

Yıl: 2018 Cilt:3 Sayı:7

Year: 2018 Vol:3 No:7

**İKTİSADİ İDARİ VE SİYASAL  
ARAŞTIRMALAR DERGİSİ**

**Journal of Economics Business and Political Researches**



**Uluslararası e-Dergi / International e-Journal**

**e-ISSN: 2564-7466**



# İKTİSAD

## JEBUPOR

---

İKTİSADİ İDARİ VE SİYASAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ  
JOURNAL OF ECONOMICS BUSINESS AND POLITICAL RESEARCHES

---

Cilt: 3 • Sayı: 7 • Ekim 2018  
Vol: 3 • No: 7 • October 2018

e-ISSN: 2564-7466

<http://dergipark.gov.tr/iktisad>  
[www.iktisaddergisi.com](http://www.iktisaddergisi.com)

e-posta: [iktisaddergisi@gmail.com](mailto:iktisaddergisi@gmail.com)

İKTİSAD, uluslararası hakemli, uluslararası indeksli, açık erişimli bilimsel bir dergidir.

**Kurucu (Founder)**

Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

**Baş Editör (Editor-in-Chief)**

Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

**Editörler (Editors)**

Prof. Dr. Sadettin PAKSOY  
Dr. Kazım SARIÇOBAN  
Arş. Gör. Elif KAYA  
Arş. Gör. Özcan ÖZKAN

**Yayın Kurulu (Editorial Board)**

Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY (Başkan)  
Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ  
Prof. Dr. Sadettin PAKSOY  
Doç. Dr. Fatih KAPLAN  
Doç. Dr. Cuma ERCAN  
Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin KOÇARSLAN  
Dr. Öğr. Üyesi Erhan KILINÇ  
Dr. Öğr. Üyesi Saeid HAJIHASSANIASL  
Dr. Kazım SARIÇOBAN  
Dr. Ahcène TIAR

**Danışma Kurulu (Advisory Board)**

Prof. Dr. Mustafa ÖZER (Anadolu Üniversitesi)  
Prof. Dr. Mustafa AKAL (Sakarya Üniversitesi)  
Prof. Dr. Seyfettin ERDOĞAN (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)  
Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Prof. Dr. Adnan ÇELİK (Selçuk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sefer ŞENER (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Cem TANOVA (Doğu Akdeniz Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ramazan ERDEM (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ramazan AKBULUT (Harran Üniversitesi)  
Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi)  
Prof. Ľubica BAJZÍKOVÁ (Univerzita Komenského v Bratislave)

**Sekretarya (Secretaries)**

Arş. Gör. Ali KESTANE  
H. Beyza PAKSOY

**Dergi Ofis Adresi (Office Address)**

Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY  
Gaziantep Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Şehitkamil / Gaziantep

**E-mail:** iktisaddergisi@gmail.com

**Web:** dergipark.gov.tr/iktisad

**İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi** yılda üç kez Şubat, Haziran ve Ekim aylarında yayınlanan uluslararası hakemli bir dergidir. Dergide yer alan yazılar kaynak gösterilmeksizin kısmen ya da tamamen iktibas edilemez.

Bu dergide yayınlanan çalışmaların bilim ve dil sorumluluğu yazarlarına aittir.

Dergimize gönderilen çalışmalar, alanında uzman iki ayrı hakem tarafından incelendikten sonra uygun görülenler yayınlanmaktadır. Yazım kurallarına ilişkin bilgilere dergimizin web adresinde yer verilmiştir.

Bu derginin tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izin almaksızın hiçbir iletişim ve kopyalama sistemi kullanılarak yeniden kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve satılamaz.

**Journal of Economics Business and Political Researches** is an international peer-reviewed journal which is published three times a year in February, June and October. The articles cannot be cited partly or entirely without showing resources.

The responsibility about scientific and grammatical issues is belong to authors.

The papers sent to the journal are reviewed by two referees and after their approval, they will be sent to edit before being published.

Writing & Publishing Policies can be found in the journal's website.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system without prior written permission.

---

## HAKEM KURULU

<b>Prof. Dr. Abdullah ÇELİK</b> (Harran Üniversitesi)	<b>Doç. Dr. Müge KANTAR DAVRAN</b> (Çukurova Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Abdullah SOYSAL</b> (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi)	<b>Doç. Dr. Niyazi KURNAZ</b> (Dumlupınar Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Adnan ÇELİK</b> (Selçuk Üniversitesi)	<b>Doç. Dr. Sezen BOZYİĞİT</b> (Mersin Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN</b> (Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi)	<b>Doç. Dr. Uğur ADIGÜZEL</b> (Cumhuriyet Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN</b> (Pamukkale Üniversitesi)	<b>Doç. Dr. Yusuf Cahit ÇUKACI</b> (İnönü Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Cem TANOVA</b> (Doğu Akdeniz Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Abdunnur YILDIZ</b> (Fırat Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Cumabek CAİLOV</b> (Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÇAKIR</b> (Harran Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK</b> (Harran Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Ahmet TAN</b> (Gaziantep Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Fuat SEKMEN</b> (Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, Kırgızistan)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Arzu SEÇER</b> (Çukurova Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY</b> (Gaziantep Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Aysun GARGACI KINAY</b> (Sinop Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Hakan SARITAŞ</b> (Pamukkale Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Aytekin FIRAT</b> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Halil ALTINTAŞ</b> (Erciyes Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Azamat MAKSÜDÜNOV</b> (Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Himmet KARADAL</b> (Aksaray Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Bengü HIRLAK</b> (Kilis 7 Aralık Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Hüseyin AKTAŞ</b> (Celal Bayar Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Engin DÜCAN</b> (Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. İbrahim Halil SEYREK</b> (Kilis 7 Aralık Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Erhan KILINÇ</b> (Selçuk Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. İsmet BOZ</b> (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Erkan ALSU</b> (Gaziantep Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU</b> (Süleyman Demirel Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Filiz DAŞKIRAN</b> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Liao WEI</b> (Confucius Institute at Ss.Cyril and Methodius University in Skopje, Macedonia)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Gülten DEMİRAL</b> (Uşak Üniversitesi)
<b>Prof. Ľubica BAJZÍKOVÁ</b> (Univerzita Komenského v Bratislave, Slovakia)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Hasan DEMİR</b> (Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, Kırgızistan)
<b>Prof. Dr. Mahmut YARDIMCIOĞLU</b> (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Hasan TÜRKAL</b> (Harran Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Mehmet CİHANGİR</b> (Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin KOÇARSLAN</b> (Selçuk Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ</b> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi İlkut Elif KANDİL GÖKER</b> (Kırıkkale Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Mikail EROL</b> (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi İnci Oya COŞKUN</b> (Anadolu Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Murat DEMİR</b> (Harran Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Kerem KAPTANGİL</b> (Sinop Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Mustafa AKAL</b> (Sakarya Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Kamalbek KARIMŞAKOV</b> (Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, Kırgızistan)

<b>Prof. Dr. Mustafa MIYNAT</b> (Celal Bayar Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi M. Göksel AKPINAR</b> (Akdeniz Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Mustafa ÖZER</b> (Anadolu Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Mahmut İNAN</b> (Harran Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN</b> (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Reşit SEVİNÇ</b> (Harran Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Osman ÇEVİK</b> (Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Zeki AK</b> (Sakarya Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Ramazan AKBULUT</b> (Harran Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Mesut ŞÖHRET</b> (Gaziantep Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Ramazan ERDEM</b> (Süleyman Demirel Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Murat KARAHAN</b> (Gaziantep Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Sadettin PAKSOY</b> (Kilis 7 Aralık Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Mustafa BAYHAN</b> (Pamukkale Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Seyfettin ERDOĞAN</b> (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Hakkı AYDOĞDU</b> (Harran Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Sıtkı İLKAY</b> (Erciyes Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KIRCA</b> (Düzce Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Sefer ŞENER</b> (İstanbul Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Nurhodja AKBULAEV</b> (Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Tarik ZAIMOVIC</b> (University of Sarajevo, Bosnia-Herzegovina)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Ömer LİMANLI</b> (Düzce Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Yücel AYRIÇAY</b> (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Sabiha ANNAÇ GÖV</b> (Gaziantep Üniversitesi)
<b>Prof. Dr. Zhaoyang LI</b> (Shanghai University of International Business and Economics, China)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Seyil NAJIMUDINOVA</b> (Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi)
<b>Doç. Dr. Ahmad AL MAANI</b> (Philadelphia University Jordan)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Utku ONGUN</b> (Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi)
<b>Doç. Dr. Ali Fuat GÖKÇE</b> (Gaziantep Üniversitesi)	<b>Dr. Öğr. Üyesi Yunus GÜLCÜ</b> (Fırat Üniversitesi)
<b>Doç. Dr. Asılcan KEŞİKBAEV</b> (Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi)	<b>Dr. Ahmad Ismail Al MAANI</b> (Philadelphia University, Jordan)
<b>Doç. Dr. Ata ÖZDEMİRCİ</b> (Marmara Üniversitesi)	<b>Dr. Ahcene TIAR</b> (Université 20 août 1955 Skikda, Algeria)
<b>Doç. Dr. Ayfer GEDİKLİ</b> (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)	<b>Dr. Amar CHALABI</b> (Université 20 août 1955 Skikda, Algeria)
<b>Doç. Dr. Aysin PAŞAMEHMETOĞLU</b> (Özyeğin Üniversitesi)	<b>Dr. Bahadır UYSAL</b> (Kırıkkale Üniversitesi)
<b>Doç. Dr. Birol ERKAN</b> (Uşak Üniversitesi)	<b>Dr. Dastan ASEİNOV</b> (Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi)
<b>Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU</b> (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)	<b>Dr. Eldin MEHIC</b> (University of Sarajevo, Bosna Hersek)
<b>Doç. Dr. Cuma ERCAN</b> (Kilis 7 Aralık Üniversitesi)	<b>Dr. Fatih BUDAK</b> (Kilis 7 Aralık Üniversitesi)
<b>Doç. Dr. Fariz AAHMADOV</b> (Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi)	<b>Dr. Gönül SEVİNÇ</b> (Harran Üniversitesi)
<b>Doç. Dr. Fatih KAPLAN</b> (Tarsus Üniversitesi)	<b>Dr. Kazım SARIÇOBAN</b> (Kilis 7 Aralık Üniversitesi)
<b>Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI</b> (Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi)	<b>Dr. Layachi ZERZAR</b> (Université 20 août 1955 Skikda, Algeria)
<b>Doç. Dr. Halil TUNALI</b> (İstanbul Üniversitesi)	<b>Dr. Lukasz BRYL</b> (Poznan University of Economics and Business, Poland)
<b>Doç. Dr. İbrahim Halil EKŞİ</b> (Gaziantep Üniversitesi)	<b>Dr. Muratali ABDILDAEV</b> (Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi)
<b>Doç. Dr. Mahmut KARGIN</b>	<b>Dr. Nouredine MEZIANI</b>

(Celal Bayar Üniversitesi)

**Doç. Dr. Mehmet İNCE**

(Tarsus Üniversitesi)

**Doç. Dr. Mehmet ÖZÇALICI**

(Kilis 7 Aralık Üniversitesi)

(Université 20 août 1955 Skikda, Algeria)

**Dr. Oqtay QULIYEV**

(Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi)

**Dr. Ömer Faruk RENÇBER**

(Çukurova Üniversitesi)

## Makaleler / Articles

1)	<b>Telecommunication Sector Regulatory Challenges in Bosnia and Herzegovina</b> <i>Bosna-Hersek`teki Tele İletişim Sektörünün Düzenleme Zorlukları</i> Makale Türü: Araştırma Makalesi / Paper Type: Research Paper <b>Tarik ZAIMOVIC</b> <b>165-185</b>
2)	<b>Girişimci Olmak Ya Da Olmamak: Aile İşletmelerinde 2. ve 3. Kuşağın İkilemi</b> <i>To Be an Entrepreneur or Not to Be: The Dilemma of the 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> Generation in Family Business</i> Makale Türü: Konferans Bildirisi / Paper Type: Conference Paper <b>Berrin FİLİZÖZ &amp; Arzu KILIÇ</b> <b>186-202</b>
3)	<b>Havacılık Sektöründe AS 9100 Kalite Standardı: ISO 9001 ile Karşılaştırma</b> <i>AS 9100 Quality Standard in Aviation Sector: Comparison with ISO 9001</i> Makale Türü: Araştırma Makalesi / Paper Type: Research Paper <b>Sabiha ANNAÇ GÖV</b> <b>203-212</b>
4)	<b>KOBİ'lerde Uygulanan İnovasyon Stratejilerinde Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Rolü</b> <i>The Role of The Transformational Leadership Feature of Managers in Innovation Strategies Applied in SMES</i> Makale Türü: Konferans Bildirisi / Paper Type: Conference Paper <b>M. Halit YILDIRIM &amp; Gözde SUNMAN &amp; Şükran ORUÇ</b> <b>213-229</b>
5)	<b>Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenmenin İç Girişimcilik Düzeyi Üzerine Etkisi: Kırıkkale Belediyesinde Bir Araştırma</b> <i>The Effects of Perceived Organizational Support and Organizational Learning on The Level of Intrapreneurship: A Study in The Kirikkale Municipality</i> Makale Türü: Konferans Bildirisi / Paper Type: Conference Paper <b>Gamze Ebru ÇİFTÇİ &amp; Bengü HIRLAK &amp; Lütfi DOĞAN</b> <b>230-244</b>



## TELECOMMUNICATION SECTOR REGULATORY CHALLENGES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA



DOI: 10.25204/iktisad.422608

Tarik ZAIMOVIC\*

### Abstract

*Much anticipated privatization of the two remaining incumbent telecom operators in Bosnia will create a new dynamic and changing environment for all participants in this sector, especially for potential investors that are trying to find the right approach and a competitive market niche. The intention of this paper is to provide an overview of regulatory developments in the telecommunication sector over the past two decades, major challenges, accomplishments, and the role played by State Communication Regulatory Agency (CRA). The research includes the analyses of adopted Sector Policies, the Telecommunication Law itself, as well as the rules and major decisions issued by CRA. Through a countrywide survey and multinomial logit estimation of consumer's selection between the two largest mobile carriers, as well as in-depth interviews with the sector participants and CRA – we provided consumers' and participants' opinions of the sector development, achievements, challenging issues, and major stepping stones. Asserting its role as an independent regulatory authority and despite unprecedented political difficulties, the CRA has managed to complete the overall process of sector liberalization. It has done so mostly by utilizing an ex-ante form of regulation and proactively addressing critical areas for the sector development. But, market conditions are constantly changing and the demand for ex-post regulation will bring new challenges for regulatory authorities. The privatization of remaining incumbent carriers, making the maximum use of local-loop unbundling and open network provision, is only one of them. Also, securing the balanced infrastructure development and ensuring that the overall social welfare gains are equally distributed throughout the country will present new and evermore challenging questions for country telecommunication regulatory authorities.*

**Keywords:** Telecommunications, regulatory authorities, multinomial logit, Bosnia.

**JEL Codes:** L11, L51, L96.

\* Associate Professor, School of Economics and Business Sarajevo, University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina,  
e-mail: tarik.zaimovic@efsa.unsa.ba  
ORCID: 0000-0002-4084-0165

## 1. INTRODUCTION

Information technologies have become an essential part of how economies function, while the telecommunication sector has become an unprecedented source of opportunities for economic growth and development. In recent years, exponential growth of mobile data services, as well as the overwhelming role of the Internet in everyday life, has placed additional pressure and difficult challenges for the sector overall regulation. With increased consumer expectations and additional pressure on telecom operators to provide a wide range of services at diminishing prices, the regulatory bodies are struggling to understand best ways forward in securing optimal social welfare output, while maintaining sector competitiveness and overall development (Krämer and Schnurr, 2015). Making this process more difficult is the fact that telecommunication as such is indisputably a network industry, i.e. it is a market that functions in a different manner than conventional commodity or service markets. The economic characteristics of network industries inherently have an inevitable danger of market domination of one or several companies – with all resulting in negative effects. This, in turn, provides a strong justification for different forms of sector regulation directly targeting and preventing market dominance. The information asymmetry between the operators and the regulatory bodies greatly prevents establishing optimal prices and fair market conditions, and the regulator has the difficult task to establish a balance between stimulating the operators' to reduce cost and the concerns regarding the distribution of profit gained from cutting costs (Basaran et al., 2014; Confraria et al., 2016), or ultimately, relying on the market to regulate itself over time.

Moreover, the regulation of network markets as such faces a number of challenging issues. Economies of scale are just one of them. The regulator must make sure that all operators are able to achieve economic volume necessary to minimize cost. In other words, a newcomer to the market will not be able to estimate all effects of its entry, which could result in an increase in average cost and ultimately increase in prices for consumers. Also, one of the key characteristics of network industries is the existence of network effects whereas the greater the number of people are using product or service it becomes more valuable for all the consumer using it (Rohlf, 1974; 2003; Katz and Shapiro, 1994; Arthur, 1990, 1996; Economides, 1996; Birke, 2009). Often, the success of certain products/services in network industries cannot be attributed to superior technology or better solutions, but to compatibility with other products and/or the overall size of their networks. Clearly, this involves new market dynamics, both for the network users (consumers) deciding to join a network and for companies/providers (Goolsbee and Klenow, 2002; Banerji and Dutta, 2005; Duan and Chen, 2007; Birke and Swan, 2006; Karacuka et al., 2011; Srinuan et al., 2012a; Zaimovic, 2015). In deciding to join a network, consumers will often consider network future size, which provides companies with a motivation to invest in growing their network first and to maximize profit later – substituting short-term profits for long-term success and in some cases *de facto* monopoly (Economides, 1994; Garud *et al.*, 2003). Also, in recent years we have seen a trend that in network selection consumers often place more emphases on social network ties, like family, friend or colleagues, than on service-price or overall size of the operator (Suarez, 2005; Karacuka et al., 2013; Basaran et al., 2014). Once the network has been established, markets favor the leading product at the expense of others, with what is often a strong lock-in effect, as well as giving rise to significant problems of standardization and interoperability (Farrell and Saloner, 1985, 1986, 1992; Katz and Shapiro, 1994, Gruber and Verboven 2001).

In the developing countries like Bosnia and Herzegovina (henceforth, B&H), all this is further perplexed by overall weakness of government' regulatory authority and the lack of coherent sectoral strategy. As the rapid growth of a variety of telecommunication services and products becomes an indispensable part of our everyday life and evermore influencing role of mobile devices and the Internet technology in changing the way how we live/work; the sector regulation becomes that much more important (Barth and Heimeshoff, 2014). But, different regulatory practices have a different impact on consumers. For example, asymmetric access price regulation can increase consumer surplus (Peitz,

2005), or regulatory practices that stimulate/force effective sector competition will lead to consumers gains (Boylaud and Nicoletti, 2001). Furthermore, government' misunderstanding of different and often conflicting issues related to the regulation of state-owned telecommunication operators and their role in sector liberalization, can result in partial and(or) uneven service development (mobile/Internet vs. landline, bundled services, etc.), weak overall social welfare effects, as well as hindered overall sector development. In all, the role of independent sector regulator becomes essential as telecommunication industry is often a critical element in the overall national economic development (Yang et al., 2013; Kaur & Malhotra, 2014; Zaimovic & Avdic, 2014).

In this paper we will look at the at overall telecommunication regulatory framework, effects of mandatory interconnection, local-loop unbundling, regulatory practices (*ex-ante* vs. *ex-post*), as well as the introduction of number portability<sup>1</sup> – as some of the critical aspects of the telecommunication sector development from the establishment of the independent Communication Regulatory Agency (henceforth, CRA). Also, we will be looking at how different regulatory practices, their timing, content, implementation mechanism, etc. have impacted consumers' benefits as well as the market position of the sector participants. Furthermore, through the assessment of public opinion survey we will be looking at the influence of contemporary network effects in consumer's selection of mobile carriers and through in-depth interviews with key sector participants the status and challenges of Bosnia telecommunication sector.

In presented results, although we do find some of the contemporary network effect to be significant in the mobile carrier market, the values associated with the variable that codes ethnicity underscores the importance of ethnic identification in the choice of carrier and overwhelms standard networking effects in terms of magnitude. Control for ethnic diversity, as well as some other post-conflict determinants (e.g. the war (e)migrant status, international migration experience, including some interaction effects), is extremely important in today's ever-changing world. Understanding the ethnic, national or racial dimension in service/product selection in today's social context should receive more attention. In the last decade, we have seen a number of incumbent telecom operators in EU making investments in rebranding and market re-profiling, shifting away from their initial image and names to more "generic one". Assessing possible changes in consumers' carrier choice provided that they are familiarized with operator history and pre-rebranding title might provide an interesting new perspective on consumers' carrier decisions and on regulatory bodies position and practices overall. Although limited to BiH context, the presented findings provide an additional contribution to this important research area.

## 2. NETWORK EXTERNALITIES IN TELECOMMUNICATION

A major characteristic of telecommunication is the existence of network externalities for consumers. Network externalities, as such, have a significant impact on competition among telecommunication networks and represent the basis for a series of regulatory provisions that, among other, prescribe mandatory network interconnection as a licensing requirement (Brennan, 2009; Gasmi and Virto, 2010). Consumers prefer subscribing to a large, rather than a small network, since the former offers a higher value in the sense of the number of people they could reach, resulting in large network becoming even bigger and more attractive to future consumers in comparison to smaller networks (Kim and Kwon, 2003). The dominance of a single network due to market externalities represents a serious threat to the overall competitiveness of the sector (Blonski, 2002; Shy, 2003; Trifunovic et al, 2015) because the dominant network is able to sustain much higher prices of its services without the fear of losing its market share. To avert this, mandatory interconnection ensures that a consumer subscribing to any network will have access to consumers from all other networks, thus eliminating to a certain degree the

---

<sup>1</sup> Number portability is defined as the ability to keep the same phone number while changing service providers/carriers.

potentially negative role of network externalities. Still, ensuring mandatory network interconnection is no guarantee of fair competition, and often presents a major issue for the regulator. In a system of interconnected telecommunication networks, it is assumed that the ratio of calls to subscribers of a network is comparable to the network's market share. The fact that the majority of calls from small networks (small private telecom operators) are directed towards the dominant network enables the dominant network to affect the call quality and prices of small networks through its interconnection strategy (Basaran et al., 2014). The dominant company may raise the average call price for small networks by charging high prices for calls termination towards their subscribers (Sobolewski and Czajkowski, 2012). Or, the dominant operator may increase the cost of interconnection by requiring that the small operators invest in expensive equipment to ensure "technical compatibility", they may also degrade the quality of interconnection thus degrading the quality of calls made from small networks. Increasing call prices and decreasing quality will lead to subscribers shifting to the dominant network rather than to smaller/alternative<sup>2</sup> networks because of lower prices, which in turn will strengthen market domination (Hrivnak and Križanova, 2006; Srinuan et al., 2012).

There are, however, real differences between the cost of call termination price within a network and to other networks. This difference allows operators to charge subscribers with a different retail price for calls to other subscribers within their networks and for calls to subscribers of other networks. The price difference may be a benefit of the dominant operator's position, just as the discriminatory interconnection pricing. If the new user expects to have a balanced calling pattern, they will then prefer the dominant operator, considering that the majority of calls will be directed at other subscribers of the dominant provider, i.e. the majority of calls will remain within the same network (Birke and Swann, 2010; Srinuan et al., 2014). Non-market interconnection pricing, however, leads to poor social welfare effects (Economides and White, 1995; Vogelsang, 2003), as well as to a universal increase of call price substantially above cost in the event that all operators apply the same strategy. In turn, the sector liberalization and regulation greatly remove the possibility for the dominant operator to charge exaggerated traffic rates.

Furthermore, in the context of full market liberalization and development, local loop unbundling becomes crucial milestone (Kongaut and Bohlin, 2014; Garrone and Zaccagnino 2015). The ability to access existing infrastructure of incumbent operators in providing service is prerequisites for competition in the area of broadband communication and is one of the most complex issues of telecommunication sector liberalization. Local loop unbundling surely represents a decisive step towards sector competitiveness carried out by the regulator and it is difficult to expect comprehensive results and complete effectuation of network externalities within the telecommunication sector without a strong role of the regulator in the process (Economides, 2003; Krämer and Schnurr, 2015).

Finally, from costumers' perspective, the lock-in effect and the switching cost are the two most prominent issues related to network effects in telecommunications. The telephone number represents a basic identification in terms of telecommunication networks. For the majority of users, and especially for business users/companies, the telephone number is a major identification mechanism and losing it may present a serious blow to their overall competitive position – this, in combination with established social network ties, often lead to users reluctantly to change operator (Weitzel et al., 2006; Huang 2010; Karacuka *et al.*, 2013; Basaran et al., 2014; Zaimovic, 2015). Hodge and Weeks (2006) find the number change to be highest switching cost for a company in the telecom industry, and as a common cause for users to be locked in a network. The other reason for high switching cost can be found in complex and often expensive administrative procedures, followed by an additional

---

<sup>2</sup> Term "alternative" refers to small privately owned emerging telecom operators.

cost of call termination, as well as the inability to use a device (e.g. a precoded mobile phone) in the competitive carrier network.

### 3. ECONOMICS OF TELECOMMUNICATION REGULATION

Economic characteristics of the telecommunication sector are construed by operators powerful enough to change the market equilibrium. One of the principal goals of independent regulation is to prevent the dominant operator to abuse its market power in order to protect the overall social welfare (Bauer, 2010). Example of this practice is retail price-cap regulation, aimed at preventing the monopolist company/operator from increasing its prices to a level that would be harmful to consumers. Economides (2006) notes that positive network effect will lead to the creation of *de facto* "natural monopolies" and emphasizes the need for a proper regulation of network industries in general.

Price regulation in the area of tariffs and interconnection fees should be preventive. The regulator should apply an *ex-ante* set of rules the intent of which is to limit the power of the monopolist company/dominant operator in setting prices in order to provide for socially optimal results. As opposed to *ex-ante* regulation, the regulatory body can intervene only after the abuse occurred, and such an intervention is usually carried only with sufficient evidence to prove abuse. There has been a lot of discussion about the suitability of *ex-post* as opposed to *ex-ante* regulation in the sector of telecommunication, as well as discussion about who should be in charge of regulating competition in the sector (Bergman et al., 1998; Coen and Thatcher, 2008). Still *ex-ante* regulatory approach leads to wider roll-out and less frequent duplication of investments (Inderst and Peitz, 2012). Determining the optimal combination of *ex-ante* and *ex-post* regulation represents a major challenge in managing the sector liberalization process. This requires a significant shift in the overall relationship of policy-makers, the sector regulator and the existing operators (Zaimovic et al., 2015). In most transition countries, the process of liberalization began with the regulation and establishing the control over the existing monopolist structure, continuing with improving and maintaining effective competition, i.e. regulating the existing disproportion between the dominant and alternative operators (Parker and Kirkpatrick, 2005; Bauer 2010). In one of the early papers, Bergman et al. (1998) state that the deregulation of telecom sector should follow three successive phases: (i) monopoly regulation, followed by (ii) monopoly and competition, and (iii) possibility/room for competition. Today, and especial since 2008 economic crises, many countries have reconsidered proactive state intervention even in highly liberalized and competitive markets (Huigen and Cave, 2008).

The successful mix of *ex-ante* and *ex-post* regulatory approach is to a great extent determined by the ever-present asymmetry between the regulator and sector participants. If the regulator has perfect information on the structure of service cost as well as service demand, then the price regulation of any kind could be defined in such a way to ensure the increase social welfare (Gaudin and Saavedra, 2014). At the same time, the regulator should set access prices, contingent on demand, which to some extent penalize the inefficient entrant (Vareda, 2010). Hodge and Weeks (2006) iterate several basic mechanisms and areas of *ex-ante* regulation: retail price regulation, the rate of return regulation, price cap regulation, profit-sharing regulation, and the regulation of interconnection price and access.

Retail price regulation includes a direct intervention in the amount of fees to be paid by users for a certain service and has been practically been abandoned (Sanderson, 2005). The price cap regulation is the most widely used form of the telecom sector regulation; here, the average yearly price increase is limited by the inflation rate (measured by the CPI) subtracted by the productivity factor, which is determined by the regulator itself in this form of regulation (Sappington, 2006). This means that the higher the productivity factor, the lower the average price increase. Vogelsang (2003) states that this

form of regulation, combined with the ECPR<sup>3</sup> regulation of interconnection prices, is to be applied solely in the markets with natural monopolies present; otherwise, the use of this form of regulation may damage the overall competitiveness of the telecommunication sector. Furthermore, profit-sharing regulation is a form of regulation where the price cap is set to a level that will enable the operator to turn a certain, defined profit. In the event that the profit exceeds the set limit, the extra profit becomes the basis for the calculation and lowering of the price cap for the subsequent calculation period and vice versa.

A dynamic governance of interconnection price and access is also often used and form of sector regulation, and independently from the previously mentioned generic models of regulation, here the regulator can separately treat and employ a form of regulation of interconnection price and access to network infrastructure. There are several widespread forms of regulation of interconnection price and network access, namely: (i) backward-looking cost-based pricing, (ii) Long-run Incremental Costs – LRIC, and (iii) efficient component pricing. FL-LRIC (Forward looking long-run) represents one of the most widely-used models<sup>4</sup>, and it is based on long-run monitoring of incremental costs of the operator (Neumann and Vogelsang, 2013). The LRIC methodology should include only those costs that are directly caused by the defined output increment. Increments should be defined in such a manner that the resulting data on incremental costs can serve their intended use, i.e. that results can be used in a manner that will show that the interconnection fee is cost-oriented. Therefore, it is necessary to define small enough increments, or sub-increments to provide for the calculation of LRIC data at the lowest level (such as basic network components, for example). Hodge and Weeks (2006) state that determining adequate increments represents the biggest constraint of the LRIC model, due to its technical demands, becomes too big a burden for the regulator. Furthermore, it carries with it the risk that, if not properly used, it can lead to rendering the operator unable to gain profit from interconnections (price-squeeze problem), which in turn brings another set of issues and difficulties for the dominant operator (Briglauer and Vogelsang, 2011).

Finally, the most complex model for interconnection pricing is the Efficient Component Pricing Rule (ECPR), which determines interconnection prices on the profit lost by the dominant operator for failing to provide the service, and enabling alternative operators – *de facto* competitors, to do so (Cave, 2013). Different authors have different approaches to the realistic interpretation and calculation of the ECPR. Armstrong (2006) for example notes that access price should include the cost of service provision plus loss of profit by the dominant operator caused by providing interconnection service. Many different analyses and sub-models of ERCP have been created for almost every telecom service, especially in the pricing of interconnection and access, international traffic termination and mobile traffic termination within an unbundled local loop (Economides, 1994; Vogelsang, 2003; Tardif and Taylor, 2003; Sanderson, 2005; Armstrong, 2006; Brennan, 2009, Gaudin and Saavedra, 2014; and many other). In all, regardless of the model selected, any price regulation needs to meet two requirements of the competition: (i) to enable both dominant and

---

<sup>3</sup> Efficient Component Pricing Rule

<sup>4</sup> In a series of directives and rules, the European Commission recommended that the LRIC model be employed by national regulators. It is especially important to emphasize the following: Directive 97/33/EC represents the legal and regulatory framework for the interconnection of telecommunication networks in the area of the European Union, based on the principles of providing universal services and interoperability by applying the principles of Open Network Provision – ONP. The Recommendation of the European Commission 98/195/EC on interconnection in a liberalized telecommunications market represents detailed instructions to national regulatory authorities (NRA) for the application of cost-oriented interconnection pricing. Directly related to the above-mentioned Recommendation is the Recommendation 98/195/EC on interconnection in a liberalized market. Two more recommendations followed that represent amendments to the above-mentioned recommendations on interconnection in a liberalized market, i.e. Recommendation 00/263/EC and Recommendation 02/175/EC. Furthermore, it is also important to mention the directives of the European Parliament and Council 2002/19/EC, 2002/20/EC, 2002/21/EC, and 2002/22/EC that directly treat the area of interconnection, electronic communication networks, and pertinent infrastructure.

alternative (newcomer) operators to compete for retail users under equal terms, and (ii) to ensure that both dominant and alternative operators may turn a profit.

#### **4. TELECOMMUNICATION SECTOR REGULATORY FRAMEWORK IN BOSNIA: EVOLUTION AND STATUS**

Bosnia war resulted in a divided society, largely institutionalized by the Dayton constitution (Efendic et al., 2011), and consequently influenced the telecommunication sector as well. As a consequence, the incumbent operators were initially organized following the ethnic lines established during the war. In 2001, the state-level Communication Regulatory Agency was established and thus far we have seen dramatic changes in both the dynamics and structure of sector development.

The telecommunications sector is regulated by the Law on Communications of Bosnia and Herzegovina<sup>5</sup> adopted in 2002, but also through Government defined Sector Policies and Communications Regulatory Agency Rules and Decisions<sup>6</sup>. In the context of defining a regulatory body, the existing Law in Chapter IX defines the mandate and responsibilities of the *Communications Regulatory Agency* as independent institution governing the telecommunication and electronic media. The Law defines that the communication within the framework of this Law includes telecommunications, radio, broadcasting (including cable television), and the services and resources in this regard. The Law specifies a mechanism of providing telecommunications services, obligations of operators in the field of operation and maintenance, the obligations of telecom operators that provide voice telephony services, as well as parameters and mechanism of issuing permits for different types of operators. The CRA is set as independent agency, dual or convergent type, and as a body responsible for broadcasting and telecommunications sector. Article 39 establishes also the Agency Council responsible for monitoring work of the CRA and to act as an appellate body for the Director General's decisions. Although the Agency reports to the Council of Ministers of BiH, in reality, their work is independent of the Council of Ministers, creating a rather unusual situation for the sector participants since they can only voice their objection on the regulatory decision to Agencies council and not to any other government body.

From 2000 to date, the Council of Ministers adopted four telecommunication Sector Policies (in 2000, 2002, 2006 and 2008). The first of the policies adopted in 2000 focused mainly on the "express" privatization of the sector with an aggressive approach to liberalization of landline services. This policy planned full liberalization of international services by 2005 and the issuance of licenses for four mobile operators by the end of 2002 without special fees for a license and only symbolic fee for the use of the frequency spectrum. Since the implementation of this policy ended in debacle, the Council of Ministers in March 2002 adopted a new one. Among other things, this second policy considered Universal Services and brought deadlines for *the liberalization of non-voice services (data transmission and Internet services) - 2002, domestic voice telephone service - 2002, and by the end of 2005 - international voice services*. This policy defined a reduction in the number of mobile operators from four to three and after a lengthy court process, the third GSM license was awarded to the company HT Mostar – the Croatian Telecom Mostar.

