



PressAcademia



RJBM

Research Journal of
Business & Management

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

rjbm@pressacademia.org

ISSN 2148-6689

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



ABOUT THE JOURNAL

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

Editor-in-Chief

Prof. Suat Teker

Editorial Assistant

Melek Tugçe Sevik

RJBM is currently indexed by

EconLit, EBSCO-Host, Ulrich's Directiroy, ProQuest, Open J-Gate, International Scientific Indexing (ISI), Directory of Research Journals Indexing (DRJI), International Society for Research Activity(ISRA), InfoBaseIndex, Scientific Indexing Services (SIS), TUBITAK-DergiPark, International Institute of Organized Research (I2OR)

CALL FOR PAPERS

The next issue of RJBM will be published in December, 2018.

RJBM welcomes manuscripts via e-mail.

E-mail: rjbm@pressacademia.org

Web: www.pressacademia.org/journals/rjbm



EDITORIAL BOARD

Orhan Akova, Istanbul University
Adel Bino, University of Jordan
Sebnem Burnaz, Istanbul Technical University
Isik Cicek, Mediteranean University
Cigden Aricigil Cilan, Istanbul University
Cuney Dirican, Arel University
Raindra Dissanayake, University of Kelaniya
Gabriel Dwomoh, Kumasi Polytechnic
Ozer Ertuna, Bosphorus University
Emel Esen, Yildiz Technical University
Nadziri Ab Ghani, Universiti Teknologi Mara
Syed Reza Jalili, Sharif University of Technology
Pinar Bayhan Karapinar, Hacettepe University
Selcuk Kendirli, Gazi University
Youngshl Lu, Sun Yat-Sen University
Michalle McLain, Hampton University
Ghassan Omet, University of Jordan
Rafisah Mat Radzi, Univiersiti Sains Malaysia
Lihong Song, Shantou University
Tifanie Turner, Hampton University
Adilya Yamaltdinova, Kyrgyzstan-Turkey Manas University
Ugur Yozgat, Marmara University

REFEREES FOR THIS ISSUE

Pinar Acar, Beykoz University
Ali Salel Alarussi, Univerisity Utara of Malaysia
Mehmet Barca, Ankara Social Sciences University
Steve Dunphy, Indiana University Northwest
Linda E. Edelman, Bently University
Lia Howard, Eastern University
Sevgi Kalkan, Yeni Yuzyil University
Norzaidi Haji Mohid, University Technology Mara of Malaysia
Jaafar Pteman, University Technology Mara of Malaysia
Sergio Saenz-Rivera, Santa Fe Community College
Howard L. Smith, University of Washington Tacoma
Kadir Varoglu, Baskent University



CONTENT

Title and Author/s	Page
1. Enhancing procurement decisions through effective leadership: a case of Libyan Ministry of Defence <i>Mohamad Hisyam Selamat, Abdulrahman Sultan Elwahj.....</i>	184-190
DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.942 RJBM-V.5-ISS.3-2018(1)-p.184-190	
2. Popular media and consumption <i>Magazin sayfalarında tüketim etkisi</i> <i>Nese Mesutoglu Kirim.....</i>	191-201
DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.943 RJBM-V.5-ISS.3-2018(2)-p.191-201	
3. The impact of ethical leadership on member's creativity and career success: the mediating role of leader-member exchange <i>Canan Nur Karabey, Zisan Duygu Aliogullari.....</i>	202-211
DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.944 RJBM-V.5-ISS.3-2018(3)-p.202-211	
4. Why is the financial performance-environmental performance relationship difficult to measure? <i>Kenneth J. Hatten, James P. Keeler, William L. James, Kyungho Kim.....</i>	212-221
DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.945 RJBM-V.5-ISS.3-2018(4)-p.212-221	
5. Beyond obvious behavior patterns in universities: student engagement with the university <i>Alev Kocak Alan, Ebru Tumer Kabadayi, Nilsah Cavdar.....</i>	222-230
DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.946 RJBM-V.5-ISS.3-2018(5)-p.222-230	
6. Corporate structure analysis of organizations from network perspective <i>Örgütlerin ağ perspektifinden kurumsal yapı analizi</i> <i>Cigdem Baskici, Yavuz Ercil.....</i>	231-237
DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.947 RJBM-V.5-ISS.3-2018(6)-p.231-237	
7. The effects of brands' posts on social media: conceptual framework and application method <i>Markaların sosyal medyada yaptıkları paylaşımların etkileri: kavramsal çerçeve ve uygulama yöntemi</i> <i>Abdullah Onden, Meltem Kiygi-Calli.....</i>	238-250
DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.948 RJBM-V.5-ISS.3-2018(7)-p.238-250	
8. A hidden challenge for fostering innovation: selection of IP valuation methods <i>Aysun Beyazkılıç Koc, Nihan Yıldırım.....</i>	251-268
DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.949 RJBM-V.5-ISS.3-2018(8)-p.251-268	



ENHANCING PROCUREMENT DECISIONS THROUGH EFFECTIVE LEADERSHIP: A CASE OF LIBYAN MINISTRY OF DEFENCE

DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.942

RJBM-V.5-ISS.3-2018(1)-p.184-190

Mohamad Hisyam Selamat¹, Abdulrahman Sultan Elwahj²

¹Faculty of Business, Accounting and Management, SEGi University, Petaling Jaya, Malaysia.

mohdhisyam@segi.edu.my, ORCID:0000-0003-4660-3520

²Institute of Graduate Studies, SEGi University, Petaling Jaya, Malaysia.

othman0872@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-8384-4078

Date Received: February 23, 2018

Date Accepted: September 18, 2018

To cite this document

Selamat, M. H., Elwahj, A. S. (2018). Enhancing procurement decisions through effective leadership: a case of Libyan Ministry of Defence. Research Journal of Business and Management (RJBM), 5(3), p.184-190.

Permament link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.942>

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

ABSTRACT

Purpose- This study is designed to propose values for enhancing procurement decisions. The proposed values are leadership commitment and leadership communication.

Methodology- This research adopted quantitative research approach to analyze the data obtained from the questionnaire distributed to the employees in the Libyan Ministry of Defence. A total of 450 employees in the Libyan Ministry of Defence were randomly selected. Multiple regression analysis was used to test the relationship between independent variables and dependent variable.

Findings- It is found that leadership commitment and leadership communication influenced the efficiency of procurement staff significantly.

Conclusion- The practical implications are the discovery of theoretical, personal, and workplace practical best practices for the establishment of strategies for enhancing procurement decisions in procurement management and contract.

Keywords: Procurement decision, leadership commitment, leadership communication, defence.

JEL Codes: C61, L84, M12

1. INTRODUCTION

All nations allocate huge budgets for military spending to keep their army in full readiness to protect the achievements of the nation, (Bodea, et al., 2016). Therefore, military spending and inefficiency of public procurement have become a burden for many countries which depend on revenues and taxes, including oil producing countries such as Libya (D'Agostino et al., 2016). This scenario becomes critical among oil producing countries after the fall of oil price. One of the solutions is reducing military spending to save a lot of money to avoid any budget deficit, but that may effect on the performance of the troops.

One of the strategies to reduce budget deficit without compromising military performance is by reforming the procurement decisions by improving the performance of the staff. In this research, the researcher seeks to impose leadership values that could increase the efficiency of the staff of the military procurement department, namely, leadership commitment and leadership communication (Mazzei, et al., 2016; Obeidat, et al., 2016; Dey, et al., 2015).

Improving the performance of defence procurement, increasing the efficiency of employees and empowering them through good leadership values help in fighting corruption, promotes transparency and reduces prices (Vaidya & Soar, 2017). The entire procurement plan can sometimes be achieved with a lower budget (Liebman & Mahoney, 2017). Here comes the role of the

government, before thinking about reducing the volume of military spending must first reform the procurement decision and raise the efficiency of defence procurement. The Ministry of Defence is able to purchase and obtain high quality products at affordable prices if it has qualified personnel. This is done by training and creating a focus on incentives such as bonuses, promotions, financial grants and good salaries.

To assist in the process of establishing effective procurement decision, this research proposes the factors of leadership commitment and leadership communication. All these values are embedded in the conceptual framework. The paper is organized as follows. Next section presents a theoretical justification for every element in the conceptual framework. Section 3 discusses research approach adopted to validate the proposed factors. Finally, a conclusion is presented in the concluding section.

2. LITERATURE REVIEW

For enhancing procurement decision and in turn improving procurement efficiency, this study argues that effective organizational leadership is required. The discussion on the values to develop effective organizational leadership is offered in the following sections.

2.1. Public and Defence Procurement

Most countries tend to cut spending to address the general budget deficit (Guajardo et al., 2014; Morrissey, 2015). Countries that are experiencing economic problems due to the decrease in oil price such as Libya and other Arab countries are not exceptional. Since military spending of all countries is always high, there are voices calling for reducing military spending and operational costs (Biscop, 2016). However, the reduction in military budget could negatively affect the readiness of the armies, and the question here is that 'how to maintain national security at lower cost'? To face this issue this study argues that the leaders in military organization should give more attention to effective procurement decision. This is to ensure that the procurement is done at lowest cost without compromising on the quality of procured items. To enhance organizational leadership and in turn procurement decision this study proposes the elements of leadership commitment and leadership communication.

2.2. Leadership Commitment

Leadership (top management) commitment exists when senior executives create and sustain clear values at the workplace (Hossain & Saleh, 2016). Leadership must be consistent and reflect its commitment through an organization's philosophy, goals, policies, priorities, and executive behaviors. Any reform on public procurement and procurement decision require a strong commitment from the senior management to adopt new organizational approach and to urge staffs to commit themselves in implementing the new approach. This is because a new approach usually requires a collective commitment from the managers and employees towards the objectives that require effort, time, financial resources, training, good work environment and others (Wang et al., 2014; Choudhary, 2013; Keskes, 2014; Lam et al., 2015; Sabharwal, 2014; Garrido-Moreno et al., 2014). They found that there is a significant relationship between leadership commitment in organization and organizational performance.

On the other hand, when making changes in an organization, the first who resists the changing is employees. A big problem could occur if top management is not committed to the goals and visions of change and able to mobilize others to achieve extraordinary things in organizations. Leadership role is linked to practices used by leaders to transform values into actions and visions into reality, obstacles into innovation and division into solidarity. The leaders must be able to create an environment in which people turn difficult opportunities into great success (Ramazani & Jergeas, 2015). Procurement and contract management need top management commitment to drive the organizations including military organization towards new goals and lead employees towards performance improvement. Thus the following hypothesis is developed:

H1. There is a positive relationship between leadership commitment and enhanced military procurement decision

2.3. Leadership Communication

A large number of organizational problems occur as a result of poor leadership communication (Jacobs et al., 2013). It is precisely this problem that underlines the need for leaders to focus on becoming great communicators. Effective communication is a key factor for professional success, whether it is at the level of interpersonal relations, between groups or within an organization. Trust is very important between leaders and employees. People will not open up to those who do not trust them. It is best to create confidence by winning it through proper communication, thinking and decision. People will

forgive many things where there is a trust. The more personal and engaging the conversation, the more effective it is. Communication and idea should always be simple and concise better than complex and confusing, (Ladyman et al., 2013). The best contacts are not only skilled at learning and gathering information while communicating, they are also adept at conveying ideas, aligning expectations, inspiring work, and spreading their vision.

It is very important that the leadership in the military organization be able to communicate and convince subordinates to ensure the success of any reform initiative to enhance procurement decision and improve overall performance. The leaders must maximize the potential of others and motivate them to achieve common goals and be able to manage individual and group performance with an understanding of group dynamics and team building (Gilley et al., 2015). Leaders that are capable of communicating with staff always succeed in implementing reform within the organization (Gilley et al., 2015). Zohar and Polachek (2014), Dobre (2013) and Morphitou (2017) found that there is a significant relationship between leadership communication in organization and organizational performance.

If an organization decides to raise staff efficiency by adopting a new management approach such as empowering, training and motivating staff, it needs leaders that have the ability to communicate. There is no doubt that the success of these leaders in achieving the objectives of the organization leads to an increase in efficiency and organizational performance. It has been found in many studies that leaders must listen effectively and communicate effectively to convince others and build consensus and trust (Beiko et al., 2016; Hopkins et al., 2015), that is needed by procurement department. Thus the following hypothesis is developed:

H2. There is a positive relationship between leadership communication and enhanced procurement decisions.

3. RESEARCH METHODOLOGY

The data of this study were collected through a survey approach. Survey is considered to be the favored tool for data collection amongst quantitative researchers (Fowler, 2009). In addition, it is one of the most common methods of collecting data for studying critical success factors. This study utilized stratified random sampling as a sampling technique (Sekaran, 2003). Stratified random sampling, as its name suggests, includes the process of stratification and segregation, followed by random selection of objects from each stratum (Sekaran, 2003; Fowler, 2009; Babin & Griffin, 2010). It allows every element in the population to have equal probability of being chosen Sekaran (2003). It also has the least bias and offers the most generalizability (Sekaran, 2003). A total of 450 employees in the Libyan Ministry of Defense were randomly selected. Multiple regression analysis was used to test the relationship between independent variables and dependent variable.

3.1. Response Rate

Out of 450 distributed questionnaires, 392 were returned. This resulted in a response rate of 87.11%. As suggested by Sekaran (2003), a response rate of 30% is considered adequate for mail survey research. Based on this suggestion, the response rate of this study (87.11%) was above the recommended rate. In turn, the findings of this research can be generalized to the population.

3.2. Profile of Respondents

The frequency and percentage of each demographic profile are illustrated in Table 1. The reported demographic profiles include education level, organization type, position, and staff criteria. Profile of respondents does not allow us to make conclusions beyond the data we have analyzed or reach conclusions regarding any hypotheses we might have made. They are simply a way to describe our data.

Table 1: Background of the Respondents (N=350)

	Frequency	Percent (%)
Education Level		
High school & below	22	6.3
Diploma & bachelor degree	227	64.9
Post degree	101	28.9
Organization Type		
Ministry of Defence	217	62.0
Procurement and contract management	95	27.1
Planning and follow-up department	38	10.9
Position		
Top management	25	7.1
Middle management	33	9.4
Supervision	45	12.9
Controller	48	13.7
Heads of divisions	61	17.4
Employee	138	39.4
Staff Criteria for		
Experience	168	48.0
Qualification	97	27.7
Language	59	16.9
All of them	26	7.4

Table 1 shows that the majority of the sample is diploma and bachelor degree holders (64.9%), then post graduate degree holders (28.9%) and finally high school and below degrees (only 6.3%). In term of the organization type, the most of the participants are working in Ministry of Defence (62.0%), then the participants who work in procurement and contract management (27.1%) and then those who work in planning and follow-up department (10.9%). On the hand, the most of the participants are working as employee (39.4%), then head of division (17.4%), then controller (13.7%), then supervision (12.9%), then middle management (9.4%) and finally top management (7.1%). The result also show that most of the staff criteria are for experience (48.0%), then for qualification (27.7%), then language (16.9%) and all of them (7.4%).

3.3. Reliability Analysis

Reliability analysis allows studying the properties of measurement scales and the items that make them up. Reliability is referred to as when a researcher's approach is consistent across different researchers and different projects and it refers to the consistency, stability and repeatability of results, whereby the result of a researcher is considered reliable if consistent results have been obtained in identical situations but different circumstances (Twycross & Shields, 2004). The reliability of whole data measured using the Cronbach alpha analysis for each factor in the questionnaire. Table 2 shows Cronbachs' alpha values for this study factors.

Table 2: Cronbach's Alpha Values of the Studied Factors

No	Factor	Cronbach's Alpha
1	Procurement Decisions	.839
2	Leadership	.764
3	Human Resource	.910
4	Quality	.870
5	Motivation	.837
Cronbach's Alpha: 0.935		

Table 2 shows Cronbach's Alpha values of the studied factors. As all factors have reliability values above 0.70 and Cronbach's Alpha value of all factors is 0.935, which is more than recommended level of 0.7, it could be said that the measurement for items are reliable.

3.4. Multiple Regression Analysis

Date refinement was undertaken prior to multiple regression analysis. It was divided into data screening and data testing, which aim to fulfill the multivariate assumptions (Hair et al., 2006). Data screening consists of three tests which are missing data, response bias and outliers identification. On the other hand, data testing consists of linearity, normality, homoscedasticity and multicollinearity tests. The criteria for all these tests were met in this study.

