLs) which is the ratio of the amount of NPLs to total gross loans. The higher value of the ratio shows lower credit quality and vice versa. Independent variables of this paper are categorized into bank-specific factors and macroeconomic factors. The bank specific determinants consist of capital adequacy ratio (CAR), loans to deposit ratio (LTDR), and size of bank (BSIZE) which is measured by total assets. CAR is measured by the ratio of bank capital over its risk-weighted assets. As proposed by moral hazard hypothesis in Dimitrios et al. (2016), banks with low capital is associated with high NPLs. This is due to the incentives on the part of the banks' manager who 'rise the riskiness of their loan portfolio when their banks are thinly capitalized'. Hence higher CAR reflects that a bank is not taking excessive risk in its business and therefore, is expected to have high quality of loans. Size of banks is measured by total assets matters in this paper as it reflects economies of scale and banks scope. Higher total assets reflect the ability of banks in extending loans to businesses and households.

Aside from bank-related factors, NPLs is also anticipated to respond to macroeconomic variables. The economic cycle state has an impact on bank operation and this is reflected by the real gross domestic product (RGDP) per capita. As RGDP slows down, the demand for loans goes down, and credit quality deteriorates; hence, increasing the level of non-performing loans. Inflation (INF) measured by CPI growth rate, is another macroeconomic variable accounted for in this paper. The reason of selecting all these variables is due to their significant impact on NPL in diverse global market as supported by prior literature review such as Laryea et al., 2016; Dimitrios et al., 2016; Kjosevski and Petkovski, 2017; Us, 2018; Wood and Skinner, 2018; Bayar, 2019; Jabbouri & Naili, 2019; Alshebmi et al., 2020; Yi et al., 2020.

The relationship of these variables are estimated using the following equation:

$$NPL_{it} = \beta_0 + \beta_1 CAR_{it} + \beta_2 LTDR_{it} + \beta_3 BSIZE_{it} + \beta_4 RGDP_t + \beta_5 INF_t + \epsilon_{it}$$

Where β_0 is the constant term, β_1 to β_5 represents the parameter for the independent variables, ϵ is the disturbance term of the model i denotes an individual bank, and t indicates year. NPL is the dependent variable that stands for Non-performing loans. CAR_{it} , $LTDR_{it}$, and $BSIZE_{it}$ are the bank-specific factors for bank i on year t ; $RGDP_t$ and INF_t are the environment factors on year t .

To obtain an obvious insight of the NPL ratio for each bank individually, these values are shown in Table 1 below:

Table 2: Non-performing Loan Ratio for the Fifteen Sample Banks (2010-2018)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Domestic Banks									
Alliance	3.66%	3.25%	2.65%	2.03%	1.32%	1.07%	1.18%	1.07%	1.48%
Affin	3.57%	2.68%	2.16%	1.88%	1.78%	1.88%	1.90%	2.98%	3.75%
RHB	4.00%	3.31%	2.85%	2.92%	2.15%	2.05%	2.38%	2.51%	2.31%
Public	1.10%	0.80%	0.62%	0.62%	0.57%	0.45%	0.45%	0.44%	0.46%
CIMB	4.24%	3.95%	3.33%	2.46%	2.00%	1.80%	1.88%	2.19%	2.22%
Hong Leong	2.01%	1.52%	1.68%	1.39%	1.15%	0.85%	0.83%	0.98%	0.86%
Maybank	1.14%	2.28%	1.90%	1.56%	1.58%	1.85%	2.39%	2.72%	3.41%
Foreign Banks									
Bank of China	0.30%	0.01%	0.72%	0.44%	0.33%	0.91%	2.12%	1.64%	1.00%
Bangkok	3.69%	2.82%	2.15%	1.07%	3.98%	5.35%	4.86%	3.88%	2.76%
Citibank	2.69%	2.34%	2.43%	2.15%	2.12%	2.16%	2.12%	2.32%	0.91%
Standard Chartered	1.58%	1.26%	1.34%	3.53%	3.98%	5.24%	5.63%	5.56%	3.06%

OCBC	2.87%	2.65%	2.05%	2.42%	1.99%	1.93%	2.03%	1.79%	1.63%
UOB	2.46%	1.74%	1.77%	1.72%	1.57%	1.68%	1.57%	1.70%	1.72%
HSBC	2.06%	1.90%	1.89%	1.74%	1.49%	1.78%	2.03%	1.82%	1.71%
Deutsche	1.48%	1.17%	1.18%	0.23%	0.26%	0.22%	0.16%	0.08%	0.13%

Source: Authors' calculation based on data collected

Generally, the values indicate that the NPL ratio for the domestic banks has been decreasing from 2010 to 2018. Public Bank has consistently maintained its NPL ratio below 1% across the years. On the other hand, CIMB and Maybank appear to have much larger NPL ratios. These three banks are the three largest domestic commercial banks in Malaysia. As for the foreign banks, only Bank of China has been able to keep its NPL ratios below than 1%. Overall, there is variation on the level of NPL ratio across the sample banks as well as the sample period.

4. FINDINGS AND DISCUSSIONS

Table 2 summarizes the descriptive statistics of the variables employed in the analysis for the sample period of 2010 to 2018. There is a considerable variation between the levels of non-performing loans of the two categories of banks. For the domestic commercial banks, Maybank has the largest mean of NPL, i.e. RM5,216 million with minimum amount of RM1,797 million and maximum of RM8,070, whereas Alliance bank has the lowest mean of NPL at RM456 million. As for the foreign commercial banks, UOB has the largest mean of NPL at RM1,118 million and Deutsche Bank has the lowest mean of NPL at a little over RM5 million.

Table 3: Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Non-performing Loan (NPL)	1,270,290	1523351	93	8070841
Capital Adequacy Ratio (CAR)	0.1696	0.0375	0.1175	0.3408
Loan to Deposit Ratio (LTDR)	0.8341	0.1852	0.1181	1.5506
Bank Size (BSIZE)	1.10E+08	1.18E+08	2197303	5.10E+08
Real Gross Domestic Product (RGDP)	10272.89	1099.21	8428.11	12034.41
Inflation (INF)	0.0229	0.0089	0.0088	0.0387

Table 3 reports the correlation results and this table reveals that CAR is negatively correlated with NPLs ratio. Other indicators are positively correlated with NPLs ratio, with size of banks having the highest positive correlation with NPLs.

Table 4: Correlations

	NPL	CAR	LTDR	BSIZE	GDP	INF
NPL	1.000					
CAR	-0.1424	1.000				
LTDR	0.1589	0.2571	1.000			
BSIZE	0.6987	-0.5108	0.0763	1.000		
RGDP	0.0963	0.3120	0.1967	0.1224	1.000	
INF	0.0118	0.0326	-0.0109	0.0124	-0.0765	1.000

We first ran the data by employing the pooled OLS and results of the analysis is presented in column 1 of Table 4. The results show that LTDR is positively significant at 1% while RGDP is negatively significant at 5%. The Breusch-Pagan LM test performed on the data, however, reveals that the Random Effect Model (REM) is more appropriate, and the analysis performed using REM shows that RGDP remains negatively significant while LTDR was found insignificant. CAR was found positively significant in this model. A further test was carried out, and the Hausman test indicates that the final model suitable for the analysis is the Fixed Effect Model (FEM). CAR and RGDP remain significant for this model. VIF for the sample data was 1.37, hence, the issue of multicollinearity has been ruled out.

Performing further diagnostic tests indicated that the variances were not constant, as reflected by its χ^2 -stat value of 12197.62 (significant at 1% level of significance), or in other words there was heteroscedasticity issues with the data. Serial correlation issues also present on the data, with an F-stat value of 53.39 (significant at 1% level of significance). These issues were rectified and final results are as shown in Column 4 of Table 4. The final results presented in Column 4 show that CAR is the only relevant

determinant of the NPL for the commercial banks. CAR appears to have positive relationship with NPL ratio and is significant at 1% level of significance. This means as CAR gets higher, NPL ratio gets higher as well. Higher CAR reflects that banks are well capitalized. The results of this analysis suggest that well capitalized banks do not seem particular on the quality of their assets resulting in higher level of NPLs ratio as CAR goes up. The thought that having sufficient capital will help in overcoming any loss may have led to this behaviour of banks.

Although, bank size and loan to deposit ratio were shown to be negatively related with NPLs of the sample banks that is consistent with the findings of Hu et al. (2004); Ćurak et al. (2013) and Lai et al. (2016), the relationship, however, was not significant. Lastly, our findings do not support evidence that macroeconomic factors influence NPLs as found by Messai and Jouini (2003), Bayar (2019), Kjosevski et al. (2019), Alshebmi et al. (2020) and many more.

Table 5: Panel Data Estimation Results (Dependent Variable: Non-performing Loan Ratios (NPL))

	(1) Pooled OLS	(2) Random Effect	(3) Fixed Effect	(4) Rectified Model
Constant	0.2364***	0.2767***	0.2864***	0.2864*
CAR	0.0018	0.1065***	0.1249***	0.1249***
LTDR	0.0213***	0.0037	-0.0069	-0.0069
BSIZE	-0.0003	0.0009	-0.0040	-0.0040
RGDP	-0.0244**	-0.0316***	-0.0224**	-0.0224
INF	-0.0651	-0.0911	-0.0806	-0.0806
Breusch-Pagan LM test	99.15 (0.0000)***		-	-
Hausman test		35.56 (0.0000)***		
Observations	135	135	135	135
Multicollinearity (VIF)			1.37	-
Heteroscedasticity (χ^2 -stat)			12197.62 (0.0000)***	-
Serial Correlation (F-stat)			53.369 (0.0000)***	-

Note: ***, **, * indicate significant at 1%, 5% and 10% respectively

5. CONCLUSION AND IMPLICATIONS

The aim of this paper is to examine the factors influencing NPLs ratio for Malaysian commercial banks using data from 2010 to 2018. The empirical results indicate that only CAR has influence on NPLs of banks in Malaysia. The positive link between this variable with NPLs is rather alarming. This implies that the loan quality of the sample bank is questionable. This should be a concern to regulators as loan quality deterioration is considered as one of the main reasons why banks fail in advanced economies and the increasing bad loans is considered as one of the main sources of financial crisis (Us, 2018). The results also suggest that to ensure an effective operating and high performance of banks, banks require a deep concentration on their loan quality that would not only generate income, but also minimize negative and ineffective outcome to the banks. Unlike studies performed previously using data from other countries, real GDP and inflation have no significant impact on NPLs level of the sample banks. Results of this paper can be valuable to supervisory authorities, governments, and the banking industries in forecasting non-performing loans as this paper shows the determinants that shape the level of NPLs.

REFERENCES

- Alshebmi, A. S., Adam, M. H. M., Mustafa, A. M., Thomran, M., & Fathelbab, O. E. A. (2020). Assessing the Non-Performing Loans and their Effect on Banks Profitability: Empirical Evidence from the Saudi Arabia Banking Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(8), 69-93.
- Bank Negara Malaysia. (2020). List of licensed financial institutions. Retrieved from https://www.bnm.gov.my/index.php?ch=fs&pg=fs_mfs_list&ac=118&lang=en (Accessed: August 4, 2020).
- Bayar, Y. (2019). Macroeconomic, Institutional and Bank-Specific Determinants of Non-Performing Loans in Emerging Market Economies: A Dynamic Panel Regression Analysis. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 8(3), 95-110.

- Beck, R., Jakubik, P., & Piloju, A. (2015). Key determinants of non-performing loans: new evidence from a global sample. *Open Economies Review*, 26(3), 525-550.
- Boudriga, A., Taktak, N. B., & Jellouli, S. (2010). Bank specific, business and institutional environment determinants of banks nonperforming loans: evidence from MENA countries. *In Economic Research Forum, Working Paper*, 54, 1-28.
- Curak, M., Pepur, S., & Poposki, K. (2013). Determinants of non-performing loans _evidence from South-eastern European banking systems. *Banks and Bank Systems*, 8(1), 45–53.
- Dimitrios, A., Helen, L., & Mike, T. (2016). Determinants of non-performing loans: Evidence from Euro-area countries. *Finance Research Letters*, 18, 116–119.
- Espinoza, R. A., & Prasad, A. (2010). Nonperforming Loans in the GCC banking system and their macroeconomic effects. *IMF Working Papers*, 10(224), 1-24.
- Hu, J. L., Li, Y., & Chiu, Y. H. (2004). Ownership and nonperforming loans: Evidence from Taiwan's banks. *The Developing Economies*, 42(3), 405-420.
- International Monetary Fund (2019). The IMF 2019 *financial soundness indicators compilation guide*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Data/Statistics/FSI-guide> (Accessed August 20, 2020).
- Jabbouri, I., & Naili, M. (2019). Determinants of Nonperforming Loans in Emerging Markets: Evidence from the MENA Region. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, 22(4), 1950026.
- Keeton, W. R., & Morris, C. S. (1987). Why do banks' loan losses differ? *Economic Review*, 72(5), 3-21.
- Kjosevski, J., & Petkovski, M. (2017). Non-performing loans in Baltic States: Determinants and macroeconomic effects. *Baltic Journal of Economics*, 17(1), 25–44.
- Kjosevski, J., Petkovski, M., & Naumovska, E. (2019). Bank-specific and macroeconomic determinants of non-performing loans in the Republic of Macedonia: Comparative analysis of enterprise and household NPLs. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 1185–1203.
- Košťálová, Z. (2018). Macroeconomic Determinants of Non-Performing Loans in the Slovak Banking Sector. *edamba@ eUBa*, 247-255.
- Lai, L. H., Hung, L. C., & Kuo, C. J. (2016). Do Well-Financial Holding Company Organized Banks in Taiwan Take More Risk? *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, 19(04), 1650024.
- Laryea, E., Ntow-Gyamfi, M., & Alu, A. A. (2016). Nonperforming loans and bank profitability: evidence from an emerging market. *African Journal of Economic and Management Studies*, 7(4), 462–481.
- Louzis, D. P., Vouldis, A. T., & Metaxas, V. L. (2012). Macroeconomic and bank-specific determinants of non-performing loans in Greece: A comparative study of mortgage, business and consumer loan portfolios. *Journal of Banking and Finance*, 36(4), 1012–1027.
- Makri, V., Tsagkanos, A., & Bellas, A. (2014). Determinants of non-performing loans: The case of Eurozone. *Panaeconomicus*, 61(2), 193–206.
- Messai, A. S., & Jouini, F. (2013). Micro and macro determinants of non-performing loans. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 3(4), 852–860.
- Mpofu, T. R., & Nikolaidou, E. (2018). Determinants of credit risk in the banking system in Sub-Saharan Africa. *Review of Development Finance*, 8(2), 141–153.
- Us, V. (2018). The Determinants of Nonperforming Loans Before and After the Crisis: Challenges and Policy Implications for Turkish Banks. *Emerging Markets Finance and Trade*, 54(7), 1608–1622.
- Wood, A., & Skinner, N. (2018). Determinants of non-performing loans: evidence from commercial banks in Barbados. *The Business & Management Review*, 9(3), 44-64.
- Yi, W. K., Mahmud, M. A. B. M., & Suppiah, T. A. (2020). A Study on the Determinates of Credit Risk in Malaysian Banking System for the Period 1996 to 2017. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2).
- Zhang, X., Guo, D., Xiao, Y., & Wang, M. (2017). Do Spatial Spillover Effects of Nonperforming Loans for Commercial Banks Exist? Evidence from Chinese Provinces. *Emerging Markets Finance and Trade*, 53(9), 2039–2051.



ACCOMPLISHMENTS AND CONTRIBUTIONS OF SIX SIGMA APPROACH FOR SUSTAINABILITY OF SERVICE AND MANUFACTURING INDUSTRY IN TERMS OF QUALITY IMPROVEMENT

DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1449

RJBM-V.8-ISS.3-2021(2)-p.167-180

Aysenur Erdil

Istanbul Medeniyet University, Department of Business Administration, Istanbul, Turkey.

runesvalidre@gmail.com, ORCID:0000-0002-6413-7482

Date Received: June 7, 2021

Date Accepted: September 9, 2021



To cite this document

Erdil, A., (2021). Accomplishments and contributions of six sigma approach for sustainability of service and manufacturing industry in terms of quality improvement. Research Journal of Business and Management (RJBM), 8(3), 167-180.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1449>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- This study investigates the development, advantages, customer satisfaction, and problems of six sigma principles, provides a brief introduction of the six-sigma organizational structure and its application in industry implementation, and highlights the major elements impacting successful six sigma deployments. In addition, the objective of this research is to evaluate the fundamental ideas of six sigmas, its advantages, and effective implementation methodologies.

Methodology- Quality Management-Process improvement is already a critical systematic process for gaining a competitive edge and improving performance. Whereas Six Sigma might have been initially established with manufacturing techniques, it is now employed through service organizations and service operations in practically every industry and by some service sectors (e.g., transportation, telecom, and healthcare) to increase profitability and performance. In addressing critical challenges, business managers implement Six Sigma in business marketing, financial, operations management, regulatory, and employee relations operations. Generally, the Six Sigma approach has been employed in the industrial sector of industry.

Findings- This research, in terms of direction, includes exemplary practices/applications from the service industry and manufacturing sector, as well as other industries (e.g., transportation and mobile communications-telecommunications) that are pioneers and entrepreneurs-innovators in applying the procedures via quality function deployment. We provide insights acquired from past successes. The work incorporates the principles acquired from outstanding six sigma enterprises, discusses the principles of managerial position and appropriate six sigma application deployment, and examines future enhancements to the six sigma method.

Conclusion- Six sigma concepts and practices that are beneficial could flourish through constantly improving the management structure. According to the findings of this study, the principles of effective application comprise higher management endorsement and engagement, strategic alignment, skills development, platforms, and connections to personnel management efforts- initiatives.

Keywords: Business, quality function, quality management, six sigmas, service and manufacturing industry.

JEL Codes: M10, L15, O14

1. INTRODUCTION

Quality is more than a checkbox to be checked or a platitude to be said. Failures caused by inadequate leadership, inadequate assurance, and reluctance to change may and can have devastating implications for enterprises, communities, and community as a whole. Quality control is concerned with making organizations perform for their constituents, which includes everything from enhancing goods, services, systems, and procedures to ensuring that the entire organization is imperative for success. Managing quality is continually chasing excellence: ensuring that everything your organization does is suited for purpose and not only remains so, but continues to improve (What is quality? 2021; What is Quality Management and Why does it matter? 2021).

Quality control originated with basic inspection systems, in which a business usually hires inspection teams to check, measure, or test items and compare them to a product standard. These would occur throughout all stages of product development, including the design, ongoing research, and delivery. The method was built on investigators separating low-quality items from high-quality products. This is then disassembled, modified, or supplied at a lesser quality. Several results have been obtained (Berry, 1991; Johnson, 1993; Kanji and Asher, 1993; Jabonski, 1994).

If an association's procedures and working population engagement are of excellent quality, it has a better possibility of gaining a sustainable competitive advantage, such as the creation of high-quality goods and a satisfied labor force. The declaration supports a growing view which really, instead of just working independently, sustainability and quality control may function in tandem. When it comes to making long-term lifestyle modifications, concentrating on quality could be the most powerful and compromise approach individuals could do (Relationship Between Quality and Sustainability, 2021; Why Quality Is Important for Sustainability, 2021).

Six Sigma is a relatively modern performance improvement program that is gaining approval and recognition in various sectors as well as service industries throughout the world. Six Sigma fundamentals include Statistical Process Control, Failure Mode Effect Analysis, Gage Repeatability and Reproducibility, and other techniques aimed at reducing rejections and improving quality. Six Sigma provides a fundamental structure within which all of these technologies may be used with managerial support. Though Six Sigma was initially created for production processes, it is now employed by service businesses and service functions in nearly every sector, as well as by some service sectors such as telecommunications and hospitality. Although Six Sigma was initially designed for production processes, it is now utilized by service businesses and service functions in nearly every sector, as well as by some service sectors such as transportation, hospitals, and so on, to enhance profitability and performance. In order to tackle key challenges, they are implementing Six Sigma in their commercial, financial, information systems, administrative, and human resources operations. Thus, under these conditions, Six Sigma methodology has a significant duty to assess key issue areas and developing strong approaches to manage such problems, so improving customer experience (Nonthaleerak and Hendry, 2006; Antony, 2004). Six Sigma also utilizes different quality management (QM) tools and techniques to discover the underlying cause of the problem and to provide process improvement to assist the methodical implementation (Linderman et al., 2003). These instruments and procedures involve the use of an Ishikawa diagram to determine the root cause of an issue, as well as a Pareto analysis to prioritize issues, histograms to examine a process's distribution, and control. Notwithstanding the achievements of Six Sigma at big firms like as General Electric and AlliedSignal Inc., which have established Six Sigma a high-profile corporate phenomenon, its fundamentals have been around for a long time. Motorola invented the official Six Sigma technique. Although other writers claim that Motorola began its Six Sigma quality program in the mid-1960s, the notion of applying Six Sigma procedures was established at Motorola in the 1980s. Their method was founded on strict Japanese TQM theories for use in the manufacturing process, where faults are beautiful just the way and quantify, and therefore deemed suitable to the relatively low, high-precision semiconductor industry with extremely complicated procedures. Motorola's particular participation with Six Sigma commenced in 1982, when it developed a manufacturing-focused quality management program. Motorola's CEO directed his investment bankers to decrease quality expenses in half that year. In 1983, he filed a new accusation. Cost-cutting initiatives have been emerging to highlight to the need for enhanced analytical methodologies and product development for ongoing continuous improvement. The corporation's concentration was on system development, and a variety of advanced quality equipment were used. Following Motorola, the first Six Sigma advocates were Texas Instruments, Allied Signal, Eastman Kodak, Borg-Warner Automotive, GenCorp, Navistar Industrial, and Siebe plc. These Six Sigma pioneers recorded their findings and accomplishments, and other businesses jumped on the bandwagon in the following years. Whereas the stated objective of Six Sigma has been to start concentrating on the production process, it became completely obvious that the proportion, marketing, and customer demand storage capabilities also wanted to concentrate on meeting Six Sigma quality requirements and preventing fraud throughout organization's structure. Motorola eventually built its Six Sigma technologies program and issued Six Sigma practitioner certifications (Smith, 1993; Fortenot et al., 1994; Henderson and Evans, 2000; Nonthaleerak and Hendry, 2006).

Six Sigma originated in practice, but there is a growing body of literature on the subject. Due to the widespread adoption of Six Sigma in business, it is claimed that the academic world would maintain study on this issue in order to assess its underlying concepts, implementation, advantages, and important determining determinants. Charts may be used to track the trends in a process. QM techniques can be utilized in tandem with Six Sigma is being used to improve process performance (Zu et al., 2008; Montgomery and Woodall, 2008; Ur Rehman et al., 2012). The fundamental purpose of this current study is to introduce impressive rules and operations, principally from the service industry and manufacturing industry, in relation to adjustments, as

well as business areas including such transportation, and to develop a list of specialists and entrepreneurship in incorporating the strategies. It is composed of acquired experiences and achievements. It incorporates lessons acquired from excellent six sigma organizations via quality function deployment, discusses the basics of management level and suitable Six Sigma app implementations, and investigates prospective of Six Sigma methodology enhancements.

2. LITERATURE REVIEW

Six Sigma is also more than simply dependability; it is a way of life towards certain professionals. Six Sigma, mostly as principle, helps organizations achieve very low faults per million possibilities over lengthy exposure periods. It refers to a system under which a interpretation, even though it is beyond the limitations and unusual structure. Six Sigma's objective is to optimize processes in order to maximize capacity and minimize heterogeneity, as well as to create and offer quality management for a firm. This technique is a comprehensive and systematic strategy for optimizing operations in various areas of business administration, while also improving managers' administrative abilities, time savings, and boosting cost efficiency (Forest, 2003; Jeannine et al., 2005; Russ et al., 2008; Six Sigma, 2018). Quality Function Deployment (QFD) is a focused approach for carefully listening to the voice of the customer and then reacting to their needs and expectations successfully. QFD is a method and collection of tools for successfully defining customer needs and converting them into precise technical specifications and plans for producing goods that meet those criteria. QFD is used to transform client needs (or VOC) into measurable design objectives and push them down through the assembly, sub-assembly, component, and manufacturing process stages. The QFD approach provides a specified set of matrices that may be used to aid with this process (Quality Function Deployment (QFD), 2021; What Is Quality Function Deployment (Qfd), 2021). These methods are applied for the application of this study.

2.1. Sigma Methodologies

Six Sigma refers to the idea and procedures used to reduce faults in their goods, processes, or services. A defect is simply any component that does not meet the customer's specifications. Each step or action in a firm offers a chance for defects to develop, and six-sigma programs aim to decrease variance in the processes that contribute to these faults. Variation is viewed as the adversary of quality by Six Sigma supporters, and much of the philosophy underpinning Six Sigma is committed to dealing with this issue. The Six Sigma methodology guarantees that faults and issues inside the system are significantly reduced. Six Sigma also aids us in identifying and measuring issues. Six Sigma likewise assists everyone in addressing issues and the actions that may be used to eliminate these difficulties or faults. With the formulation of objectives and aspirations, Six Sigma methodology and important patterns methodologies enable continual improvement and reject minimization. Six Sigma would be implemented through with a succession of successful initiatives in the service industry. Transformational Quality Management Project: a project to enhance a commercial operational process spanning spans an enterprise, such as customer orders, stock management, and customer care. Traditional Quality Improvement Project: focused at resolving persistent issues in an organization's numerous operations. Conventional Training Program: focused at resolving persistent problems that straddle several organizational activities. Design for Six Sigma Project: a project aiming at combining the voice of the customer (i.e. the requirements of the customer) and Six Sigma stage goals into the manufacturing of goods, services, or activities in order to improve quality (Forrest, 2003; Anbari and Kwak, 2004; Anbar, 2004; Kwak and Anbari, 2006).

Six Sigma is a critical performance management method which is based on client needs, quality management, quantitative accuracy, and implementation. It is a ruthlessly efficient approach and strategy that still gives the capabilities necessary to produce consistent, high-performance results from procurement practices. Six Sigma helps types of firms to make shareholder, content choices that lead to a reduction overall quality problems, higher revenues and employee satisfaction, and increased goods by accelerating progress and lowering variance. Six Sigma techniques comprise a customized design that has been shown to drive and achieve transformative change inside an organization. The utility package includes a number of templates for measuring, gathering, and reporting information, as well as producing diagnostic tools. This technique and technologies could be used for process analysis, measurement, improvement, and management. Six Sigma specifies and assesses the chances for mistake and counts faults in the same spot every time via utilizing a universal measuring instrument, providing a method for evaluating improvements. Six Sigma technique combines and applies this data and statistical analysis into a development framework, allowing organizations to make an informed decision of where and how to include it (Anbari and Kwak, 2004; Kwak and Anbari, 2006).

Sustainable needs, international competitiveness, and regulatory frameworks on global warming have compelled companies to embrace sustainable methods. Green Lean Six Sigma (GLS) is an eco-friendly strategy that reduces carbon footprints while

producing high-quality goods. However, in order to implement the GLS program, it is necessary to blend individual Green, Lean, and Six Sigma techniques into the unique GLS methodology. Furthermore, there is no GLS framework that can be used regardless of the size, kind, or culture of the company. As a result, the current effort involves the integration and improvement of the GLS infrastructure. The main limitation of the present research work is that the GLS framework has not tested pragmatically. This limitation provides the impetus for future research to implement GLS in different industrial sectors. Future research can also focus on the role of GLS for sustainability enhancement through industry 4.0 and modeling and investigation of GLS barriers (Kaswan and Rathi, 2020). Given the widespread adoption of Six Sigma programs, there is significant concern about serious shortcomings. One of the reasons many Six Sigma initiatives fail is a deficiency of a successful implementation for successfully guiding the execution of these programs. The goal of this research is to create an effective six-step implementation strategy based on a successful Six Sigma program in a Network Technology firm. The first stage is to conduct a strategic analysis that is influenced more by marketplace and the consumer. The next stage is to form a high-level, cross-functional team to spearhead the development plan. The third stage is to find tools for general improvement. The fourth stage is to undertake higher processing modeling and select areas that need improvement. The fifth stage is to create a comprehensive plan for low-level improvement teams, followed by the sixth step of implementing, documenting, and revising as appropriate. Essential for both practitioners and researchers, we discuss the consequences of the requirements gathering as well as potential future research initiatives (Chakravorty, 2009).

Figure 1: Concept of Define, Measure, Analyse, Improve, Control (DMAIC)



Source: What is DMAIC? <https://online.visual-paradigm.com/cn/knowledge/six-sigma/what-is-dmaic/>, Access Date: 15.05.2021)

Phases of Six Sigma Development: The Six Sigma improvement approach is divided into five stages: define, measure, analyze, improve, and control. The definitions of these phases as below (Anbari and Kwak, 2004; Kwak and Anbari, 2006; Brady and Allen, 2006; Define-Measure-Analyze-Improve-Control (DMAIC), 2021; What is DMADV, Define-Measure-Analyze-Improve-Control (DMAIC), 2021; see Figure 1);

Define Phase 1: who the customers are and what their priorities are? During the Define phase, the Black Belt assembles the team, which includes people from several departments impacted and influenced by the problem. The team defines the issue precisely and assesses its financial and quality effect on the organization. The team develops metrics to analyze the effect of the problem in the past, as well as to document progress as the problem is resolved.

Measurement Phase 2: How is the process measured and how is it performing? During the Measure phase, the Black Belt team researches and examines the problem's methodology and metrics. The team creates process maps and assesses measuring system accuracy and precision. The team creates new measures. Using a number of techniques, the team determines key probable sources of the problem.

Analyze Phase 3: What are the most common sources of defects? During the Analyze phase, the Black Belt team identifies the key issues that are causing the problem. They use a range of statistical techniques to test hypotheses and experiment with the process in this manner. Once the team understands the link between the causes and effects, they can decide how to accelerate the efficiency and how much advantage to estimate from the modification.

Improve Phase 4: How can we eliminate the sources of the defects? The Black Belt team performs improvements to enhance performance metrics during the Improve phase. The assessment includes the approach to confirm the predicted performance by using measurements that have already been delivered and applied.

Control Phase 5: Why should designers sustain the gains? The Black Belt organization gets and synthetic composites to reduce and improve on future forecast errors during the Control phase. Derived from primary or statistical process approaches are examples of such methods. This critical step ensures that the same issue would not reoccur in the future.

The basic stage is to do a research review to determine the existing studies and implementation of Six Sigma in the process

industry. According to the literature review, majority Six Sigma research has indeed been done in manufacturing sectors, but there is space for interpretation in industrial processes by the use of Six Sigma approach. Basic tools of DMAIC, typically used at the yellow-belt level of competence include flowcharts, check sheets, Pareto diagrams, cause/effect diagrams, scatter diagrams, histograms and statistical process control. More advanced tools such as regression analysis (with indicator variables, curvilinear regression and logistic regression), hypothesis testing, control charts and design of experiments typically feature at the black-belt level. This also means Six Sigma may be viewed as a combination of existing tools and techniques available well before Motorola developed this approach (Ferrin et al., 2002; Brady and Allen, 2006; Kwak and Anbari, 2006; Van Iwaarden et al., 2008).

2.2. Quality Function Deployment (QFD) Methodology

Quality function deployment (QFD) methodology has been successfully utilized to transform client requests into architectural or professional features in a variety of industries. QFD is a comprehensive framework for quantitatively considering customer requirements and manufacturing capabilities so that a product's or service's target specifications are in accordance with what consumers anticipate (Trappey et al., 1996; Gunther, 2000; Björlin and Edvardsson, 2003). Customer and design needs are prioritized by employing group consensus approaches in the QFD methodology, which enables a decision-making framework for studying solutions based on consumers' real requests (Gunther, 2000; Natee et al., 2016). The goal of this research is to create an interval-valued intuitionistic fuzzy QFD technique for public transportation to satisfy consumer expectations and service aspects that are unclear. This technique allows for a better understanding of the link between various passenger expectations and the technological needs that go along with them. To determine the current satisfaction ratings and significance weights associated with each consumer demand, a customer satisfaction survey is employed. Completing the House of Quality and calculating the significance weights for each technical need allows you to concentrate on the most important aspects (Natee, Low and Teo, 2016; Gunther, 2000).

House of Quality is a six-part matrix (Cohen, 1995). This methodology's descriptions of these sections are represented in the following order: (1) Customer voice for identifying consumer needs, requests, and perceptions from the company; (2) Technical requirements for taking necessary actions to enhance the reliability of its business; and (3) Customer evaluations (Planning matrix) where current customer satisfaction principles, directed consumer satisfaction values, challenge existing, and the impact on customer satisfaction of each consumer demands are mentioned. (5) A matrix to demonstrate the orientation of the association involving technical needs and consumer feedback. (6) Technical requirement ratings, which have been derived as objective and subjective significance ratings utilizing customer needs weighting factors and a fuzzy connection.

Public transport of harmful chemicals (hazmats) has remained a source of worry resulting in significant risks it presents to health and the environment. This study provides a new and moderately recommendation foundation for hazmats transport infrastructure risk assessment based on a combination of quality function deployment (QFD), fuzzy analytic hierarchy process (F-AHP), fuzzy failure mode and effect analysis (F-FMEA), and variational optimization techniques. The QFD is creatively utilized to build the entire architecture, including includes five basic components of generalized risk assessment: risk analysis and risk, risk evaluation, and controlling risks. The F-AHP is often used to create a hierarchical assessment instrument and to rate the relevance of each cost component. The F-FMEA is used to assess the possible hazards of prevention strategies and to calculate the risk prediction coefficient for each performance metric, which is then utilized to alter the confidence interval fulfillment level in the nonlinear objective scheduling algorithm. The discriminant analysis is offered as a useful technique for dealing with the inherent unstructured situations in the risk assessment process. To show the efficacy and practicality of the suggested technique, an observational example on risk assessment of a hazmats transporting firm is provided. Findings of the study, several future recommendations for risk assessment in hazardous transportation system are presented (Li, et al., 2019).

A collaborative design concept integrating analytic hierarchy process (AHP) with quality function deployment (QFD) in combined application with cost factor measure (CFM) has been defined to evaluate and then then choose candidate-suppliers within a business model under numerous different, contrasting requirements surroundings. The engineering and consumer objectives that will determine the selection choice have been defined. The multilevel QFD technique enables the decision - makers (DM) to evaluate candidate-suppliers by taking into account both CFM and quantitative measurements. The suggested methodology's responsiveness is investigated using a metric known as impartial component judgement weight. The centralized QFD technique enables the decision maker (DM) to evaluate applicants by taking into account both CFM and quantitative measurements. The suggested methodology's sensitivity is investigated using a metric known as objective factor decision weight. The developed approach was evaluated using the database from Yahya and Kingsman (1999). Liu and Hai (2005) used the same datasets to

examine their model. A design of experiment comparison analysis was used to evaluate the efficiency of the developed structured collaborative design method.

The goal of Deveci et al. (2019)'s research is to create a quantitative evaluation system for public transportation operations to translate customer expectations into service quality requirements. A customer satisfaction survey is used as an input to assess the degree of service quality in a public transportation operator in order to determine passenger requests. First, Principal Component Analysis (PCA) is used to minimize the number of client satisfaction requirements, and then Quality Function Deployment is used to identify the assessment variables (QFD). This method uses interval-valued fuzzy soft QFD to synthesize consumer and engineering graduates. The findings demonstrate that the proposed technique aids public transportation operators in focusing on high-priority regions so that resources may be efficiently deployed to meet people's transportation systems.

Satisfied customer in public transportation is critical for understanding and analyzing customers' needs and expectations (Eboli and Mazzulla, 2007). To improve service quality, consumer-oriented service design relies on converting client expectations into service design characteristics. In the public transportation industry, it is critical to meet the needs of consumers or passengers in terms of specific quality criteria such as frequency, convenience, and safety. In such situation, a system for translating passenger expectations into quality standards is required.