The third Telecommunications Policy (adopted in 2006) is perhaps the most interesting and certainly the most controversial. It was adopted after the elections by the out-going Council of Ministers in the form of amendments to the Policy and was intended to be a simple one-year extension of the 2002 Policy. This Policy mandated the CRA to determine the incumbent operators, define their relationship to other market participants, and set deadlines for perhaps the most important question

<sup>5</sup> Official Gazette of BiH No. 31/03 from 2003 and the amendments No. 75/06 from 2006

<sup>6</sup> All Rules, Decisions, as well as current Sector Policy and the Law on Communications of Bosnia and Herzegovina are available at State Communications Regulatory Agency website at: [www.rak.ba](http://www.rak.ba)

of sector liberalization – the Local Loop Unbundling. In addition, this Policy defined the method and schedule for number portability, the introduction of VoIP as the standard offer, and allowed (to the certain extent ordered) the CRA the overall tariff rebalancing. Perhaps the most important element of this Policy is the introduction of UMTS services with "arbitrarily" defined provision that the UMTS licenses will be automatically assigned to the existing operators without competition. This resulted with the Council of Ministers' decision in 2009 to award 3G/UMTS licenses to existing operators at a cost of 15 million euros for a period of 15 years, with the possibility of payments over a period of seven years and with two years grace period. Also, it required the introduction of cost-based accounting, but although this section mentions the need of harmonization with international regulations it does not mention any of EU directives relating to the calculation of interconnection services, nor any other parameters of landline telephony services.

The fourth and currently valid policy, adopted in 2008<sup>7</sup> was mostly focused at securing full competition in the telecommunications market, mostly through the continuation of regulated interconnection offers and local loop unbundling. In the domain of infrastructure and services Policy further defines the conditions for local loop unbundling specifying that *unbundling should be gradual in order to create conditions for increasing the use of broadband services and that the loop unbundling does not apply to newly built capacity in a two-year period*. In addition to the focus on LLU, the current sector Policy specifies that the price of interconnection must be "*... based on actual costs and reasonable gain ...*" which to some extent suggests the application of LRIC model, although it is not clearly specified. Furthermore, in the segment of service provision, it brings three novelties: (i) *... all new services ... free of ex-ante regulation* (ii) *... stimulate the process of reselling services ... and obligations for incumbent operators to provide public offer for service wholesale; and (iii) allows bundling of services with the aim of an enriched offer and creating favorable service arrangements*. Finally, the Policy provides clear provisions for price rebalance and tasks' CRA to create a program of tariff rebalancing in landline services for the next three years as well as the establishment of cost-oriented prices (subsequent, Rule 40/2009<sup>8</sup> as well as Rule 67/2012<sup>9</sup>). By following guidelines set forward in Sector Policies and the Law, the CRA has defined steps/rules/decisions towards market liberalization which were ultimately aligned with scope and timeframe of specific policy (Chapter V. Competition in the telecommunications market). Below is a short look at appropriate Rules/Decisions crucial for overall sector transformation.

The Law in the Article 15 defines perhaps the most important provision of the liberalization process; non-discriminatory access under comparable circumstances, i.e. *the same conditions and the same level of quality of services provided for new entrants as those provided for their own use or for the needs of associated companies*. Section of the Law concerning the minimum provision of leased lines is extremely weak and even today, despite a series of decisions by CRA, it is one of the most common areas of abuse by incumbent operators. On the other hand, Article 18, which defines the access and interconnection of public telecommunications networks, quite clearly establishes deadlines, the role of the Agency, the way and point of access to the network. Article 19 quite clearly and in detail defines the scope of the interconnection and access of alternative (small private) operators to the network of incumbent operator's allowing full and non-discriminatory access. To further ensure the development of this market segment, Agency adopted Rule 16/2002 which defines the content of reference interconnection offers and mandates that interconnection charges should be based on costs. Unfortunately, until today, the CRA has not selected the system of cost-based calculation of interconnection prices recommended by the EU in its directives. The Rule 16/2002<sup>10</sup> was created based on the Law from 1999 and needed to be revised after the new changes to the Law were adopted in 2010. The currently valid Rule that regulated interconnection

<sup>7</sup> Official Gazette of BiH No. 08/09 from 2009

<sup>8</sup> Official Gazette of BiH No. 22/09 from 2009

<sup>9</sup> Official Gazette of BiH No. 94/12 from 2012

<sup>10</sup> Official Gazette of BiH No. 36/02 from 2002



offers is Rule 51/2010<sup>11</sup>. By the end of 2016, the total number of interconnection agreements between service providers and incumbent operators was 13 (CRA, B&H Telecommunication Indicators for 2016).

The regulation of price-cap, i.e. business conditions and prices, is defined in Article 20 of the Law and since its establishment, the CRA, in rather traditional *ex-ante* manner, has intervened with a number of rulings and decisions. In 2002, the CRA regulated the question of internal roaming tariffing between incumbent operators in Bosnia and Herzegovina, and in 2007 gave a short supplement to this decision. Through the Rule 20/2003<sup>12</sup> the CRA for the first time established the upper price limit for certain services by incumbent operators. The decision was first revised in 2004, twice in 2005 with instructions for more favorable calculation of the Internet, then in 2006, and finally in 2009 when it provided tariff rebalancing and the upper limit of the price of particular services until 2012. The final decision provided a significant increase in the price of landline telephony, their alignment between household and enterprise tariffs, and at the same time decrease in prices of connection fee. In addition, it is important to note that section 20 of the Law clearly provides a different relationship of CRA with incumbent and alternative operators. Articles 21 and 22 provide a separate calculation of costs, regulate issues of subsidies, as well as the accounting for costs, and provide the Agency the right to access this information only for the incumbent operators. Currently valid Rule 67/2012<sup>13</sup> on Tariff Rebalance of voice telephone services brings a continuation of *ex-ante* regulation of the sector and direct intervention of the CRA in the domain of market and marginal prices – in some segments limiting marketing and services offered by incumbent operator.

Furthermore, by following guidelines of this one as well as earlier Policies, CRA prepared Rule 35/2008<sup>14</sup> on access to unbundled loops, and actively facilitated making Referent Unbundling Offer by incumbent operators. The rule defines in detail the ways to create a mechanism of negotiation and the obligation for the availability of technical capacity of incumbent operators. Additionally, this rule introduces the obligation of making a referent offers to access to unbundled local loops, standard provisions on equal access and transparency. Although the rule made these opportunities available in 2009, till today there have not been significant attempts by small operators to take advantage of LLU and the access to the infrastructure of incumbent operators was mostly used on few locations in major cities and large office buildings.

Chapter VI of the Law defines the parameters of addressing and numbering, and Article 27 defines the issue of number portability, operator selection, and pre-selection. In 2006 Agency introduced Decision on amendments to the Rules on Management of Numbering Plan of telephone services, enabling a choice of prefix for alternative operators. With the Rule 32/2008<sup>15</sup> and its amendment in December 2009, the number portability between operators is defined. This Rule is quite complicated with an externally established administrative database or repository of ported numbers. Revised Rule 62/2012<sup>16</sup>, and its amendments<sup>17</sup>, fully accessed problems of number portability (preserving same/existing phone number while changing operators) between different operators not depending on whether it is incumbent or alternative, as well as termination and tariffing methods. Following provisions of the Telecommunications Sector Policy, in 2012 CRA issued first licenses for operators of Mobile Virtual Network Operator (MVNO) with the accompanying Rule 73/2014<sup>18</sup> which regulated this area and defined the relationships between MVNO and the incumbent operators. To date, only two MVNO are providing various forms of assembly services and international traffic at very

<sup>11</sup> Official Gazette of BiH No. 109/10 from 2010

<sup>12</sup> Official Gazette of BiH No. 41/03 from 2003

<sup>13</sup> Official Gazette of BiH No. 94/12 from 2012

<sup>14</sup> Official Gazette of BiH No. 54/08 from 2008

<sup>15</sup> Official Gazette of BiH No. 20/08 from 2008 and No. 102/09 from 2009

<sup>16</sup> Official Gazette of BiH No. 85/12 from 2012

<sup>17</sup> Official Gazette of BiH No. 39/13 from 2013 and No. 94/15 from 2015

<sup>18</sup> Official Gazette of BiH No. 68/14 from 2014

favorable terms, and unlimited free calls within the network. Finally, it is important to mention that the CRA in 2013 adopted the Rule 69/2013<sup>19</sup> on the protection of end-users, which covered the provisions of Directive 2002/22/EC on universal service and users' rights in relation to electronic communications networks and services and amended Directive 2009/136/ EC.

Since its founding in 2001, the CRA enacted 80 Rules and 26 individual Decisions mostly *ex-ante* in their nature, and by following the frameworks set out by the sector policies, progressively liberalized and regulated the telecom sector. In the end, the local-loop is unbundled, both landline and mobile service are liberalized with three incumbent operators and number of alternative providers (most of them providing landline, cable TV and Internet service countrywide; and 4 providing limited mobile service), number portability is available, Internet Service Provision with all of its services as well as independent international interconnections is completely liberalized and services are provided by private ISPs, UTMS is licensed, and *ex-ante* price regulation is slowly fading out. Most of the consumer's services and bundled services are offered by most of the operators, and market competition has shifted away from core service provision to added-value services and overall customer relationship management.

## 5. METHODOLOGY AND DATA USED

Analysing the impact of the regulatory framework in any telecommunication market is always difficult. The methods of regulation are different, and each country has to be assessed individually. Although it is important to investigate individual regulatory practice and status within the country, the perception of sector participants – both operators and consumers should not be neglected. Different regulatory decisions and practices, their timing, content, implementation mechanism, etc. – have different impacts on consumers' benefits, as well as on profits and market share of sector participants. In order to have a more comprehensive look at regulatory framework impact, as well as key challenging areas, we have conducted twofold multiyear comprehensive research assessments closely looking at the market effects of mandatory interconnection, incumbent privatization, local-loop unbundling, regulatory practices *ex-ante* vs. *ex-post*, as well as the introduction of number portability.

On one side we conducted public opinion survey and analysed the determinants which affect the consumer's selection of mobile carriers in Bosnia and Herzegovina. Our choice of "*mobile carrier selection*" is predominantly based on the fact that mobile services have been liberalized since the introduction of CRA and mandatory services provision and coverage is part of license agreements for all incumbent operators. The research data relates to consumers' decision in selecting one of the three incumbent mobile operators. The survey sample was 2,500 individuals covering proportionally entities, regions, municipalities, ethnic groups, genders, as well as urban/rural areas in Bosnia and Herzegovina. We estimated our model using the multiple regression model applied to a binary dependent variable (Logit and Multinomial Logit). The dependent variable was the mobile carrier choice itself, while for control variables we used the 15-question survey<sup>20</sup>. However, as the most useful outcomes are obtained by calculating marginal changes in the model, the presented results are values of marginal effects after Multinomial Logit for the two direct market competitors (BH Telecom and Telecom Srpske).

In addition, with the intention of fully understanding market conditions and overall practical effects of regulatory activities, we conducted comprehensive semi-structured interviews with top managers of telecommunication operators in the country; including carriers with significant market

<sup>19</sup> Official Gazette of BiH No. 28/13 from 2013

<sup>20</sup> Initial model specification gender, age, education, region, etc. As none of these variables is significant at conventional levels and since the model diagnostics proved to be better when we exclude these variables from the model they are not used in the final specification (obtained results remain fully consistent in terms of statistical significance, estimated signs and even magnitudes).

power in telephony services (the 3 incumbent operators in accordance CRA decision) and existing licensed public telephone operators (i.e. alternative, small private operators). In 2014, there were 13 operators licensed to provide telephony services in country<sup>21</sup>. Furthermore, we also interviewed the representative of Telecommunications Section of the State Communications Regulatory Agency as the most relevant representative of the sector regulator<sup>22</sup>. All the interviews followed a set of pre-defined questions<sup>23</sup> and the findings presented are selected outlines of comprehensive research.

We estimate our model using binary Logit and Multinomial logit<sup>24</sup>, and the dependent variable representing the selection of mobile carrier in BiH. Since our dependent variable has more than two values, our final estimation was done in Multinomial Logit Model. By calculating marginal changes, we avoided the problem of "over-interpretation" and provided more practical information. For the Multinomial Logit Model, the marginal change calculation is rather complicated (Wooldridge, 2006), and can be obtained through the following equation (Long and Freese, 2006).

$$MC = \frac{\partial \Pr(y = m|x)}{\partial x_k} = \Pr(y = m|x) \left\{ \hat{\beta}_{k,m|J} - \sum_{j=1}^J \hat{\beta}_{k,j|J} \Pr(y = j|x) \right\}$$

As our baseline results were from the binary Logit estimates, and as part of the robustness analysis, we have also estimated models using binary Probit estimation, but the results did not differ with respect to the sign or significance of the estimated coefficients. Finally, by understanding the practical limitations, we will only present the focus findings for two largest mobile carriers and direct market competitors – BH Telecom and Telekom Srpske. The Multinomial Logit model estimations allow us to look at their mutual relationships and we begin by observing that the control variables associated with network effects in consumers' carrier selection.

**Table 1: Model Diagnostic**

	BH Telecom ( <i>bhtel</i> )	Telekom Srpske ( <i>ts</i> )
Number of obs.	= 1,519	= 1,519
Likelihood ratio test	chi2(17) = 1006.21 Prob > chi2 = 0.0000	chi2(17) = 1025.92 Prob > chi2 = 0.0000
Wald test	chi2(17) = 458.28 Prob > chi2 = 0.0000	chi2(17) = 480.10 Prob > chi2 = 0.0000
Hosmer-Lemeshow test	chi2(8) = 10.17 Prob > chi2 = 0.2531	chi2(8) = 9.80 Prob > chi2 = 0.2795

The model diagnostics, both the Likelihood ratio, as well as the Wald test, for all the models, reject the null hypothesis at the highest level of significance (p=0.000). We also performed the Hosmer-Lemeshow test which compares predicted probabilities from the model with the observed data (Long and Freese, 2006; Bierens, 2008) providing the simple measure of fit. The results do not reject the null hypothesis at any conventional level of significance, and the estimated models for all carriers do fit well. In the initial specification, we included standard demographic/individual variables, namely, variables controlling for gender, age, education, region, and urban/rural area. However, none of these variables is significant at conventional levels of statistical significance. Since

<sup>21</sup> CRA 2014 Annual Report. The interviews did not include companies that had been providing services for less than a year.

<sup>22</sup> Pre-defined questions that the CRA representative was asked were adapted adequately to ensure the neutrality of the regulator's position.

<sup>23</sup> The comprehensive semi-structured interview questionnaire had 25 discussion topics/questions.

<sup>24</sup> Logit and Multinomial logit baseline estimations are available on request.

the model diagnostics proved to be better when we exclude these variables from the model, they are not used in the final specification. It is important to note that the obtained results remain fully consistent in terms of statistical significance, estimated signs and even magnitudes.

## 6. RESEARCH FINDINGS

The following table provides a summary of the baseline results for the estimated models.

**Table 2:** The Baseline Multinomial Logit Model Results for Two Largest Mobile Carriers (Marginal Effects)

	BH Telecom ( <i>bhtel</i> ) y= .33466307		Telecom Srpske ( <i>ts</i> ) y= .49316423	
	dy/dx	P> z	dy/dx	P> z
<i>price</i> <sup>25</sup>	.0442027	0.586	-.0728978	0.397
<i>freemin</i>	.1024797	0.164	-.0924985	0.268
<b><i>bundle</i></b>	<b>-.1921439</b>	<b>0.002</b>	<b>.2346648</b>	<b>0.000</b>
<i>family</i>	.0399524	0.549	.0256129	0.731
<b><i>colleagu</i></b>	<b>.1167402</b>	<b>0.043</b>	<b>-.148841</b>	<b>0.015</b>
<i>size</i>	.0442618	0.316	-.0594259	0.205
<i>residenc</i>	-.0769178	0.380	.0066954	0.936
<b><i>landline</i></b>	<b>.1431478</b>	<b>0.001</b>	<b>-.0926455</b>	<b>0.049</b>
<b><i>no_porta</i></b>	<b>-.0926442</b>	<b>0.034</b>	<b>.1060856</b>	<b>0.024</b>
<b><i>vas</i></b>	<b>-.1171952</b>	<b>0.021</b>	<b>.1695419</b>	<b>0.001</b>
<i>alt_oper</i>	-.0509601	0.267	.0556614	0.264
<i>quality</i>	-.0929469	0.282	.0646659	0.466
<i>new_tech</i>	-.0795876	0.123	.0219989	0.684
<i>crm</i>	-.1089621	0.165	.1341904	0.102
<b><i>Bosniacs</i></b>	<b>.4624595</b>	<b>0.000</b>	<b>-.1542506</b>	<b>0.027</b>
<b><i>Serbs</i></b>	<b>-.4776173</b>	<b>0.000</b>	<b>.6835062</b>	<b>0.000</b>

Our findings identify several contemporary network effects as significant variables in estimated models, and the direct relations between the two competitors in immediately noticed. We start our discussion with the variable *bundle* which looks at the value of a service-package customization. Consumers are less likely (-19%) to select BH Telecom and more likely (23%) to opt for Telecom Srpske as their mobile carrier if they value a service-package customization.

On the other hand, the significance of variable *colleague* reveals consumers preferences of social ties in carrier selection. Contrary to previous findings, consumers are more likely (11%) to select BH Telecom as their carrier if they value social networking with colleagues from work, while for the case of Telecom Srpske this variable is significant but negative in sign (-15%) attributing lack of importance of social ties in the selection in the selection of Telecom Srpske. This to some extent suggests BH Telecoms' biggest competitor business strategy is directed toward aggressively pursuing users from the biggest carrier in the market. At the same time, a carrier with large user-base relies on the established network and existing consumers as a foundation of marketing and business activates.

We notice a similar difference in the variable *landline*. Assuming no change in the other parameters, there is 14% higher probability over competitor in selecting BiH Telecom as carrier if consumers value the link between mobile and landline. This actually could indicate the positions

<sup>25</sup> While some authors (e.g. Karacuka et al., 2013; Basaran et al., 2014) use minute-price in standard tariff plan or weighted prices according to respondent's call distribution, due to differences in exiting tariff plans offered by the carriers in BiH, as well as lack of data from CRA, we estimate the importance of price on consumer's carrier selection based on survey data.

where mobile carrier exploits the link with fixed telephony and to some extent locking-in customers to affordable and integrated service packages. It comes as no surprise that variable *no\_porta* is also significant for two direct market competitors, but here with different signs. Consumers are less likely to select BH Telecom as their mobile carrier, if they value the ability to switch carrier without additional cost (*no\_port*, -9%) while keeping their phone number. Contrary to BH Telecom, the obtained coefficient on the *no\_porta* variable indicates that number portability and switching costs. Finally, we find higher probability (16%) for the consumers who value complementary products and value-added services to opt for Telecom Srpske as their carrier as opposed to BH Telecom (-11%).

Finally, understanding the Bosnia recent history we find it important to investigate dose ethnicity plays a role in consumes carrier selection. Although to some extent expected, the results suggest that ethnicity still plays an important role in consumers' decision making. In our models, the influence of respondent ethnicity<sup>26</sup> is significant at the highest level. It has very high marginal effects and negative signs for carriers considered to belong to "other ethnicity" (i.e. not the respondent's ethnicity). In 48% cases, the Serbs are less likely to select BH Telecom as their mobile carrier (dominant in the majority Bosniak areas), similar to a 15% smaller probability that Bosniaks are likely to select Telecom Srpske as their carrier (dominant in majority Serb areas). Consequently, 46% of the Bosniaks and 68% of the Serbs will favor BH Telecom or Telecom Srpske respectively.

It is quite clear that there is a difference between customers choice for two largest mobile carriers in the country (according to CRA 2016 report their combined market share is 85.2%). It is less likely that the customers will choose BH Telecom is there base their choice on the mobile packages being offered, or on the ability to transfer their number, or value-added services. Although we can speculate to different reasons for these results, we have to take into account the fact is that BH Telecom covers predominantly urban areas; its customers have the highest educational profile; and as largest and more advanced carrier, customer expectations are more critical.

Looking at presented findings, we have seen the influence of a number of traditional variables for telecommunication sector in the Bosnia and Herzegovina market. Among important regulatory challenges mentioned in earlier sections, we have seen social networks, "landline link" locking-in customers to affordable and integrated service packages, and number portability beaning significant in Bosnia telecom market.

At the same time, despite the fact that mobile carriers have been providing countrywide service ethnic self-assessment and choice of the carrier are still closely linked. The majority of respondents still view the carriers as a manifestation of "ethnic categories" and are more inclined to choose or to stay with a mobile carrier perceived as "their own" while at the same time not ignoring more conventional network effects. This should be especially important for the country regulatory authorities – predominantly Communication Regulatory Agency, in future activities in promoting of the countrywide market and envisaged *ex-post* regulatory approach on telecommunication market.

Furthermore, to complement above presented research findings and to have more in-depth understating of telecommunication sector regulatory impact over the past decades, we have conducted comprehensive semi-structured interviews with top managers of telecommunication operators and in presenting results we have focused on five most challenging issues in regulating telecommunication market: (i) interconnection, (ii) the local loop unbundling, (iii) number portability, (iv) regulatory practices, *ex-ante* vs. *ex-post*, and finally (v) the overall role of regulatory authority.

In looking at interconnection conditions, referent interconnection offers (RIO), RIO pricing as well as call termination conditions and prices, as expected – the incumbent and alternative operators have different opinions. The overall position of managers was that the general provisions of RIO are

---

<sup>26</sup> The variable that codes ethnicity represents consumers' self-reported ethnicity.

satisfactory and only voiced complaint was related to a series of unnecessary and demanding equipment testing and requested level of "technical conditions". Unanimously, managers of small/alternative operators concluded that although RIO general provisions are cogent and provide sufficient space for overall liberalization process, at the same time, the restrictive application prevents the development of proper competition. In their view, the incumbent operators' see RIO as the mechanism to "*control*" and "*balance*" overall sector liberalization, and not as the framework which provides equal access and drives mutual development. The area in which opinions differ significantly is related to an unusual RIO provision defining that the contractual relation between dominant and alternative operators "on a commercial basis", leaving room for different interpretation and abuse. Often cited are the cases where incumbent operators unilaterally change or disregard RIO provisions. Although mandatory and voiced, there was no decisive reaction from the CRA. Finally, it's worth noting that there had been no true discussion or dialogue between different operators in the process of defining the RIO, and that the entire process was conducted solely by CRA.

Pursuing the discussion about network access the interviews were continued with the group of questions dedicated to perhaps the most complex issue of sector liberalization – the local loop unbundling (LLU). Although only a few alternative operators have requested access to unbundled loop and did so for a relatively limited (targeted) capacity, the position of the majority of managers is that the contents and structure of the Rules 35/2008 that regulate the Referent Unbundling Offer (RUO) needs correction. Subtle barriers included in RUO; e.g. maximum daily connection set by the incumbent operator represents a typical impediment to service provision and a direct constraint in developing a viable business case. Also, the RUO provisions conditioning the access to LLU infrastructure only to offer the services already offered by the incumbent is directly contradicting main role and purpose of regulatory bodies in the development of the more competitive sector. This directly undermines the overall sector competitiveness, as well as scope and content of services offered by operators. By looking at our public opinion survey and estimated carrier selection model, we found that customer's decision to select certain service provider is affected by the quality of service-package offered, as well as value-added services and complementary products. This additionally confirms that managers of alternative operators have justifiably recognized that "price-squeeze" and "subtle administrative barriers" defined by RIO and RUO represent a major competitiveness obstacle since they only serve in preventing service development and consumers needs alignment – as we have seen the two elements Bosnia consumer s' value in service provider selection. Additionally, important and rather restrictive provision of the RUO has to do with the inability to use newly set up incumbent operators' infrastructure for a three-year period. As a result, alternative operator managers by large agree that "strategically positioned" and often unnecessary infrastructure activates by incumbent operator serve as "hidden prevention" of LLU access in critical areas. In conclusion, although the local loop unbundling took place, it's difficult to see what effects will have on the development of the entire sector. In assessing respondents' answers, we can conclude that RUO prepared by CRA are to some extent viewed as obstacle than the framework for further sector development. In our discussions with the CRA representative, the prevalent position was that both RIO and RUO are the "best possible" arrangement at this time.

Shifting the discussion from infrastructure issues to number portability, we found rather antipode opinions. On one side we have managers who consider that number portability, combined with access to infrastructure, is the most important factor for the successful development of the sector. While on the other side, for some number portability will not influence the sector development and see this as more added service to be offered. The prevailing opinion is that the number portability will have the greatest effect in mobile telephony, considering that the competition in that sector is strongest and the sector is liberalized for a number of years. Furthermore, incumbent operators see the number portability, especially in mobile telephony, as equally a chance and a danger, placing only privately-owned incumbent operator (Telekom Srpske) in much more favourable position. Here too, our public opinion survey and carrier selection model confirmed that consumers are more likely to

select Telecom Srpske (as oppose to BH Telecom) as their carrier if they value the ability to switch carrier without additional cost while keeping their phone number. Although not in major percentages and not on the same level as other countries in the regional, this to some extent is complemented by core sector data published by State Communication Regulatory Agency (CRA, 2017) showing a steady rising trend over the years with 7% ported numbers in the landline telephony and 1.2% in mobile telephony in 2016.

In assessing *ex-ante* regulatory practices, we especially looked at "price cap" and overall price regulation. Answers here vary, and surprisingly the majority of alternative operators agree that set price cap did not have a significant effect on their development. Furthermore, for those operators that were among the first to be licensed it even had a reverse effect making it difficult to implement initial business cases. For most, the business case was focused mostly on value-added services and bundled service packages; their market niche was better "customer relationship". To some extent, the changing price-cap in combination with existing "price-squeeze" created rather non-competitive environment for the small/alternative operators' making it difficult to implement setout business plan. Surely, the lowering of interconnection prices was welcome to alternative operators, but the majority agrees that CRA price regulation should have been done sooner and still leaves extremely narrow price margins. All managers commented pricing of mobile call termination as an example of narrow price margin. For most, the regulatory agency did a satisfactory job rebalancing the voice service prices, as well as setting the price cap for conduit lease. The *ex-ante* interventions directly contributed to the overall competitiveness and development of the sector. Also, a majority of managers pointed out that *ex-ante* decisions of CRA worked quite well in the initial process of network expanding, providing "protection" from total "domination" of incumbent operators. Still, today, preponderance believes that CRA decision should be aimed at the creation of competitive and development-driven market environment and more *ex-post* in nature. It is also worth noting that the CRA attempted to resolve the issue of "call termination pricing" by the incumbent with a series of *ex-ante* decisions, and to some degree, managed to find a middle ground in securing valid business case for alternative operators. Nevertheless, despite measures implemented by the CRA the alternative operators undisputedly remain in "price-squeeze" situation failing to secure sufficient funds to expand service-offered and further develop their businesses. This, in turn, forces the operators only towards the price competition – which our public opinion survey as well as estimated carrier selection model did, not find to be significant at any level. On the contrary, as we have presented, we have found that customer's decision to select certain service provider is not affected by service-price nor free minutes offered by the carriers.

Finally, in summing up regulatory challenges, managers believe that the CRA, as a largely independent state agency, played a crucial role in sector standardization and organization. Still, an often-voiced critique by heads of alternative operators was that the liberalization could have been more expedient. Furthermore, the fact that CRA is still understaffed relying mostly on ad-hoc and international expertise, invokes concussion of conscious limiting of its role to the formal harmonization of activities with specific rules, failing to consider the essential effects those activities have on the market in general. Finally, the majority of managers agree that the CRA was mostly focused on finding a way to ensure that alternative operators can cohabitate with a moderate growth in the presence of incumbent operators, i.e. it seems that CRA acknowledges corporate oligopoly as optimal sector structure for now. Our analysis especially treated the questions relating to the relationship between incumbent operators and the CRA, and here we found that all interviewees (both small and the incumbent ones) agree that the CRA objectively favors incumbent operators. However, the majority also agree that, nowadays, the CRA is, for the most part, trying to balance in the treatment of operators, possessing a much better understanding of issues related to the development of alternative/small operators and aiming to stimulate more comprehensive sector development.

## 7. CONCLUSION

In this paper, we analysed some of the most challenging issues in telecommunication market regulation, as well as achieved results. The different regulatory approaches – Law vs Policies and *ex-ante* vs *ex-post*, or the dynamics and the effects of liberalization and privatization processes, different game-changers like local loop unbundling or number portability, the role of regulatory authorities etc. – all have impacted Bosnian telecom market creating to some extent, the unique market conditions. Although methods of regulation are different and have to be looked individually, some key decisions and processes are comparable.

In summing up the overall sector regulation in Bosnia and Herzegovina, we can conclude that, as expected, the process of liberalization – after the initial problems and the "liberalization shock", slowly entered the phase of stabilization. Despite a series of reviews and to some extent enabling sector development, the interconnection offer failed to contribute greatly to the improvement of the position of alternative operators, thus limiting the overall sector competitiveness. The incumbent operators were able to take advantage of their "dominant" position, and through pricing, infrastructure investment, and call termination, control both the development and the "market" share of alternative operators. The local loop unbundling, welcomed step in the overall sector development process, still has to produce a significant effect on the market, notwithstanding the fact that it has been available to alternative operators for some time. For a great part, this is due to the objective faults of the unbundled loop reference and the weak role the CRA played in drafting referent offers as well as their implementation. Consequently, the overall growth and competitiveness of the sector have been hindered to some extent, and the upcoming privatization of the remaining incumbent operators will increase complexity and bring stronger competition among operators. In turn, this could result in the concentration of alternative operators, and to some extent end-users collateral damage; especially dose in underdeveloped communities and rural areas. But in recent years we see a rather worrying trend of concentration among small private alternative operates further limiting competition in both services and geographical areas. Something that needs to be further explored assessing overall effects on service availability, price, and overall market conditions.

Looking at the CRA role in the overall process of regulation and development of the telecommunications market in Bosnia and Herzegovina, we can conclude that the Agency has been quite successful in the application of the *ex-ante* regulation in regulating and controlling the existing monopoly structure. Still, the CRA had difficulty in dealing with the information asymmetry between the regulator and sector participants, resulting in price cap regulation frequently failing to provide intended purpose; mostly visible in interconnection disputes. The need for better regulation of various aspects of network effects in the telecommunication market is obvious – as well as the need for a more active role of the CRA in making room for all sector participants in exploiting positive network effects. In the end, with over hundred enacted decisions relating to the telecommunications sector and despite the ever-present political difficulties, CRA has managed to regulate telecommunication sectors and to secure, although limited, development of small/alternative operators. Today, licensing arrangements are established; interconnection referent offers are common particle; LLU has been implemented; number portability is available; UTMS network is up and running, EU monitoring mechanics have been established and *ex-ante* regulation is slowly fading out, and in 2013 the wholesale of services and virtual mobile operators were introduced. By following the frameworks set out by the Sector policies the CRA has gradually liberalized and regulated the telecom sector. Despite the series of Policies adopted by the government, a number of EU directives and rules have failed to be implemented. Understanding of next-generation technologies has yet to come, and although defined in both EU Directives and government policies, the use of LRIC model has not seen its manifestation, thus making a business case for small/alternative operators much more difficult.



Furthermore, the presented research results indicate that although we do find some of the contemporary network effect to be significant in the mobile carrier market, the values associated with the variable that codes ethnicity lead us to conclude that the choice of carrier is still largely based on the ethnic identification of the individual carriers as “ours”. Ethnicity remains an important determinant in this market and trumps standard networking effects in terms of magnitude. Nevertheless, our study identified a number of contemporary network effect significant for Bosnia mobile users like the link between landline and mobile service, quality of service packages being offered, or number portability. At the same time, some traditional network effects have not been perceived as important by the users.

Noticeably, the Bosnia market dynamics rely on a different set of pertinent issues, to some extent confirming the findings of Grajek (2010) as well as Sobolewski and Czajkowski (2012). Also, our findings have confirmed the importance of social ties like family or friends in carrier selection rather than the overall size of the operator or price (Karacuka et al., 2013), and clearly show that social networks, compared to price or the installed base, have more significant influence on operator choice, confirming the findings of Birke (2009) and Basaran et al. (2014).

Finally, despite unprecedented political difficulties, in its 15 years of existence the State CRA, through asserting its role as independent regulatory authority, has managed to complete the overall process of transition from "government controlled natural monopolies" to competitive and liberalized telecom market. It has done so mostly by utilizing *ex-ante* form of regulation and proactively addressing critical areas for sector development. But with the upcoming privatization of two remaining incumbent telecom operators in Bosnia, the market conditions will change, creating new dynamic and changing sector environment for all participants. The *ex-ante* will have to be replaced by an *ex-post* form of regulation, placing new challenges in front of CRA. The current Telecommunication Sector Policy has to be updated and it has to focus on post-privatization market conditions. Sector overall competitiveness has to be at a centre of this new policy, making maximum use of Open Network Provision in infrastructure access. Also, a special attention has to be placed on the Universal service provision as well as balanced infrastructure and overall service sector development – making sure that overall social welfare gains are equally distributed throughout the country.

## REFERENCES

- Amrstrong, M. (2006). "The Theory of Access Pricing and Interconnection", Handbook of telecommunications economics, Elsevier, Vol 1:297-384.
- Arthur, W.B. (1990). "Positive feedbacks in the economy". Scientific American February. 92-99.
- Arthur, W.B. (1996). "Increasing returns and the new world of business", Harvard Business Review, July- August. 100-109.
- Asvanund, A., Clay, K.; Krishnan, R., Smith, M.D. (2004). "An empirical analysis of network externalities in peer-to-peer music-sharing networks", Information Systems Research 15(2): 155-174.
- Banerji, A. & Dutta, B., (2005), “Local network externalities and market segmentation”, University of Warwick, Department of Economics, 2005
- Barth, A.K. & Heimeshoff, U. (2014). "What is the magnitude of fixed–mobile call substitution? Empirical evidence from 16 European countries", Telecommunications Policy, 38:771-782.
- Basaran, A., Cetinkaya, M. and Bagdadioglu, N. (2014). "Operator choice in the mobile telecommunications market: Evidence from Turkish urban population", Telecommunications Policy, 38:1-13.