To test this research hypotheses multiple regression analysis was utilized and its findings are illustrated in Table 3. As illustrated in Table 3, the value of adjusted R square is 0.857. This shows that all independent variables (leadership commitment and leadership communication) affect dependent variable (procurement decisions) significantly. The results indicate that the model explained 85.7 percent of the procurement decisions ($R^2=0.857$, $F=184.044$, $p<0.05$).

Table 3: Effect of Independent Variables on Procurement Decisions

	B	T	Sig.
Leadership Commitment	.056	2.384	.018
Leadership Communication	.059	2.094	.037
R ²	0.857		
F	184.044		
Sig.	0.000		

Both variables were found to have significant effect on procurement decisions, namely, leadership commitment ($B=0.055$, $t=2.384$, $p<0.05$) and leadership communication ($B=0.059$, $t=2.094$, $p<0.05$). In summary, the above findings show that there are significant effects of leadership commitment and leadership communication on procurement decisions. Thus hypotheses H1 and H2 were accepted.

4. DISCUSSION

This study found that leadership commitment and leadership communication were positively and significantly influenced on enhanced procurement decisions. This finding is consistent with the previous studies such as Wang et al. (2014), Choudhary (2013), Keskes (2014), Lam et al. (2015), Zohar and Polachek (2014) and Morphetou (2017). From this result it could be said that for improving employees' efficiency in procurement management, top management must make a great effort to focus on leadership commitment and leadership communication. The commitment of the leadership to the objectives of the organization and the ability of leadership to convince employees to accept change by good communication and build confidence with people and involve them in most of the decisions that concern the organization, will benefit and improve performance. Thus could

increase employee's loyalty to the organization and feel them that the organization is their property, thereby increasing organizational performance.

5. CONCLUSION

The objective of this study was to determine whether critical success factors leadership commitment and leadership communication enhancing the procurement decisions. From the findings, the proposed conceptual framework was substantially validated. The findings showed that the effect of leadership commitment and communication on the enhanced procurement decisions were significant.

It should be noted that this study has contributed in defense procurement, but many limitation must be considered. First, the context of this research is limited to defense procurement staff. For future research it is suggested that a study be conducted of public procurement staff. Second, this conceptual framework was tested and examined by Libyan Ministry of Defense. Thus, feedback from the public sector is important.

REFERENCES

- Babin, Z., Griffin, C. (2010). *Business research method* (8th ed.). Ohio: South-Western/Cengage Learning.
- Beiko, D., Barling, J., Houle, A. M., Davies, T. O., Oake, J. S. (2016). Exploring the business of urology: leadership. *Canadian Urological Association Journal*, 10(7-8), 241.
- Biscop, S. (2016). All or nothing? The EU global strategy and defence policy after the Brexit. *Contemporary Security Policy*, 37(3), 431-445.
- Bodea, C., Higashijima, M., Singh, R. J. (2016). Oil and civil conflict: can public spending have a mitigation effect?. *World Development*, 78, 1-12.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: a comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440.
- d'Agostino, G., Dunne, J. P., Pieroni, L. (2016). Government spending, corruption and economic growth. *World Development*, 84, 190-205.
- Dey, P. K., Bhattacharya, A., Ho, W., Clegg, B. (2015). Strategic supplier performance evaluation: a case-based action research of a UK manufacturing organisation. *International Journal of Production Economics*, 166, 192-214.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53-60.
- Fowler, F. J. Jr. (2009). *Survey research method*. London: Sage Publications
- Garrido-Moreno, A., Lockett, N., García-Morales, V. (2014). Paving the way for CRM success: the mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information & Management*, 51(8), 1031-1042.
- Gilley, J. W., Gilley, A. M., Jackson, S. A., Lawrence, H. (2015). Managerial practices and organizational conditions that encourage employee growth and development. *Performance Improvement Quarterly*, 28(3), 71-93.
- Guajardo, J., Leigh, D., Pescatori, A. (2014). Expansionary austerity? International evidence. *Journal of the European Economic Association*, 12(4), 949-968.
- Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., Stoller, J. K. (2015). Distinguishing competencies of effective physician leaders. *Journal of Management Development*, 34(5), 566-584.
- Hossain, S., Saleh, F. (2016). Role of leadership in performance excellence. *GLOBAL JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*.
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: a critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1).
- Ladyman, J., Lambert, J., Wiesner, K. (2013). What is a complex system?. *European Journal for Philosophy of Science*, 3(1), 33-67
- Lam, M., O'Donnell, M., Robertson, D. (2015). Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(2), 201-215.
- Liebman, J. B., Mahoney, N. (2017). Do expiring budgets lead to wasteful year-end spending? Evidence from federal procurement. *American Economic Review*, 107(11), 3510-49.

- Mazzei, M. J., Flynn, C. B., Haynie, J. J. (2016). Moving beyond initial success: promoting innovation in small businesses through high-performance work practices. *Business Horizons*, 59(1), 51-60.
- Morphitou, R. N. (2017). Female entrepreneurs in Cyprus: characteristics, barriers, and steps for development. *International Journal of Management Cases*, 19(2).
- Morrissey, O. (2015). Aid and government fiscal behavior: assessing recent evidence. *World Development*, 69, 98-105.
- Obeidat, B. Y., Hashem, L., Alansari, I., Tarhini, A., Al-Salti, Z. (2016). The effect of knowledge management uses on total quality management practices: a theoretical perspective. *Journal of Management and Strategy*, 7(4), 18.
- Ramazani, J., Jergeas, G. (2015). Project managers and the journey from good to great: the benefits of investment in project management training and education. *International Journal of Project Management*, 33(1), 41-52.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Sekaran, U. (2003). *Research method for business: a skill building approach* (4th ed.). Danvers, MA: John Wiley & Sons.
- Twycross, A., Shields, L. (2004). Validity and reliability--what's it all about? Part 1 validity in quantitative studies: this is one of a series of short papers on aspects of research by Alison Twycross and Linda Shields. *Paediatric nursing*, 16(9), 28-29.
- Vaidya, A. N. K., Soar, J. (2017). Application of e-government principles in anti-corruption framework. *Digital Governance and E-Government Principles Applied to Public Procurement*, 56.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Zohar, D., Polachek, T. (2014). Discourse-based intervention for modifying supervisory communication as leverage for safety climate and performance improvement: a randomized field study. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 113.



POPULAR MEDIA AND CONSUMPTION

DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.943

RJBM- V.5-ISS.3-2018(2)-p.191-201

Nese Mesutoglu Kirim

Bahçeşehir Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Galata, İstanbul, Turkey.

nesenur@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3332-2543

Date Received: April 16, 2018

Date Accepted: August 30, 2018

To cite this document

Mesutoglu Kirim, N. (2018). Popular media and consumption. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.5(3), p.191-201.

Permament link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.943>

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

ABSTRACT

Purpose- This study aims to explore emergence and the impact of capitalism in Turkish press. Until 1950s in Turkey newspaper bosses had been someone who had trained in journalism. This paper investigates how In the 1980s, the media organs which was shaped by tradition of journalist employers passed into professional employers who was not in media and then the artisanship came to end in the press and also analyse its effect on content.

Methodology- A face-to-face questionnaire was administered to reporters at İstanbul in 2018 and also through a literature review of articles on newspaper's mag pages, pressman experience and press owner experience, Pareto's treatment of the circulation of elites are discussed and the empirical approaches to measure the reader experience are examined. Adorno's culture industry theory is able to show how culture has assumed the form of a tool of domination.

Findings- Although there is a significant number of studies on the topic in the printed media literature, a commonly accepted scale measuring the reader experience has not been developed yet in the literature in Turkey. However, the literature and questionnaires highlight the dimensions and show the parallelism between ownership transition and transformation of cultural medium such as newspaper into the meta. As a result of that it is revealed that magazine news affects consumer behavior.

Conclusion- By the change of employers' magazine news became the most effective method to reduce the journalists to silence as a self-censor mechanism. In this process, all the instruments of the culture industry were directed towards producing an apolitical, non-critical society. Mag pages of magazines and newspapers in Turkey; served to present and promote consumer culture.

Keywords: Artisanship, culture industry, magazine, elite.

JEL Codes: L82, J50, Z10

MAGAZİN SAYFALARINDA TÜKETİM ETKİSİ

ÖZET

Amaç- Bu çalışmanın amacı kültür endüstrisinin okurun günlük faaliyetlerine magazin haberleriyle nüfuz ederek onu nasıl yönlendirdiğini ve tüketim sarmalına çektiğini ortaya koymaktır. Kapitalizmin gelişme sürecinde Türk basınındaki istihdam yapısının değişimini ve bunun içerik üretimine etkisi incelenmektedir. Makalede, yazılı basının kültür aracından metaya dönüş sürecinin başladığı 80'li yıllardan itibaren gazeteci işverenler geleneğiyle biçimlenen medya organlarının basın dışı işverenlerin eline geçişi ve bunun sonucunda zanaat döneminin sona ermesiyle yaşanan dönüşüm ve içeriğe magazin sayfalarındaki artış olarak yansımaya masaya yatırılmaktadır.

Yöntem- Bu makalede magazin haberlerinin içeriğine ilişkin olarak; gazete ekleri ve magazin dergileri yazı işleri çalışanlarıyla gerçekleştirilen derinlemesine görüşme yöntemiyle sektörel analizi destekleyecek bulgular elde edilmiştir. Pareto'nun seçkin dolaşımı teorisi tartışılmakta ve okuyucu deneyimini ölçmek için ampirik yaklaşımlar incelenmektedir. Adorno'nun kültür endüstrisi teorisi, kültürün tahakküm aracı rolünü nasıl üstlendiğini göstermeye yardımcı olmaktadır.

Bulgular- Yazılı basın literatürü üzerine çok sayıda çalışma olmasına rağmen, Türkiye'de yazılı basının okurun davranış değişikliğine etkisini ölçen yaygın kabul görmüş bir ölçek henüz geliştirilmemiştir. Bununla birlikte, derinlemesine görüşmeler ve mevcut literatür taraması sayesinde gazetelerin sahiplik yapısındaki değişimle gazete gibi bir kültür aracının metaya dönüşmesindeki paralellige dikkat çekilmektedir. Bunun sonucunda magazin haberlerinin tüketici davranışını etkilediği ortaya konulmaktadır.

Sonuç- Basında sahiplik yapısı değişirken Türk gazetecilerini susturma yöntemi olarak kullanılan etkili yöntem, bir otosansür mekanizması olarak magazin haberleri oldu. Bu süreçte kültür endüstrisinin bütün enstrümanları apolitik, eleştirelilikten uzak bir toplum üretmeye yöneldi. Türkiye'de dergi ve gazetelerin magazin sayfaları; tüketim kültürüne ilişkin içerik oluştururken, tüketime yönelik yaşam tarzlarını teşvik eden ve tanıtımını yapan mecralara dönüştü.

Anahtar Kelimeler: Zanaat, kültür endüstrisi, magazin, seçkin.

JEL Kodları: L82, J50, Z10

1. GİRİŞ

Türkiye’de 1980 sonrası siyasi ve ekonomik yeniden yapılanma dönemine girildiğinde; temelleri tamamen ekonomiye dayanan medya-sermaye ve iktidar üçgeni gündeme taşındı. Bu üçlü yapının arka planında ise doğal olarak, basında ticarileşme ve holdingleşme olgusu yatıyordu. Medya alanındaki sermayenin büyümesi hedeflenirken, medya gerek finansal gerekse teknolojik açıdan desteklenerek bir sektör haline getirildi.

Bu dönemde, “Medya, değişik sermaye gruplarının kitle iletişim alanına girmesiyle hızlı bir değişime uğradı. Ticari radyo ve televizyon kanalları yaygınlaştı. Yazılı basın ise 1980 öncesine göre çeşit, baskı ve sayfa kalitesi açısından değişim geçirmesiyle bir sanayi sektörüne dönüştü” (BALI, 1999). Bunun sonucunda o güne kadar bir kültür aracı olarak toplumda yer bulan yazılı basın, popüler kültürün bir tüketim unsuru haline geldi.

Bu süreç medyanın magazinleşmesi ve magazin medyasının bu yeni dönemde egemen bir görünüm sergilemesiyle başladı. Bunun ardında yatan temel nedenlerden biri, 12 Eylül 1980 müdahalesi sonrasında toplumun apolitikleştirme sürecine girmiş olmasıydı. Popülerleştirilmiş veya magazinleştirilmiş haber bültenleri, bağımlılık yaratan etkisiyle insanı bir hayal dünyasında ve toplumsal iktidar ilişkilerinin dışında tutmayı hedefliyordu.

Türk Dil Kurumuna göre magazin; halkın çoğunluğunu ilgilendirecek, çeşitli konulardan söz eden, bol resimli yayındır. Genellikle sanat, eğlence ve spor dünyasında tanınmış kişilerle ilgili haber ve yorumdur. Magazin haberciliğinde toplumu ilgilendiren olayların ikincil öğeleri ön plana çıkar. Magazinsel söylem, olay örgüsünü parçalar ve gerçekliğinden koparır. Ortalama bireyler için olan, tüketilmesi kolay, basit ve yüzeysel hale getirir. Böylece okuyucunun kolaylıkla tüketebileceği bir içerik oluşturulmaktadır.

Medyanın yeniden şekillendiği ve siyasi haberlerden uzaklaşıldığı bu dönemde magazin haberleri hem gazete patronları hem de çalışanların tercihi oldu. Gündelik bilgiye dayanan bu haberlere ulaşmak kadar bu haberleri hazırlamak da kolay ve hızlı bir çözüm sunuyordu. Bu tarz haberlerde büyük resimler ve kısa yazılarla ilgi çekmeye çalışılıyordu. Bunun sonucunda teknik bilgi gerektirmeyen bu gazetecilik dilinin baskın olarak yer edinmesiyle medya profesyonellerinin profilinde yaşanan değişim arasında -neden sonuç ilişkisi olarak da değerlendirebileceğimiz- bir paralellik yaşandı.

Kültür Endüstrisi’nin araçlarından biri olan magazin basını, kapitalizmin etkisiyle ortaya çıkan bir kültürel oluşum olarak gündemdeki yerini aldı. Bu dönem “Endüstriyel tekniklerle üretilen ve çok geniş kitlelere yayılan, karşı konulması güç davranış, mitos ya da temsili olguların tümü” (ÖZKÖK, 1982) diyebileceğimiz kültür endüstrisi, teknolojik yatırım ve gelişmelerle, kitle iletişimimin olduğu modern kitle toplumunun tipik kültürü olarak Türkiye’de nüfuz etmeye başladı. Frankfurt Okulu düşünürlerinden Adorno’nun dediği gibi kültür endüstrisi, tekeli kapitalizmin bir sonucu olarak kültürel biçimlerin metalaşması olarak kullandı. Kapitalizm, Türkiye’de de kültür endüstrisi aracılığıyla insanın yaşam ve üretim biçimleri üzerindeki etkisini her gün daha da artırarak gelişim gösterdi. Kültür endüstrisi hem toplumun tüm öğelerini hem de insanın düşünce ve duygularını belirlerken haberin yaratılma biçimlerine de nüfuz etti. Bu çalışmanın amacı kültür endüstrisinin insanın günlük faaliyetlerine magazin haberleriyle nüfuz ederek bireyleri nasıl yönlendirdiğini ve tüketim sarmalına çektiğini ortaya koymaktır.