The research of Carnevalli et al. (2010) tries to bridge these gaps by presenting an incorporated organizational policy fuzzy QFD-MADM approach that integrates QFD, Analytic Hierarchy Process (AHP), Decision-Making Trial and Assessment Experiment (DEMATEL), and Analytic Network Process (ANP) with fuzzy set theory. To exemplify the suggested technique, a research paper in the Philippine meat processing sector was used. The case research findings highlight the critical decision criteria for all processes, which will be used as inputs by project managers. With exception of earlier models, the proposed methodology retains the changeover of the priority flow as well as all four project management processes. As a result, business requirements are incorporated into all project implementation phase, indicating that these expectations are handled at each level. Furthermore, the suggested framework addresses the ambiguity and underlying complexity of interdependencies among decision criteria in the four stages of product development processes. The suggested paradigm adds to the literature on sustainable product development in a thorough and analyzing the structure (Carnevalli et al., 2010; Ocampo et al., 2020).

Combining sustainable growth with management, and collecting objectives from its three aspects (economic, environmental, and social) generated from consumer and stakeholder requirements, has been identified as a possible source of competitive advantage for businesses. In recent years, there has also been a considerable rise in academic and business interest in sustainable supply chain (SSC) management. This article looks at the components and parts of SSC monitoring and how they may be used to build an assessment framework. A successful SSC organization may be produced by employing quality function deployment (QFD) as a customer planning and enhancement mechanism. QFD employs a matrix known as the "House of Quality" (HoQ), and building the HoQ is an important stage in the implementation of QFD since it converts client needs into technical qualities. Participants in HoQ construction sessions, on the other hand, focus on providing information about their unique judgements in a variety of formats, such as quantitatively or verbally, relying on their understanding, background, society, and context. Moreover, they might produce inconsistencies in judgments that are difficult to measure consistently. As a result, the goal of this study is to apply an enlarged QFD research methods in SSC through developing a new decision-making process strategy which incorporates different preference configurations and incomplete information into account and fuses differential expression configurations into one homogeneous decision maker using fuzzy set theory. A research performed at HAVI Logistics-Turkey is indeed provided in the article to evaluate the validity of the suggested technique (Büyükközkán and Çifçi, 2013). The study of Akkawuttiwanich and Yenradee (2018) offers a theoretical suggestion for a conceptual model of QFD application that aims to reduce the challenges associated with its implementation. The various phases were completed to establish this model: an annotated bibliography to recognize information about QFD use, a discussion of the findings in a field study and an evaluation of obtained from various interviews with QFD customers, through the use of AD (Axiomatic Design) to improve the conceptual framework using findings from the research stages.

2.3. Issues in Service and Manufacturing Sectors

According to research, the majority of service procedures, such as payment processing, billing, accounting, transportation, inventory management, responsiveness to service inquiries, security checks, and so on. If we raise the sigma quality level of any of the above-mentioned service processes to four sigmas, the defect rate will fall. This obviously implies that process

performance has improved. The yield of the procedure will be raised. This might result in large economic advantages to the business model of any making decisions in powerful quality management techniques along with Six Sigma (owing to lower number of defects, sub - national of consumer complaints, improved customer satisfaction, and so on). Many transaction businesses nonetheless believe that Six Sigma is only for industrial enterprises. The three fundamental concepts of statistical thinking are the most effective method to persuade a service-oriented organization to begin, establish, and apply a Six Sigma plan. Because of the unique characteristics of the service industry, Six Sigma initiatives face unique obstacles. The next phase would be to look for answers to these classification problems. These are listed as below (Anbari and Kwak, 2004; Kwak and Anbari, 2006; Brady and Allen, 2006; Montgomery and Woodall, 2008):

- i. High levels of consumer satisfaction: Most companies have service functions as an important component of their operations. The incorporation of service operations into a company organization results in a completely new mindset and attitude. Due to a massive focus on client requirements and opportunity to engage from other consumers, a service company behaves differently. Service offers are felt considerably sooner than items, which are sometimes kept in a warehouse: The consumer is having issues after the service has been provided. The issues in service are different since these problems must be handled quickly.
- ii. Different client requirements: Consider scheduling are made up of specific transactional and engagement elements. The transaction portion suggests that the output of high-volume operations is more process dependent. Fast food restaurants, direct mail, financing, health care, telecommunications, insurance, and tickets are examples of such sectors. For the consequences of low-volume, moderate services, these relationship elements necessitate greater personal respect and concern. Sit-down restaurants, customized health care, and more customized services are examples of such businesses. Transaction activities are anticipated to be supplied quicker, better, and at a lower cost, whereas engagement interactions are supposed to be delivered effectively.
- iii. Relatively unexpected volumes: One of the most difficult difficulties for adopting any quality instruments in the service sector is an unexpected volume. Consequently, in this part, concentricity and measurement rejections are used to anticipate consumer dispersion, yet every prediction has mistakes.
- iv. Unpredictability of tasks: In manufacturing plants, each process is fixed and clear, but in service sectors, there are many tasks that must satisfy customers and meet varying needs, resulting in unexpected ineluctability jobs.
- v. Absence of competent information concerning quality: Though commodities are handled between various stations in manufacturing sectors, data and information may also be conveniently transferred and analyzed. When compared to service sectors, the spectrum of products is frequently consistent and the variety of output is smaller. As a result, manufacturers collect data from their established procedures and activities, and then they face different types of information availability challenges.
- vi. The following are the fundamental reasons of these issues: (1) a shortage of knowledge (2) rapid variation and evolving economic plan (3) Difficulty defining and analyzing performance measures and variables (4) Significantly influenced by consumer preference.
- vii. Deficiency of a well-established successful implementation: Controlling and seeking advice is also an essential component of any organizational change. As a result of this lack of patient satisfaction and variables, the created quality program results in lower Six Sigma efficiency. Many articles have been written regarding the key elements for Six Sigma deployment. A better awareness of customer requirements and expectations, particularly those crucial operational performance qualities have the biggest influence on organizational commitment. As a result, the expenses of policing and misguided problem-solving attempts with no organized or disciplined approach might be greatly reduced.

The main goal of this research is to present outstanding policies and procedures mostly from service sector and manufacturing industry in direct proportion to changes, as well as business sectors such as transportation and guide the choice, which are experts and entrepreneurial activities in implementing the methodologies. It is made up of experience gained accomplishments. It includes the ideas learned from great six sigma businesses via quality function deployment, addresses the fundamentals of management position and appropriate Six Sigma application deployment, and explores potential Six Sigma technique improvements.

3. DATA AND METHODOLOGY

Customers Voice in Application for Service/Manufacturing Industry: Quality Function Deployment (QFD) is a total quality management (TQM) delivery approach that requires a straightforward evaluation of client/end-user requirements in addition to the specific needs of a project in order to turn them into design goals. QFD is just one of the strategies for dealing with consumer demands and desires quite consistently in order to achieve a construction company's most critical goal, client satisfaction. QFD deals with requirements of clients and expectations more consistently for providing the most significant objective of a business, enjoyment of customers. QFD is generally a cumulative quality management (TQM) application technique requiring clear evaluations of client/end-user anticipations separately from the basic needs of a research to modify them into design objectives (Bossert, 1990; Franceschini, 2001; Maritan, 2015).

In this part of the research, a quality function deployment (QFD) was implemented in this component of the analysis to obtain assessment of supply chain in terms of management, satisfaction, with the consumer and business expectation for the furniture manufacturers-producers in manufacturing industry. This application was evaluated via QFD and Six Sigma due to Customer Satisfaction together for manufacturing/service industry in Turkey via a survey. This survey was e-mailed to approximately a total of 140 companies of service Industry (supplier/transportation) in Turkey with the help of the Turkish Industrialists' and Businessmen's Association (TUSIAD) and Turkey Exporters Assembly (TIM). The results of this questionnaire were assessed on the framework of sustainability via customer satisfaction. The sample size was 91, returning the survey from these companies in Turkey, with approximately a 67% rate of response. The goals of a firm might differ from one to the next. Reducing service costs, increasing competitiveness, lowering sales costs, improving global prediction, and increasing brand loyalty are some instances of applicable goals. In accordance with customer expectations, the key goals are as follows (Voice of Customers-Whats) for service industry and production sector are shown in Table 1.

Table 1: Voice of Customers Criteria - Whats

✓ Collaborating with colleagues throughout the organization and a large number of contributors to deliver and present excellent customer service.
✓ Provide assistance to clients through a full range of communication techniques.
✓ Methods for assessing consumer preferences and combining business, technological, and cognitive strategies
✓ Supplying for the basic necessities of people about delivering of the desired accuracy
✓ Organization Strategic processes, including the automation of core business processes (marketing, sales, service).

Technical Criteria (tc) of customer voice for Service/Production Sector-Industry are shown in Table 2 as below. This table is prepared from interviews of the manufacturers-service providers, reports of these businesses, literature resources and experts of these industries.

Table 2: Technical Criteria of Customer Satisfaction (Customer Voice) for Service/Production Industry

tc1. Strategic operations including the automating of fundamental company operations (marketing, sales, service).
tc2. Approaches for evaluating customer behavior and integrating commercial, technical, and intellect tactics.
tc3. Support individuals using various communication methods.
tc4. Make participants across organizational colleagues and numerous collaborators to provide high quality customer service and follow-up.
tc5. Required, assist with the incorporation of various apps and/or databases.
tc6. Digital repository and resource management capability for compiling and disseminating inventories from disparate data sources throughout an enterprise
tc7. Decrease the number of special assessments
tc8. Decrease the number of clarifying calls
tc9. Start steps to verify that purchases are approved for processing when they are delivered.
tc10. Allow for real-time modifications to manufacturing system and price in response to manufacturing modifications
tc11. Provide team members with tools to help them convert quotations into transactions more quickly.
tc12. Utilize automation to efficiently route create and sell and marketing inquiries.
tc13. Prioritizing numerous price alternatives to significant milestone, comprehensive, comparable, and legitimate quotations.

The quality function deployment applied from the feedbacks of customers and director of Corporation-business of Turkey and interviews with experts of the corporation of service/manufacturing sector- industry in Turkey are shown in Table 3

Table 3 provides the interrelationship matrix with the type of relationships. Any cell that is empty implies no or insignificant relationship. The degrees of the strength of relationship are placed in the column of customer requirements and technical characteristics of quality function deployment matrix.

Table 3: Quality Function Deployment Table

Customer Requirements (What)	Importance of customer**/ Technical characteristics (How)	Technical Criteria													G e n e r a l T o t a l	
		tc1	tc2	tc3	tc4	tc5	tc6	tc7	tc8	tc9	tc10	tc11	tc12	tc13		
Provide assistance to clients through a full range of communication techniques.e	4		3	9	3	9	9	3	9	3	3	9	3	9	9	
Collaborating with colleagues throughout the organization and a large number of contributors to deliver and present excellent customer service.	4		1	9	9	9	9	3	9	3	3	9	9	3	9	
Methods for assessing consumer preferences and combining business, technological, and cognitive strategies	4		9	3	3	9	3	3	3	3	9	9	9	3	9	
Supplying for the basic necessities of people about delivering of the desired accuracy	5		3	3	3	9	9	3	9	3	3	9	9	9	3	
Organization Strategic processes, including the automation of core business processes (marketing, sales, service).	5		3	3	3	3	3	9	1	9	9	3	3	9	9	
Absolute Net Weight (MA)			82	114	90	168	144	96	134	96	120	168	144	150	168	1674
Customer Requirement Net Weight (MGA)			4,90	6,81	5,38	10,04	8,60	5,73	8,00	5,73	7,17	10,04	8,60	8,96	10,04	100,00
Rank			13	9	12	1	5	10	7	10	8	1	5	4	1	18
Note : Strenght of relationships(Yilmaz, 2009): Importance of customer **1-5(1-Not important;2-Less important;3-not decide;4- important;5-Very important), Technical characteristics* (0-Not correlated;9-Very strong correlate;3-Middle correlate;1-Weak correlate)																

Table 4: The groups of the priority order for the Technical Requirements

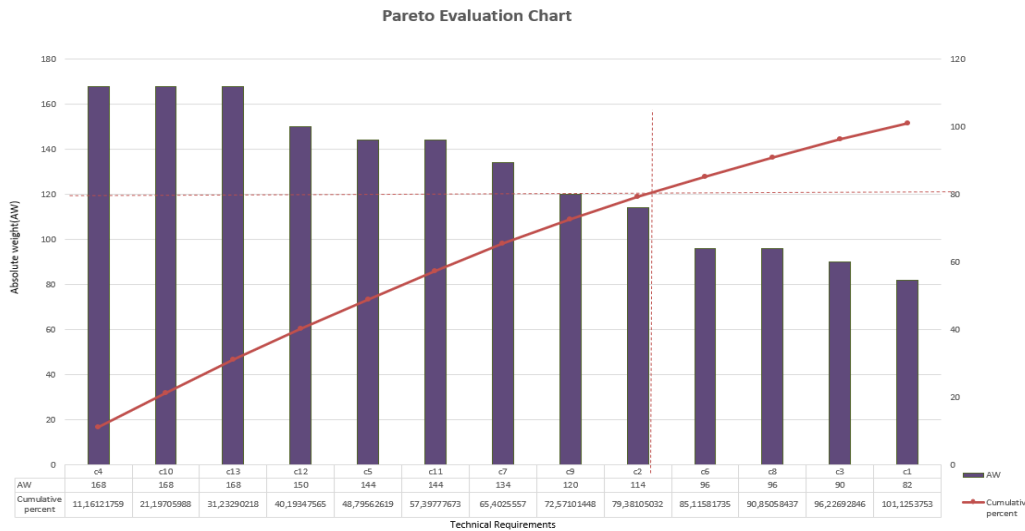
The priority number-importance (Rank)	CNW-percentage value	Technical requirements
1 (3)	10,04	tc4; tc10; tc13
2 (4)	8,96	tc12
3 (6)	8,60	tc5; tc11
4 (7)	8,00	tc7
5 (8)	7,17	tc9
6 (9)	6,81	tc2
7 (11)	5,73	tc6; tc8
8 (12)	5,38	tc3
9 (13)	4,90	tc1

As a result of this sorting, 3 units of technical characteristics (tc4; tc10; tc13) which are the first priority, were identified with a value of 10.04 percent; The second priority technical characteristic includes 1 unit of technical characteristics (tc12) which was identified with a value of 8,96 percent, the third priority technical characteristic involves 2 unit of technical characteristics (tc5; tc11) which were identified with a value of 8.60 percent, so on (see Table 4). Table 4 is presented the groups of the priority order for the technical requirements depending on the sorting rank values from Quality Function Deployment Table.

A Pareto Diagram is a diagram which sorts the classifications, thus they are rank-sorted from the highest total occurrences to the lowest. In prioritizing the technical requirements, PA technique supports to determine the top 20% of causes those

requirements to be addressed to resolve the 80% of the problems. The Absolute Weights (AW) variables of the technical requirements which are evaluated for each technical characteristic acquired that eliminate in the biggest weight classified. While assessing the greatest-priority absolute weights verified requirements between the values of these requirements in PA, conformity with 80% threshold risk variable, the initial 20 requirement-failure point sources prominence. The pareto diagram is used to demonstrate processions of problems or necessities in decreasing order (see figure 2).

Figure 2: Pareto Evaluation Chart



The Absolute Weights (AW) variables of the technical requirements which are evaluated for each technical characteristic acquired that eliminate in the biggest-highest weight classified. While assessing the greatest-priority absolute weights verified requirements between the values of these requirements in PA, conformity with 80% threshold risk variable, the initial 9 requirement-failure point sources prominence. The AW values may be shown in a Pareto diagram to show which technical criteria are most essential, as well as the risk priority of features in satisfying customer needs. During the evaluation of the high-priority absolute weights supported requirements point sources between the values of these criteria in PA, conformance with the 80 percent threshold risk variable, the initial 9 failure point sources prominence. The absolute weight values can be arranged into a Pareto diagram to demonstrate which technical features are more essential and the risk priority of requirements in satisfying customer needs (see Figure 2).

Several suggestions for increased comfort and client satisfaction:

1. Employee cooperation is critical, especially in this industry, where the entire firm is dependent on good feedback and overall satisfaction from consumers, despite the fact that so many other options are readily available.
2. The employees at the contact centre should always be sufficiently prepared so that they would adequately interact with clients due to differing concerns. The reaction time to consumer concerns should just be reduced to a minimum.
3. Appropriate instruction had been required for both new and current clients. This would increase client happiness and utilization of the business.
4. Consumer service care providers ought to be accessible for advice and assistance; this increases customer faith in the center's dependability and improves customer experience.
5. Guest service centers may use six sigma strategies to overcome current employees and recruit new ones. This would not only enhance their procedure, but it would also result in a large potential customers and economic advantages.

Six-sigma has shown to be a significant and successful instrument in the automotive industry for lowering rejecting rates and increasing throughput. More such examination of these issues revealed that the successful execution of Six Sigma in the service and/or manufacturing industry necessitates not just good corporate strategy, but also customer requirements and satisfaction, which should be evaluated and incorporated into the successful implementation.

4. CONCLUSION

Many of the most significant constraints in this sector is the challenge in measuring and obtaining data from manufacturing systems and service businesses, because these firms do not discuss appropriate information or quality programs. The platform's performance should be defined and measured through establishing quality goals and priorities. Qualified and highly that are concentrated on certain possibilities should be effectively created.

In the service/manufacturing industry, the customer satisfaction is an important aspect. So, in order to properly apply Six Sigma in the service industry, corporate processes and consumer needs should be examined. One of the distinctions is the use of the DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, and Control) process to a telecom enterprise. As previously said, numerous service providers lack a reasonable contemplation toward customers and relevant qualifying data. This is an unique approach to six sigma stages that takes into account consumer and development skills in the service/manufacturing industry.

Several suggestions for increased comfort and client satisfaction:

1. Employee cooperation is critical, especially in this industry, where the entire firm is dependent on good feedback and overall satisfaction from consumers, despite the fact that so many other options are readily available.
2. The employees at the contact centre should always be sufficiently prepared so that they would adequately interact with clients due to differing concerns. The reaction time to consumer concerns should just be reduced to a minimum.
3. Appropriate instruction had been required for both new and current clients. This would increase client happiness and utilization of the business.
4. Consumer service care providers ought to be accessible for advice and assistance; this increases customer faith in the center's dependability and improves customer experience.
5. Guest service centers may use six sigma strategies to overcome current employees and recruit new ones. This would not only enhance their procedure, but it would also result in a large potential customers and economic advantages.

Six-sigma has shown to be a significant and successful instrument in the industry for lowering rejecting rates and increasing throughput. More such examination of these issues revealed that the successful execution of Six Sigma in the service and/or manufacturing industry necessitates not just good corporate strategy, but also customer requirements and satisfaction, which should be evaluated and incorporated into the successful implementation. Its business perspective, in especially, would promote trust purpose of growing are concentrated on addressing with these same operations that have an effect on the consumer. As a consequence, the overall effect of it assisting in raising quality in service and manufacturing sectors would be larger. At first sight, the service and manufacturing sectors appear to be essentially competitive via Six Sigma implementations. Resource management, customer satisfaction, evaluating product quality and program management, and optimizing service/manufacturing industry payback.

The much more essential aspect for merging the Six Sigma and service and manufacturing sectors is procedure management, quality enhancement, relating to construction work of existing processes advancement, and optimizing the payback of service businesses along identifying the highest level of satisfaction.

Six Sigma is one major method that provides monetary incentives to the service industry by assisting businesses in adopting best practices for policy implementation through a quality procedure that ensures its success. Its business perspective, in especially, would promote trust purpose of growing are concentrated on addressing with these same operations that have an effect on the consumer. As a consequence, the overall effect of it assisting in raising quality in service and manufacturing sectors would be larger. At first sight, the service and manufacturing i sectors appear to be essentially competitive via Six Sigma implementations. Resource management, customer satisfaction, evaluating product quality and program management, and optimizing service/manufacturing industry payback. The much more essential aspect for merging the Six Sigma and service and

manufacturing sectors is procedure management, quality enhancement, relating to construction work of existing processes advancement, and optimizing the payback of service businesses along identifying the highest level of satisfaction.

REFERENCES

- Akkawuttiwanich, P. and Yenradee, P. (2018). Fuzzy QFD approach for managing SCOR performance indicators. *Computers & Industrial Engineering*, 122, 189–201. doi:10.1016/j.cie.2018.05.044.
- Anbari, F. T. and Kwak, Y. H. (2004). *Success Factors in Managing Six Sigma Projects*, Project Management Institute Research Conference, London, UK, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute, July 11-14, 2004 <https://www.pmi.org/learning/library/success-factors-managing-six-sigma-projects-8293>
- Antony, J. (2004). Six-Sigma in the UK Service Organizations: Results from a Pilot Survey, *Managerial Auditing Journal*, 19 (8), 1006-1013.
- Berry, T. H. (1991). *Managing the Total Quality Transformation*, McGraw-Hill, First Edition, USA.
- Brady, J. E. and Allen, T. T. (2006). Six Sigma Literature: A Review and Agenda for Future Research. *Quality and Reliability Engineering International*, 22(3), 335–367. doi:10.1002/qre.769.
- Björlin, L., S. and Edvardsson, B. (2003). Customer expectations on service guarantees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(5), 338–348. doi:10.1108/09604520310495822
- Bossert, J.L (1990). *Quality Function Deployment: The Practitioner's Approach* (Quality and Reliability Series, Volume 21), CRC Press, 125 p., ISBN 13: 9780824783785.
- Büyükoçkan, G. and Çifçi, G. (2013). An integrated QFD framework with multiple formatted and incomplete preferences: A sustainable supply chain application. *Applied Soft Computing*, 13(9), 3931–3941. doi:10.1016/j.asoc.2013.03.014
- Carnevalli, J. A., Miguel, P. A. C. and Calarge, F. A. (2010). Axiomatic design application for minimising the difficulties of QFD usage. *International Journal of Production Economics*, 125(1), 1–12. doi:10.1016/j.ijpe.2010.01.002
- Chakravorty, S. S. (2009). Six Sigma programs: An implementation model. *International Journal of Production Economics*, 119(1), 1–16. doi:10.1016/j.ijpe.2009.01.003
- Cohen, L. (1995). *Quality function deployment: How to make QFD work for you*. Prentice Hall.
- Gunther, D. (2000). Quality Function Deployment - How to Make QFD Work for You. *Insight*, 3(2), 55–56. doi:10.1002/inst.20003255, Book Reviews.
- Define-Measure-Analyze-Improve-Control (DMAIC), <https://cdn.ttgtmedia.com/searchSoftwareQuality/downloads/ect01TreasurechestSixSigma.pdf> ,13-27 pp. (Access Date: 12.03.2021).
- Deveci, M., Öner, S. C., Canitez, F. and Öner, M. (2019). Evaluation of service quality in public bus transportation using interval-valued intuitionistic fuzzy QFD methodology. *Research in Transportation Business & Management*, 100387. doi:10.1016/j.rtbm.2019.100387
- Eboli, L. and Mazzulla, G. (2007). Service Quality Attributes Affecting Customer Satisfaction for Bus Transit. *Journal of Public Transportation*, 10 (3), 21-34. <http://doi.org/10.5038/2375-0901.10.3.2>
- Ferrin, D., Muthler, D. and Miller, M. (2002). Six Sigma and simulation, so what's the correlation? *Proceedings of the 2002 Winter Simulation Conference*. IEEE Press: Piscataway, NJ, 1439–1443.
- Forrest W. Breyfogle (2003). *Implementing six sigma: smarter solutions using statistical methods*, Second Edition, John Wiley and Sons., 1231 p., ISBN 13:9780471265726.
- Fortenot, G., Behara, R. and Gresham, A. (1994). Six Sigma in customer satisfaction, *Quality Progress*, December, 27(12), 73-76.
- Franceschini, F. (2001). *Advanced Quality Function Deployment*, First Edition, CRC Press, 209 p., ISBN 13: 9781574443219.
- Henderson, K. M. and Evans, J. R. (2000). Successful implementation of Six Sigma: benchmarking General Electric Company. *Benchmarking: An International Journal*, 7(4), 260–282. doi:10.1108/14635770010378909
- Jabonski, J. R. (1994). *Implementing TQM: Competing in the 90s Through Total Quality Management*, 2nd Second Edition, Michigan USA, ISBN-13: 978-1878821034, 224 p.
- Jeannine S., Penn M. L. and Erin H. (2005). *Relationships Between CMMI and Six Sigma*, Technical Note CMU/SEI-2005-TN-005 report number.
- Johnson, R. S. (1993). *Management Processes for Quality Operations*, Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, USA.

- Kanji, G.K. and Asher, M. (1993). *Total Quality Management process, -a systematic approach*, Advances in Total Quality Management Series, 4, Carfax Publishing, Abingdon.
- Kaswan, M. S. and Rathi, R. (2020). Green Lean Six Sigma for sustainable development: Integration and framework. *Environmental Impact Assessment Review*, 83, 106396. doi:10.1016/j.eiar.2020.106396.
- Kwak, Y. H. and Anbari, F. T. (2006). Benefits, obstacles, and future of six sigma approach. *Technovation*, 26(5-6), 708–715. doi:10.1016/j.technovation.2004.10.003.
- Linderman, K., Schroeder, R.G., Zaheer, S. and Choo, A.S. (2003). Six Sigma: a goal-theoretic perspective, *Journal of Operations Management*, 21(2), 193-203.
- Li, Y.-L., Yang, Q. and Chin, K.-S. (2019). A decision support model for risk management of hazardous materials road transportation based on quality function deployment. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 74, 154–173. doi:10.1016/j.trd.2019.07.026.
- Liu, F.-H. F. and Hai, H. L. (2005). The voting analytic hierarchy process method for selecting supplier. *International Journal of Production Economics*, 97(3), 308–317. doi:10.1016/j.ijpe.2004.09.005.
- Maritan, D. (auth.) (2015). *Practical Manual of Quality Function Deployment*, Springer International Publishing, First Edition, 199 p., ISBN 13:978-3-319-08521-0
- Montgomery, D.C. and Woodall, W.H. (2008). An Overview of Six Sigma, *International Statistical Review*, 76, 3, 329–346.
- Natee, S., Low, S. P. and Teo, E. A. L. (2016). Decision Making and Quality Function Deployment (QFD). *Quality Function Deployment for Buildable and Sustainable Construction*, 17–55. doi:10.1007/978-981-287-849-6_2
- Nonthaleerak, P. and Hendry, L. C. (2006). Six Sigma: literature review and key future research areas. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 2(2), 105. doi:10.1504/ijssca.2006.010111
- Ohio University, The 7 Roles of Six Sigma, December 3, 2019, <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/the-7-roles-of-six-sigma/>, Access Date: 12.03.2021)
- Ocampo, L. A., Labrador, J. J. T., Jumao-as, A. M. B. and Rama, A. M. O. (2020). Integrated multiphase sustainable product design with a hybrid quality function deployment – multi-attribute decision-making (QFD-MADM) framework. *Sustainable Production and Consumption*. doi:10.1016/j.spc.2020.06.013
- Quality Function Deployment (QFD), <https://quality-one.com/qfd/> Access Date:10.08.2021
- Relationship Between Quality and Sustainability, <https://mcdcg.com/blog/quality/relationship-quality-sustainability/>, Access Date: 13.05.2021.
- Russ, R., DanaSperling, D., Rometsch R and PeterLouis P. (2008), *Applying Six Sigma in the Field of Software Engineering*, Lecture Notes in Computer Science, Springer , 5338, IWSM 2008: Software Process and Product Measurement, 36-47.
- Six Sigma - A complete Step-by-Step Guide by The Council for Six Sigma Certifications (2018), CSSC publishing, 829 p.
- Smith, G. (1993). Benchmarking success at Motorola, Copyright Society of Management Accountants of Canada, March.
- Trappey, C. V., Trappey, A. J. C. and Hwang, S.-J. (1996). A computerized quality function deployment approach for retail services. *Computers & Industrial Engineering*, 30(4), 611–622. doi:10.1016/0360-8352(95)00179-4.
- Ur Rehman, H., Asif, M., Aamir Saeed, M., Asim Akbar, M. and Usman Awan, M. (2012). Application of Six Sigma at cell site construction: a case study. *Asian Journal on Quality*, 13(3), 212–233. doi:10.1108/15982681211287775
- Van Iwaarden, J., Van Der Wiele, T., Dale, B., Williams, R. and Bertsch, B. (2008). The six sigma improvement approach: a transnational comparison. *International Journal of Production Research*, 46 (23), 6739–6758.
- What is DMADV, Define-Measure-Analyze-Improve-Control (DMAIC), <https://www.sixsigmadaily.com/what-is-dmadv/> Access Date: 16.03.2021
- What is quality? www.quality.org/what-quality, Access Date: 10.05.2021
- What Is Quality Function Deployment (Qfd)?, <https://asq.org/quality-resources/qfd-quality-function-deployment> Access Date:10.08.2021.
- What is Quality Management and Why Does it Matter? <https://www.qualitymag.com/articles/95237-what-is-quality-management-and-why-does-it-matter>, Access Date: 10.05.2021
- Why Quality Is Important for Sustainability, <https://www.thewellessentials.com/blog/why-quality-is-important-for-sustainability>, Access Date: 13.05.2021

Yahya, S. and Kingsman, B. (1999). Vendor Rating for an Entrepreneur Development Programme: A Case Study Using the Analytic Hierarchy Process Method. *The Journal of the Operational Research Society*, 50(9), 916-930. doi:10.2307/3010189.

Yılmaz, H. (2009). Optimization of the product design through Quality Function Deployment (QFD) and Analytical Hierarchy Process (AHP): A case study in a ceramic washbasin, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, 91-92.

Zu, X., Fredendall, L.D. and Douglas, T.J. (2008). The evolving theory of quality management: the role of Six Sigma. *Journal of Operations Management*, 26(5), 630-50.



REASONS FOR ENTREPRENEURS TO PARTICIPATE IN INTER ORGANIZATIONAL SOCIAL NETWORKS IN TURKEY

DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1450

RJBM- V.8-ISS.3-2021(3)-p.181-197

Murat Cubukcu

Bursa Uludag University, Institute of Social Sciences, Bursa, Turkey.

mcubukcu16@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9170-4852

Date Received: May 9, 2021

Date Accepted: September 12, 2021



To cite this document

Cubukcu, M., (2021). Reasons for entrepreneurs to participate in inter organizational social networks in Turkey. Research Journal of Business and Management (RJBM), 8(3), 181-197.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1450>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- In this study, it is aimed to determine the reasons for the participation of business people in social networks of organizations that are among the first 500 industrial enterprises of ISO in Turkey.

Methodology- As a research method, quantitative research methods were used, based on the research data, in accordance with the research question. A theoretical framework was developed to explain the research questions based on the discussions in the literature, and the reasons for joining the networks were created. These 10 reasons were asked to Turkish business people via a questionnaire in order to support your conclusions about networks.

Findings- There are some results specific to Turkey in the reasons for business people to join the networks. The effect of locality is seen in the formation of network relations in Turkey and the reasons for Turkish business people to join these networks. It has been determined that business people with similar profiles gather in similar networks.

Conclusion- It is seen that business people are in convergence, groupings and clusters related to each other according to the context, such as living and working in the same region, gender, sports clubs, fellow countrymen and professional solidarity networks. It has been determined that Turkish business people are mostly involved in social networks that enable them to come together with people with similar qualifications. The results of the research show that entrepreneurs can establish established relationships with other business people with common characteristics. The effect of embedded in Turkey produces different motives and results compared to the West.

Keywords: Networks, social networks, inter-organizational networks, reasons for joining networks, embeddedness.

JEL Codes: M10, M12, M14.

TÜRKİYE'DE İŞ İNSANLARININ ÖRGÜTLER ARASI SOSYAL AĞLARA KATILMA NEDENLERİ

ÖZET

Amaç - Bu çalışmada, Türkiye'de İSO ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan kuruluşların iş insanlarının sosyal ağlara katılma nedenlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Metodoloji - Araştırma yöntemi olarak, araştırma sorusu gereği, araştırma verilerine dayanılarak niceliksel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Literatürdeki tartışmalardan yola çıkarak oluşturulan araştırma sorularını açıklamaya yönelik kuramsal çerçeve geliştirilmiş ve ağlara katılma nedenlerine yönelik gerekçeler oluşturulmuştur. Bu belirlenen 10 gerekçe, ağlara ilişkin çıkarımlarımızı desteklemek amacıyla Türk iş insanlarına anket formu yoluyla sorulmuştur.

Bulgular - İş insanlarının ağlara katılma gerekçelerinde Türkiye'ye özgü birtakım sonuçlar görülmektedir. Türkiye'de ağ ilişkilerinin oluşumunda ve Türk iş insanlarının bu ağlara katılma gerekçelerinde yerelliğin etkisi görülmektedir. Benzer profildeki iş insanlarının benzer ağlarda toplandıkları tespit edilmiştir.

Sonuç - İş insanlarının aynı bölgede yaşama ve çalışma, cinsiyet, tutulan spor kulübü, hemşehri ve mesleki dayanışma ağları gibi bağlama göre birbirleriyle bağlantılı yakınlaşmalar, gruplaşmalar ve kümelenmeler içerisinde buldukları görülmektedir. Türk iş insanlarının da ağırlıklı olarak kendileri ile benzer nitelikleri taşıyan insanlarla bir araya gelmelerini sağlayan sosyal ağlarda yer aldıkları tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, girişimcilerin ortak özellikte olan diğer iş insanları ile yerleşik ilişkiler kurabildiğini göstermektedir. Türkiye'deki yerleşiklik etkisi, Batı'ya göre farklı saikler ve sonuçlar üretmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ağlar, sosyal ağlar, örgütler arası ağlar, ağlara katılım nedenleri, yerleşiklik.

JEL Kodları: M10, M12, M14.

1. GİRİŞ

Literatürde örgütlerin, ağ düzenekleri kurarak veya mevcut ağlara dahil olarak, ağ içerisinde yer almayan örgütlere göre kaynak ve bilgiye daha rahat ulaşabilecekleri öne sürülmektedir. Burt (1992), Coleman (1988), Granovetter (1973, 1985), Gulati ve Gargiulo (1999) tarafından ortaya konan farklı çalışmalarda araştırmacılar örgütler arası ağ ilişkilerine önemli katkılar sağlamışlardır. Granovetter (1985) ve Burt (1992) gibi pek çok araştırmacı, sosyal ilişkilerin ekonomik eylemler üzerindeki etkilerine ve ekonomik ve sosyal ilişkilerin örgütler arası ilişkiler üzerindeki etkilerini ve önemini ele almışlardır.

Girişimcilerin sahip oldukları kişisel ilişkilerin işletmeleri için kazanılmış en geçerli ilişki biçimi olacağı varsayımından hareket edilerek, örgütsel ağlara sahip olunmamasının veya mevcut ağların da stratejik olarak yönetilmemesinin olumsuz etkilerinin olacağı öngörülmüştür. Ancak girişimcilerin sosyal ağlara katılım gerekçelerinin sadece stratejik avantaj yaratmak ve örgütsel performansı olumlu etkileyecek kaynaklara ulaşmaktan ibaret olup olmadığı da bir diğer tartışma konusudur. Bir diğer deyimle, işletmelerin, dolayısıyla girişimci ve üst düzey yöneticilerin içinde buldukları sosyal bağlamın, sosyal ağlara katılım gerekçelerini de değiştirip değiştirmeyeceği, henüz cevaplanmış bir soru değildir. Sosyal yerleşikliğın, örneğin meşruiyet elde etmek, politik gelişmelerden haberdar olmak, politik güç elde etmek gibi doğrudan kaynak erişimi niteliğinde olmayan ikincil amaçları gündeme getirmesi beklenebilir. Hatta, içinde yaşanan toplumun normları, örneğin bir iş insanının belirli sivil toplum kuruluşlarına, derneklere, “üye olması gerektiği” biçiminde kabul edilen davranış esasları, ilgili ağda olmaktan hiçbir stratejik çıkarı olmayan bir girişimciyi orada tutabilmektedir. Yine içinde bulunulan politik ortamın, iş insanlarını belirli sosyal ağların içinde bulunmaya “zorlayabileceğini” düşünmek mümkündür. Türkiye de sosyal, iktisadi ve politik geçmişi ve kurumları ile sosyal ağ kuramının geliştirildiği Anglo Sakson gelenekten önemli ölçüde farklılaşan bir ülkedir. Dolayısıyla girişimcilerin sahip oldukları sosyal ağların niteliğinin ve bu ağlara katılım gerekçelerinin farklılaşabileceğini beklemek mümkün görünmektedir.