- Bauer, J. (2010). "Changing roles of the state in telecommunications", *International Telecommunications Policy Review*, 17(1): 1–36.
- Bergman L., Doyle C., Gual J., Hultkrantz L., Neven D.J., Röller L. & Waverman L. (1998). "Europe's Network Industries: Conflicting Priorities: Telecommunications - Monitoring European Deregulation", Center for Economic Policy Research
- Bierens, H.J. (2008). *The Logit Model: Estimation, Testing and Interpretation*
- Birke, D. & Swann, G.M.P. (2010). "Network effects, network structure and consumer interaction in mobile telecommunications in Europe and Asia", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 76(2):153-167.
- Birke, D. (2009). "The economics of networks: A survey of the empirical literature", *Journal of Economics Surveys*, 23(4):762-793.
- Birke, D., Swann, G.M.P. (2006). "Network effects and the choice of mobile phone operator", *Journal of Evolutionary Economics* 16(1–2): 65–84.
- Blonski, M., (2002). "Network externalities and two-part tariffs in telecommunication markets", *Information Economics and Policy*, 14:95-109.
- Boylaud, O. & Nicoletti, G. (2001). "Regulation, market structure and performance in telecommunications", *OECD Economic Studies*, 32(1): 99–142.
- Brennan, T.J. (2009). "Network Effects in Infrastructure Regulation: Principles and Paradoxes", *Review of Network Economics* 8(4):279-301.
- Briglauer, W. & Vogelsang, I. (2011). "The need for a new approach to regulating fixed networks", *Telecommunications Policy*, 35:102-114
- Cave, M. (2013). "Extending competition in network industries: Can input markets circumvent the need for an administered access regime?", *Utilities Policy*, 27:82-92
- Coen, D. & Thatcher, M. (2008). "Network Governance and Multi-level Deregulation: European Networks of Regulatory Agencies", *Journal of Public Policies*, 28(1): 49-71
- Communication Regulatory Agency "B&H Telecommunication Indicators for 2014" (2014)
- Communication Regulatory Agency "B&H Telecommunication Indicators for 2016" (2016)
- Confraria, J., Ribeiro, T. & Vasconcelosa, H., (2016), "Analysis of consumer preferences for mobile telecom plans using a discrete choice experiment", Preprint submitted to *Telecommunications Policy*, 2016
- Duan W., Chen Y. (2007). "Key Factor to Drive Success of New Product with Network Effects: Product Quality or Installed Base?", *Systems Engineering - Theory & Practice* 27(7): 144-148
- Economides, N. & White L.J., (1995). "Access and interconnection pricing: how efficient is the "efficient component pricing rule"?", *The Antitrust Bulletin*, Fall Issue, 557-579.
- Economides, N. (1994). "A monopolist's incentive to invite competitors to enter in telecommunications services", In G. Pogorel (ed.), *Global Telecommunications Strategies and Technologies Changes* (pp. 227-239). Amsterdam: North-Holland.
- Economides, N. (1996). "The economics of networks", *International Journal of Industrial Organization*, 14(6):673-699.
- Economides, N. (2003). "Dial C for Competition", *Stern business*, 41-43.

- Economides, N. (2006). "Public Policy in Network Industries", NET Institute, Working Paper #06-01:1-55.
- Efendic, A., Pugh, G., Adnett, N. (2011). "Confidence in formal institutions and reliance on informal institutions in BiH: An empirical investigation using survey data", *Economics of Transition* 19(3): 521–540.
- Farrell, J. & Saloner, G. (1985). "Standardization, compatibility, and innovation", *Rand Journal of Economics*, 16(1):70–83.
- Farrell, J. & Saloner, G. (1986). "Installed base and compatibility – innovation, product preannouncements and predation", *American Economic Review*, 76(5): 940-955.
- Farrell, J. & Saloner, G. (1992). "Converters, Compatibility, and the Control of Interfaces", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XL
- Garrone, P. & Zaccagnino, M. (2015). "Seeking the links between competition and telecommunications investments", *Telecommunications Policy* 39: 388–405.
- Garud, R., Kumaraswamy, A. & Langlois, R.N., (2003), "Managing in the modular age", Blackwell Publishers, 2003
- Gasmi, F. & Virto, L.R. (2010). "The determinants and impact of telecommunications reforms in developing countries", *Journal of Development Economics*, 93: 275–286.
- Gaudin, G. & Saavedra, C. (2014). "Ex ante margin squeeze tests in the telecommunications industry: What is a reasonably efficient operator?", *Telecommunications Policy* 38: 157–172.
- Goolsbee, A. & Klenow, P.J. (2002). "Evidence on learning and network externalities in the diffusion of home computers", *Journal of Law and Economics*, 45(2): 317-343.
- Grajek, M. (2010). "Estimating network effects and compatibility: Evidence from the Polish mobile market", *Information Economics and Policy* 22(2): 130–143.
- Gruber, H. & Verboven, F. (2001). "The evolution of markets under entry and standards regulation – the case of global mobile telecommunications", *International Journal of Industrial Organization*, 19(7): 1189-1212.
- Hodge, J. & Weeks, K. (2006). "The Economics of Telecommunications and its Regulation", IDRC CRD, pp. 82-98.
- Hrivnak, M. & Križanova, A. (2006). "Restructuring of network industries", *Vadyba/Management*, 3-4 (12-13): 32-35.
- Huang, C.I. (2010). "Intra-household effects on demand for telephone service: Empirical evidence", *Quant Mark Econ*, 11: 231-261.
- Huigen, J. & Cave, M. (2008). "Regulation and the promotion of investment in next generation networks-A European dilemma", *Telecommunications Policy*, 32(11): 713–721.
- Inderst, R. & Peitz, M. (2012). "Network investment, access and competition", *Telecommunications Policy*, 36: 407-418
- Karacuka, M., Çatik, A. N. & Haucap, J. (2013). "Consumer choice and local network effects in mobile telecommunications in Turkey", *Telecommunications Policy*, 37: 334-344.
- Karacuka, M., Haucap, J., Heimeshoff, U. (2011). "Competition in Turkish mobile telecommunications markets: Price elasticities and network substitution", *Telecommunications Policy* 35(2): 202-210.

- Katz, M.L. & Shapiro, C. (1994). "Systems competition and network effects", *Journal of Economic Perspectives* 8(2): 93-115.
- Kaur, K. & Malhotra, N., (2014), "Telecommunications and economic growth in India: causality analysis", *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*, 2014:31-46
- Kim, H.S., Kwon, N. (2003). "The advantage of network size in acquiring new subscribers: a conditional logit analysis of the Korean mobile telephony market", *Information Economics and Policy* 15(1): 17-33.
- Kongaut, C., Bohlin, E. (2014), "Unbundling and infrastructure competition for broadband adoption: Implications for NGA regulation", *Telecommunications Policy* 38: 760–770
- Krämer, J. & Schnurr, D. (2015). "A unified framework for open access regulation of telecommunications infrastructure: Review of the economic literature and policy guidelines", *Telecommunications Policy*, 38: 1160–1179
- Long, S.J., Freese, J. (2006). *Regression Models for Categorical Dependent Variables Using Stata*, Second Edition, Texas: A State Press Publication.
- Neumann, K. & Vogelsang, I. (2013). "How to price the unbundled local loop in the transition from copper to fiber access networks?", *Telecommunications Policy*, 37: 893–909.
- Parker, D. & Kirkpatrick, C. (2005). "Privatization in Developing Countries: A Review of the Evidence and the Policy", *Journal of Development Studies*, 41(4): 513-541.
- Peitz, M. (2005). Asymmetric access price regulation in telecommunications markets, *European Economic Review*, 49(2): 341-358.
- Rohlf, J. (1974). "A theory of interdependent demand for communication service", *Bell Laboratories*, pp. 16-37.
- Rohlf, J. (2003). "Bandwagon Effect in High-Technology Industries", *The MIT Press*, Cambridge
- Sanderson, M. (2005). "Retail Price Regulation of Incumbent Local Exchange Carriers' Voice Over Internet Protocol Services: A Comment on CRTC Decision 2005-28", *White Paper*
- Sappington, D. (2006). "Price Regulation, *Handbook of telecommunications economics*", Elsevier, Vol. 1: 227-293.
- Shy, Oz, (2003). "The economics of network industries", *Telecommunications Policy*, 27: 741-743.
- Sobolewski, M. & Czajkowski, M. (2012). "Network effects and preference heterogeneity in the case of mobile telecommunications markets", *Telecommunications Policy*, 36: 197-211.
- Srinuan P., Srinuan C., Bohlin E. (2012). "Fixed and mobile broadband substitution in Sweden", *Telecommunications Policy* 36 (3): 237-251.
- Srinuan, P., Bohlin, E., Madden, G. (2012a). "The determinants of mobile subscriber retention in Sweden", *Applied Economics Letters* 19 (5): 453-457.
- Srinuana, P., Srinuanb, P. & Bohlin, E., (2014), "An empirical analysis of multiple services and choices of consumer in the Swedish telecommunications market", *Telecommunications Policy*, 2014:449-459
- Suarez, F. (2005). "Network effects revisited: the role of strong ties in technology selection", *Academy of Management Journal* 48(4): 710-720.
- Tardiff, T. & Taylor, W. E., (2003). "Aligning Price Regulation with Telecommunications Competition", *Review of Network Economics*, 2(4): 338-354.

- Trifunovic, D., Mitrovic, Đ. & Ristic, B., (2015), "Network Externalities in Telecommunication Industry: An Analysis of Serbian Market", Proceedings of the Proceedings of the 18th International Academic Conference, 2015
- Vareda, J. (2010). "Access regulation under asymmetric information about the entrant's efficiency", *Information Economics and Policy* 22: 192–199.
- Vogelsang, I. (2003). Price Regulation of Access to Telecommunications Networks, *Journal of Economic Literature*, Vol. XLI: 830–862.
- Weitzel, T., Beimborn, D., Konig, W. (2006). "A unified economic model of standard diffusion: The impact of standardization cost, network effects, and network topology", *MIS Quarterly* 30: 489-514.
- Wooldridge, J. M. (2006) *Introductory Econometrics A Modern Approach*, Third Edition, Mason: Thomson South-Western.
- Yang, A., Lee, D., Hwang, J. & Shin, J. (2013). "The influence of regulations on the efficiency of telecommunications operators: A meta-frontier analysis", *Telecommunications Policy*, 37: 1071–1082.
- Zaimovic T., Avdic A. (2014), "Review of the selected empirical papers in network economy", *Sarajevo Business and Economics Review*, 33: 73-100.
- Zaimovic, T., (2015), "Mobile carrier selection in a post-conflict environment – the primacy of ethnicity over conventional network effects", *South East European Journal of Economics and Business*, Vol 10(2): 45-58
- Zaimovic, T., Zaimovic, A. & Mustafic, A., (2015), "Bosnia and Herzegovina telecommunication sector outlook", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2015:82-92

## GİRİŞİMCİ OLMAK YA DA OLMAMAK: AİLE İŞLETMELERİNDE 2. VE 3. KUŞAĞIN İKİLEMİ\*



### TO BE AN ENTREPRENEUR OR NOT TO BE: THE DILEMMA OF THE 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> GENERATION IN FAMILY BUSINESS



DOI: 10.25204/iktisad.455378

Berrin FİLİZÖZ<sup>1</sup>

Arzu KILIÇ<sup>2</sup>

#### Öz

*Bu çalışmanın amacı aile şirketleri sahibinin ve 2. veya 3. kuşak çocuklarının girişimcilik ve kariyer eğilimlerini ölçmektir. Bu amaçla Ardahan ve Sivas Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı işletmelerle yapılandırılmış mülakat çalışması gerçekleştirilmiştir. Aile işletmesi olan ve 1 ve 2 neslin birlikte çalıştığı odalar tarafından teyit edilen 57 işletmenin 74 mirasçısı görüşmeye katılmıştır. Veriler SPSS analiz programında analize tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre varisler kariyer planları olduğunu, kariyer planlarını kendilerinin yaptığını ve aile işletmeleri olmasaydı kendilerine ait iş kurmak istediklerini belirtmişlerdir. Katılımcı varislerin aile işletmesinde çalışma nedenleri aile emeğine saygı, ailelerine destek olmak ve ailelerin isteği şeklinde sıralanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, Kariyer, Aile İşletmesi, İkinci Kuşak.

**JEL Kodları:** M10, L26.

#### Abstract

*The purpose of this study is to measure the entrepreneurship and career tendencies of family business owners and of their 2<sup>nd</sup> or 3<sup>rd</sup> generation children. For this purpose, a structured interview study is carried out with companies in Ardahan and Sivas Chamber of Commerce and Industry. 74 heirs of the 57 enterprises that are family-owned businesses where 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> generations work together, which is confirmed by the chambers, are participated in the interview. The data was analysed in the SPSS analysis program. According to the results of the analysis, heirs state that they have career plans, they make their career plans by themselves and they wanted to start their own businesses if they were not in family businesses. The reasons for working in family business of participant heirs are listed as respect for family work, support for their families and families asked for working together, respectively.*

**Keywords:** Entrepreneurship, Career, Family Business, Second Generation.

**JEL Codes:** M10, L26.

\* Bu çalışma, 27-29 Nisan 2018 tarihleri arasında Lefkoşa/Kıbrıs'ta düzenlenen 'Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulan "Girişimci Olmak ya da Olmamak: Aile İşletmelerinde 2. ve 3. Kuşağın İkilemi" başlıklı özet bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, e-mail: bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr

ORCID: 0000-0001-6442-9867

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Ardahan Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, e-mail: arzukilic@ardahan.edu.tr

ORCID: 0000-0001-7020-0727

## 1. GİRİŞ

“Aile işletmeleri, ekonomik yaşamın her boyutunda ağırlığını hissettiren kuruluşlardır. Aile işletmelerinin sahip olduğu özellikler bulunduğu topluma yansımakta ve bu toplumun değerlerini, inançlarını yeniden şekillendirebilmektedir. Böylelikle aile işletmeleri merkezi bir konumda yer alabilmektedir. Başka bir deyişle ailenin sahip olduğu kültür işletmeye ve topluma yansımaktadır. Bu durum da işletmenin bütün fonksiyonlarına yansıyabilmektedir. Özellikle işletmelerin girişimcilik eğilimlerine, diğer bir deyişle yaşam seyrine yön vermektedir” (Çetin ve Köseoğlu, 2007:298).

Dünyada ve Türkiye’de kâr amaçlı işletmelerin büyük bir kısmının aile işletmesi olduğu bilinmektedir. Oransal olarak bakıldığında aile işletmelerinin en yüksek düzeyde olduğu ülkenin %99 ile İtalya olduğu; ABD ve Türkiye’de bu oranın %90’ın üzerinde olduğu; Almanya’daki işletmelerin %80’inin Avustralya’da ise %75’nin aile işletmesi olduğu bilinmektedir. Bu işletmelerin çok büyük kısmı KOBİ niteliğinde olmakla beraber, aralarında faaliyet gösterdikleri ülke ve dünya ekonomisine büyük katkılar sunan büyük işletmelerin sayısının da oldukça fazla olduğu görülmektedir. “Aile işletmeleri, ulusal ve uluslararası ekonomik büyüme ve gelişme için vazgeçilmez aktörlerdir. Özellikle girişimsel faaliyetlerde bulunan aile işletmeleri yeni iş olanaklarının ve yeniliklerin yaratılmasında önemli rol oynamaktadır” (Ağca ve Kızıldağ, 2013:47).

Aile işletmeleri, kültürel farklılıklar göz ardı edildiğinde hemen hemen bütün ülkelerde benzer özellikler göstermekte; aralarında birçok ortak nokta bulunmaktadır. “Bunlardan birisi de yaşama sürelerine ilişkindir. Aile işletmelerinin ortalama ömrü 24 yıldır ve bu da kurucunun ortalama hizmet süresine eşittir” (Dyer, 1986, akt. Pratt ve Davis, 1986:3). “Büyük bir özveriyle kurdukları ve belirli büyüklüğe kavuşturdıkları işletmelerini “kurumsal birer yapı” olarak değil, “aile içi ticareti” olarak düşünen Türk girişimcilerinin birçoğu, işletmelerini kurumsallaştıramadıkları gibi, aile içi mücadeleleri işe yansıttıkları görülmekte; sonuç olarak da işletme kurucusunun ölmesi veya bir şekilde işten ayrılması sonucunda aile işletmeleri dağılmakta veya yok olmaktadır” (Buğdaycı, 1997:193; Mustakallio vd., 2002:207, akt. Onay ve Vezneli, 2011:169). Aile işletmelerinin devamlılığı önemli bir konudur. Devamlılıkta birçok faktör etkilidir. Ancak işletmenin varisleri olarak tanımlayabileceğimiz ikinci ve üçüncü kuşağın aile işletmesinin devamlılığını istemesi, girişimciliğe devam etmesi ve kişisel kariyer planlarında aile işletmesinin sürdürülmesinin yer alıp almaması devamlılık için ayrı bir öneme sahiptir.

Bu çalışmada Ardahan ve Sivas Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı faaliyetlerini sürdüren ve aile işletmesinde aile bireyleri ile birlikte çalışan ikinci ve üçüncü kuşağın kariyer eğilimleri ve bu eğilimlerini etkileyen faktörler incelenmiştir. Ardahan ve Sivas sosyo-ekonomik gelişmişlik açısından farklı seviyededir. Bölge İllerinin Sosyo-ekonomik Gelişmişlik Endeksi (SEGE) ve İller Arası Rekabetçilik Sıralamasına göre Sivas 4., Ardahan ise 6. Bölgede yer almaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2011). Bu gelişmişlik farkı kültür, eğitim, ticaret, üretim, rekabet, istihdam, girişimcilik gibi birçok unsuru etkilemektedir.

Çalışmanın temel amacı aile işletmelerinde aileleri ile birlikte çalışan (tam zamanlı veya kısmi zamanlı) 2. ve 3. Kuşağın girişimci olma eğilimlerini kariyer planları çerçevesinde incelemektir. Akademik yazında 2. ve 3. Kuşağın girişimcilik eğilimlerini ölçmeye dönük çalışmalar azdır. Özellikle Sivas ve Ardahan ilinde ölçmeye dönük çalışma yok denecek kadar azdır. Sivas ili ile ilgili girişimcilik ve aile işletmelerini inceleyen çok az sayıda çalışma mevcuttur. Bunlara Birol vd. (2016) ile İnce vd. (2015)’nin çalışmaları örnek olarak verilebilir. Çalışmalarda genel olarak iller arasında ekonomik, sosyal ve iş kültürü arasındaki farklılıkların girişimcilik kültürünü etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmalarda, kişilik özelliklerinin girişimci olmayı etkilediği de belirlenmiştir. Sonuç olarak yapılan bu çalışma, Ardahan ili için aile işletmeleri ve girişimcilik ile ilgili gerçekleştirilen ilk çalışma olacaktır.

## 2. AİLE İŞLETMESİ VE ÖZELLİKLERİ

“Aile işletmesi; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği şirket olarak tanımlanabilir” (Pekişiroğlu, 2014:2). “Aile işletmesi, bir işletmenin yönetimi veya yönetim niyet şekli ve işletme vizyonu aynı aileden veya az sayıda ailelerin üyeleri tarafından belirlenen, kontrol edilen, aile veya ailelerin nesilleri boyunca sürdürülen işletmelerdir” (Chua vd., 2003:334).

“Aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı işletmede çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı işletmenin çoğunluk hisselerine sahipse "aile işletmesi"; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı işletme ise "patron işletmesi" olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron işletmesinin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile işletmesi vasfını aldığı söylenebilir” (Alayoğlu, 2007:5). “Aile işletmeleri, işletme türleri arasında en karmaşık olanıdır ve işletme sahipliğinin, kontrolün ve yönetimin birbiri içine geçmiş oluşunun yarattığı operasyonel ve stratejik sorunlar bu karmaşıklıkla daha da derinleştirmektedir” (Craig ve Moores, 2006:2).

Aile işletmelerinin büyük çoğunluğunda görülebilecek ortak özellikler şunlardır (Erdirençelebi, 2012:34-37).

- “Aile işletmelerini diğerlerinden ayıran temel özellik, sahiplik ve kontrolün aile üyelerinde olması ve böylece ailenin işletme faaliyetlerine karışması veya etkilemesi potansiyelinin olmasıdır

- Aile işletmesinin vizyonu, misyonu, kurum kültürü, hedefleri, amaçları, planları, süreklilikleri, stratejileri diğer işletmelere göre farklıdır. Çünkü işletme ve aile ayrı olarak düşünülmez ve bu ikisinin birlikte var olduğu kabul edilir

- Bu işletmelerde işletmecilik faaliyetleri ile aile faaliyetleri iç içedir. Karar vermede işletmecilik ilke ve kuralları yerine, aile içi dengeler daha fazla gözetilmektedir. Aile işletmelerinde yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerini işletmecilik ilke ve kurallarına göre uygulamak zor olmaktadır

- Genellikle, aileden en az iki nesil işletme yönetimi ile ilgilenir. Anne, baba, çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran aile işletmeleridir.

- Aile işletmelerinde genel olarak girişimci aile üyeleri, işin pratiğinden(çıraklığından) geldiklerinden işi çok iyi bilir, üretim ve ticarete başarılıdırlar. Ancak yeterli eğitim olanakları bulunmamakta ve modern yönetim yaklaşımlarına sahip olamamaktadırlar. Aile işletmelerinde, belirli bir büyüklüğe gelindiğinde bile genellikle amaçların belirlenmesi, planlama, koordinasyon, yürütme ve denetleme gibi temel yönetim fonksiyonlarının arzu edilen biçimde işe yansıtılmadığı görülmektedir. Aile işletmeleri, en belirleyici karakteristik olarak mevcut alışkanlık ve uygulamalarını terk etmede genellikle zorlanan, değişime direnç gösteren, yeniden yapılanma ve özellikle kurumsallaşma ihtiyacı olan yapılardır.

- İşletme ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Aile bireylerinin toplumdaki statüleri, işletmenin statüsünü de etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletme bünyesinde bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır. Kısaca, "işletmenin itibarı, eşittir ailenin itibarı" olarak düşünülür. Aile prestijinin korunmasıyla ilgili “özveride sınır tanımama” eğilimi en üst düzeydedir.

- Bu işletmelerde kurucu ve yönetici müteşebbis, yönetimden kolay kolay çekilmek istemez. Bu yüzden aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara devri çok önemli bir sorun olmaktadır. Bu tür işletmelerde profesyonel yönetim anlayışını yerleştirmek daha zor olmaktadır.



- Aile işletmelerinde girişimci statüsündeki grubu takip eden kuşak daha çok varis statüsündedir. Varis statüsündeki yeni kuşağın yetişmesi, gelişmesi, sahip olduğu olanaklar, bir önceki kuşağa göre daha da gelişmiş olduğundan, işin başındaki zorlukları genelde görüp yaşamadıklarından daha rahat olabilmekte ve zamanla girişimci kuşağın yükünü almakta zorlanabilmekte ya da işe uyum sağlamada sıkıntı çekebilmektedirler. Aile işletmeleri, hızla karar verebilme, güç birliği yapabilme, yoğun çalışma ve çabanın gösterilmesi kısa zamanda büyüyüp gelişebilme gibi avantajlara sahiptir.”

### **3. AİLE İŞLETMELERİNDE GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ VE KUŞAKLARIN GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİNİN ÖNEMİ**

Aile işletmelerinin kuruluş süreçlerinden sonra karşılıklarına çıkan en önemli sorun devamlılıklarını sürdürebilmektir. İçinde bulunduğumuz küresel rekabet koşulları, yenilik ve teknolojik değişimler bu sorunun çözümünü oldukça zorlaştırmaktadır. Bir yandan geleneksel anlayışla işini kuran ve yöneten işletme sahibi ile eğitilmiş, yenilikçiliğe inanan ve değişimi gerekli gören kuşaklar arasındaki bu anlayış farklılığı işletmenin çözmesi gereken önemli bir konudur.

Bu nedenle işletmenin kurucusuna çok önemli görevler düşmektedir. “Kurucu risk alma eğilimi, belirsizliğe karşı tolerans gösterebilme, kendine güven, başarı gereksinimi, içsel kontrol odağı ve yenilikçilik gibi girişimcilik özelliklerini sergilemesinin yanı sıra aileyi bir arada tutmak, farklı yapıdaki insanları aile olarak birbirine bağlamak, aileyi vizyon, değer ve stratejisinin etrafında düzene sokmak gibi görevler de üstlenir” (Jaffe ve Lane, 2004, akt. Ağca ve Kızıldağ 2010:300).

Bütün bu görevlerin bilincinde olan işletme kurucusu işletmesinin devamlılığını sağlayabilmek için işletmenin çalışma anlayışında ve varislerinde girişimci anlayışı oluşturmalı ve uygulanabilir bir yapıya dönüştürmelidir. “İşletmenin içinde bulunduğu dış çevre, sahip olduğu örgüt kültürü, strateji ve örgüt yapısına bağlı olarak ortaya çıkan girişimcilik eğilimi aile işletmeleri için yoğun rekabet koşullarında hayatta kalabilmek için bir zorunluluk halini almaktadır. Bu yüzden günümüz koşullarında çalışanlarının girişimcilik ruhundan ve anlayışından yoksun olduğu işletmelerde yenilik yapmak nasıl imkânsız ise aile üyelerinin girişimcilik anlayışından yoksun olduğu aile işletmelerinin de ayakta kalması imkânsızdır” (Ağca ve Kızıldağ, 2010:300).

“Ailenin geçmişi, sahip olduğu değerler, istekleri ve inançlarının stratejik plan üzerindeki etkisinin yanı sıra, ailenin ve her bir aile üyesinin işletmeden beklentileri de farklılık gösterebilir. Dolayısıyla başta işletme vizyonu olmak üzere, işletme stratejilerinin şekillenmesinde bu konular önemli rol üstlenmektedir” (Çağlar vd., 2006:321). Bu kapsamda işletmenin devamlılığını kimin sürdüreceği ve sürecin nasıl gerçekleşeceği önemli bir konudur.

“Aile işletmelerinde çocuklar (özellikle erkek çocuklar) babalarının yerine geçecek velayet olarak değerlendirilirler, ebeveynler çocuklarına büyüdüklerinde işletmede ikinci-üçüncü-dördüncü nesil liderler olarak çalışmaya başlayacakları yönünde mesajlar verirler. Bu düşünceleri benimsemiş aile işletmelerinde mevcut yapıyı korumak amacıyla, yeniliklere kapalı ve tutucu tavır sergilenmekte, değişim fikirlerine karşı çıkılarak, risk alınmak istenmemekte, aynı yaklaşımın bir sonraki nesil tarafından da sürdürülmesi beklenmektedir. Dolayısıyla aile işletmeleri; çocukların girişimcilik özelliklerine ve kariyer tercihlerine bakılmaksızın genellikle en büyük çocuğun prensipleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedir” (Ağca ve Kızıldağ, 2010:302).

Ancak “Her kuşağın bünyesinde birtakım karakteristik özellikleri ve değer yargılarını barındırmasından dolayı, bireyler doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler gösterirlerken, diğer kuşak grubunun davranışlarından farklı özellikler sergilemektedirler” (Ayhün, 2013, akt: Konakay vd., 2017:23). Bu nedenle aile işletmelerinin varisi konumundaki çocuklarının farklı kariyer eğiliminde olması mümkündür.

Aile işletmesinin devamlılığında çocuklarının istihdamı ve iş yönetiminin devri son derece önemlidir. Ancak son yıllarda aile işletmelerinde 2. veya 3. Kuşağın girişimci olmak, işletmede iç girişimciliği gerçekleştirmek yerine farklı kariyer tercihlerinde bulunduğu görülmektedir. (Metin ve Kızıldağ, 2017), (Akdemir vd., 2013), (Aydemir ve Dinç, 2015), (Adıgüzel vd., 2014) ve (Çetin ve Karalar, 2016) tarafından yapılan araştırmalarda X, Y ve Z şeklinde farklı özelliklerine göre tanımlanan kuşakların çalışma, liderlik, kariyer beklentileri ve kariyer yönelimleri ile ilgili farklılıkları, bu farklılıkların nedenleri incelenmiştir. Aile işletmelerinde kuşaklar arasındaki farklılıklar nedeniyle ebeveynlerinin kariyer beklentilerinin çocuklar tarafından kabul edilmemesi, bağımsız hareket etme istekleri, farklı kariyer planlarının zamanla ortaya çıkması, aile işini devralmaya isteksiz olmak gibi durumlar işletmenin geleceğini tehlikeye atmaktadır. “Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi’ne göre, kendi şirketlerini kurmak isteyenlerin bu kuşak içindeki oranı %45’tir. Firmalarda çalışanlar ise bu yeteneklerini kullanmak ve bunları kullanacakları alanın yaratılmasını istiyorlar. Dikte edilmiş, başkaları tarafından konulmuş kuralların harfiyen uygulayıcısı olmak onlara uymuyor. Onun yerine bu kuralları koyan, değiştiren, bunlara yenisini ekleyen olmak istiyorlar” (Acılıoğlu, 2015, akt: Konakay vd., 2017:26).

“Bugün Türkiye’deki pek çok aile işletmesinin en önemli meselelerinden biri yeni kuşakların işe hangi şartlarda dâhil olacaklarının belirli olmamasıdır. Bir yanda formasyonu ve becerisi yetersiz olduğu halde sadece aynı soyadını taşıdığı için işe dâhil olanlar; diğer yanda hiç de istemediği halde sırf kendisinden işe katılması beklendiği için aile işletmesinde çalışmak zorunda kalanlar var. Aile işletmesinin ayakta kalabilmesi için “haleflik planlaması” gereklidir. Bunun yolu aile üyelerinin kariyer planlarının zamanında yapılması, gelecek beklentilerinin zamanında paylaşılması ve istekli olan çocukların işe giriş için hazırlanmasıdır” (Alacaklıoğlu, 2017:41).

Buradan özetle aile işletmelerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için varislerde girişimci özelliklerinin varlığı, işletmeyi devralmayı istemeleri ve bu süreci uzun bir zaman dilimi içerisinde planlamaları çok önemli bir husustur.

## **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **4.1. Araştırmanın Modeli, Hipotezler ve Araştırmanın Kısıtları**

#### **4.1.1. Araştırmanın Modeli ve Yöntem**

Çalışma iki temel amaca hizmet etmek üzere gerçekleştirilmiştir. İlk olarak ise Sivas ve Ardahan ilinde faaliyet gösteren ve aile işletmesinde çalışan 2. veya 3. Kuşak çocuklarının girişimcilik ve kariyer eğilimlerini belirlemek. İkinci amaç ise bu konuya özgü akademik yazındaki boşluğa katkı sunmaktır. Betimsel ve ilişkisel bir çalışmadır. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmış mülakat kullanılmıştır. Bu amaçla Ardahan ve Sivas Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı. İşletmelerin detaylı yapısal özelliklerine göre bir kayıtlama yapılmadığı için oda yöneticileri ve çalışanlarından kayıtlı listeler üzerinden 1. ve 2. (3) neslin birlikte çalışmalarını sürdüren işletmeleri belirlemeleri istenmiştir. Bunun sonucunda her iki ilde Aile işletmesi olan ve 1. ve 2. (3) neslin birlikte çalıştığı odalar tarafından teyit edilen toplam 57 işletmenin 74 varisi görüşmeye katılmıştır.

Katılımcılardan alınan yanıtlar nominal ölçekte olup SPSS de karşılaştırmalı tablolarda genel frekans dağılımları hazırlanmış ve belirlenen hipotezler için Ki-kare analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca görüşme esnasında katılımcıların yapılandırılmış soruların haricinde beyan ettikleri ifadeler de metinde yer verilmiştir.

#### 4.1.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Analizi

Araştırma 5 ana hipotezin doğruluğunu test etmek üzere kurulmuştur. Cinsiyet, yaş, eğitim ve yaşadıkları şehirden oluşan demografik değişkenler ile kariyere ilişkin değişkenlerin bağımsız olma durumları test edilmiştir.

Araştırmada test edilen hipotezler aşağıda ki gibidir.

H01: Demografik Değişkenler ve Kariyer Planının Varlığı Bağımsızdır.

H02: Demografik Değişkenler ve Kariyer Planını Kiminle Yaptıkları Bağımsızdır.

H03: Demografik Değişkenler ve Kariyer Eğilimlerinde Öne Çıkan Durum Bağımsızdır.

H04: Demografik Değişkenler ve Aile İşletmesi Olmaması Durumundaki Tercihleri Bağımsızdır.

H05: Demografik Değişkenler ve Aile ile Birlikte Çalışmaya Neden Olan Unsurlar Bağımsızdır.

Ki-kare bağımsızlık testi uygulanırken serbestlik derecesi birden büyük ( $df > 1$ ) ve beklenen değeri 5'ten küçük olan gözenek sayısının toplam gözenek sayısının %20'sini geçtiği durumlarda ki-kare testine ilişkin sonuçların yorumlanması yanlıştır (Büyüköztürk, 2006:158-163). Bu nedenle çalışmamızda beklenen değeri 5'ten küçük olan gözenek sayısının toplam gözenek sayısının %20'sini aştığı durumlarda "Recode (Yeniden Kodlama)" komutu kullanılarak ilgili satır ya da sütun düzeylerinde birleştirme yoluna gidilmiştir. Böylece beklenen değeri 5'ten küçük olan gözenek sayısının %20'nin altına düşürülebileceği öngörülmüştür. Değerlendirmede Anlamlılık düzeyine göre  $p < 0,05$  ise  $H_0$  Red,  $p > 0,05$  ise  $H_0$  Kabul edilecektir.

Anlamlılık düzeyinin belirlenmesinde ise "Hücre sayısı  $2 \times 2$  ise ve en az bir değer 5'den küçük ise FisherExact test değeri esas alınmıştır. Hücre sayısı  $2 \times 2$ 'den fazla ve en az bir değer 5'den küçükse artık Pearson Chisquare test değeri temel alınmıştır. İlişkinin Yönünü Belirlemek için  $2 \times 2$ 'lik tablolarda Phi testi,  $2 \times 2$ 'den büyük tablolarda ise Cramers's V testi sonuçları incelemeye alınmıştır (Büyüköztürk, 2006:158-163).