Bu makalede magazin haberlerinin içeriğine ilişkin olarak; gazete ekleri ve magazin dergileri yazı işleri çalışanlarıyla gerçekleştirilen derinlemesine görüşme yöntemiyle sektörel analizi destekleyecek bulgular elde edilmiştir. Bu çalışma bir otosansür aracı olan magazin gazeteciliğinin gelişimine odaklanmış, bir kültür endüstrisi ürünü olarak magazin basınının gelişimini öne çıkarmıştır. Bu süreçte basında istihdam modellerindeki değişim vurgulanırken gazetelerinin sahiplik yapısındaki gelişimle istihdam yapısında ‘zanaat’ benzeri (artisan like) iş bölümü yerine fabrika benzeri’ (factory-like) üretim ilişkileri incelenmiş, gazete gibi bir kültür aracının metaya dönüşmesindeki paralellige dikkat çekilmiştir.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

Osmanlı-Türk basın tarihinde 1948’e kadar gazete patronları hep gazetecilikten yetişmiş kimselerdi. Genelde patron gazetenin başyazarı olurdu. Tanzimat’ta, İstibdat’ta, Meşrutiyet’te ve Cumhuriyet’in ilk 25 yılında durum aynıydı. Cumhuriyet’in başlarından II. Dünya Savaşı sonlarına kadar patron-gazeteci geleneği sürdü. Yunus Nadi (Cumhuriyet), Necmettin Sadak (Akşam), Zekeriya ve Sabiha Sertel, Halil Lütfü Dördüncü (Tan), Ahmet Emin Yalman (Vatan), Ali Naci Karacan (Milliyet), Cihat Babacan ve Ziyat Ebüzziya (Tasvir), Hakkı Tarık ve Asım Us (Vakit), Cemalettin Saracoğlu (Yeni Sabah), Selim Ragıp Emeç (Son Posta), Etem İzzet Benice (Son Telgraf), Faruk Gürünca (Hergün), Şevket Bilgin (Yeni Asır), Sedat Simavi (Hürriyet), Falih Rıfkı Atay (Dünya) patron gazetecilerin son örnekleri oldu. Türk basını kitleli gazeteciliğin ortaya çıkmaya başladığı 1950’li yıllarda karakteristik özellikler kazandı. Politik haberlerin ve fikir tartışmalarının yanı sıra edebi türler de gazetelerde yer alıyordu. Bu dönemde yayınlanan gazetelerde haberler edebiyatçıların elinden çıkmaktaydı. Genellikle edip yazarlar, yani gazetede yazan edebiyatçılar istihdam ediliyordu. (ADAKLI, 108) Önde gelen yazarlar, gazete ya da dergilerde düzenli yazılar yazıyordu. Objektif normlardan uzak bu süreçte ‘fikir gazeteciliği’ ön plandaydı. Gazete-edebiyat ilişkisi açısından Faik Baysal “1945-1955 arası edebiyatın altın yıllarıydı. Gazeteler edebiyat ekleri yayımlıyordu,” diyor (BAYSAL, 2003). Bu yıllarda;

- a) Sait Faik'in hikâyeleştirdiği adliye röportajları 6-31 Mayıs 1942 tarihleri arasında Haber gazetesinde yayınlandı. (ABASIYANIK, 1965)
- b) Orhan Kemal'in, Nazım Hikmet'in telkinleriyle yazdığı ilk düzyazısı 'Balık' başlıklı hikâyesi ile onu takip eden ilk hikâyeleri Yeni Edebiyat Gazetesi'nde yayınlandı.
- c) Atilla İlhan'ın ilk şiiri 'Balıkçı Türküsü' yine Yeni Edebiyat Gazetesi'nde çıktı.
- ç) Akşam gazetesinde 1946'da Vâ- Nû ve Refik Halit Karay yazmaktaydı.
- d) Sermet Sami Uysal'ın 'Aşk Her Şeyin Üstünde' adlı romanı 1954'te Cumhuriyet'te tefrika edildi.
- e) 11 Mayıs 1956 ile 16 Haziran 1957 tarihleri arasında Yahya Kemal'in her hafta Hürriyet'te en az bir şiiri yayınlandı. Bu şiirlerin toplam sayısınının 79 olduğu bilinmektedir. (ÇIKLA, 2008)
- f) 1950'li yıllarda "Gazete köşelerini dolduran yazarların birçoğunun edebiyatçı olması dikkat çekicidir. O dönemde Necip Fazıl, Peyami Safa, Hüseyin Cahit, Haldun Taner, Falih Rıfkı Atay, Oktay Akbal ve daha birçok şair ve yazar gazetelerde yazılar yayınlar. Bunlar gerek dönemin politikasını gerek edebî hayatını ve sanatını eleştirerek yönlendiren, renklendiren ve ayakta tutan kişilerdir." (GÜLENDAM, 2004)
- g) Ahmet Hamdi Tanpınar'ın Huzur'u 1948'de Cumhuriyet gazetesinde, 'Sahnenin Dışındakiler'i de 1950'de Yeni İstanbul gazetesinde tefrika edildi. (AKÜN, 2002) Yine Tanpınar 1938'den itibaren 1961'e kadar bazen sık sık bazen de aralıklarla Cumhuriyet'te yazdığı bilinmektedir. (ÇIKLA, 2009) 1960'lara kadar şair ve yazarların gazetelerde eserlerini yayınlıyor, tefrika ediliyordu.

Gazetenin tamamında kullanılan dil ve üslup günümüzdekinden oldukça farklıydı. Bu tür bir üslup objektif habercilik normlarından uzaktı. (ADAKLI, 2006) Nitekim basının endüstrileşme sürecinin hızlandığı 60'lı yılların sonunda Cumhuriyet Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Ecvet Güresin, Oktay Akbal'ın gazetede edebi türde yazmak istemesine karşılık şunları söylemiştir: "Sen edebiyatçısın, belki edip yazarların sonuncususun, yani gazetede yazarların. Şimdi okur değişti. Edebiyatçıların modası geçti. Şimdi toplumsal, siyasal ağırlıklı yazılar aranıyor." (AKBAL, 1992)

1948-1950 yıllarında iş adamlarının basınla ilgilenmeye başlamasıyla muhabir ve yazar profili de değişmeye ve Babıali'de yeni bir dönemin sinyalleri verilmeye başladı. Gazete sahiplerinin gazetecilikten geldiği, çalışanların edebiyatçılardan oluştuğu bu dönemde, kapitalist koşullarda günümüzün profesyonelleşme ve uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü değil, 'zanaat' benzeri (artisan like) bir iş bölümü hakimdi. (ADAKLI, 2006) Burjuvaziye mensup gazete sahipleri, entelektüel formasyonu güçlü fikir adamları olarak gazetenin içeriğinde söz sahibiydi. Sahiplik yapısı fikir düzeyinde buluşan birkaç ortağın koyduğu sermayeye dayanıyordu. Medya sektörü, 1980'lere kadar gazetecilikten yetişmiş aile işletmelerinin hâkimiyetinde kaldı. Bu tarihten sonra ise endüstrileşme ve profesyonelleşme önem kazandı.

Basın sektöründeki sahiplik yapısındaki değişimin ilk elden tanığı olarak 1969 yılında foto muhabiri olarak göreve başlayan Garbis Özatay bu konuda şöyle konuşmaktadır: "Eski yıllarda imkânsızlıklar içinde çalışıyorduk. Yine de her aşamada gazeteciliğin kalitesi, saygınlığı vardı. Üzülerek söylüyorum ki bugün bu saygınlık maalesef kalmadı. Bunun da kaybolmasının en büyük nedeni patronlardır diye düşünüyorum. Çünkü insana yatırım yapmaktan kaçındılar. Eski gazete sahipleri, sadece gazeteyle ilgilenirdi ama daha sonra holdingleşmeyle gazeteciliğin yanında girdikleri sektörlerin sorumluluklarını da alarak gazetecilik mesleğini sıradanlaştırdılar." (KILIÇ, 2015)

Birinci kuşak basın sahipleri genellikle basın dışında faaliyet göstermiyor, burjuva ailelere mensup entelektüellerden oluşuyordu. Birden fazla yabancı dil biliyor, gençliklerinden itibaren o dönem üst zümreye has bir nitelik olan yurt dışı deneyimine sahip bulunuyordu. Çocukları Batılı tarz eğitim veren okullara gitmiş, yabancı dil eğitimi almış, babaları gibi basın dışında bir faaliyet alanında yer almamıştı. Gazeteci babalarının izinden gitmek istemeyen, gazetecilik aşkı duymayan ikinci ve üçüncü nesil gazete sahipleri sektörün ruhunu değiştirmeye başladı. Basın sahiplerinin kuşaklar arasındaki değişimi, aile yapısı ve mesleki eğitim formasyonları konusundaki farklılaşmayla dikkat çekti. Yeni medya sahipleri gazeteciliği yaşam biçimi olarak gören bu kuşaklardan çok farklıydı. 1980'lerden itibaren basın dışı sektörlerde yatırım yaptılar ve çocuklarını şirket yönetimine hazırladılar. Böylece Türkiye'ye özgü dinamiklerle yeni bir kapitalist medya organizasyonu ortaya çıktı. Fikir gazeteciliğinden kitlesel gazetecilik dönemine geçerken, Türkiye'de basının endüstrileşme süreci başladı. 60'lardan itibaren tohumları atılan 'fabrika benzeri' (factory-like) üretim ilişkileri oluştu. (KILIÇ, 2015)

Böylelikle cumhuriyet döneminde başlayan 'gazeteci işveren' geleneği sona ererken medya organları basın dışı işverenlerin eline geçti. Basından gelen işverenler gazetecilik dışı faaliyetlerle birleşti. 1979'da gazetecilikten gelmeyen ilk patron Aydın Doğan'ın Milliyet gazetesini satın almasıyla başlayan ve 1988'de Asil Nadir'in Türkiye'de bazı basın ve yayım kuruluşlarını almasıyla ivme kazanan basın dışı sermayenin Türk basınında yer alması ile ilgili oluşum ve aile tipi basın işletmesinden, finans-kapitali dışarıdan sağlanan basın kuruluşlarına geçiş modeli, döneme damgasını vuran en önemli örneklerden biri oldu. (ÖZGEN, 2008) Aydın Doğan'ın 1994 yılında Hürriyet Holding'in çoğunluk hisselerini Simavi ailesinden satın alması bir devrin sona erdiğinin işaretiydi. Gülseren Adaklı'nın *Türkiye'de Medya Endüstrisi* isimli kitabında belirttiği gibi Türkiye'de

'fikir gazeteciliği' olarak bilinen basın faaliyetinden farklı olarak geniş kitleleri ortak duyu zemininde birleştiren 'yığın gazeteciliği'nin öncülüğünü bu gazeteler yaptı. "Modern baskı teknikleri, görsel malzemelerin yoğunluğu, milliyetçi/şoven çerçevede kurulan sansasyonel üslupları, yazı ve röportaj dizileri, advertorial sayfaların yanı sıra ilan ve reklam gibi finans olanaklarından azami oranda yararlanma konusunda da belirgin bir fark dikkat çekiyordu." (ADAKLI, 2006)

Sonuçta gazeteciliğin zanaat dönemini kapandı. Sanayileşme dönemini başladı. Bu dönem Türk basını yapısal olduğu kadar teknolojik bir değişim de yaşıyordu. Temel amaç kamuoyunu bilgilendirmek değil, sanayinin ve piyasanın temel ilkesi olan arz-talep mekanizmasına uyarak daha fazla kâr etmek oldu. Bu değişim basın kavramı yerine kullanılan 'medya' kavramında sembolik olarak anlamını buldu. Hükümetle olan ilişkiler artarak devam etti. Farklı gazeteleri bünyesinde toplayan holdinglerle tekeli eğilim güç kazandı. Ekonomik olarak dev teknolojik yatırımlar yapılan Türk medyası, ülkede yaşanan iktidar ilişkilerinin, yapısal değişimlerin, çıkar çatışmalarının, sınıfsal ilişki ve çelişkilerin, tarihsel kırılma noktalarının birebir yansıdığı bir alan oldu. Geleneksel basın semti Çağaloğlu'ndan kent dışındaki İkitelli'ye taşınma ile ticari radyo ve televizyonların kuruluşu, basın döneminden medya çağına geçişin kilometre taşı olarak kabul edildi. Bu taşınma sürecini Cumhuriyet gazetesi yazarı Şükran Soner (Bianet.org, 2008), "Gazetecilik, yaşamdan beslenen bir meslek. İkitelli'ye taşınma, gazetenin öneminin düşürülmesi, gazeteyi ayakta tutan değerlerin piyasa değerlerine dönüşmesidir," sözleriyle yorumladı. 1990 yılında ileri teknoloji ürünü donanımıyla, gösterişli biçimde İkitelli'ye ilk taşınan Bilgin Grubu (Medigrup), Sabah dışında kapasite kullanımını artıran Bugün, Yeni Yüzyıl, Fotomaç, Sabah Yıldızı gibi başka gazetelerle birlikte birçok dergi yayımladı. 1992 yılında temeli atılan Doğan Medya Center, bir yıl sonra hizmete açıldı ve Milliyet yeni plazaya taşındı. İstanbul basınının 90'lı yılların başında geleneksel mekânı Babiali'den İkitelli'ye taşınmasının sembolü olarak nitelenebilecek Hürriyet Medya Towers (HMT), 1993 yılında taşındı. Böylece 1990'lara kadar yaklaşık 160 sene devam eden Babiali geçmişi sona erdi.

Babiali ve gazeteci patron devri yerini medya plazalarına ve iş adamlarına bıraktı. 1980 sonrası Turgut Özal'ın "iki buçuk gazete yeter" sözleriyle yaklaşımını özetlediği bu dönemde, pek çok medya patronu farklı sektörlerde de güç sahibi oldu. Büyük sermaye dışındaki küçük gruplar için piyasa engelleri yüksek düzeyde rekabet yarattı. Nitekim 24 Ocak 1980'de alınan kararlarla devlet gazete kâğıdına verdiği sübvansiyonları kaldırılmasıyla sermayenin gelişmesi ve özel ilanların artmasıyla basının devlete bağımlılığı azalırken, kâğıt maliyetini karşılayamayan ve reklam alamayan dar bütçeli yayınlar piyasadan silindi. Kendi bankasından aldığı krediyle kendini ihya eden patron tipi, kendi medyasıyla gerçeklerin üzerini örtme çabasına girişti. 1990'lar genel ekonomide istikrarsızlık dönemleriyle anılırken, medya sektörüne yatırım yapan gruplar devletten sağladıkları gümrük indirimleri, teşvik ve ucuz kredilerle hızla güçlendi. (GÜR, 1983)

80'li yıllar, medya endüstrisinin stratejik sektörler arasına yerleştiği bir dönem oldu. Medyaya yatırım artarken liberal politikalarla yapısal dönüşüm gerçekleşti. Genç, kentli, iyi eğitilmiş ve yüksek gelir düzeyine sahip Beyaz Türkler, korunaklı sitelere yerleşti. İyi yemek, puro ve şaraptan anlamak, statü simgesine dönüştü. İmaj çalışması sadece sahne sanatçıları değil, iş adamları için de önem kazandı. Rifat Bali'ye (BALI, 2002) göre 80 sonrası gazete ve dergilerine medya-iş dünyası-siyasi iktidar sacayağında yer alan müktedirlerin dayattığı seçkin bir ideoloji damga vurdu. Bu dönüşümün en önemli paydaları arasında 'yeni elitler' (BALI, 2002) ve bunlar içinde özel bir alt grup olarak 'medya elitleri' yer alıyordu. Medya yöneticileri güç odağı olduklarını ifşa edercesine gündemde yer alarak hükümetle iyi ilişkiler kurdu. 'Yeni Türk İnsanı' projesine uygun seçilen köşe yazarları, bu dönemin yeni aristokratları oldu. Köyden kente yoğun göç yaşanan bir ülkede kent yaşamı rehberi şeklinde burjuva sınıfı yaşam tarzına özendirilen ve hatta öğreten yaşam tarzı yazıları günümüze kadar devam etti.