Bu çerçevede tasarlanan araştırmanın temel amacı, ağların stratejik önemi konusundaki literatürdeki tartışmaların ortaya konması, Türkiye’deki büyük ölçekli işletmelerin girişimcilerinin sosyal ağlara dahil olma gerekçelerinin tespit edilmesidir. Bu doğrultuda, sosyal ağ kuramına bağlamsal perspektiften bir katkı sunmak amaçlanmaktadır.

Örgütler diğer örgütlerle sürekli etkileşim içindedirler. Örgütler ortaklarıyla, müşterileriyle, tedarikçileriyle ve rakipleriyle karmaşık bir ağ ilişkisi içerisinde yer alırlar. Literatürde ağ düzenekleri içerisine yerleşik örgütlerin, bu sisteme dahil olmayan örgütlerin sahip olamayacağı kaynak ve bilgilere ulaşabileceği öne sürülmektedir. Örgüt teorisi literatüründe, ne tür örgütler arası ağların mevcut olduğu ve örgütlerin bu ağlara katılma nedenleri tartışılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren “İSO ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan işletmelerin yönetim kurulu üyelerinin ağ düzeneklerine girme nedenleri temel araştırma konumuzdur.

Bu çalışmada, işletmelerin bir ağ içinde olmalarının kaynaklara ulaşmak, rekabetçi avantaj elde etmek, inovasyon ve kalite geliştirme gibi konulardaki literatürdeki tartışmaların ve bu ağlara katılma nedenlerinin ortaya konması hedeflenmektedir. Bu amaçla yapılan araştırmalarda, bu ağlara katılma nedenlerinin tespitine yönelik anket uygulaması sonuçları ortaya konulmuştur.

Ağların yapıları ve oluşma nedenleri vardır ve bu ağlara katılma ve ayrılmanın da bir takım sonuçları olduğu görülmektedir. Araştırma yöntemi olarak araştırma verilerine dayanılarak nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Belirli bir sorunun veya olgunun doğasını anlamaya yönelik keşfedici bir araştırma ile içerik analizi, gözlem ve anket yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Dolayısıyla araştırmamızda tümdengelimle dayalı tanımlayıcı bir çalışma yürütülmüştür. Ulaşılan tartışma ve sonuçlarla örgütler arası ağ alanında örgütlerin mevcut durumlarına ayna tutmak ve aynı zamanda ilgili alan yazınına Türkiye bağlamındaki iş insanlarının bu ağlara katılma nedenlerinin tespit edilmesi itibarıyla anlamlı bir katkı sunmak amaçlanmaktadır.

İşletmelerin ağlara katılmaları ve bir ağ içerisinde yer almaları kaynaklara (tedarikçilere, müşterilere, iyi insan kaynaklarına) ulaşma, yenilik ve kalite geliştirme konularında stratejik bir rekabet avantaj sağlıyor mu? Girişimciler neden bu ağlara katılırlar? Bu tartışma ve araştırma sorularının yanıtları, literatürdeki mevcut tartışmalar ortaya konularak ve Türkiye’deki büyük ölçekli işletmelerin iş insanlarının katıldıkları mevcut sosyal ağlara katılma nedenlerine yönelik araştırmalar incelenerek açıklanmıştır.

Araştırma bulguları, Türk girişimcilerin sahip oldukları ağlara katılım nedenlerinin kendine özgü olduğunu ortaya çıkarmakta ve uluslararası literatürdeki bağlamdan farklılık gösterdiğine işaret etmektedir. Bulgulardan anlaşıldığı üzere, girişimcilerin Türkiye bağlamında yerleşiklik ilişkilerine sahip olması, bu durumun temel sebebi olarak görünmektedir. Bu kapsamda araştırmanın bulguları, girişimcilerin buldukları bu ağlara katılma nedenlerinin yerleşik oldukları bağlamla ilişkili olduğu, bu bağlamdan bağımsız uygulanmasının ve araştırılmasının eksik bir anlayışa sebep olacağı düşüncesini destekler yöndedir. Araştırmamızda, sosyal ağların ekonomik eylemleri nasıl etkilediği yerleşiklik iddiası ile desteklenmiş ve beklenildiği gibi literatürdeki sosyal yerleşikliğın Türkiye’deki durumu açıkladığı tespit edilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Örgütler varlıklarını sürdürebilmeleri, başarılı olabilmeleri ve gerekli kaynakları elde edebilmeleri için diğer örgütlerle olan ilişkilerini iyi yönetebilmeleri gerekir (Mizruchi ve Mina, 2002: 599). Provan ve Milward (2001), örgütler için ağa katılımın önemini

dört ana kriter üzerinde değerlendirmiştir; müşteri sonuçları, meşruiyet, kaynak edinimi ve maliyet (Provan ve Milward, 2001: 420). Kapucu ve Montgomery (2006)'a göre ağlar aracılığı ile örgütler, hiyerarşilerin kolayca başaramadığı kombine kaynak ve uzmanlık gereken özel hedeflere ulaşmak için birbiriyle hızlı ve etkili bir şekilde çalışabilirler (Provan ve Kenis, 2007: 244-245). Örgütler nitelikli insan kaynağına, en iyi tedarikçilere, daha çok müşterilere ve bilgilere daha kolay ulaşmak ve her türlü maliyetlerini azaltmak için stratejik işbirlikleri içerisine girmeyi tercih edebilmektedirler (Borch ve Arthur, 1995: 423-424).

Literatürde ağlarda örgütsel performansı artırmak için iki ana yöntem önerilmektedir; sosyal ağların bilgi, kaynak ve fırsatlara ulaşmada kolaylıklar sağlayabilmesi ve örgütün bağımlılığını koordine etmek ve işbirliği ikilemleri aşmak için aktörlere yardımcı olabilesidir (Bae ve Gargiulo, 2003: 2). Varsayımlara göre, örgütler için en önemli şey hayatta kalmaktır. Hayatta kalabilmek için örgütler, özellikle tek başına üretilmediği şeylere, kaynaklara ihtiyacı vardır. Dolayısıyla bağlı oldukları çevrede, diğer örgütlerle etkileşimde bulunmaları gerekir. Bununla birlikte, örgütsel hayatta kalma, örgütün diğer örgütlerle ilişkisini kontrol etme kapasitesine dayanmaktadır. Bu nedenle ikili ağ ilişkilerinde (Anderson ve Narus, 1991; Dyer ve Singh, 1998) başarılı olabilmeleri için stratejik ittifaklar (Anand ve Khanna, 2000; Kale vd., 2002) ve endüstri ağları (An vd., 2015; Gulati ve Gargiulo, 1997) gibi yeteneklerini geliştirmişlerdir (Dong vd., 2018: 168). Hakansson gibi bazı araştırmacılar çevre ve örgüt arasındaki ilişki ile ilgili olarak karşılıklı bağımlılık ve etkileşim sürecini vurgulamışlardır (Mandjak vd., 2011: 823).

Girişimcilik, bağlamında yerleşik olan sosyal bir süreçtir (Sousa vd., 2008: 231) ve iş insanlarının ağları işletmeleri için önemli bir kaynaktır. İş ve kişisel çevreleriyle iyi ilişkileri bulunan iş insanları, ağlarından destek, bilgi, tavsiye gibi önemli faydalar elde edebilmektedirler (Robinson, 2011: 182). Ekonomik eylemin sosyal yapıya yerleşik olduğu fikri, sosyal ilişkilerin ekonomik davranış üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri konusundaki tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Çoğu örgüt kuramcısı, sosyal yapının ekonomik davranışta önemli bir rol oynadığını savunurken, birçok iktisat kuramcısı da sosyal ilişkilerin ekonomik işlemleri minimum düzeyde etkilediğini veya Peterson ve Rajan (1994) gibi bazı araştırmacılar da işlemi piyasadan koruyarak verimsizlikler yarattığını iddia etmişlerdir (Uzzi, 1997: 35).

2.1. Örgütler Arası Sosyal Ağlara Katılma Nedenleri

Yapılan çalışmalarda, örgütlerin ve girişimcilerin yeni bir şeyler söyleyebilmek, değer platformlarını geliştirebilmek, ağ içinde öğrenme, yenilikçiliğe katkı sağlamak ve rekabet gücünü artırabilmek gibi çeşitli nedenlerle ağlara katılmaktadırlar. Alter ve Hage (1993), Edelenbos ve Klijn (2007) ve Uzzi (1997) tarafından ortaya konan farklı çalışmalarda ağlarla ilgili literatürdeki ortak tema, işbirliği yoluyla güven oluşturmaya ağ etkinliği açısından kritik öneme sahip olacaktır (Provan ve Kenis, 2007: 242).

Bazı araştırmacıların çalışmalarında, girişimcilerin ve yeni işletmelerin hayatta kalmak için ağlara girmeleri gerektiği iddia edilmektedir (Huggins, 2000: 112). Szarka (1990), Brüderl ve Preisendörfer (1998) tarafından ortaya konan çalışmalarda araştırmacılar girişimcilerin ağ kurması gerektiğini iddia ederlerken, Arocena (1984) gibi diğer araştırmacılar ise yeni işletmelerin başarısı ya da başarısızlığının kurucuları tarafından geliştirilen ağlara bağlı olduğu öne sürmektedir (Dodd, Jack ve Anderson, 2002: 213). Literatürde ağ kurmanın güç ve politikaya odaklanma ve fırsat yaratma konusunda bir strateji olduğunu öne süren araştırmalar da bulunmaktadır (Wolf ve Kim, 2012: 45).

Örgütler kendi kendine yeterli olmadıklarından, hayatta kalmak için ihtiyaç duydukları kaynakları ve bilgileri elde etmek için çevreyle değişime girmelidirler. Örgütlerin bilgi ihtiyacı belirsizlik (Thompson, 1967), kaynak ihtiyacı (Pfeffer ve Salancik, 1978) bağımlılık yaratır (Baum ve Rowley, 2002: 8). Örgütler, meşruiyet kazanma, müşterilere daha etkili hizmet etme, daha fazla kaynak çekme ve karmaşık sorunları ele alma gibi çeşitli nedenlerle ağlara katılırlar (Provan ve Kenis, 2007: 240).

Ağ işletmeleri, ağlara girmek veya kurmak için çok sayıda motiveye sahip olabilirler. Hutt ve Speh (1995)'e göre bir işletmenin kendi dağıtım kanallarını, lojistik ağını, üretim tesisini ve araştırma geliştirme işlevini oluşturmasında her zaman bir maliyet ve risk vardır (Hinterhuber ve Hirsch, 1998: 187). Dyer ve Singh (1998)'e göre işletmeler arası ilişkiler, işletmelerin kritik kaynaklara ulaşmalarına ve rekabetçi avantajlar yaratmalarına olanak sağlar (Demirkan ve Deeds, 2007: 1).

Ağlar, çoğu durumda işletmelerin gerekli olan dış kaynaklara erişmek için kullandıkları yöntemdir (Jarrillo, 1988: 39). Genel olarak örgütler teknolojik kabiliyetler de dahil olmak üzere faktör piyasalarında bulunmayan kritik kaynakların elde edilmesi (Hagedoorn, 1993), yüksek girişim engelleri olan piyasalara erişim (Baum vd., 2000) ve meşruiyet (Baum ve Oliver, 1991) için stratejik bir faktör olmaktadır (Bae ve Gargiulo, 2003: 3).

Örgütler kiritik kaynaklara erişmek için birbirleriyle ittifaklar kurarlar ancak işbirliği yapacak kişileri belirlemek için önceki ittifak ağından gelen bilgilere dayanırlar (Gulati ve Gargiulo, 1999: 1439). Park'a (1996) göre ağ ilişkileri sayesinde ilgili bilgiye ve kaynaklara sahip olmak; piyasa sistemine ve içsel büyümeye göre daha kolay, daha hızlı ve daha az masraflı olacaktır (Park, 1996: 804).

Araştırmalar, örgütlerin ortak çevrede birbirine bağımlılık getirdiği problemlere yanıt olarak diğer örgütlerle bağlara girdiğini göstermektedir. Örgütler hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan, en azından kısmen kendi çevrelerindeki diğer örgütlerin kontrolü altında olan yeteneklere ve kaynaklara erişmek için işbirliği bağları kurarlar (Gulati ve Gargiulo, 1999: 1443).

Önceden yapılan araştırmalarla tutarlı olarak örgütler tamamlayıcı kaynaklara ve yeteneklere sahip olan diğer örgütlerle bağlar kurarlar. Gulati ve Gargiulo (1999)'nın yapmış oldukları araştırma sonuçları, hem karşılıklı bağımlılığın hemde ağ yerleşikliğinin yeni ittifaklar oluşumuna önemli etkisi olduğunu göstermiştir (Gulati ve Gargiulo, 1999: 1476).

Potansiyel ağ üyeleri bir ağa girmek veya kurmak için şu nedenlerden bir veya birkaçına sahip olacaktır (Hinterhuber ve Hirsch, 1998: 187); yabancı pazarlara girmek, risk azaltma, risk ekonomileri, rasyonellik ve sinerji, pazar payının artırılması, teknoloji ve patentlere erişim, bilgilerin toplanması, seçme ve engelleme yarışması, moda ve kurumsal etkiler.

İşletmeler geliştirmiş oldukları ilişkiler ve ağ bağlantıları sayesinde, kısa bir süre içerisinde uluslararası pazarlara açılabilirler. Ağlar dış pazarlara erişim sağlayabilir ve köprüler kurabilirler. Bir işletmenin uluslararasılaşma niyetini desteklemek için harekete geçme olasılığı, bir ağa katılımın temel nedenidir. Bir ağ, iş ortağının mevcut deneyiminden yararlanarak, uluslararası pazarlara girmek isteyen işletmeler için muazzam bir destek olacaktır. Axelsson ve Easton (1992)'e göre işletmelerin uluslararasılaşması, dış pazarlarda ağ pozisyonları oluşturması ve geliştirmesi anlamına gelir (Hinterhuber ve Hirsch, 1998: 187).

Granovetter ve Polanyi tarafından ortaya konan çalışmalarda araştırmacılar, yerelliğin ağların yapısını da bu ağlara katılma nedenlerini de etkilediğini ve her yerde aynı gerekçelerin olmayacağını vurgulamışlardır. Dolayısıyla Türkiye bağlamında girişimcilerin ağ ilişkilerinin de ağa katılım gerekçelerinin de bağlama göre değişeceği ve bu nedenle Amerikan bağlamından farklılık gösterebileceği beklenilmektedir.

2.2. Bağlam Kapsamında Türkiye'de Örgütler Arası Ağ İlişkileri

Makro kuramsal yaklaşıma göre, her ülkedeki ekonomik etkinliklerin örgütlenme biçimi o ülkenin tarihsel, siyasal, ekonomik ve kültürel özelliklerini yansıtacak biçimde kendine özgüdür. Makro kuramsal yaklaşımlar içerisindeki Biggart ve Hamilton'ın (1991) otorite yaklaşımı ve Whitley (2000) ulusal iş sistemi yaklaşımları, ulusal bazdaki kuramsal bağlamın oluşumunda devletin rolünü vurgulamışlardır. Türkiye'de örgütler arası ilişkilerin mevcut durumu, Granovetter'in (1978) ve Coleman (1988)'in, Burt (1992) ve Podolny (2001) yerleşiklik tartışmaları çerçevesinde, ekonomiyi yönlendiren dinamiklerin açıklanmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Kaynak bağımlılığı (Pfeffer ve Salancik, 1978), örgütler arası ağ (Baker ve Faulkner, 2002) ve makro kuramsal (Whitley, 2000) yaklaşımlardan yararlanılarak geliştirilen kuramsal çerçevede, bir sektördeki örgütlerin farklı diğer örgütlerle ilişkilerinin yönü (yatay-dikey) ve niteliğinin yerleşik ilişkilerinin o sektörün devlete bağımlılık derecesine ve sektördeki örgütlerin farklı sosyo ekonomik grupları temsil etme derecesine bağlı olduğunu öngörmektedir (Sargut vd., 2007: 1-2).

Türkiye'de örgütler arası ilişkilerin mevcut durumu, devlete bağımlılığın ağ ilişkileri üzerindeki etkisini vurgulayan Whitley'in (2000: 858) ulusal iş sistemleri yaklaşımı ve Granovetter'in (1978) ve Coleman'ın (1988), Burt (1992: 229) ve Podolny (2001) yerleşiklik tartışmaları çerçevesinde ele alındığında, ülke ekonomisi yönlendiren dinamiklerin açıklanmasına yardımcı olabilecek bir model üretilebilmektedir. Araştırmamızda örgütlerin ağ ilişkilerinin yönünü belirleyebilecek, devletin piyasalarda üstlendiği role vurgu yapan Whitley'in ulusal iş sistemleri yaklaşımından faydalanılmıştır (Sargut vd., 2007: 27-28). Türkiye'de devlet, girişimci sınıfın yaratılması sürecinde kritik bir rol oynamıştır (Öniş ve Şenses, 2007: 4). Geçmişten günümüze uzun vadeli krediler, sübvansiyonlar, teşvikler ve vergiden muafiyet gibi araçlarla kamu desteğine bağımlı bir girişimci sınıfı yaratılmıştır (Heper, 2015: 174). İş insanlarının siyasetçilerle uzun vadeli krediler, teşvikler ve muafiyetler gibi çeşitli faydalar elde etmek için yakın ilişkiler geliştirdikleri gözlenmektedir (Buğra, 1995: 97).

Burt ve Lin (2001), sosyal sermayeyi ağ yoluyla aktörlere sağlanan bir kaynak olarak yorumlamışlardır. Sosyal sermaye, ağ aracılığıyla fayda sağlamak beklentisi ile aktörlerin ilişkilerine bir yatırım olarak görülmektedir (Lin, 2001: 19-25). Güçlü bağlara sahip olmak iş insanları için güven ve itibar kaynağı olabilmektedir (Gulati, 1995: 623). Türkiye bağlamında siyasetçilerle güçlü bağlar geliştirmek, iş insanlarının işletmeleri için ihtiyaçları olan güven ortamının oluşmasına ve istedikleri yönde etki etme gücü sağlayabilir. Örgütler meşruiyet kazanabilmek için, içinde buldukları sosyal sistem içerisinde kabul edilebilir davranış normları ile örgütsel faaliyetleri arasında bir uyum sağlamaya çalışırlar (Dowling ve Pfeffer, 1975: 122). Mardin'e (2003) göre yerleşiklik, merkez ile çevre arasındaki çatışmayı doğuran bir alandır (Mardin, 2003: 137).

Türkiye'de işletmelerin yönetim kurullarının mülkiyet yapılarının, genellikle eş, dost ve akrabalarından oluştuğunu görülmektedir (Arıkboğa ve Menteş, 2009). Özsoy (2011), İMKB'de işlem gören halka açık işletmelerin yönetim kurullarının işleyişi hakkında, 2005 yılında 155 firma ve 256 yönetim kurulu üyesi üzerinde görgül bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, Türkiye'de sermayenin belirli ellerde toplandığı ve bu yapı içinde ailelerin pay sahipleri arasında baskın olduğunu tespit etmiştir. Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001)'a göre de Türkiye'de iş yaşamında, aile üyeleri tarafından yürütülen özel işletmeler baskın konumdadır. Kabasakal ve Bodur (2002), Globe araştırması sonucunda, Türk toplumunda özellikle aile işletmelerinde önemli pozisyonlarda

bulunan kişilerin aile üyelerinden, akrabalarından, tanıdıklarından veya aynı okuldan mezun olunan arkadaşlardan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir (Tunçay ve Özer, 2017: 487-488).

Koç (1983) hatıralarında, sivil toplum kuruluşlarıyla iletişim kurmak için ilişkilerden nasıl faydalandığını anlatmaktadır. Sabancı (1985) hatıralarında, odalar birliği yönetim kurulu üyesi olduğu sırada, bu konumunun sağladığı avantajla, Koç'un yabancı bir ortakla aynı malı üretmek için izin almasını engellediğini anlatmıştır (Buğra, 2008: 126). Sabancı'nın sahip olduğu avantajlı konumunu koruduğu görülmektedir. Baysal'ın hayat hikayesinde, kendi ürününe ait, kural koyucunun çıkarmış olduğu bir engeli, uluslararası bir kuruluş üyesi olarak bu engeli aşmaya çalıştığından bahsedilmiştir (Çitçi ve Coşkun, 2012: 149-150).

Belirli bir sektördeki örgütler arası ilişkilerin, o sektördeki örgütlerin yerleşik olduğu sosyo ekonomik ilişkiler ağından etkilenmesi söz konusudur. Mardin (1973) ve Heper (1985)'e göre Türk iş sisteminin toplumsal yapıyı yansıtan belki de en belirgin özelliği merkez-çevre ikiliğidir. Mardin (1973)'in dediği gibi her zaman toplumun bir merkezi vardır. İş sisteminin merkezinde görece yaşlı, büyük, uluslararasılaşma derecesi yüksek TÜSİAD çerçevesinde örgütlenmiş holding şirketleri yer alırken çevrede ise görece küçük, genç merkezleri Anadolu da yer alan MUSİAD ile TOBB çevresinde örgütlenmiş holding ya da bağımsız işletmeler yer almaktadır (Sargut vd., 2007: 28).

Buğra (1994), Buğra ve Üsdiken (1995), Öniş (1995) Türkiye'deki büyük işletme organizasyonunun baskın şekilde genellikle aile işletmeleri biçimindeki işletme grupları olarak tanımlamışlardır (Gökşen ve Üsdiken, 2001: 326). Türkiye'de hukuki ve yasal düzenlemelerin ve ülkenin sahip olduğu organların, örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri açısından önemli değişkenler olduğu kabul edilir (Yeloğlu, 2005: 14).

Türkiye'de aktörlerin sosyal sermaye oluşturma eğilimi konusunda toplumun güven algısı ve kültürel özelliklerinin örgütlenme biçimlerine olan etkisine dair bazı araştırmalarda ülke ekonomisindeki aktörlerin ağ ilişkilerinin oluşumunda belki de en önemli unsurlardan biri olan devletin Türkiye'nin kuruluşundan itibaren üstlendiği role dikkat çekilmiştir (Buğra, 1994: 227-228). Devletin rolü, örgütsel ağ ilişkileri bağlamında gelişen piyasa ilişkisi, yerleşik ilişki tartışmalarına farklı bir boyut kazandırmıştır. Siyasetçiler ve bürokratlarla kurulacak yakın bağların önemine ve devletin ekonomideki baskın rolüne dikkat çekilmiştir (Sargut vd., 2007: 15-16). Türkiye'de özel sektör, TÜSİAD gibi sivil toplum kuruluşları aracılığıyla, devlet ile sürekli bir diyalog içerisinde bulunarak güçlü bağlar geliştirmişlerdir (Bikmen ve Meydanoğlu, 2006: 75). TÜSİAD'ın "Türk Toplumunun Değerleri" araştırmasında, Türk toplumunun özellikleri arasında "yakın çevre dışındakilere güvensizlik" ve "rekabetten kaçınma" özellikleri dikkat çekmektedir (TÜSİAD, 1991: 11).

T.C. İç İşleri Bakanlığı verilerine göre 2020 yıl sonu itibarıyla Türkiye'de 121.527 faal dernek bulunmaktadır ve bu derneklerin faaliyet alanlarına göre %31,54'ü (38.326) mesleki ve dayanışma derneğidir (siviltoplum.gov.tr/derneklerin-faaliyet-alanlarına-gore-dagilimi). 2020 yıl sonu itibarıyla Türkiye genelinde 16.829 hemşehri derneği bulunmaktadır ve bunun %53,49'u Marmara bölgesinde (9.001), %21,78'i İç Anadolu bölgesinde (3.665), %8,47'si Karadeniz bölgesinde (1.425) ve %7,14'i de Ege bölgesinde (1.201) yer almaktadır (siviltoplum.gov.tr/hemsehari-derneklerinin-bolgelere-gore-dagilimi).

Buğra (2001), Sargut (2003: 115), Gökalp (2003: 173), Karagül ve Masca (2005: 48) gibi araştırmacıların sosyal sermaye konusunda yaptıkları çalışmalarda Türk toplumu sosyal sermayesi zayıf bir toplum olarak tanımlanmıştır. Bu sonuç, Türkiye'de insanların tanımadığı kişilere güven düzeyinin diğer toplumlara göre düşük çıkmasına dayandırılmaktadır. Türk toplumunun toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi gibi baskın değerleri (Sargut, 2003: 108) nedeniyle, yabancıların yabacıya güvenmesini sağlayacak bir ortamın oluşmadığı ve insanların sadece akrabalık, hemşehrilik gibi birincil bağlarla bağlı olduğu kişilere güvendikleri öne sürülmektedir (Özen ve Aslan, 2006: 131). Belki de benzerlik ilkesinin en temel kaynağı coğrafi konumdur ve bize daha yakın olanlarla uzak olanlara göre daha fazla temasımız vardır (McPherson vd. 2001: 429). Bu Türk toplumundaki işlerin yürütülmesindeki toplulukçu kültürel değerler yaklaşımı nedeniyle kişisel ilişkilerinde ön plana çıktığı iddia edilmektedir (Sargut, 2003: 103).

Bu çalışmada esas alınan soru, girişimcilerin hangi sosyal ağlara katıldıklarının, bu konudaki seçimi hangi kriterlere göre yaptıklarının ve sosyal ağlardan beklenti ya da kazanımlarının bağlamsal değişkenlik gösterip göstermediğidir. Girişimcilerin, farklı kültürel ve kurumsal bağlamlarda farklı aktörlerle sosyal ağlar oluşturmaları beklenebilir. Örneğin hemşehrilik bağı, Türkiye'ye özgü bir sosyal ilişki biçimidir. Benzer biçimde dini inançlar ve topluluklar da hem kültürel hem ekonomik temelde birçok sosyal bağlantıya temel oluşturabilmektedir. Bu nedenle söz konusu araştırma, Türk iş insanlarının sosyal ağ özelliklerini ve bu ağlara dahil olma nedenlerini tespit etmeye yönelmektedir.

3. AĞLARA KATILMA NEDENLERİNE İLİŞKİN GEREKÇE VE BEKLENTİLERİMİZ

Amerikan iş insanları çok daha rekabetçi gerekçeler ile ağlara katılmaları beklenirken Türk iş insanlarının yerel olarak bağlama göre ağlara katılma nedenlerinin değişmesi beklenmektedir. Granovetter ve Polanyi tarafından tartışılan yerleşiklik olgusunun Türkiye'de özgün bir ağ oluşumlarını ve ağlara katılma nedenlerini gündeme getirebileceğini söylemek mümkün görünmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan, piyasanın ciddi bir biçimde devlet tarafından etkilendiği bir ülkede, Türkiye bağlamında ve Türk iş

insanları özelindeki durum, net bir biçimde belirlenmiş değildir. Bu açıdan, sosyal ağlara katılım nedenlerinin bağlamsallığına ilişkin olarak Türkiye'ye özgü biçimde elde edilecek bulguların sosyal ağ kuramına bir katkı sağlaması beklenmektedir.

Gulati'ye göre kaynaklara erişim ve stratejik avantaj devşirme arayışı ağların varlık nedeni ve aynı zamanda ağa katılım sebebi olarak görülmektedir. Ancak piyasanın ciddi biçimde devlet tarafından etkilendiği bir bağlamda aynı sonuç elde edilemeyebileceği gözlemimiz araştırmamızda girişimcilerin ağlara katılma nedenleri literatürden geliştirilen gerekçeler ile sınımlanmıştır.

Sosyal ağlar, girişimcilerin güvenilir insanlarla iletişim kurmalarına yardımcı olmaktadır. Güven inşa etmek için hayır kurumları, spor kulüpleri ve hobi kulüplerine üye olmak yararlı ağ türleri olarak görülmektedir (Casson ve Giusta, 2007: 231). Bu çalışmada, girişimcilerin ve yöneticilerin formal ve enformel ağlarının ve sosyal sermayelerinin önemini bilinciyle davranarak sosyal ağ düzeylerini artırmak için harekete geçecekleri ve girişimcilerin güven düzeylerinin yükselmesi için neler yapılabileceğinin değerlendirileceğine, girişimciler açısından, hem işletmenin kurulması hem de devam ettirilmesi aşamalarında, finansal sermayenin yanında formal ve enformel ağlarının da ve sosyal sermayenin de önemli olabileceğinin farkına varılmasının önemi açıklanmaktadır.

Farklı bir makro ve siyasi konjoktüre sahip olan gelişmekte olan bir ülke olarak Türk girişimcisinin ağ kullanma biçimlerinin hangi nedenlerle açıklanabileceğinin ortaya konması hedeflenmektedir. Bu amaçla geliştirilen 10 gerekçenin sınanması ve elde edilen bulguların karşılaştırılması ve yorumlanması sağlanacaktır. Bu çalışmada ulusal ve uluslararası literatür taraması çerçevesinde bazı gerekçeler ileri sürülecek ve araştırmamızda girişimcilerin sahip olmuş oldukları sosyal ağlar çerçevesinde tartışılması ve tespit edilen bulguların yorumlanması sağlanacaktır. Gerekçelerimizde yer alan sosyal ağlar hem formal (biçimsel) hem de enformel (biçimsel olmayan) sosyal ağları ifade etmektedir.

Baum ve Oliver (1991: 193)'a göre, örgütler arası ağ ilişkileri, meşruiyet kazanmasında bir yolu olarak görülmektedir. Sydow ve Windeler (1998: 269)'e göre ağlar, daha fazla meşruiyet gibi gelişmiş stratejik hedefler peşinde koşmaktadırlar. Nelson (1988: 39-58)'e göre sosyal ağlar meşruiyet kazanmada önemli bir rol oynarlar. Dowling ve Pfeffer (1975: 122)'e göre örgütler meşruiyet kazanabilmek için, içinde buldukları sosyal sistem içerisinde kabul edilebilir davranış normları ile örgütsel faaliyetleri arasında bir uyum sağlamaya çalışırlar. Literatürdeki bu tartışmalara istinaden araştırmada iş insanlarının sosyal ağlara katılım gerekçelerinden ilki "girişimcilerin saygınlık ve toplumsal olarak kabul görmek, tanınırlık ve bilinirlik elde etmek için sosyal ağlara katıldıkları" yönündedir. Beklentimiz, girişimcilerin meşruiyet elde etmek için formal ve informal (sosyal) dernek, oda, birlik, çeşitli sivil toplum kuruluşlarına, federasyon ve birliklerine üye olmalarıdır.

Kenis ve Oerlemans (2007: 302)'e göre örgütler ağ düzeneklerine dahil olduklarında çok çeşitli kaynaklara ulaşım paylaşabilmektedirler. Jarillo (1988: 39)'a göre ağlar, çoğu durumda işletmelerin gerekli olan dış kaynaklara erişmek için kullandıkları yöntemdir. Baum ve Oliver (1991: 193)'e göre örgütler arası ağ ilişkileri, kaynaklara erişimin bir yolu olarak görülmektedir. Kaynak tabanlı görüşe göre stratejik ağlar, işletmelerin kilit kaynaklara (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996) erişmelerine yardımcı olabilir (Xie ve Gao, 2018: 821). Özellikle stratejik ağlar, kaynaklara erişim gibi avantajlar sağlar (Gulati vd., 2000: 203).

Gargiulo ve Benassi (2000: 184)'e göre sosyal ağlar kaynaklara ve fırsatlara erişimi kolaylaştırabilir. Girişimcilerin nitelikli ve hızlı bir şekilde insan kaynağına ulaşabilmeleri, daha kolay sermayeye erişebilmeleri, maddi destek görebilmeleri, kriz dönemlerinde krizleri daha kolay atlatabilmeleri ve finansal kuruluşlardan daha kolay sermaye edinimi sağlayabilmeleri ve sosyal dayanışma için sosyal ağlara katıldıkları iddia edilmektedir. Beklentimiz, iş insanlarının en uygun insan kaynağına, teknolojiye, bilgiye, yeniliklere ve benzeri kaynaklara ulaşabilmek için sosyal ağlara üye olmalarıdır. Literatürdeki bu tartışmalara dayalı olarak araştırmada öne sürülen 2. sosyal ağlara katılım gerekçesi, "iş insanlarının çeşitli kaynaklara ve bilgiye ulaşmak amacıyla sosyal ağlara dahil olduğu" yönündedir.

Thorelli (1986: 46)'e göre ağlar yeni müşterilere ulaşmak için bir araç olarak görülebilir. Provan ve Milward (2001: 420)'e göre örgütler için ağa katılım yeni müşteri edinimini sağlayabilir. Adler ve Kwon (2002:17)'e göre ağlar müşterilere ulaşma gibi konularda avantajlar sağladığı iddia edilmektedir. Beklentimiz, girişimcilerin müşteri hizmetlerinin paylaşımı veya değişimi, müşterilerin tüm gereksinimlerini karşılamada iş birliği, müşterilerine daha etkili hizmet etmek, yeni müşterilere ulaşabilmek için bir araç ve müşterilerine daha etkili hizmet için sosyal ağlara üye olmalarıdır. Literatürdeki bu tartışmalara istinaden araştırmada öne sürülen 3. sosyal ağa katılım gerekçesi "girişimcilerin yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak için sosyal ağlara katıldıkları" yönündedir.

Jarillo (1988: 35)'e göre ağ, bir maliyet disiplini sunar. Gray ve Wood (1991: 3) ağ oluşturma için bir gerekçe olarak verimlilik ve işlem maliyetlerinde azalma öngörmektedir. Möller ve Svahn (2003)'e göre stratejik ağ verimliliği, faaliyetlerin ve kaynakların koordinasyonu yoluyla işlem ve/veya operasyonel maliyetlerin azaltılmasını amaçlamaktadır. Sydow ve Windeler (1998: 269)'e göre stratejik ağlar, özellikle işlem ve üretim maliyetlerini düşürmek suretiyle çeşitli gelişmiş stratejik hedefler peşinde koşmalarını sağlarlar. Gulati vd. (2000: 209)'e göre sosyal ağlar güveni artırır ve işlem maliyetlerini birkaç şekilde azaltır. Bu çerçevede araştırma kapsamında öne sürülen 4. gerekçe, "girişimcilerin hammadde malzeme tedariki konusunda etkinlik sağlayabilmek için

sosyal ağlara katıldıkları” biçimindedir. Beklentimiz, girişimcilerin çeşitli dayanışma dernek ve birliklerine, ticaret borsalarına, organize sanayi bölgelerine ve iş insanları derneklerine üye olmalarıdır.

Möller ve Halinen (2017: 13) gibi ağların değer yaratma karakterini vurgulayan yazarlar, bir ağın, bir değer platformu inşa ederek, ağın ve üyelerinin rekabet gücünü artıran bir değer sistemi yaratabileceğini öne sürmüşlerdir. Dyer ve Singh (1998)’e göre stratejik olarak değerli ürün ve hizmet tedarikçileriyle ilişkilerin bulunduğu ağları, önemli ve kalıcı bir rekabet avantajı kaynağı olabilir (Ritter vd., 2004: 177). Jarillo (1993), Alter ve Hage (1993) gibi bazı araştırmacılara göre ağlar, rekabet avantajı sağlarlar. Gulati vd. (2000:207)’e göre işletmelerin ağları da sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak hizmet edebilir (Pratono, 2018: 682). Burt (1992)’e göre bir sosyal ağ yapısı içerisindeki aktörlerin bağlantıları ve bu ağdaki konumlar rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu çerçevede araştırma kapsamında öne sürülen 5. sosyal ağa katılım gerekçesi, “girişimcilerin rekabet avantajı kazanabilmek, rekabette rakiplerine karşı avantajlı konuma geçebilmek için sosyal ağlara katıldıkları” yönündedir. Beklentimiz, girişimcilerin stratejik ve rekabetçi avantajlar sağlayacak işbirlikçi ağlara üye olmalarıdır.