#### 4.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Her iki şehrin Ticaret ve Sanayi Odalarında (TSO) il merkezine kayıtlı üyeleri şöyledir; Ardahan TSO'da kayıtlı toplam 621 ve Sivas TSO'da kayıtlı 1523 işletme bulunmaktadır. Oda yetkilileri ile yapılan görüşmelerde işletme sahibi ile birlikte çalışan 2. ve 3. kuşak işletme sayısına dair yazılı kayıtlardan herhangi bir veri alınamamıştır. Bu nedenle örneklem oluşturmak için her iki ilde ki oda yetkilisi ve çalışanlardan bu özelliğe sahip olduklarını bildikleri işletme adları alınmış ve bu işletmeler aranılarak durumlarının doğruluğu teyit edilmiştir. Bu sürecin sonucunda Sivas ilinde 39 ve Ardahan İlinde 35 firma belirlenerek çalışma yürütülmüştür. Bu araştırmadaki en önemli kısıt aile işletmelerine ve özelliklerine ait istatistikî bilginin yetersiz olmasıdır.

Her iki ilde de görüşme yapılmak istenilen katılımcılardan sorulan sorulara yanıt vermemek için ciddi bir direnç yaşanmıştır. Konunun önemi ve amacı anlatılarak görüşmeye ikna edilmeleri uzun bir zaman almıştır. Görüşme esnasında sorulara doğrudan ve istekle yanıt verenler azınlıktadır. Katılımcıların birçoğu yaşadıkları sorunları anlatma eğilimine girmişler ve gelecekte bu konuyu araştırmamız yönünde tavsiyede bulunmuşlardır

## 5. BULGULAR

### 5.1. Sivas ve Ardahan İllerindeki Aile İşletmelerinin 2. ve 3. Kuşağın Kariyer Özelliklerine İlişkin Betimsel Bulguları

Görüşmeye Sivas ilinde 39, Ardahan'da ise 35 kişi katılmıştır. Yapılandırılmış mülakatı yanıtlayanların toplam sayısı 74'tür. Bazı sorulara katılımcılar yanıt vermemiştir. Çalışma kapsamında yapılandırılmış mülakata katılımcıların yaşadıkları Şehirlere Göre Yaş ve Cinsiyet Durum Dağılımı Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Şehirlere Göre Yaş ve Cinsiyet Durumu Dağılımı

CİNSİYET	Şehirlere Göre				Genel Toplam		
		Ardahan %		Sivas %		Toplam	Toplam %
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kadın	13	46	15	54	28	38	
Erkek	22	48	24	52	46	62	
<b>Toplam</b>	35	47	39	53	74	100	
YAŞ		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
	18-30	7	23	24	77	31	42
	31-40	17	59	12	41	29	39
	41-50	11	78	3	22	14	19
<b>Toplam</b>	35	47	39	52	74	100	

Tablo 1'e göre araştırmaya katılanların cinsiyetlere göre dağılımları şöyledir; Ardahan'dan katılan Kadın yanıtlayıcı oranı %46, Sivas'ta ise %54, Erkek yanıtlayıcı oranı Ardahan'da %48, Sivas'ta %52'dir. Yaş guruplarına baktığımızda 18-30 yaş arasında Ardahan %23, Sivas %77, 31-40 yaş arasında Ardahan %59, Sivas %41, 41-50 yaş arasında Ardahan %75, Sivas %25 oranına sahiptir.

Katılımcıların yaşadıkları Şehirlere Göre Eğitim Durumu ve Mezun Olunan Bölüm Dağılımı Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2:** Şehirlere Göre Eğitim Durumu ve Mezun Olunan Bölüm Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	Şehirlere Göre				Genel Toplam		
		Ardahan %		Sivas %		Toplam	Toplam
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	1	100	0	0	1	1
	Ortaokul	4	57	3	43	7	9
	Lise	16	70	7	30	23	31
	Üniversite	13	34	25	66	38	52
	Lisansüstü	1	20	4	80	5	7
<b>Toplam</b>	35	47	39	53	74	100	
Üniversite Mezun Olunan Bölüm		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
	İİBF' ye Bağlı Bölümler	4	31	9	69	13	45
	Hukuk	1	33	2	67	3	10
	Mühendislik	4	57	3	43	7	25

	<b>Eğitim Fak/Öğretmenlik</b>	4	<b>80</b>	1	<b>20</b>	5	17
	<b>Diğer</b>	0	<b>0</b>	1	<b>100</b>	1	3
<b>Toplam</b>		13	<b>45</b>	16	<b>55</b>	29	100

Tablo 2'ye göre Araştırmaya katılanların eğitim durumları ve üniversiteden mezun oldukları bölümlere göre verdikleri yanıtların dağılımları şöyledir; Ardahanlı katılımcıların %57'si, Sivaslı katılımcıların %43'ü Ortaokul, Ardahanlı katılımcıların %70'i, Sivaslı katılımcıların %30'u Lise, Ardahanlı katılımcıların %34'ü, Sivaslı katılımcıların %66'sı Üniversite, Ardahanlı katılımcıların %20'si, Sivaslı katılımcıların %80'i yüksek lisans mezunudur.

Üniversiteden mezun oldukları bölümlerin illere göre dağılımı ise şöyledir. Ardahanlı katılımcıların %31'i, Sivaslı katılımcıların %69'u İİBF'ye bağlı bölümlerden, Ardahanlı katılımcıların %33'ü, Sivaslı katılımcıların %67'si Hukuk, Ardahanlı katılımcıların %57'si, Sivaslı katılımcıların %43'ü Mühendislik, Ardahanlı katılımcıların %80'i, Sivaslı katılımcıların %20'si Eğitim Fakültesi ya da Öğretmenlik bölümünden mezundur.

Katılımcıların yaşadıkları Şehirlere Göre Kariyer planlarının varlığı ve Planları Kimle Birlikte Yaptıklarına Dair Durum Dağılımı Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3:** Kariyer Planlarının Varlığı ve Planları Kiminle Yaptıklarına Dair Durum Dağılımı

		Şehirlere Göre				Genel Toplam	
Kariyer Planı Var mı?		Ardahan		Sivas		Toplam	Toplam%
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
	Evet	18	<b>42</b>	25	<b>58</b>	43	59
Hayır	17	<b>57</b>	13	<b>43</b>	30	41	
Toplam		35	<b>48</b>	38	<b>52</b>	73	100
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kiminle Yapıyor	Kendim yapıyorum	15	<b>42</b>	21	<b>58</b>	36	49
	Ailemle birlikte planlarım	12	<b>43</b>	16	<b>57</b>	28	38
	Ailem ne istiyorsa onu yaparım	8	<b>80</b>	2	<b>20</b>	10	13
Toplam		35	<b>47</b>	39	<b>53</b>	74	100

Tablo 3'e göre araştırmaya katılanların kariyer planlarının varlığı ve bu planları kiminle birlikte yaptıklarına göre verdikleri yanıtların dağılımları şöyledir; Kariyer Planınız var mı? Sorusuna; Ardahanlı katılımcıların %42'si, Sivaslı katılımcıların %58'i "Evet", Ardahanlı katılımcıların %57'si, Sivaslı katılımcıların %43'ü "Hayır" cevabı vermişleridir.

Kariyer planlarını kiminle birlikte yaptıklarının illere göre dağılımı işe şöyledir. Ardahanlı katılımcıların %42'si, Sivaslı katılımcıların %58'i Kendim, Ardahanlı katılımcıların %43'ü, Sivaslı katılımcıların %57'si Ailemle birlikte ve Ardahanlı katılımcıların %80'i, Sivaslı katılımcıların %20'si Ailem ne istiyorsa onu yaparım şeklinde yanıtlamışlardır.

Katılımcıların yaşadıkları Şehirlere Göre Kariyerler Eğiliminde Öne Çıkan Durum Dağılımları Tablo 4’de yer almaktadır.

**Tablo 4:** Kariyerler Eğiliminde Öne Çıkan Durum Dağılımları

		Şehirlere Göre				Genel Toplam	
		Ardahan %		Sivas %		Toplam	Toplam%
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
<b>Kariyer Eğiliminizde Öne Çıkan Durum</b>	<b>Eğitim</b>	3	<b>30</b>	7	<b>70</b>	10	16
	<b>Eğitim Ve Aile İşinde Devam Etme</b>	11	<b>42</b>	15	<b>58</b>	26	43
	<b>Bağımsız Kendi İşimi Kurma</b>	6	<b>32</b>	13	<b>68</b>	19	31
	<b>Devlet ya da Özel Sektörde Çalışmak</b>	2	<b>40</b>	3	<b>60</b>	5	8
	<b>Evlilik</b>	0	<b>0</b>	1	<b>100</b>	1	2
<b>Toplam</b>		22	<b>36</b>	39	<b>64</b>	61	100

Tablo 4’e göre araştırmaya katılanların kariyer eğilimlerinde öne çıkan durumlarına dair verdikleri yanıtların illere göre dağılımı şöyledir. Ardahanlı katılımcıların %30’u, Sivaslı katılımcıların %70’i Eğitim, Ardahanlı katılımcıların %42’si, Sivaslı katılımcıların %57’si Eğitim ve aile işine devam etmek, Ardahanlı katılımcıların %32’si, Sivaslı katılımcıların %68’i bağımsız kendi işini kurmak, Ardahanlı katılımcıların %40’ı, Sivaslı katılımcıların %60’ı devlet veya özel sektörde çalışmak, son olarak Ardahanlı katılımcıların %40’ı, Sivaslı katılımcıların %60’ı evlenmek yanıtını vermişlerdir.

Katılımcıların yaşadıkları Şehirlere Göre Aile İşinde Çalışmıyor Olsa İdi Kariyer Tercihlerinin Ne Olacağına İlişkin Dağılımları Tablo 5’te yer almaktadır.

**Tablo 5:** Aile İşinde Çalışmıyor Olsa İdi Kariyer Tercihlerinin Ne Olacağına İlişkin Dağılım

		Şehirlere Göre				Genel Toplam	
		Ardahan %		Sivas %		Toplam	Toplam%
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
<b>Aile işiniz olmasaydı</b>	<b>Kendi işimi kurmak isterdim</b>	14	<b>29</b>	34	<b>71</b>	48	80
	<b>Ücretli çalışmak isterdim</b>	8	<b>67</b>	4	<b>33</b>	12	20
<b>Toplam</b>		22	<b>37</b>	38	<b>63</b>	60	100

Tablo 5’e göre araştırmaya katılanların Aile işi olmaması durumundaki tercihleriyle ilgili verdikleri yanıtların illere göre dağılımı şöyledir. Ardahanlı katılımcıların %29’u, Sivaslı katılımcıların %71’i Kendi işimi kurmak, Ardahanlı katılımcıların %67’si, Sivaslı katılımcıların %33’ü ücretli çalışmak isterdim yanıtını vermişlerdir.

Katılımcıların yaşadıkları Şehirlere Göre Aile İşinde Çalışmıyor Olsa İdi Kariyer Tercihlerinin Ne Olacağına İlişkin Dağılımları Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 6:** Aile ile Birlikte Çalışmaya Neden Olan Unsurlar

		Şehirlere Göre				Genel Toplam	
		Ardahan %		Sivas %		Toplam	Toplam%
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Ailenizle birlikte çalışmaya neden olan unsurlar	Ailemin isteği	4	50	4	50	8	14
	Uygun iş bulamamak	6	75	2	25	8	14
	Aileme destek olmayı istemek	4	40	6	60	10	17
	Aile emeğine saygı	1	11	8	89	9	15
	Aile şirketini büyütmek	7	30	16	70	23	40
<b>Toplam</b>		22	38	36	62	58	100

Tablo 6’ya göre araştırmaya katılanların Aile ile birlikte çalışmaya neden olan unsurlarla ilişkin verdikleri yanıtların illere göre dağılımı şöyledir. Ardahanlı katılımcıların %50’si, Sivaslı katılımcıların %50’si Ailemin isteği, Ardahanlı katılımcıların %72’i, Sivaslı katılımcıların %25’i Uygun iş bulamamak, Ardahanlı katılımcıların %40’ı, Sivaslı katılımcıların %60’ı aileme destek olmayı istemek, Ardahanlı katılımcıların %11’i, Sivaslı katılımcıların %89’u aile emeğine saygı, son olarak Ardahanlı katılımcıların %38’i, Sivaslı katılımcıların %62’si aile şirketini büyütmek yanıtını vermişlerdir.

Katılımcıların yaşadıkları Şehirlere Göre İş deneyimi ve Deneyim Kazanılan Sektörler Dağılımları Tablo 7’de yer almaktadır.

**Tablo 7:** İş Deneyimi ve Deneyim Kazanılan Sektörler

		Şehirlere Göre				Genel Toplam	
		Ardahan %		Sivas %		Toplam	Toplam%
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Farklı Bir Sektörde İş Deneyiminiz Var Mı?	Evet	13	45	16	55	29	39
	Hayır	22	49	23	51	45	61
<b>Toplam</b>		35	47	39	53	74	100
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
	Mevut İş Kolunda	4	50	4	50	8	28
	Ticaret	5	50	5	50	10	34
	Hizmet	1	25	3	75	4	14
	İmalat	1	50	1	50	2	7
	Diğer	2	40	3	60	5	17
<b>Toplam</b>		13	45	16	55	29	100

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılanların Farklı sektörde bir iş deneyimi ile ilgili durumlarına verdikleri yanıtların illere göre dağılımı şöyledir. Ardahanlı katılımcıların %45'i, Sivaslı katılımcıların %55'i evet, Ardahanlı katılımcıların %49'u, Sivaslı katılımcıların %51'i hayır yanıtını vermişlerdir.

Deneyim kazanılan sektörler ile ilgili durumlarına verdikleri yanıtların illere göre dağılımı şöyledir; Ardahanlı katılımcıların %33'ü, Sivaslı katılımcıların %67'si ailelerinin iş yaptığı mevcut iş kolunda (daha net bir söylemle aile işyerinde), Sivaslı katılımcıların %100'ü ticaret, Ardahanlı katılımcıların %25'i, Sivaslı katılımcıların %70'i hizmet sektöründe deneyim kazandıkları yanıtını vermişlerdir.

Araştırmada nicelleştiremediğimiz diğer hususlar ise şu şekildedir. Ardahan ilinde mülakata katılan katılımcılardan 7'si farklı kelimeler kullansalar da ilin ekonomik geriliği, sürekli göç vermesi ve para kazanmanın zor olması gibi nedenlerle iş fikirleri olmasına rağmen hayata geçirmek istemediklerini ve aile işinin hazır kurulu olması ve belirli bir kazanç sağlaması nedeniyle girişimci olmayı istemediklerini ifade etmişlerdir. Yine aynı ilden 3 katılımcı hedefinin devlet memuru olduğunu ama sınavları geçemediği için mecburen aile işinde çalıştığını, babası ve amcası ile çok sorunlar yaşadığını ama mecbur olduğu için çalışmaya devam ettiklerini ifade etmişlerdir. Başka 2 katılımcı ise üniversiteyi bitirdikleri halde aile baskısı nedeniyle Ardahan da aile işinde çalıştığını ve çok mutsuz olduğunu ifade etmiştir.

## 5.2. Sivas ve Ardahan İllerindeki Aile İşletmelerinin 2. ve 3. Kuşağın Kariyer Özellikleri İle İlgili İlişki Durumuna Ait Bulgular

Yukarıda verilmiş olan hipotezlerin doğruluğunu test etmek amacıyla ki-kare analizi yapılmıştır. Hesaplamalar sonucunda elde edilen veriler aşağıdaki gibidir. Cinsiyet ve Kariyer Planlarında Girişimci Olma Eğilimi ile ilgili sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8:** H01: Cinsiyet ve Kariyer Planlarında Girişimci Olma Eğilimi Bağımsızdır

	Ki-Kare Değeri (X <sup>2</sup> )	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (p)	Kontenjans Katsayısı (k)
<b>Değişkenler ve Hipotezler (** Yeniden Kodlanmış Değerler)</b>				
H0: Cinsiyet ve Kariyer Planının Varlığı Bağımsızdır	0,292	1	0,589	0,63
H0: Cinsiyet ve Kariyer Planını Kiminle Yaptıkları Bağımsızdır	2,452	2	0,293	0,179
H0: Cinsiyet ve Kariyer Eğilimlerinde Öne Çıkan Durum Bağımsızdır	6,593	4	0,159	0,312
<b>H0: Cinsiyet ve Kariyer Eğilimlerinde Öne Çıkan Durum Bağımsızdır**</b>	0,159	1	0,69	0,51
H0: Cinsiyet ve Aile İşletmesi Olmaması Durumundaki Tercihleri Bağımsızdır	1,875	1	0,189	0,174
H0: Cinsiyet ve Aile ile Birlikte Çalışmaya Neden Olan Unsurlar Bağımsızdır	16,308	4	0,003	0,468
<b>H0: Cinsiyet ve Aile ile Birlikte Çalışmaya Neden Olan Unsurlar Bağımsızdır**</b>	<b>8,733</b>	<b>2</b>	<b>0,013</b>	<b>0,362</b>



Cinsiyet değişkeni için yapılan testte anlamlılık düzeyi (p) 0,05'den küçük çıkan (p:0,013) tek değişkenimiz Cinsiyet ve Aile ile birlikte çalışmaya neden olan unsurlardır. Anlamlılık düzeyine göre Ho hipotezi Red, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Kontenjans katsayısına (0,362) baktığımızda aralarında ki ilişkinin düşük olduğunu söyleyebiliriz. Kısacası Cinsiyet ve aile ile birlikte çalışma arasında bir ilişki vardır. Diğer değişkenlerde Ho hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 9:** H02: Yaş ve Kariyer Planlarında Girişimci Olma Eğilimi Bağımsızdır

	Ki-Kare Değeri (X2)	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (p)	Kontenjans Katsayısı (k)
<b>Değişkenler ve Hipotezler (** Yeniden Kodlanmış Değerler)</b>				
H0: Yaş ve Kariyer Planının Varlığı Bağımsızdır	12,183	3	0,007	0,387
<b>H0: Yaş ve Kariyer Planının Varlığı Bağımsızdır**</b>	<b>11,953</b>	<b>2</b>	<b>0,003</b>	<b>0,416</b>
H0: Yaş ve Kariyer Planını Kiminle Yaptıkları Bağımsızdır	9,736	4	0,045	0,373
<b>H0: Yaş ve Kariyer Planını Kiminle Yaptıkları Bağımsızdır**</b>	<b>2,226</b>	<b>2</b>	<b>0,329</b>	<b>0,178</b>
H0: Yaş ve Kariyer Eğilimlerinde Öne Çıkan Durum Bağımsızdır	8,02	8	0,432	0,375
<b>H0: Yaş ve Kariyer Eğilimlerinde Öne Çıkan Durum Bağımsızdır**</b>	<b>2,108</b>	<b>1</b>	<b>0,147</b>	<b>0,151</b>
H0: Yaş ve Aile İşletmesi Olmaması Durumundaki Tercihleri Bağımsızdır	0,79	1	0,374	0,342
H0: Yaş ve Aile ile Birlikte Çalışmaya Neden Olan Unsurlar Bağımsızdır	1,781	4	0,776	0,179
<b>H0: Yaş ve Aile ile Birlikte Çalışmaya Neden Olan Unsurlar Bağımsızdır**</b>	<b>0,338</b>	<b>1</b>	<b>0,561</b>	<b>0,079</b>

Yaş değişkeni için yapılan testte anlamlılık düzeyi (p) 0,05'den küçük çıkan (p:0,003) değişkenimiz Yaş ve Kariyer planlarının varlığıdır. Anlamlılık düzeyine göre Ho hipotezi Red, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Kontenjans kat sayılarına baktığımızda kariyer planlarının varlığının değeri 0,416 ile aralarındaki ilişkinin düşük olduğunu söyleyebiliriz. Kısacası kişinin yaşı kariyer planı yapma kararını etkiliyor denilebilir. Bir başka deyişle, yaş ve kariyer arasındaki ilişkinin yönü kişinin yaşına göre pozitif veya negatif olarak değişebilir. Diğer değişkenlerde Ho hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 10:** H03: Eğitim ve Kariyer Planlarında Girişimci Olma Eğilimi Bağımsızdır

	Ki-Kare Değeri (X2)	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (p)	Kontenjans Katsayısı (k)
<b>Değişkenler ve Hipotezler (** Yeniden Kodlanmış Değerler)</b>				
H0: Eğitim Durumu ve Kariyer Planının Varlığı Bağımsızdır	13,596	4	0,009	0,396
<b>H0: Eğitim Durumu ve Kariyer Planının Varlığı Bağımsızdır**</b>	<b>10,404</b>	<b>1</b>	<b>0,001</b>	<b>0,353</b>
<b>H0: Eğitim Durumu ve Kariyer Planını Kiminle Yaptıkları Bağımsızdır</b>	<b>10,993</b>	<b>1</b>	<b>0,001</b>	<b>0,36</b>
H0: Eğitim Durumu ve Kariyer Eğilimlerinde Öne Çıkan Durum Bağımsızdır	0,198	1	0,656	0,057
<b>H0: Eğitim Durumu ve Aile İşletmesi Olmaması Durumundaki Tercihleri Bağımsızdır</b>	<b>6,857</b>	<b>1</b>	<b>0,009</b>	<b>0,32</b>
H0: Eğitim Durumu ve Aile ile Birlikte Çalışmaya Neden Olan Unsurlar Bağımsızdır	7,74	2	0,021	0,343
<b>H0: Eğitim Durumu ve Aile ile Birlikte Çalışmaya Neden Olan Unsurlar Bağımsızdır**</b>	<b>2,98</b>	<b>1</b>	<b>0,008</b>	<b>0,221</b>

Eğitim değişkeni için yapılan testte anlamlılık düzeyi (p) 0,05'den küçük çıkan (p:0,001, p:0,001, p:0,009 ve p:0,084)4değişkenimiz bulunmaktadır. Anlamlılık düzeyine göre her 4 değişkende de Ho hipotezi Red, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Kısacası Eğitim ile kariyer planlarının varlığı, kariyer planını kiminle yaptıkları, aile işletmesi olmaması durumundaki tercihleri ve aile ile birlikte çalışmaya neden olan unsurlar bağımsız değildir. Kontenjans kat sayılarına baktığımızda kariyer planlarının varlığının değeri 0,353, kariyer planlarını kiminle yaptıklarının değeri 0,36, aile işletmesi olmaması durumunda ki tercihlerinin değeri 0,32 ve aile ile birlikte çalışmaya neden olan unsurların değeri 0,221'dir. Bir başka deyişle kişinin eğitim düzeyinin düşük veya yüksek olması ilgili değişkenlerdeki kararlarının değişmesine neden olabilir. Bu sonuçlara göre eğitim ve diğer değişkenler arasındaki ilişki düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Diğer değişkenlerde Ho hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 11:** H04: Şehir ve Kariyer planlarında girişimci olma eğilimi bağımsızdır

	Ki-Kare Değeri (X2)	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (p)	Kontenjans Katsayısı (k)
<b>Değişkenler ve Hipotezler (** Yeniden Kodlanmış Değerler)</b>				
H0: Şehir ve Kariyer Planının Varlığı Bağımsızdır	1,082	1	0,298	0,124
H0: Şehir ve Kariyer Planını Kiminle Yaptıkları Bağımsızdır	0,516	1	0,473	0,086
H0: Şehir ve Kariyer Eğilimlerinde Öne Çıkan Durum Bağımsızdır	0,186	1	0,666	0,057
<b>H0: Şehir ve Aile İşletmesi Olmaması Durumundaki Tercihleri Bağımsızdır</b>	<b>6,373</b>	<b>1</b>	<b>0,012</b>	<b>0,32</b>
H0: Şehir ve Aile ile Birlikte Çalışmaya Neden Olan Unsurlar Bağımsızdır	2,541	1	0,111	0,212

Şehir değişkeni için yapılan testte anlamlılık düzeyi (p) 0,05'den küçük çıkan (p:0,012) tek değişkenimiz Şehir ve Aile işletmesinin olmaması durumundaki tercihleridir. Anlamlılık düzeyine göre Ho hipotezi Red, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Kontenjans katsayısına (k:0,32) baktığımızda aralarında ki ilişkinin düşük olduğunu söyleyebiliriz. Şehir ve Aile işletmesinin olmaması durumundaki tercihleri bağımsız değildir. Bir başka deyişle şehrin sosyo-ekonomik yapısının kişinin bu değişkene ilişkin kararında etkili olabileceği söylenebilir. Diğer değişkenlerde Ho hipotezi kabul edilmiştir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmelerinin devamlılığında 2. ve 3. kuşağın kariyer planlarında girişimci olmayı ve aile işletmelerini sürdürmeye istekleri olması çok önemlidir. İşletme varislerindeki bu istek devir ve kurumsallaşma gibi önemli ve zorlayıcı süreçlerin başarılı bir şekilde tamamlanmasında önemli bir rol oynayabilir.

Gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçlarını demografik özellikler ve ki-kare analizi sonuçları şeklinde özetlemek mümkündür. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri şu şekildedir. Yapılandırılmış mülakata Ardahan'dan 35, Sivas'tan 39 kişi katılmıştır. Yaş ağırlıklarına baktığımızda katılımcıların büyük bir kısmı Ardahan'da 31-40, Sivas'ta i 18-30 yaş aralığındadır. Eğitim düzeyi bakımından katılımcıların büyük bir kısmı Ardahan'da lise, Sivas'ta üniversite mezunudur. Kariyer planlarının olup olmadığı sorusuna Ardahan'daki katılımcıların önemli bir kısmı "Hayır" derken Sivas'taki katılımcıların önemli bir kısmı "Evet" yanıtını vermişlerdir. Sivas'taki katılımcıların kariyerlerine ilişkin plan yapma eğiliminde oldukları söylenebilir Kariyer planlarını kiminle yaptıkları sorusuna ise Ardahanlı katılımcıların önemli bir kısmı aileleriyle birlikte yaptıklarını, Sivas'taki katılımcıların önemli bir kısmı ise kendilerinin yaptığını belirtmişlerdir. Ardahan'da ki katılımcıların ailenin istek ve görüşlerine uymak konusunda eğilimli oldukları söylenebilir

Kariyer eğiliminde öne çıkan durumlar sorusuna ise Sivas'tan katılanların önemli bir kısmı eğitim derken bu oran Ardahan'da daha düşük çıkmıştır. Yine bu soru için Sivas'tan ve Ardahan'dan katılanların bir kısmı eğitim ve aile işine çalışmayı, Sivas'tan katılanların önemli bir kısmı ise bağımsız kendişlerini kurmak istediklerini belirtirken bu oran Ardahan'da daha düşük çıkmıştır. Bu sonuçlara bakarak Sivas ilinde ki katılımcıların eğitim ve eğitimleri ile birlikte aile işinde çalışma önceliklerinin Ardahan'a göre daha baskın olduğunu, yine Sivas ilinde ki katılımcıların bağımsız iş kurma niyetlerinin Ardahan ilinde ki katılımcılardan daha baskın olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonucun ortaya çıkmasında her iki şehrin demografik, kültürel ve sosyo ekonomik yapısındaki farklılıkların etkili olabildiği söylenebilir.

Aile işinin olmaması durumunda Sivas ilindeki katılımcıların önemli bir kısmı kendişlerini kurmak istediklerini ifade ederken, Ardahan ilinden katılanların önemli bir kısmı ise ücretli çalışmak istediklerini ifade etmişlerdir. Mülakat anında sözlü olarak anlatılan ifadelerde dikkate alındığında Ardahan'daki katılımcıların girişimci olmak eğilimi Sivas'ta ki katılımcılara göre daha düşük olduğu söylenebilir. Aile ile birlikte çalışmaya neden olan unsurlarla ilgili soruda ise her iki ildeki katılımcıların önemli bir kısmı baktığımızda aile isteği nedeniyle birlikte çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu unsuru benzer şekilde uygun iş bulamamak olarak ifade etmişlerdir.

Ki kare analiz sonuçlarına göre aralarında ilişki bulunan değişkenlerin sonuçları şu şekildedir. Genel olarak tüm değişkenler arasındaki ilişkiler zayıftır. Cinsiyet ve Aile ile Birlikte Çalışmaya Neden Olan Unsurlarla ilgili hipotezin dağılımı şu şekildedir. Uygun iş bulamamak unsurunda dağılımın önemli bir kısmı kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Aileye destek olmak unsurunda ise önemli bir kısmını erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Benzer şekilde aile emeğine saygı unsurunda erkek katılımcılar yoğunluktadır. Bu sonuçlara göre kadınların uygun iş bulamadıkları için aile işinde

çalışmayı tercih ederken, erkeklerde ise aile işini devam ettirmeyi duygusal nedenlerle tercih ettikleri söylenebilir.

“Yaş ve Kariyer Planının Varlığı” ile ilgili hipotezin dağılımı şu şekildedir Kariyer planım var diyenlerin önemli bir kısmı 18-40 yaş grubundadır, Hayır diyenler ise üç yaş gurubuna eşit dağılmıştır. Genç yaşta kariyer planı oluşturma eğiliminin yüksek olduğu söylenebilir. Eğitim Durumu ve Kariyer Planını Kiminle Yaptıkları ile ilgili hipotezin dağılımı şu şekildedir Lise ve üniversite okuyanların önemli kısmı aile ile birlikte planlama yaptıklarını belirtmişlerdir. Çok az katılımcı ailem ne isterse onu yaparım ve kendi başıma yaparım şeklinde belirtmiştir. Eğitimi düzeyi ne olursa olsun kariyer planlarında ailenin istek ve beklentilerini dikkate alma eğiliminin yüksek olduğu söylenebilir. “Eğitim Durumu ve Aile İşletmesi Olmaması Durumundaki Tercihler” Kendi işimi kurmak isterim diyenlerin %33’ü lise, %67 üniversite mezunu iken, ücretli çalışmak isterim diyenlerin %75’i lise, %25’i üniversite mezunudur. Üniversite mezunlarının girişimci olma eğiliminin lise mezunlarına göre yüksek olduğu söylenebilir. Eğitim Durumu ve Aile ile Birlikte Çalışmaya Neden Olan Unsurlarla ilgili uygun iş bulamamak diyenlerin önemli bir kısmı lise, mezunudur, aile emeğine saygı diyenlerde ise lise ve üniversite mezunlarının değeri birbirine yakındır.

“Şehir ve Aile İşletmesi Olmaması Durumundaki Tercihleri” ile ilgili hipotezin dağılımı şu şekildedir. Kendi işimi kurmak isterim diyenlerin önemli bir kısmı Sivas’ta yaşamaktadır. Ücretli çalışmak isterim diyenlerin ise önemli bir kısmı ise Ardahan’da yaşamaktadır. Şehrin ekonomik ve sosyal gelişmişliğinin ve şehrin sahip olduğu potansiyelin girişimcilik eğilimi üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın öncelikle multidisipliner (işletme, iktisat, sosyoloji bilim dalları vb.) bir çalışma ile detaylandırılması gereklidir. Ortaya çıkan sonuçlar şehir, eğitim, yaş ve cinsiyet gibi unsurların aile işletmelerinde aileleri ile çalışanların kariyer eğilimlerinde etkili olduğunu göstermiştir. Mülakat sürecinde her iki şehirdeki katılımcıların sözlü ifadeleri mevcut durumlarından memnun olmadıklarını, kariyer eğilimlerinde girişimci olmak isteyenlerin ve istemeyenlerin farklı nedenleri olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla eğilimlerinin altında yatan nedenlerin neler olduğunun araştırılması gereklidir. Bu konuda eğilimleri ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmelidir. Oluşturulacak ölçek akademik anlamdaki boşluğa katkıda bulunmakla birlikte eğilimlerinin altında yatan nedenlerin doğru, güvenilir ve ölçülebilir bir şekilde açıklanmasına katkı sunacaktır. Çalışmanın ön görülen bir şekilde geliştirilmesi ile aile işletmelerinin devamlılığı ile ilgili yaşanan sorunun altında yatan nedenlerden biri olan varislerin girişimci olamama nedenleri ülkemiz işletme kültürlerine özgü ölçekle ortaya konulabilecektir.

Bunun dışında işletme sahipleri ve varislerine yönelik girişimcilik, iç girişimcilik, kariyer planlama gibi konularda farkındalık yaratmaya yönelik eğitimler verilebilir. Bu konuda üniversiteler başta olmak üzere Ticaret, Sanayi ve Esnaf Sanatkâr odaları gibi konuyla ilgili sivil toplum örgütleriyle birlikte ortak çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O. & Batur, H.Z. & Ekşili, N. (2014) Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,1(19):165-181.
- Ağca, V. & Kızıldağ, D. (2010). Aile İşletmelerinde Nesiller Arasında Girişimcilik Özellikleri Farklılaşıyor Mu? 4. Aile işletmeleri Kongre Kitabı, 16-17 Nisan 2010 İstanbul s:219-316.
- Akdemir, A. & Konakay, G. & Demirkaya, H. (2013) Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. Ekonomik ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Aralık 2(2):11-42.
- Alacaklıoğlu, H. (2007). Devrederken Devrilmemek İçin. CNBC-E Business Dergisi Mayıs s:40-44
- Alayoğlu, N. (2007). Aile İşletmeleri Yol Ayrımında., İGİAD Bülten, Ekim 5(13):4-9.
- Aydemir, M. & Dinç, M. S. (2015). İş ve Yaşam Dengesi Arayışında Kuşak Farklılıklarının ve Kuşakların İş Değerlerinin Etkisi Üzerine Bir Model Çalışması. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 14-16 Mayıs 2015 Muğla:867-873.
- Biol, Y. E. & Tuncay, M. & Kaya, H. (2016). İktisadi gelişme açısından girişimcilik kültürü: Sivas, Tokat ve Amasya illerinde bir uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 21(1):113-123.<http://dergipark.gov.tr/sduiibfd/issue/20859/223801> (Erişim Tarihi, Ekim 2017).
- Buğdaycı, A. (1997) Bir Aile İşletmesi Nasıl Değişti?, CAPITAL, Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl:15, Sayı10, Ekim 1997, ss. 192-1942.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Chua Jess, H. & Chrisman James, J. & Steier Lloyd, P. (2003). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. Entrepreneurship Theoryand Practice. 27(4):331-338. [http://www.academia.edu/8259564/Extending\\_the\\_Theoretical\\_Horizons\\_of\\_Family\\_Business\\_Research](http://www.academia.edu/8259564/Extending_the_Theoretical_Horizons_of_Family_Business_Research) (Erişim Tarihi, Aralık 2017).
- Craig, J. B. L. & Moores, K. (2006). A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms, Family Business Review, :19(1):1-10.
- Çağlar, İ. & Kendirli, S. & Çağiran, H. (2006). Aile Kültürünün İşletme Kültürü Üzerindeki Etkisinin Çorum KOBİ'leri açısından incelenmesi. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 14-15 Nisan 2006, İstanbul, s:320 331.
- Çetin, C. & Karalar, S. (2016). X, Y, Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi 14(28):157-197
- Çetin, B. & Köseoğlu, M. A. (2007). Aile İşletmecilik Kültürünün Girişimcilik Eğilimine Etkileri ve Bir Alan Araştırması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 9(13):297-317
- Erdirençelebi, M. (2012). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar. Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü <http://acikerisim.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/handle/123456789/5545> (Erişim Tarihi, Ekim 2017).
- İnce, A. R. & Erdem, H. & Deniz, M. & Bağlar, N. (2015). Girişimci Kişilik Özellikleri İle Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişkinin Potansiyel Girişimci Adayları Üzerinden İncelenmesi. TheJournal of Academic Social ScienceStudies International Journal of Social ScienceNumber: 41, Winter II:399-416.