Bu yeni hayatı sunan gazeteciler ve tabii medya sahipleri, sınıf ilişkilerinden soyutlanarak 'elitler/seçkinler' olarak boy gösterdi. İnsanlık tarihini, seçkinlerin durmadan devam eden yer değiştirme tarihi olarak gören Pareto, 'Seçkinlerin Dolaşımı' teorisinde toplumsal sınıflar arasında geçiş olabileceğini, bazı bireylerin aşağı tabakadan olmakla birlikte bir üst tabakaya geçebileceğini de ileri sürmüştür. Bu döngüye göre zaman içinde ister istemez mevcut seçkinler yerlerini diğerlerine bırakmak zorunda kalır. Magazin basınının can damarı olan zümreyi anlatan 'seçkin' kelimesinin Kıta Avrupası'nda siyasi literatürde yaygın kullanımı 19'cu yüzyıl sonlarında, İngiltere ve Amerika'da ise 1930'larda başlar. Pareto, toplumun seçkinler ve seçkin olmayanlar olarak iki ana katmandan oluştuğunu ileri sürer (BOTTOMORE, 1990). Seçkinleri de yönetici olanlar ve olmayanlar şeklinde ikiye ayırır. " (BOTTOMORE, 1990)

Bottomore'a göre seçkin kavramı aslen toplumsal sınıf kavramına karşı kurgulanmıştır. Seçkin'i tanımlarken bu kavramlaştırmada esas alınan kişi ya da kümelerin toplumsal sınıf kökenleri değil statüleri, profesyonel konumları olmaktadır. Bottomore seçkinler deyimini "Her nedenle olursa olsun genellikle bir toplumda statüsü yüksek olan, işlevsel, esas olarak profesyonel kümeler" için kullanıldığını belirtmektedir (BOTTOMORE, 1990). Bu bağlamda seçkin kuramcılığı Weber'in statü kavramlaştırmasına bel bağlar (WEBER, 1968). Örneğin György Lukacs, Pareto'nun seçkinler kavramının yerini Weber'de karizma kavramının aldığını öne sürmektedir. Yığınlar karar veremez, yönetemez ama seçkinler yapabilir. Seçkin kuramcıları, Lukacs'ın bir yönüyle işaret ettiği gibi bir yönetim aracı işlevi de görmektedir. Bu kuramcıların varsayımları sadece kuramcıları tarafından değil, bizzat kendisini 'seçkin' olarak gören ve "Bir toplumun kültürüyle dolaysız ilgisi" bulunan kesimler olan gazeteciler ya da köşe yazarları tarafından bugün de kullanılmaktadır (WEBER, 1968) .

Pierre Bourdieu ise seçkin kurumlarının genel olarak sınıf ve mülkiyet kategorilerine karşı kurdukları konumu sarsan eleştirilerde bulunuyor. Ekonomik sermayenin yanı sıra kültürel, toplumsal, sembolik, eğitim gibi sermaye türlerini çalışmasına dahil ediyor. Böylece köşe yazarı, yöneticiler gibi medya seçkinlerini tartışmaya sunan Pierre Bourdieu "Belirli bir sınıfın refahının bileşenleri" şeklinde açıklamaktadır. "Bourdieu, sermaye kavramını geleneksel ya da ticari anlamdaki sermayenin ötesine taşıyarak onu para biçiminde olmayan sermayeleri de kapsayacak şekilde genişletir. Özellikle sembolik, toplumsal ve kültürel sermaye. Sembolik sermaye saygın kurumların birliğine yaslanan ödülleri verir. Böylece Oxbridge sembolik sermayeden yararlanır. Oxford ve Cambridge sözcüklerinden yapılmış bileşik sözcük olan Oxbridge, bu isimleri taşıyan ve burjuva sınıfına mensup olanların devam edebildiği seçkin üniversiteleri anlatmak için kullanılır. Bu sözcüğün karşıtı red-brick, İngiltere'de II. Dünya Savaşı sonrasında hükümet fonlarıyla, endüstri bölgelerinde yaşayan işçi çocuklarının teknik eğitime yönelik olarak kurulmuş küçük üniversiteler için kullanılmaktadır. "Toplumsal sermaye, temas şebekelerine ve değiş-tokuş edebileceğimiz başka işlere sahip olmak suretiyle kazanılan avantajlardan meydana gelir. Kültürel sermaye ise özellikle ekonomik gerekliliklerin baskısından sıyrılmış boş zamana ilişkin yaşam tarzıyla rezonans içindeki belirli kültürel mallara sahip olmanın getirdiği avantajlardan oluşur. Diğer sermaye türleri ise dilsel ya da eğitimsel sermaye gibi türler olarak ayrılabilir. İnsanlar, bu sermaye türlerine sahip oluşlarına göre ayrılır, bunlara göre toplumsal nüfuzları ve iktidarları çeşitlenir. İnsanlar, büyük ölçüde farkında olmaksızın kendilerine parasal ya da parasal olmayan karlar getiren bu tür sermayelere yatırım yaparlar." (SAYER, 1998) Bourdieu'nün bu yaklaşımına göre belirli bir eğitim sermayesine sahip olan medya profesyonelleri belirli bir yaşam tarzının hâkim olduğu toplumsal ilişkiler şebekesine girebiliyordu. (ADAKLI, 2006)

Fakat tarihteki en büyük değişimler, Pareto'nun seçkinler dolaşımı olarak tanımladığı, bir elit grubun yerini başka bir elit grup aldığı zaman meydana gelir. Holdingleşme sürecinde el değiştiren Türk basınında ise güçlü sermayeleri olan yeni sahipler farklı sınıf kökenlerine mensup olsalar da yeni 'seçkin'leri oluşturdu. Gerek Türkiye'nin gerek dünyanın seçkin üniversitelerinden mezun olarak sembolik sermayeye sahip olan bu zümre, tüketim alışkanlıklarında da bu statülerini perçinleyecek seçimlerden yana kullandı. Bu tercihlerle kendi sahip oldukları Türkiye seçkinlerine özel Alem, Şamdan, Hello gibi dergilerde boy gösteren çocukları yönetim kadrolarında yer alırken, aynı zamanda da şov dünyasından isimlerle magazin basınının sayfalarını paylaştı.

Adnan Menderes-Celal Bayar ikilisinin Demokrat Parti'sinin siyasi felsefesi olsa da "Türkiye'yi küçük Amerika yapma" sözü adeta gerçek oldu. Türk medya sektörünün son 20 yıllık tarihi de kapitalist sınıfı oluşturan kesimlerin kavgalarının tarihine sahne olurken, öncelikli hedefleri farklı olan sermaye grupları bu süreçte magazin paravanı arkasında basın özgürlüğü ve etiğinin zedelenmesine kayıtsız kaldı. Serbest piyasa ekonomisinin hâkimiyetiyle birlikte tüketim, insanların kimliklerini belirleyen en önemli unsur haline geldi. Ürünlerdeki çeşitlenme medyada magazin haberleri aracılığıyla halka pazarlanmaya başladı. Kültürün tahakküm aracı rolünü nasıl üstlendiğini göstermeye yardımcı olan ve makalemizde sıkça referans verdiğimiz Adorno'nun kültür endüstrisi teorisinin de dikkat çektiği gibi kültür endüstrisinde üretim ve tüketim yapan tüm mekanizmalar egemen sınıfın çıkarlarını gözetirken, kültür endüstrisinin tüm ürünleri birbirine benzetilmiş, standart bir yapıya sahip oldu.

3. VERİ VE YÖNTEM

Haberin magazinleşmesi halka dönük gazetecilik yapmak adı altında öncelikle Avrupa daha sonra Amerika'da yaygınlaşmıştır. Halka dönük gazetecilik birincisi, ilk anda dikkat çekebilecek konuları incelemek, ikincisi ucuz satmak olmak üzere iki temel unsura dayanıyordu. Bu haber anlayışıyla amaç toplumun ilgisini, ulaşmak istediği yaşam standardına sahip olan zengin tabakaya ve ünlü ve seçkinlerin hayatına yönlendirmektir. Batı'da (HALLIN, 2005) 19'ncü yüzyıldan itibaren günlük gazeteler, gazeteciliğin atası olarak bilinen metelik gazetelerinin (penny papers) ucuz fiyatı, tarafsızlık etiğiyle tanımlayarak magazin konularına ağırlık veren ve kitlesel tüketime yönelik ürünlere dönüşmesi Türkiye'de 20'nci yüzyılda tezahür etti.

Bu makalede, 80'lerin mirası olan magazin basınının tüketimi özendirme ve artırmadaki rolü üzerine gazetelerin magazin sayfalarında muhabir, editör ve yönetici olarak çalışan otuz yakın basın mensubuyla yapılan görüşmelerden yararlanılmaktadır. Araştırmada derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Magazin haberlerinin içeriğine ilişkin olarak; gazete ekleri ve magazin dergileri yazı işleri çalışanlarıyla gerçekleştirilen derinlemesine görüşme yöntemiyle sektörel analizi destekleyecek bulgular elde edilmiştir. Basın sektöründe en popüler departmanlarından biri olan magazin bölümlerinde çalışanlar sektörel ve hatta ulusal tanınırlığa sahip oldukları için isimlerini vermemeyi tercih etmişlerdir. Sadece isimlerini kullanmamıza izin verenler, referans olarak gösterilmiştir.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi Türk toplumu 1980'den bu yana hızlı bir dönüşüm geçirdi. Gündelik yaşamla beraber gazetelerin magazin sayfalarıyla renklendi. Bu dönem, basının medyaya dönüşme süreci olarak ifade edildi. Dönemin temel özelliklerinden biri 12 Eylül Dönemi'nde, basının ve halkın depolitizasyon sürecine girmesinin ve sansürün etkisiyle başlayan magazin içerikli yayın politikasının devam etmesi oldu. 12 Eylül döneminde gazeteler, üzerlerindeki baskı nedeniyle 'apolitik' bir tavır benimsemek zorunda kalırken, yazılı basının asıl görevi olan haber verme, bilgilendirme, toplumsal muhalefeti ifade etmek işlevinden uzaklaşarak magazinleşme eğilimine girdi.

1950'lerde basın özgürlüklerini savunmayı ilke edinmiş, siyaseti her sütuna taşımış olan basın, 1970'lerde sivillerin ve davet ettikleri askerlerin çözüm getirmedeki başarısızlıkları sebebiyle politikayı suçlayarak toplumun bütün sıkıntılarının politikadan geldiğini ileri sürdü. Artık ilkelerden çok politikacıların kişilikleri eleştirilerek otosansürle gelen boşluk dolduruluyordu. (KOLOĞLU, 2013) Apolitizm mezihmet gibi sunulmaya başlamış, haberler yanlı ve yorumlu verilir olmuştur. Orhan Koloğlu bu dönemi "Gazeteciler Cemiyeti Başkanının deyimiyle gazeteciler kafalarını kuma sokup yaşamayı tercih ediyordu" diye anlatıyordu. Bu dönemde Gırgır ve Fırt adlı iki mizah dergisi, siyasi mizahla 400 ila 500 bin arası değişen tirajlara ulaştı. Terör ve anarşinin tırmanmayı sürdürdüğü bu dönemde gazetelerin içeriğini politikacıların seks skandalları, iki ünlü homoseksüel şarkıcının kıskançlık çekişmeleri ve Amerikan dizisi Dallas'a dair magazin haberleri oluşturuyordu. (KOLOĞLU, 2013)

1993 yılına gelindiğinde Özal'ın ölümünden sonra Çankaya'ya çıkan Süleyman Demirel'in cumhurbaşkanlığının ilk gününde bütün ülkeye yayınlanan ilk basın toplantısında yaşananlar gazetecilik refleksinin sona erdiğini gözler önüne serdi. Demirel konuşmasını yaptıktan sonra "Sorularınızı bekliyorum" dediğinde salonda ses çıkmadı. Demirel gazetecileri zorlama ihtiyacı hissetti ve "Korkmayın, korkmayın! Sorun" dedi. Tanınmış bir gazeteciye göre sessizlikle geçen o 30 saniye gazetecilikteki deformasyonun kanıtıydı. (TILIÇ, 1998)

1969 yılında Türk basınının amiral gazetelerinden Hürriyet'in yönetici kadrosuna katılan Nezih Demirkent (1930-2001), 13 Ocak 1980 tarihli köşe yazısında okurun beklentileriyle ilgili olarak şu yorumu yaptı: "... artık okur politize yayın organlarına fazla ilgi göstermemektedir. Fikir gazeteleri durumlarını zar zor korumaya çalışırken, magazin dergileri tiraj almakta, en ciddi gazeteler magazin ekleriyle yeni okurlara sahip olma yolunu seçmektedir. Çünkü okur, kötü haberlerden çok, iyi haberler veren yayın organlarının özlemi içindedir." Politize olan ve politik şiddetin yoğunlaştığı bir toplumda tatlı sözler duymak isteyen okurun magazin basınına ilgisini bir okur tepkisi olarak yorumlayan Demirkent başka bir olgunun varlığına işaret ediyordu. Basının endüstrileştiği 60'lı ve 70'li yıllarda, gazete sayfalarında magazin haberlerinin ve hatta magazin eklerinin artışı, halkın ilgisini çekecek siyaset dışı konulara ayrılması halkın apolitikleşmesinde basının oynadığı role dikkat çekiyordu. 70'li yıllardan itibaren giderek büyük bir endüstriyel kompleks haline gelmeye başlayan basın, bu büyümeyle beraber sansasyonel ve magazinsel haberlere itibar etti. O döneme kadar gazeteler ciddi içerikleriyle tanınırken 1969 yılında yayınlanmaya başlayan Haftasonu ve 1982 yılında yayınlanmaya başlayan Bulvar gibi gazeteler magazin içerikleriyle farklı bir kulvarı oluşturuyordu. 1975 yılında bağımsız bir magazin gazetesi olarak yayın hayatına başlayan Kelebek, daha sonra Hürriyet gazetesinin eki olarak yayın hayatına devam etti. Hürriyet Gazetesi'nin her gün çıkartılan magazin içerikli eki oldu. Benzer şekilde Sabah Günaydın ekini, Milliyet ise Vitrin (2010 itibarıyla Cadde) ekini çıkartarak magazinini ikinci bir gazeteyle taçlandırdı. Bir yandan siyasilerle mesafeyi koruma bir yandan da tiraj artırma kaygısı el ele gelişti. Fiyatı ucuzlayan gazetelerde sayfalar dolusu magazin haberi otosansürün en yüzeysel hali olarak tezahür etti.

Magazine doğru yönelimi pekiştiren bir başka olgu ise televizyonun rekabeti oldu. Bu rekabete paralel olarak basın sektöründe baskı kalitesini artıracak yatırımlar artarken renkli sayfa kullanım uygulaması yaygınlaştı. Magazin sayfalarında popüler olmayan kişilerle ilgili haberlere yer verilmeyen, popüler kişiler, gazeteyi satılabilmek amacıyla ön planda sunuldu. Popüler kültür, belirli malların yanında belirli düşünce ve dünya görüşlerini de popülerleştirdi. Popüler kültür ürünü olan gazete ve dergiler, ticari kültürün lehine, kapitalist topluma ve onun evrenselliğini getiren ideolojiye hizmet etmeye başladı. Ve yine benzer şekilde kadınlara yönelik magazin dergileri moda, kadın erkek ilişkisi, seks, evlilik, boşanma, doğum, güzellik, zayıflama, yemek tarifleri, dekorasyon gibi farklı konuları işlerken yine kapitalist topluma çıkarına yönelik içerik üretir oldu. Bu dergiler trend ve moda başlıkları altında ticari ürünlerin tanıtımını üstlenirken bireyleri tüketime yönettirdi ve onlarda yeni ihtiyaçlar yarattı. Bu anlamda magazin dergileri tüketimi teşvik etmekte büyük rol üstlendi.

Magazin çok çeşitli haber konularıyla medyanın en güçlü silahı oldu. Sasyete dedikodusundan, sanatçıların yaşamına, sokak cinayetlerinden, hayat pahalılığına, çeşitli yemek tariflerinden, zayıflama metotlarına, yıldız fallarına kadar farklı alanlarda konular işlendi. Bu sayfalarda kültürel ve politik içerik bulmak mümkün değildi. Doğal olarak magazin haberciliğinin gelişmesi kültür haberlerinin gelişimini olumsuz etkiledi. Magazinin gölgesinde kalan kültür sanat sayfaları daima ilk gözden çıkarılan sayfalar oldu. İlan gelmediğinde sayfa azaltmak gerektiğinde ya da tam tersi fazla ilan geldiğinde ve haberden kısmak gerektiğinde ilk atılan kültür sanat sayfalarıydı. Magazin haberlerinde haber atlamının yöneticiler tarafından kabul görmediğini belirten halen ana akım bir gazetenin ekinde çalışan bir magazin muhabiri, "Gazeteler arasında magazin haberlerinde rekabet çok güçlü. Kültür sanat haberlerinde atlanan bir habere hiçbir ekin yöneticisi dikkat etmezken magazinde haber atlamak muhabir üzerinde yaptırım yaratıyor," diyor. Yapılan röportajların çoğunda oyuncu ve müzisyenlerden oluşan ünlülerin işlerini tanıttıklarını anlatan (ve adını vermek istemeyen) genç muhabir, "Röportaj yaparken kendimi ünlülerin yaptığı işlerin halkla ilişkiler (PR) çalışmalarını yapıyor gibi hissediyorum," diye konuşuyor.