Gargiulo ve Benassi (2000: 183)’e göre ağın görev ortamındaki önemli değişikliklere uyum sağlaması önemlidir. Jones, Hesterly ve Borgatti (1997)’e göre ağ yönetişimi, çevresel koşullara uyum sağlamak ve değişimleri koordine etmelerini sağlar (Jones vd., 1997: 914-915). Literatürde Möller ve Rajala (2007) gibi bazı araştırmacılara göre genel olarak örgütler arası ağların kurulması ve yönetilmesi için uyumun kritik rolü kabul edilmektedir (Perks vd., 2017: 109). Achrol ve Kotler (1999: 147)’e göre ağlar daha esnek ve daha kolay uyum sağlamaya yardımcı olabilirler. Ibarra ve Hunter (2007)’e göre ağa güç veren ilişkilerin kalitesi, uyum ve karşılıklı güvendir. Chell ve Baines (2000: 195) araştırmaları, iş insanlarının ticari bağlantılarını yararlı ek bilgi kaynakları olarak kullandıklarını göstermiştir. Literatürdeki bu tartışmalara istinaden araştırmada öne sürülen 6. sosyal ağa katılım gerekçesi, “girişimcilerin dış çevreden haberdar olabilmek, pazarlar, piyasalar ve politikalar hakkında bilgi edinebilmek için sosyal ağlara katıldıkları” biçimindedir. Beklentimiz, girişimcilerin çeşitli sivil toplum kuruluşu, dernek ve kulüplerine, dayanışma dernek ve birliklerine, kültür, sanat ve turizm vakıflarına üye olmalarıdır.

Dougherty ve Dunne (2011)’e göre stratejik ağlar, bilgi paylaşımını kolaylaştırarak yenilik hızını artırır. Xie ve Gao (2018: 812)’e göre stratejik ağlar, işletmelerin yenilikçiliğini hızlandırmasına ve böylece rekabet avantajı elde etmesine ve böylece yenilik faaliyetlerine ilham vermesine yardımcı olabilir. Öberg, Shih ve Chou (2016)’a göre genel olarak stratejik ağlar, yenilikçiliği iyileştirmede önemli bir rol oynamaktadır. Sydow ve Windeler (1998: 269)’a göre genel olarak stratejik ağlar, örgütler arası öğrenme gibi gelişmiş stratejik hedefler peşinde koşmaktadırlar. Podolny ve Page (1998: 62)’e göre ağlar bir aktörden diğerine bilgi transferi sağlayarak öğrenmeyi etkinleştirir Bu çerçevede, girişimcilerin sosyal ağlara katılımına ilişkin 7. gerekçe, “girişimcilerin sektör, ürünler ve müşteriler ile ilgili yeni gelişmelere, bilgilere, yenilikçi fikirlere ulaşabilmek, takip edebilmek ve öğrenebilmek amacıyla, sektördeki en iyi uygulamaları görmek, tanımak, rakiplerinin veya diğer işletmelerin başarılı neler yaptıklarından, başarılı uygulamalarından haberdar olabilmek için sosyal ağlara katıldıkları” biçimindedir. Beklentimiz, girişimcilerin ağ içinde örgütsel ve bireysel öğrenme araçları ile yenilikçi kaynaklarına ulaşabilmek, yeniliklerin erken farkına varılabilmesi ve yenilikçiliğin hızlandırılmasına, uluslararası ölçekte yenilik yapmasına ve büyümesine olanak sağlaması için sosyal ağlara üye olmalarıdır.

Bu çalışmada ağların, işletme stratejilerinin belirlenmesi üzerindeki belirleyici etkisi olduğu öngörülmekte ve ağların işletmelerin uluslararasılaşma yolunda önemli bir stratejik araç olarak kullanıldığı görüşü desteklenmektedir. Jaklic (1998: 381)’e göre işletmeler uluslararası ağ oluşturma yoluyla, uluslararasılaşma süreçlerini hızlandırma fırsatı elde ederler. İşletmeler geliştirmiş oldukları ağlar sayesinde çok hızlı uluslararasılaşmalar (Hinterhuber ve Hirsch, 1998:187). Jaklic (1998:359) gibi literatürdeki çeşitli araştırmalarda, KOBİ’lerin uluslararasılaşmalarında ağ bağlantılarının önemine dikkat çekilmektedir. Literatürdeki bazı çalışmalarda uluslararasılaşmada ağ bağlantılarının önemine vurgu yapıldığı görülmektedir (Johanson ve Vahlne, 2009; Johanson ve Mattsson, 1988). Bu çerçevede tespit edilen 8. gerekçe, “girişimcilerin ihracat veya diğer uluslararası faaliyetlerinde avantaj yaratabilmek için sosyal ağlara katıldıkları” yönündedir. Beklentimiz, girişimcilerin ticaret borsalarına, ihracatçı birliklerine üye olmaları ve ülkelerin fahri konsolosluklarını üstlenmeleridir.

Burt (1992), sosyal sermayenin girişimciye sağladığı güç üzerinde durmuştur. Örgütlerin fiziksel kaynaklara, bilgiye, siyasi gücü elinde bulunduran taraflara ulaşarak hayatlarını devam ettirmelerinde yerleşik ilişkilerin rol oynayabileceği düşünüldüğünde, sahip olunan ilişkilerin sayısı ve gücü de performanslarını etkileyen önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır (Rao vd., 2000: 268). Literatürde bir ortaklığın gelişmesinde köprü olarak bir siyasi bağ kullandığından bahsetmektedir. Benson (1975)’e göre örgütler arası ağ, iki kıt kaynağın, paranın ve otoritenin dağıtımıyla ilgili politik bir ekonomi olarak düşünülebilir (Thorelli, 1986: 39). Makro kurumsal yaklaşımlar içerisindeki Biggart ve Hamilton’ın (1991) otorite yaklaşımı ve Whitley (2000) ulusal iş sistemi yaklaşımları ulusal bazdaki kurumsal bağlamın oluşumunda devletin rolünü vurgulamaktadır. Literatürdeki bu tartışmalara istinaden araştırmamızın 9. gerekçesinde, “girişimcilerin siyasi destek elde etmek veya siyasi gelişmelerden öncelikli olarak haberdar olabilmek için sosyal ağlara katıldıkları” kabul edilmektedir. Beklentimiz, girişimcilerin siyasi parti ve komisyonlara üye olmaları ve siyasi görevlerde bulunmalarıdır.

Oliver ve Ebers (1998: 563)'e göre, örgütler çeşitli stratejiler kullanarak, sistem içindeki kendi güçlerini artırmak için bir ağa katılarak çevresel bağımlılıklarını azaltma sürecine odaklanırlar. Gulati ve Gargiulo (1999: 1440)'e göre stratejik ağlar, çevresel belirsizliği yönetmenin bir aracı olabilirler. Perez, Montes ve Morales (2014) 'e göre yüksek derecede çevresel belirsizlik varsa, stratejik esneklik geliştirmek için, güçlü sosyal ağların kullanılması daha fazla teşvik edilebilir. Perez vd., (2014:861)'e göre son derece belirsiz ortamlarda faaliyet gösteren örgütler, dış ortamlardaki değişiklikler hakkında daha iyi tahminler yapmak için sosyal ağlar kurma eğilimindedirler. Literatürdeki bu tartışmalara istinaden araştırmada öne sürülen 10. sosyal ağa katılım gerekçesi, "girişimcilerin belirsizlikleri ve riskleri azaltabilmek, bilgiye daha kolay ulaşabilmek için sosyal ağlara üye oldukları" biçimindedir. Beklentimiz, girişimcilerin çevrenin belirsiz ortamlarını yönetmek ve başa çıkmak için çevresel belirsizliği yönetmenin bir aracı olarak görmeleridir.

Bu çalışmada, farklı bir makro ekonomik ve siyasi arka plana sahip, gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye'deki iş insanlarının ağ kullanma biçimlerini anlamak ve hangi nedenlerle, hangi sosyal ağlara dahil olduklarını açıklamak amacıyla hareket edilmektedir. Literatürdeki tartışmalardan yola çıkarak oluşturulan araştırma sorularını açıklamaya yönelik kuramsal çerçeve geliştirilmiş ve ağlara katılma nedenlerine yönelik gerekçeler oluşturulmuştur. Bu amaçla ulusal ve uluslararası literatür taraması çerçevesinde geliştirilen 10 gerekçenin sınanması, girişimcilerin sahip olmuş oldukları sosyal ağlar çerçevesinde tartışılması, elde edilen bulguların karşılaştırılması ve yorumlanması sağlanacaktır.

Literatürde işletmelerin ve girişimcilerin karar verirken stratejik amaçlarının gereklerine göre hareket ettikleri ve sosyal ağlarını bu doğrultuda, bir rekabet avantajı yaratabilmek için kullandıkları savunulmaktadır. Beklentimiz, Türkiye bağlamında iş insanlarının örgütler arası ağlarının ve bu ağlara katılma nedenlerinin ABD ve Avrupa ülkelerine göre farklılık göstermesidir. Türkiye'deki iş insanlarının örgütsel ağları açısından bakıldığında farklı kısıtlar oluşacağı beklenmektedir. Türkiye'ye özgü örgütler arası sosyal ağların ve ağlara katılma nedenlerinin biçimlerinin ortaya çıkması çalışmamızın ana temalarını oluşturmaktadır.

4. ANKET FORMUNUN OLUŞTURULMASI VE AMACI

Anket formumuz oluşturulurken öncelikle Türkçe ve yabancı literatür taranmış ve araştırmanın teorik kısmındaki bilgilerden de yararlanılmış ve araştırmanın amacına yönelik literatür incelenerek bir anket formu oluşturulmuştur. Anketler araştırmaya dahil olan girişimciler ile yapılmıştır. Anket sorularının tespiti için literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda, ağlarla ilgili daha önceki gerekçeler tespit edilmiştir. Gerekçeler oluşturulurken geniş bir yazın tarama çalışması yapılmıştır. Bu yazın tarama çalışması sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde ortaya koyabilecek gerekçeler belirlenmeye çalışılmıştır. Gerekçelerde gerekli düzenlemeler ve uyarlamalar yapılarak anket formu hazırlanmıştır. Uygulanan anket formu EK 1'de gösterilmiştir.

Girişimcilerin sosyal ağlara katılma nedenlerinin tespitine yönelik araştırma yapılmıştır. İSO ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan kuruluşların, araştırma kapsamında yer alan yönetim kurulu başkan, yardımcı ve üyelerinden veriler elde edilmiştir. Araştırmada, girişimcilerden elde edilen veriler ile tutumların ölçülmesinde SPSS istatistiksel veri analizinden olan nicel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Bilimsel araştırma sürecinin en önemli adımı verilerin analiz edilmesidir. Verilerin analiz edilmesinde, verilerdeki gizli bilgileri keşfetme ve stratejik karar desteği sağlama yönünde ileri analitik çözümler sunan SPSS bilgisayar yazılım programı kullanılmıştır (Bayram, 2009: 1).

Anketimizin birinci bölümünde yer alan ilk beş soru anketi yanıtlayan iş insanları hakkındaki tanımlayıcı ve demografik bilgileri içermektedir. Bu sorular araştırmaya katılan girişimcilerin doğum yerleri, yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları ve yönetim kuruluındaki görevlerine ilişkin sorulardır. İlk bölümdeki son dört soru ise araştırmaya dahil olan girişimcilerin işletmelerine ait sorulardır. Bu sorular işletmelerin kuruluş tarihleri, buldukları sektör, çalışan sayısı ve yıllık net satışlarına ilişkin sorulardır. Anketin ikinci bölümünde ise araştırma önermelerinin sınanması doğrultusunda ağlara katılma nedenlerinin ortaya konması üzerine ilgili yazından oluşturulmuş 10 adet soruyu kapsamakta ve likert tipi 5'li ölçeğe göre oluşturulmuştur.

Uygulamaya yönelik araştırmamızın amacı, belirlenmiş olduğumuz örneklem kitleye anket uygulayarak analiz edebilecek, karşılaştırmalar ve yorumlar yapabilecek bulgulara ulaşmaktır. Uyguladığımız saha anket çalışmasında, araştırmaya katılan girişimcilerin mevcut sosyal ağlarının saptanması ve bu sosyal ağlara katılma nedenlerinin araştırılması yoluyla genellemelere ve sonuca ulaşmak hedeflenmiştir. Saha araştırmaları, doğal ortamlardaki sıradan olayları gözlemler ve araştırmaya bir yönelimdir. Saha araştırmacısı, doğal toplumsal ortamlardaki toplumsal anlamları inceler ve çok sayıda bakış açısını kavrar (Neuman, 2016:548). Anketler araştırmaya dahil olan girişimciler ile yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda, ağlarla ilgili daha önceki gerekçeler tespit edilmiştir.

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Girişimcilerin sosyal ağlara katılmaları önemli bir avantaj yaratabilir. Türk girişimcilerin ağları kullanma biçimlerinin yabancı girişimcilerden ve birbirlerinden farklı olması beklenir. Girişimcilerin ortak yanları, sosyal ağları kullanma biçimleri ve bu ağlara katılma nedenleri araştırmamızda tespit edilmektedir. Literatürde sosyal yerleşiklik kuramı gibi tartışılan girişimciler (veya aktörler)

ilişki içerisinde oldukları yakın ve uzak çevrelerindeki girişimcilerden, girişimciler de (aktörler de) kendileri için her türlü motivasyon sunan, iktisadi kaynak sağlayan ve yetenek sunan çevreden etkilenir (Top, 2006: 108) görüşleri test edilmektedir.

Araştırmamızın konusu, İSO 2019 ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan Türk girişimcilerin formel ve enformel sosyal ağlara katılma nedenlerinin ortaya konmasıdır. Araştırmamızda sosyal bilimlerde en çok kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri olan anket uygulanmıştır. Anketteki ifadeler geniş bir yazın taraması ile oluşturulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde ortaya koyabilecek ifadeler belirlenmiştir. Literatüre dayalı olarak derlenen ağa katılım gerekçelerinden bir anket formu oluşturulmuş ve Türk iş insanlarına sorulmuştur.

Bu çalışmada araştırma sorusu gereği araştırma yöntemi olarak niceliksel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Belirlemiş olduğumuz örneklem grubumuza anketler e-posta yoluyla dağıtılmış ve toplanmıştır. Araştırma sorularını yanıtlamak için toplanan araştırmada verilerin istatistiksel analizinde IBM SPSS Statistics Version 13'ten yararlanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 13.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiş, tablo ve grafiksel gösterimlerde MS Excell programından yararlanılmıştır. 2019 yılı İSO ilk 500 listesinde yer alan, kasti örnekleme yöntemi ile seçilen bu 156 sanayi kuruluşunun yönetim kurulu başkanı, yardımcısı veya üyesi görevlerinde olan 257 girişimciye internet üzerinden e-posta ile ulaşılmış ve 112 girişimciden, girişimcilerimizin sosyal ağlara katılma nedenlerinin tespitine yönelik anketimize geri bildirim alınmıştır. Anket sonuçlarının da SPSS 13.0 programı ile analiz edilmesi sağlanmıştır.

İş insanlarının sosyal ağlara giriş nedenlerinin tespit edilmesi amacıyla, kasti örnekleme yöntemi ile seçilen, İSO 2019 ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan 112 girişimciye uygulanan anket uygulaması ile elde edilen verilerin istatistiksel analizleri IBM SPSS Statistics Version 13 ile gerçekleştirilmiştir.

5.1. Araştırmanın Örnekleme ve Kapsamı

Araştırmanın ana kütlelerini, İSO ilk 500 sanayi kuruluşu 2019 yılı listesinde yer alan kuruluşların yönetim kurulu başkan, yardımcı ve üyeleri olan girişimciler oluşturmaktadır. Ticaret bakanlığı onaylı e-imzalı www.belgemodul.com bilgi toplumu hizmetleri adresinden yönetim kurulu başkan, yardımcı ve üyeleri tespit edilmektedir. Merkezi kayıt İstanbul bilgi portalı, e-şirket T.T.K'nun 1524 maddesi uyarınca bilgilerin güvenli olarak arşivlendiği elektronik ortamdan faydalanılmıştır.

Araştırmanın kapsamında yer alan İSO ilk 500 sanayi kuruluşundan yukarıda belirtilen kısıtlamalar dahilinde 156 sanayi kuruluşu ve 257 Türk girişimci olarak nitelenen yönetim kurulu başkan, yardımcı ve üyeleri araştırmanın kapsamına dahil edilmiştir. 112 iş insanı anketimize geri bildirimde bulunmuştur. Araştırma kapsamında yer alan girişimcilerin ağlara katılma nedenleri, gerçekleştirilen anket ile tespit edilmeye çalışılmış ve SPSS programı ile analizi sağlanmıştır.

Araştırmanın başlıca kısıtlamaları şu şekilde sıralanabilir: sadece İSO Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu listesindeki büyük kuruluşların ve Türk iş insanlarının incelenmesi, araştırma için toplanan verinin büyüklüğüne bağlı olarak, veri toplamak zaman alıcı, uygulanması zor bir yöntem olması nedeniyle çoğunlukla anketten yararlanılması, yüzyüze görüşme ve gözlem gibi yöntemlerle desteklenmemesi, anket formlarına verilen cevapların doğruluğunun katılımcıların okuduklarını anlama düzeyleri ile sınırlı kalmaları, ağların kullanma şekillerinin zamanla değişebilmesi, matrislerin oluşturulması sürecinde, belirli bir büyüklüğü aşmaması için bazı ilişkiler araştırma kapsamı dışında bırakılmasıdır.

5.2. Anketteki İfadelerin Güvenilirliği

Oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde anketler uygulandıktan ve anketlere geri dönüşü sağlandıktan sonra soruların güvenilirlikleri cronbach alfa ile test edilmiştir. Anketteki ifadelerde kullanılan değişkenlerin "güvenilirlik analizi" sonuçları araştırılmıştır. Soru grupları için en yaygın kullanılan içsel güvenilirlik indeksi cronbach alfadır. Bu indeks değişken arasındaki ortalama korelasyonu temel alarak, bir ölçekteki değişkenlerin iç tutarlılığını ölçer. Cronbach alfa değeri 0,70'in üzerinde olan ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduğu, yani ele alınan ölçeğin güvenilir olduğu söylenir (Bayram, 2009: 194). Güvenilirlik sosyal bilimlerde 0,75-0,80 civarı olması beklenir.

Daha önceden belirlenmiş ölçeğe göre hazırlanmış anketimize verilen yanıtların tutarlılığı güvenilirlik analizi ile ölçülmüştür. Burada tutarlılıktan kasıt, ölçeğe uygun olarak sıralanabilir yanıtlar içeren sorulara verilen yanıtların tutarlılığıdır. Güvenilirlik analizi için kullanılan temel analiz cronbach alfa değerinin bulunmasıdır. Tüm sorular için elde edilen alfa değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve 0.7'den büyük olması beklenir. Bu değerden düşük değerler anketin zayıf güvenilirliği olduğunu gösterir. Cronbach tarafından geliştirilen alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış olacak şekilde sıralandığında, kullanılması gereken bir iç tutarlılık tahmin metodudur (Öncü, 1994: 49).

Literatür taraması sonucunda oluşturulan anket formunda kullanılan ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Bu analiz 112 anket katılımcısı ile yapılmıştır. Analizden çıkartılan katılımcı yoktur. Aşağıdaki 'Reliability Statistics' tablosunda, gerekçelerde kullanılan 10 değişkenin ölçülmesi sonucu oluşan cronbach alfa güvenilirlik puanımızın değeri Tablo 1'de yer almaktadır. Aşağıdaki bu tabloda iki tane cronbach alfa değeri görülmektedir. Bu cronbach alfa değerlerinden bir tanesi standardize edilmiş değeri standardize

edilmemiştir. Bir tanesi kovaryans matrisine dayanırken diğeri korelasyon temeline dayanır. Biz en soldaki 0,787 değerini kullanıyoruz. Ölçeğimizin cronbach alfa güvenilirlik değeri 0,787 olarak bulunmuştur. Özellikle sosyal bilimlerde kabul edilebilecek bir değerdir. Sonuç olarak söz konusu "cronbach alfa" değeri yeterince yüksek değerler almış olup, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Böylelikle anket ölçeğimizin, yani kullandığımız ifadelerin oldukça güvenilir oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 1: Güvenilirlik İstatistikleri - Cronbach Alfa Değeri Tablosu

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,787	0,800	10

SPSS'teki 'Item Total Statistics' tablosunda, hangi değişkenimizin, bu güvenilirlik analizine eklenmezse, güvenilirlik değerimizin ne kadar değiştiği, aşağıdaki Tablo 2'de, bu tablodaki 'cronbach's alpha if item deleted' sütununda gösterilmektedir. Aşağıdaki tabloda, 'cronbach's alpha if item deleted' sütunundaki değerler bize, ankette hangi ifadeyi çıkarırsak, cronbach alfa değerimizin yükseleceği veya düşeceğini gösterir. Bu şekilde ölçeğimizin güvenilirliği ne kadar yükseliyor yada azalıyor onu görüyoruz. 'Corrected Item – Total Correlation' sütununda negatif değerimiz yok. Burada sadece 5. anket sorusu olan 'rekabet avantajı kazanmak' maddesini silerseniz, 0,75'i geçemiyor, 0,727'de kalıyor. Fakat sadece bu sütuna bakarak madde silmek çok doğru olmaz. Çünkü kullandığımız gerekçeler, literatürde zaten standartlaşmış ifadelerdir.

Tablo 2: Gerekçelerin Cronbach Alfa Güvenilirlik Değerlerinin Değişimi

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Saygınlık elde etmek	31,33	28,818	,509	,763
Nitelikli kaynak sağlamak	32,09	28,983	,539	,758
Yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak	30,82	31,085	,606	,755
Hammadde tedariginde etkinlik	32,31	31,280	,565	,759
Rekabet avantajı kazanmak	31,71	26,426	,734	,727
Dis çevreden haberdar olmak	30,70	33,547	,399	,777
Yeni gelişmelere, bilgilere, yenilikçi fikirlere ulaşabilmek	30,80	31,403	,543	,761
Ihracat veya diğer uluslararası faaliyetlerinde avantaj sağlayabilmek	30,91	33,776	,179	,805
Siyasi destek elde etmek	31,21	34,224	,141	,810
Belirsizlikleri, riskleri azaltabilmek	31,19	30,965	,532	,761

6. ANKET SONUÇLARININ ANALİZİ VE BULGULAR

Kuramsal nitelikteki bu çalışmada, yapılan anket çalışması ile örgütlerin belirsizlik riski ve meşruiyet kaybı tehlikelerini azaltmak gibi hangi nedenlerle ağlara katıldıkları tespit edilmektedir. Çalışmada öne sürülen gerekçelerin test edilebilmesi için, yönetim kurulu başkan, yardımcı ve üyeleri ile anket sonuçları bir araya getirilerek veri tabanı oluşturulmuştur.

Sosyal ağlara ilişkin literatürde konu edinilen; sosyal sermaye kuramı, yapısal boşluklarda aracılık rolü, sosyal yerleşiklik iddiası, meşruiyet ve güven oluşumunun önemi, aktörlerin sosyal ağlardaki konumu ve merkez çevre ikiliği gibi tartışılan konulara dayanılarak oluşturulan gerekçelerimize ilişkin uyguladığımız anket ile analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamımızda yer alan 112 katılımcıdan, girişimcilerimizin sosyal ağlara katılma nedenlerinin tespit edilmesine yönelik, 5'li likert ölçeği ile anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve SPSS test sonuçları gösterilmiştir.

6.1. Ankete Katılan İş İnsanları ve İşletmelerine Dair Özellikler

Ankete katılan 112 girişimcinin yaş aralığı, cinsiyeti, eğitim durumu ve yönetim kurulundaki görevleri gibi sosyo demografik özellikleri tespit edilmiş ve değerlendirilmiştir. Ankete katılanların yaş aralığı ortalaması, ortancası ve en çok tekrarlanan yaş aralığı modu 50-59 yaş aralığıdır. Katılımcıların %91,1'inin erkek katılımcı olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumu için, ortalaması 3,04, ortancası 3 ve veri setinde en çok tekrarlanan mod 3 olarak lisans çıkmıştır. Yönetim kurulundaki görev verisi ise 1,60 ortalama, ortancası ve moduda 1 olarak, anket katılımcılarının %58'inin yönetim kurulu başkanı görevinde oldukları görülmüştür.

Ankete katılan girişimcilerin ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan işletmelerinin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bazı bilgiler tablolar halinde gösterilmektedir. Ankete katılan girişimcilerin işletmelerinin %76,8'inin 1990 ve öncesi kurulmuş, %18'inin

metal-çelik sektöründe faaliyet gösteren, %84'ünün 2000 kişi ve altında toplam çalışan sayısına sahip ve yıllık cirosunda %64,3'ünün, 1.000.000 TL ve altında net satışlara sahip büyük ölçekli sanayi kuruluşları olduğu tespit edilmiştir.

6.2. Gerekçe ve Anket Test Sonuçları

Suchman (1995) kurumsal yaklaşıma göre meşruiyetin sosyal olarak inşa edilen bir olgu olduğunu iddia etmiştir. Baum ve Oliver (1991)'e göre ağ ilişkileri meşruiyet kazanmanın bir yolu olarak görülmektedir. Literatürde araştırmalarda güvene dayalı ilişkiler geliştirmenin ve tanıdık referansların önemine vurgu yapılmıştır. 1. gerekçemizde girişimcilerin, daha fazla saygınlık, toplumsal kabul görmek ve tanınmak gibi stratejik hedeflerle sosyal ağlara katıldıkları gerekçemiz, katılımcıların %66,1'i tarafından kabul görmüştür. Sosyal ağ ilişkileri, meşruiyet kazanılmasında bir yolu olarak görülmüştür. Dolayısıyla örgütler için meşruiyet stratejik bir faktör olarak görülmektedir.

Tsai ve Ghosal (1998)'e göre sosyal sermaye, sosyal ilişki ve ağlarda yerleşik olan bir değerdir. 2. gerekçemizde girişimcilerin, örgütlerin kaynak edinimi ve gerekli kilit kaynaklara erişmek için ağlara katıldıkları gerekçemiz, katılımcıların %57,2'si tarafından kabul görmemiştir. Sadece katılımcıların %37,5'i tarafından kabul görmüş ve olumlu algılanmıştır.

Gonzalez vd. (2014)'e göre girişimcilerin sosyal ağlarda üyeliği sosyal sermaye yaratır. 3. gerekçemizde girişimcilerin, yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak için sosyal ağlara katıldıkları gerekçe, katılımcıların %79,5'i tarafından olumlu algılanmış ve kabul görmüştür.

Gulati vd. (2000)'e göre sosyal bağlar güveni artırır ve işlem maliyetlerinin azalmasına yol açabilir. 4. gerekçemizde girişimcilerin, hammadde tedarikinde etkinlik sağlayabilmek için çeşitli dayanışma dernek ve birliklerine, ticaret borsalarına ve iş insanları dernekleri gibi ağlara katıldıkları gerekçemiz, katılımcıların %57,1'i tarafından kabul görmemiştir. Sadece %11,6'sı tarafından olumlu algılanmış ve kabul görmüştür.

Burt (2004), ağ düzeneğindeki yapısal boşluklardaki aracılık faaliyetlerinin, yani kendisiyle bağlantısı kopuk olan diğer kişilere aracılık faaliyetleriyle bağlanmanın, girişimcilere rekabet avantajı sağladığını iddia etmiştir. 5. gerekçemizde girişimcilerin, rekabet avantajı kazanabilmek, rakiplerine karşı avantajlı konuma geçebilmek için, sosyal ağlara katıldıkları gerekçemiz, katılımcıların %45,5'i tarafından olumlu algılanmış ve kabul görmüştür. Katılımcıların %35,7'si tarafından ise kabul görmemiştir.

Granovetter (1985)'e göre aktörler (araştırmamızda girişimciler), bağlamdan bağımsız davranamazlar ve sosyal ilişkiler ekonomik faaliyetler üzerinde etkilidir. 6. gerekçemizde girişimcilerin, dış çevreden haberdar olabilmek, pazarlar, piyasalar ve politikalar hakkında bilgi edinebilmek için sosyal ağlara katıldıkları gerekçemiz, katılımcıların %86,6'sı tarafından olumlu algılanmış ve kabul görmüştür.

Brass vd. (2004)'e göre ağ yapıları bilgi transferi sağlarlar. 7. gerekçemizde girişimcilerin, yeni gelişmelere, bilgilere, yenilikçi fikirlere ulaşabilmek, takip edebilmek, öğrenebilmek, haberdar olabilmek için sosyal ağlara katıldıkları gerekçemiz, katılımcıların %81,3'ü tarafından olumlu algılanmış ve kabul görmüştür.

Burt (2001), Freeman (1979) ve Lin (1999) gibi araştırmacılara göre ağ düzenekleri içerisinde girişimcilerin konumları sosyal sermayelerini artırıcı etki yaratır. Burt'a göre aracı konumdaki girişimci köprü görevinden önemli avantajlar elde edebilir. Jaklic (1998)'e göre aktörler (girişimciler) uluslararası ağlara dahil olarak uluslararasılaşmalarını hızlandırma fırsatına kavuşurlar. 8. gerekçemizde girişimcilerin, uluslararasılaşma yolunda avantaj yaratabilmek için ihracat birlikleri ve ticaret borsaları gibi ağlara üye oldukları ve fahri konsolosluklar gibi görevler üstlenebildikleri gerekçemiz, katılımcıların %69,6'sı tarafından olumlu algılanmış ve kabul görmüştür.

Makro kuramsal yaklaşım temsilcilerinden Biggart ve Hamilton (1992) ve Whitley (2000)'e göre kurumsal bağlamın oluşumunda devletin rolüne dikkat çekilmektedir. Literatürde yerleşik ilişkilerde köprü olarak siyasi bağların kullanıldığından bahsedilmektedir. 9. gerekçemizde girişimcilerin, siyasi destek elde edebilmek ve siyasi gelişmelerden öncelikli olarak haberdar olabilmek için ağlara katıldıkları gerekçemiz, katılımcıların %68,8'i tarafından olumlu algılanmış ve kabul görmüştür.

Bourdil ve Geraudel (2016)'a göre sosyal ağlardaki bağlar bilgi kaynağı olabilir. 10. gerekçemizde girişimcilerin, belirsizlikleri ve riskleri azaltabilmek ve bilgiye kolay ulaşabilmek için ağlara katıldıkları gerekçemiz, katılımcıların %58,1'i tarafından olumlu algılanmış ve kabul görmüştür.

Belirli bir yapı içerisinde girişimcilerin sosyal ağ bağlantı, ilişki ve temaslarının olumlu etkileri olması beklenir. Aşağıdaki tablodaki aritmetik ortalama değerlerine bakarak, ankete katılan girişimcilerin anket sorularındaki gerekçelerimize ne düzeyde katılıp katılmadıkları ve soruları olumlu veya olumsuz algılama düzeyleri görülebilmektedir. Ortalaması en yüksek olan, daha çok algılanan ve cevap verilen, en çok olumlu değer verilen, en olumlu ilk 3 anket sorusu aşağıdaki Tablo 3'de görüldüğü gibi; 4,09 ortalama ile 'Dış çevreden haberdar olmak', 3,98 ortalama ile 'Yeni gelişmelere, bilgilere, yenilikçi fikirlere ulaşabilmek' ve 3,96 ortalama ile 'Yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak' olarak çıkmıştır. Ortalaması en düşük olan, daha az algılanan, en çok olumsuz değer verilen,

en olumsuz ilk 3 soru aşağıdaki Tablo 4.8'de görüldüğü gibi; 2,47 ortalama ile 'Hammadde tedariginde etkinlik', 2,70 ortalama ile 'Nitelikli kaynak sağlamak' ve 3,08 ortalama ile 'Rekabet avantajı kazanmak' olarak çıkmıştır.

Standart sapmanın, ortalamalardan uzaklıklarının düşük olması beklenir. Standart sapmaların ortalamalardan çok yüksek olmasıda, çok düşük olmasıda normal değildir. Dağılım ölçülerinden biri olan standart sapma değerleri, dağılımın hangi şekilde dağıldığını göstermektedir. Standart sapma değeri büyükse, testin ayırt edici özelliği yüksektir, grup hetorejendir, değerler arasındaki fark yüksektir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi ortalaması (4,09) en yüksek olan 'Dış çevreden haberdar olmak' gerekçesi, standart sapması (0,730) en düşük olandır.

Tablo 3: Anket Sorularının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Saygınlık elde etmek	112	1	5	387	3,46	1,280	1,638
Nitelikli kaynak sağlamak	112	1	5	302	2,70	1,207	1457
Yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak	112	2	5	444	3,96	0,838	0,701
Hammadde tedariginde etkinlik	112	1	5	277	2,47	0,859	0,738
Rekabet avantajı kazanmak	112	1	5	345	3,08	1,253	1,570
Dış çevreden haberdar olmak	112	2	5	458	4,09	0,730	0,532
Yeni gelişmelere, bilgilere, yenilikçi fikirlere ulaşabilmek	112	2	5	446	3,98	0,870	0,756
İhracat veya diğer uluslararası faaliyetlerinde avantaj sağlayabilmek	112	1	5	434	3,88	1,140	1,300
Siyasi destek elde etmek	112	1	5	400	3,57	1,152	1,328
Belirsizlikleri, riskleri azaltabilmek	112	1	5	403	3,60	0,944	0,891
Valid N (listwise)	112						

Friedman testi bize sıralamaların ortalamalarını veren bir sıralama testidir. Aşağıdaki Tablo 4'de, Friedman testi sonucu oluşan gerekçelerin ortalamalarının sıralamaları verilmektedir.

Tablo 4: Gerekçelerin Ortalamalarının ve Kabul Oranlarının Sıralanması

Gerekçeler	Ortalamaların Sıralanması	Aritmetik Ortalaması	Olumlu Kabul Oranı %
6. Gerekçe - Dış çevreden haberdar olmak	6,96	4,09	%86,6
7. Gerekçe - Yeni gelişmelere, bilgilere, yenilikçi fikirlere ulaşabilmek	6,81	3,98	%81,3
3. Gerekçe - Yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak	6,67	3,96	%79,5
8. Gerekçe - İhracat veya diğer uluslararası faaliyetlerinde avantaj sağlayabilmek	6,68	3,88	%69,6
9. Gerekçe - Siyasi destek elde etmek	5,81	3,57	%68,8
1. Gerekçe - Saygınlık elde etmek	5,54	3,46	%66,1
10. Gerekçe - Belirsizlikleri, riskleri azaltabilmek	5,78	3,60	%58,1
5. Gerekçe - Rekabet avantajı kazanmak	4,44	3,08	%45,5
2. Gerekçe - Nitelikli kaynak sağlamak	3,51	2,70	%37,5
4. Gerekçe - Hammadde tedariginde etkinlik	2,79	2,47	%11,6

7. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Literatürde Burt (1992) gibi bazı araştırmacıların ileri sürdüğü gibi ağ yapısı içerisindeki aktörlerin bağlantıları ve konumlarının rekabet avantajı sağlayabileceği ileri sürüldüğü için İSO ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan girişimcilerin bu ağlara katılma nedenleri araştırılmıştır.

İşletmelerin formal (biçimsel) ve enformel (biçimsel olmayan) ağlara katılarak, meşruiyet kazanma, değişikliklere uyum sağlama, istikrarı koruma, tahmin edilebilirlik sağlama ve aynı zamanda başka işletmelerden öğrenme ve taklit etme yoluyla benzerlik sağlayabildiği literatürdeki güncel ve öne çıkan tartışma konularından biridir. İşletmelerin ağlara katılarak daha fazla kaynağa ulaşma fırsatı yakaladıkları öne sürülmektedir. Ayrıca girişimciler stratejik bir tercih olarak sosyal ağlara katılarak bir sosyal sorumluluk fonksiyonu sağlayarak kendilerini tanıtmalarını ve bilinirliklerinin artırılmalarını sağlayabilmektedirler. Bu ağlara katılım, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinde önemli bir stratejik araç görevi görmektedir.

Çalışmada örgütler arası ağlar konusundaki literatürdeki tartışmalar ışığında, 2019 yılı ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan işletmelerin Türk girişimcilerinin bu ağlara katılma nedenleri incelenmiştir. Türk girişimcilerin bu ağlara katılma nedenlerinin SPSS 13 programı ile analiz edilmesi sağlanmıştır.