- Kalkınma Bakanlığı, (2011). İllerin ve Bölgelerin Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (SEGE-2011). <http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebContentGosterm.aspx?Enc=51C9D1B02086EAFB13C239EE2D6723BE> (Erişim Tarihi Eylül 2009).
- Konakay, G. & Demirkaya, H. & Altaş, S. S. & Mertkoyunlu, Y. A & Özmen, A. (2017). Y Kuşağının Girişimcilik Eğilimlerinin Demografik Değişkenler İle İncelenmesi. Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi 1(1):22-33.
- Metin, S. & Kızıldağ, D. (2017). X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 14(40):340-363
- Onay, M. & Vezneli, Z. (2011). Aile Şirketlerinde “Kurumsallaşamama Ve İkinci Kuşağın “Duyarsızlığı. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2):167-176. [http://www.sobiad.org/ejournals/dergi\\_ybd/arsiv\\_2011.html](http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv_2011.html) (Erişim Tarihi, Aralık 2017).
- Pekişiroğlu, N. (2014). Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma. Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi Aralık, s:312. <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/aile-isletmeleri-ve-kurumsallasma/1901> (Erişim Tarihi: Haziran 2017).
- Pratt, J. H. & Davis, J. A. (1986). Measurement and Evaluation of the Population of Family-owned and Home-based Business. US Small Business Administration Report, No: 9202-AER-85, Washington, DC Government Printing Office.

## HAVACILIK SEKTÖRÜNDE AS 9100 KALİTE STANDARDI: ISO 9001 İLE KARŞILAŞTIRMA



### AS 9100 QUALITY STANDARD IN AVIATION SECTOR: COMPARISON WITH ISO 9001



DOI: 10.25204/iktisad.432075

Sabiha ANNAÇ GÖV\*

#### Öz

*Bu çalışmada, AS 9100'ün kuralları incelenmiş, ISO 9001 standardı ile karşılaştırılarak bir betimsel çalışma gerçekleştirilmiştir. AS 9100'ün ISO 9001'den farklılıkları tablo olarak ortaya konulmuştur. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kalite standardı olan AS 9100 kalite sistemi, Uluslararası Havacılık Kalite Grubu (International Aerospace Quality Group-IAQG) tarafından ISO 9001 kalite standardının geliştirilmiş ve havacılık endüstrisine uyarlanmış halidir. Uluslararası geçerliliği olan AS 9100 kalite sistemi, havacılık sektöründe üretilen ürünlerin (hava aracı parçaları vs.), faaliyetlerin, işlemlerin, emniyetli, güvenilir ve sürdürülebilir olmalarını, işletmelerin verimli ve etkin bir yönetim sürdürmelerini, rekabet üstünlüğü sağlamalarını düzenleyen bir kalite standardıdır. İşletmelerin AS 9100 kalite sertifikasına sahip olması yasal bir zorunluluk olmamakla birlikte; sektörde prestij sağlama, pazar gücü, kaliteli ürün sunma gibi katkılarından dolayı bu kalite sistemi gerekli hale gelmiştir. AS 9100 kalite sistemi; yönetim organizasyon, kaynak yönetimi, insan kaynaklarının eğitimi, risk yönetimi, müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişme adımlarından oluşan bir süreç yönetimidir. Bu çalışma ile ISO 9100'in kalite olarak tanımladığı birçok durumun AS 9100'de emniyet olarak değerlendirilmesi ve diğer farklılıkları ortaya konulmuştur. Bu konuda yeterli çalışmaya rastlanılmamıştır, bu araştırma sonraki çalışmalar için bir referans niteliği taşımaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Havacılık, Kalite Yönetimi, AS 9100 Kalite Standardı, Emniyet

**Jel Kodu:** L15, M1, L93.

#### Abstract

*In this study, the rules of AS 9100 were examined and a descriptive study was carried out in comparison with the ISO 9001 standard. Differences between AS 9100 and ISO 9001 are shown in the table. The AS 9100 quality system, which is the quality standard of the companies operating in the aviation sector, has been developed and adapted to the aviation industry by the International Aerospace Quality Group (IAQG). The internationally recognized AS 9100 quality system is a quality standard for products manufactured in the aviation sector (air car parts, etc.) to ensure businesses safe, reliable, and sustainable; maintain efficient and effective management and competitive advantage. Although it is not a legal obligation for companies to have the AS 9100 quality certificate, this quality system has become necessary due to the contribution of providing prestige, market power and quality products in the sector. AS 9100 quality system is a process management consisting of management organization, resource management, training of human resources, risk management, customer satisfaction and continuous improvement. In this study, many cases defined as quality in ISO 9100 are evaluated as safety in AS 9100 and other differences are presented. No previous studies have been conducted on this subject and this study carries a reference quality for subsequent studies.*

**Keywords:** Aviation (Aerospace-aeronautical), Quality Management, AS 9100 Quality Standard, Safety.

**Jel Codes:** L15, M1, L93.

\* Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, e-mail: sgov@gantep.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7601-559X

## 1. GİRİŞ

Kalite kavramı, temsil ettiği sektöre, alana göre değişen ve farklılık gösteren bir terimdir. Kurumsal yapı bakımından; alınan bir hizmet veya bir ürün hakkında genel manada oluşan müşteri veya kullanıcı algısıdır. Bu algı kullanıcı veya müşterinin arzularını karşılama ölçütüdür (Bozkurt ve Odaman 1995). İki unsurdan oluşan kalite yönetim sistemi, kalite yönetsel faaliyetinin gerçekleştirilmesine olanak sağlayan bir araçtır. Kalite yönetim sisteminin unsurlarının birincisi sorumluluklar ve örgütsel yapı, ikincisi ise işlemlerin ve personel sorumlulukların kayıt altına alındığı belgelerdir. Kalite kavramı “standartlara uygunluk” olarak da tanımlanmaktadır. Havacılık sektörü 80’lerden sonra hızlıca gelişmekte ve bu gelişme dolayısıyla sektör daha kompleks hale gelmektedir. Gelişen sistemin daha güvenli ve emniyetli olması için kalite kavramı diğer sektörlerden daha önemli olmaktadır. Havacılık sektöründe tüm faaliyetler çeşitli standartlarla yazılı olarak kurallara bağlanmıştır. Bu standartlardan biri olan AS 9100 çerçevesinde kalite konusu incelenecektir. Bu konuda ulusal ya da uluslararası çalışmaların yok denecek kadar az olmasından dolayı faydalanılan kaynakların az olması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Kalite yönetimi, genel yönetim yapısı içinde bir işletmede kalite politikasını tespit eden kısım olarak kaynak tahsisi, strateji planlaması, kalite planlaması, planların işletilmesi ve değerlendirilmesi gibi görevleri yerine getiren birimdir. Kalite yönetim sistemini (KYS); sorumluluklar, kurum yapısı, kaynaklar ve prosedürlerin uygulanmasını gerçekleştiren kalite yönetimi oluşturur. Kalite yönetim sistemi uygun koşullarda farklı alanlarda faaliyet gösteren sektörlerle başarıyla uygulanabilmektedir (Dereli ve Baykasoğlu, 2003:78).

Kalite yönetimi, bir organizasyonu kaliteye yönlendiren ve denetleyen koordineli bir faaliyettir. Kalite yönetimi, teklif edilen ürüne uygun, kalite politikası, kalite hedefi, kalite planlaması, kalite kontrol, kalite güvencesi ve kalite iyileştirmesi gibi unsurların kurulmasını içerir. Kalite politikasını tanımlamak, taahhüdünü kanıtlamak, müşteri gereksinimlerini sağlamak, çalışanların standartlara göre eğitilmesi üst yönetimin sorumluluğundadır. Kuruluşun kalite yönetimi, KYS'nin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için gerekli önlemleri alır. Yönetim önleyici faaliyet ile düzeltici eylem arasında net bir ayırım yapmaktadır. Müşteri memnuniyetinin izlenmesi, bilançonun sunulması gibidir. Kusur ve şikayetlerin sayımında erken yöntemler yeterli olmayacaktır. Tutarlı malzeme ve hizmet kalitesini korumak için organizasyonun proaktif bir yaklaşımı gerekmektedir (Thomas, 2006:22).

Etkili bir kalite yönetim sistemi bir organizasyonun operasyonunun her yönünü ve tüm paydaşlarını kapsar. Bu yüzden, sistemin etkili bir değerlendirilmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir (Dickenson and Blundell, 2000:320). Dickenson ve Blundell tüm paydaşların katıldığı çok yönlü bir analiz yaklaşım önermektedir. Bu analizde kaliteyi sağlayan ve sürdüren teknik kademe, yönetici uzmanlığı ve kalite kültürü bir arada değerlendirilmelidir.

Kalite yönetimi ilkeleri ve kalite sistemi unsurları ulusal ve uluslararası standartlarda belirlenmiştir. Bu standartlardan biri de AS 9100 standardıdır. AS 9100 Standardı 1997’de amacı havacılık sektörüne yönelik kalite kültürü ve kalite yönetim sistemi oluşturmak olan Uluslararası Havacılık Kalite Grubu (International Aerospace Quality Group-IAQG) ve havacılık sektörünün lider şirketleri tarafından, havacılığın tüm alanlarında üstün teknoloji standartlarını teşvik etme üzere geliştirilmiştir. AS (Airspace standart-Havacılık/Uzay Standardı) öneki taşıyan tüm standartlar ABD’de SAE (Society of Automotive Engineers -Otomotiv Mühendisleri Derneği) tarafından yayınlanır (SAE, 2018). Havacılık ve uzay endüstrisinde ISO 9001 standardının şartlarıyla birlikte ekstra spesifik şartlar içeren ve bu şartları sektörün ihtiyaçlarına göre belirleyen standart Amerika’da AS 9100, Avrupa’da EN 9100, uzak doğuda ise SJAC 9100 isimleriyle yayımlanmıştır. Sektörde AS/EN 9100 olarak bilinmektedir.

AS 9100 standardı diğer kalite yönetim standartlarında olduğu gibi ISO 9000 (ISO: International Organization for Standardization) (ISO, 2018) serisine dayandırılmış olmakla beraber



yüksek güvenlik tehlikesinin var olduğu havacılık sanayinin gereksinim duyduğu emniyet ve kalite koşullarını detayları ile açıklamasını yapar. İlk kez Northrop Grumman, Lockheed Martin ve GE uçak motorları gibi sektör liderlerinin ortak gerçekleştirdiği çabalar ile Ağustos 1997 yılında, ISO 9001:1994 koşulları ile karşılaştırmalı şekilde yayınlanmıştır. 1999 yılında SAE ve IAQG destekleri ile ilk revizyonu gerçekleşmiştir. Şu an yürürlükte olan C revizyonudur. Literatürde kalite standartlarıyla ilgili çok sayıda çalışma olmasına karşın havacılık sektöründe uygulanan AS 9100 standardı hakkında yapılan literatür araştırmasında yeterli çalışmaya rastlanılamamış olması çalışmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma ile AS 9100 standardı betimsel olarak incelenmiştir. Ayrıca AS 9100 havacılık kalite standardı, ISO 9001 ile karşılaştırılmış ve AS 9100 standardının ISO 9001'den farklı yönleri tablo düzenlenerek ortaya çıkarılmıştır.

## 2. AS 9100 KALİTE SİSTEMİNİN GELİŞİM SÜRECİ

Dünyadaki en önemli havacılık imalatçıları ve tedarikçileri havacılık şirketleriyle iş yapmak istiyorlarsa AS 9100 ün belirlediği “gereklilikleri” yerine getirmek ve AS 9100 Kalite Yönetim Standardını işletmelerine almak ve sisteme göre çalışmak zorundadırlar (www.sae.org). AS 9100 2001 yılında gözden geçirilmiş ve AS 9100 Revizyon A sürümü üretilmiştir. 2004 yılında Revizyon B sürümü ortaya çıkarılmış ve 2009 yılında Revizyon C sürümü geliştirilmiştir. C revizyonunda şu konu üzerinde özellikle durulmuştur. “Tedarikçilerimiz AS 9100 standardına sahip olmalarına karşılık teslim etmeleri gereken malzemeleri teslim etme konusunda niçin sürekli geç kalmakta ve şartname gerekliliklerini tam olarak karşılayamamaktadırlar?” Yapılan incelemelerde “kontrollerin” yetersiz olduğu sonucuna varılmış ve AS 9100 standardına “Risk Yönetimi” faktörünün eklenmesine karar verilmiştir (IAQG, 2017).

2016 yılında Uluslararası Havacılık Kalite Grubu tarafından (International Aerospace Quality Group - IAQG) AS 9100 Revizyon D standardı geliştirilmiş ve bu standart ISO 9001:2015 ile uyumlu hale getirilmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki değişiklikler yapılmıştır:

- Yeni bir cümle eklenmiş ve “ürün güvenliği” kavramı ön plana çıkarılmıştır.
- “İmitasyon Parçaları Önleme” kavramı standarda dahil edilmiştir.
- “Risk yönetimi” daha kapsamlı hale getirilmiştir.
- “Bilinçlilik-farkındalık” kavramı ilave edilerek bu kavramın üretim süreçlerine, hizmet kalitesine ve etik davranışlara da uygulanması hedeflenmiştir.
- “Uyumsuzluk yönetimi ve düzeltici faaliyet” kavramlarını değerlendirirken “İnsan Faktörü” kavramı da sürece dahil edilmiştir. “Tekrarlayan düzeltici faaliyet” kavramı standarttan çıkarılmıştır.
- “Konfigürasyon yönetimi” kavramı netleştirilmiş ve iyileştirmeler yapılarak paydaşların gereksinimlerini daha iyi karşılayacak hale getirilmiştir (IAQG,2017).

AS 9100 standardı; asıl işi ticari havacılık ve askeri ürünler için bakım, tamir ve toplam hizmetler sağlama olan kuruluşlar ve donanım imalatçıları veya imalat/ürün işlemleri tamamen farklı kuruluşların alabileceği bir belgedir. Bu standart, ISO 9001 standardının geliştirilerek, sektöre uyarlanarak test edilip onaylanarak, sivil/askeri havacılık ve uzay faaliyetlerinin gerektirdiği özgün şartlarla hazırlanmıştır.

AS 9100 Havacılık Kalite Yönetim Sistemi genel anlamda bakım işletmeleri ve tedarik zincirinde yer alan işletmeler için farklı şartları gerektiren standartları kapsar. Bu standartlardan birincisi AS 9110 -Aerospace Maintenance Organization's, havacılık sektörü bakım işletmeleri için

olan kalite sistemidir. Diğeri ise AS 9120-Aerospace Stockist Distribution; havacılık tedarik zincirinde yer alan işletmeler için geliştirilmiş olan kalite standardıdır (IAQG,2017).

AS 9100 Sistemi, havacılık ekipmanının planlanıp tasarlanması ve üretimi, hava taşıtlarının yedek parçalarının elde edilmeleri, hava limanı ve hava yollarındaki uygulamalar, araçların bakımı, uçuş faaliyetleri ve kargo işlemlerinin yönetilmesi gibi birçok alanda uygulanabilir. Bir süreç yönetimini içeren kalite yönetim sistemi risklerin tanımlanmasını, minimize edilmesini ve yok edilmesini sağlamalıdır (AS 9100C:15, Piasecka, 2013:17). Dolayısıyla sistem risk yönetimini gerekli kılmaktadır.

### 3. AS 9100 KALİTE SİSTEMİNİN KAPSAMI

Bu standart, ISO 9001: 2015 kalite yönetim sistemi gerekliliklerini içerir ve ek havacılık, alan ve savunma sanayi gereksinimleri, tanımları ve notlarını belirtir (sae.org). Standartta belirtilen gerekliliklerin müşteriye ve uygulanabilir kanuni ve düzenleyici gereklilikleri tamamlayıcı (alternatif değil) olduğu vurgulanmaktadır. AS 9100 havacılık işletmelerinin tedarikçilerine ve paydaşlarına ürün emniyeti ve güvenliği konularında kapsamlı bir kalite yönetim sistemi sunar ve aşağıdaki maddelerden oluşur.

- Konfigürasyon yönetimi: Havacılık şirketinin uygulayacağı yönetim uygulamalarıyla havacılık ürünlerinin yaşam döngülerini yakından kontrol etmesini, görünür olmasını fiziksel ve fonksiyonel özelliklerinin sağlıklı olmasını temin eder.
- Tasarım: İlgili sorumlu örgütler güçlü ve güvenilir tasarım modelleri gerçekleştirerek uçuş emniyeti ve güvenilirliğini sağlayacak tüm tedbirleri alırlar.
- Satın alma: Havacılık işletmelerinin tüm satın alma faaliyetlerinin ve tedarik zinciri uygulamalarının uygun bir şekilde kontrol edilmesini ve standartlara uygun olarak gerçekleşmesini sağlar.
- Ürün-hizmet izleme ve ölçme: Ürün veya hizmetin üretilmesinden sonra kalite şartlarına göre gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin kontrol edilmesi, geçerliliğinin onaylanması ve ondan sonra sevk edilmesi veya hizmete verilmesi anlamına gelir.
- Emniyet tanımı: Müşteriler ve yetkililerin şartlarına uygun hale getirilmesi için emniyet ve işlevlerinin tanımı
- Risk analizi ve değerlendirmesi: Havacılık faaliyetlerinde risklerin belirlenmesi ve bunlara göre proaktif önlemlerin alınmasını içerir (IAQG, 2017).

Havacılık sektöründe “kalite” denince ilk akla gelmesi gereken “emniyet” kavramıdır. Havacılık endüstrisinde kalite sistemleri ve emniyet sistemleri arasında birbirini tamamlayan sıkı bir etkileşim söz konusudur. Kalite Yönetim Sistemleri arıza ve hataların belirlenerek “müşteri odaklılık” anlayışıyla iyileştirilmesini amaçlar. Bununla birlikte emniyet yönetim sistemleri ise tehlike tanımlama, risk değerlendirme ve risk yönetimini hedef alır. Kalite yönetim sistemleri ürüne yönelik emniyet konularına daha geniş bir bakış açısı baktığından dolayı emniyet yönetim sistemleri kadar derinlemesine odaklanamayabilirler. “Emniyet” kavramı daha çok potansiyel hata veya risklere sebep olabilecek durumlara odaklanır. Emniyet yönetim sistemleri arızalara yönelik riskleri azaltmaya çalışırken; kalite yönetim birimleri yapılan çalışmalara daha geniş bütünsel bakış açısıyla bakar (Siqing vd., 2013:220). AS 9100 kalite sistemi havacılık sektöründe en önemli unsur olan “emniyet” kavramını “kalite” kavramı ile bütünleştirerek değerlendirmiştir; yani bir ürünün, hizmetin veya bir sürecin “emniyetli” olmadan “kaliteli” olması mümkün değildir. Havacılık endüstrisinde kalite sistemleri emniyet sistemlerinden ayrı olarak düşünülemez.

AS 9100 gereklilikleri ve havacılıkla ilgili yetkili kurumların kanuni düzenlemeleri arasında bir çelişki olması durumunda AS 9100 değil; yetkili kurumların düzenlemeleri geçerli olmaktadır (Donaldson, 2012:70). Örneğin Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO- International Civil Aviation Organisation)'nün yayınladığı kurallar (ICAO, 2010) ile AS 9100 standart gerekleri çeliştiğinde ICAO hiyerarşik olarak öncelikli olacak ve ICAO'nun kuralları geçerli olacaktır.

#### 4. AS 9100 KALİTE SİSTEMİNİN UYGULANMA SÜRECİ

Kalite sisteminin uygulanmasına kalite gurularından olan Deming; PUKO (planla-uygula- kontrol et – önlem al) süreci ile kapsamlı bir döngü sunmuştur (Anderson vd., 1994:478). Deming döngüsü ISO 9001 ve AS 9100 kalite sisteminin temeli olmuştur. ISO; Deming döngüsünü şöyle açıklar:

Planla: Örgüt ve müşteri ihtiyacının karşılayan sonuçlar için amaç ve hedeflerin belirlenmesi.

Uygula: Gerekli sürecin uygun kişilerce ve zamanında uygulanması

Kontrol: Planlanan işlerin uygulama aşamasında gözden geçirilmesi

Önlem al: Uygulama ve kontrol aşamalarında meydana gelen sapmaların düzeltilmesi

AS 9100 de ise kalite sisteminin uygulanma süreci PUKO'nun geliştirilmiş hali ile şu şekilde işlemektedir (IAQG, 2017):

- Standart gereklilikleri faaliyet gösterilen iş alanına göre belirlenir.
- Kalite hedefleri oluşturularak, iş operasyonlarına nasıl uyarlanacağı belirlenir.
- Dokümanite edilmiş bir kalite politikası ile standart gerekliliklerinin nasıl karşılanacağı belirlenir.
- Belirlenen kalite politikası kuruluş içerisinde duyurulur.
- Kalite politikasına ve hedeflere uyum konusunda gerekli öncelikler tespit edilir.
- Yönetimin kalite sınırları tanımlanarak, dokümanite prosedürler (kalite el kitabı) oluşturulur.
- Hazırlanan prosedürlerin uygunluğu ve uygulandığı sağlanır.
- Kuruluş içerisinde yapılan iç denetimlerle sistemin düzgün çalıştığı garantilenir.

#### 5. AS 9100 KALİTE SİSTEMİNİN İŞLETMELERE SUNDUĞU AVANTAJLAR

ISO 9000 ve diğer kalite standartlarının işletmelere sağladığı avantajlar literatürde çokça çalışılmıştır. Bunlardan biri de İlkay ve Varinli (2005:48)'nin yaptığı çalışmadır. Kalite standartlarının uygulanması açısından ülkelerin incelendiği bu çalışmaya göre kalite standartlarını uygulayan işletmelerde karlılık arttığından dolayı ülkelerin gelirleri de artmıştır.

Bu pozitif sonuçla birlikte Weheba ve arkadaşları; uçak parçaları sağlayan tedarikçiler üzerine yaptığı alan çalışmasında; katılımcıların AS 9100 kalite sistemi ile yukarıda sayılan rekabet avantajı, itibar, müşteri memnuniyeti, yeni pazarlar bulma gibi avantajlar sağladıklarını ama finansal bir yükselme sağlamadıklarını tespit etmişlerdir (Weheba vd., 2006).

AS 9100 standardı diğer kalite yönetim standartlarında olduğu gibi, bir kalite yönetim modelidir. Tam olarak uygulanabildiğinde işletmenin kurumsallaşmasını sağlarken verimliliğini de artırır. Olası hataların insan hayatına mal olabileceği, güvenlik riskinin çok yüksek olduğu havacılık endüstrisinde küçük değişikliklere rağmen yasal şartlara uyumu kolaylaştırır. Standarda uygun

şekilde işlemlerin yapılması, müşteri taleplerinin ve yasal şartların tam olarak temin edildiğini gösterir.

Kalite yönetim sisteminin uygulanmasıyla maliyet önleme, müşteri memnuniyeti, iadelerin azalması, görev ve sorumlulukların net belirlenmesiyle yönetimde etkinlik, kaynakların optimum kullanılması gibi avantajlar sağlanabilir (Çakar ve Serdar, 2002: 90).

Kalite yönetim sisteminin uygulanmasının işletmelere sağladığı faydalardan yola çıkarak AS 9100 kalite standardını uygulamanın avantajları şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmenin etkin bir kalite yönetim sistemi sahibi olduğunu gösterir. Bağımsız dış denetimin ve ek güvenlik şartlarının ve inandırılığın bir göstergesidir.
- Akredite olan bir kuruluşun sertifika vermesi kalite ve müşteri taleplerine adanmışlığın ve sürekli gelişme için çaba harcamanın bir göstergesidir.
- İşletmenin bu sertifikaya sahip olması müşteriler, çalışanlar ve şirket ortakları gözünde kuruluşun imajını artırmasını sağlar.
- İşletmenin pazarlama olanaklarını ve rekabet gücünü artırarak yeni pazar imkanları sağlar.
- Ürün ve hizmetlerdeki risk ve ölümcül hata oranlarını düşürür.
- Ticaret lisansı alabilmek için etkin kalite yönetimi sergiler.
- Sürekli iyileşme sağlayarak ve uluslararası boyutta gelişme fırsatları kazandırır.
- Dünya çapındaki müşteri ve tedarikçilerle iş yapabilmek adına ortak bir dil sağlar (IAQG, 2017).

Örneğin Türkiye’de havacılık sanayiinde faaliyet gösteren TAI (Turkish Aerospace Industries), THY Teknik A.Ş., gibi işletmeler AS 9100 standardına sahip olarak uluslararası düzeyde rekabet edebilmekte ve prestij kazanmaktadırlar. Bu firmalar, dünya çapında faaliyet gösteren havacılık ve uzay sanayi kuruluşlarına ait kalite standartlarına uyum sağlayarak; The Boeing Company, Airbus, Pratt & Whitney, General Electric, ve Rolls Royce gibi yurtdışındaki ana tedarikçiler ile doğrudan ticaret yapabilmektedirler.

Kalite sistemine sahip olmanın faydaları düşünülerek Türkiye’de bu konuda farkındalık oluşturma çalışması yapılmıştır. Havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren firmaların, havacılık ve uzay konularında standartlar ve kalite konusunda yeterli bilgiye sahip olmamalarından dolayı gerekli bilgilendirmenin yapılması ve sanayicilerin sektörü yeterince tanımaları için “Havacılık-Uzay Farkındalık ve Bilgi Merkezi” kurulmuştur. Böylece bu sektördeki işletmeler havacılık sektörünü daha iyi tanıyacak, standartlar hakkında bilgi sahibi olacak ve daha iyi rekabet edebileceklerdir.

## 6. AS 9100 STANDARDININ ISO 9001 İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Aerospace Standard anlamına gelen (IAQG, 2018) AS 9100; uluslararası standart olan ISO 9001 in gelişmiş halidir ve ISO 9001 in havacılık sektörüne uyarlanmış halidir. Standart, ABD’de havacılıkta yetkili kuruluş olan FAA (Federal Aviation Administration) Yönetmelikleri FAR (Federal Aviation Regulations) Bölüm 21 (Ürün ve Parçalar için Sertifika Prosedürleri), FAR Part 39 (Uçuşa Elverişlilik Direktifleri), FAR Part 45 (Tanımlama ve Tescil İşaretlemesi) ve Parça 145 (Onarım İstasyonları) için doğrudan izlenebilir ayrıntıları açıklar (FAA, 2018). Ancak AS 9100 taraflar arasında bir sözleşme olarak kalmaktadır; havacılık yasaları ve yönetmeliklerin tamamlayıcısı durumundadır. Yani bir yaptırım söz konusu değildir (Sumranwong, 2011:175).

AS 9100, müşteri (havacılık sektöründe hava aracı parçaları üreticileri, tedarikçileri, alıcıları) gereksinimlerini ve geçerli yasal kalite yönetim sistemi gereksinimlerini ele almayı vurgular; ayrıca hataları en aza indiren kontrollere odaklanır. AS 9100, ISO 9001'in tüm gerekliliklerini ve ek olarak havacılık endüstrisi gerekliliklerini kapsamaktadır. AS 9100 ile ISO 9001'in karşılaştırılması yazarlar tarafından oluşturulan Tablo 1'de gösterilmiştir. Bu tabloda birinci sütunda kalite yönetim standardında geçen kriterler verilmiştir. İkinci sütunda kriterlerle ilgili ISO 9001 açıklamaları verilmiştir. Üçüncü sütunda ise kriteri açıklayan AS 9100 şartları verilmiştir. Tabloya göre; AS 9100 standardı ISO 9001 gerekliliklerini kapsar ve buna ilaveten havacılıkla ilgili ek şartlar ortaya koymaktadır.

**Tablo 1:** AS 9100 Standardının ISO 9001'den Farklılıkları (Eklentileri veya Spesifik Özellikleri)

Kriterler	ISO 9001	AS 9100
Kalite yönetim sistemi genel gereklilik	Her süreçte KYS açıklar.	+ Müşteri talepleri ve yasal gerekliliklere birlikte odaklanır.
Doküman gereklilikleri	KYS yapısını açıklar.	Tedarikçiler ve müşteriler tarafından oluşturulan kayıtların kontrolünü gerektirir. Personelin ilgili belgelere farkındalığını gerektirir.
Yönetim sorumluluğu	Müşteri odaklı, kalite politikasını oluşturan, planlama ve sorumluluk taahhüdü olan bir sorumluluk.	
Kaynak Yönetimi	İnsan kaynakları, alt yapı, araç-gereç, iş-çevresi, ısı, ışık, nem, temizlik gibi kaynaklar	
Ürün gerçekleştirme	Kaliteli malzeme, ürün doğrulama, ürün izleme, ölçüm-inceleme, test etme gibi kabul kriterleri	Teslimat sonrası ürün çalıştırma ve bakım sürecini de içerir.
Tasarım ve geliştirme	Tasarım aşamaları, görev ve sorumlulukların planlanması, girdi gerekleri, çıktılar, gözden geçirme, doğrulama ve emin olma	
Satın alma	Satın alınacak malzeme gerekliliklerinin belirlenmesi	Kuruluş ürün hammaddesini alırken kaliteli hammadde almaya dikkat eder.
Ürün ve servis	Ürünü tanımlar. Uygun araç, inceleme ve testler, gerekli iş yönergeleri belirlenir.	Veri, denetimler, testlerin tanımlanması, değişikliklerin bildirilmesi. Kurumların ve müşterilerin düzenleyici otorite tarafından tedarikçinin imkân ve kayıtlara ulaşma hakkı.
Ürün ve hizmet sunumunun kontrolü	Ürün tanımı, inceleme, testler, uygun araçlar.	Üretim sırasında hesap verilebilirlik, işçilik kriterleri, süreç doğrulama; ekipman, takım ve yazılım programı kontrolü, teslimat sonrası destek.
Ürünün korunması		Yabancı nesnelere ürünün temizlenmesi, hassas ve tehlikeli maddeler için özel kullanım, emniyet uyarılarını içeren işaretleme ve etiketleme.
Ölçme, analiz ve geliştirme	Verilerin analizi, geliştirme, istatistik tekniklerle karar verme, müşteri memnuniyeti ve performans hedeflerini karşılama yeteneği. Yeteneğin iyileştirilmesi	Ürün uygunluğunun izlenmesi, zamanında teslim, müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi, uygulama eksikliklerinin giderilmesi. Süreç uygunsuzluğu durumunda gerekli eylemleri belirtir. Olumlu geri

		dönüşlerin de değerlendirilmesi; inceleme talimatlar, ölçme aletleri ve kayıtlarının değerlendirilmesi.
Uyumsuz ürünün kontrolü	Kusurlu malzemenin ve ürünün tanımlanması ve alınacak önlemlerin belirlenmesi	Uygun olmayan ürünün raporlanması, hurdaya çıkan ürünün etiketlenmesi ve imha şartlarının belirlenmesi; onarım veya kullanım kısıtlamalarının belirlenmesi
İyileştirme	Kuruluşun performansını sürekli iyileştirme. Politika, hedef, denetim verilerinin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi	Organizasyon iyileştirme faaliyetlerinin uygulanmasını izlemeli ve sonuçların etkililiğini değerlendirmelidir. Problemlerden ders çıkarılarak fırsata dönüştürülmelidir.
Düzeltilici eylem	Tanımlanmış, belgelenmiş düzeltilici eylem	Düzeltilici eylem akış çizelgesinin olması gerekir. Düzeltilici eylemden ziyade önleyici eylemlere ağırlık verilmesi gerekir.

**Kaynak:** Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

AS 9100 standardı, ISO 9001 standardını özellikle havacılık güvenliği ile ilgili endişelere hitap eden ek gereklilikler ile geliştirmiştir. AS 9100, havacılık sektöründe var olan düzenleyici otoritelerin rolünü dikkate alan standarttır. Tabloda en dikkat çeken nokta “ürünün korunması” kriterinde ISO 9001’de bir açıklama yokken sadece AS 9100’de var olduğudur; yani AS 9100 ürünün korunması kriterini getirmiştir. “Yönetim sorumluluğu”, “kaynak yönetimi”, “tasarım ve geliştirme” kriterlerinde ise AS 9100 standardında herhangi bir ekleme, değişiklik yapılmamış; ISO 9001 aynen alınmıştır. Diğer kriterlerde ise bazı değişikliklerin olduğu tabloda görülmektedir.

AS 9100’ü uygulayan herhangi bir kuruluş, müşterilerinin ek ihtiyaçlarını Amerika’da FAA; Avrupa’da EASA (European Aviation Safety Agency- Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı) (EASA, 2018) gibi düzenleyici kurumların ve ulusal kurumların sistem belgelerinde yer almasını sağlamalıdır.

## 7. SONUÇ

Uluslararası Havacılık Kalite Grubu (International Aerospace Quality Group- IAQG) tarafından geliştirilen AS 9100 Havacılık kalite sistemi ISO 9001’in geliştirilmiş ve havacılık endüstrisine uyarlanmış halidir. AS 9100 standart belgesini; havacılık sektöründeki ürünlerin, parça ve cihazların üretim, bakım, tamir gibi faaliyetleri yürüten kuruluşlar alabilir. Standart, ISO 9001’in test edilmiş ve onaylanmış temel yapısını esas almış olup, sivil/askeri havacılık ve uzay çalışmalarının gerektirdiği özgün taleplerle tamamlanmıştır. Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin emniyetli, güvenilir ve sürdürülebilir ürünler sunmaları, az maliyetle iyi performans sergilemeleri, uluslararası çapta rekabet edebilmeleri ve sistemlerini sürekli geliştirmeleri için AS 9100 kalite sistemi yaygın hale gelmiştir. Ancak AS 9100 kalite sertifikasına sahip olmak yasal bir zorunluluk olmayıp sektörde itibar, rekabet gücü, kalite garantisi sunma gibi avantajlardan dolayı bir gereklilik olmuştur. AS 9100 kalite sistemi hammadde ve ürünlerin satın alma aşamasından başlayıp, işletmede çalışanların eğitilmesi ile devam eden, kurumun yönetim ve organizasyonunu etkinlik prensibine göre yapılandıran, risk yönetimi ile emniyet ve güvenilirlik ilkesine vurgu yapan, müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik süreçler topluluğudur. Bu çalışmada AS 9100 standardının ISO 9001 standardından farklı yönleri, ISO 9001’e eklenmiş spesifik maddeleri tablo oluşturularak ortaya konmuştur. Her ne kadar havacılık piyasasında AS 9100 standardı ISO 9001’in aynısı olarak bilinse de; bu çalışma iki standardın aynı olmadığını; AS 9100 standardının bazı emniyetle ilgili eklentilerle ISO 9001’in gelişmiş hali olduğunu ortaya koyar. Bu çalışmada havacılık sektöründe “kalite” denince “emniyet” kavramı ön plana çıktığı görülmüştür. “Emniyet” kavramı havacılık sektöründe birçok bileşenden oluşan “kalite” kavramının en büyük ve en önemli bileşeni olmuştur.