Magazin haberleri kültür sanat haberlerini gölgede bırakırken kültür kavramı, tüketime entegre edilerek aslından uzaklaştırıldı ve bu kavramın içi boşaltıldı. Adorno'nun "kültür endüstrisi" olarak kavramlaştırdıkları olgu, insan yaşamına ve kültüre dair ne varsa tüketimin bir unsuru haline geldiğini iddia etmektedir. Tam da Adorno'nun üslubunu kullanan Hürriyet Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni Çetin Emeç'in "İnsan olan her şey magazindir" dediğini anlatan Atılay Kandemir "Her ne kadar sanatçılar üzerinden algılansa da magazin her şeyde vardır," diye konuştu. 1977 yılında Hürriyet gazetesinde

çalışmaya başlayan ve uzun yıllar aynı gruptaki Haftasonu ve Hello dergilerinin yöneticiliğini üstlenen Kandemir “Çetin Emeç ‘İnsan olan her şey magazindir,’ derdi. Parlamento muhabiri olabilirsin müsteşar, bakan... Spor muhabiri olabilirsin futbolcu, basketbolcu... Sağlık muhabiri olabilirsin doktoru, hemşiresiyle ilgili haber yaparsın. İnsan olan her şey magazindir. Onun için magazincinin her konuyla ilgili bilgisi olması lazım. Kültürlü olması lazımdır. Gözünün bir önde bir arkada olması lazım,” diye konuştu.

Bu yorum bir yandan spordan istihbarata, siyasetten yurt habere, ekonomiden dış habere her departmanda işlenen haberin magazin boyutuyla sayfalarda yer bulduğuna işaret ediyor. Diğer yandan magazin habercisinin çok yönlü düşünebilmesi beklenirken basın henem her bölümde tek boyutlu bir ürün ortaya koymadığını gösteriyor. Nitekim kültür endüstrisi kuramı genel olarak kapitalist sistemde sahte ihtiyaçların hâkim olduğu bir dünya oluşturduğunu, bu dünyada yaşayanların ise tek boyutlu toplum olduğunu savunur. Adorno'ya göre, birey var olamıyor ve kapitalizm tarafından yönetilen dünya için şekillendirilmiş bir “toplumsal nesne” haline getiriliyor. Bu kuşatmayı dört bir yandan sağlayan magazin haberlerini hazırlayanların insana dair her konuyu işliyor. Tüketimde tek tipleşme konusunda rol modeli olmayı da ‘seçkinler’ üstleniyor. Bu konudaki en iyi örnek, Haftasonu ve Hello dergileri eski yayın yönetmeni, Milliyet magazin sorumlusu Atılay Kandemir'den geliyor. “Magazinin tüketimdeki rolüne bir örnek vermek gerekirse Arzu Sabancı yıllardır lüks segmentte, bir eteği 5000 Euro olan pahalı markalar giyer,” diyor Atılay Kandemir, şöyle devam etti: “Arzu Sabancı geçen yıl Koton giyimle anlaştı ve onlar için tasarımlar hazırladı. Pantolon 80-90 lira, etek 40 liradan renkli kıyafetler yapıldı. Satışlar arttı. Bunun üzerine diğer firmalarda benzer çalışmalara gitti. Derin Mermerci Network Anadolu, Yasemin Özilhan İpekyol markası için tasarım yaptı. Gazeteye ilan verme gereği duymadılar çünkü magazin haberlerinde tanıtıldı. Yıllar evvel de Bisse'nin sahipleri Mustafa ve İbrahim Kefeli kardeşler, Sakıp Sabancı'ya bir gömleğini giydirdi. Sako Sabancı “Ben yerli malı kullanırım,” dedi. Bisse'nin satışları tavan yaptı. Ünlüler rol model alınıyor, örnek alınıyor. Batı'da da aynı şey yaşanıyor. Beckham bir saç tıraşı oluyor, herkes aynı yere gitmek istiyor. Bir şarkıcı burnunu yaptırıyor, herkes ayısını istiyor. Her alanda benzer şeyler yaşanıyor, herkes ünlülerin peşinden gidiyor.” Magazinin ön plana çıkardığı isimler ‘seçkin’ olarak kabul edilirken, tüketim alışkanlıklarıyla kitlelere rol model oluyor. Bu durum ünlüler ve üreticiler arasındaki ilişkileri güçlendirirken, bilinçli veya bilinçsizce etki altında kalan kitleler, manipüle edilen taraf oluyor.

Zira Atılay Kandemir'in verdiği örneklerde de görüldüğü gibi ‘Kültür’ü ‘endüstriyel’ ölçekte üreten, tanıtan ve satan işletmeler doğası gereği kapitalisttir ve ürünlerini satma sürecinde kapitalizmi ve kapitalist ideolojiyi de satar. (WILLETTE, 2012) 19'ncü yüzyılın sonlarından itibaren ‘kültür’, muazzam bir kapitalist kâr sağlama aracı olarak biçimlendirilmiştir. Adorno'nun işaret ettiği totaliter bir Kültür Endüstrisi makro görünümünün yerini, magazin sayfaları veya internet siteleri gibi birçok mikro ‘kültür’ olgusu aldı (WILLETTE, 2012). Kültür endüstrisi, “vaat ettiğini yerine getirmeyen sahte tatminler dağıtarak”, insanları kandırdı. Adorno'ya göre kültür, -tıpkı renkli basının yapmaya çalıştığı gibi- insanın kendine yaraşır bir toplumda yaşadığı sanısının uyanmasına yardımcı olarak, insanı rahatlatıp uyuşturmaktadır (ADORNO, 1998). Bunun sonucunda bireysel yaratıcılığın, özgün olmanın yerine büyük sermayeleri temsil eden ünlülerin taklidiyle tek tipleşen bir toplum ortaya çıkmaktadır.

Bu tek tipleşme moda ya da trendle yaratılan akımlarla yaratılan cazibesine kapılan kitlelerin rızasıyla oluşuyor. “Tüketimi magazin haberleri kadar körükleyen başka bir şey yok” diyen Haftasonu ve Hello dergisi eski yayın yönetmeni Erdem Kırım “Trend nedir?” diye soruyor ve şöyle devam ediyor. “Trend büyük bir kitlede gelişen bir davranış türüdür. Büyük bir kitle kısa bir sürede bir nesneyi, bir şeyi, hobiye ya da bir insanı sevmeye başladığında bu bir trend olur. Bir çanta, bir motosiklet, bir araba hatta bir bardak kahve trend olabilir. Örneğin ünlü bir kahve zinciri markası derginin her sayısında bir ünlünün elinde kendi logolarının olduğu bir kahve bardağıyla fotoğrafının yayınlanmasını istedi, para konusunda anlaşamadığı için yapılmadı. Muhtemelen başka bir dergiyle anlaştılar. Ünlü bir insanın günlük yaşamında yer alan her şey merak uyandırıyor. Aynı alışkanlık birden fazla ünlü tarafından edinilmişse trend oluşuyor.” Nitekim trend herhangi bir mal veya hizmetin yükselme eğilimine işaret ederken, doğası gereği ekonomik bir ürün olma özelliğini taşıyor. Magazinin beslediği trendler ve tüketim kültürü arasındaki doğrudan ilişki, çoğu zaman haberde bir detay olarak süjesinin kullanım alışkanlığı, nadiren de haberin süjesi olarak ortaya çıkıyor. Magazinin alet edildiği bir diğer ürün tanıtım etkinliği ise davetler oluyor. “‘Davet’ adı altında sponsor firmaların reklamları yapılıyor” diyor Kırım “Ünlüler bu tarz ürünleri tanıtmak için aracı oluyor hatta bugün artık kendi sosyal medya sayfalarından tanıtımları ücret karşılığında şahsen yapıyorlar,” diye konuşuyor.

Milliyet gazetesi Cadde eki editörü Senem Aydın de “Ünlülerin cezbedici gücü markaları da baştan çıkarıyor,” diyerek seçkinler ve markalar arasındaki ilişkiye vurgu yapıyor ve devam ediyor: “Örneğin Kıvanç Tatlıtuğ, satışlara olumlu etkisi nedeniyle birkaç sezondur Mavi markasıyla iş birliği yapıyor. Ünlü isimler giydikleri, yedikleri, içtikleriyle taklit ediliyor ve insanları tüketime özendiriyor. Günümüzde tüketim gereksinimleri ihtiyacın çok ötesine çıktığını hatırlatan Aydın şöyle devam ediyor: “Her alanda tüketim toplumunun hüküm sürdüğünü söyleyebiliriz. Özellikle magazinle birlikte insanlar tüketime teşvik ediliyor. Ünlü isimler kullanılarak özendirme yapılıyor. Moda, spor, sanat birçok alanda magazini işin içine katarak insanlar belli ürünleri almaya, belli mekanlara gitmeye yönlendiriliyor. İhtiyaçlarının dışına çıkarak tüketime davet ediliyor.” Türkiye’de dergi ve gazetelerin magazin sayfalarını incelediğimizde gerçekten de tüketime yönelik yaşam tarzlarının başat gittiğini ve tüketim kültürüne ilişkin içeriklerin çoğunlukta olduğunu görmek mümkün.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Türkiye’de Batı tüketim kalıplarının yerleşmeye başlamasında magazin haberleri lokomotif bir rol üstlendi. Doksanlı yıllar, basın sektöründe yaşanan tekelleşmenin ve gazeteci-patronun yerini iş adamına bırakmasıyla başlayan süreçte magazin yükselişine sahne oldu. 1980’li yıllar itibarıyla sahiplik yapısının el değiştirmesiyle kültür ürünü olan basın kapitalizmin aracı haline gelirken, yeni medya magazini kullanarak toplumsal bir dönüşümü başlattı. Sahiplik yapısının değişmesiyle aynı dönemde gelişen burjuva sınıfı seçkinler olarak lanse edilirken, magazin sükeleri olarak toplumsal dönüşümde rol model olmuş, kendini besleyen bir sistem yaratıldı.

Gazetelerin sahip değiştirmelerinin özünde iş adamlarının kar etme hedefi kadar saygınlık ve prestij kazanma arayışları da yer alıyordu. 80’li yıllar itibarıyla büyük sermayenin giderek daha fazla etkisi ve denetimi altına giren yayın organları, TV ve radyo bu ideolojik tavrın yerleşmesinde kilit rol oynadı (BORATAV, 2007). Aynı dönemde 1980 öncesinin kamuoyu karşısına çıkmaktan çekinen, bir anlamda görünmez olan burjuvazi, medya aracılığıyla görünür olmaya başladı. Geçmişin ‘sömürücü, kapitalist, patron’ imajı yerine ‘saygınlık’ kazandırılmaya çalışan burjuva imajına geçişte, ana akım medya büyük rol oynadı.

Medya eliti-yeni seçkin-orta sınıf’, burjuvazinin gelişmesi ve güçlenmesinde adına üstlenildiğini ana akım medya destekli bir yol izledi. Geniş toplum kesiminin sınıf atlama hayalini canlı tutan bu tarz haberler aynı zamanda burjuva-üst sınıf-elitlerin ‘kalkınma, modernleşme, çağdaşlaşma, ilerleme’ gibi idealler için vazgeçilmez görünmelerini sağlıyordu. Tarihsel koşullar nedeniyle üst sınıfın ‘burjuvazi’ olarak sınıflandırılması ‘kültürel alana’ nüfuz etmemiş olduğu için burjuva sınıfının siyasal alana yaptırımını kısıtlayan koşullara karşı, bu sınıfın meşruluğunu sağlama görevi aydınlara düşüyordu. Burjuvaların ve elitlerin çıkarlarının toplumun çıkarları gibi gösterilmesi medya elitleri aracılığıyla burjuvazinin Gramsci’nin deyişiyle ‘organik aydınlar’ının görevi oldu. Var olan sistemin propagandasını yapan, doğruluğunu kabul eden ve bir şekilde egemen sınıfın, ideolojisinin yayılımını sağlayan bu aydınlar, ‘egemen sınıfın toplumsal hegemonya ve siyasal idare işlevlerini yürüten ‘vekilleri’ veya üst yapı memurları’ oldu (CREHAN, 2006). Söz konusu aydınların bağlı oldukları sınıfın kültürel hegemonyası için düşünsel araçlar geliştirme, ideolojik işlevler üstlenme gibi rolleri oluştu. Burjuva ve elitlerin çıkarlarının toplumun çıkarları olarak gösterilmesi de yine organik aydınlarının işlevleri arasında yer aldı. Bütün bu gelişmelere paralel olarak medya elitleri, toplumun en etkili ve en güçlü kesimlerinden biri haline dönüştü (ASTIZ, 1969). Medya kuruluşlarının yöneticilerinden, editörlerinden, etkili köşe yazarlarından ve raportörlerde oluşan medya elitleri sınıflar arası ve sınıf içi rekabet koşullarında ise medya elitleri ‘güçlülerin silahı’ olarak ortaya çıktı.

Kitleleri tüketime teşvik eden magazin en önemli rolü ‘burjuva, üst sınıf, elit’ olmayı özendirmek oldu. Türkiye toplumunun artan hızla tüketim toplumuna dönüştüğü bu dönemde, medyanın tüketim kültürünü tanıtmaya ve sunmaya, medya sahiplik yapısının sermaye grupları tarafından tekel altına alınması, yeni bir dönemi simgeliyordu (ÖZŞEKER, 2013).

Ülke nüfusunun yüzde 60’ının 25 yaş altında olduğu bu dönemde magazin haberlerinin okuru baştan çıkarıcı davetiyle mekân ve yemek çeşitlerinin tanıtıldığı gusto-stil köşeleri, sınıf ve statü belirten ürünlerin basın bültenlerinin kullanılması, gurme, lifestyle, trend gibi kavramlarla yapılan tanıtımlar yeni yaşam alışkanlıkları empoze edilir oldu. 1980’li yılların sonuna gelindiğinde artık kitle gazeteciliği anlayışı ön plana çıkarken basın kuruluşları okur değil ‘tüketici’ odaklı çalışıyordu. Gazetelerde haber merkezlerinin yanı sıra reklam ve pazarlama departmanları da önemli ölçüde yönetimde ağırlıklarını hissettirir hale geldi (ÖZGEN, 2008). Zafer Mutlu’nun deyişiyle yükselen yeni nesiller beraberinde yeni değerler taşıdı (BALI, 2007). Yükselen yeni değerler; lüks lokantada yemek, kaliteli giyinmek, lüks araba sahibi olmak, yurtdışına seyahate gitmek gibi bir zamanlar çok varlıklı kesimin tekelinde olan ama 80’li yıllar itibarıyla orta sınıfın da erişmeye çalıştığı bir yaşam tarzını özetleyen bir kavramdı (BALI, 2007).

İşte köşe yazarlarının ana misyonu da yükselen bu yeni değerleri tanıtmak, yaygınlaştırmak ve hatta öncülüğünü yapmak oldu. Ekonomi yazarı Ege Cansen’in deyişiyle “konusu kendisi haline gelen” (CANSEN, 1998) bu yazı tarzında cinsel yaşamdan aşk hayatına, evde beslenen evcil hayvanlardan moda, en son gidilen restoranlardan yapılan diyetlere, sosyal ve kültürel etkinliklere, en son okunan kitaba kadar çeşitli konular yazılıyordu. Yazılarını birinci tekil şahıs olarak kaleme alan bu yeni nesil köşe yazarlarının yanı sıra ciddi köşe yazarları magazin yazarak gündeme geldi, kendi alanları dışında, magazin içerikli yazılar kaleme alır oldu. Bu noktada, karşımıza çıkan magazinleşme olgusu konformist bir hayat tarzına ve tüketime yönlendirirken tüketimi artırmış şov haline getirmiş, bu şov ruhuyla dayanışma ve yardımlaşma duygularını zayıflatmaya başlamıştır. Magazin gazeteciliğinin temel özelliği insanların hoşça vakit geçirmesini sağlayacak genellikle ciddi meselelerden uzak içerik taşımasıdır. Magazin haberlerinin amacı okuru eğlendirmek ve düş dünyasına götürerek duyulara hitap etmektir.