Batı kaynaklı literatürde ağırlıklı olarak işletmelerin ağlara katılmaları ve bir ağ içerisinde yer almalarının kaynaklara erişim, yenilik ve kalite geliştirme gibi konularda stratejik bir rekabet avantajı sağlayacağı öngörüldüğü tespit edilmiştir. Araştırmamızda girişimcilerimizin hangi temel saiklerle ağlara katıldıklarının tespit edilmesine yöneliktir. Araştırma kapsamına alınan girişimcilerin sosyal ağlara katılma nedenlerini belirlemeye yönelik bir anket çalışması uygulanmıştır. Türk iş insanlarının sosyal ağlara katılma nedenlerine ilişkin araştırma sonuçlarımızın Türkiye bağlamında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Rekabet avantajı kazanmak konulu 5 nolu gerekçemizin, nitelikli kaynak sağlamak konulu 2 nolu gerekçemizin ve hammadde tedariğinde etkinlik sağlamak konulu 4 nolu gerekçemizin ortalamalarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Ancak dış çevreden haberdar olmak, yenilikçi fikirlere ulaşmak, yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak, uluslararası faaliyetlerinde avantaj sağlamak, siyasi destek elde etmek, saygınlık elde etmek ve belirsizlikleri azaltmak gibi nedenlerle rekabetçi avantaja dönüştürmek için ağların içinde olmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç ise araştırmamızda girişimcilerimizin hangi temel saiklerle ağlara katıldıklarının tespit edilmesine yöneliktir. Araştırma kapsamına alınan girişimcilerin sosyal ağlara katılma nedenlerini belirlemeye yönelik bir anket çalışması uygulanmıştır. Ankete katılan girişimciler tarafından 4,09 ortalama ve %86,6 oranında olumlu algı ile en çok olumlu algılanan 6. gerekçemiz olan “Dış çevreden haberdar olabilmek” tir. İkinci en çok kabul gören gerekçe miz ise 3,98 ortalama ve %81,3 oranında olumlu algı ile 7. gerekçemiz olan “Yeni gelişmelere, bilgilere, yenilikçi fikirlere ulaşabilmek” tir. Üçüncü en çok kabul gören gerekçe miz ise 3,96 ortalama ve %79,5 oranında olumlu algı ile 3. gerekçemiz olan “Yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmak” tir. Girişimcilerimizin sosyal ağlara katılma nedenleri olan belirlediğimiz 10 gerekçemiz içerisinde en az kabul gören ve olumlu algılanan gerekçemiz ise 2,47 ortalama ve sadece %11,6 kabul oranı ile 4. gerekçemiz olan “Hammadde tedariğinde etkinlik sağlamak” tir.

Ağlara katılma nedenleri araştırmamızın sonuçları, girişimci aktörlerin sosyal ağlarını bilgiye, kaynaklara ve olası fırsatlara ulaşmak için kullandıklarını göstermiştir. Girişimcilerin ağ bağlantılarının sayısının yüksek olması ve ağ ilişkileri içerisinde yer almalarının, sosyal sermayelerinin fazla olmasının beklendiği ve rekabet avantajı için yüksek bir katma değer sağlayabileceği sonucuna varılmıştır. Ayrıca ağ düzeneklerinde girişimcilerin politik güce sahip olmak gibi nedenlerle de, siyasi partilere üye oldukları ve siyasi görevler aldıkları tespit edilmiştir.

Literatürde uluslararası ağlara girmenin girişimcilere, meşruiyet kazandıracığı ve bireysel itibar oluşturulmasına katkı sağlayacağını iddia eden araştırmalarda bulunmaktadır. Ağlara katılma nedenlerine yönelik anket uygulaması sonuçlarından biride, özellikle ihracata yönelik çalışan büyük ölçekli işletmelerin araştırmaya dahil olan girişimcilerin bazılarının uluslararasılaşmak için yerel ve uluslararası ağlara katıldıkları tespit edilmiştir. Anket sonuçlarımız iş insanlarının ağ ilişkilerini uluslararasılaşma yolunda kullandıklarını göstermiştir. Ağlar girişimciler için yeni pazarlara açılmalarında uluslararasılaşma derecelerini artırmalarında, kendileri için fayda sağlayacak kişi veya kuruluşlarla temasa geçmelerinde ve yine bu kişi veya kuruluşların bağlantılarından, tecrübelerinden faydalanmak gibi konularda çok kıymetli bir ilişki kaynağı ve sermayesidir.

Ağlara katılma nedenlerine yönelik anket uygulaması sonuçlarımızdan diğerleri de girişimcilerin riski ve belirsizlikleri azaltmak için saygın kuruluş ve derneklere üye olarak meşruiyet ve itibar aradıklarıdır. Benzer özelliklere sahip girişimcilerin ağ bağlantılarının benzer olması ve benzer sosyal çevrelerde hareket etmeleri beklenir. Girişimciler hedeflerine ulaşmak için kendilerine benzer girişimcilerle birlikte çalışmalarına olanak tanıyan ağlara katılırlar. Araştırma sonuçlarımızda birbirine benzer profildeki iş insanlarının benzer ağlarda yer aldıkları görülmektedir. Bu durum Türk iş insanlarının daha çok iç ilişkiler geliştirdikleri, çünkü kolektivist bir kültürün ve yerel bağlamın etkisinin daha güçlü olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçlarımız Gulati (1998: 295)'in ekonomik eylemlerin içinde yerleşik olan bağlamdan etkilendiğini ve bu ekonomik eylemlerin sosyal ağ düzenekleri içerisindeki konumundan etkileneceği yönündeki görüşünü destekler nitelikte çıkmıştır. Türkiye'deki yerleşiklik etkisi, Batı'ya göre farklı saikler ve sonuçlar üretmektedir. Girişimcilerin örgütler arası sosyal ağlarının oluşumunda içinde buldukları sektörün, devlete olan bağımlılıklarının derecesinin ve içinde yerleşik oldukları ortamın etkileri olduğu savunulmaktadır. Türkiye'deki devlet iş insanı ilişkisi batıya göre farklılık gösterdiğinden, içinde bulunulan ağlarda farklılık göstermektedir.

Yüksek katma değerli bir rekabet avantajı elde edilmesinde ağ ilişkilerinin öneminin artacağı ve bu nedenle gelecekte sosyal sermaye ve sosyal ağlar kavramlarının daha da önemli konular haline geleceği düşünülmektedir. Dolayısıyla ileride yapılacak sosyal ağ araştırmalarında girişimcilerin sosyal ağ kullanımları yanında sosyal medya kullanımları da sorgulanmalıdır. Örgüt araştırmalarında sosyal ağ analizlerinin yaygınlaşarak kullanılmasının hem akademik çalışmalara hem de uygulayıcılara yeni bakış açıları sağlaması beklenmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmaların, Türkiye bağlamında yerelliğinde etkisini dikkate alan örgütsel ağ yaklaşımlarına katkı sağlayan ve literatürü çeşitlendirecek özgün araştırmaların olması temenni edilmektedir.

REFERANSLAR

- Achrol, R.S., Kotler, P., (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 63, 146-163.
- Adler, P., Kwon, S.W., (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Alter, C., Hage, J. (1993). *Organizations Working Together*. London: Sage.
- Anderson, J.C., Narus, J.A., (1991). Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, 33(3), 95-113.
- Axelsson, B., Easton, G., (1992). *Industrial networks. a new view of reality*. 1. Ed., London and New York: Routledge.
- Bae, J., Gargiulo, M., (2003). Partner substitutability and the structure of interfirm relations. *Academy of Management Journal*, Insead Working Paper Series 2003/51/0B, 1-25.
- Baum, J.A.C., Christine, O., (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187-218.
- Baum, J.A.C., Rowley, T., (2002). Companion to organizations: an introduction. 1. b., Editors: Joel A.C. Baum, Oxford: Blackwell.
- Bayram, N., (2009). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. 2. b., Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bikmen, F., Meydanoğlu, Z., (2006). Türkiye'de Sivil Toplum Bir Değişim Süreci, Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi, Türkiye Ülke Raporu. İstanbul: Tüsev Yayınları.
- Borch, O.J., Arthur, M.B., (1995). Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology. *Journal of Management Studies*, 32(4), 419-441.
- Bourdil, M., Geraudel, M., (2016). What are the interpersonal antecedents of women's network satisfaction?. *Gender in Management: An International Journal*, 31(4), 266-280.
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J.J., Greve, H.R., Tsai, W., (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Buğra, A., (1994). State and business in modern turkey: a comparative study. *The American Journal of Sociology*, 100(3), 1-332.
- Buğra, A., (1995). *Devlet ve iş adamları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Buğra, A., (2001). *Kriz ve geleneksel refah rejimi*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi VI. Araştırma Zirvesi.
- Buğra, A., (2008). *Devlet ve iş adamları*. 6. b., Çev., Adaman F., İstanbul: İletişim Yayınları.
- Burt, R.S., (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Harvard University Press.
- Burt, R.S., (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Casson, M., Giusta, M.D., (2000). Entrepreneurship and social capital. *International Small Business Journal*, 25(3), 220-244.
- Chell, E., Baines, S., (2000). Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 195-215.
- Coleman, J.S., (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Çitçi, U.S., Coşkun, R., (2012). Sosyal ağ kullanımında süreç yaklaşımı: girişimcilerin sosyal ağları kullanımında farklılaşmanın değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 125-156.
- Demirkan, İ., Deeds, D.L., (2007). Research collaboration networks and innovation output. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
- Dodd, S., Jack, S., Anderson, A.R., (2002). Scottish entrepreneurial networks in the international context. *International Small Business Journal*, 20(2), 213-219.

- Dong, D., Gao, X., Sun, X., Liu, X. (2018). Factors affecting the formation of copper international trade community: based on resource dependence and network Theory. *Resources Policy*, 57, 167-185.
- Dowling, J., Pfeffer, J., (1975). Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Dyer, J.H., Singh, H., (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K.M., Schoonhoven, C.B., (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Freeman, L.C., (1979). Centrality in social networks: conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239.
- Gargiulo, M., Benassi, M., (2000). Trapped in your own net? network cohesion, structural holes and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11(2), 183-196.
- Gonzalez, G.R., Claro, D.P., Palmatier, R.W., (2014). Synergistic effects of relationship managers' social networks on sales performance. *Journal of Marketing*, 78(1), 76-94.
- Gökşen, N.S., Üsdiken, B., (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12, 325-340.
- Gökçalp, N., (2003). Ekonomide güven faktörü. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 163-174.
- Granovetter, M.S., (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M., (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gray, B., Wood, D.J., (1991). Collaborative alliances: moving from practice to theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 3-22.
- Gulati, R., Gargiulo, M., (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A., (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Heper, M. (2015). *Türkiye'de Devlet Geleneği*. 5. b, Ankara: Doğu-Batı Yayınları.
- Hinterhuber, H.H., Hirsch, A., (1998). Starting up a strategic network. *Thunderbird International Business Review*, 40(3), 185-207.
- Huggins, R., (2000). The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(2), 11-135.
- Ibarra, H., Hunter, M.L., (2007). How leaders create and use networks. *Harvard Business Review*, 85(1), 40-47.
- Jaklic, M., (1998). Internationalization strategies, networking and functional discretion. *Competition & Change*, 3(4), 359-385.
- Jarillo, C.J., (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Jarillo, C.J., (1993). *Strategic Networks*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jones, C., Hesterly, W., Borgatti, S.P. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Karagül, M., Masca, M. (2005). Sosyal sermaye üzerine bir inceleme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar: 37-52.
- Kapucu, N., Montgomery, W.V., (2006). The evolving role of the public sector in managing catastrophic disasters. *Administration and Society*, 38(3), 279-308.
- Kenis, P., Oerlamans, L., (2007). The social network perspective: understanding the structure of cooperation. *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, Oxford University Press, 289-312.
- Koç, V., (1983). *Hayat Hikayem*, 4. b., İstanbul: Apa Ofset.
- Lin, N., (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Lin, N., (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure*. NY: Cambridge University Press.
- Mandjak, T., Simon, J., Szalkai, Z., (2011). A Framework for the analysis of global, regional and local business networks. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 822-829.
- Mardin, Ş., (1973). Center-periphery relations: a key to Turkish politics? *The MIT Press*, 102(1), 169-190.
- Mardin, Ş., (2003). *Din ve ideoloji*. İstanbul: İletişim.
- McPherson, M., Lovin, L.S., Cook, J.M., (2001). Birds of a feather: homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415-444.

- Mizruchi, M.S., Yoo, M., (2002). Interorganizational power and dependence, in Joel A.C. Baum (ed.), Companion to Organizations, New York: Blackwell, 599-620.
- Moller, K., Rajala, A., (2007). Rise of strategic nets — new modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 895-908.
- Moller, K., Halinen, A., (2017). Managing business and innovation networks—from strategic nets to business fields and ecosystems. *Industrial Marketing Management*, 67, 5-22.
- Nelson, R.E., (1988). Social network analysis as intervention tool: examples from the field. *Group and Organization Studies*, 13(1), 39-58.
- Oliver A.L., Mark, E., (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549-594.
- Öberg, C., Shih, T.T.Y., Chou, H.H. (2016). Network strategies and effects in an interactive context. *Industrial Marketing Management*, 52, 117-127.
- Öncü, H., (1994). Eğitimde ölçme ve değerlendirme. Ankara: Matser Matbaası.
- Öniş, Z., Şenses, F., (2007). Küresel dinamikler, ülkeiçi koalisyonlar ve reaktif devlet. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 34(2), 251-286.
- Özen, Ş., Aslan, Z., (2006). İçsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımları açısından türk toplumunun sosyal sermaye potansiyeli: ortadoğu sanayi ve ticaret merkezi (OSTİM) örneği. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 130-161.
- Park, S.H., (1996). Managing interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies*, 17(5), 795-824.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R., (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row.
- Perez, V.F., Montes, F.J.L., Morales, V.J.G., (2014). Towards strategic flexibility: social networks, climate and uncertainty. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 858-871.
- Perks, H., Kowalkowski, C., Witell, L., Gustafsson, A., (2017). Network orchestration for value platform development. *Industrial Marketing Management*, 67, 106-121.
- Podolny, J.M., Page, K.L., (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76.
- Podolny, J.M., (2001). Networks as the pipes and prisms of the market. *American Journal of Sociology*, 107(1), 33-60.
- Pratono, A.H., (2018). From social network to firm performance. *Management Research Review*, 41(6), 680-700.
- Provan, K.G., Milward, B.H., (2001). Do networks really work? a framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-423.
- Provan, K.G., Kenis, P., (2007). Modes of network governance: structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Rao, H., Davis, G.F., Ward, A., (2000). Embeddedness, social identity and mobility; why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock Exchange. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 268-292.
- Ritter, T., Wilkinson, I.F., Johnston, W.J., (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175-183.
- Robinson, S., (2011). Social networks and entrepreneurial growth. *International Journal of Management & Information Systems*, 15(4), 182-187.
- Sargut, S.A., (2003). Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü. *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ed. Ferda Erdem, Ankara: Vadi Yayınları, 89-124.
- Sargut, S.A., Varoğlu, K., Özen, Ş., Oğuz, F., Sözen, C., Yeloğlu, O.H., Sağsan, M., (2007). Ulusal iş sistemi ve örgüt ağları: merkez-çevre ikiliğinin örgütler arası ilişkilere etkisi. Ankara: TÜBİTAK 106K174 Nolu Araştırma Projesi.
- Suchman, M.C., (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sydow, J., Windeler, A., (1998). Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness. *Organization Science*, 9(3), 265-284.
- Thorelli, H.B., (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.
- Tsai, W., Ghosal, S., (1998). Social capital and value creation: the role of interfirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 454-476.
- Tunçay, S.S., Özer, P.S., (2017). Asil-vekil ilişkilerinin kültürel bağlamda sosyal ağ kuramı çerçevesinde sosyal ağ analizi kullanılarak incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2): 478-510.
- Tüsiad (1991). Türk toplumunun değerleri. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Uzzi, B., (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.

Whitley, R., (2000). The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. *Organization Studies*, 21(5), 855–886.

Wolf, H.G., Kim, S., (2012). The relationship between networking behaviors and the big five personality dimensions. *Career Development International*, 17(1), 43-66.

Xie, X., Gao, Y., (2018). Strategic networks and new product performance: the mediating role of ambidextrous innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(7), 811-824.

Yeloğlu, H.O., (2005). Ulusal iş sistemlerinde "devlete bağımlılık" kavramı: Türk ulusal iş sistemi üzerine makro kurumsal bir değerlendirme. *Marmara Üniversitesi XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 13-15.

<http://bianet.org/biamag/toplum/1916-kriz-ve-geleneksel-refah-rejimi>, (10.03.2021).

siviltoplum.gov.tr/derneklerin-faaliyet-alanlarına-gore-dagılımı, (15.04.2021).

siviltoplum.gov.tr/hemsehari-derneklerinin-bolgelere-gore-dagılımı, (15.04.2021).

Ek: Girişimci Sosyal Ağ Anketi

Literatürde sivil toplum kuruluşları, siyasi partiler, spor kulüpleri, hemşehri dernekleri gibi sosyal oluşumlar sosyal ağ olarak nitelendirilmektedir. Bu araştırmanın amacı, girişimci Türk iş insanlarının hangi amaçlar ve beklentilerle dernek, vakıf, meslek örgütü, oda veya borsa gibi sosyal ağlarda yer aldıklarının tespit edilmesidir. Lütfen bununla ilgili görüşlerinizi, aşağıdaki sorulara önem derecesine göre yanıtlararak belirtiniz.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Girişimciler saygınlık ve toplumsal olarak kabul görmek, tanınırlık ve bilinirlik elde etmek için sosyal ağlara katılırlar.					
2.	Girişimciler nitelikli ve hızlı bir şekilde insan kaynağına ulaşabilmek, daha kolay sermayeye erişebilmek, maddi destek görebilmek, kriz dönemlerinde krizleri daha kolay atlatabilmek ve finansal kuruluşlardan daha kolay sermaye edinimi sağlayabilmek için sosyal ağlara katılırlar.					
3.	Girişimciler yeni pazarlara ve müşterilere ulaşabilmek için sosyal ağlara katılırlar.					
4.	Girişimciler hammadde malzeme tedariği konusunda etkinlik sağlayabilmek için sosyal ağlara katılırlar.					
5.	Girişimciler rekabet avantajı kazanabilmek, rekabette rakiplerine karşı avantajlı konuma geçebilmek için sosyal ağlara katılırlar.					
6.	Girişimciler dış çevreden haberdar olabilmek, pazarlar, piyasalar ve politikalar hakkında bilgi edinebilmek (enforme olmak) için sosyal ağlara katılırlar.					
7.	Girişimciler sektör, ürünler ve müşteriler ile ilgili yeni gelişmelere, bilgilere, inovatif (yenilikçi) fikirlere ulaşabilmek, takip edebilmek ve öğrenebilmek amacıyla, sektördeki en iyi uygulamaları görmek, tanımak, rakiplerinin veya diğer işletmelerin başarılı neler yaptıklarından, başarılı uygulamalarından haberdar olabilmek için sosyal ağlara katılırlar.					
8.	Girişimciler ihracat veya diğer uluslararası faaliyetlerinde avantaj yaratabilmek için sosyal ağlara katılırlar.					
9.	Girişimciler siyasi destek elde etmek veya siyasi gelişmelerden öncelikli olarak haberdar olabilmek için sosyal ağlara katılırlar.					
10.	Girişimciler belirsizlikleri ve riskleri azaltabilmek, bilgiye daha kolay ulaşabilmek için sosyal ağlara katılırlar.					

EXAMINING ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON A NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION: RESEARCH IN CIVIL AVIATION SECURITY OFFICERS ASSOCIATION

DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1451

RJBM- V.8-ISS.3-2021(4)-p.198-205

Harun Yilmaz¹, Savas S. Ates²

¹Iskenderun Technical University, Aviation Management, Hatay, Turkey

harun.yilmaz@iste.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8467-9019

²Eskisehir Technical University, Aviation Management, Eskisehir, Turkey,

ssates@eskisehir.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2462-0039

Date Received: April 11, 2021

Date Accepted: July 27, 2021

OPEN ACCESS



To cite this document

Yilmaz, H. Ates, S.S., (2021). Examining organizational communication on a non-governmental organization: research in civil aviation security officers' association. Research Journal of Business and Management (RJBM), 8(3), 198-205.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1451>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- One of the most important issues for the survival of organizations is organizational communication. The situation of organizational communication, which will directly affect the relationship between members and management, in non-governmental organizations has been examined. The main purpose of the research is to determine the communication status of the civil society phenomenon and its carrier, the non-governmental organization. Another aim is to analyze the communication and management approach between the management and the members to find solutions to the problems experienced by NGOs. Within the scope of this purpose, organizational communication perception was measured in one of the NGOs operating in the aviation field.

Methodology- The survey method was used as a data collection tool in the research. Within the scope of the research, the scale was communicated to the members of the association via e-mail, WhatsApp, social media, and SMS. Research questions were sent to the participants in September 2019. The online survey remained open until November 2009. The answers of 357 participants who responded to the research were considered valid and included in the analysis. The scales developed by Yiğit (2004) and Takmaz (2009) were adapted to civil society practices and the data were analyzed with Exploratory Factor Analysis.

Findings- According to the results of the research, it can be said that the NGO fulfills its responsibilities towards its members. It is seen that there is a sufficient and strong relationship and communication between the NGO management and the members. The NGO management seeks the opinions of the members when setting targets and also consults the opinions of the members on the issues to be discussed in the higher boards. This increases the trust in the management by making the members feel valued. The presence of transparent and high-level organizational communication in the relevant NGO also contributed to the formation of cooperation between the members and the management. This positive situation within the NGO will also have a positive impact on the member's professional and family life.

Conclusion- Organizational communication is one of the topics of increasing interest in organizations today. Because organizational communication has benefits for the organization and individuals. These benefits increase the performance of the individual and the productivity of the organization. Transparent communication in the organization will contribute to the establishment of an environment of trust in the organization. The fact that the members take part in the management and their opinions are taken on important issues shows the value given to the members. The ability of NGOs to continue their activities for a long time depends on a high level of organizational communication. SIHAGÜVDER demonstrates a transparent, fair, and participatory management approach and uses versatile communication methods within the organization. Thus, by gaining the trust of the members, it was ensured that they could take up positions in the management again.

Keywords: Organization, organizational communication, civil society, non-governmental organization, SIHAGÜVDER.

JEL Codes: L30, M10, J50

Acknowledgement- This research was supported by the Civil Aviation Safety Association (SIHAGÜVDER) and Eskisehir Technical University was supported by number of 20ADP193 project

1. INTRODUCTION

Non-governmental organizations (NGOs) are part of the democratic structure founded on providing benefits for society. Non-governmental organizations, which are the driving force of social structure, have become one of the key concepts of social progress. It allows the development of a pluralistic and participatory democracy by overcoming the limitations of the

representative democracy of NGOs. Within the framework of today's governance model, NGOs are a basic structure that undertakes the dialogue effort of social demands.

Lack of democratic traditions in institutions or strict institutional traditions and climate of advice are among the obstacles to the development of civil society. The most important of the security stakeholders in the aviation industry is human resources. Airport security personnel work in a wide area of responsibility, using high technology with increasing security regulations. It is seen that the human factor is effective based on most of the security problems. Airport security personnel are under constant pressure due to different factors such as confusion of authority, increased security regulations, and wide scope of responsibility. It is necessary to support the competencies, authority, and responsibility areas of the personnel working at the airports.

Turkey's first and only NGO related to civil aviation security was established under the name of Civil Airports Protection and Security Officers Solidarity Association (SİHAGÜVDER) on 03.08.2012, headquartered in Ankara. Members of the association have been working at Civil Airports since 1996 at D.H.M.I. It consists of personnel working under the command of the Security Directorate within the General Directorate. The association aims to contribute to the development and encouragement of Turkish Civil Aviation. For this purpose, it has set the target of education, research and promotion activities on the subject to increase the awareness of civil aviation security and service quality. The association carries out activities such as ensuring the formation of the spirit of unity, solidarity between individuals and institutions, supporting the development of its members in professional social-cultural areas, defending the rights and interests of the members, and providing material and moral support to the members and their family members.

NGOs interact with internal and external stakeholders due to their structure. Internal stakeholder interactions in NGOs are possible through interpersonal communication. Being clear and understandable in the communication of NGO members will also affect the implementation processes and external stakeholder relations. NGO members should be able to communicate with representatives and representatives with the management team in a clear, timely, and efficient manner.

The main purpose of the research is to determine the communication status of the civil society phenomenon and its carrier, the non-governmental organization. In the research, the internal communication processes of the members of NGO samples (SİHAGÜVDER) were evaluated. Scales developed by Yiğit (2004) and Takmaz (2009) were adapted as research data collection methods. Data were analyzed with exploratory factor analysis. The questionnaire was filled by 357 members. As a result of the research, communication and governance status were determined and suggestions were made.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Organizational Communication

One of the most basic features and needs of human beings is to communicate. Communication, which is a life-long process, refers to both the transfer and understanding of discourse and ideas (Robbins & Judge, 2012, s. 342). There is an exchange of messages between the source and the target in the compulsory process of mutual transfer of news and information, social life, people living and working together in society (Tutar, 2013, s. 32). Communication is the foundation of successful human interaction, regardless of the medium in which it takes place.

Communication is an indispensable element not only for people but also for organizations, communities, and larger masses. Communication also plays an important role in terms of a consciously coordinated social unit consisting of two or more people, functioning on a relatively continuous basis to achieve a goal or set of goals (Robbins & Judge, 2012, s. 5). In an increasingly complex work environment, the importance of organizational communication as a driver of success also becomes deeper (Marques, 2010, s. 47). Since organizations cannot survive in places where there is no communication, communication is expressed as the basic life source of an organization and a society (Çelikdemir, 2019, s. 431). Better communication is needed for employees in an organization to know and understand each other well, to perform their duties better, and to solve problems more easily (Seyitoglu, 2015, s. 127).

According to the studies conducted by Marquez (2010) in the field of organizational communication, organizational communication is taken as a sub-discipline (Marques, 2010, s. 49). Organizational communication is critical for job performance and strengthening individual-organization relationships (Walden, 2019, s. 316).

Organizational communication, which is the process of mutually influencing and changing the attitudes and behaviors of two or more individuals through information exchange (Kılıç & Saygılı, 2019, s. 6) Organizational communication ensures the realization of regular relations and mutual dialogues, mutual understanding, sharing of feelings and thoughts, development of common behaviors, cooperation and mutual trust within the organization (Efeoğlu & Çetin, 2012, s. 187). It is aimed to have effective communication within the organization. Otherwise, job satisfaction and service quality within the organization will be negatively affected (Çelikdemir, 2019, s. 431).

All kinds of information and ideas exchange within the organization and between the organization and its environment, a positive atmosphere should be established for all employees (Kılıç & Saygılı, 2019, s. 7). Thus, in the organization, employees can interact with each other and other organizational members verbally or in writing (Tutar, 2013, s. 274). Organizations today are adopting more participatory management styles, which allows communication to focus more on listening, ownership, teamwork, and participation (Marques, 2010, s. 49).

Effective communication processes lie in the background of every organization that wants to be successful in the long run. The main purpose of organizational communication is to facilitate strategic connections and conversations in an organization (Ergle, 2015, s. 220). In addition, it is also important to ensure that the organization's goals and policies are adopted by all employees by ensuring interaction between employees working in various departments of the organization. Giving the employee a sense of importance and increasing the job satisfaction of the personnel in this context can also be achieved through communication. Thus, the functioning of the organization can be sustained and the organization can achieve its goals successfully (Tutar, 2013, s. 274).

Organizational communication has shown to be a crucial element in the success rate of any organization, whether for-profit or non-profit, business or academic-based (Marques, 2010, s. 56). Although there are many important functions of communication within the organization, it can be stated that the functions of communication such as providing information, persuading and influencing, giving orders, and combining with teaching-education are more prominent in general (Çelikdemir, 2019, s. 433). Transparency of organizational communication ensures that stakeholders are included in the determination of necessary information to make the right decisions, that organizations are held accountable for their actions and words, and provides accurate, important, and useful information to the relevant parties (Luo, 2018, s. 141). According to Zaremba's (2006) evaluation, 9 criteria have been determined in a successful organizational communication: the right time, clear, accurate, on-site, reliable, responsibility, conciseness, professionalism, and sincerity (Marques, 2010, s. 48).

Internal communication is shaped as much as it reflects the organizational support perceptions of the employees. The perceived employee-top management communication relationship, the quality of work-related information received from colleagues and formal work-related feedback from senior management, input into the decision-making process, colleague feedback, and messages about support sent by management seem to be closely related to organizational support (Amason, 1997, s. 960).

Organizational communication is divided into two as formal and informal communications in terms of structure. Formal (formal or formal) communication is communication that operates according to certain patterns within organizational rules and in line with the goals of the organization. It can take place through formal channels such as formal meetings and procedures (Efeoğlu & Çetin, 2012, s. 187). Informal (formal or informal) communication is communication between employees at different levels of the organization, face-to-face or over the phone (Tutar, 2013, s. 275). Communication can take place through informal channels such as gossip and rumor (Efeoğlu & Çetin, 2012, s. 187). Apart from these, vertical communication from top to bottom and bottom to top within the organization and the communication established by those at the same level between their routine activities are also called horizontal communication (Tutar, 2013, s. 275). In top-down communication, decisions, orders, and instructions are transmitted from superiors to subordinates, while in bottom-up communication, information and results are transmitted from subordinates to superiors. In horizontal communication, communication takes place between employees at the same level to share information and ensure coordination between different departments (Efeoğlu & Çetin, 2012, s. 187). In organizational communication, senders and receivers can be any company employee that is horizontally or vertically related. The message can be business-related (communication tasks, reporting status, etc.), company-related (information about processes, career options, etc.), or non-work-related (personal experiences, opinions, etc.) (Ergle, 2015, s. 220). Media for this purpose can be private, video calls, phone calls, instant messaging, emails, text mails, notes, intranet, and others (Ergle, 2015, s. 221).

Apart from other activities, if organizations want to increase employee engagement through communication, they must (Ergle, 2015, s. 222):

- Meeting basic communication needs,
- Encouraging more face-to-face communication and networking by providing opportunities for employees to work together, and enabling them to get to know each other and socialize in informal areas,
- Creating feedback opportunities by developing a gradual communication process that provides a two-way flow of information between employees and management,
- Establishing an open environment where knowledge is freely shared among organizational members without fear, and meaningful interactions take place regularly,

According to Taylor (2009), there are some conditions for an organization to be successful in the communication environment. The most important of these conditions are listed below (Seyitoglu, 2015, s. 127):

- Quick decision making,
- A competitive vision,
- A different organizational culture from the competitors,
- Change-sensitive “management approach”,
- Enterprise,
- Network-based communication structure in the organization,

Organizational communication has many benefits for both individuals and organizations. The benefits for the individual can be listed as follows. Provides information, persuades and changes behavior and attitudes, provides direction and unification, provides control, increases motivation to organizational goals, provides the satisfaction of social needs by expressing emotions (Tutar, 2013, s. 275). When organizational communication works well, job satisfaction, motivation, and organizational commitment increase. Thus, organizational performance increases by creating positive effects on the behavior of employees (Efeoğlu & Çetin, 2012, s. 186). When the benefits of good communication in terms of the organization are examined, management functions can also be performed successfully in organizations that have a good communication system (Çelikdemir, 2019, s. 433). A study by Clappitt and Downs (1993) revealed a direct relationship between high-quality communication, productivity, and a reduction in absenteeism (Efeoğlu & Çetin, 2012, s. 187). It is also important that organizational communication be transparent rather than its existence. Because, in addition to the positive relationship between transparent organizational communication and employee engagement, transparent organizational communication has a role in enriching the work resources of employees (Luo, 2018, s. 139).

2.2. Nongovernmental Organization

Civil society is a society where individuals can easily develop relationships and engage in socio-cultural activities without getting permission from the state or public power and without fear of prosecution. Organizations or activities are created through voluntary and consensual relationships (Tutar, 2013, s. 71).

NGOs are legal entities that play important roles in the functioning and continuity of the social order. Talas (2011) defines NGOs as “a common living space created by individuals with their desires”. Historically, "Civil society" comes from "société civile" in French (Talas, 2011). NGOs are an important factor in determining and sustaining governments. Tosun (2001) defined NGOs and their roles as one of how the state implements democracy widely and effectively. Approaches to civil society (Talas, 2011) (Tosun, 2001);

- Larry Diamon approach: Civil society is a structure established by citizens' own free will, separate from the state.
- The Ernest Gellner approach: This is a broader understanding. According to this thesis, civil society is a structure that fills the gap between the family or the individual and the state.
- John Keane approach: Civil society is the structure that preserves and transforms its own identities by exerting pressure and control over state institutions through non-state activities of its members.

It is also possible to define the different roles of CSOs at the social and individual levels (Özer, 2008). It is possible to list the roles of NGOs as follows (Özer, 2008) (Uğur, 2013):

- It carries out activities that will turn into social benefit in line with its objectives,
- It enables them to raise awareness of the society in their fields and to create a public opinion,
- They can be an element of pressure in line with the demands of society.
- With their democratic internal functioning, they can bring a democratic attitude and civic mentality to their members.
- They take a functional role in the development of civil society
- In societies where there is alienation, people come together and lead to social solidarity.
- They lead in the structuring of economic relations and organizations,
- They fight poverty,
- They carry out activities related to social security, social assistance, and social activities.

Although NGOs undertake important functions in the functioning of democracy, in practice they face important problems in the civil society-state relationship (Gümüş, 2014). NGOs may also experience various problems arising from the inability to

fully internalize democracy by both the state and civil society, or from the political culture entrenched in the society (Gümüş, 2014).

Due to their nature, NGOs carry out intensive communication activities not only with the state but also with their internal and external environments in their communication activities (Bozkanat, 2020). Yavuzılmaz and Akıncı (2017) named the communication activities of NGOs with their internal and external environments as integrated communication in their study. In the examination of the websites of NGOs, "dialogical communication", which deals with civil society, public relations, and the Internet, is one of the subjects researched (Özdemir & Yamanoğlu, 2010) (Aydın & Aliyeva, 2019).

NGOs can face many problems today. Producing solutions to these problems experienced by NGOs and therefore their members will positively affect the life cycle of the organization as well as the emergence of quality service in the field of activity. Activities are carried out to solve the problems experienced by NGOs. One of them is the "Civil Voices Meeting" event organized by the Civil Society Development Center (STGM). In this event, the Third Sector Foundation of Turkey (TÜSEV) organized a forum on legal obstacles to non-governmental organizations (NGOs), and the problems experienced were itemized as follows (Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, 2021):

- Problems within the organization,
- Address issues,
- Groups prevented from organizing,
- Financial problems,
- Legislative problems,
- Insufficient public-NGO cooperation,

It is possible to list the suggestions regarding NGOs as follows:

- Measures should be taken to increase the participation of NGOs in decision-making processes,
- Restrictive regulations on cooperation with NGOs on issues related to the central government should be removed,
- Relations with NGOs should be regulated in all laws related to the organization and duties of ministries or in the law about each institution and organization,
- Obstacles preventing NGOs from cooperating with local governments should be removed.

3. DATA AND METHODOLOGY

The research was conducted to measure the organizational communication perception of NGOs operating in the aviation field. The research scale was adapted from Yiğit (2004) and Takmaz (2009).

The number of NGOs operating in the field of aviation in Turkey, which is within the scope of the research, has been determined as 18 as of the end of 2019. Since each NGO has its specific establishment purpose, it was conducted with members of only one of the NGOs that allowed the research. Turkey's first and only NGO related to civil aviation security was established under the name of Airport Security Officers Association (SİHAGÜVDER) on 03.08.2012, headquartered in Ankara. Members of the association have been working at Civil Airports since 1996 at D.H.M.I. It consists of personnel working under the command of the Security Directorate within the General Directorate. The association aims to contribute to the development and encouragement of Turkish Civil Aviation. For this purpose, it has set the target of education, research and promotion activities on the subject to increase the awareness of civil aviation security and service quality.