Bu konuda çalışmalar yok denecek kadar az olduğundan dolayı fazla kaynaktan yararlanılamamıştır. Türkiye’de akademik anlamda bu konuda çalışma yapılmamış olmasından dolayı önemli olan bu araştırma; kavramsal literatür araştırması olup, saha çalışması ve sektörel bazda uygulamalı çalışmalar için bir ön kaynak niteliği taşımaktadır.

## KAYNAKLAR

- Agnieszka Piasecka, A. (2013) “Aerospace Quality Management System According To Selected Quality Standards” Management, Knowledge and Learning Conference, Zadar.
- Anderson, J., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. (1994). “A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method” *The Academy of Management Review*, 19(3), 472-509. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258936>
- Ben A. Maguad (2006) “The Modern Quality Movement: Origins, Development And Trends”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 17:2, 179-203.
- Bozkurt, R. ve A. Odaman (1995). ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri. MPM Yayınları, Ankara.
- Çakar, T., & Serdar, M. (2002). “Kalite Yönetim Sistemleri”. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 87-91.
- Dereli, T. ve Baykasoglu, A. (2003). Kalite ve Hayata İzdüşümleri. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Dickenson P. & Blundell, B. (2000). “Transferring Quality Management Experience To The Russian Aerospace Industry”, *Total Quality Management*, 11:3, 319, DOI: 10.1080/0954412006838
- Donaldson, C. A. (2012). “AS9110A Quality Management System Upgrade: A Roadmap For Implementation” Published by ProQuest LLC, UMI Number: 1520513.
- EASA (2018). “European Aviation Safety Agency”, [www.easa.europa.eu](http://www.easa.europa.eu) (25.02.2018)
- ETI Group (2014). “Implementing an AS 9100 Quality Management System”, <http://etigroupusa.com/> (15.02.2018)
- FAA (2018). “Federal Aviation Authority”, [www.faa.gov](http://www.faa.gov) (20.02.2018)
- IAQG (2017). “Series of AS 9100:2016” [www.sae.org/iaqg/publications/standards.html](http://www.sae.org/iaqg/publications/standards.html) (Erişim tarihi:10.02.2018)
- ICAO (2010) “Manual on the Quality Management System for Aeronautical Information Services” Canada H3C 5H7 [www.icao.int](http://www.icao.int) (Erişim tarihi:16.02.2018)
- ISO (2018). “International Standardization Organization”, [www.iso.org/tc176/sc02/public](http://www.iso.org/tc176/sc02/public) (13.01.2018)
- İlkay, M. S. ve İ. Varinli, (2005). “ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi: Dünya, Avrupa Ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 33-51
- SAE (2018). “Society of Automotive Engineers “, [www.sae.org](http://www.sae.org) (14.02.2018)
- Siqing S., Qihong Z. & Fan H. (2013), “Impact of quality management practices on the knowledge creation process: The Chinese aviation firm perspective” *Volume 64, Issue 1, Pages 211-223, ISSN 0360-8352.*
- Sumranwong D. (2011) “An Elearning Model Application For AS 9100 Standard” *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering.*

- Thomas K. T. (2006). "Quality Management System for Defence Aeronautical Industry" Defence Science Journal, Vol. 56, No. 1, January 2006, pp. 21-30, DESIDOC
- Weheba, G., Mahmassani, A. & Malzahn, D. (2006). "AS 9100 Registration Difficulties and Organizational Benefits: A Supplier Satisfaction Survey," SAE Technical Paper 2006-01-2438. [www.iaqg.org](http://www.iaqg.org) (26.01.2018)



## KOBİ'LERDE UYGULANAN İNOVASYON STRATEJİLERİNDE YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN ROLÜ\*



### THE ROLE OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FEATURE OF MANAGERS IN INNOVATION STRATEGIES APPLIED IN SMES



DOI: 10.25204/iktisad.428789

M. Halit YILDIRIM<sup>1</sup>

Gözde SUNMAN<sup>2</sup>

Şükran ORUÇ<sup>3</sup>

#### Öz

*Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin KOBİ'lerde inovasyon (yenilik) stratejilerinin uygulanmasında etkili olup olmadığını belirlemektir. Nicel araştırma yöntemi esas alınarak hazırlanan bir anketle Aksaray OSB'de faaliyet gösteren KOBİ'lerdeki 149 üst düzey yöneticilerden kolayda örnekleme yöntemiyle veri toplanmıştır. Toplanan veriler korelasyon, ANOVA, regresyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin inovasyon stratejilerinin uygulanmasında etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik özelliğinin, inovasyon stratejilerinin alt boyutları olan agresiflik ve risk alma boyutları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık; analiz, savunmacılık, gelecek odaklılık ve proaktiflik alt boyutları üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik özellikleri sayesinde KOBİ'lerde inovasyon stratejilerini uygulayabildiklerini göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon Stratejileri, Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik, KOBİ.

**Jel Kodları:** D23, L20, M10.

#### Abstract

*The purpose of this study is to determine whether the managerial leadership qualities of the managers are effective in the implementation of innovation strategies in SMEs. With a questionnaire based on the quantitative research method, data are gathered from 149 senior managers in SMEs operating in Aksaray OIZ by using by convenience sampling method. The collected data are subjected to correlation, ANOVA, regression analysis. According to the results of the analysis, transformational leadership characteristics of managers have been found to be effective in the implementation of innovation strategies. In addition, the transformational leadership feature has been achieved that it has no impact on the sub-dimensions of innovation strategies such as aggressiveness and risk-taking. Whereas; analysis shows that it is effective on sub-dimensions like defensiveness, future-focus and proactivity. This result demonstrates that managers can implement innovation strategies in SMEs thanks to their transformational leadership characteristics.*

**Keywords:** Innovation Strategies, Transformational Leadership, SME.

**Jel Codes:** D23, L20, M10.

\* Bu çalışma, 27-29 Nisan 2018'de Lefkoşa/Kıbrıs'ta düzenlenen 'Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulan "KOBİ'lerde Uygulanan İnovasyon Stratejilerinde Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Rolü" başlıklı bildirisinin geliştirilmiş halidir.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, e-mail: yildirimmh@gmail.com

ORCID: 0000-0002-7001-5705

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Aksaray Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, e-mail: gozdesunman@gmail.com

ORCID: 0000-0002-8154-6827

<sup>3</sup> Doktora Öğrencisi, Aksaray Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, e-mail: sukranoruc1989@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-8176-4058

## 1. GİRİŞ

Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ), son yıllarda küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamından önemli ölçüde etkilenmektedir. İşletmeler arasında yaşanan rekabet ise işletmelerin inovasyon konusuna ilgi duymasına neden olmaya başlamıştır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, büyük işletmelere göre daha esnek yapıya sahip oldukları için müşterilerle yakın ilişki içerisinde bulunarak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına daha çabuk yanıt verebilmeleri sayesinde inovasyon konusunda daha başarılı olmuşlardır. Bu açıdan bakıldığında, sahip olduğu imkanlar nedeniyle, büyük ölçekli işletmelerin daha avantajlı oldukları düşünülse de KOBİ'lerin (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri) de birçok avantajı bulunduğunu unutmamak gerekir. Önemli olan inovasyonun bir işletme kültürü haline getirilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) inovasyon stratejileri sayesinde gelişerek ve avantaj sağlayarak, rekabet ortamında rakiplerine göre daha iyi bir konuma gelebilmektedir. İnovasyon sürecinde, yöneticiler sergilediği liderlik stili ile işletme çalışanlarına rehberlik etmekten sorumludur. Dönüşümcü liderler, sahip olduğu vizyonla koçluk ve mentorluk yaparak inovasyon stratejilerinin uygulanmasında çalışanlara yön ve enerji veren kişiler olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderin odaklandığı nokta genellikle örgütteki değişimdir (Bryman, 1996). Liderin işletmedeki değişim ihtiyacını hissederek, örgütün geleceği için gereken stratejileri belirlemesi ve bunun için gereken geçiş sürecini iyi bir şekilde yönetmesi beklenmektedir.

Yapılan alanyazın taramasında Ögüt vd. (2007) ve Örücu vd. (2011) inovasyon stratejilerini KOBİ bazında irdelemiştir. İnovasyon ile liderlik konusunu birlikte ele alan çalışmalara bakıldığında Gümüšoğlu ve İlsev (2009) transformasyonel liderlik ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çetin (2009) ise tam serbesti tanıyan liderlik tarzının yöneticilerdeki yenilik eğilimleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Bozkurt ve Göral (2013) modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini otel işletmeleri evreninde incelemiştir. Bu çalışmada ise KOBİ'lerde inovasyon stratejilerinin etkin bir şekilde belirlenip, uygulanmasında dönüşümcü liderlik becerilerinin nasıl bir önem arz ettiğini irdelemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışma, KOBİ'lerde uygulanan inovasyon stratejilerini belirlemek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, öncelikle çalışmada ele alınan değişkenlere ilişkin kuramsal çerçeveden bahsedilerek, sonraki bölümlerde ise araştırmanın metodolojisi, bulgular ve sonuç kısmına yer verilmiştir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. KOBİ Kavramı ve İçeriği

Dünya genelinde ortak bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri ülkelerin gelişmişlik düzeyi ve sektörlerin farklı yapılardan oluşmuş olmasıdır. Bundan dolayı KOBİ kavramı ülkeler arası, sektörler arası ve bölgeler arası sosyalfarklılık göstermektedir. Dolayısıyla KOBİ'leri belirlemek amacıyla kullanılan ölçütlerde bilim adamları araştırmacılar ve aynı ülkedeki çeşitli kişi kurum ve kanunların KOBİ tanımlarında farklılıklar bulunduğundan dolayı bu kavram üzerinde görüş birliğine varılamamaktadır (Civan ve Tekinkuş, 2002:386). Ancak Türkiye' de 25997 Sayı ve 18.11.2005 Tarihli Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmeliğe göre KOBİ tanımı (Resmî Gazete, 2005);

a. Mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon TL'yi aşmayan çok küçük ölçekli bağımsız işletmelerdir.

b. Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon TL'yi aşmayan bağımsız işletmelerdir.

c. Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon TL'yi aşmayan bağımsız işletmelerdir.

KOBİ'ler ülkelerin gerek sosyal gerek de ekonomik yönden gelişmelerini sağlamaları açısından vazgeçilmesi mümkün olmayan unsurlar arasındadır. KOBİ'ler ülkelerin endüstrileşmesinde, kentleşmesinde, sosyolojik olarak ilerlemesinde önemli yere sahiptir. KOBİ'ler milli gelire katkısı, istihdama katkısı, inovatif faaliyetlere katkısı ve özellikle de sanayi üretimlerine olan katkılarından dolayı ekonomilerin yapı taşlarıdır. KOBİ'ler, hızla değişen pazar koşullarına adapte olma esneklikleri, bölgeler arası dengeli büyümeye katkıları, büyük işletmeleri tamamlama yetenekleri, çevre korumasına olumlu etkileri ve gelirin adil dağılımı bakımından önemli roller üstlenmektedirler (Soysal vd., 2003:215).

KOBİ'ler büyük işletmelerin benzeri özelliklere sahip, küçük boyuttaki işletmeler değildir. Bağımsız olmaları, işletme sahibinin hem girişimci hem de yönetici konumunda olması, müşterilerle ve çalışanlarla olan kişisel ilişkiler KOBİ'leri büyük işletmelerden ayıran en belirgin özellikler olarak göze çarpmaktadır. KOBİ'ler bu özellikleri sayesinde daha esnek davranabilmekte, değişen koşullara süratle uyum sağlayabilmekte, talep boşluklarını yakalayıp fırsatları zamanında değerlendirebilmekte, müşteri ve personel ile daha yakın ilişki kurabilmekte ve teknolojideki gelişmelere daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Ancak, KOBİ'lerin temelde küçük ölçekte olmasının yarattığı kaynak ve finansman yetersizlikleri; yeni teknoloji edinmeyi, nitelikli işgücü istihdamını, araştırma-geliştirmeyi ve bilgiye erişmeyi zorlaştırabilmektedir (Erdil vd., 2003: 21).

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) verilerine göre ülkemizde KOBİ'ler tüm işletmelerin yüzde 99,8'ini ve toplam istihdamın yüzde 76,7'sini oluşturmaktadır. KOBİ yatırımlarının, toplam yatırımlar içindeki payı yüzde 38'e ulaşmakta ve toplam katma değer yüzde 26,5'i yine bu işletmelerce yaratılmaktadır. KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payı, yaklaşık yüzde 10'dur. Bu bakımdan, sanayide KOBİ'ler önemli bir paya sahiptir (Çarkçı, 2007: 77).

KOBİ'ler sadece bağımsız ekonomik birimler olarak mal ve hizmet üreten işletmeler değil; aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul ya da yarı mamul girdileri de üreterek bu işletmelerin devamlılığını sağlayan işletmelerdir. Bu bakımdan KOBİ'ler ülke ekonomisi için bir itici güçtür (Kılıç, 2008: 26).

## 2.2. İnovasyon ve İnovasyon Stratejileri

Günümüzde inovasyon işletme gelirlerinin artırılmasında, büyümede ve en önemlisi rekabet üstünlüğü sağlamada etkin bir yöntemdir (Durna, 2002:126). İnovasyon stratejisi, inovasyon faaliyetlerinin yürütülmesine dair esasların ve kuralların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. (Sengupta vd., 2006:44).

İnovasyonun iyi sonuçlar ortaya koyması için etkili bir inovasyon stratejisi oluşturulması gereklidir. Rekabet avantajı kazanmak isteyen işletmelerin; kendi vizyonlarına ve değerlerine dayanan, inovatif bir organizasyonel yapı oluşturmayı amaçlayan ve sonuç alıcı ödüllendirme mekanizmalarını içeren bir inovasyon stratejisi geliştirmeleri gerekmektedir (Tuan ve Venkatesh, 2010:150).

İşletmelerin inovasyon stratejileri belirlerken; vizyon, misyon ve amaçları doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte inovasyon stratejileri örgütle ve departmanlarla uyumlu bir şekilde olmalıdır. Dolayısıyla işletmelerin bir stratejiden bir başka stratejiye geçiş yapabilmesi sektör yapısına göre faaliyetlerini sürdürdükleri sektörler için izlediği stratejilerde değişebilmektedir. İnovasyon stratejilerini saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatçı, elde etme, keşifsel ve arttırımsal stratejiler olmak üzere sıralamak mümkündür.

*Saldırgan İnovasyon Stratejisi:* Saldırgan inovasyon stratejisi, yeni ürün ve yeni üretim süreçleri için fırsatların izlenmesi ve ortaya çıkarılması hususunda rakiplerden önce hareket edip pazara sunma ve pazar liderliğini ele geçirme amacıyla uygulanmaktadır. Başarılı bir saldırgan inovasyon stratejisi, yeni fikirlerin ürüne dönüşüp pazarlanmasından çok daha fazlasını gerektirmektedir. Çünkü işletmeler tüketiciler için değer taşıyan öğeleri belirlemek, pazarlama süreçlerini geliştirmek ve yeni fırsatları yakalayabilmek zorundadır (Sandberg, 2002:195).

*Savunmacı İnovasyon Stratejisi:* Savunmacı stratejide işletmenin amacı ve hedefi pazarda lider olmak değil risk almadan kazanmaktır. Bu stratejiyi takip edenler tamamen yeni bir ürün yerine mevcut ürün, hizmet veya süreci iyileştirmeye daha fazla önem verirler (Swan ve Allred, 2003:487). Savunmacı stratejide, AR&GE'nin önemli olmadığını düşünmek yanlış olacaktır. Aksine, bu stratejide de teknoloji ve araştırma en az saldırgan strateji kadar önemli bir unsurdur. Bu iki strateji arasındaki fark inovasyonun niteliğinde ve zamanlamasındadır. Savunmacı inovasyon stratejisini takip eden işletme, pazarda lider olmayı hedeflemez, ancak teknolojideki değişimleri takip etmede lider olmak ister (Citrin vd., 2007:262).

*Taklitçi İnovasyon Stratejisi:* Taklitçi firmaların, pazarda mevcut inovasyona önem veren firmalar ile rekabet edebilmek için bazı önemli avantajlara sahip olmaları gerekir. Bunlar, lider konumda oldukları pazar bölümünü elde tutmak ve önemli maliyet avantajına sahip olmak olabilir. Taklitçi firmalar, Ar&Ge faaliyetleri, patent temini, eğitim ve teknik hizmetler gibi inovasyon için büyük miktarlara ulaşan bu harcamaları düşük düzeyde tutabildikleri için üretimlerini çok daha düşük maliyetlerle gerçekleştirebilirler. Saldırgan ve savunmacı stratejileri benimseyenlerin taklitçileri geride bırakmak için teknolojilerini sürekli iyileştirmeye önem vermeleri gerekir (Pitta, 2008:283).

*Bağımlı İnovasyon Stratejisi:* Bağımlı inovasyon stratejisinde işletme, daha güçlü olan işletmenin uydusu ya da bağımlısı olma rolünü benimsemiştir. Bağımlı işletme, müşterilerinden veya bağımlı olduğu ana işletmeden istek gelmedikçe ürünlerinde teknolojik değişiklikler yapmaya hatta rakiplerini taklit etmeye bile girişmez. Bu tür işletmeler, yeni ürün sunumunda ve teknoloji takibinde bağımlı olduğu firmalardan gelen eleştiri ve tavsiyelere büyük önem verirler (Grant, 2008:37). Sonuç olarak, bağımlı inovasyon stratejisini uygulayan işletmeler, büyük işletmelerin uydusu konumundadır. Zayıf mali güçlerine rağmen, düşük maliyetli üretim imkanlarından, girişimcilik becerilerinden, uzmanlaşmış pazar bilgilerinden ve diğer yerel avantajlarından yararlanarak uzun dönemde yüksek kârlar elde edebilirler (Wu, 2011:1152).

*Geleneksel İnovasyon Stratejisi:* Geleneksel inovasyon stratejisi, ürün niteliği açısından bağımlı stratejiden ayrılmaktadır. Geleneksel stratejide ürün hiç değişmez veya çok az değişir. Bağımlı stratejide ise, müşteriden gelen talepler doğrultusunda ürün büyük ölçüde değişebilmektedir (Al-Askari, 2011:114). Geleneksel inovasyon stratejisini benimseyen işletmeler, rekabet koşullarının ve iletişimin kötü olduğu, gelişmekte olan ekonomilerde ve genellikle tekel pazar yapısının hakim olduğu alanlarda faaliyet göstermeyi tercih etmektedir. Teknolojiden daha çok yeteneğe önem verilmekte, bilimsel girdiler ise ya hiç kullanılmamakta ya da çok az kullanılmaktadır (Grimpe, 2007:618).

*Fırsatları İzleme (Fırsatçı) İnovasyon Stratejisi:* Girişimciler hızlı değişen pazarlarda sürekli yeni fırsatları belirleme çabasıdadır. Bu strateji, işletme içi Ar-Ge veya karmaşık bir tasarım gerektirmemekle birlikte, pazarda fırsat bulmak ve daha önce düşünülmeyen tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmek için ürün ve hizmetler geliştirerek işletmelerin başarı elde etmesini sağlamaktadır (Durna, 2002). Fırsatları izleme stratejileri, pazarda kimse tarafından görülmeyen eksiklerin izlenmesi ve talep yaratabilecek bir ihtiyacı karşılamak üzere hizmet/ürün sunarak bir yenilik meydana getiren stratejidir.

*Elde Etme İnovasyon Stratejisi:* Bu stratejide temel esas teknolojik yetenek olarak lider olmayı gerektirmesidir. Bu sebeple işletmeler teknolojiye büyük ölçüde yatırım yapmaktadır. Başarılı

olamadıkları takdirde lider olmak için farklı yöntemler denenmektedir. Teknolojik bilgi, patent veya lisansı ücret ödenerek satın alınabilir ya da bu bilgiye sahip kişi transfer edilebilir. Bu stratejide uygulanan bir diğer yöntem ise, inovasyonu oluşturan ya da kullanan işletmenin satın alınması veya bu işletmeler ile birleşmesi yöntemidir (Ellison, 2009:33).

*Keşifsel İnovasyon Stratejisi:* Genellikle yoğun AR-GE çabalarıyla ortaya çıkan, endüstri veya müşteri için tamamen yeni olan inovasyonlardır. Bu strateji, iş süreçlerinde yapılan köklü değişimlerdir (McDermott ve O'Connor, 2002:429). Bu strateji önceden mevcut olmayan pazar oluşturulmasına yönelik bir strateji olup, bu inovasyon stratejisinde düzeni değiştiren yenilikler vardır (Beverland vd., 2010:39).

*Artırımsal İnovasyon Stratejisi:* Artırımsal inovasyon stratejisinde temel kavram, ürünün orijinal şekli ile kullanım amacı değiştirilmemekle birlikte ürün tasarımında nispeten değişiklikler yapılabilmek mümkündür. Ayrıca ürüne ilave özellikler eklenebilmekte ya da mevcut ürün hattı genişletilebilmektedir. Aynı şekilde ürün maliyetleri azaltılabilmekte veya ürünün kalitesi artırılabilir (Muscio, 2006:293).

### 2.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Liderler, örgüt üyeleri tarafından ortak düşünce ve istekleri, bir amaç olarak ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel özelliklerini bu amaç doğrultusunda etkinliğe geçirebilen kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:216-217). Liderler, takipçilerinin normalde yapmayacakları şeyleri yapmalarını sağlayan kişilerdir (Bertocci 2009:7).

İlk kez 1978'de James Mc Gregor Burns tarafından ortaya çıkarılan dönüşümcü liderlik teorisi, daha sonra Bernard Bass tarafından konu üzerinde çalışılarak tartışmaya açılmıştır. Bu kuram, liderin izleyenler üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. (Bass, 1990:21).

Dönüşümcü liderlik kavramı, modern yönetim kuramlarında oldukça önem taşıyan ve ilgi gören bir liderlik yaklaşımıdır (Keçecioğlu, 1998). Dönüşümcü liderler, çalışanların inanç, gereksinim ve değer yargılarını değiştirebilen kişilerdir. Bu durum liderin vizyona sahip olmasıyla ve vizyonunu çalışanlara benimsetmesiyle mümkün olmaktadır. Çalışanların, amaçlara ulaşmada kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır (Koçel, 2005).

Dönüşümcü bir lider takipçileri için yeni öğrenme fırsatları yaratmaya gayret ederek, bir koç veya akıl hocası gibi davranma eğilimindedir. Dönüşümcü liderler takipçileri ile arasında çift taraflı bir kişisel iletişim yaratmakta ve bunu kullanmaktadır (Smith vd, 2004).

Dönüşümcü liderin sahip olduğu karakteristik özellikler şunlardır (Bass 1990: 22; Bass ve Riggio 2006: 6-7):

*İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence-Karizma):* Misyon duygusu ve vizyon sağlar, gurur aşılır, saygı ve güven sağlar. Dönüşümcü liderler, takipçileri için rol model olacak davranışlar sergilerler. Bu liderlere takipçileri hayran olur, saygı duyar ve güvenirlir. Takipçiler kendilerini liderleri ile tanımlarlar ve onlara imrenirler. Liderler takipçilerinin sıra dışı kapasiteye sahip olmaları, ısrarcı ve azimli olmaları konularında çaba gösterir.

*İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation-Telkin Edicilik):* Yüksek iletişim beklentisi, çaba sarf etmeye odaklanmak için sembol kullanımı, önemli amaçları basit bir yolla açıklamayı ifade eder. Dönüşümcü liderler, iş için anlam ve fırsatlar yaratarak, takipçilerine ilham ve motivasyon verirler, takım ruhu oluştururlar, coşku ve iyimserlik sağlarlar.

*Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation- Zihinsel Teşvik):* Akıllılığı teşvik etmek, rasyonellik ve dikkatli problem çözmeyi içerir. Dönüşümcü liderler, takipçilerini yenilikçi ve yaratıcı

olmaları konusunda desteklerler, varsayımsal sorularla ve yeniden tasarlanmış sorunlarla eski durumlara yeni yollarla yaklaşırlar. Yaratıcılık desteklenir.

*Bireyselleştirilmiş İlgi (Individualized Consideration)*: Kişisel dikkat sağlamak, her bir çalışana kişisel davranmak, koçluk ve tavsiyeler içerir. Transformasyonel liderler her bir takipçisinin başarısı için ihtiyaçlarına ve gelişimine, koçluk ya da akıl hocalığı yaparak özel ilgi gösterirler. Takipçiler ve meslektaşlar, potansiyel niteliklerini başarıyla arttırmaları konusunda desteklenirler.

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi esas alınmış olup, “ilişkisel araştırma tasarımı” kullanılmıştır.

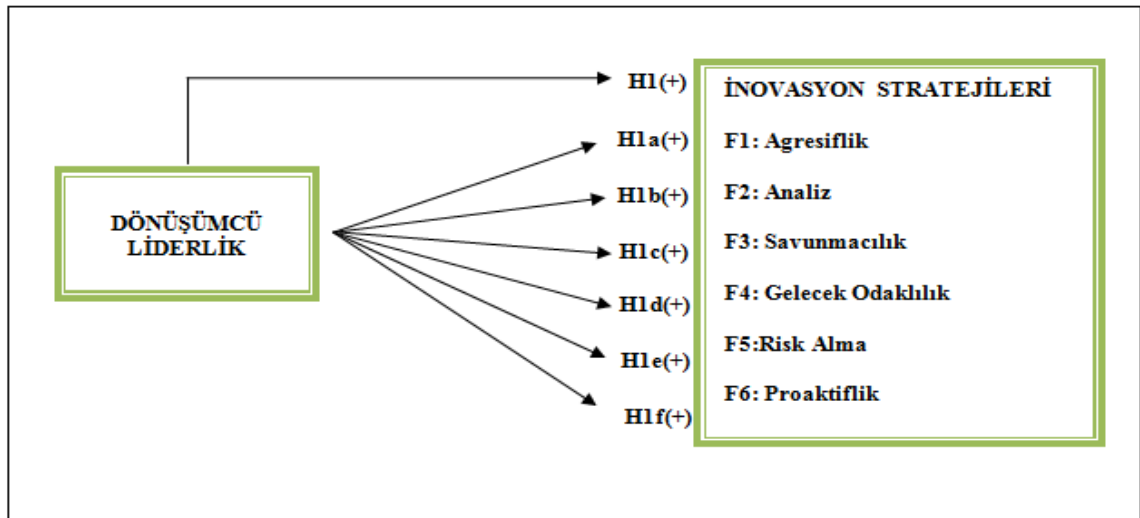
#### 3.1. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

2005 yılında Resmî Gazetede yayımlanan KOBİ sınıfına giren işletmeler araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma evreni olarak Aksaray ili organize sanayi bölgesi seçilmiştir. Örneklem büyüklüğü Aksaray OSB müdürlüğündeki yetkililer ile görüşülerek belirlenmiştir. Aksaray ili OSB’de faaliyet gösteren 10 ile 249 kişiyi istihdam eden KOBİ sayısı 174 olarak belirlenmiştir. Yönetici konumundaki bireylerden kolayda örneklem yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmanın amacı dikkate alınarak, 154 katılımcıdan yüzyüze görüşülerek veri toplanmış olup, kullanılabilir 149 veri analizlere tabi tutulmuştur.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

İnovasyonun işletmeler açısından yaşamsal bir önem arz etmesi yöneticilerin bu kavrama daha çok önem vermesine zemin oluşturmuştur. İnovasyon sürecinin bir aşaması olan inovasyon stratejisinin belirlenmesi hususu yönetici ile yakından alakalı olduğu için sergilenen liderlik tarzı ön plana çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler örgütlerde değişimi ve yenilenmeyi sağlayarak yüksek performans oluşturan kişilerdir (Peker ve Aytürk, 2000:78). Bu bağlamda uygulanan inovasyon stratejilerinde yöneticilerin sahip oldukları dönüşümcü liderlik özelliğinin etkili olduğu varsayımından hareketle araştırmanın modeli Şekil 1’deki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Kurulan modelde dönüşümcü liderlik bağımsız değişken; inovasyon stratejileri ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Model yardımıyla dönüşümcü liderlik ile inovasyon stratejileri arasındaki bir ilişki olup olmadığı ve bu ilişkinin derecesi belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın hedeflerine ulaşabilmesi ve araştırmanın sonuçlanabilmesi için araştırmanın da modeli esas alınarak, bazı hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın kapsamında test edilecek hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

*H1: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejileri üzerinde etkisi vardır.*

*H1a: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin agresiflik boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H1b: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin analiz boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H1c: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin savunmacılık boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H1d: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin gelecek odaklılık boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H1e: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin risk alma boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H1f: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliği ile inovasyon stratejilerinin proaktiflik boyutu üzerinde etkisi vardır.*

### **3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler**

Araştırma verileri, alan yazında önceden belli amaçlarla geliştirilmiş çeşitli ölçeklerden faydalanılarak oluşturulmuş anketlerle toplanmıştır. Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümünde, kişisel katılımcı bilgilerine; ikinci bölümde, Dönüşümcü liderlik ölçeğine (DLÖ); üçüncü bölümde ise, inovasyon stratejileri ölçeğine (İSÖ) yer verilmiştir. Her iki ölçekte orta noktası nötr olan (3) Kesinlikle Katılmıyorum'dan (1), Kesinlikle Katılıyorum'a (5) kadar uzanan, Likert tipi bir ölçektir.

Dönüşümcü liderlik davranışları Carless vd. (2000) tarafından geliştirilen 7 maddelik Global Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçeği oluşturan 7 madde tek faktörlü bir yapıyı ortaya çıkardığı için, bu ölçek dönüşümcü liderliğin global ölçeği olarak kullanılmaktadır.

İnovasyon stratejilerini ölçmek için ise Morgan ve Strong'un 1998'te oluşturduğu ve Akman'ın (2003) geliştirdiği 28 soruluk yenilik stratejileri ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek; agresiflik (1,2,3,4), analiz (5,6,7,8), savunmacılık (11,12,13,14), gelecek odaklılık (15,16,17,18), risk alma (25,26) ve proaktiflik (20,21,22,23,24) olmak üzere 6 boyuttan oluşmaktadır.

## **4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR**

### **4.1. Güvenilirlik Analizi**

Araştırmaya katılan yöneticilerden elde edilen anket verileri SPSS 16 yazılımı ile değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri**

Ölçek	Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,897	7
İnovasyon Stratejileri Ölçeği	,818	28

Sonuç olarak ölçeklere ilişkin değerler incelendiğinde her iki ölçeğin de güvenilir oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

## 4.2. Bulgular

### 4.2.1. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama düzeylerini göstermektedir.

*H1: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejileri üzerinde etkisi vardır.*

Değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek amacıyla incelenen "Anova" tablosuna göre 22,738 F değerinin karşılığında sig. değeri  $0,000 \leq 0,05$  olarak saptanmıştır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejileri üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir. İlgili değerler Tablo 2 'deki gibidir.

**Tablo 2: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1)**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3390,537	1	3390,537	22,738	,000
Residual	21920,107	147	149,116		
Total	25310,644	148			

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına ( $R^2$ ) bakılması regresyon analizinin asıl amacıdır. Bu amaç doğrultusunda yapılan analiz sonucunda değer  $,134$  olduğu saptanmıştır. Bu da bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni  $\%13,4$  oranında açıkladığını göstermektedir. Belirlilik katsayısına ilişkin sonuçlar Tablo 3' te yer almaktadır.

**Tablo 3: Belirlilik Katsayısı (Hipotez 1)**

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,366 <sup>a</sup>	,134	,128	,1221132

ANOVA testinin sonuçlarına göre yapılan regresyon analizinin anlamlı olması değişkenler bazında regresyon denkleminin oluşturulmasını sağlamaktadır. Regresyon denklemine ilişkin sonuçlar tablo 4 'deki gibidir.



**Tablo 4:** Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 1)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	78,818	6,318	12,475	,000
	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,845	,210	4,768	,000

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejileri uygulanması üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik özelliğindeki bir birimlik artış inovasyon stratejilerinin uygulanmasını ,845 oranında arttırdığı söylenebilir.

*H1a: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin agresiflik boyutu üzerinde etkisi vardır.*

Değişkenler arası etkileri ölçmeden önce değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek amacıyla “Anova” tablosu incelenmiş ve ,045 F değerinin karşılığındaki sig. değeri  $0,832 \geq 0,05$  olduğu tespit edilmiştir. Buna göre “yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin agresiflik boyutu üzerinde etkisi vardır.” H1a hipotezi red edilmektedir. İlgili değerler Tablo 5’ deki gibidir.

**Tablo 5:** Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1a)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	0,55	1	0,55	,045	,832
Residual	177,645	147	1,208		
Total	177,700	148			

*H1b: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin analiz boyutu üzerinde etkisi vardır.*

Değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek amacıyla incelenen “Anova” tablosunda 38,869 F değerinin karşılığındaki sig. değerinin  $0,000 \leq 0,05$  olduğu tespit edilmiştir. Buna göre H1b hipotezi kabul edilerek, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin analiz boyutu üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir. İlgili değerler Tablo 6 ‘daki gibidir.

**Tablo 6:** Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1b)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11,812	1	11,812	38,869	,000
Residual	44,673	147	,304		
Total	56,485	148			

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına ( $R^2$ ) bakılarak regresyon denklemi oluşturulması amaçlanmaktadır. Yapılan analiz sonucunda değerin ,209 olduğu saptanmıştır. Bu da bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni %20,9 oranında açıkladığını göstermektedir. Belirlilik katsayısı ile ilgili sonuçlar Tablo 7’de yer almaktadır.