Sanatta, özellikle de müzikte, reklamın ve bunun sonucu olarak dayatmanın önemini vurgulayan Adorno’ya göre genel olarak düşünüldüğünde, izleyici, reklamı yapılan maddenin üstün gücüne teslim olmakta, dayatılan malları kendine ait kılarak “ruhsal huzur satın almaya” çalışmaktadır. Adorno’nun bu değerlendirmesi magazin haberleri açısından da geçerlidir. Burada “ruhsal huzur satın alma”, “kişisel zevk” olarak tanımlanmakta ve kişinin, kendisine yutturulan şeyle özdeşleşmesi sonucu oluşan “pasif bağımlılık”ın reddedildiğini belirtmektedir. İşte bu kişi, “en rahat ve akıcı” ve tekrarlar hazırlanan “bir çocuk besini”ni tercih etmekte, aşına olmadığı her şeyi ise kibirli ve cahil bir tutumla reddetmektedir. Yeni tüketim alışkanlıklarını tanıtan magazin haberleri ‘kolay hazmedilen bir mutfak nesnesi’ halinde servis edilir hale getirilmiştir.

Okuyucuyu bilgilendirmekten çok, ona eğlenceli zaman geçirtmek amacıyla yapılan magazin haberciliğinin bu kadar tutulmasında sadece haberi yapanlar değil, onu okuyanlar da sorumludur. Örneğin Hürriyet gazetesinin internet sitesinin yöneticiliğini üstlendiğinde magazin haberlerini azaltmayı hedefleyen Fatih Çekirge ise bu konuda başarılı olamamıştır. Kırım'ın belirttiğine göre ciddi tıklama oranı düşüşlerinin yarattığı yaptırımla magazin haberleri hurriyet.com.tr adresinin yine en sık rastlanan ve okunan haberleri olarak yerini korumuştur.

5. SONUÇ

Adorno kültür endüstrisinin liberal endüstri toplumlarından çıkmasını olağan olarak değerlendirmiştir. Bunun nedeni liberal endüstri ülkelerine özgü medyanın ve özellikle sinema, radyo, magazin basını ve caz müziğinin zaferlerini bu ülkelerde ilan etmiş olmasıdır. Medyanın bu kadar güçlenmesinin en önemli nedeni ise sermayenin belirli bir yapı içinde değerlendirilmesi ve bu sermaye yapılanmasındaki temel amacın kâr elde etmek olmasıdır. (KOLUAÇIK, 2017) Nitekim bugünün medyasının ürünlerine genel olarak bakıldığında tüketimi arttırıcı ve yeni tüketici kimliklerin oluşmasına yol açan bir eğilim taşıdığı dikkat çekmektedir. Özellikle medya içeriklerinde okurun arzularına seslenen magazinleşmiş bir söylemin hâkim olduğu görülmektedir (PAKLACI, 2014). Toplumda sonu gelmeyen gösteri sunumunda bulunan magazin haberleri, kolektif zihinde olgu ve olayların nedensellik ilişkilerinden kopmasına yol açmaktadır. DESAM'ın araştırmasına göre bu durumda sisteme yönelik sorgulamaların üretilmesi olanaksızlaşırken toplum kendi değerlerine yabancılaşmaktadır. Eleştirellikten uzak ve apolitik bir toplum üreten kültür endüstrisinde toplumsal sistem, adeta eleştirel bir akla sahip ve nitelikli içerik beklentisinde olabilecek bir toplumun oluşmasını engellenmesini hedeflemektedir. Siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel dinamikler toplumu eğlenceye iterken eleştirellikten uzaklaştırmaktadır (KARAHAN, 2002). Demokrat Eğitimciler Sendikası Araştırma Merkezi'nin (DESAM), 2011 yılında 'İnternet ve Televizyon Kitap Okumayı Engelliyor' konulu araştırmasına göre otosansür yöntemi olarak kullanılan ve dayatılan magazin haberleri, kitap okuma oranının düşmesiyle beraber okurun talep ettiği ve tercih ettiği bir mecra olmuştur.

Kültür endüstrisinin Türkiye'deki gelişimine paralel olarak iç dinamikler de darbelerle uygun zemini hazırlamıştır. 12 Eylül 1980 öncesi ülkede her şeyin aşırı politize olmasına karşın, bu tarihten sonra toplum adeta hafızasından arındırılmak suretiyle apolitik bir mecraya taşınmak istenmiş ve bugünkü sonuçlar dikkate alındığında bu, başarılıdır ve gelinen noktada toplumun apolitize edilmesinde medya önemli rol üstlenmiştir. (ÖZGEN, 2008).

Basın mensuplarının basın tarihinin ilk yıllardan itibaren sürgün ve suikastlarla susturulmasının ve darbelerin ardından kültür endüstrisiyle değişen gazetecilik anlayışında sansürün yerine bugün otosansür refleksi haline almıştır. Yayın yönetmenlerine 'itaat' eden bölüm şefleri, bölüm şeflerine 'itaat' eden genç muhabirler ilişkiler ağı içinde fikirlerini kendine saklamayı öğrenmiş, "Ama" diye başlayan cümlelerin bile yasak olduğu haber merkezlerinde basın özgürlüğü sadece hedef olarak kalmıştır. Bu süreçte medya içeriklerindeki magazinleşme sonucunda toplumda merak uyandıran, hoşça vakit geçirtici konular yoğunluk kazanmış ve siyasi, sosyal, ekonomik nitelikli konular eğlendirici hale getirilerek ve bağlamlarından koparılıp sunulmuştur. Gardel'in (GARDELS, 1998) deyişle dördüncü güç, 'bilgilendirici güç' olmaktan çıkıp 'eğlendirici güç' haline gelmiştir.

Pek çok araştırma magazin sayfalarında dikkat çeken başlıca sektörlerin; yemek ve eğlence mekanları, gösteri, konser, sergi gibi kültür etkinlikleri, moda, sağlık ve spor olduğunu ve bu alanlarda tüketim kültürünü beslediğini ortaya koymuştur. Oysa ortaya koymuş olduğumuz üzere sektör sınırlaması olmadan eğlenceli vakit geçirmeye hizmet eden her şey, kültür endüstrisinin tüm unsurları magazin haberlerinde yer bulmuştur. Tüketim toplumuna dönüşen Türkiye'nin tüketimi körükleyen bir medyadan nemalanmaya devam etmesi kaçınılmaz görünmektedir. Kültür endüstrisinin getirdiği asıl yenilik, kültürün uzlaşmaz iki ögesini sanatla eğlenceyi amaç kavramına yani tek bir yanlış formüle, kültür endüstrisinin bütünselliğine tabi kılmış olmasıdır. Var oluş amacını eğlendirmek olarak özetleyebileceğimiz magazin haberleri, holdingleşme sürecinde el değiştiren Türk basınında ise güçlü sermayeleri olan yeni sahipleriyle beraber, habercilerini de seçkinlerin dünyasına sokmuştur. Pareto'nun seçkinler dolaşımı olarak tanımladığı, bir elit grubun yerini başka bir elit grubun alışı gerçekleşmiş, Türkiye tarihindeki en büyük dönüşümlerden biri yaşanmıştır. Bu döngü günümüzde yeniden el değiştirmeye tekrar ederken belirli bir eğitim sermayesine sahip olan medya profesyonelleri belirli bir yaşam tarzının hâkim olduğu toplumsal ilişkiler şebekesine girmiştir. Bu son dönüşümle birlikte resmi rakamlara pek yansımamakla birlikte gazete tirajlarının günden güne düşüyor olması, mevcut yazılı basının değişim ihtiyacına işaret etmektedir. Sözcü gazetesinin 1 Mart 2018 tarihli 'Toplam 3 milyon gazetenin yarısı bedava dağıtılıyor' başlıklı haberine göre düşük satış rakamlarını gizleyen gazeteler, hileli yöntemlerle tirajlarını yüksek göstermekte, yaklaşık 3 milyon gazetenin yarısı hastane, site, büfe ve marketlerde bedava dağıtılmaktadır. Düşük tirajlı gazeteler sadece 4 sayfalık kapağı basıp 130 bin tiraj gösteriyor. Mamafih başkalarının hayatlarına tanıklık edilen magazin haberlerinin reytinglerdeki başarısının yerini aynı reklam tekniklerini kullanarak tüketimi körükleyen dizi sektörü almıştır.

Adorno'nun dikkat çektiği önemli bir nokta kültür endüstrisinin eğlence kurumuyla iç içe geçmiş olmasıdır. Eleştirel teorisyenlerin kültür endüstrisi ürünü olarak tanımladığı sinema, televizyon, radyo, popüler müzik, gazeteler, magazin dergileri gibi eğlence endüstrisinin de ürünleri acıları unutturarak insanları pasifleştirmiştir. Sorgulamak ve hatta düşünmekten yoksun kitleler birbirine benzemeye başlar. Birbirine benzemek de teskin edici başka bir Adorno, kültür

endüstrisini tanımlarken şu iddiaya başvurur: Teknolojik gelişim ve farklılaşma, toplumsal ve sınıfsal değişimler kültür alanında da bir farklılaşmaya yol açmaz, aksine kapitalist sistem kültürleri de bütünleştirir ve birleştirir. Kültür her şeye benzerlik bulaştırarak ortalama ve popüler bir anlayışı ortaya çıkarır (ADORNO, 2011). Kültür endüstrisinin ideolojisi öyle güçlüdür ki bilincin yerini uygitsizcilik alır (ADORNO, 2003). Magazin haberlerinin izleyicisini dizilere kaptırmasının arkasında yatan da bu ruh halidir. Adorno, politika ve ekonomi aracılığıyla kültürün yönlendirilmesine şiddetle karşı çıkmakta ve “halka yakın”, popülist ve “halk kültürü” olarak ifade edilen her türlü sanatı küçümsemektedir (LUNN, 1995). Ancak Adorno aynı eleştirileri ‘kültür tüketicisi’ne de yönelmektedir. Günümüzde de geçerliliğini koruyan bu eleştiriler, ‘kültür tüketicisi’nin değerlendirme yönünden yetersizliğini çok iyi betimlemektedir (KAYIKÇI, 2013). Buna göre “kültür tüketicisi”, “kendini feda etmeyi seven”, “moda olanı izleyen” ve bu nedenle, dün kendinden geçercesine bağlandığı şeye, o zaman kendinden geçerek bağlandığı için öfke duyan, bu şekilde kendinden öç alan davranış özelliğine sahiptir. Bu davranış özelliği de “kültür tüketicisi”nin sadomazoşistik yönünü ortaya koymaktadır. Kültür endüstrisinin her gün yenilediği ürün politikası ile günden güne daha mutsuzlaşmak ve yalnızlaşmak yerine kendi sorumluluğunu alarak uyanış içine girmek tüketicinin her an tercih edebileceği bir seçenektir.

KAYNAKLAR

- Abasıyanık, S. F. (1965). Son Kuşlar-Mahkeme Kapısı. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Adaklı, G. (2006). Türkiye’de medya endüstrisi. Ütopya Yayınları, Ankara.
- Adorno, T. (2003). Kültür endüstrisini yeniden düşünürken. Cogito, Sayı: 36.
- Adorno, T. (2011). Kültür endüstrisi-kültür yönetimi. (Çev. Elçin Gen, Nihat Ülner, Mustafa Tüzel), İstanbul: İletişim
- Adorno, T. (1998). Minima Moralia. Metis Yayınları, İstanbul.
- Akbal, O. (1992). 12 Mart yanılgısı, Babıali’de 50 yıl. (Yazı Dizisi-9), Milliyet, 15 Nisan.
- Akün, Ö. F. (2002). Ahmet Hamdi Tanpınar. Bir Gül Bu Karanlıklarda -Tanpınar Üzerine Yazılar-, İstanbul Kitabevi.
- Balı, R. (2002). Tazı-ı hayat’tan life style’a. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Balı, R. (1999). Yeni aristokratlar: köşe yazarları. Birikim, 117/Ocak.
- Baysal, F. (2003). Gün ışığı Sait Faik Abasıyanık. Hazırlayan: Sevgül Sönmez, Kitaplık, 57.
- Bottomore, T. (1990). Seçkinler ve toplum. Gündoğan Yayınları.
- Çıkla, S. (2008). Son araştırmalar ışığında Yahya Kemal’in şiirlerinin kronolojik bibliyografyası. Yahya Kemal Beyatlı, Editör: Kâzım Yetiş, İstanbul: Kültür Ve Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Çıkla, S. (2009). Tanzimat’tan günümüze gazete-edebiyat ilişkisi. Türkbilig.
- Gardels, N. (1998). From containment to entertainment. New Perspectives Qaterly, 15(5): 2-5.
- Gülendam, R. (2004). Demokrat Parti iktidarında edebiyat-politika/siyaset ilişkisi ve edebiyatçılarımızın bu süreçteki yeri. Hece (Hayat-Edebiyat-Siyaset Özel Sayısı), 90-9192.
- Gür, A. (1983). Sermaye yapısında değişim ve dergiler. Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, Cilt 11, İstanbul: İletişim Yayınları, S.146.
- Hallin, D. (2005). Eleştirel kuram perspektifinden Amerikan haber medyası. Ütopya Yayınevi.
- Karahan, U. Z. (2002). yazılı ve görsel medyada magazinleşmenin tarihsel ve sosyolojik dinamikleri. İletişim Dergisi, Ankara Gazi Ü. Basımevi, Sayı :12, Kış.
- Kayıkçı, M. (2013). Adorno'nun kültür endüstrisi kavramı üzerine. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Blog.Aku.Edu.Tr/.
- Koluvaçık, İ. (2017). Eleştirel teorisyenlerin kültür endüstrisi kavramı çerçevesinde sanata ve sinemaya yaklaşımları. Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi (AKAR), 2017, Cilt 2, Sayı 3, 135-156.
- Kılıç, A. (2015). Gazeteci, aklına koyduğunun peşinden gitmeli. Gazete Kadıköy, İstanbul.
- Koloğlu, O. (2013). Osmanlı’dan 21. yüzyıla basın tarihi. Pozitif Yayınları, İstanbul.
- Lunn, E. (1995). Marksizm ve modernizm. Alan Yayınları, İstanbul.
- Sayer, A. (1998). Critical and uncritical cultural turns. Lancaster Üniversitesi, Sosyoloji Bölümü.
- Özgen, M. (2008). 1980 sonrası Türk medyasında gelişmeler ve magazinleşme olgusu. Siyasal İletişim Enstitüsü.
- Özkök, E. (1982). Sanat iletişim ve iktidar. 1.Basım, Tan Yayınları, Ankara, S.189-190.
- Paklaci, B. (2014). Dünya’da kültür endüstrisinin Adorno sonrası değerlendirilmesi. Trakya Üniversitesi Görsel Kültür Anabilim Dalı.

Tılıç, D. (1998). Utanıyorum ama gazeteciyim Türkiye ve Yunanistan'da gazetecilik. İletişim Yayınları, İstanbul.

Weber, M. (1968). The theory of social and economic organization. New York, The Free Press.

Willette, J. (2012). Theodor W. Adorno ve kültür endüstrisi üzerine. (Theodor W. Adorno And The Culture Industry), www.Heathwoodpress.Com.



THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP ON MEMBER'S CREATIVITY AND CAREER SUCCESS: THE MEDIATING ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE

DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.944

RJBM-V.5-ISS.3-2018(3)-p.202-211

Canan Nur Karabey¹, Zisan Duygu Aliogullari²

¹Ataturk University, Erzurum, Turkey.

ckarabey@atauni.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0597-3605

²Erzurum Technical University, Erzurum, Turkey.

zisan.aliogullari@erzurum.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6602-0344

Date Received: July 17, 2018

Date Accepted: September 11, 2018

To cite this document

Karabey, C. N., Aliogullari, Z. D. (2018). The impact of ethical leadership on member's creativity and career success: the mediating role of leader-member exchange. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, V.5(3), p.202-211.

Permament link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.944>

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

ABSTRACT

Purpose- The aim of this study is to investigate possible direct and indirect effects (through leader-member exchange-LMX) of member's ethical leadership perception on their career success and individual creativity.

Methodology- Survey method was used to test the hypothesized effects in the proposed model. A total of 212 employees from private sector companies in a province of Turkey participated in the survey. Survey results were analysed by structural equation modelling.