Due to the insufficient number of academic studies examining the perception of organizational communication in non-governmental organizations, this research is exploratory. Exploratory research understands the nature of the problem and its purpose is often to guide further research (Efeoğlu & Çetin, 2012, s. 189). For this purpose, the survey method was used as a data collection tool.

Within the scope of the research, the scale was sent to 1740 members of the association via e-mail, WhatsApp, social media, and SMS. Research questions were sent to the participants in September 2009. The online survey remained open until November 2009. The answers of 357 participants who responded to the research were considered valid and included in the analysis.

4. FINDINGS AND DISCUSSIONS

Reliability analysis of the scale, which was created by benefiting from the researches of Yiğit (2004) and Takmaz (2009), was Cronbach's Alpha 94.7% (Table 1). The fact that this is greater than 70% indicates that the scale statements are a valid and reliable tool, the answers are consistent and the questions are understandable.

Table 1: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,947	,948	14

The appropriateness of the statements in the questionnaire and the answers given to these statements to the factor analysis were tested. As a result of the analysis, the KMO value increased to 92.9% (Table 2). Since it is accepted that the KMO is greater than 60%, it can be said that the data are suitable for factor analysis. It is seen in the table that the P-value is also significant.

Table 2: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,929
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4284,059
	df	91
	Sig.	,000

Table 3: Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	8,399	59,994	59,994	8,399	59,994	59,994	7,473
2	1,230	8,788	68,782	1,230	8,788	68,782	6,453

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Two factors with eigenvalues greater than 1 were found (Table 3). These 2 factors cover 68.7% of the total variance. This value must be greater than 50%. For the factor analysis to be valid, the KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) test result value should be above 60% and the Bartlett chi-square test should be statistically significant ($p \leq 0.05$) (Nakip, 2013). Factor loadings above 0.40 were taken into account in the factor matrix tables.

In the first factor (Table 4), there are statements about the organization's fulfillment of its responsibilities towards its members and communication with external stakeholders. These statements show that the members think that the organization is making efforts to treat the members equally, to solve the problems experienced by the members inside and outside the organization, to ensure their professional development, and to provide social assistance and solidarity towards the members. It can also be said that the organization fulfills its responsibilities towards its members. These feelings and thoughts will enable the members to create a high level of trust towards the organization and its managers. In this environment of trust, the members facilitate cooperation, reduce the need to monitor each other's behavior, and unite around the belief that other members will not benefit from them (Robbins & Judge, 2012, s. 320). Members are confident in the activities/practices of the organization and the words and actions of their managers and believe in the current and possible future attitudes and behaviors of the managers (Tutar, 2013, s. 273). Building trust between managers and employees depends on a variety of positive business situations. Trust encourages risk-taking, facilitates information exchange, groups are more active and productivity increases (Robbins & Judge, 2012, s. 397).

Table 4: Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
NGO provides escalation of my professional issues to the government	,914	
NGO becomes an institution that I apply to solve my problems with general directorate managers.	,889	
The NGO has an important role in helping my professional group reach its deserved place in the general directorate	,842	
NGO provides social solidarity of my colleagues in cases of victimization such as death and injury.	,789	
As I am a member of an NGO, I feel professionally strong in conflicts with other institutions.	,764	

NGO managers treat all my friends equally and do not favor anyone	,693
NGO is a platform for legislative information on problems that should be related to my profession	,600
NGO had a role in enabling me to easily access the information and documents necessary to do my job	,514
NGO becomes an institution that I apply to solve my problems with my local administrators.	,484
My opinion is sought in the determination of the issues in the NGO board of directors meetings	,889
I believe that the local representative was successful in conveying my views and problems to the NGO board of directors.	,847
I think local representatives are watching our issues closely and working to resolve them.	,782
I can participate in the determination of NGO management goals	,760
I believe that the NGO board of directors reacts to the undisciplined actions of the members.	,550

In the second factor (Table 4), it can be mentioned that individual-organization harmony and the organization's management values the members and exhibits a participatory management approach. According to the results here, it is seen that the relationship and communication between the organization and the member are strong and sufficient. The organization seeks the opinions of its members when setting goals. Thus, the opinions of the members are taken on the issues to be discussed in the higher boards. Appropriate solutions can be produced by ensuring the direct or indirect participation of the members in the management. Asking and asking members for their opinions makes them stronger. In addition, the problems experienced by the members appear much more clearly. The organization reacts to the wrong behaviors of its members promptly and prevents both them and the organization from being harmed. All these show that the harmony and communication between the organization and the members are sufficient and strong. Managers need to develop their communication skills according to the structure of the organization and the characteristics of the employees (Efeoğlu & Çetin, 2012, s. 188). In this context, it can be said that the communication skills of SİHAGÜVDER managers are high.

The participants in the research were asked which communication method they follow the activities of the NGOs most. More than half of the respondents stated that they were aware of the activities of the NGO via Facebook (32.9%) and SMS (24.2%), respectively. In addition, word of mouth communication from local NGO representatives (19.2%) and their friends (13.9%) are other important communication tools (Table 5). The least preferred communication technique by the responding NGO members is the website and other social media (instagram, twitter etc.) tools.

Table 5: Method of Following NGO Activities

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Meeting with local representative	69	19,2	19,2	19,2
From what my friends told me	50	13,9	13,9	33,1
SMS	87	24,2	24,2	57,4
Web page	21	5,8	5,8	63,2
Facebook	118	32,9	32,9	96,1
Other social media (Instagram, Twititer, etc.)	14	3,9	3,9	100,0
Total	359	100,0	100,0	

5. CONCLUSIONS AND IMPLICATIONS

Continuous and fluent communication in organizations creates trust in managers and contributes to the increase of trust. In a non-governmental organization where organizational communication is at a sufficient level, fast and accurate information flow is provided. In addition, organizational communication shows that non-governmental organization managers are transparent and fair to their members. According to the results obtained by analyzing the data in the study, it can be seen that this situation is implemented within SİHAGÜVDER. It is seen that the members are satisfied with this management approach in SİHAGÜVDER and that the members support the current managers in the elections in the ordinary general assemblies and ensure that they can continue to work. The presence of transparent and high-level organizational communication in the relevant NGO also contributed to the formation of cooperation between the members and the management. This positive situation within the NGO will also have a positive impact on the member's professional and family life. Non-governmental organizations should have an institutional structure, be managed with a professional management approach, and fulfill the promises made by adhering to the predetermined programs.

Meetings with local NGO representatives and word of mouth communication are important in the preferences of getting information about the activities of the NGO. NGO members also follow the activities via SMS. Facebook, one of the social media tools, is preferred more than other tools (instagram, twitter, website, etc.) in following the activities of the NGO. The reason for this is that the age group of NGO members is concentrated in the 36-49 age range.

The adoption of the governance approach throughout the organization depends on the communication and cooperation between the members and the management. In the governance process, organization management and local representatives should use communication channels that will enable members to provide feedback. The use of communication tools and accessibility should be at a high level in order for the members to participate in the management, to get their opinions and to have a say in the management. The importance of the continuation of voluntary activities in NGOs should also be emphasized. The development and strengthening of NGOs will contribute to the economic and socio-cultural development of the country.

REFERENCES

- Amason, P. A. (1997). Intra organizational Communication, Perceived Organizational Support, and Gender. *Sex Roles*, 37, 955-977.
- Aydın, K., & Aliyeva, M. (2019). Sivil Toplum Kuruluşlarının Web Sitelerinin Diyolojik İletişim Kullanım Düzeylerinin Belirlemeye Yönelik Bir Analiz (Rusya-Türkiye Karşılaştırması). *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi*, 4(2), 168-195.
- Bozkanat, E. (2020). Sivil Toplum Kuruluşlarının Sosyal Medyada İlişki Kurma ve İletişim Stratejileri: Yeşilay Türkiye Facebook Sayfası Örneği. *Erciyes İletişim Dergisi*, 7(1), 149-168. doi:http://10.17680/erciyesiletisim.595111
- Çelikdemir, D. Z. (2019). Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Örgütsel İletişimin Önemi. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(3), 431-441.
- Efeoğlu, İ. E., & Çetin, S. (2012). Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(3), 185-204.
- Ergle, D. (2015). Fostering Employee Engagement Through Gamification: AirBaltic Forecaster Tool. *Management*, 10(3), 219-234.
- Gümüş, A. T. (2014). Dekmokrasielerde Sivil Toplum ve Devlet- Sivil Toplum İlişkisinde Karşılaşılabilecek Sorunlar. *Gazi Üniversitesi Hukuk Dergisi*, 18, 529-572.
- Kılıç, T., & Saygılı, İ. (2019). Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 05-22.
- Luo, Y. v. (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138-160.
- Marques, J. F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication A presentation of reflection-based criteria. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47-58.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özdemir, B. P., & Ymanoğlu, M. A. (2010). Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşları Web Sitelerinin Diyolojik İletişim Kapasiteleri Üzerine Bir İnceleme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3-36.
- Özer, M. H. (2008). Günümüz İtibariyle Sivil Toplum Kuruluşlarının İktisadi ve Sosyal Fonksiyonları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 86-97.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış Organizational Behavior*. (İ. Erdem, Trans.) Ankara: Nobel.
- Seyitoglu, F. v. (2015). Organizational Communication in Five Star Hotels and Experienced Problems. *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, 3(4), 126-139.
- Sivil Toplum Geliştirme Merkezi. (2021). Retrieved 06 30, 2021, from <https://www.stgm.org.tr/sivil-toplum-kuruluslarinin-sorunlari-ortak>
- Takmaz, Ş. U. (2009). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi ile Öğretmelerin Karara Katılma Davranışları Arasındaki İlişki*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimlerin Anabilim dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Talas, M. (2011). Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi. *Türklük Bilimi Araştırmaları*(29), 387-401.
- Tosun, G. E. (2001). *Demokratikleşme perspektifinden devlet-sivil toplum ilişkisi: Türkiye örneği*. İstanbul: Alfa.
- Tutar, H. (2013). *İşletme & Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. Ankara: Detay.
- Uğur, S. (2013). *Sivil Toplum Kuruluşlarının Sosyal Yardım ve Sosyal Sosyal Hizmet Faaliyetleri*. Ankara: Ekin Yayınevi.
- Walden, J. (2019). Communicating role expectations in a coworking office. *Journal of Communication Management*, 23(4), 316-330.
- Yiğit, İ. (2004). *Örgütsel iletişim açısından bilişim teknolojileri ve bir uygulama*. İstanbul: Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

UNDERSTANDING ORGANIZATIONAL ADAPTATION MECHANISMS IN MERGER AND ACQUISITIONS: A CASE STUDY FROM THE BANKING SECTOR

DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1452

RJBM- V.8-ISS.3-2021(5)-p.206-221

Burak Pekcan¹, Fatma Kusku²

¹Istanbul Technical University, Department of Management Engineering, Istanbul, Turkey.
bpekcan@itu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4165-5033

²Istanbul Technical University, Department of Management Engineering, Istanbul, Turkey.
kuskufa@itu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1436-4230

Date Received: June 6, 2021

Date Accepted: September 9, 2021

OPEN ACCESS



To cite this document

Pekcan, B., Kusku, F. (2021). Understanding organizational adaptation mechanisms in mergers and acquisition: a case study from the banking sector. Research Journal of Business and Management (RJBM), 8(3), 206-221.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1452>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- Merger and Acquisitions bring together organizational change. Adapting to this change is essential to be successful. Organizations need to harmonize their structures, processes and human resources in order to successfully adapt to this change. The current study aims to explore the post-integration mechanisms carried out after a multinational acquisition in Turkish context.

Methodology- This study is based on descriptive research design. Primary data were collected through interviews and observations made with the managers of the acquired organization. In addition, secondary data were collected by examining the notices and announcements, corporate presentations, changes in organizational structure over time and other internal resources of the acquired company.

Findings- Following the acquisition, various integration mechanisms are applied to align the structure, processes and human resources of both companies. In some aspects it was found in-depth integration and alignment, whereas some areas remain less changed or even unchanged. Also, it was observed that the application of mechanisms aimed for organizational alignment may differ from the already mentioned methods in the Post-Merger Integration literature.

Conclusion- Research results show that task integration mechanisms by themselves are not sufficient in the process of adaptation to post-acquisition integration. Human and culture factors are at least as important as the first one on post-acquisition integration success. In the case examined, it is seen that various mechanisms were applied under both integration strategies within the acquired organization, and some additional mechanisms not mentioned directly in the literature.

Keywords: Merger and acquisition, organizational change, organizational adaptation, structural adaptation, cultural adaptation, Turkey

JEL Codes: G34, M10, M14

BİRLEŞME VE SATIN ALMALARDA ÖRGÜTSEL UYUM MEKANİZMALARINI ANLAMAK: BANKACILIK SEKTÖRÜNDEN BİR VAKA ARAŞTIRMASI

ÖZET

Amaç- Birleşme ve satın almalar örgütsel değişimi de beraberinde getirmektedir. Başarılı olabilmek için, bu değişime uyum sağlanması çok önemlidir. Değişime uyum sağlanması için örgütlerin yapılarını, süreçlerini ve insan kaynaklarını da bu yönde uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada, Türkiye bağlamında gerçekleşen bir sınır ötesi satın alma işlemi sonrasındaki uyum mekanizmalarının açıklanması amaçlanmaktadır.

Yöntem- Bu çalışma açıklayıcı araştırma tasarımına dayanmaktadır. Satın alınan kuruluş bünyesinde gerçekleştirilen çalışmada, birincil veriler (kuruluşun yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakatlar ve gözlemler) ve ikincil veriler (satın alınan kuruluşun bildiri ve duyuruları, sunumları, organizasyon yapısında zaman içerisinde gerçekleşen değişimler ve diğer kuruluş içi kaynaklar) toplanarak değerlendirilmiştir.

Bulgular- Satın alınan şirketin ardından her iki şirketin yapısını, süreçlerini ve insan kaynaklarını uyumlu hale getirmek için çeşitli uyum mekanizmaları uygulanmıştır. Örgüt bünyesinde bazı alanlarda derinlemesine uyum gerçekleşirken, bazı alanlar daha az değişmiş veya değişmeden kalmıştır. Ayrıca, örgütsel uyumu hedefleyen mekanizmaların uygulanış biçiminin birleşme sonrası bütünleşme yazınında değinilen şekliyle farklılaşabileceği gözlemlenmiştir.

Sonuç- Araştırma sonuçları, satın alım sonrası değişime uyum sağlanması sürecinde yalnızca “görev bütünleşmesi” mekanizmalarının yeterli olmadığını, “insan” ve “kültür” faktörlerinin de satın alım sonrası bütünleşmenin başarısı üzerinde en az ilki kadar önemli olduğunu göstermektedir. İncelenen vakada, satın alınan kuruluş bünyesinde her iki bütünleşme stratejisi altında çeşitli uygulamaların birlikte gerçekleştirildiği, ayrıca yazında değinilmeyen bazı uygulamaların da her iki ana kavram altında pratikte uygulandığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Birleşme ve satın alma, örgütsel değişim, örgütsel uyum, yapısal uyum, kültürel uyum, Türkiye

JEL Kodları: G34, M10, M14

1. GİRİŞ

Çevresel belirsizliklerdeki artış ve küresel pazarlardaki rekabet prensiplerindeki değişimler nedeniyle firmalar rekabetçi kalabilmek için sürekli olarak büyüme potansiyelini ve pazardaki değişimleri gözden geçirmek durumundadır. İş ortamındaki bu zorluklara yanıt olarak, büyüme stratejisinin odak noktasını ve yönünü seçmek, şirketin rekabetçi konumunu belirleme konusunda yüksek derecede risk içeren kritik bir karar haline gelmiştir (Masiero ve diğ., 2017; Rexhepi ve diğ., 2017). Birleşme ve satın almalar, örgütlerin büyümeyi sağlamak, yeni pazarlara girmede rekabet avantajı kazanmak, ürün ve hizmet çeşitliliği sağlamak, riski azaltmak gibi çeşitli stratejik hedeflere ulaşabilmek için kullandıkları bir dışsal büyüme yoludur (Lechner ve Dowling, 2003, Cassia ve Minola, 2012, Pook ve diğ., 2017). Özellikle 1980'lerden itibaren, tüm dünyada finans sektörü başta olmak üzere çeşitli sektörlerde birleşme ve satın almalar gerçekleştirilmektedir. Oldukça popüler bir kurumsal büyüme stratejisi olmaya devam eden birleşme ve satın almalar, 2008 küresel finansal krizin ardından, küresel finansal sistemini oluşturan örgütler açısından daha da hız kazanmıştır. Böylelikle finansal hizmet kuruluşlarının sayısı önemli ölçüde azalırken, daha büyük, ürün ve hizmet çeşitliliği daha fazla ve daha geniş coğrafyalarda faaliyet gösteren örgütlerin yaşamını sürdürdüğü görülmektedir (DeYoung ve diğ., 2009).

Birleşme ve satın almalar, firmaların organik büyümeye kıyasla hızlı büyümelerine, yeni pazarlara girmelerine ve yeni müşterilere satış yapmalarına olanak tanır. Ayrıca, bir dizi tamamlayıcı ürün edinerek kapsamalarını genişletmelerini, AR-GE yoğun ürünlere, patentlere veya ticari sırlara sahip olmalarını, vergileri azaltmalarını, giderleri azaltarak maliyet avantajı yakalamalarını, rekabeti azaltmalarını ve sermayeye erişimi arttırmalarını sağlar (Renneboog ve Vansteenkiste, 2019). Sağladığı bu çok farklı faydalar nedeniyle, birleşme ve satın almalar finans, ekonomi, stratejik yönetim, örgütsel davranış ve süreç yaklaşımı gibi birçok yönetim disiplininin ilgisini çekmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar, çoğunlukla birleşme ve satın almaların nedenlerine (Elena ve Pascal, 2013; Bergman ve diğ., 2015, Lina ve Graziano, 2015; Nicholson ve Salaber, 2016), birleşme veya satın alma sonrasındaki finansal ve operasyonel performansın nasıl etkilendiğine (Ioannis ve Panayiotis, 2013; George ve diğ., 2016) ve verimliliğin nasıl değiştiğine (Radova, 2012; Rym ve diğ., 2013; Fadzlan ve Shah, 2014) odaklanmaktadır. Daha az sayıda akademik çalışma ise (örnek: Jemison ve Sitkin, 1986) birleşme ve satın alma ile birlikte kaçınılmaz olarak oluşan değişimle baş edebilmek için uygulanan çeşitli bütünleşme mekanizmalarına odaklanmıştır. Oysa, oluşan değişimle baş edebilme yolları olan bütünleşme mekanizmaları birleşme ve satın almaların beklenen başarıyı sağlaması ile doğrudan ilgilidir. Nitekim, birleşme ve satın alma işlemlerinin yüksek başarısızlık oranına sahip olduğu yazında dile getirilmekte ve birleşme ve satın alma sonrası bütünleşme ile ilgili sorunlar, başarısızlığın önemli nedenleri olarak sıklıkla vurgulanmaktadır (bkz. Khan ve diğ., 2020). Özellikle, küresel birleşme ve satın almalar, sosyo-kültürel farklılıklar nedeniyle uyum sorunları daha çok ortaya çıkmaktadır (Birkinshaw ve diğ., 2000; Schuler ve Jackson, 2001; Aguilera ve Dencker, 2004; Teerikangas ve Verry, 2006; Vaara ve diğ., 2007; Stahl & Voigt, 2008; Stahl ve diğ., 2013). Sosyo-kültürel bütünleşme süreçlerinin kalitesinin birleşme ve satın almaların başarısı üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu belirtilmektedir (Hajro, 2015). Dünyada, birleşme ve satın almalar, bir büyüme aracı olarak hızlı bir şekilde arttığına göre, bu işlemlerde başarı oranının artmasını sağlayacak olan bütünleşme mekanizmalarının daha yakından incelenmesi gerekmektedir. İşte, yazında bu konuda var olan eksiklik nedeniyle, bu çalışmada, sınır ötesi bir satın alma örneğine odaklanılmıştır. Araştırmada, satın alma sonrasında örgüt yapısı, işleyişi ve kültürünün satın alan örgütle nasıl uyum sağladığı, bu uyum sürecinde uygulanan uyum mekanizmalarının neler olduğu, nasıl uygulandığı ve sonucunda gerçekleşen örgütsel değişimin hangi boyutlarda daha yoğun gerçekleştiği açıklanmaktadır. Çalışmada, birleşme ve satın almalar açısından en aktif sektörlerden biri olan Bankacılık sektörüne (Hagendorf ve Keasey, 2009) odaklanılmakta ve Türkiye'de faaliyet gösteren ve yurt dışı merkezli bir örgüt tarafından satın alınan bir banka örneğinin bütünleşme süreci, yapı, süreçler ve insan kaynaklarındaki değişim boyutlarında ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Birleşme ve satın alma alanındaki akademik araştırmaların çoğu, ABD ve bir dizi AB üyesi ülke gibi gelişmiş pazarlara odaklanmaktadır. Gelişmekte olan piyasalarda banka birleşme ve satın almaları, gelişmiş ekonomilere kıyasla daha yoğun olmasına karşın bu alandaki akademik araştırmalar sınırlıdır (Goddard ve diğ., 2012). Üstelik içinde bulunulan kurumsal çevrenin birleşme ve satın alma sonrasındaki stratejileri etkilediği yönünde de araştırma sonuçları bulunmaktadır (örnek, Hagendorf ve Keasey, 2009). Bu nedenle, özellikle 2000'li yıllardan itibaren yurtdışı merkezli büyük bankaların satın alma yolu ile pazara girdikleri Türkiye'de (Coşkun ve Karğın, 2016) bir satın alma sürecinin ve değişime uyum sağlama yollarının incelenmesi hem birleşme sonrası bütünleşmeye dair yazın hem de şirketlerdeki uygulamalar açısından anlamlı katkılar sunabilecektir. Ayrıca, bu araştırmada, satın alma sonrası bütünleşme yazınında kısıtlı değinilen veya değinilse de pratikte yazında belirtildiği şekilde uygulanmayan uyum mekanizmaları ortaya konulmaktadır. Böylelikle birleşme ve satın alma sürecinde oluşan değişimler ve bu değişimlere uyum sağlama biçimlerinin daha iyi anlaşılabilmesine çaba harcanmaktadır. Sınır ötesi birleşme ve satın alma örneklerinin incelendiği çok az sayıda çalışma bulunduğu için, bu çalışma ile bu alandaki yazında var olan birikime önemli derecede katkı sağlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Birleşme ve Satın Almalar: Bankacılık Sektöründe Yaşananlar ve Türkiye

Örgütler var oldukları çevre içerisinde yaşamlarını sürdürebilmek için o çevre ile etkileşim halinde faaliyet göstermek zorundadır. Bu etkileşim süreci içinde, örgütler kimi zaman çevrede oluşan değişime uyum sağlama amacıyla (Kerber ve Bueno, 2005), kimi zaman o çevreyi etkileme ve değiştirme isteğiyle (Pfeffer ve Salancik, 2003), kimi zaman da meşrulaşma amacıyla (DiMaggio ve Powell, 1983) değişim geçirmektedirler. Örgütsel büyüme de önemli bir çevreye uyum sağlama mekanizmasıdır. Büyüme, içsel (iç kaynakların kullanılması) veya dışsal (dış kaynaklardan yararlanılması) yöntemler ile sağlanabilmektedir (Ortiz-de-Urbina-Criado ve diğ., 2014). İçsel büyüme görece yavaş gerçekleşirken, dışsal büyüme teknolojiye, bilgi birikimine, finansal sermayeye ve pazar yeteneklerine erişimi kolaylaştırarak işletmelerin daha hızlı büyümelerini sağlamaktadır (Lechner ve Dowling, 2003, Isoraite, 2009; Cassia ve Minola, 2012, Pook ve diğ., 2017).

Dışsal büyüme kaynaklarının en önemlileri birleşme ve satın almalar (Bauer ve Matzler, 2014). Birleşme ve satın almalar, değişmekte olan küresel piyasa ortamında çokuluslu şirketlerin ve ulusal büyük kuruluşların uyguladığı favori üst düzey büyüme stratejileridir. Satın almalar, şirketleri dönüştürmek ve kurumsal büyümeye ve yenilenmeye katkıda bulunmak anlamında eşsiz bir potansiyele sahiptir (Haspeslagh ve Jemison, 1991). 1990 sonrası; bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelerin, yasal engellerin azaltılmasının, etkinliği, verimliliği ve büyümeyi teşvik eden küreselleşme eğiliminin etkisiyle birleşme ve satın alma işlemlerinde hızlı artış gerçekleşmiştir. Daha fazla verimlilik ve etkinlik beklentisi ile birleşme ve satın almalar sınır ötesi ülkelere taşınmıştır. Sınır ötesi birleşmeler, farklı ülkelerde bulunan uygun maliyetli kaynaklara (işgücü, hammadde, teknoloji vb.) ulaşımı kolaylaştırırken, pazar payını daha fazla arttırma imkânını da sunmuştur. Son yirmi yılda gerçekleşen bu büyük değişim furçasından, finans sisteminin merkezi olan bankacılık sektörü de etkilenmiştir. Sektörde, sınır ötesi banka birleşmeleri yaygınlaşmıştır (Coşkun ve Karğın, 2016).

Büyüme sağlama açısından birleşme ve satın alma stratejisinin popülerliğine rağmen araştırmalarda, gerçekleşen uygulamaların pek çoğunda hisse değeri, yatırımın geri dönüşü ve birleşme sonrası karlılık anlamında beklenen amaca ulaşamadığı belirtilmektedir (örnek, Carleton, 1997; Wright ve diğ., 2001; Khan ve diğ., 2020). Birleşme ve satın almaların ancak %25-35'inin istenen hedeflere ulaştığı ve başarılı olarak kabul edilebileceği görülmüştür (Marks ve Mirvis, 2001; Schweiger, 2002; Ellis ve Lamont, 2004; Pablo ve Javidan, 2009). Önemli sayıda araştırma banka birleşmelerinin performans etkilerini araştırmış ve varlıkların getirisi (Houston ve diğ., 2001, DeLong, 2003, Zollo ve Singh, 2004), özkaynak karlılığı (Akhavain ve diğ., 1997; Altunbaş ve Ibanez, 2004) veya faaliyet karlılığı (Lindner ve Crane, 1993) gibi performans göstergelerinin gelişimi üzerinde birleşme ve satın alma işleminin önemli bir etkisine rastlanmamıştır.

Lindblom ve Von (2002), Amerika bankacılık sektöründe çoğunlukla ülke içindeki kuruluşların birleştiğini, Avrupa'da ise çoğunlukla sınır ötesi birleşme ve satın almaların gerçekleştiğini belirtmiştir. Aynı ülke içindeki birleşme ve satın alma örneklerinin pek çoğunda istenen sonuçlara ulaşamadığı, oysa coğrafi farklılaşmanın daha iyi sonuçlara yol açtığı yönünde araştırma sonuçları bulunmaktadır. Örneğin Bernad ve diğ. (2010), İspanya bankacılık sektöründe birleşme ve satın almaların yalnızca yarısında işletmelerin uzun dönem üretkenliklerini arttırdıklarını belirtmiştir. Oysa Goddard ve diğ. (2012), Asya ve Latin Amerika Bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmalarında, coğrafi farklılaşmanın satın alanlar için değer yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Jianbo ve Liu (2013), sınır ötesi birleşme ve satın almaların altında yatan sebepleri, alınan aksiyonları ve birleşmenin etkinliğini araştırmış, vaka olarak inceledikleri bankanın gerçekleştirdiği sınır ötesi satın almalarla önemli başarılar elde ettiğini belirtmişlerdir.

Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen birleşme ve satın alma örnekleri yazında değişik açılardan değerlendirilmiştir. Araştırmalarda sıklıkla birleşme ve satın almaların altında yatan nedenler ile başarıyı sağlayan unsurlar üzerine odaklanılmıştır (örnek, Lina ve Graziano, 2015; Johan, 2018). Örneğin, Avrupa bankacılık sektöründe bir inceleme yapan Elena ve Pascal (2013) satın alan ve satın alınan kuruluşların hangi özellikleri taşıdığını araştırmıştır. Lindblom ve Von (2002) ise, Kuzey Avrupa'da gerçekleşen Nordbanken ve Merita birleşmesini inceledikleri araştırmalarında, stratejik uyumun birleşmenin başarısı üzerinde tamamlayıcı etkisi olduğunu belirtmiş, birleşen bankaların farklı özelliklerini ve güçlü yönlerini çapraz kullanabilmelerinin birleşmenin başarısı üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmiştir. İlgili yazında, örgütsel büyüklüğün birleşme ve satın almaların performansına etkileri de araştırılmıştır. Örneğin George ve diğ. (2016) Japonya bankacılık sektöründe 2000-2008 yılları arasında 97 adet bankayı inceledikleri araştırmalarında, küçük ölçekli bankaların gerçekleştirdikleri birleşme ve satın almaların daha büyük ölçekli bankalara kıyasla daha verimli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Dünyada olduğu gibi Türkiye Bankacılık sektöründe de, birleşme ve satın almalar, son yıllarda sıklıkla görülen örgütsel büyüme stratejileri arasındadır. Türkiye bankacılık sektörü Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinden önemli ölçüde etkilenmiştir. Bu iki krizin derin etkileri nedeniyle 2001 yılında "Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı" uygulanmaya konularak sektörün sorunları giderilmeye, aynı zamanda olası krizler karşısında sağlamlığı arttırılmaya çalışılmıştır. Bu süreçte Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu 13 adet bankayı birleştirmiş, 5 tanesini faaliyet gösteren diğer bankalara satmış, 3 bankayı tasfiye etmiş ve 1 bankayı ise Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) bünyesinde varlık yönetimi geçiş bankası olarak

yapılandırmıştır (Sarıgül ve Kurşunel, 2012). Yapılandırma programı sınır ötesi satın almaların da yolunu açmış ve yabancı sermayeli bankalar Türkiye’de bankacılık sektörüne yatırımlar yapmaya başlamışlardır. Bu dönemde, bankalar kanununun esnekleştirilmesinin ardından birleşmeler ve satın almalar teşvik edilmiştir (Yıldırım; 2005). Bu süreçte bazı yabancı yatırımcılar, Türk bankalarını satın almaya, onlarla ortaklık kurmaya ve bazı yabancı bankalar da Türk bankaları ile birleşmeye niyetlenmişlerdir (Abbasoğlu ve diğ., 2007).

2.2. Birleşme ve Satın Almalarda Örgütsel Değişim ve Uyum Mekanizmaları

Örgütler çevreleriyle etkileşim içinde bulunmakla birlikte, onu değiştirme gücüne sahip değildir. Bu nedenle çevrede oluşan değişime uyum sağlama sürecinde örgütün bünyesinde çeşitli revizyonlara gidilmekte, yani örgütte belirli değişimler oluşmaktadır. Örgüt birleşme ve satın almaları da, bir anlamda çevredeki değişimle mücadele edebilme yolu olarak ortaya çıktığından, kaçınılmaz olarak, bu işlemi gerçekleştiren örgütlerde bazı değişimlere yol açmaktadır. Bu değişimin odağında, teknoloji, strateji, yapı, sistem, kültür, çalışanlar ve paylaşılan değerler gibi unsurlar bulunmaktadır (Hitt ve diğ., 2009).

Yazında, tüm değer yaratımının satın alımdan/birleşmeden sonraki süreçte gerçekleştiği belirtilmekte (Haspeslagh ve Jemison, 1991) ve değer yaratılmasını sağlayan unsurların neler olduğu sorusu sorulmaktadır. Birleşme sonrası ve satın alım sonrası bütünleşmeyi kapsayan araştırmalar, 1980’lerin sonuna doğru güç kazanmış ve sonrasında da kendisine geniş bir araştırma alanı bulmuştur (Teerikangas ve diğ., 2012). Schweiger ve Goulet (2005), birleşme ve satın almalarda bütünleşme üzerine tutarlı bir anlayış geliştirme çağrısında bulunmuştur. Bu çağrıyı takiben, birleşme ve satın almalarda bütünleşmenin farklı yönleri üzerine birçok araştırma gerçekleştirilmiş, ancak örgütsel değişim sürecindeki bütünleşme mekanizmaları ve bunların uygulanış biçimleri üzerine gerçekleştirilen çalışmalar nispeten sınırlı kalmıştır. Birleşme ve satın almalar üzerine genel araştırmalar (Tuch ve O’Sullivan, 2007; Stahl ve diğ., 2013) yapıldığı gibi, kültür (Schoenberg 2000; Stahl ve Voigt, 2008), sosyal kimlik (Ullrich ve van Dick, 2007), liderlik (Sarala ve diğ., 2014), uluslararası satın almalar (Ghauri ve Buckley, 2003) veya yöntem (Meglio ve Risberg 2011; Cartwright ve diğ., 2012) gibi spesifik alt başlıklarda da araştırmalar yayımlanmıştır. Haspeslagh ve Jemison’un (1991) birleşme veya satın almadan sonra değer yaratılmasını sağlayan unsurların neler olduğu sorusuna, diğer araştırmacılar (örnek: Birkinshaw ve diğ., 2000; Gomes ve diğ., 2012; Bansal, 2015), “insan kaynakları bütünleşmesi” ve “görev bütünleşmesi” mekanizmaları tanımlayarak yanıt vermişlerdir.

Görev bütünleşmesi, birleşmiş şirketin faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde işlenmesini kolaylaştırmak ve maksimum operasyonel sinerjiyi elde etmek için bazı faaliyetlerin yeniden tasarlanması, yani örgütsel yapı ve süreçler üzerinde durmaktadır (Sales ve Mirvis, 1984; Shrivastava, 1986; Haspeslagh ve Jemison, 1991). Birleşme ve satın alma alanında farklı araştırmacılar tarafından önemli olduğu belirtilen görev bütünleşmesi mekanizmalarına örnek olarak, ortak toplantılar, ortak proje ekipleri, bilgi paylaşımı, beceri transferi ve personel rotasyonu faaliyetleri gibi unsurlar belirtilmektedir (Bansal, 2015). Belirtilen görev bütünleşmesi mekanizmaları ile örgütlerin yapı ve süreçleri arasında uyum sağlanması amaçlanmaktadır.

Birleşme ve satın alma sürecini inceleyen araştırmalarda sıkça konu edilen (Örnek, Lin ve diğ., 2006; Gomes ve diğ., 2012) insan kaynakları bütünleşmesi ise, her iki taraftaki çalışanlar arasında ortak değerler oluşturulması ve bütünleşmeye yönelik olumlu tutumların yaratılması olarak tanımlanmaktadır (Birkinshaw ve diğ., 2000, s.400). Bu süreçte, farklı örgüt kültürlerinin bir potada eritilerek birleştirilmesi ve farklı kültürlerin harmanlanması amaçlanmaktadır (Bijlsma-Frankema, 2001). Sosyo-kültürel veya sosyal bütünleşme olarak da bilinen insan kaynakları bütünleşme süreci birleşme ve satın almalarda çalışanlar arasında ortak bir kimlik ve değerler oluşturularak tatmin yaratılmasına odaklanır (Dauber, 2009). Ortak değerler, normlar ve davranışlar, birleşen örgütlerde güvenin gelişimini desteklemekte ve ilişkilerdeki çatışma potansiyelini azaltmaktadır (Vaara ve diğ., 2007). Lin ve diğ. (2006), Amerika bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada, birleşme ve satın almaların özellikle insan kaynaklarını etkin yöneten kuruluşlar için avantaj yarattığı sonucuna ulaşmıştır.

Birleşme ve satın alma süreçlerinin beklenen amaçlara ulaştıracak bir şekilde gerçekleşebilmesi için, araştırmacılar, iletişimin artırılması (Schweiger ve Denisi, 1991), sosyokültürel eğitim (Vaara ve diğ., 2003), kendi ülkesinin dışında çalışan kişilerden (expatlardan) faydalanılması (Hebert ve diğ., 2005), kimlik oluşturma kampanyaları (Vaara ve diğ., 2007), kültürel bilinçlendirme seminerleri gibi ortak örgütsel faaliyetler, rekreasyon programları gibi çalışma saatlerinden sonra yapılan ortak gayri resmi faaliyetler ve işyerinde gayri resmi etkileşim olanakları (Bansal, 2015) gibi insan kaynakları bütünleşme mekanizmaları önermişlerdir. Aslında, bir anlamda, belirtilen öneriler ile fiziksel birleşme yanında ruhsal birleşmenin sağlanması yani kültürel uyumun gerçekleşmesi kolaylaştırılmaya çalışılmaktadır. Özellikle küresel birleşme ve satın almalar, kültürel ve kurumsal farklılıklar nedeniyle inançlar, değerler ve uygulamalar açısından uyumsuzluk yaratmakta, bu da kaygı ve düşmanlık duygularına yol açmakta (Khan ve diğ., 2020), dolayısıyla birleşme/satın almanın başarılı olma oranı düşmektedir. Bu nedenle, kültürel uyumun sağlanması, birleşme ve/veya satın alma işlevinin başarısı açısından çok önemli hale gelmektedir.