**Tablo 7:** Belirlilik Katsayısı (Hipotez 1b)

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,457 <sup>a</sup>	,209	,204		,55127

Tablo 6’da yer alan ANOVA sonuçlarına göre yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıdaki tabloda değişkenler bazında regresyon denklemi değerleri yer almaktadır. Sonuçlar tablo 8’deki gibidir.

**Tablo 8:** Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 1b)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,484	,285		8,710	,000
	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,059	,009	,457	6,235	,000

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin analiz boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik özelliğindeki bir birimlik artış inovasyon stratejilerinin analiz boyutunun uygulanmasını ,059 oranında arttırdığı söylenebilir.

*H1c: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin savunmacılık boyutu üzerinde etkisi vardır.*

Değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek amacıyla oluşturulan “Anova” tablosunda 21,231 F değerinin karşılığında sig. değeri  $0,000 \leq 0,05$  olarak saptanmıştır. Buna göre H1c hipotezi kabul edilerek, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin savunmacılık boyutu üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir. İlgili değerler Tablo 9’daki gibidir.

**Tablo 9:** Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1c)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,641	1	5,641	21,231	,000
	Residual	39,054	147	,266		
	Total	44,695	148			

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına ( $R^2$ ) bakılarak regresyon denklemi oluşturulması amaçlanmaktadır. Yapılan analiz sonucunda değer  $,126$  olduğu saptanmıştır. Bu da bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni  $\%12,6$  oranında açıkladığını göstermektedir. Belirlilik katsayısı ile ilgili sonuçlar Tablo 10’da yer almaktadır.

**Tablo 10:** Belirlilik Katsayısı (Hipotez 1c)

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,355 <sup>a</sup>	,126	,120		,51544

Tablo 9’da yer alan ANOVA sonuçlarına göre yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Değişkenler bazında regresyon denkleminin sonuçları tablo 11’deki gibidir.

**Tablo 11:** Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 1c)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3,169	,267		11,884	,000
	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,041	,009	,355	4,608	,000

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin savunmacılık boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik özelliğindeki bir birimlik artış inovasyon stratejilerinin savunmacılık boyutunun uygulanmasını ,041 oranında arttırdığı söylenebilir.

*H1d: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin gelecek odaklılık boyutu üzerinde etkisi vardır.*

Değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek amacıyla oluşturulan “Anova” tablosunda 34,364 F değerinin karşılığındaki sig. değeri  $0,000 \leq 0,05$  olarak saptanmıştır. Bu sonuca göre H1d hipotezi kabul edilerek, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin gelecek odaklılık boyutu üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir. İlgili değerler Tablo 12 ‘deki gibidir.

**Tablo 12:** Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1d)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,494	1	10,494	34,364	,000
	Residual	44,890	147	,305		
	Total	55,384	148			

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına ( $R^2$ ) bakılarak regresyon denklemi oluşturulması amaçlanmaktadır. Yapılan analiz sonucunda değer ,189 olduğu tespit edilmiştir. Bu da bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni %18,9 oranında açıkladığını göstermektedir. Belirlilik katsayısı ile ilgili sonuçlar Tablo 13’de yer almaktadır.

**Tablo 13:** Belirlilik Katsayısı (Hipotez 1d)

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,435 <sup>a</sup>	,189	,184		,55261

Tablo 12’de yer alan ANOVA sonuçlarına göre yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Değişkenler bazında regresyon denkleminin sonuçları tablo 14’deki gibidir.

**Tablo 14:** Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 1d)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,506	,286		8,766	,000
	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,056	,009	,435	5,862	,000

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin gelecek odaklılık boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik özelliğindeki bir birimlik artış inovasyon stratejilerinin gelecek odaklılık boyutunun uygulanmasını ,056 oranında arttırdığı söylenebilir.

*H1e: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin risk alma boyutu üzerinde etkisi vardır.*

Değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek amacıyla oluşturulan “Anova” tablosunda ,811 F değerinin karşılığındaki sig. değeri  $0,000 \geq 0,05$  olarak saptanmıştır. Buna göre H1e hipotezi reddedilerek, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin risk alma boyutu üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. İlgili değerler Tablo 15 ‘deki gibidir.

**Tablo 15:** Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1e)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,589	1	,589	,811	,369
	Residual	106,777	147	,726		
	Total	107,366	148			

*H1f: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliği ile inovasyon stratejilerinin proaktiflik boyutu üzerinde etkisi vardır.*

Değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek amacıyla oluşturulan “Anova” tablosunda 22,449 F değerinin karşılığındaki sig. değeri  $0,000 \leq 0,05$  olarak saptanmıştır. Buna göre H1f hipotezi kabul edilerek, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin proaktiflik boyutu üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir. İlgili değerler Tablo 16’daki gibidir.

**Tablo 16:** Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1f)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,002	1	8,002	22,449	,000
	Residual	52,399	147	,356		
	Total	60,401	148			

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına ( $R^2$ ) bakılarak regresyon denklemi oluşturulması amaçlanmaktadır. Yapılan analiz sonucunda değer ,132 olduğu saptanmıştır. Bu da bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni %13,2 oranında açıkladığını göstermektedir. Belirlilik katsayısı ile ilgili sonuçlar Tablo 17’de yer almaktadır.

**Tablo 17:** Belirlilik Katsayısı (Hipotez 1f)

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,364	,132	,127		,59704

Tablo 16’da yer alan ANOVA sonuçlarına göre yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler bazında regresyon denkleminin sonuçları tablo 18’deki gibidir.

**Tablo 18:** Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 1f)

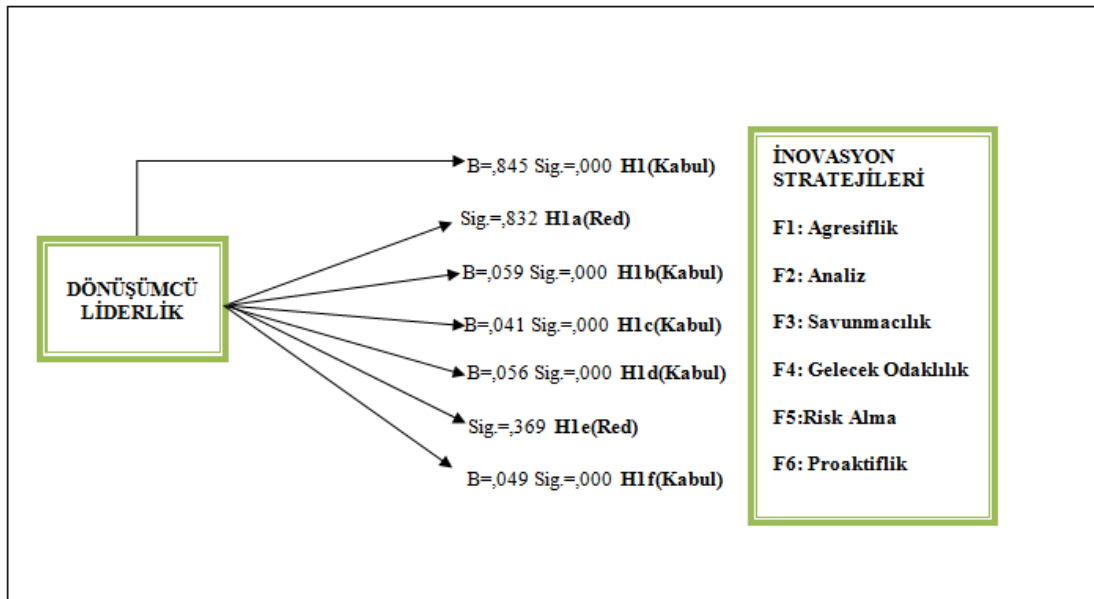
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2,837	,309		9,184	,000
	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,049	,010	,364	4,738	,000

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin proaktiflik boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik özelliğindeki bir birimlik artış inovasyon stratejilerinin proaktiflik boyutunun uygulanmasını ,049 oranında arttırdığı söylenebilir.

#### 4.2. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma modelini açıklayabilmek adına yapılan hipotez testi sonuçları Şekil 2’deki gibidir. Buna göre; H1 “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejileri üzerinde etkisi vardır”, H1b “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin analiz boyutu üzerinde etkisi vardır”, H1c “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin savunmacılık boyutu üzerinde etkisi vardır”, H1d “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin gelecek odaklılık boyutu üzerinde etkisi vardır” ve H1f “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliği ile inovasyon stratejilerinin proaktiflik boyutu üzerinde etkisi vardır” hipotezleri kabul edilirken; H1a “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin agresiflik boyutu üzerinde etkisi vardır” ve H1e “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin risk alma boyutu üzerinde etkisi vardır” hipotezleri reddedilmiştir.

**Şekil 2:** Hipotez Testi Sonuçları



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'ler inovasyon stratejileri sayesinde rakiplerine göre daha iyi bir konuma gelebilmektedir. İnovasyon sürecinde, yöneticiler sergilediği liderlik stili ile işletme çalışanlarına rehberlik etmekten sorumludur. Dönüşümcü liderler, sahip olduğu vizyonla koçluk ve mentorluk yaparak inovasyon stratejilerinin uygulanmasında çalışanlara yön ve enerji veren kişiler olarak görülmektedir.

Yapılan araştırmanın sonucuna göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin inovasyon stratejilerinin uygulanmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin alt boyutları olan agresiflik ve risk alma boyutları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık; analiz, savunmacılık, gelecek odaklılık ve proaktiflik alt boyutları üzerinde dönüşümcü liderliğin etkisi olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın H1 "Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejileri üzerinde etkisi vardır", H1b "Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin analiz boyutu üzerinde etkisi vardır", H1c "Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin savunmacılık boyutu üzerinde etkisi vardır", H1d "Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin gelecek odaklılık boyutu üzerinde etkisi vardır" ve H1f "Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliği ile inovasyon stratejilerinin proaktiflik boyutu üzerinde etkisi vardır" hipotezleri kabul edilmiştir. H1a "Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin agresiflik boyutu üzerinde etkisi vardır" ve H1e "Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin risk alma boyutu üzerinde etkisi vardır" hipotezleri ise reddedilmiştir.

Araştırmanın sonuçları, alanyazında yapılan birçok araştırma sonucu ile benzerlik göstermektedir. Sarros vd. (2008) dönüşümcü liderlik ve örgütsel kültür ile inovasyon için iklim oluşturma başlıklı araştırmasında, dönüşümcü liderlik ile inovasyon iklimi oluşturulması arasında olumlu ilişki bulmuştur. Garcia-Morales vd. (2008), benzer şekilde dönüşümcü liderlik ile örgütsel inovasyon arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Jung vd. (2008) CEO'ların dönüşümcü liderliğinin firma inovasyonu üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini anlamalarına yönelik yaptığı çalışmada, CEO dönüşümcü liderliği ve örgütsel inovasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucunu bulmuşlardır. Gümüšoğlu ve İlsev (2009) transformasyonel liderlik ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, inovasyon stratejisi üzerinde dönüşümcü liderliğin pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çetin (2009) ise tam serbesti tanıyan liderlik tarzının yöneticilerdeki yenilik eğilimleri üzerindeki etkisini incelediği çalışmada, tam serbesti tanıyan liderlik türü anlayışının yenilikçilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bozkurt ve Göral (2013) modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini otel işletmeleri evreninde incelediği çalışmada, dönüşümcü liderliğin saldırgan ve fırsatçı yenilik stratejisini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İpekçi (2013) dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilerin yenilikçilik (inovasyon) odaklı stratejik yönelimleri üzerine etkisini incelediği çalışmada, yöneticilerin ve çalıştıkları şirketlerin yenilikçi odaklı stratejik yönelimleri ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzının benimsediği sonucuna ulaşmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, KOBİ'lerde yöneticiler dönüşümcü liderlik özellikleri sayesinde inovasyon stratejileri uygulayarak farklılık yaratabilir ve uzun dönemde varlığını sürdürebilir. Bu anlamda araştırmanın KOBİ yöneticilerine bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akman, G. (2003). Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al-Askari, A. S. (2011). The Impact of Entrepreneurship and Innovation on Developing the Marketing Strategy in Business Organizations. *Journal of Business and Retail Management Research*, 5(2):105-117.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, (Winter): pp.19-31.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2006.
- Beverland, M. B., Napoli, J. & Farrelly, F. (2010). Can All Brands Innovate in the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1):33-48.
- Bertocci, D. (2009). *I. Leadership in Organizations, There is a Difference Between Leaders and Managers*, Universirt Press of America, USA.
- Bryman, A. (1996). Leadership in Organizations. In S.R.Clagg, C.Hardy, and W.R Nord(Eds), *Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bozkurt, Ö. & Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4).
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3):389-405.
- Çarkçı, A. (2007). Yerel Kalkınmada Kobilerin Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, T. (2009). Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Anlayışının Orta Kademe Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Ege Bölgesindeki Mobilya İşletmelerinde bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Citrin, A.V., Lee, R.P. & McCullough, J. (2007). Information Use and New Product Outcomes: The Contingent Role of Strategy Type. *Journal of Product Innovation Management*, 24(3):259-273.
- Civan, M. & Tekinkuş, M. (2002). Küçük ve Orta Boy işletmelerin Avrupa Birliğine uyum süreci; Gaziantep örneği. *Erc/ODTÜ Uluslararası Ekonomi Kongresi. VI. Bildiri Kitabı*, Ankara.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ellison, S. (2009). Hard-Wired for Innovation? Comparing Two Policy Paths Toward Innovative. *International Education*, 39(1):30-48.
- Erdil, O., İmamoğlu, Salih Z. ve Keskin, H. (2003). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (Kobi'lerde) Ürün Yeniliği ve Ar-Ge Faaliyetleri. Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:19, 21-29, İstanbul.
- Garcia-Morales, V. J., Matías-Reche, F. & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector, *Journal of Organizational Change Management*, 21(2):188-212.

- Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis* (6th Edition). Oxford: Blackwell.
- Grimpe, C. (2007). Successful Product Development after Firm Acquisitions: The Role of Research and Development. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6):614-628.
- Gümüřlüođlu, L. & İlsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 26 (3):264-277.
- İpekçi, A. (2013). *Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Jung, D., Wu, A. & Chowc, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*. 19(5):582–594.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*, Kalder Yayınları No:24. İstanbul.
- Kılıç, H. (2008). *Türkiye'de KOBİ Bankacılığı Kapsamında Kobiler'e Verilen Finansal Destekler (Entegre Çözüm Modeli)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliđi*, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- McDermott, C. M. & O'Connor, G. C. (2002). Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues. *Journal of Product Innovation Management*, 19(6):424-438.
- Morgan, R. E. & Strong, C. A. (1998). "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation". *European Journal of Marketing*, 32(11/12):105-173.
- Muscio, A. (2006). Patterns of Innovation in Industrial Districts: An Empirical Analysis. *Industry and Innovation*, 13(3):291-312.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E. & Kocabacak, A. (2007). İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:17.
- Örücü, E., Kılıç, R., Savaş, A. (2011). KOBİ' lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12-1
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pitta, D. (2008). Providing the Tools to Build Brand Share of Heart: Gydget.com. *Journal of Product & Brand Management*, 17(4):280- 284.
- Resmî Gazete, Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118-5.htm> Erişim Tarihi: 19.11.2017.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sandberg, B. (2002). Creating the Market for Disruptive Innovation: Market Proactiveness at the Launch Stage. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(2):184-196.
- Sarros J. C., Cooper B. K. & Santora, J. C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2):145-158.
- Sengupta, S., Mohr, J. & Slater, S. (2006). Strategic Opportunities at the Intersection of Globalization, Technology and Lifestyles. *Handbook of Business Strategy*, 7(1):43-50.



- Smith, B. N., Montagno R. V. & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 10, No. 4.
- Soysal, A., Çakmak, Ç. & Alıcı, S. (2003). Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lere Yönelik Yeni Bilgi ve İletişim Ağı: Kobinet Projesi, *Bilgi Teknolojileri Kongresi II*, 01-04 Mayıs, Denizli: 215.
- Swan, K. S. & Allred, B. B. (2003). A Product and Process Model of the Technology-Sourcing Decision. *Journal of Product Innovation Management*, 20(6):485-496.
- Tuan, L. T. & Venkatesh, S. (2010). Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in Private Hospitals, *International Business Research*, 3 (3):144-153.
- Wu, J. (2011). Asymmetric Roles of Business Ties and Political Ties in Product Innovation. *Journal of Business Research*, 64:1151-1156.

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN İÇ GİRİŞİMCİLİK DÜZEYİ ÜZERİNE ETKİSİ: KIRIKKALE BELEDİYESİNDE BİR ARAŞTIRMA\*



### THE EFFECTS OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL LEARNING ON THE LEVEL OF INTRAPRENEURSHIP: A STUDY IN THE KIRIKKALE MUNICIPALITY



DOI: 10.25204/iktisad.426260

Gamze Ebru ÇİFTÇİ<sup>1</sup>

Bengü HIRLAK<sup>2</sup>

Lütfi DOĞAN<sup>3</sup>

#### Öz

*Bu araştırmada, çalışanların örgütsel destek algılarının ve örgütsel öğrenme düzeylerinin iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Kırıkkale Belediyesinde çalışan toplam 100 çalışan üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket soruları, literatürde güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden alınmıştır. Anket sonucu elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirliliğin, yenilikçilik, risk alma, özerklik ve bireysel ağları genişletme üzerinde olumlu yönde etkisi olan bir boyut olduğu tespit edilmiştir. Yine örgütsel öğrenme boyutlarından sadece öğrenme taahhüdünün ve paylaşılan vizyonun proaktiflik üzerinde olumlu yönde etkisi olan boyutlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel destek algısının yenilikçilik ve proaktiflik üzerinde olumlu yönde etkisi olan değişken olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Destek Algısı, Örgütsel Öğrenme, İç Girişimcilik.

**Jel Kodları:** M10, M19.

#### Abstract

*In this study, it is aimed to determine the effects of employees' perceptions of organizational support and levels of organizational learning on intrapreneurship behaviours. For this purpose, a survey was conducted on a total of 100 employees working in Kırıkkale Municipality. Questionnaire method is used to collect the data. The survey questions were taken from scales whose reliability is proven in the literature. The data obtained from the questionnaires were analysed by using the SPSS program. According to the results of the study; it is determined that there is a positive effect of open-mindedness of organizational learning dimension on innovativeness, risk taking, autonomy and expanding networks. Also, from organizational learning dimensions, it is indicated that only learning commitment and shared vision have dimensions that have a positive effect on proactivity. Finally, it is found that the perception of organizational support has a positive effect on innovativeness and proactivity.*

**Keywords:** Perception of Organizational Support, Organizational Learning, Intrapreneurship.

**JEL Codes:** M10, M19.

\* Bu çalışma, 18-20 Mayıs 2017 tarihleri arasında Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesinde düzenlenen II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumunda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Hitit Üniversitesi, Sungurlu MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, gamzeebruciftci@hotmail.com  
ORCID:000-0003-4271-6376

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, benguhirlak@hotmail.com.tr  
ORCID:0000-0001-6345-0074

<sup>3</sup> lutfidogan1990@hotmail.com  
ORCID:0000-0002-3834-0911

## 1. GİRİŞ

Günümüzde sosyal, kültürel, ekonomik ve teknoloji alanında hızlı değişimler ve dönüşümler yaşanmaktadır. Meydana gelen bu değişim ve dönüşümler, işletmelerin içinde yer aldıkları çevre şartlarını değiştirebilmektedir. İşletmeler bilgi ağırlıklı, sürekli değişimin yaşandığı güçlü rekabet koşullarında varlıklarını idame ettirmeye çalışmaktadırlar.

İşletmeler açısından eski yöntemlerin ve tekniklerin terk edilmesinin, yeni bilgilerin üretilmesinin ve işlenmesinin önemi gitgide artmaktadır. Bu noktada da yönetimde yer alacak yeni yöntemler ve teknikler, örgütsel öğrenme ve çalışanlarda iç girişimcilik davranışları gibi konular büyük bir önem arz etmektedir. Günümüz rekabet ortamında da işletmeler, sahip oldukları insan kaynakları ile fark yaratma ve rekabet üstünlüğü sağlama çabası içindedir. Özellikle işletmeler, yeni açılımlar yapmalarını sağlayabilecek, yenilik yaratabilecek, proaktif davranışlar sergileyebilecek, çevresindeki fırsatları ve tehditleri takip edebilecek ve gerektiğinde risk alabilecek girişimcilik özelliği taşıyan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar.

Konunun öneminden hareket edilerek yapılan bu araştırma ile çalışanların örgütsel destek algılarının ve örgütsel öğrenme düzeylerinin iç girişimcilik davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığı, örgütsel destek algıları ile örgütsel öğrenme ve iç girişimcilik davranışları düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

## 2. ÖRGÜTSEL DESTEK

Son yıllarda alan yazında geniş bir şekilde incelenen konular arasında örgütlerde etkililik ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranışların neler olduğu yer almaktadır. Özellikle 21.yüzyıl iş dünyasının ağır rekabet koşulları, piyasada var olan ani gelişmelerin getirmiş olduğu kaos ve belirsizlik çalışanların daha yoğun çaba ve mesai harcamalarına, dolayısıyla örgütsel desteğe daha çok ihtiyaç duymalarına yol açmıştır. İşletmelerin çalışanlarının ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çabaları, çalışanlarının kendilerini daha yararlı, değerli ve kabiliyetli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu da örgütsel destek kavramını beraberinde getirmektedir (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010:87).

Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan örgütsel destek kuramı, Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal değişim/mübadele kuramına dayanmaktadır. Bu kuram; belirli şartlar altında bireylerin, kendilerine fayda sağlayacaklarını düşündükleri bireylere ve kurumlara olumlu bir karşılık vermeye yöneldiklerini savunmaktadır (Eder, 2008:57).

Algılanan örgütsel desteğin gelişimi, çalışanların işletmeye insani nitelikler yüklemelerine bağlıdır. Bu kavram, işletmenin çalışanların sağladıkları katkılarına ve refah düzeylerine verdiği öneme ilişkin çalışanların genel inançları olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd. 1986:501). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyinin gelişimi örgütsel destek kuramına göre; sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasına, işletmeler için gösterdikleri artan çabalarının ödüllendirileceğine ilişkin inanç düzeylerine bağlıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698). Örgütsel desteğin oluşması için de bazı unsurlar gerekmektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002:707) bu unsurları; adil davranış, yöneticilerin çalışanları desteklemesi, örgütsel ödüller ve çalışma şartları olarak sıralamışlardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698).

Örgütsel destek, çalışanların faaliyetlerini etkin bir biçimde yürütebilmeleri için önemlidir. Örgütsel destek faktörleri; bütçeler, imkanlar, araçlar, diğer bölümlerden gereken desteğin temin edilmesi, kaynakların kullanılabilirliği ve insan kaynakları desteği vs. olabilir. Örgütsel destek, işletme içerisinde çalışanlara yeterli ölçüde sağlanamaz ise, bu durum işletme içerisinde farklı sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilecektir (Hersey ve Blanchard, 1993:408; Akt. Koçoğlu, 2013:5).

### 3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Yaşadığımız bu zaman diliminde işletmeler için örgütsel öğrenme kavramı gelişen ve değişen çevreye uyum açısından artık bir gereklilik değil zorunluluk halini almıştır. Robey vd. (2000:130), örgütsel öğrenmeyi hem bilinçli hem de bilinçsiz bir şekilde örgütsel hafızanın edinilmesini, erişilmesini ve güncellenmesini sağlayan, örgütsel eyleme yön veren örgütsel bir süreç olarak tanımlamışlardır. Argyris ve Schön (1978), örgütsel öğrenmeyi, örgüt üyelerinin hataları belirlemeyle ve düzeltmeyle hem iç hem de dış çevrede yaşanan değişimlere adapte olmaları süreci şeklinde tanımlamışlardır (Koçoğlu vd. 2011:74).

Örgütsel öğrenme; üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar şu şekilde açıklanmaya çalışılmıştır (Akt. Sinkula vd. 1997:309):

- *Öğrenme taahhüdü*, örgütlerin öğrenme kültürünün gelişmesini etkileyen öğrenmeye karşı olan tutumları belirleyen temel değer olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütün öğrenmeye verdiği değer düşerse, öğrenme olasılığı da düşecektir (Norman 1985; Sackmann 1991). Shaw ve Perkins (1991) etkin öğrenmenin gerçekleştiği örgütlerde, fikirlere daha fazla değer verildiğini, sergilenen davranışlarının nedenlerinin ve sonuçlarının anlaşılmasına çalışıldığını ileri sürmüşlerdir.

- *Açık fikirlilik*, eleştirel bir biçimde rutin eylemlerin değerlendirilmesi ve yeni fikirlerin kabul edilmesindeki istek şeklinde tanımlanır. İşletmelerin günümüz hızla değişen pazarları ve teknolojileri karşısında bu değişimlerle mücadele edebilmeleri adına açık görüşlü olmaları gerekmektedir. Açık fikirlilik bildiklerini unutmaya başlar (Nystrom ve Starbuck, 1984). İşletmeler proaktif olarak mevcut rutinlerini, inançlarını ve varsayımlarını sorgularken, bildiklerini unutmanın ilk evresini yaşıyorlardır. Bildiklerini unutmak da örgütsel değişimin merkezidir ve açık fikirlilik, bilinçsiz gayretlerin açığa çıkması için gerekli olabilecek bir örgütsel değerdir.

- *Paylaşılan vizyon ise*, organizasyon çapında öğrenmeye odaklanmak anlamına gelir. Paylaşılan vizyon, diğer alt boyutlara göre örgütsel öğrenmeyi daha farklı etkiler. Öğrenme taahhüdü ve açık fikirlilik, öğrenmenin yoğunluğunu etkilerken, paylaşılan vizyon öğrenmenin yönünü etkilemektedir. Paylaşılan vizyon, proaktif öğrenmeyi sağlayabilmek için çok önemli bir temel olarak değerlendirilir. Çünkü paylaşılan vizyon, öğrenmeye yeni bir düzen verip, örgüt içerisinde enerjinin meydana gelmesine, ortak amaçların oluşturulmasına ve adanmışlık duygusunun oluşmasına yoğunlaşmaktadır. Örgüt üyelerinin ortak paylaştıkları bir vizyonları olmadığı zaman, hangi örgütsel beklentilerin var olduğunu, çıktılarının nasıl ölçüleceğini ya da uygulamada hangi teorilerin kullanılacağını bilme olasılıkları düşük olacaktır (Sinkula vd. 1997:309). Verona (1999) örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyon olmadığı sürece, etkin bir öğrenmenin gerçekleşme olasılığının çok az olacağını ifade etmiştir. Bir başka deyişle, örgüt üyeleri öğrenme hususunda motive edilseler bile, ne öğreneceklerini bilmeleri zorlaşır (Akt. Calantone vd. 2002:516-517).

### 4. İÇ GİRİŞİMCİLİK

*Girişimcilik* hem bireysel hem de toplumsal açıdan bir refah yarattığından dolayı son yıllarda da ilgi çekmeye devam etmektedir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010:48).

Özellikle günümüzde *iç girişimcilik kavramının* önemi daha da artmaktadır. Çünkü zorlu rekabet şartları altında varlığını devam ettirmek ve avantaj sağlamak isteyen büyük firmalar, esneklik, büyüme ve yenilik peşinde koşmaktadırlar. Bunun için de işletmeler hem yaratıcı hem de uyarlayıcı olabilmek adına *iç girişimciliği* teşvik etmek durumunda olduklarının farkındadırlar (Demirel ve Akbıyık, 2009:22). *İç girişimcilik*, mevcut kuruluş içerisindeki girişimcilik faaliyeti olup hem örgütsel hem de ekonomik kalkınmada önemli bir unsurdur. Araştırmacıların, 1980'lerin başından beri, örgütleri yeniden canlandırması ve performansları üzerindeki olumlu etkisi nedeniyle ilgi gösterdikleri bir kavramdır (Antoncic ve Hisrich, 2001:496). *İç girişimcilik kavramı*, örgüt içerisinde çalışan bireyler ve gruplar tarafından yeni ürün veya hizmetler için fikir ortaya atmak ve bunu kazançlı (çevre kaygısı yansıtan ürünler örneğin; geri dönüştürülmüş malzemeler, kaynakların

verimli kullanımı vs.) ürün ve hizmetlere dönüştürmek (Pinchot, 1985) şeklinde ifade edilmektedir (Akt. Hostager vd. 1998:11-12).

*İç girişimci*, büyük bir firma içerisinde risk alarak ve yenilik yaparak bir düşünceyi karlı bir son ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi (Arıkan, 2002), işletme içerisinde yürütülen her türlü girişimcilik faaliyetleri (Soyşekerci, 2001) ya da bir diğer ifadeyle örgüt içerisinde bir iş fikrini uygulama sorumluluğunu üstüne alan birey (Pinchot, 1985) olarak tanımlanabilir (Akt. Demirel ve Akbıyık, 2009:22).

Çalışanların iç girişimci davranışlar sergilemesi, bazı çevresel, örgütsel ve bireysel faktörlerin varlığına bağlı olmaktadır. Mesela; yeniliklere ve farklılıklara kapalı bir örgüt kültüründe ya da bu bakış açısına sahip yöneticilerin/liderlerin var olduğu ortamda, iç girişimci davranışlarının ortaya çıkması pek olası olmamaktadır. Ayrıca, başarıya isteği olmayan, içe dönük, sosyal olmayan ve dış kontrol odaklı bireylerin de iç girişimci davranışlar sergilemeleri mümkün olmamaktadır. Bu nedenle de rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin, iç girişimcilik davranışlarının çevresel, örgütsel, bireysel öncüllerini ve sonuçlarını irdelemelerinin oldukça faydalı olacağı söylenebilmektedir (Şeşen, 2010:1).

İç girişimcilik; beş alt boyuttan meydana gelmektedir (Şeşen, 2010:57-70). Bu boyutlar şu şekilde açıklanmıştır.

- *Yenilikçilik*, örgüt içindeki bir çalışanın yeni fikir, ürün, hizmet, teknolojik süreçler, yenilik, deneme ve yaratıcılık süreçleri ile ilgilenme isteği;
- *Proaktiflik*, yeni fırsatları araştırarak ve tahmin ederek inisiyatifli bırakmama; *risk alma*, belirsizlik algısı, zarar ya da negatif sonuç olasılığı;
- *Özerklik*, bir bireyin ya da grubun bir düşünceyi veya vizyonu ortaya koyma ve yürütmeye bağımsız bir biçimde eyleme geçebilme şeklinde ifade edilebilir (Lumpkin ve Dess, 1996:140-146).
- *Bireysel ağları genişletme ise*, bir çalışanın, yenilikçi girişimci niyetlerini diğer çalışanlarında benimsemelerini sağlayabilmesi, yeniliğin beraberinde getirdiği riskleri azaltabilmesi, proaktif davranışlar sergileyebilmek adına bilgi elde edebilmesi için, bireysel sosyal ağını sürekli olarak genişletme gayreti şeklinde tanımlanmaktadır.

## 5. METODOLOJİ

### 5.1. Çalışmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve örgütsel öğrenme düzeylerinin iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini, örgütsel destek algıları ile örgütsel öğrenme ve iç girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü, düzeyini tespit etmektir. Literatürde üç değişkeni birlikte ele alan çalışmalara henüz rastlanılmamış olması, bu çalışmanın gerçekleştirilmesinin esas sebeplerinden birisini oluşturmaktadır. Çağın işletmeler üzerinde yarattığı ağır sorumluluklar ve çalışma koşulları düşünüldüğünde, tüm işletme sahipleri ve/veya yöneticiler açısından çalışanın iç girişimcilik özellikleri ve bunu takiben iç girişimciliği arttıracak davranış kalıplarını inceleyen çalışmalar da önem kazanmaktadır. Bu noktada yapılan bu çalışma gerek yazına yaptığı katkı gerekse yöneticilere ve/veya işletme sahiplerine örgütsel desteğin ve bununla birlikte öğrenen örgüt felsefesine sahip olan bir yapının çalışanların, iç girişimcilik davranışında ne derece etkili olduğunu ortaya koyması açısından oldukça önemli olacağı düşünülmektedir.

Çalışma evreni, Kırıkkale Belediyesi merkez binada çalışan “idari” personellerden oluşmaktadır. Ocak 2017 yılı verilerine göre; Kırıkkale Belediyesi merkez binasında yaklaşık 120 “idari” personel çalıştığı bilgisine ulaşılmıştır. Bu kapsamda evrenin tamamına ulaşılmak istenmiş,

ancak çalışanlara dağıtılan anketlerden 100 adet geri dönüş sağlanabilmiştir. Anket formları içerisinde hatalı ya da eksik doldurulan olmadığından dolayı çalışma kapsamında 100 örneklem sayısı ele alınmıştır. Anketler 2017 yılının Ocak ayında 1 haftalık bir süreçte toplanmıştır.

## 5.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma için oluşturulan anket formunda dört bölüm bulunmaktadır. İlk bölümünde; çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile ilgili sorulara, ikinci bölümünde; örgütsel destek algılarına ilişkin sorulara, üçüncü bölümünde; örgütsel öğrenme düzeylerini ölçen sorulara ve dördüncü bölümünde ise; iç girişimcilik davranışlarını ölçen sorulara yer verilmiştir. Çalışma hipotezlerini test edebilmek için, oluşturulan anket formunda ülkemizde yaygın kullanılan geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş üç ayrı ölçeğe yer verilmiştir. Bu ölçekler şu şekildedir:

Çalışmada *algılanan örgütsel desteği ölçmek için*, Eisenberger vd. (1986:502) tarafından geliştirilmiş toplam 36 ifadeden oluşan ölçeğin, Eisenberger vd. (1997:815) tarafından seçilerek oluşturulan 8 soruluk kısa formu kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve orijinal ölçeğinde de olduğu gibi 2 tane ters puanlanan ifade bulunmaktadır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade şu şekildedir: “Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser”. Kullanılan bu ölçekte 5’li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Soruların yanıtları “Kesinlikle Katılmıyorum (1)...Kesinlikle Katılıyorum (5)” şeklinde tasarlanmıştır. Orijinal ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı 0,90 olarak belirlenmiştir (Eisenberger vd. 1997:814). Ölçeğin geliştirilen bu kısa formu, Lynch vd. (1999), Rhoades vd. (2001), Akalın (2006), Terzi ve Çelik (2016) tarafından yapılan araştırmalarda da kullanılmıştır.