Findings- The results show that ethical leadership affects LMX positively and in turn LMX has a positive and significant impact on creativity. Thus, ethical leadership was found to have only indirect effect on creativity through LMX. On the other hand, ethical leadership was found to have a positive and statistically significant direct effect on career success.

Conclusion- Working with an ethical leader brings close interaction between employee and the leader, fosters employee's loyalty to the leader and commitment to the organizational tasks beyond formal requirements. In turn, high leader-member exchange leads to an increase in employee's creativity. Moreover, if employees believe that their leader adopts ethical beliefs and performs ethically, they would be satisfied with their improvement in achieving career goals regarding promotion, salary and work success regardless of the quality of their relationship with the leader.

Keywords: Leader-member exchange, ethical leadership, creativity, career success.

JEL Codes: M54, D23

1. INTRODUCTION

Globalization, changing environmental conditions, increasing competition and differentiation in customer expectations made human resources one of the most important factors in organizational performance (Gürbüz, 2012). Despite the high potential of this resource, leaders and managers who have limited time are not able to establish high quality relationship with each employee. As a result the concept of leader-member exchange which refers to being close to the leader or being included in the in-group develops. The interaction level between leader and the follower is significant for the follower since the quality of this interaction is influential in him obtaining material or immaterial gains. Thus the level of interaction between leader and member has the potential to determine member's attitudes towards job and behaviour at work. Ethical leadership is an important factor which is anticipated to have an impact on the quality of the relationship between leader and member. It is observed that most of the studies on ethical leadership focus on the properties and values that should be possessed by leaders. On the contrary the studies on the relationship between ethical leadership and leader-member exchange are limited.

In recent years organizations seek for an answer to the question that what variables support and reinforce the emergence and improvement of competitive advantage in order to have sustainable competitive power. The variables soaring employees' performance, productivity and motivation have begun to be in the spotlight. Employee's creativity and career success are among those that impact their performance and motivation. Past studies confirmed the positive impact of these variables on organizational success.

In this study, it is analysed whether ethical leaders have higher quality relationships with their members than other leaders. Also, it is examined whether ethical leaders foster higher creativity and career success among their followers directly or indirectly (through leader-member exchange). By addressing two important positive outcomes in connection with ethical leadership and leader-member exchange, this research would fill a gap in the literature and give recommendations to managers and practitioners.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Leader-Member Exchange

The key to success in today's fierce business world where new technologies and products copied promptly is human resource (Kanbur and Özyer, 2016, 265) and leadership is the main means to benefit from this resource. Leadership is a behavioural function by which leader attempts to affect the behaviours of others so as to achieve his/her goals (these goals could be compatible or incompatible with the goals of the organization) (Daft and Steers, 1986, 403; Can, 2005). The interaction between employee and leader has an important role in achievement of organizational goals. Leader-member exchange theory (LMX) is a leadership model based on the grounds of social interaction between leader and members. (Deluga, 1994; Harris et al., 2006). Contrary to the theories which maintain that leadership behaviour is group oriented and leader has similar interactions with all followers, LMX theory is developed on the grounds of the idea that leader has a quite different communication and relationship style with each member (Phillips and Bedeian, 1994, 990).

The theoretical roots of the development of bilateral relationship between leader and member is based on Social Interaction Theory (Blau, 1964), Role Theory (Kahn et al., 1964; Katz and Kahn, 1978) and Vertical Dyad Linkage (Dansereau, Cashman and Graen, 1973). According to LMX, employees who contribute highly to the organization and complete the tasks given by the leader successfully are taken to the in-group whereas employees who just perform in line with job definitions without attempting to exhibit extra-role behaviours are perceived in the out-group (Scandura and Graen, 1984, 429). Leader shares more resources with in-group members and provide them with better rewards. Thus the members who want to be in leader's in-group and benefit from its potential rewards establish a high quality relationship with the leader characterized by trust, respect, support and commitment whereas out-group members have low quality relationship with the leader.

LMX has been examined by Dienesch and Liden (1986) in 3 dimensions, namely contribution, loyalty and affect. Afterwards Liden and Maslyn (1998) added professional respect to this classification.

Contribution: This dimension is the perception of the amount, direction and quality of work-oriented activity each member puts forth toward the mutual goals (explicit or implicit) of the dyad (Dienesch and Liden, 1986, 624). Deluga and Perry (1994) states that contribution in leader-member exchange is a process that both leader and members obtain some mutual gains. Leaders claim that followers interacting with the leader must contribute to the work in line with organization's expectations (Jex and Britt, 2008, 322). While members exhibit extra effort and performance in the context of mutual gains, they expect their leader to guide them and provide more support and organizational resources for them (Liden and Maslyn, 1998). By this way, members who have high quality interaction with their leaders go extra miles and perform the duties expected by the leader beyond formal work requirements.

Loyalty: It is the extent to which the leader and member are loyal to one another. Loyalty was defined as the extent to which both leader and member publicly support each other's actions and character.

Affect: Dienesch and Liden defined affect as "the mutual affection members of the dyad have for each other based primarily on interpersonal attraction rather than work or professional values" (1986, 625). It is identified as the concept which makes each party attractive to the other and forms the interaction. Individuals have difficulty in starting interaction in work environment where there is no mutual attraction (Baş, Keskin and Mert, 2010, 1019). It is stated that impact dimension is one of the most important factors which impacts the quality and direction of LMX if the interaction between leader and member is low (Liden and Maslyn, 1998). When there is high impact in the relationship, the parties could communicate in respect and sincerity.

Professional Respect: Liden and Maslyn (1998, 50) defined professional respect as the perception of the degree to which each member of the dyad has built a reputation, within and/or outside the organization, of excelling at his or her line of work. Leader and members make forecasts based on their former experiences before they begin to interact in the workplace. Their respect towards the other party's former works in or out of the organization, comments about these works and the other party's reputation has a role in the development of the sincerity and the quality of the relationship between leader and member (Liden and Maslyn, 1998; Bolat, 2011).

2.2. Ethical Leadership

Unethical behaviour in organizations increase with the rise of complexity and performance strain in the workplace. So it is vital to eliminate unethical behaviours and establish an organizational context supportive of sustainable ethical behaviours.

As a role model ethical leaders help followers with demonstrating ethical behaviour and they have a significant role in the deployment of ethics in the organization. Ethical leaders speak out publicly against inappropriate organizational actions and behaviours, and emphasize doing the right thing. They also convey high moral standards to employees and encourage them to voice opinions and suggestions not only on ethical matters, but also on other work-related processes.

2.3. Creativity

As one of the key aspects of organizational success today, creativity refers to the conceptualization, production and development of novel and beneficial ideas, processes or procedures by individuals or group of individuals in a complex social system (Shalley et al., 2000, 215; Woodman et al., 1993, 293). Leaders are expected to promote creative skills of their employees by leading them towards change and transformation. As the leader encourages individual creativity and facilitates its development in the organization, problems would be perceived and dealt with through a broader perspective and the current situation would improve significantly (Yıldırım, 2007).

2.4. Career Success

Although the term career is used in casual conversations quite frequently, career success is a relatively new concept. The concept of career identifies an improvement as well as performance about various occupations or roles through lifetime accompanied by some experiences and internal feelings of satisfaction (Hall and Chandler, 2005). Seibert and Kraimer (2001) described career success as the accumulation of the successes or positive outcomes regarding employee's work psychologically. Although this definition highlights psychological aspect of the concept, some researchers describing career success as the upward hierarchical movement at work highlights the objective aspect and measure it with the increase in salary and promotion (Budak and Gürbüz, 2016; Hall, 2002). In light of these explanations, career success could be evaluated through subjective or objective perspectives, but subjective career success was reported to be more important than objective evaluations in terms of career approaches (Budak and Gürbüz, 2016).

3. DATA AND METHODOLOGY

3.1. Sample and Data Collection

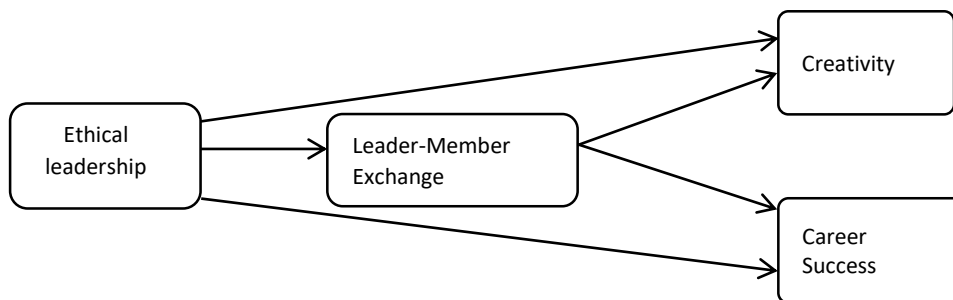
In this study, ethical leadership is expected to impact follower's creativity and career success both directly and indirectly. Ethical leadership is anticipated to affect leader's approach towards followers positively and it is hypothesized that it would support leader-member exchange perception of the member. This high quality interaction between member and leader would lead to member's career success and individual creativity. Past research highlighted that ethical leadership has a positive relation with organizational justice (Yıldırım, 2010; Brown et al. 2005; Neubert et al., 2009), organizational trust (Yılmaz, 2007), job satisfaction and psychological well-being (Avey, Wernsing and Palanski, 2012). On the other hand, it was found to be negatively related to mobbing (Cemaloğlu and Kılınc, 2012) and work alienation (Kesen, 2016). Regarding LMX, past research showed that high LMX has a negative impact on workplace loneliness (Cindiloğlu et al., 2017), intention to quit (Gerstner and Day, 1997) and burnout (Kaşlı and Seymen, 2010; Bolat, 2011) whereas it has a positive impact on organizational commitment (Dienesch and Liden, 1986), performance (Liden et al. 2006; Chen, Lam and Zhong, 2007), organizational citizenship behaviour (Wayne and Green, 1993) and job satisfaction (Atılmış, 2016). Moreover, the higher the quality of the leader-member exchange, the higher member's perception of organizational justice (Erdoğan et al., 2006) and the lower member's perception of authoritative leadership (Schriesheim et al., 1992). LMX was also found to be an antecedent of creativity in many past researches (Qu et al, 2012; Peng et al., 2017; Carnevale et al., 2017; Atwater and Carmeli, 2009; Qu et al., 2017). The research also shows that high quality interaction between leader and member is influential in career success of the employee (Kati, 2016). Thus, ethical leadership and LMX could support creativity and subjective career success of the employee through fostering many positive attitudes and behaviours regarding work.

Javed et al. (2017) demonstrated that ethical leadership promotes creativity at workplace, while psychological empowerment mediates the effect of ethical leadership on creativity. In another study, Javed et al. (2018) confirmed that ethical leadership promotes creativity at workplace, while trust in leader mediates the effect of ethical leadership on creativity. Ma et al. (2013) showed that ethical leadership was positively related to employee creativity and that this relationship was mediated by knowledge sharing and self-efficacy. Mehmood (2016) found that ethical leadership is positively and significantly associated with employee creativity as well as trust; whereas, trust in leadership partially mediates the relationship between the two. Chen and Hou (2016) observed that there is a positive relationship between employee perceptions of ethical leadership and employees' voice behaviour and then voice behaviour is positively related to individual creativity. Chughtai (2016) reported that leader-member exchange and psychological empowerment fully mediated the effects of ethical leadership on employee creativity. Additionally, he found that leader-member exchange influenced creativity directly as well as indirectly through the mediating mechanism of psychological empowerment. In an experimental study, it was observed that subordinates' perceptions of their leader's behavioural integrity positively predicted their sense of psychological safety. Moreover, psychological safety positively predicted followers' intention to think creatively and to take risks (Palanski and Vogelgesang, 2011).

The results of Gu et al.'s (2015) study showed that the relationship between moral leadership and employee creativity is mediated by not only employee identification with leader but also leader-member exchange. The research by Zahra and Waheed (2017) reveals significant positive influence of ethical leadership on innovative work behaviour that was partially mediated by meaning; self-efficacy; self-determination; and, self-impact.

In accordance with the findings of past studies presented above, the research model including hypothesized relationships is given in Figure 1:

Figure 1: Research Model



The hypotheses formulated are as follows:

H₁: Ethical leadership perception of the member has a positive effect on member's leader-member exchange perception.

H₂: Member's leader-member exchange perception has a positive impact on his/her creativity.

H₃: Member's leader-member exchange perception has a positive impact on his/her career success.

H₄: Ethical leadership perception of the member has a positive effect on member's creativity.

H₅: Ethical leadership perception of the member has a positive effect on member's career success.

3.2. Measures

The survey was carried out on a sample consisted of employees of a Teknokent and 2 leading hotels in one of the provinces of Turkey. Simple random sampling technique was applied. Out of 68 firms employing a total of 122 people in the Teknokent 59 firms (90 employees in total) agreed to participate in the survey. The 2 hotels employ a total of 155 employees and 122 participated in the survey. Thus, the sample size is big enough to represent the population of the study.

Question form was used to collect data from the respondents in the sample and data were obtained by the researchers through face to face interviews. The question form consisted of measures used in past studies by many researchers and these measures were proven to have high reliability and validity. Member's leader-member exchange was measured with one-dimensional 7-item scale developed by Scandura and Graen (1984). Member's ethical leadership perception is measured with Brown, Trevino and Harrison's (2005) 10-item scale. Individual creativity perception was measured with 11 item scale developed by Munoz-Doyague et al. (2008). Career success was measured with 5 items by Greenhouse et al. (1990). All scales are 5-point Likert type scales (1-certainly do not agree.....5- certainly do agree).

4. FINDINGS

4.1. Measure Assessments

The descriptive statistics for demographic variables of the sample are given in Table 1:

Table 1: Descriptive Statistics for Demographic Variables

Characteristic		f	(%)	Characteristic		f	(%)
Age	18-24	36	17.1	Gender	Female	91	43.5
	25-31	99	47.1		Male	118	56.5
	32-38	53	25.2	Education level	High school or below	59	29.6
	39-45	20	9.5		2 year college	44	22.1
	46 or above	2	1	Graduate	75	37.7	
				Postgraduate	21	10.6	
			Tenure	< 1 year	42	20.3	
				1-5 years	89	43.0	
				6-10 years	46	22.2	
				11-15 years	23	11.1	
				Above 15	7	3.4	

As seen in Table 1, 56.5 % of respondents are male, 47.1 % are in the age group of 25-31 years, 37.7 % have graduate degree and 43.0 % have been working for 1-5 years.

After data collection, a two-step structural equation modelling (SEM) procedure proposed by Anderson and Gerbing (1988) was employed with LISREL 8.7 software. The first step of the procedure examines scale validity from the measurement model using confirmatory factor analysis (CFA), while the second step focuses on hypotheses testing using the structural model. The convergent and discriminant validities of the whole measurement model were also analysed. The results of confirmatory factor analyses for the structural modal are summarized in Table 2.

Table 2: Summary Results of Confirmatory Factor Analysis for the Measurement Modal

Model Construct	Measurement Item	Standardized Estimates	t- value
Ethical Leadership	EL1	0.47	11.68
	EL2	0.67	8.56
	EL5	0.33	13.90
	EL6	0.31	14.11
	EL10	0.61	9.64
Leader-Member Exchange (LMX)	LMX1	0.44	12.30
	LMX2	0.28	14.90
	LMX3	0.34	13.89
	LMX4	0.36	13.57
	LMX5	0.36	13.64
Creativity	CRE1	0.53	10.68
	CRE3	0.57	10.12
	CRE6	0.34	13.62
	CRE7	0.36	13.21
	CRE9	0.43	12.24
Career Success	CARS1	0.23	15.74
	CARS2	0.18	16.42
	CARS3	0.42	12.61
	CARS5	0.44	12.38

χ^2 : 232.88 df: 146 p-value: 0.00001

NFI: 0.90 NNFI: 0.95 CFI:0.96

GFI: 0.90 AGFI: 0.86 RMSEA: 0.053

Comparing the fit indexes in Table 2 with the acceptable fit values in Table 3 below, it was observed that the structural modal exhibited good structural fit.