Ancak, birleşme ve satın alma sürecinin yol açtığı örgütsel değişim, örgüt yapısı, çalışanlar, iş süreçleri, izleme ve kontrol mekanizmalarının tamamını etkileyen ve bunların tamamından etkilenen bütünsel bir süreçtir. Bu nedenle, bazı araştırmacıların da (örnek, Gadiesh ve Ormiston, 2002; Thakur ve Bansal, 2015) belirttiği gibi, sadece tek bir bütünleşme mekanizmasına odaklanmak yerine, başarılı olabilmek için işletmelerin birleşme ve satın alma sonrası bütünleşme sürecine katkıda bulunan nedenlerin tümüne birden, eş zamanlı olarak bakılması anlamlı olacaktır. Bundan dolayı, bu çalışmada,

birleşme ve satın alma sürecinin başarısı üzerinde önemli etkileri olan hem görev hem de insan kaynakları odaklı bütünleşme beraberce incelenmektedir.

Çalışmanın ilerleyen bölümünde, küresel düzeyde gerçekleştirilen bir satın alma vakası incelenerek, satın alma sonucunda oluşan örgütsel değişim sürecinde, örgütsel uyumun sağlanması yönünde yapısal, fonksiyonel (süreç) ve kültürel (insan kaynakları alanlarında) uyumun sağlanması için hangi mekanizmaların uygulandığı, yazında değinilen mekanizmaların yanında farklı mekanizmaların da uygulanıp uygulanmadığı sorularının yanıtları aranmaktadır.

3. YÖNTEM

Araştırmada, Türkiye Bankacılık sektöründeki bir örgütün, yine bankacılık sektöründe çok sayıda ülkede faaliyet göstermekte olan, kendi örgütsel büyümesini de çoğunlukla birleşme ve satın almalar ile gerçekleştirmiş bir grup tarafından satın alınması sonrasında yaşadıklarına odaklanılmaktadır. Satın alım sonrasında, örgütsel uyumun yapı, işleyiş ve kültürel boyutlarda sağlanması için gerçekleştirilen çalışmalar açıklayıcı vaka araştırması yöntemi ile incelenmektedir.

Vaka araştırması yöntemi, zaman içerisinde tıp bilimleri, sosyoloji, siyaset, hukuk, yönetim ve mühendislik gibi farklı disiplinlerde önemi gittikçe artan, en önemli ve erişilebilir nitel araştırma metodlarından birisidir (Reddy, 2015). Vaka araştırmasında, araştırmacı “neden” ve “nasıl” sorularına cevap aradığı (Eisenhardt, 1989, Eisenhardt ve Graebner, 2007), ancak olaylar üzerinde kontrolü bulunmadığı zaman veya araştırılabileceği olayı gerçek zamanlı araştırma imkânı bulunuyorsa başvurulacak bir yöntemdir. Yin’e (2003, s.13) göre, vaka araştırması yöntemi, özellikle olay ve içerik arasındaki bağ birbirinden tam olarak ayrılmıyorken kullanılan bir araştırma stratejisidir. Güncel bir olguyu gerçek hayat bağlamında araştıran deneysel bir araştırmadır. Bir vaka araştırması sorusu birden fazla kanıt arar, verinin doğrulanmak için üçgenlemeye ihtiyaç duyduğunu göz önüne alır. Daha önce yapılmış teorik önerilerden veri toplanması için ve analiz için yararlanır. Diğer bir deyişle, bir program, bir olay, bir kişi, bir süreç, bir kurum veya bir sosyal grup gibi belirli bir olgunun incelenmesidir (Willis, 2007). Bunun da ötesinde, nitel araştırma yöntemleri, daha sınırlı bir olguyu açıklamaya çalışırken farklı bilgileri kullanan, idiografik araştırma yaklaşımlarının meşru bir aracıdır (Yin, 2003).

Araştırmanın veri toplama sürecinde nitel araştırma tasarımı uygulanarak tümdengelim ve tümevarım yaklaşımları bir arada kullanılmıştır. Çalışmanın başlangıcında, Haspeslagh ve Jemison (1991) ve Birkinshaw ve diğ.’nin (2000) önerdiği, kavramsal çerçevenin araştırılması için önce tümdengelim yaklaşımı ile literatür bulgularına bakılarak araştırılacak değişkenler belirlenmiştir (Angwin ve Meadows, 2015). Ardından, incelenen konu doğrultusunda, belirlenen değişkenler dikkate alınarak veri toplanmıştır. Sonra, elde edilen veriler tümevarım yaklaşımı (Bryman, 2008) ile analiz edilmiştir. Tümevarım yaklaşımı, çevrenin ayrıntılı olarak gözlemlenmesi ve sonrasında daha özet genellemeler ve fikirlere ulaşılmasını kolaylaştırdığı, ayrıca araştırmacıları hiçbir kuramsal / kavramsal yaklaşımın etkisi altında kalmadan, özgürce analiz yapmaya ve değerlendirmeye yönlendirdiği için (Bernard, 2011; Neuman, 2003) tercih edilmiştir.

Bu araştırma için veriler birincil (görüşmeler ve gözlemler) ve ikincil (basılı doküman incelemeleri) veri kaynaklarından yararlanılarak toplanmıştır. Görüşmelerin kimlerle gerçekleştirileceğinin belirlenmesinde, araştırılan konu hakkında ilgili ve bilgili kişilerin deneyimlerine ve bilgilerine başvurulması yöntemiyle (Johnson ve diğ., 2007) ilerleyen amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme kullanılarak satın alım sonrası uyum süreci (Creswell, 2012) hakkında zengin açıklamalar geliştirilebilmesi için bu süreci yaşamış ve mevcut durumda da örgüt bünyesinde çalışmakta olan müdür ve yönetici görevlerindeki toplam 18 katılımcı ile farklı tarihlerde 45 dakika ile 1,5 saat arasında süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmanın temel örnekleme yöntemi olan “amaçlı örnekleme”, olasılıksız-seçkili örneklemedir. Bu yöntemde temsil edilebilirlik değil, örneklemin araştırma konusu ile ilişkisi daha önemlidir; bu kapsamda zengin ve derin bilgiye ulaşılır ve amaçlanan konuda geneli temsil kabiliyeti artırılmaya çalışılır (Flick, 2009). Görüşme gerçekleştirilen kişilerin, satın alım sonrasında örgütte değişimin yaşandığı temel birimlerin yöneticileri olması, görüşme gerçekleştirildiği sırada halen örgüt nezdinde çalışıyor olmaları, değişim sürecinde örgütte gerçekleştirilen yapısal ve kültürel uyumun sağlanmasında değişimin merkezinde rol almaları nedeniyle, bu kişiler ile gerçekleştirilen görüşmeler örgütteki değişim sürecinin anlaşılabilmesinde yeterlidir. Kendilerine ulaşılabilmesi nedeniyle görüşme yapılamayan az sayıda yönetici bulunsada, örgütten toplanan ikincil veriler bu alanlardaki değişimin açıklanmasında yeterlidir. Görüşme soruları, satın alım sonrasındaki değişim sürecini açıklamaya yönelik hazırlanmış, örgüt yapısında, iş süreçlerinde, görüşülen kişilerin kendi sorumluluk alanlarında ve iş yapış biçimlerinde gerçekleşen değişimlerin ortaya çıkarılabilmesi için açık uçlu olarak düzenlenmiştir (Jemison ve Sitkin, 1986; Haspeslagh ve Jemison, 1991; Birkinshaw ve diğ., 2000; Steele, 2014).

Yazın taraması sonuçlarından (örnek, Haspeslagh ve Jemison, 1991; Schweiger, 2002; Weber ve Tarba, 2010) hareketle, görüşmelerde katılımcılara, satın alım sonrasında örgütün yapısında, işlevlerinde ve insan kaynakları yönetimi alanında ne tür değişimlerin olduğu ve söz konusu değişimlerin yoğunluğu hakkında sorular sorulmuştur. Görüşmelerden elde edilen veriler görüşme sırasında kısaca, sonrasında ayrıntılı olarak yazılmış, yazılanlar tekrarlı biçimde okunmuş, bu sayede satın alım sonrasında örgütte gerçekleşen temel değişimlerin ve bu değişimlerin sağlanmasına yönelik uygulanan uyum mekanizmalarının neler olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmada ikincil veriler, satın alım sonrasında örgüt içinde yayımlanan bildiri ve duyuruların taranması, örgüt içerisinde gönderilen e-postaların okunması, basılı süreç dokümanlarının (iş planları, birimlerle ilgili yönetmelikler, süreçlerle ilgili rehberler, kurallar vb.) ve çeşitli sunumların incelenmesi ile toplanmıştır. İkincil verilerden elde edilen bilgiler, birincil verilerden elde edilen bilgiler ile birleştirilerek araştırma bulgularına ulaşılmıştır. Tümevarım yaklaşımı nitel verilerin incelenmesine, gruplanmasına, elde edilen bilgilerin değişim sürecini açıklayan alt temalara dönüştürülebilmesine ve işlenebilmesine olanak sağlamıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Satın alım sonrasında, satın alınan örgütün satın alan örgüte yapısal, işlevsel (fonksiyonel) ve kültürel (İK) bakımdan uyum sağlanmasına yönelik bir uyum süreci başlatılmıştır.

4.1. Satın Alan Örgüte Yapısal Uyum

Satın alım sonrasında satın alınan örgütün organizasyon yapısında önemli ölçüde değişim gerçekleşmiştir. Örgütün, satın alım öncesindeki organizasyon yapısı satın alım sonrasındaki yapı ile karşılaştırıldığında, bazı birimlerin yeni kurulduğu, bazılarının ise sorumluluklarının veya bağlılıklarının değiştirildiği görülmektedir. Temel değişimler şu şekilde özetlenebilir:

Kredi riski yönetimi birimlerinin tek çatı altında toplanması: Satın alım sonrasında, satın alınan örgütün kredi değerlendirme, kredi tahsisi, kredilerin takibi ve tahsilat süreçlerinin tamamı tek bir çatı altında toplanmıştır. Bununla birlikte, grup genelindeki raporlamalara ve uluslararası finansal raporlama standartlarına uyum sağlanabilmesi için yine bu yapı altında risk planlama, izleme ve raporlama departmanı kurulmuştur. Ticari krediler ve kurumsal krediler birimleri ayrılarak grup genelindeki yapıya uyumlu hale getirilmiştir. Ayrıca, otomasyon sistemi tarafından değerlendirilen krediler için yine grup genelindeki yapıya uygun olarak bireysel krediler risk stratejileri departmanı kurulmuştur.

Hazine yönetimi yapılanmasının ayrıştırılması: Satın alım sonrasında, hazine yönetimi yapılanmasında değişikliğe gidilerek, Bankanın kendi adına gerçekleştirdiği hazine işlemleri ile müşteriler adına gerçekleştirilen hazine işlemlerinin yönetimi ayrı birimlerin sorumluluğuna verilmiştir.

Risk yönetimi yapılanmasının ayrıştırılması: Risk yönetimi tarafındaki en temel yapısal değişiklik, piyasa riski ve yapısal risk yönetimi ile sermaye ve operasyonel risk yönetiminin ayrıştırılarak farklı iki birim sorumluluğuna verilmesidir. Bu iki birim de Risk Yönetimi Başkanlığına, o da Yönetim Kurulu'na bağlı Risk Komitesine raporlayacak şekilde yeniden konumlandırılmıştır.

Komiteler yapılanmasındaki değişim: Organizasyon yapısı değişirken, örgütün komiteler yapılanması da değişmiştir. Satın alım öncesinde örgütte çok sayıda komite bulunurken, satın alım sonrasında bu komitelerden bazıları kapatılmış, satın alan grubun komite yapılanmasına paralel yeni komiteler kurulmuş, bazı komiteler ise kapsamındaki faaliyetlerin niteliği sebebiyle birleştirilmiştir. Yeni komiteler ve bu komitelerin görev ve sorumlulukları banka intranetinde değişiklikler yapıldıkça yeniden yayımlanmıştır.

İç kontrol ve iç denetim yapısındaki değişim: Satın alım sonrasında örgütün iç kontrol fonksiyonunun yapısı, satın alan gruba uyumlu şekilde birinci ve ikinci seviye kontroller ayrıştırılarak yeniden düzenlenirken, iç denetim fonksiyonunun organizasyon yapısı da lokasyon temelli denetim yapılanmasından risk ve süreç temelli yapıya doğru değişim geçirmiştir.

Yapısal uyumun sağlanması yönünde gerçekleştirilen değişikliklere ilişkin satın alınan örgütün tüm çalışanlarına farklı zamanlarda yeni organizasyon yapısı ve görev değişiklikleri hakkında şirket intranetinden yayımlanan duyurular ile veya genel müdür tarafından e-postalar ile bilgilendirmeler yapılmıştır.

4.2. Satın Alan Örgüte Fonksiyonel Uyum

Satın alım sonrasında, satın alan örgüte fonksiyonel uyumun sağlanabilmesi için, satın alınan örgütün pek çok fonksiyonunda kapsamlı değişimler olmuştur:

Risk yönetiminde çeşitli risk izleme metriklerinin uygulanmaya başlanması: Satın alım sonrasındaki uyum sürecinde, satın alınan örgütün risk iştahını düzenleyici çok sayıda limitler ve metrikler getirilmiştir. Özellikle likidite, faiz ve yabancı para riskleri üzerine getirilen bu metrikler, bankanın kendi adına ve müşteriler adına gerçekleştireceği işlemlerin ayrıştırılması, farklı ürün ve müşteri grupları için de çeşitli limitler getirilmesi, satın alınan örgütün satın alan örgüte risk iştahı açısından yakınsamasını sağlamıştır.

Krediler sürecinin yeniden yapılandırılması: Fonksiyonel anlamda uyum sağlanması yolunda gerçekleşen en büyük değişimlerden birisi de kredi riski yönetim süreçlerinin yeniden kurgulanmasıdır. Satın alan kuruluşun kredi delegasyon kuralları satın alınan kuruluşta da uygulanmaya başlanmış, spesifik alanlar ve özellikli krediler için yetki dağılımı satın alan gruba uyumlu hale getirilmiştir. Diğer yandan, kredi yapılandırma ve yeniden finansman (refinansman) işlemlerinde de söz konusu kurallar satın alınan kuruluşta uygulanmaya başlanmıştır. Satın alınan banka ve iştiraklerinde kredi tahsis sürecini önemli ölçüde etkileyen konsolide limit yönetim süreci uygulanmaya başlanmıştır. Yine krediler alanında, ticari müşterilerin

mali durumları ve faaliyetlerinde oluşabilecek sorunların önceden tespit edilmesi ve olası risklerin etkin takibi amacıyla geliştirilen “Erken Uyarı Sistemi” uygulamaya alınmıştır.

Komitelerin kuruluş ve işleyiş sürecinin benzeştirilmesi: Satın alınan örgütte, satın alan grubun uygulamalarına paralel olarak, komitelerin kuruluş ve işleyiş sürecinde de bazı değişimler gerçekleşmiştir. Komite kuruluş ve işleyiş prosedürü oluşturulmuş, komitelerde alınan kararlar yazılı hale getirilerek katılımcılar ile paylaşılıp, satın alım öncesine kıyasla, tutanaklar ile daha ayrıntılı bir şekilde kayıt altına alınmaya başlanmıştır.

Karar verme sürecinde merkezîyetçiliğin artması: Satın alımı takiben bankanın iştiraklerinin yönetiminde daha merkezîyetçi bir anlayışı hâkim kılan bir değişim süreci yaşanmıştır. Satın alım sonrasında, satın alınan örgütün iştiraklerinin mali ve operasyonel süreçlerini etkileyen büyük kararlar merkezden alınmaya başlanmıştır. Bu kapsamda iştirakleri de kapsayan politika ve prosedürler oluşturulmuştur. Satın alınan bankaya uygulanan varlık yönetim limitleri, risk metrikleri ve risk iştahı, ayrıca izleme ve raporlama yükümlülüklerine bankanın iştirakleri de tabi tutulmuştur.

Finansal raporlama sisteminin satın alan kuruluşa uyumlu hale getirilmesi: Satın alım sonrasında, satın alınan kuruluşun finansal raporlama ve muhasebe sistemi satın alan kuruluşa uyumlu hale getirilmiştir. Verilerin nerede ve nasıl tutulacağı, verilerin raporlanmasında uyulması gereken formatlar ve rapor düzenleme kriterleri, muhasebe ve raporlama dilinin uyumlaştırılması, satın alım sonrasında odaklanılan temel alanlardır. Bu değişimler sürerken, satın alınan kuruluşun kendi iç raporlamalarında da benzer değişimlerin olduğu gözlenmiştir. Üst yönetime yapılmakta olan sunumların içerikleri ve formatı, satın alan kuruluşa yapılmakta olan formatlara benzer hale gelmiştir.

Bütçe ve raporlama sürecindeki değişim: Satın alınan örgütün tüm hizmet alımlarına ilişkin süreçlere dair yönetim modelinin ve prosedürlerin saptanması, harcamaların stratejik, finansal ve teknik kriterlerle değerlendirilerek verimlilik esasına göre önceliklendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda bütçe ve raporlama sürecinde değişikliğe gidilmiş, proje harcamaları ve rutin dışı giderlere ilişkin tutar bazında yetkileri gösteren süreç yönetmeliği yayımlanmıştır.

Sektör ile ilgili çeşitli Avrupa düzenlemelerine uyum sağlanması: Satın alım sonrasında, satın alınan örgütün Avrupa Bankacılık sektörü düzenleyici otoritelerinin (örnek, European Banking Authority, European Central Bank) bazı düzenlemelerine de uyum sağlaması gerekliliği doğmuştur. Bu durum, beraberinde bu otoriteler için de ana gruba raporlama yapma ihtiyacını doğurmuştur. Raporlama süreçleri bu kapsamda da bir değişim geçirmiştir.

Satın alma faaliyetlerinin merkezileştirilmesi: Satın alım öncesinde örgütün satın alma faaliyetleri ihtiyaç sahibi olan birimler tarafından yürütülmekte iken, satın alım sonrasında söz konusu faaliyetlerin grup uygulamalarına uyumlu olacak biçimde merkezi bir şekilde yürütülmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiş ve buna yönelik merkezi satın alma süreci ve prosedürleri oluşturulmuştur.

İç kontrol ve iç denetim süreçlerinin uyumlaştırılması: Satın alım sonrasında, örgütün iç kontrol süreci işleyişinde, birinci seviye kontroller ilgili departmanların mevcut iş süreçleri içerisinde yerleştirilmiş, iç kontrol departmanı ise bu kontrolleri ikincil seviyede kontrol edecek şekilde yapılanmıştır. Bununla birlikte, iç denetim biriminin işleyişinde, önceden lokasyon temelli denetim süreci benimsenmiş iken, satın alım sonrasında risk ve süreç temelli denetim yöntemine geçildiği görülmektedir. Ayrıca, yıllık risk değerlendirmesi ve denetim planının oluşturulması, örneklem seçimi, denetim risk seviyelerinin belirlenmesi, bu risk seviyeleri üzerinden denetim bulgularının önem derecelerinin belirlenmesi, rapor yazım ve yayım yöntemleri ve kullanılan sistemlerde de ana gruba uyumlu hale gelmiştir.

4.3. Satın Alan Örgüte Kültürel Uyum

İncelenen vakada, aralarında doğrudan bir kültürel uyum bulunmayan örgütler arasında sınır ötesi bir satın alma işlemi gerçekleşmiştir. Yapılan araştırmalara (Bereskin ve diğ., 2018; Lee ve diğ., 2018; Khan ve diğ., 2020) göre, kültürel uyumsuzluk, birleşme ve satın almaların başarısını çok büyük ölçüde etkilemekte, bu nedenle kısa sürede giderilmesi gerekmektedir. Satın alım sonrasında, ana örgüte kültürel uyumun sağlanabilmesi için bir dizi uyum mekanizması işletilmiştir:

Grup stratejik önceliklerinin ve değerlerinin benimsenmesi: Satın alım sonrasında, satın alan grubun temel stratejik önceliklerinin çeşitli sunumlar ve ortak konferanslar ile duyurulduğu, her bir stratejik önceliğin örgüt üst yönetiminden başlayarak orta kademe yöneticilere ve çalışanlara aktarıldığı gözlenmiştir. Söz konusu stratejik öncelikler, satın alınan kuruluşta gerçekleştirilen projeler ile ilişkilendirilmiş, projelerin çıktılarının her bir önceliğe nasıl katkı sağladığına üst yönetim nezdinde yapılan sunumlarda ve toplantılarda yer verildiği görülmüştür. Stratejik önceliklerin örgütün intranetinde, faaliyet raporlarında ve vizyon toplantılarında da düzenli olarak yer bulduğu, hatta bunlarla ilgili dijital ortamda çeşitli etkinlikler de düzenlendiği görülmektedir. Benzer şekilde, grup değerlerinin de satın alınan örgütte kullanılmaya başlandığı, çeşitli projeler ile ilişkilendirildiği, örgütün faaliyet raporlarında ve kurumsal sunumlarında kullanılmaya başlandığı gözlemlenmiştir.

Karşılıklı ziyaretler ve çalıştayların düzenlenmesi: Satın alım sonrasında, satın alınan örgüte çok sayıda ziyaret gerçekleştirilmiş, bu ziyaretlerin bazıları satın alınan kuruluşun farklı birimlerinin çalışanlarının da dahil edilmesi suretiyle ortak uyum projeleri gerçekleştirilmesi için, bazıları da doğrudan birim müdürleri ve üst yönetim seviyesinde karşılıklı etkileşimin artırılması ve

satın alan kuruluşun vizyon ve stratejilerinin satın alınan kuruluşa aktarılması amacı ile gerçekleştirilmiştir. Uyum sürecinin sonlarına doğru satın alınan kuruluştan da satın alan kuruluşa farklı birimlerin çalışanlarından oluşan takımların gerek eğitim gerekse karşılıklı iletişimin artırılması amacı ile satın alan kuruluş nezdindeki seminer ve çalıştaylara katılma amacı ile ziyaretler gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu sayede, iki kuruluşun çalışanları arasındaki iletişimin artırılması, karşılıklı beklentilerin doğru ifade edilmesi ve daha kısa süre içerisinde aynı vizyon ve stratejilerin benimsenmesine çalışıldığı, bu anlamda kişi-örgüt bütünleşmesinin tetiklenerek kuvvetlendirildiği görülmektedir.

Çalışanlara eğitim ve kariyer olanakları sağlanması, rotasyon ve yönetici transferleri: Kültürel uyumun önemli bir parçası da satın alınan kuruluş çalışanlarına tanınan eğitim ve kariyer olanaklarıdır. Satın alınan örgüt çalışanlarına çeşitli sınıf içi ve web tabanlı eğitimler sağlanmış, ayrıca satın alınan örgütte yabancı dil kursları oluşturulmuştur. Bunun yanında, grubun farklı coğrafyalarda açılan bazı kariyer fırsatlarının, satın alınan örgütte de yayımlanmaya başladığı görülmüştür. Ayrıca, satın alınan örgütün çalışanlarına grup bünyesindeki diğer ülkelerde de görev yapma imkânları tanındığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, satın alınan kuruluşun bazı üst düzey yöneticilerinin satın alım sonrasında ana kuruluş yapısında farklı coğrafyalarda üst düzey görevlere atandıkları, ana kuruluşun bazı üst düzey yöneticilerinin de satın alınan kuruluşa Yönetim Kurulu üyesi olarak atandıkları gözlemlenmiştir.

Ortak toplantılar ve video konferansların düzenlenmesi: Ortak toplantılar ve video konferanslar da iki kuruluş arasındaki etkileşimin ve kültürel uyumun artırılması için uygulanan yöntemlerden biridir. Örneğin grup bünyesindeki farklı ülkelerin eşlenik birimleri, düzenli olarak gerçekleştirilen canlı video konferanslarda, gündemdeki iş süreçleri, mevzuat değişiklikleri ve yeni konular hakkında bilgi alıp vermekte, yeni metotlar, çalışma prensipleri ve sonuçlar hakkında fikir alışverişinde bulunmaktadır.

Çalışan memnuniyeti anketlerinde, grup uygulamalarına uyum sağlanması: Satın alım öncesinde de örgüt bünyesinde düzenli olarak çalışan bağlılığı ve memnuniyeti anketleri düzenlenmekteydi. Ancak, satın alım sonrasında, söz konusu uygulamalarda grubun küresel düzenlemelerine ve standartlarına uyumlu olacak şekilde değişiklikler gerçekleştirilmiş, ayrıca çalışan bağlılığı anket sonuçları, grubun diğer ülkelerde de uyguladığı şekliyle ülke performans puanına da etki etmeye başlamıştır.

Kurum logosu, içsel doküman formatları ve kurumsal imza formatlarının değişmesi: Satın alım sonrasında, örgütün logosu temel bazı özelliklerini koruyacak şekilde değişmiş, içsel raporlar, sunumlar ve diğer dokümanlarda yeni logo ve ana grubun doküman formatları kullanılmaya başlanmış, ayrıca e-postalarda kullanılmakta olan imzaların da formatı ana grup formatlarına uygun olacak şekilde güncellenmiştir. Söz konusu değişimler, örgütün üst yönetimi tarafından çalışanlara öncesinde e-posta, video konferanslar ve web tabanlı kısa videolar ile duyurularak, onları bilgilendirerek gerçekleştirilmiştir.

4.4. Tartışma

Birleşme ve satın alma araştırmalarının çoğu ya birleşme öncesi konulara ya da birleşme sonrası bütünleşmeye (Bauer ve Matzler, 2014) odaklanmakta ve esas değer satın alım veya birleşmeden sonraki dönemde yaratılacağı konusunda uzlaşmaya varmaktadır (Haspesslagh ve Jemison, 1991). Bütünleşme odaklı araştırmalar çoğunlukla bütünleşme yaklaşımları (Weber ve Tarba, 2010), bütünleşme tipolojileri (Angwin ve Meadows, 2015), farklı bütünleşme türleri (Birkinshaw ve diğ., 2000), bütünleşmenin hızı (Bauer ve diğ., 2016), bütünleşme önlemleri (Bauer ve diğ., 2017), sosyokültürel ve insan faktörleri (Stahl ve diğ., 2013; Stahl ve Voigt, 2005) veya satın almalar sırasında iletişim (Angwin ve diğ., 2016; Schweiger ve Denisi, 1991) gibi içsel faktörlere odaklanmaktadır. Bu çalışmada ise, yurtdışı merkezli bir grubun Türkiye Bankacılık sektöründeki bir örgütünü satın alması örneğine odaklanılarak, satın alım sonrasında örgütsel uyumun sağlanması yolunda uygulanan mekanizmalar, yapısal, fonksiyonel ve kültürel uyum boyutlarında ele alınarak, uygulanan bütünleşme mekanizmalarının hangilerinin bu üç farklı uyum boyutlarına hizmet ettiği ortaya konulmaktadır. Bunun yanında, satın alınan örgütün farklı birimlerinde uyum sağlanması yönünde atılan adımlarla örgütsel değişimin ne derece yoğun gerçekleştiği – veya gerçekleşmediği – araştırılmaktadır. Ayrıca, uyum mekanizmalarının uygulanış biçimlerinin farklılaşp farklılaşmadığı irdelenmektedir.

Yazında genellikle aynı ülke içinde yapılan birleşme veya satın alma örnekleri üzerinde değerlendirmeler yapılırken (örnek, Bernad ve diğ., 2010, İspanya; Gomes ve diğ., 2012, Nijerya; Ron ve Matte, 2014, Hollanda; Lina ve Graziano, 2015, Litvanya; George ve diğ., 2016, Japonya; Johan, 2018, Endonezya), sınır ötesi birleşme ve satın alma örnekleri (örnek, Goddard ve diğ., 2012; Asya ve Latin Amerika) az sayıda çalışmada incelenmiştir. Bu nedenle, sınır ötesi bir satın alma sürecinin (Avrupa ve Türkiye) incelendiği bu çalışma, ilgili alan için önemli katkılar sunarak literatürdeki mevcut bilgi birikimini zenginleştirmektedir.

Birleşen, satın alınan örgütlerin kurumsal çevreleri, birleşme ve satın alma süreci ve gerçekleşen işlemin başarısı açısından önemlidir. Bu nedenle, Türkiye'den bir örneğin incelenmesi, çoğunlukla gelişmiş ülkelerde yapılan birleşme/satın alma örnekleri (Lee ve diğ., 2018; Mahadewi, 2018, Liu ve diğ., 2019, Zhou ve diğ., 2018; Renneboog ve Vansteenkiste, 2019) üzerinde duran literatür açısından önemlidir.

Araştırmada *birincil (görüşme, gözlem)* ve *ikincil kaynaklardan* elde edilen bilgiler, satın alınan örgüt düzeyinde çeşitli değişimlerin yaşandığını göstermektedir. Satın alınan örgütün çevresindeki en önemli değişim *paydaşlarla* ilgili çevresel

değişimdir. Satın alımdan sonra, farklı yapı ve süreçlere sahip başka bir örgüt (satın alan) ana paydaş konumuna gelmiş, bunun yanında satın alan örgütün çevresi de satın alınan örgüt için yeni ve belirleyici bir çevre haline gelmiştir. Yeni bir paydaş ve çevre ile karşı karşıya kalmak, *yeniden uyum* sağlanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Uyum sağlama sürecinde, değişime yol açan iki temel unsur olmuştur. i) *Satın alan kuruluşun talepleri*: Satın alan kuruluş, satın alınan kuruluşun pek çok açıdan kendisine benzer hale gelmesini istemiştir. ii) *Çok uluslu bir grubun parçası haline gelmenin getirdiği gereklilikler*: Yönetişim, standardizasyon, izleme, raporlama, denetim ve mevzuat yükümlülüklerine uyum sağlama gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Kral ve Kralova (2016), örgütsel değişimin en temel göstergesinin *örgüt yapısındaki değişim* olduğunu belirtmiştir. Mahadewi (2018), başarılı bir birleşme ve satın alma sonrası bütünleşme sürecinin, büyük bir örgütsel değişimi gerçekleştirmeyi sağlayacak olan ve liderliği teşvik eden uygulanabilir bir değişim süreciyle mümkün olduğunu belirtmiştir. Burada incelenen vakada da, satın alım sonrasında satın alınan örgütün yapısı *satın alan örgüte uyum sağlama* yolunda değişim geçirmiştir. Ancak, bu değişimin yoğunluğu örgütün tüm birimlerinde aynı olmadığı gibi aynı zaman diliminde de gerçekleşmemiştir. "Satın alan kuruluşun öncelik verdiği yapı ve süreçler" daha önce uyum döngüsüne girmiş, diğer alanlar ise değişim sürecine daha sonra dâhil olmuştur. Uyum gerekliliği birkaç boyutta değişim gerektirmiştir. Bunlar temel olarak yapısal uyum, fonksiyonel uyum ve kültürel uyum boyutlarıdır.

Genel satın alma başarısı, yazında da açıklandığı (Haspeslagh ve Jemison, 1991; Birkinshaw ve diğ. 2000) üzere hem görev bütünleşmesi hem de insan kaynakları bütünleşmesi süreçlerinin etkin yönetimine bağlı olmaktadır. Uyum süreci bir bütün olarak ele alındığında, çeşitli görev ve insan kaynakları bütünleşme mekanizmaları ile satın alan örgüte yapısal, fonksiyonel (süreç temelli) ve kültürel anlamda uyumun sağlanması gerçekleştirilmiştir. Ana kuruluşa uyum sağlanan boyutlara Tablo-1'de değinilmiştir.

Tablo 1: Satın Alım Sonrasında Yapısal, Fonksiyonel ve Kültürel Uyum

Yapısal Uyum (Görev bütünleşmesi mekanizmaları ile)	Fonksiyonel (Süreç Temelli) Uyum (Görev bütünleşmesi mekanizmaları ile)	Kültürel Uyum (İnsan kaynakları bütünleşme mekanizmaları ile)
Risk yönetimi ve Krediler yapılanmalarının değiştirilerek satın alan kuruluşun yapısına benzer hale getirilmesi	Örgütün politika ve prosedürlerinin güncellenerek satın alan grup politikalarına uyumlu hale getirilmesi, yeni politika ve prosedürlerin yayımlanması	Ortak değerler ve stratejik öncelikler oluşturularak yayımlanması ve teşvik edilmesi
Hazine yapılanmasının güncellenmesi	Grup uygulamalarına uyumlu şekilde limitler ve metrikler tanımlanması	Ortak proje ekipleri kurulması
Yeni birimler kurulması, bazı birimlerin yapılanmasının güncellenmesi	Grup süreçlerine uyumlu olacak şekilde raporlama ve takip süreçleri oluşturulması	Karşılıklı çalışanların ve yöneticilerin transfer edilmesi
Komiteler yapılanmasının değiştirilmesi	Komitelerin işleyiş şeklinin güncellenmesi	Çalışanlara yurtdışı ziyaretler ve ortak eğitim programları düzenlenmesi
İç denetim yapılanmasının değiştirilerek satın alan örgüte uyumlu hale getirilmesi (Lokasyon temelli modelden risk temelli modele geçilmesi)	İç denetim yöntemlerinin satın alan grubun metotlarına uyumlu hale getirilmesi	Ortak toplantılar ve video konferanslar ile çalışanlar arasında etkileşimin arttırılması
İç kontrol modelinin güncellenerek grup yapılanmasına uyumlu hale getirilmesi	Grup şirketlerinin işleyiş ve karar alma süreçlerinin güncellenerek daha merkezi bir yönetim şekline geçilmesi	Üst yönetim tarafından çalışanlara değişim sürecine ilişkin bilgilendirmeler yapılması
	Performans değerlendirme sisteminin gruba uyumlu hale getirilmesi	

Tablo 1'den de görüleceği üzere, yapısal uyum temelde belirli birimlerin ana kuruluşa uyumlu olacak şekilde yeniden yapılanmasıyla gerçekleştirilmiş olsa da, örgüt içerisinde çok sayıda birimin satın almadan önceki yapısını da koruduğu görülmektedir. Yapısal değişimin en yoğun yaşandığı birimler krediler, hazine, izleme, takip, raporlama ve denetim birimleridir. Bu alanda değişimin diğerlerine göre daha sınırlı kaldığı alanlar ise temelde işkolları, satış yapılanması ve teknoloji birimleri olmuştur. Fonksiyonel uyum, ana kuruluşun politika, prosedür ve süreçlerine uyumlu politika ve prosedürler oluşturulması, süreçlerin yeniden tasarlanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Yapısal uyum ile örgütün belirli birimleri daha çok etkilenirken, fonksiyonel uyum ile örgütün bütününde geçerli olacak kural ve prosedürler, iş süreçleri oluşmakta, dolayısıyla örgütün tamamı üzerinde etkili olmaktadır.