Çalışmada *örgütsel öğrenmeyi ölçmek için*, örgütsel öğrenmeyi etkinlik açısından öğrenme yönlülük yaklaşımı ile değerlendiren Sinkula vd. (1997) tarafından geliştirilen ölçeğin yine Baker ve Sinkula (1999) tarafından geliştirilmiş şekli kullanılmıştır. Toplam 18 ifadeden oluşan bu ölçek; öğrenme taahhüdü, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik olmak üzere üç alt boyuttan oluşmakta olup, her bir boyutta 6’şar ifade yer almaktadır. Orijinal ölçeğinde de olduğu gibi 4 tane ters puanlanan ifade bulunmaktadır. Bu ölçekte 5’li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Soruların yanıtlanması “Kesinlikle Katılmıyorum (1)...Kesinlikle Katılıyorum (5)” şeklinde tasarlanmıştır. Orijinal ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı 0,94 olarak belirlenmiştir (Baker ve Sinkula, 1999:418). Bu ölçek, Perin ve Sampaio (2003), Gürel (2011), Ayazlar (2012) tarafından yapılan araştırmalarda da kullanılmıştır.

Çalışmada *iç girişimcilik davranışlarını* ölçmek için, Şeşen (2010) tarafından örgüt içindeki iç girişimcilik düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilen toplam 22 ifadeden oluşan iç girişimcilik ölçeği kullanılmıştır. Şeşen (2010) bu ölçeği geliştirirken; Lumpkin ve Dess (1996, 2001), Zhang vd. (2006), Witt (2004), Basım ve Şeşen (2009), Basım vd. (2009) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanmış (Şeşen, 2010:187). Bu ölçekte, iç girişimcilik alt boyutlarından olan yenilikçilik ile ilgili 5, proaktiflik ile ilgili 4, risk alma ile ilgili 4, özerklik ile ilgili 4, bireysel ağırları genişletme ile ilgili 5 ifadeye yer vermiştir. Ölçekte alınan puanlar arttıkça söz konusu olan boyuttaki eğilim de artmaktadır. Bu ölçekte 5’li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Soruların yanıtlanmasında dereceleme “Her zaman (5), Sık sık (4), Ara sıra (3), Nadiren (2) ve Hiçbir zaman (1)” şeklinde yapılmıştır. Orijinal ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; boyutlar için sırasıyla Cronbach Alfa Katsayıları 0,72; 0,70; 0,71; 0,71 ve 0,74 olarak hesaplanmış olup, ölçeğin toplamı için ise Cronbach Alfa Katsayısı 0,85 olarak hesaplanmıştır (Şeşen, 2010:187-191). Bu ölçek, Çetin (2011) ve Turgut (2014) tarafından yapılan araştırmalarda da kullanılmıştır.

Yapılan bu çalışma, çalışmanın yapıldığı Kırıkkale Belediyesinde çalışan kişiler ve dönem (2017 yılı) ile sınırlıdır.

### 5.3. Çalışmanın Hipotezleri

Algılanan örgütsel destek, iş çıktıları üzerinde olumlu sonuçları (hem işletmeler hem de çalışanlar açısından) olmasından dolayı, çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarını ele alan birçok çalışmanın önemli değişkenlerinden birisini oluşturmaktadır (Chuebang ve Baotham, 2011:1; Akt. İplik vd. 2014:110). Olumlu bir örgütsel destek algısı, çalışanların iş tatminlerini, duygusal bağlılıklarını, performanslarını arttırabilmekte, işten ayrılma niyetlerini azaltabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699). Bu açıdan bakıldığında, örgütsel destek algısının, çalışanların tutumlarını ve davranışlarını şekillendirme konusunda anahtar bir rol oynadığı söylenebilmektedir (Turgut, 2014:30). Bunun dışında örgütsel öğrenmenin de yaratıcılığı desteklediği, yeni bilgi ve düşüncelerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu, bu düşüncelerin kavranmasını ve uygulanmasını arttırdığı, örgütsel yenilik için zemin oluşturduğu bilinmektedir (Garcia-Molares vd. 2007:529). Öğrenmeye odaklı bir organizasyonda, yenilik yeteneği üç biçimde artırılabilir. Birincisi, son teknolojiye sahip olunması halinde, bunun kullanılarak teknolojik atılımın yapılması ve bu atılımın pazarlanması ihtimali daha yüksektir. İkincisi ise, organizasyonun gelişmekte olan piyasa talebinin yarattığı fırsatları kaçırma olasılığı yoktur, çünkü organizasyonun bilgisi ve müşteri ihtiyaçlarını anlama, tahmin etme yeteneği bulunmaktadır. (Damanpour, 1991; Cahill, 1996; Akt. Calantone vd. 2002:517). Üçüncüsü ise, öğrenmeye odaklanan bir organizasyonun rakiplerinden daha fazla yenilik kapasitesine sahip olması muhtemeldir (Damanpour, 1991; Akt. Calantone vd. 2002:517).

Kısacası bireylerin çalıştıkları örgütleri tarafından destek görmelerinin, bireylere değer verilmesinin ve yalnızlık hissetmemelerinin, bireylerin örgütleriyle hem bağ kurmalarında hem de örgütsel öğrenme ve iç girişimcilik davranışları sergileme düzeyleri üzerinde olumlu etki yaratacağı düşünülmektedir. Bir başka deyişle, işlerinde örgüt tarafından desteklendiğini düşünen çalışanların, örgütsel öğrenme düzeyleri ve iç girişimcilik davranışları artabileceği düşünülmektedir. Üç değişken arasındaki ilişkilerden yola çıkılarak hipotezler şu şekilde geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: Algılanan örgütsel destek iç girişimcilik alt boyutlarını etkilemektedir.

H<sub>1a</sub>: Algılanan örgütsel destek yenilikçiliği etkilemektedir.

H<sub>1b</sub>: Algılanan örgütsel destek proaktifliği etkilemektedir.

H<sub>1c</sub>: Algılanan örgütsel destek risk almayı etkilemektedir.

H<sub>1d</sub>: Algılanan örgütsel destek özerkliği etkilemektedir.

H<sub>1e</sub>: Algılanan örgütsel destek bireysel ağları genişletmeyi etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Örgütsel öğrenme alt boyutları iç girişimcilik alt boyutlarını etkilemektedir.

H<sub>2a</sub>: Örgütsel öğrenme alt boyutları yenilikçiliği etkilemektedir.

H<sub>2b</sub>: Örgütsel öğrenme alt boyutları proaktifliği etkilemektedir.

H<sub>2c</sub>: Örgütsel öğrenme alt boyutları risk almayı etkilemektedir.

H<sub>2d</sub>: Örgütsel öğrenme alt boyutları özerkliği etkilemektedir.

H<sub>2e</sub>: Örgütsel öğrenme alt boyutları bireysel ağları genişletmeyi etkilemektedir.

## 6. BULGULAR

Anket yöntemi ile elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular sınıflandırılarak, aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

### 6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin her bir alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1:** Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler (Scales)	İfade Sayısı (N)	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
<b>Örgütsel Destek</b>	<b>8</b>	<b>0,897</b>
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	<b>18</b>	<b>0,934</b>
Öğrenme Taahhüdü (Örgütsel Öğrenme Alt Boyutu)	6	0,815
Paylaşılan Vizyon (Örgütsel Öğrenme Alt Boyutu)	6	0,886
Açık Fikirlilik (Örgütsel Öğrenme Alt Boyutu)	6	0,896
<b>İç Girişimcilik</b>	<b>22</b>	<b>0,943</b>
Yenilikçilik (İç Girişimcilik Alt Boyutu)	5	0,826
Proaktiflik (İç Girişimcilik Alt Boyutu)	4	0,835
Risk Alma (İç Girişimcilik Alt Boyutu)	4	0,859
Özerklik (İç Girişimcilik Alt Boyutu)	4	0,819
Bireysel Ağları Genişletme (İç Girişimcilik Alt Boyutu)	5	0,906

Tablo 1’de ölçek ve ölçek alt boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeklerin araştırmada veri elde etmek için güvenilir ölçekler olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler için ayrıca faktör analizi yapılmış, algılanan örgütsel destek ölçeğinin tek faktörlü, örgütsel öğrenme ölçeğinin üç faktörlü ve iç girişimcilik ölçeğinin beş faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Yapılan analiz sonuçları ise şu şekilde özetlenebilmektedir:

Algılanan örgütsel destek ölçeğinde; tek boyut toplam varyansın %60,699’unu açıklamaktadır (KMO: 0,842; Ki-Kare: 440,349; Sd: 28; p: 0,000). Tek boyutlu faktör yapısına sahip olan algılanan örgütsel destek ölçeğinde yer alan her bir ifadenin faktör yükünün 0,697 ile 0,869 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme ölçeğinde; üç alt boyut toplam varyansın %67,729’unu açıklamaktadır (KMO: 0,866; Ki-Kare: 1,262; Sd: 153; p: 0,000). Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan öğrenme taahhüdünün 0,836-0,708; paylaşılan vizyonun 0,811-0,540; açık fikirliliğin 0,786-0,447 arasında faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. İç girişimcilik ölçeğinde ise, beş alt boyut toplam varyansın %75,890’nını açıklamaktadır (KMO: 0,874; Ki-Kare: 1,674; Sd: 231; p: 0,000). İç girişimcilik alt boyutlarından olan yenilikçiliğin 0,814-0,718; proaktifliğin 0,658-0,560; risk almanın 0,786-0,656; özerkliğin 0,518-0,456; bireysel ağları genişletmenin 0,570-0,474 arasında faktör yüküne sahip olduğu tespit edilmiştir.

### 6.2. Sosyo-Demografik Bilgiler

Tablo 2’de araştırmaya katılan Kırıkkale Belediyesinde çalışan 100 idari personele yönelik sosyo-demografik bilgileri tespit etmek için yapılan frekans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.



**Tablo 2:** Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi

Sosyo-Demografik Özellikler	Katılımcı Sayısı (N) ve Yüzde (%)	Sosyo-Demografik Özellikler	Katılımcı Sayısı (N) ve Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		<b>Medeni Durum</b>	
Erkek	68	Bekâr	18
Kadın	32	Evli	82
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>		<b>Eğitim Durumu</b>	
20 yaş ve altı	-	İlköğretim	-
21-25 yaş	8	Lise	39
26-30 yaş	17	Önlisans	33
31-35 yaş	29	Lisans	26
36-40 yaş	4	Lisansüstü	2
41-45 yaş	7		
46 yaş ve üzeri	35		
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>100</b>
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>		<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	
1 yıldan az	8	1 yıldan az	5
1-4 yıl	26	1-4 yıl	29
5-8 yıl	20	5-8 yıl	17
9-12 yıl	4	9-12 yıl	3
13 yıl ve üstü	42	13 yıl ve üstü	46
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>100</b>
<b>Kurumdaki Pozisyon</b>			
Memur			86
Yönetici			7
Şef			7
<b>Toplam</b>			<b>100</b>

Tablo 2'ye göre katılımcıların %68'i erkek, %32'si kadın iken, %82'si evlidir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun evli ve erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %35'inin 46 ve üzeri, %29'unun ise 31-35 yaş aralığında yer aldığı belirlenmiştir. Katılımcıların yaş grubuna baktığımızda çoğunlukla ileri yaş grubuna sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ise; %39'unun lise düzeyinde, %33'ünün ise önlisans düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%42'si ve %46'sı) 13 yıl ve daha fazla bir süredir kurumda ve sektörde çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların kurumdaki ve sektördeki çalışma sürelerinin yaş aralıkları ile paralel olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların %86'sı memur, %7'si yönetici ve %7'si şef olarak görev yapmaktadır.

### 6.3. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Korelasyon ve Regresyon Analizi

Araştırma değişkenleri ve alt boyutları arasındaki ilişkileri saptamak üzere yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3:** Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları (N=100)

Değişkenler	Ort	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(1)Örgütsel Destek	3,6	,885	1								
(2)Öğrenme Taahhüdü	3,8	,804	,634*	1							
(3)Paylaşılan Vizyon	3,6	,846	,654*	,618*	1						
(4)Açık Fikirlilik	3,7	,868	,569*	,629*	,774*	1					
(5)Yenilikçilik	4,1	,784	,312*	,389*	,485*	,531*	1				
(6)Proaktiflik	3,8	,943	,680*	,797*	,852*	,708*	,410*	1			
(7)Risk Alma	3,8	1,00	,136	,128	,214	,376*	,625*	,646*	1		
(8)Özerklik	3,2	1,11	,018	,150	,256	,359*	,563*	,111*	,685*	1	

(9)Bireysel Ağları Genişletme	3,8	1,02	,181	,260*	,399*	,501*	,611*	,205*	,639*	,555*	1
-------------------------------	-----	------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---

\* p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 3’de algılanan örgütsel destek, örgütsel öğrenme ve iç girişimcilik alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları ve ölçek alt boyutlarına ilişkin standart sapma ve ortalamalar görülmektedir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre; algılanan örgütsel destek ile öğrenme taahhüdü, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik (örgütsel öğrenme alt boyutları) arasındaki ilişki olumlu yönde orta düzeyde anlamlıdır (p<0,01). Bu doğrultuda, çalışanların örgütsel destek algıları olumlu yönde arttıkça; öğrenme taahhüdü, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik düzeylerinin de arttığı söylenebilmektedir.

Algılanan örgütsel destek ile iç girişimcilik alt boyutları olan proaktiflik, yenilikçilik arasındaki ilişki de olumlu yönde orta düzeyde anlamlıdır (p<0,01). Ancak algılanan örgütsel destek ile diğer iç girişimcilik alt boyutları olan risk alma, özerklik ve bireysel ağları genişletme arasındaki ilişki anlamlı değildir (p>0,01). Elde edilen veriler doğrultusunda; algılanan örgütsel destek arttıkça iç girişimcilik boyutlarından olan proaktiflik ve yenilikçilik davranışlarının da artacağı söylenebilmektedir (Tablo 3).

Örgütsel öğrenme alt boyutlarından öğrenme taahhüdü ile yenilikçilik arasında ilişki olumlu yönde orta düzeyde; bireysel ağları genişletme arasında ilişki olumlu yönde düşük düzeyde; proaktiflik arasında ilişki olumlu yönde yüksek düzeyde anlamlıdır (p<0,01), (Tablo 3).

Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan paylaşılan vizyon ile yenilikçilik, bireysel ağları genişletme (iç girişimcilik alt boyutları) arasında olumlu yönde orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilirken, paylaşılan vizyon (örgütsel öğrenme alt boyutu) ile proaktiflik (iç girişimcilik alt boyutu) arasında olumlu yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir (p<0,01), (Tablo 3).

Yine örgütsel öğrenme alt boyutlarından açık fikirlilik ile yenilikçilik, risk alma, özerklik, bireysel ağları genişletme (iç girişimcilik alt boyutları) arasındaki ilişki olumlu yönde orta düzeyde anlamlıdır. Açık fikirlilik (örgütsel öğrenme alt boyutu) ile proaktiflik (iç girişimcilik alt boyutu) arasındaki ilişki anlamlı ve olumlu yönde yüksek düzeydedir (p<0,01), (Tablo 3).

Araştırmamızın bağımsız değişkenleri olan çalışanların örgütsel destek algılarının ve örgütsel öğrenme düzeylerinin, bağımlı değişken olan iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına aşağıdaki Tablo 4’de, Tablo 5’de, Tablo 6’da Tablo 7’de, Tablo 8’de ve Tablo 9’da yer verilmiştir.

**Tablo 4:** Algılanan Örgütsel Desteğin İç Girişimcilik Alt Boyutları Üzerine Etkisi  
(Regresyon Analizi Sonuçları)

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler	$\beta$	T	P	R <sup>2</sup>	F	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Örgütsel Destek	Yenilikçilik	0,312	3,255	<b>0,002*</b>	0,098	10,595 (p<0,05)	0,088
	Proaktiflik	0,680	9,171	<b>0,000*</b>	0,462	84,100 (p<0,05)	0,456
	Risk Alma	0,136	1,357	0,178	0,018	1,840 (p>0,05)	0,008
	Özerklik	0,018	0,181	0,857	0,000	0,033 (p>0,05)	-0,010
	Bireysel Ağları Genişletme	0,181	1,826	0,071	0,033	3,333 (p>0,05)	0,023

Bağımlı Değişkenler: İç Girişimcilik Alt Boyutları, \*p<0,05

Tablo 4’de bağımsız değişken olan örgütsel desteğin, bağımlı değişken olan iç girişimcilik alt boyutları üzerindeki etkisi açıklanmaktadır. Analiz sonucunda; bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan yenilikçiliğin %8,8’ini, proaktifliğin ise %45,6’sını açıkladığı görülmektedir (F=10,595; p<0,05, Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,088; F=84,100; p<0,05, Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,456). Örgütsel desteğin sadece yenilikçilik ve proaktiflik ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve yenilikçilik ve proaktiflik

üzerinde olumlu yönde etkisi ( $\beta = 0,312$ ;  $\beta = 0,680$ ) vardır ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlar,  $H_{1a}$  ve  $H_{1b}$  hipotezlerini destekler niteliktedir. Ancak  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$  ve  $H_{1e}$  hipotezleri desteklenmemektedir. Elde edilen tüm sonuçlar değerlendirildiğinde,  $H_1$  hipotezinin de kısmen desteklendiği söylenebilmektedir.

**Tablo 5:** Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Yenilikçilik Üzerine Etkisi  
(Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları)

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	T	P	R <sup>2</sup>	F	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Öğrenme Taahhüdü	0,055	0,478	0,634	0,297	13,535 ( $p < 0,05$ )	0,275
Paylaşılan Vizyon	0,166	1,184	0,239			
Açık Fikirlilik	0,368	2,596	<b>0,011*</b>			

Bağımlı Değişken: Yenilikçilik (İç Girişimcilik Alt Boyutu), \* $p < 0,05$

Tablo 5’de bağımsız değişkenler olan örgütsel öğrenme alt boyutlarının, bağımlı değişken olan yenilikçilik (iç girişimcilik alt boyutu) üzerindeki etkisi açıklanmaktadır. Çoklu regresyon analizi sonucunda; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan yenilikçiliğin %27,5’ini açıkladığı görülmektedir ( $F=13,535$ ;  $p < 0,05$ , Düzeltilmiş  $R^2=0,275$ ). Ancak örgütsel öğrenme alt boyutlarından sadece açık fikirlilik ile yenilikçilik ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve yenilikçilik üzerinde olumlu yönde etkisi ( $\beta = 0,368$ ) vardır ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda,  $H_{2a}$  hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilmektedir.

**Tablo 6:** Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Proaktiflik Üzerine Etkisi  
(Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları)

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	T	P	R <sup>2</sup>	F	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Öğrenme Taahhüdü	0,450	8,390	<b>0,000*</b>	0,845	174,667 ( $p < 0,05$ )	0,840
Paylaşılan Vizyon	0,611	9,279	<b>0,000*</b>			
Açık Fikirlilik	-0,047	-0,711	0,479			

Bağımlı Değişken: Proaktiflik (İç Girişimcilik Alt Boyutu), \* $p < 0,05$

Tablo 6’da bağımsız değişkenler olan örgütsel öğrenme alt boyutlarının, bağımlı değişken olan proaktiflik (iç girişimcilik alt boyutu) üzerindeki etkisi açıklanmaktadır. Çoklu regresyon analizi sonucunda; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan proaktifliğin %84’ünü açıkladığı görülmektedir ( $F=174,667$ ;  $p < 0,05$ , Düzeltilmiş  $R^2=0,840$ ). Ancak örgütsel öğrenme alt boyutlarından sadece öğrenme taahhüdü ve paylaşılan vizyon ile proaktiflik ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve proaktiflik üzerinde olumlu yönde etkisi ( $\beta = 0,450$ ;  $\beta = 0,611$ ) vardır ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda,  $H_{2b}$  hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilmektedir.

**Tablo 7:** Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Risk Alma Üzerine Etkisi  
(Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları)

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	T	P	R <sup>2</sup>	F	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Öğrenme Taahhüdü	-0,148	-1,194	0,235	0,169	6,495 ( $p < 0,05$ )	0,143
Paylaşılan Vizyon	-0,143	-0,940	0,350			
Açık Fikirlilik	0,581	3,764	<b>0,000*</b>			

Bağımlı Değişken: Risk Alma (İç Girişimcilik Alt Boyutu), \* $p < 0,05$

Tablo 7’de bağımsız değişkenler olan örgütsel öğrenme alt boyutlarının, bağımlı değişken olan risk alma (iç girişimcilik alt boyutu) üzerindeki etkisi açıklanmaktadır. Çoklu regresyon analizi sonucunda; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan risk almanın %14,3’ünü açıkladığı görülmektedir ( $F=6,495$ ;  $p < 0,05$ , Düzeltilmiş  $R^2=0,143$ ). Ancak örgütsel öğrenme alt boyutlarından sadece açık fikirlilik ile risk alma ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve risk alma üzerinde olumlu yönde etkisi ( $\beta = 0,581$ ) vardır ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda,  $H_{2c}$  hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilmektedir.

**Tablo 8:** Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Özerklik Üzerine Etkisi  
(Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları)

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	T	P	R <sup>2</sup>	F	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Öğrenme Taahhüdü	-0,121	-0,961	0,339	0,138	5,140 (p<0,05)	0,111
Paylaşılan Vizyon	-0,015	-0,096	0,924			
Açık Fikirlilik	0,447	2,847	<b>0,005*</b>			

Bağımlı Değişken: Özerklik (İç Girişimcilik Alt Boyutu), \*p<0,05

Tablo 8’de bağımsız değişkenler olan örgütsel öğrenme alt boyutlarının, bağımlı değişken olan özerklik (iç girişimcilik alt boyutu) üzerindeki etkisi açıklanmaktadır. Çoklu regresyon analizi sonucunda; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan özerkliğin %11,1’ini açıkladığı görülmektedir (F=5,140; p<0,05, Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,111). Ancak örgütsel öğrenme alt boyutlarından sadece açıkfikirlilik ile özerklik ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve özerklik üzerinde olumlu yönde etkisi ( $\beta= 0,447$ ) vardır (p<0,05). Bu sonuçlar doğrultusunda, H<sub>2d</sub> hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilmektedir.

**Tablo 9:** Örgütsel Öğrenme Alt Boyutlarının Bireysel Ağları Genişletme Üzerine Etkisi  
(Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları)

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	T	P	R <sup>2</sup>	F	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Öğrenme Taahhüdü	-0,104	-0,883	0,379	0,257	11,066	0,234
Paylaşılan Vizyon	0,063	0,436	0,663			
Açık Fikirlilik	0,517	3,546	<b>0,001*</b>			

Bağımlı Değişken: Bireysel Ağları Genişletme (İç Girişimcilik Alt Boyutu), \*p<0,05

Tablo 9’da bağımsız değişkenler olan örgütsel öğrenme alt boyutlarının, bağımlı değişken olan bireysel ağları genişletme (iç girişimcilik alt boyutu) üzerindeki etkisi açıklanmaktadır. Çoklu regresyon analizi sonucunda; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan bireysel ağları genişletmenin %23,4’ünü açıkladığı görülmektedir (F=11,066; p<0,05, Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,234). Ancak örgütsel öğrenme alt boyutlarından sadece açıkfikirlilik ile bireysel ağları genişletme ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve bireysel ağları genişletme üzerinde olumlu yönde etkisi ( $\beta= 0,517$ ) vardır (p<0,05). Bu sonuçlar doğrultusunda, H<sub>2e</sub> hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilmektedir. Elde edilen tüm sonuçlar değerlendirildiğinde ise, H<sub>2</sub> hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetçi iş dünyasında, yenilikçi, motivasyonu ve öğrenme kapasitesi yüksek, verimli çalışanlara duyulan ihtiyaç gitgide artmaktadır. Bu rekabet ortamında böyle çalışanları istihdam edilebilmek ve örgütte kalmalarını sağlayabilmek için, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması ve örgüt tarafından yaptıkları işlerde desteklendiklerini hissetmeleri gerekmektedir. İnsan kaynağından etkin ve verimli yararlanabilmek adına bu desteğin hissettirilmesi oldukça önemli bir konudur. Nitekim Turgut (2014:30) çalışanların iş yaşamındaki davranış kalıplarında algılamış oldukları örgütsel desteğin anahtar rol oynadığı ileri sürmüştür. Yapılan bu araştırmada Kırıkkale Belediyesinde çalışan idari personellerin örgütsel destek algılarının ve örgütsel öğrenme düzeylerinin iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini, örgütsel destek algıları ile örgütsel öğrenme ve iç girişimcilik davranışı arasındaki ilişkinin yönünü, düzeyini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizlerin sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Araştırmada yapılan korelasyon analizinin sonucuna göre; algılanan örgütsel destek ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında orta düzeyde olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu sonuca göre; algılanan örgütsel desteğin örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan yenilikçilik,

paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik davranışlarını olumlu yönde arttırıcı bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir.

Algılanan örgütsel destek ile iç girişimcilik alt boyutları olan proaktiflik, yenilikçilik arasında olumlu yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak algılanan örgütsel destek ile diğer iç girişimcilik alt boyutları olan risk alma, özerklik ve bireysel ağırları genişletme arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda; örgütsel destek algıları olumlu yönde arttıkça iç girişimcilik alt boyutlarından olan proaktiflik ve yenilikçilik davranışlarının da artacağı söylenebilmektedir. Çalışanlara örgütsel destek sağlandığında, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarında tatmin sağlanabilecek ve bu da çalışanlarda daha fazla sorumluluk bilincinin gelişmesiyle birlikte yeni fikirlerin ve ürünlerin geliştirilmesi, daha yüksek öngörücü (proaktif) olunması için gereken ortamı oluşturabilecektir. Elde edilen bu sonuç; Turgut (2014) ve Kanbur (2016) tarafından yapılan araştırmalarda örgütsel desteğin iç girişimcilik düzeyini olumlu etkilediği sonucunu destekler niteliktedir.

Örgütsel öğrenme alt boyutlarından öğrenme taahhüdü ile yenilikçilik arasında olumlu yönde orta düzeyde; bireysel ağırları genişletme ile olumlu yönde düşük düzeyde; proaktiflik ile olumlu yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel öğrenme alt boyutlarından olan paylaşılan vizyon ile yenilikçilik, bireysel ağırları genişletme (iç girişimcilik alt boyutları) arasında olumlu yönde orta düzeyde, proaktiflik ile olumlu yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yine örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirlilik ile yenilikçilik, risk alma, özerklik, bireysel ağırları genişletme (iç girişimcilik alt boyutları) arasında olumlu yönde orta düzeyde; proaktiflik ile arasında ise olumlu yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Nitekim bu sonuçlar, Basım vd. (2009) tarafından kamu çalışanları üzerine yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen bulguları (öğrenen örgüt algısının örgüt içi girişimci davranışlarını olumlu yönde etkilediği) destekler niteliktedir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise; örgütsel öğrenme alt boyutlarından açık fikirliliğin, yenilikçilik, risk alma, özerklik ve bireysel ağırları genişletme üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin, hızla değişen teknoloji ve pazarlar karşısında mücadele edebilmeleri için açık görüşlü olmaları gerekir. Açık fikirli olan çalışanlar, eleştirel bir şekilde rutin faaliyetleri değerlendirebilecek ve yeni fikirlerin kabul edilmesi hususunda daha arzulu olabileceklerdir (Nystrom ve Starbuck, 1984; Akt. Sinkula vd. 1997:309). Sonuç olarak bu durumun da çalışanların yenilikçilik, risk alma, özerklik, bireysel ağırları genişletme gibi iç girişimcilik davranışları düzeyleri üzerinde olumlu yönde bir etki yaratabileceği söylenebilir.

Yine örgütsel öğrenme alt boyutlarından sadece öğrenme taahhüdünün ve paylaşılan vizyonun proaktiflik üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütlerde öğrenme kültürünün gelişimini etkileyen öğrenmeye karşı olan tutumları belirleyen temel değer, öğrenme taahhüdü olarak ifade edilebilmektedir. Bir örgüt öğrenmeye çok az değer verdiği takdirde o örgütün öğrenme olasılığı da azalacaktır (Norman 1985; Sackmann 1991; Akt. Sinkula vd. 1997:309). Yine paylaşılan vizyon, organizasyon çapında öğrenmeye odaklanmak anlamına gelmektedir. Örgüt içerisinde paylaşılan bir vizyon oluşturmak, proaktif öğrenmeyi sağlayabilmek için çok önemli bir temel olarak değerlendirilebilir. Çünkü paylaşılan vizyon, öğrenmeye yön vererek örgüt üyeleri arasında enerji oluşmasına, ortak amaçlara odaklanmaya ve adanmışlık duygularının gelişmesine yol açacaktır. Ortak bir vizyonun paylaşmadığı bir örgütte, bireylerin hangi örgütsel beklentilerin var olduğunu, çıktılarının nasıl ölçüleceğini ya da uygulamada hangi teorilerin kullanılacağını bilme olasılıkları düşük olacaktır (Sinkula vd. 1997:309). Sonuç olarak örgüt içerisinde öğrenme taahhüdünün ve paylaşılan bir vizyonun var olması, çalışanların proaktiflik gibi iç girişimcilik davranışı düzeyi üzerinde olumlu yönde bir etki yaratabileceği söylenebilir.

Yine algılanan örgütsel desteğin yenilikçilik ve proaktiflik üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içerisinde çalışanlara örgütsel desteğin sağlanmasının, çalışanların yeni bir düşünce ya da bir vizyonu ortaya koyabilmesi ve proaktif olarak faaliyetleri yürütebilmesi açısından olumlu bir etki yaratabileceği söylenebilir. Regresyon analizleri sonucunda elde edilen tüm bulgular değerlendirildiğinde, H<sub>2</sub> hipotezi ve alt hipotezlerinin kısmen desteklendiği, H<sub>1a</sub> ve H<sub>1b</sub> hipotezlerinin desteklendiği, H<sub>1c</sub>, H<sub>1d</sub>, H<sub>1e</sub> hipotezlerinin desteklenmediği, yine H<sub>1</sub> hipotezinin ise kısmen desteklendiği söylenilebilmektedir.

Sonuç olarak işletmelerin örgütsel desteği, örgütsel öğrenmeyi ve iç girişimcilik davranışlarını örgüt kültürlerinin önemli, vazgeçilmez bir parçası konumuna getirmeleri ve bunları teşvik edici faaliyetlerle, davranışlarla pekiştirmeleri gerekmektedir. Özellikle örgütlerde sürekli öğrenmeyi sağlayan yapısal ortamlar oluşturulmalıdır. Bu konular için engel teşkil edici unsurlar varsa ortadan kaldırılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akalın, Ç. (2006). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Değişken Olarak Örgüt Temelli Özsaygı, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *J. Bus. Venturing*,16(5): 495-527.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Ayazlar, G. (2012). Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Aydın.
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (1999). "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4): 411-427.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2009). "Tükenmişliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, Muhan Soysal Özel Sayısı, (35):41-60.
- Basım, N., Şeşen, H. ve Meydan, C. H. (2009). "Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 64(3):27-44.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Willey.
- Calantone, R. J., Çavuşgil: T. & Zhao, Y. (2002). "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 31(6):515-524.
- Çetin, F. (2011). "Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü", *Business and Economics Research Journal*, 2(3):69-85.
- Demirel, E. ve Akbıyık, N. (2009). "Girişimcilik Kavramı ve Ortaya Çıkışı", Ed. Tikici, M. ve AKSOY, A., *Girişimcilik ve Küçük İşletmeler*, Nobel Yayın, Ankara.
- Eder, P. (2008). "Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior", *Journal of Management*, 34(1): 56-68.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison: & Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli: & Lynch, P. (1997). "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 82: 812-820.
- Garcia-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A. & Llorens-Montes, F. J. (2007). "Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Proactivity on Organizational Learning Innovation and Performance: An Empirical Examination", *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4): 527-558.
- Gürel, G. (2011). *Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hostager, T. J. Neil, T. C. Decker, R. L. & Lorentz, R. D. (1998). "Seeing Environmental Opportunities: Effects of Intrapreneurial Ability, Efficacy, Motivation and Desirability", *Journal of Organizational Change Management*, 11 (1): 11-25.
- İplik, E., İplik, F. N. ve Efeoğlu, İ. E. (2014). "Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(12): 109-122.
- Kanbur, E (2016). "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi", *Kafkas Üniversitesi, İİBFD*, (14): 443-460
- Koçoğlu, İ., İmamoğlu: Z. ve İnce, H. (2011). "The Relationship between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of Innovation and TQM", *Journal of Global Strategic Management*, (9): 72-88.
- Koçoğlu, M. (2013). "Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", *Akademik Bakış Dergisi Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (35): 1-20.
- Köse:ve Gönüllüoğlu:(2010). "Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27: 85-94.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *Academy of Management Review*, 21(2): 135-172.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). "Linking Two Dimesions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, 16: 429-451.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. & Armeli:(1999). "Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees", *Journal of Applied Psychology*, 84(4): 467-483.
- Onay, M. ve Çavuşoğlu:(2010). "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik", *Yönetim ve Ekonomi*, 17(1):47-67.
- Perin, G. M. & Sampaio, C. H. (2003). "The Relationship between Learning Orientation and Innovation", *Read Special Issue*, 9(6): 1-12.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli:(2001). "Affective Commitment in the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 825-836.

- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Robey, D., Boudreau, M. & Rose, G. M. (2000). "Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research", *Accounting Management and Information Technologies*, 10(2): 125-155.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. & Noordewier, T. (1997). "A Framework for Market Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior", *Jornal of the Academy of Marketing Science*, 25(4):305-318.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Terzi, A. R. ve Çelik, H. (2016). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 87-98.
- Turgut, H. (2014). "Algılanan Örgütsel Desteğin İşletme Performansına Etkisinde İç Girişimciliğin Aracılık Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3): 29-62.
- Witt, P. (2004). "Entrepreneurs' Network and the Success of the Start-Up", *Entrepreneurship and Regional Development*, 16: 391-412.
- Zhang, X., Wang, Y., Yang, Z. & Wang, Q. X. (2006). "How Corporate Entrepreneurship Impacts Market Performance: A Disaggregated Approach Based on Evidence from China", *IEEE*, 101-105, <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=4035802> Erişim Tarihi: 13.10.2016.