Yazında (örnek: Sales ve Mirvis, 1984; Shrivastava, 1986; Haspeslagh ve Jemison, 1991), uluslararası ortak çalışan toplantıları, kültürel farkındalık seminerleri, ortak proje takımları, deneyimli uzmanların karşılıklı transferi, personel rotasyonu, ortak personel eğitim programları gibi uygulamaların satın alım sonrası bütünleşme sürecini kolaylaştırdığı belirtilmektedir. Yapılan incelemeye göre, bu mekanizmalardan “ortak toplantılar düzenlenmesi”, “ortak proje ekiplerinin oluşturulması”, “çalışanlar arasında bilgi birikiminin paylaşımı” mekanizmalarının bu vakada da uygulandığı doğrulanırken, “personel rotasyonu” ve “deneyimli uzmanların karşılıklı transferinin” sınırlı kaldığı görülmektedir. Gerçekleştirilen görüşmeler ve incelenen ikincil verilerden, bunun nedeninin satın alan kuruluşun faaliyet gösterdiği coğrafyalarda *konusulan dil* olduğu anlaşılmaktadır. Birleşme ve satın alma sonrası bütünleşme sürecindeki insancıl/yumuşak (soft) konular, ulusal ve örgütsel kültür farklılıkları, İnsan Kaynağı uygulamalarındaki farklılıklar, liderlik tarzlarındaki farklılıklar ve yemek, dil, sosyal değerler ve yaşam tarzı gibi sosyal farklılıklar olarak ifade edilmektedir (Cartwright ve Cooper, 1995; Nur, 2012; Bari ve diğ., 2016). Kedia ve Reddy (2016), iletişimin sınır ötesi satın almaların başarısı üzerindeki önemine dikkat çekmişlerdir. Bari ve diğ. (2019), etkili ve açık bir iletişim sisteminin, satın alım sonrasında çalışanları firma performansını artırmak için önemli ölçüde motive ettiğini belirtmektedir. Birleşme ve satın alma sonrası dönemde, dil öğrenimi ve kültürel değişim sosyal faaliyetlerinin çalışanların uyumluluğunu artırabileceği, bilgi ve teknoloji paylaşım ve aktarım uygulamalarının hızlanmasını sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Dil bariyerinin, satın alınan kuruluş çalışanlarının satın alan grubun farklı coğrafyalarında görev almalarına engel oluşturmada olduğu, bu nedenle, satın alınan kuruluşun çalışanlarının daha çok İngilizce konuşulan coğrafyalarda (örn. ABD) görevlendirildikleri görülmektedir. Söz konusu bariyerin aşılabilmesi için, satın alınan örgütte yabancı dil eğitimlerinin artırıldığı, çalışanların yabancı dil öğreniminin teşvik edilmeye başlandığı görülmektedir.

Tablo 2: Yazında Başlıca Yapısal, Fonksiyonel ve Kültürel Uyum Mekanizmaları

Yapısal ve Fonksiyonel Uyum Odaklı Mekanizmalar	Kültürel Uyum Odaklı Mekanizmalar
Ortak toplantılar düzenlenmesi	Ortak örgütsel faaliyetler düzenlenmesi
Ortak proje ekipleri oluşturulması	Çalışma saatleri dışında ortak biçimsel olmayan faaliyetler gerçekleştirilmesi
Çalışanlar arasında bilgi birikiminin paylaşılması	Ortak personel eğitim programları düzenlenmesi
Deneyimli uzmanların karşılıklı transferi	Çalışanlar arasında iletişimin artırılması
Çalışan rotasyonu	Sosyokültürel eğitim
Birleşen örgütler arasında kaynak paylaşımı	Expatlardan faydalanılması
	Ortak kimlik ve değerler oluşturularak çalışanlar arasında ortak bir kültür oluşturulması

Yararlanılan Kaynaklar: Haspeslagh ve Jemison (1991), Schweiger ve Denisi (1991), Birkinshaw ve diğ. (2000), Vaara ve diğ., (2003), Hebert ve diğ. (2005), Dauber (2009), Bansal (2015)

Kültürel uyumun sağlanmasına yönelik olarak, yazında insan kaynakları bütünleşme mekanizmaları kapsamında işlenen temel unsurlar, iletişim (Schweiger ve Denisi, 1991), iş birliğine yapılan yatırımlar (Schweiger ve Goulet, 2005), expatlardan yararlanılması (Hebert ve diğ., 2005), sosyo-kültürel eğitim (Vaara ve diğ., 2003) ve kimlik oluşturma kampanyalarıdır (Vaara ve diğ., 2007). Bu bağlamda ortak örgütsel faaliyetler düzenlenmesi, çalışma saatleri dışında ortak biçimsel olmayan faaliyetler gerçekleştirilmesi, ortak personel eğitim programları düzenlenmesi mekanizmaları işlenmektedir. Dixon (2005) kültürün “yumuşak” bir husus olduğunu ve örgütlerin olası kültürel çatışmaları ölçebilmek ve yönetebilmek için kültür ile ilgili anketler ve çok sayıda değerlendirme yapmaları gerektiğine dikkati çekmiştir. Kültür ile ilgili hususları yönetebilmek için etkili bir yöntem olarak, herkes için geçerli olacak -örneğin “müşteri odaklı”, “yenilikçi”, “sonuç odaklı”, “takım odaklı”, “saygılı”- bazı kültürel özelliklerin tanımlanması önerilmektedir (Dixon, 2005).

Yazında değinilen yöntemlerin, bu vaka araştırmasında da kendisine yer bulduğu görülmektedir. Bu yöntemlere ilave olarak, grup stratejik hedeflerinin ve değerlerinin satın alınan kuruluşta da benimsenmesini teşvik edici yöntemler (buna yönelik faaliyetler, dijital yarışmalar düzenlenmesi, ödüller verilmesi vb.) uygulanmıştır. Ayrıca, örgütün çalışanlarına grup bünyesinde yurtdışı eğitim ve kariyer fırsatları yaratılması, performans değerlendirme sisteminin satın alan grubun uygulamalarına uyumlu olacak şekilde güncellenmesi gibi mekanizmaların da uygulandığı görülmektedir. Yazında kültürel uyumun sağlanmasına yönelik yöntemlerin çoğunlukla *yazılı olmayan kurallar ve yönlendirme mekanizmaları* ile gerçekleştirildiği görülmekte iken, incelenen vakada bu yöndeki uyumun daha belirgin ve sayısal ölçümler de içeren performans sistemi, çeşitli metrikler ve limitler gibi mekanizmalar da kullanılarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Yazında yer verilen mekanizmalar ve vaka araştırmasında uygulanan mekanizmalara karşılaştırmalı olarak Tablo-3’de yer verilmiştir.

Tablo 3: Yazında ve Pratikteki Kültürel Uyum Mekanizmaları

Kültürel Uyum İçin İnsan Kaynakları Bütünleşmesi Mekanizmaları		
#	Yazında	Vakada
1	Ortak örgütsel faaliyetlerin düzenlenmesi	Çok yoğun olmasa da uygulandığı görülmektedir.
2	Çalışma saatleri dışında ortak biçimsel olmayan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi	Satın alan grup yurtdışı merkezli olduğundan yoğunlukla uygulanmadığı görülmektedir.
3	Ortak personel eğitim programları düzenlenmesi	Satın alım sonrasında örgütün değişimden etkilenen çoğu birimi için uygulanmıştır.
4	Çalışanlar arasında etkileşimin artırılması	Grup bünyesinde farklı ülkelerden eşlenik fonksiyonların çalışanlarının belirli konularda karşılıklı bilgi ve deneyimlerini paylaşabildiği uygulama birliktelikleri kurulmuştur. Ayrıca, iş ailelerinin kendi içlerinde eşlenikleri ile ortak video konferans toplantıları düzenlediği görülmektedir.
5	Sosyokültürel eğitim	Sınırlı uygulanmıştır.
6	Expatlardan yararlanılması	Satın alınan örgütten gruba doğru üst düzey yönetici transferleri gerçekleştirildiği görülmektedir.
7	Ortak kimlik ve değerler oluşturularak çalışanlar arasında ortak bir kültür oluşturulması	Değerler ve stratejik önceliklerin, grup değerleri ve önceliklerine paralel hale getirilmesi şeklinde uygulandığı görülmektedir.
8		Performans değerlendirme sisteminin gruba uyumlu hale getirilmesi, güncellenmesi
9		Satın alınan örgütün çalışanlarına yurtdışı eğitim ve ziyaret imkânları sunulması

Bu çalışmada incelenen birleşme/satın alma örneğinin, “satın alan grup bünyesinde satın alınan bankanın imajı”, “grup içindeki diğer ülkelerdeki örgütlerle kıyaslandığında merkezden istenen bilgi, raporlama ve uyum isteklerine hızlı yanıt veriliyor olması” ve “taleplerin hızlı karşılanması” gibi ölçütler dikkate alındığında başarılı olduğu söylenebilir. Bu durum, farklı coğrafyalardaki birleşme ve satın alma örneklerinin daha başarılı olduğu yönündeki yazın bulgularını (örnek, Goddard ve diğ., 2012; Jianbo ve Liu, 2013) desteklemektedir.

Bazı çalışmalarda, özellikle sınır ötesi uygulamalarda, birleşen tarafların kurumsal çevre farklılıklarının birleşme veya satın alma sürecinde ve sonrasında izlenen stratejilerin farklılaşmasına yol açtığı vurgulanmıştır. Örneğin, Hagendorff ve Keasey (2009), Amerika ve Avrupa özelinde bir örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada, satın alım sonrasında performansı artırabilmek için Avrupa bankalarının maliyet azaltıcı stratejiler uyguladıkları, ABD bankalarının ise faiz ve faiz dışı gelirleri arttırmaya odaklandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Avrupa Birliği tarafından Euro bölgesinde para politikasının etkinliğinin artırılabilmesi için daha entegre bir bankacılık sektörü oluşturulması yönünde politik baskıların mevcudiyeti (Goddard ve diğ., 2007) bu farklılıkları anlamlı kılmaktadır. Bu vaka araştırmasında da, sermayenin etkin kullanımı için grup bünyesinde limitler ve metrikler belirlenerek çok yakından izlenmesi, maliyetlerin etkin yönetilmesine yönelik bütçe çalışmaları yapılması ön plana çıkmakta ve yazın bulgularını desteklemektedir.

Lee ve diğ. (2018), araştırmalarında, firmaların insan kaynaklarının birbirlerine benzerliği ölçüsünde birleşme ve satın almaların daha olası olduğunu ve birleşme / satın alma performansının da arttığını belirtmişlerdir. Bereskin ve diğ., (2018), satın alım sonrası bütünleşme sürecini etkileyen önemli faktörlerden biri olarak örgütler arası kültürel benzerliğe dikkat çekmektedir. Bu vakada satın alan ve alınan örgütler arasında da kültürel benzerlikler bulunmaktadır. Aynı sektörde ve iş alanında faaliyet göstermenin getirdiği kültürel benzeşim, hedeflerle yönetim, performans sistemi, kurumsal yönetim ve etik kültürü, yetki ve delegasyon ayrımları bunun örnekleridir. Söz konusu kültürel benzerliklerin, satın alım sonrasında, satın alan gruba hızlıca uyum sağlanmasında etkili olduğu görülmektedir.

Bunların ötesinde, birleşme ve satın almanın bir sonucu olarak satın alınan örgütte kaçınılmaz olarak bazı değişimler gerçekleştiğinden, “anlaşmanın tasarlandığı ve yürütüldüğü sürecin yönetilmesi”, sonucun başarısı üzerinde etkili olan en önemli unsurlar arasına girmektedir (Wright ve diğ., 2001). Pek çok çalışmada, birleşme ve satın alma stratejisinin etkinliğinin, ayrıntılı planlama ve dikkatli uygulamadan geçtiği vurgulanmaktadır (örnek, Salter ve Weinhold, 1979; Blake ve Mouton, 1984; Jemison ve Sitkin, 1986).

5. SONUÇ

Örgütsel değişim, kimi zaman örgütün kendi kararı ile, kimi zaman da çevresindeki dış unsurların etkisi ile başlayabilmektedir. Her iki durumda da aslen değişen çevreye uyum sağlama yönünde atılan adımlar örgütsel değişimi de beraberinde getirmektedir. Birleşme ve satın almalarda da örgütler bir değişim sürecine girmektedir. Bu araştırmada satın alımla birlikte yeni bir grubun üyesi haline gelen örgütte yapısal, fonksiyonel ve kültürel boyutlarda değişim gerçekleşmiştir.

Birleşme ve satın alma sonrasında uyumun sağlanabilmesi için örgütsel değişim kaçınılmazdır. Ancak, bu değişimin örgütün yapı, işleyiş ve kültürel unsurlarında ne derece gerçekleşeceği de yine örgütün bu unsurlarda ne derece yapılandırılmış ve kuvvetli olduğuyula ters orantılı olduğu kadar, satın alan kuruluşun da bu unsurları değiştirme isteği ile doğru orantılı olmaktadır. Vakada örgütün satış, pazarlama, bilgi teknolojileri gibi bazı unsurlarının diğerlerine göre çok daha az değişim geçirdiği görülmektedir. Görüşme ve gözlemlerden edinilen bulgular, söz konusu alanlarda örgüte daha az müdahale edildiğini göstermektedir. Bunun bir nedeninin, satın alan kuruluşun, önceki satın alma tecrübelerinden de hareketle satın aldığı örgütlerde bazı fonksiyonları çok yakından takip ederek, bu alanlarda kendi grup yapısına tam uyumlu şekilde faaliyet gösterilmesine yönelik değişiklikler yaparak ilerleme isteği olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, bu alanlarda örgütün halihazırda faaliyet gösterdiği çevrede öncü olması ve başarılı bir performans göstermesi de değişimin bu alanlarda daha sınırlı olması sonucunu doğurmuştur.

Birleşme ve satın alma sonrası bütünleşme sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, görevlerin ve kültürlerin benzer derecede uyumlaştırılması önemli olmaktadır (Bauer ve diğ., 2015). Araştırılan vakada da iki örgütün görev ve kültürlerinin uyumlaştırılması için hem görev bütünleşmesi hem de kültürel bütünleşme yöntemlerinin birlikte kullanılması, yazındaki önermeleri desteklemektedir. Bunun bir sonucu olarak da, örgüt yapıları ve işleyiş şekilleri birbirine yakınlaşmış, ayrıca insan kaynakları yönetimi uygulamaları da benzer hale gelmiştir.

Satın alım sonrasındaki uyum sürecinde gözlemlenen diğer bir önemli husus da, uyum mekanizmalarının uygulanış biçimlerindeki farklılıktır. Yapısal uyumun sağlanması için uygulanan uyum mekanizmalarının, çoğunlukla yazında da değinilen yöntemler ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel uyumun gerçekleştirilebilmesi için uygulanan insan kaynakları ve görev bütünleşmesi mekanizmalarının uygulanış biçimlerinin, bu vakada yazında aktarıldığı biçiminden bir miktar farklılaştığı görülmektedir. Özellikle fonksiyonel uyum ve kültürel uyumun sağlanması için uygulanan mekanizmaların yazında değinilen uygulanış biçimlerinden farklılaşarak, yazılı kurallar, metrikler ve limitler kullanılmak suretiyle ve yoğun bir izleme faaliyeti gerçekleştirilerek yapıldığı görülmektedir. Bu noktada satın alan grubun yazılı kurallar, politikalar prosedürlerin yoğun şekilde yer bulduğu kendi yapı ve işleyiş biçiminin, satın aldığı örgütü kendisine uyumlaştırma sürecinde uyguladığı mekanizmaları da kullanma biçimini etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Çok sayıda ülkede faaliyet gösterilmesi nedeniyle grup bünyesindeki örgütlerin daha standart bir şekilde izlenebilmesi ve grup stratejik hedeflerine doğru yönlendirilebilmesi için yönetim biçiminde çeşitli limitler, metrikler, izleme ve raporlama metotları uygulanması, vaka konusu örgütün değişim sürecinde de etkili olmuştur. Bir holding bakışıyla farklı coğrafyalardaki faaliyetlerini belirli standartlar ve minimum gereklilikler ile yönetme anlayışı gösteren grubun, Türkiye'deki satın alma faaliyeti sonrasında bünyesine yeni katılan vaka konusu örgütte uyguladığı uyum mekanizmaları da bu yönetim biçimine paralel şekilde evrilmiştir. Bu kapsamda, fonksiyonel ve kültürel uyum için ortak politika ve prosedürler, yazılı kurallar, limitler, eşik değerler ve ortak yöntemler kullanılması suretiyle, örgüt faaliyetleri hakkında bilgi alma, örgütü grup hedefleri doğrultusunda yönlendirme ve takip süreçleri uygulanmıştır. Bunun bir sonucu olarak da, örgütün satış ve pazarlama gibi temel iş alanlarındaki değişim daha sınırlı kalırken, risk yönetimi, izleme, raporlama ve kontrol gibi alanlarında diğer ülkelerdeki satın alma sonrası bütünleşme süreçlerine benzer şekilde ana gruba büyük ölçüde uyumlu bir yapı ve işleyiş biçimi oluşturulmuştur. Sonuç olarak bu vaka araştırmasında, satın alım sonrasında değişime uyum sağlayabilmek yönünde atılan adımlar, insan kaynakları ve görev bütünleşmesi çerçevesinde irdelenmiştir. Yazında değinilen mekanizmaların pratikte daha geniş bir uygulama alanı bulunduğu, tanımlanmış mekanizmalara ilave yöntemlerin de kullanılabildiği, ayrıca söz konusu yöntemlerin uygulanış biçimlerinin de satın alan ve satın alınan örgütlerin özelliklerine bağlı olarak değişebildiği sonucuna ulaşılmıştır. İnsan kaynakları ve görev bütünleşmesi mekanizmalarının birlikte uygulanmasıyla, yalnızca örgüt yapısı değil, işleyiş süreçleri ve örgüt kültürü de değişim geçirmekte, dolayısıyla örgüt eski normalden bütünüyle bir değişim sürecini yaşayarak yeni normale evrilmiştir.

REFERANSLAR

- Abbasoğlu, O.F., Aysan, A.F., Güneş, A. (2007), Concentration, Competition, Efficiency and Profitability of the Turkish Banking Sector in the Post-Crises Period, MPRA Paper No.5494, [online], <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5494/> [Erişim tarihi: 12.02.2020]
- Aguilera, R. V., ve Dencker, J. H. (2004). The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1355-1370.
- Akhavain, J. D., Berger, A. N. ve Humphrey, D. B. (1997), The effects of megamergers on efficiency and prices: evidence from a bank profit function, *Review of Industrial Organization*, 12, 95-139.
- Altunbaş, Y. ve Ibanez, D. M. (2004), Mergers and acquisitions and bank performance in Europe. The role of strategic similarities, ECB working paper series no. 398 (European Central Bank, Frankfurt, Germany).

- Angwin, D. ve Meadows, M. (2015). New integration strategies for post-acquisition management. *Long Range Planning*, 48(4), 235–251.
- Angwin, D. N., Mellahi, K., Gomes, E., ve Peter, E. (2016). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *International Journal of Human Resources Management*, 27(20), 2370–2397.
- Bansal, A. (2015). Understanding the integration mechanisms practiced during organizational change: Evidence from five M & A transactions, *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 929-947.
- Bari, M.W., Abrar, M., Bashir, M., Baig, S.A. ve Fanchen, M. (2019). Soft Issues During Cross-Border Mergers and Acquisitions and Industry Performance, China–Pakistan Economic Corridor Based View, [online], <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019845180> , [Erişim tarihi: 03.03.2020]
- Bari, M. W., Fanchen, M. ve Baloch, M. A. (2016). Management practices and performance of mergers and acquisitions in Pakistan: Mediating role of psychological contract. *SpringerPlus*, 5, Article 1527. doi:10.1186/s40064-016-3184-3
- Bauer, F. ve Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A Success: The Role of strategic complementarity, cultural fit and degree and speed of integration, *Strategic Management Journal*, 35, 269-291.
- Bauer, F., Hautz, J., ve Matzler, K. (2015). Unveiling the myths of M&A integration: challenging general management and consulting practice", *Journal of Business Strategy*, 36(2), 16-24
- Bauer, F., King, D. ve Matzler, K. (2016). Speed of acquisition integration: Separating the role of human and task integration, *Scandinavian Journal of Management*, Elsevier, 32(3), 150-165.
- Bauer, F., Dao, M. A., Matzler, K., ve Tarba, S. Y. (2017). How Industry Lifecycle Sets Boundary Conditions for M&A Integration, *Long Range Planning*, 50(4), 501-517.
- Bereskin, F., Byun, S.K., Officer, M.S. ve Oh, J. (2018). The Effect of Cultural Similarity on Mergers and Acquisitions: Evidence from Corporate Social Responsibility, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 53(5), 1995-2039.
- Bergman, D.R., Savoia, J.R.F. ve Souza, B.M. (2015). Evaluation of Merger and Acquisition Processes in the Brazilian Banking Sector by means of an Event Study, *Review of Business Management*, 17(56), 1105-1115.
- Bernad, C., Fuentelsaz, L. ve Gomez, J. (2010). The effect of mergers and acquisitions on productivity: An empirical application to Spanish banking, *Omega-International Journal of Management Science*, 38(5), 283-293.
- Bernard, H.R. (2011), *Research Methods in Anthropology, Qualitative and Quantitative Approaches*, Rowman, Altamira.
- Bijlsma-Frankema, K. (2001), On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions, *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 192-207.
- Birkinshaw, J., Bresman, H. ve Hakanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37, 395-425.
- Blake, R.R. ve Mouton, T.S. (1984) *Solving costly organizational conflicts: Achieving intergroup trust, cooperation and teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryman, A. (2008), Why do researchers integrate/combine/mesh/blend/mix/merge/fuse quantitative and qualitative research, *Advances in Mixed Methods Research*, ss. 87-100.
- Carleton, R.J. (1997) *Cultural Due Diligence, Training*, 34, 67-80.
- Cartwright, S. ve Cooper, C. L. (1995). Organizational marriage: "Hard" versus "soft" issues? *Personnel Review*, 24(3), 32-42.
- Cartwright, S., Teerikangas, S., Rouzies, A. ve Wilson- Evered, E. (2012). Methods in M&A – a look at the past and the future to forge a path forward. *Scandinavian Journal of Management*, 28, 95–106.
- Cassia, L. ve Minola, T. (2012), "Hyper-growth of SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 179-197.
- Coşkun, S.A. ve Karğın, S. (2016). Sınır Ötesi Birleşme ve Satın Almaların Bankaların Finansal Performansına Etkileri: Üç Banka Üzerinde CAMELS Analizi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ocak 2016, 41-60.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, Pearson.
- Dauber, D. (2009), Mergers and acquisitions, integration and culture: what we have learned and failed to learn in the past ten years, Conference of the International Association of Cross-Cultural Competence and Management (IACCM) and CEMS Doctoral Seminar, June 24-26, Vienna.
- DeLong, G. (2003), Does long-term performance of mergers match market expectations? Evidence from the US banking industry, *Financial Management* 32, 5-25.
- DeYoung, R., Evanoff, D. D. ve Molyneux, P. (2009) Mergers and Acquisitions of Financial Institutions: A Review of the Post 2000 Literature, *Journal of Financial Services*, 36, 87-110.
- DiMaggio, P. J. ve W. Powell. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields . *American Sociological Review*, 48, 147-160.

- Dixon, I. (2005). Cultural issues in mergers and acquisitions: Human resource management. [online] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-ma-consulting-cultural-issues-in-ma-010710.pdf> [Erişim tarihi: 11.10.2019]
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K.M. ve Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Elena, B. ve Pascal, F. (2013). The Determinants of Mergers and Acquisitions in Banking, *Journal of Financial Services Research*, 43(2), 165-175.
- Ellis, K.M. ve Lamont, B.T. (2004). 'Ideal' acquisition integration approaches in related acquisitions of equals: a test of long-held beliefs, *Advances in Mergers & Acquisitions*, 3, 81-102.
- Fadzlan, S. ve Shah, M. H. (2014). The impact of forced mergers and acquisitions on banks' total factor productivity: empirical evidence from Malaysia, *Journal of the Asia Pacific Economy*, 19(1), 151-185.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*, Sage Publications, London, UK, ISBN: 1446241319.
- Gadiesh, O. ve Ormiston, C. (2002), Six rationales to guide merger success, *Strategy and Leadership*, 30(4), 38-40.
- George, E. H., Matousek, R. ve Tzeremes, N.G. (2016) Pre-evaluating technical efficiency gains from possible mergers and acquisitions: evidence from Japanese regional banks, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 46, 47-77.
- Ghuri, P.N. ve Buckley, P.J. (2003). International mergers and acquisitions: past, present and future. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 2, 207-229.
- Goddard, J., Molyneux, P., Wilson, J. O. S. ve Tavakoli, M. (2007) European banking: an overview, *Journal of Banking & Finance* 31, 1911-1935.
- Goddard, J. Molyneux, P. ve Zhou, T. (2012) Bank mergers and acquisitions in emerging markets: evidence from Asia and Latin America, *European Journal of Finance*, 18(5), 419-438.
- Gomes ve diğ. (2012) HRM issues and outcomes in African mergers and acquisitions: a study of the Nigerian banking sector, *International Journal of Human Resource Management*, 23(14), 2874-2900.
- Hagendorff, J. ve Keasey, K. (2009). Post-merger strategy and performance: evidence from the US and European banking industries, *Accounting and Finance*, 49, 725-751.
- Hajro, A. (2015). Cultural influences and the mediating role of socio-cultural integration processes on the performance of cross-border mergers and acquisitions, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 192-215.
- Haspeslagh, P. ve Jemison, D. (1991). *Making Acquisitions Work*, Insead and The University of Texas, 1-31.
- Hebert, L., Very, P. ve Beamish, P.W. (2005), Expatriation as a bridge over troubled water: A knowledge-based perspective applied to cross-border acquisitions, *Organization Studies*, 26(10), 1455-1476.
- Hitt, M. A., Stewart, J. B. ve Lyman, W.P. (2009), *Management*, Second Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Houston, J. F., James, C. M. ve Ryngaert, M. D. (2001), Where do merger gains come from? Bank mergers from the perspective of insiders and outsiders, *Journal of Financial Economics* 60, 285–331.
- Ioannis, A. ve Panayiotis, A.P. (2013). Revisiting the merger and acquisition performance of European banks, *International Review of Financial Analysis*, 29, 237-249.
- Isoraite, M. (2009), Importance of strategic alliances in company's activity, *Intellectual Economics*, 1(5), 39-46.
- Jemison, D.B. ve Sitkin, S.B. (1986), Acquisitions-the process can be a problem, *Harvard Business Review*, 64(2), 107-116.
- Jianbo, S. ve Liu Y. (2013) Cross-border Mergers and Acquisitions of Commercial Banks Based on Strategic Perspective - Case Study of ICBC, Conference: 5th International Conference on Financial Risk and Corporate Finance Management, Jun 29-30, Dalian.
- Johan, S. (2018) The Strategic Rational of Banking Acquisition in Emerging Market, *Journal of Economics & Business*, 2(1), 13-21.
- Johnson, P., Buehring, A., Cassell, C. ve Symon, G. (2007). Defining qualitative management research: an empirical investigation. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(1), 23-42.
- Kedia, B.L. ve Reddy, R.K., (2016). Language and cross-border acquisitions: An exploratory study. *International Business Review*, 25(6), 1321-1332.
- Kerber, K. ve Buono, A. F. (2005). Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organizational Development Journal*, 23(3), 23-38.
- Khan, Z., Soundararajan, V. ve Shoham, A. (2020). Global post-merger agility, transactive memory systems and human resource management practices, *Human Resource Management Review*, 30, 1-10.
- Kral, P. ve Kralova, V. (2016) Approaches to Changing Organizational Structure: The effect of drivers and communication, *Journal of Business Research*, 69, 5169-5174.

- Lechner, C. ve Dowling, M. (2003), Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms, *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), 1-26.
- Lee, K.H., David C. M. ve Xu, E.Q. (2018). Human capital relatedness and mergers and acquisitions, *Journal of Financial Economics*, 129, 111-135.
- Lin, B.; Hung, S. ve Li, P. (2006), Mergers and acquisitions as a human resource strategy- Evidence from US banking firms, *International Journal of Manpower*, 27(2),126-142.
- Lina, N. ve Graziano, P. (2015) Assessment of Mergers and Acquisitions in Banking on Small Open Economy as Sustainable Domestic Financial System Development, *Economics & Sociology*, 8(1), 71-87.
- Lindblom, T. ve Von K.C. (2002) Cross-border bank mergers and acquisitions in the EU, *Service Industries Journal*, 22(4), 41-72.
- Lindner, J. ve Crane, D. (1993), Bank mergers: integration and profitability, *Journal of Financial Services Research* 7, 35-55.
- Liu, H., Li, Y., Yang, R. ve Li, X. (2019): How Do Chinese Firms Perform Before and After Cross-Border Mergers and Acquisitions?, *Emerging Markets Finance and Trade*, ss.1-17
- Mahadewi, L. (2018) Post-merger and Acquisition Integration: A Case Review of Dial Henkel And BP Amoco, *International Journal of Business Studies*, 2(1), 49-61.
- Marks, M.L. ve Mirvis, P.H. (2001), Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation, *The Academy of Management Executive*, 15(2), 80-92.
- Masiero, G., Ogasavara, M.H. ve Risso, M.L. (2017), Going global in groups: a relevant market entry strategy?, *Review of International Business and Strategy*, 27(1), 93-111.
- Meglio, O. ve Risberg, A. (2011). The (mis)measurement of M&A performance – a systematic narrative literature review. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 418-433.
- Neuman, W.L. (2003), *Social research methods, Qualitative and Quantitative Approaches*, Allyn and Bacon, Boston, ISBN: 0205297714
- Nicholson, R. ve Salaber, J. (2016). Impact of the Financial Crisis on Cross-Border Mergers and Acquisitions and Concentration in the Global Banking Industry, *Thunderbird International Business Review*, 58(2), 161-173.
- Nur, I.M. (2012). Soft issues around merger and acquisition. *Journal Akuntansi & Management*, 7(2), 1-8.
- Ortiz-de-Urbina-Criado, M., Guerras-Martín, L.Á. ve Montoro, S.A. (2014), “The choice of growth method: strategies and resources”, *Academia Revista Latinoamericana De Administracion*, 27(1), 30-45.
- Pablo, A.L. ve Javidan, M. (2009). *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*: Stanford, CA: Stanford University Press.
- Pook, A.S.Y., Chong, C.W. ve Yuen, Y.Y. (2017), Effectiveness of cross-border knowledge transfer in Malaysian MSC status corporations, *Review of International Business and Strategy*, 27(1), 70-92.
- Radova, N. V. (2012). Estimating the Efficiency of Bank Mergers and Acquisitions, *Actual Problems of Economics*, 136, 203-211.
- Reddy, K.S. (2015) The state of case study approach in mergers and acquisitions literature: A bibliometric analysis, *Future Business Journal* 1, 13-34.
- Renneboog, L. ve Vansteenkiste, C. (2019). Failure and Success in Mergers and Acquisitions, *Journal of Corporate Finance*, 58, 650-699.
- Rexhepi, G., Ramadani, V., Rahdari, A. ve Anggadwita, G. (2017), Models and strategies of family businesses internationalization: a conceptual framework and future research directions, *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 248-260.
- Ron, M. ve Matte, H. (2014) Merger and Acquisition Activity as Driver of Spatial Clustering: The Spatial Evolution of the Dutch Banking Industry, 1850-1993, *Economic Geography*, 90(3), 247-266.
- Rym, A., Boussemart, J.P., Leleu, H. ve Saidane, D. (2013). Mergers and Acquisitions in European banking higher productivity or better synergy among business lines? *Journal of Productivity Analysis*, 39(2), 165-175.
- Sales, A.L. ve Mirvis, P.H. (1984), When cultures collide: Issues in acquisition, *Managing Organizational Transitions*, Irwin Homewood, Illinois, ss. 107-133.
- Salter, M. S. ve Weinhold, W. A. (1979). *Diversification through acquisition*. New York: Free Press.
- Sarala, R.M., Junni, P., Cooper, C.L. ve Tarba, S.Y. (2014) A Sociocultural Perspective on Knowledge Transfer in Mergers and Acquisitions, *Journal of Management*, 42(5), 1230-1249.
- Sarıgül, H. ve Kurşunel, F. (2012). Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Satın Alma Nedenleri: 2001 – 2011 Türkiye Örnekleri, 11.Ulusal İşletmecilik Kongresi , May 2012, Konya.
- Schoenberg, R. (2000). The influence of cultural compatibility within cross-border acquisitions: a review. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 1, 43–59.

- Schuler, R. S. ve Jackson, S. E. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19, 59-75.
- Schweiger, D.M. (2002), *M&A Integration: A Framework for Executives and Managers*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Schweiger, D.M. ve Denisi, A.S. (1991), Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment, *Academy of Management Journal*, 34 (1), 110-135.
- Schweiger, D.M. ve Goulet, P.K. (2005), Facilitating acquisition integration through deep-level cultural learning interventions: a longitudinal field experiment, *Organization Studies*, 26 (10), 1477-1499.
- Shrivastava, P. (1986), Postmerger integration, *Journal of Business Strategy*, 7(1), 65-76.
- Stahl, G. K., ve Voigt, A. (2005). Impact of cultural differences on merger and acquisition performance: A critical research review and an integrative model. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 4, 51-82.
- Stahl, G. K., ve Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model for examination. *Organization Science*, 19, 160-176.
- Stahl, G. K., Angwin, D. N., Very, P., Gomes, E., Weber, Y., Tarba, S. Y., Noorderhaven, N., Benyamini, H., Bouckennooghe, D., Chreim, S., Durand, M., Hassett, M. E., Kokk, G., Mendenhall, M. E., Mirc, N., Miska, C., Park, K. M., Reynolds, N.S., Rouzies, A., Sarala, R. M., Soloti, S. L., Jr., Sondergaard, M., ve Yıldız, H. E. (2013). Sociocultural integration in mergers and acquisitions: Unresolved paradoxes and directions for future research. *Thunderbird International Business Review*, 55, 333-356.
- Steele, D.M. (2014), *Mergers & acquisitions: the roles of cultural/relational fit and human integration in cultural/relational convergence and organizational commitment*, doctoral dissertation, TUI University, Cypress, California.
- Teerikangas, S. ve Very, P. (2006). The culture-performance relationship in M&A: From yes/no to how. *British Journal of Management*, 17, 31-48.
- Teerikangas, S., Joseph, R.J. ve Faulkner, D. (2012). Mergers and acquisitions: a synthesis. In Faulkner, D., Teerikangas, S. and Joseph, R.J. (eds), *The Handbook of Mergers and Acquisitions*, 1st edn. Oxford: Oxford University Press, 661–685.
- Thakur, M. ve Bansal, A. (2015), A framework of HR enablers for successful M&A integration, in Risberg, A., King, D.R. and Meglio, O. (Eds), *The Routledge Companion to Mergers and Acquisitions*, Routledge Publications, Taylor & Francis Group, London, 40-56.
- Tuch, C. ve O'Sullivan, N. (2007). The impact of acquisitions on firm performance: a review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 9, 141-170.
- Ullrich, J. ve van Dick, R. (2007). The group psychology of mergers & acquisitions: lessons from the social identity approach. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 6, 1–15.
- Vaara, E., Tienari, J. ve Santti, R. (2003), The international match: Metaphors as vehicles of social identity-building in cross-border mergers, *Human Relations*, 56(4) 419-451.
- Vaara, E., Bjorkman, I. ve Stahl, G.K. (2007), Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration, *Journal of International Business Studies*, 38(4), 658-672.
- Weber, Y. ve Tarba, S.Y. (2010) Human resource practices and performance of mergers and acquisitions in Israel, *Human Resource Management Review*, 20(3) 203-211.
- Willis, J.W. (2007). *Foundations of Qualitative Research: Interpretive and Critical Approaches*: Sage Publications Inc, Thousand Oaks, US, ISBN: 1412927412
- Wright, M., Hoskisson, R.E., Busenitz, L.W. ve Dial, J. (2001), Finance and management buyouts: agency versus entrepreneurship perspectives, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 3(3), 239-261.
- Yıldırım, O. (2005) Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma ve Düzenlemelerin Türkiye Ekonomisine Etkileri [online], http://paribus.googlepages.com/o_yildirim5.doc, [Erişim tarihi: 25.12.2018].
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods (3rd edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage, ISBN: 076192552X
- Zhou, A.J., Fey, C. ve Yıldız, H.E. (2018) Fostering integration through HRM practices: An empirical examination of absorptive capacity and knowledge transfer in cross-border M&As, *Journal of World Business*, [online], <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.05.005>, [Erişim tarihi: 17.01.2021].
- Zollo, M., ve Singh, H. (2004), Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in US bank mergers, *Strategic Management Journal*, 25, 1233–1256.