Table 3: Acceptable and Good Fit Values

Fit Index	Acceptable Value	Good Fit Value
χ^2	-	-
d.f	-	-
$\chi^2/d.f.$	$2 < \chi^2/df \leq 5$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$
GFI	$0,85 \leq GFI \leq 0,89$	$0,90 \leq$
AGFI	$0,85 \leq AGFI \leq 0,89$	$0,90 \leq$
RMSEA	$0,06 \leq RMSEA \leq 0,08$	$\leq 0,05$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 0,96$	$0,97 \leq$
NNFI	$0,95 \leq NNFI$	
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 0,94$	$0,95 \leq$

Source: Meydan and Şeşen, 2011.

Reliability and convergent validity indicators are presented in Table 4 below:

Table 4: Reliability and Convergent Validity Indicators

Constructs	Indicators/Items	Factor loading	Composite Reliability	AVE	Cronbach's alpha
Leader-member Exchange	LMX1	0.75	0.900	0.644	0.901
	LMX2	0.85			
	LMX3	0.81			
	LMX4	0.80			
	LMX5	0.80			
Ethical Leadership	EL1	0.73	0.843	0.523	0.838
	EL2	0.57			
	EL5	0.82			
	EL6	0.83			
	EL10	0.63			
Creativity	CRE1	0.68	0.861	0.554	0.864
	CRE3	0.66			
	CRE6	0.81			
	CRE7	0.80			
	CRE9	0.76			
Career Success	CARS1	0.88	0.895	0.681	0.893
	CARS2	0.90			
	CARS3	0.76			
	CARS5	0.75			

As seen in Table 4, the internal reliability values of the scales are high since Cronbach's alphas are higher than 0.70 for all constructs (Hair et al, 1998). For convergent validity, factor loadings should be significant and exceed 0.50 (Straub, 1989), composite reliabilities should exceed 0.60 (Bagozzi and Yi, 1988) and the average variance extracted (AVE) should be more

than 0.50 for all constructs (Fornell and Larcker, 1981). In this model, all factor loadings and composite reliabilities are within acceptable ranges and significant at the 0.01 level.

To assess discriminant validity, Fornell and Larcker’s approach was utilized (Fornell and Larcker, 1981). In this approach, the square root of AVE for each construct should be higher than the correlation involving the constructs. Table 5 shows the bivariate correlation coefficients between constructs.

Table 5: Bivariate Correlation Coefficients

	1	2	3	4
1. Ethical Leadership	1			
2. Leader-Member Exchange	0.647	1		
3. Career Success	0.295	0.181	1	
4. Creativity	0.337	0.388	0.350	1

Comparing the r2 values in Table 5 with AVE values in Table 4 shows that the measurement model has satisfactory discriminant validity since the square root of AVE for each construct is higher than the correlation involving the constructs.

Since 2 paths in the research model didn’t prove to be significant, they were excluded from further analysis. Table 6 shows the overall fit indices of the ultimate research model. As shown in Table 6, fit indices met satisfactory levels and the measurement model fits the data well.

Table 6: Overall fit indices of the ultimate path model

Fit Index	Scores
χ^2	250.99
df	149
χ^2/df	1.68
p	0.00
GFI	0.89
AGFI	0.86
RMSEA	0,057
CFI	0.95
NNFI	0.94
NFI	0.89

4.2. Hypothesis Testing

In Table 7, hypothesis testing results are summarized. H3 and H4 were not supported while H1, H2 and H5 were supported.

Table 7: Hypothesis Testing Results

Hypothesis	Hypothesized path	Standardized coefficient	t value	Result
H1	EL-LMX	0.73	9.12	Supported
H2	LMX-CRE	0.43	5.21	Supported
H3	LMX-CARS	-	-	Not Supported
H4	EL-CRE	-	-	Not Supported
H5	EL-CARS	0.33	4.38	Supported

**significant at the p<0.05 level*

5. DISCUSSION AND CONCLUSION

This study addresses the impact of ethical leadership on two important outcomes in the workplace, namely creativity and career success. The potential indirect impacts of ethical leadership on these outcomes via leader-member exchange were investigated as well as the direct effects. Although in organizational contexts creativity at the individual level has recently

been studied through many aspects, its connection with ethical leadership has yet to be examined in detail. Besides, career success which has the potential to explain employee's attitudes towards work and behaviour in organizations is a relatively new concept in organizational behaviour and human resources literature needs further research.

The results of the survey in this study showed that ethical leadership has an indirect effect on creativity through leader-member exchange. In other words, as the employee's ethical leadership perception rises, their leader-member exchange perception rises as well. Thus, working with an ethical leader brings close interaction between employee and the leader, fosters employee's loyalty to the leader and commitment to the organizational tasks beyond formal requirements. In turn, high leader-member exchange leads to an increase in employee's creativity. This increase in employee creativity could be attributed to the positive psychological context established as a result of high quality interaction between these parties. Since creativity requires self-confidence, motivation, autonomy and the ability to think outside the box, the supportive communication style and manners of the leader would endorse these features and establish a work environment that could promote employee creativity.

Ethical leadership was found to have only a direct positive impact on career success. It was realised that leader-member exchange didn't have a statistically significant effect on career success contrary to the expectations of the researchers of this study. This finding implies that ethical leadership is a strong variable which has the ability to increase career success perception of the employee independent of them being in the in-group or out-group. So, if employees believe that their leader adopts ethical beliefs and performs ethically, they would be satisfied with their improvement in achieving career goals regarding promotion, salary and work success regardless of the quality of their relationship with the leader.

This study has some implications for managers and practitioners. First, managers should attempt to improve their ethical leadership skills and foster an ethical work climate. Leaders should convey moral standards to employees, establish the mechanisms to follow up the behaviours of the employees on the basis of these standards and reward members who internalize them. By this way they could improve the quality of the relationship with followers. In turn, the rise in the quality of the relationship with followers would bring creativity. In order to improve the subjective career success perception of the employees, managers should exhibit ethical leadership because leader's ethical behaviours affect all employees' career success perceptions positively regardless of their personal intimacy with the leader. Ethical leadership might bring a sense of meaning to the work and the employees would find their jobs and career more satisfactory.

Like all studies, this study has some limitations. First, the study was carried out in business organizations and two hotels in a providence of Turkey, so the results are only generalizable for the relevant population. Second, data is cross sectional in nature and in order to infer causal relationships, longitudinal studies should be conducted. In future studies, collecting data from leader-member dyads would be beneficial in terms of getting a broader and more objective picture about the relationship between leader and member and the impact of the quality of this relationship on various work outcomes. For instance, employee creativity could be measured with the leader's evaluation and more objective findings could be reached. Also, future studies should include other work outcomes and investigate the impact of ethical leadership on these outcomes.

REFERENCES

- Anderson, J. C., Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Atilmiş, T. (2016). Effect of locus of control and leader member exchange on job satisfaction in business (Unpublished Master Thesis). Balıkesir: Balıkesir University.
- Atwater, L., Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: the mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation model. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bas, T., Keskin, N., Mert, İ. S. (2010). Leader member exchange (LMX) model and validity and reliability of its instrument in Turkish. *Ege Academic Review*, 10(3), 1013-1039.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York: J Wiley & Sons.
- Bolat, O. İ. (2011). The relationship between leader member exchange and burnout. *İş-Güç Industrial Relations and Human Resources Journal*, 13(2), pp.63-80.
- Brown, M. E. Trevino, L. K., Harrison, A. D. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

- Budak, G., Gürbüz, S. (2016). Çok boyutlu öznel kariyer başarısı: bir ölçek uyarlama çalışması. 4. Örgütsel Davranış Kongresi, 4-5 November, Çukurova University, 460-470.
- Can, H. (2005). Organizasyon ve yönetim (7. press). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., Uhl-Bien, M. (2017). Leading to stimulate employees ideas: a quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity and innovative behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 66(4), 517-552.
- Cemaloğlu, N., Kılınç, A. Ç. (2012). The relationship between school principals' ethical leadership behaviors and teachers' perceived organizational trust and mobbing. *Education and Science*, 37(165), 137-151.
- Chen, Z., Lam, W., Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 202-212.
- Chen, A., Hou, Y. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: a moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
- Chughtai, A. A. (2016). Can ethical leaders enhance their followers' creativity?. *Leadership*, 12(2), 230-249.
- Cindiloğlu, M., Polatçı, S., Özçalık, F., Gültekin, Z. (2017). The effects of workplace loneliness on job and life satisfaction: the mediating role of leader-member exchange. *Ege Academic Review*, 17(2), 191-200.
- Daft, R. L., Steers, R. M. (1986). *Organizations: a micro/macro approach*. Scott Foresman & Co.
- Dansereau, F., Cashman, J., Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Deluga, R. J., Perry, J. T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group & Organization Management*, 19(1), 67-86.
- Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Erdogan, B., Liden, R. C., Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Greenhouse, J. H., Parasuraman, S., Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gu, Q., Tang, T., Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513-529.
- Gürbüz, R. (2012). The relationship between organizational commitment perceived organizational support and organizational trust (Unpublished Master Thesis). Erzurum: Atatürk University.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of Organizations*. Sage Publishing.
- Hall, D. T., Chandler, D. E. (2005). Psychological success: when the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S. (2006). An examination of temporal variables and relationship quality on promotability ratings. *Group & Organizational Management*, 31(6), 677-700.
- Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), pp.839-851.
- Javed, B., Rawwas, M., Khandai, S., Shadid, K., Tayyeb, H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: the mediated mechanism and interacting effect. *Journal of Management and Organization*, 1-18.
- Jex, S. M., Britt, W. T. (2008). *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach* (2. press). Canada: John Wiley ve Sons.
- Kanbur, E., Özyer, K. (2016). The effect of individual creativity level of employees on their intrapreneurship performance. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 264-275.
- Kaşlı, M., Seymen, O. A. (2015). Personality traits, leader-member exchange and exhaustion relation. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122.

- Kati, Y. (2016). The Relationship between political skills of employees and career success: the mediating effect of leader member exchange (Unpublished Master Thesis). Balikesir: Balikesir University.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2. Ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Kesen, M. (2016). Examining the work alienation of academic staff from the perspective of ethical leadership and demographic variables: an empirical study. *The Journal of Academic Social Science*, 4(22), 118-134.
- Liden, R. C., Erdoğan, B., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T. (2006). Leader-Member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746.
- Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B., Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41, 1409-1420.
- Mehmood, S. (2016). Impact of ethical leadership on employee creativity: mediating role of trust and moderating role of creative self efficacy. *Jinnah Business Review*, 4(2), 65-74.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2011). Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Munoz-Doyague, M. F., Gonzalez-Alvarez, N., Neito, M. (2008). An examination of individual factors and employees' creativity: the case of Spain. *Creativity Research Journal*, 20(1), 21-33.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Palanski, M., Vogelgesang, G. R. (2011). Virtuous creativity: the effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 259-269.
- Peng, J., Chen, Y., Xia, Y., Ran, Y. (2017). Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: the cross-level moderating role of leader compassion. *Personality and Individual Differences*, 104, 510-515.
- Phillips, A. S., Bedeian A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: the role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.
- Qu, R., Shi, K., Gao, L. (2012). When leader-member exchange promotes employee creativity. *Proceedings of the International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, ICIII. International Conference*, 194-197.
- Qu, R., Janssen, O., Shi, K. (2017). Leader-member exchange and follower creativity: the moderating roles of leader and follower expectations for creativity. *International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 603-626.
- Scandura, T. A., Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., Eisenbach, R. J., Neider, L. L. (1992). Validation of a new leader-member exchange scale (LMX-6) using hierarchically-nested maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 983-992.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1-21.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Straub, D. W. (1989). Validating instruments in MIS research. *MIS Quarterly*, 13(2), 147-69.
- Yıldırım, E. (2007). Creativity in the age of information and importance of managing creativity. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(9), 109-120.
- Yıldırım, A. (2010). An application on the relationship between ethical leadership and organizational justice (Unpublished Master Thesis). Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey University.
- Yılmaz D. (2007). The effect of social culture on institutional culture and human resources applications (Unpublished Master Thesis). İstanbul: Marmara University.
- Wayne, S. J., Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431-1440.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Zahra, T. T., Waheed, A. (2017). Influence of ethical leadership on innovative work behavior: examination of individual-level psychological mediators. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(2), 448-470.



WHY IS THE FINANCIAL PERFORMANCE-ENVIRONMENTAL PERFORMANCE RELATIONSHIP DIFFICULT TO MEASURE?

DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.945

RJBM-V.5-ISS.3-2018(4)-p.212-221

Kenneth J. Hatten¹, James P. Keeler², William L. James³, Kyungho Kim⁴

¹Boston University, Questrom School of Business, 595 Commonwealth Avenue, Boston, MA 02215, USA.

kjhatten@bu.edu, ORCID: 0000-0003-3077-0965

²Kenyon College, Department of Economics, Gambier, OH 43022, USA

keeler@kenyon.edu, ORCID: 0000-0002-6804-6756

³Hofstra University, Zarb School of Business, Hempstead, NY 11549, USA.

william.james@hofstra.edu, ORCID: 0000-0002-5718-7879

⁴Ajou University, Korea.

kyunghokim@ajou.ac.kr, ORCID: 0000-0002-1477-1266

Date Received: March 7, 2018

Date Accepted: September 17, 2018

To cite this document

Hatten, K., Keeler, J. P., James, W. L., Kim, K. (2018). Why is the financial performance-environmental performance relationship difficult to measure?. Research Journal of Business and Management (RJBM), 5(3), p.212-221.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.945>

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

ABSTRACT

Purpose- There appears to be no consensus as to the nature (positive or negative) or strength of the relationship between financial performance (FP) and environmental performance (EP). The literature seems to lean towards a positive relationship. This paper offers an explanation of the mixed empirical results.

Methodology- Using publicly available data a regression model with control variables was developed. Serial correlation was present and the model was adjusted to account for this. Quantile regression allowed a more direct test of our hypotheses by allowing a direct estimate, with less bias, of how the EP-FP relation varies by level of EP.

Findings- This paper explores this relationship within three U.S. industries. The relationship as modeled here is serially correlated and differs across industries and time. Moreover, within three different single industries, quantile regression shows that the relationship differs for high and low polluters.

Conclusion- This research indicates that the strength of the relationship between financial performance and environmental performance is weak and varies considerably depending on level of environmental performance and industry. We conclude that the mixed results in the literature of the EP – FP relation are due to failures to address serial correlation bias and heterogeneity across industries and degree of environmental performance.

Keywords: Financial performance, environmental performance, conflicting results, quantile regression, research methods.

JEL Codes: L25, M21, Q58

1. INTRODUCTION

The focus here is trying to eliminate uncertainty about the financial and environmental performance (FP-EP) relationship and its sign. Fundamentally, we question whether the models used in a great amount of published research were properly specified. Consistent with this question, there is an emerging consensus that conflicting results (Mattingly, 2015; Madsen and Rodgers, 2015) may be a consequence of methodological lapses such as ignoring both industry and other differences (Russo and Fouts, 1997; Crifo and Mottis, 2016; Isaksson and Woodside, 2016; Saeidi *et al.*, 2015).

Such lapses represent a gap in the research literature although there are exceptions that appear to avoid them:

1. Hart and Ahuja (1996) split their complete sample and obtained materially different results (1996: 33 and 36), which imply that the FP-EP relationship varies with environmental performance, although this variation has not yet been subject to thorough investigation.
2. Single industry studies focused on electric utilities (Hughes, 2000), and on the U.S. pulp and paper industry (Clarkson *et al.*, 2004) point to a positive correlation between FP and EP.
3. A study of the pulp paper, chemicals, oil and gas, and metals and mining industries (Clarkson *et al.*, 2011) focused on firms with, respectively, improved or deteriorating environmental performance. They reported that firms with high financial performance later improved their environmental performance, adding: "It would appear that only firms with sufficient financial resources and management capabilities can pursue proactive environmental strategies" (p. 142). Again, these results imply a positive FP-EP relationship.

Our research attempts to explain why the literature on the relation between Financial Performance of firms and their Environmental Performance has provided conflicting results. We do so by improving the specification of the EP – FP model to: include important control variables; to address serial correlation of the regression errors; by reducing the bias in testing the relation at different levels of the dependent variable (Environmental Performance); and by including both long term and short term financial performance as independent variables.

2. THEORY DEVELOPMENT

2.1. Environmental Performance: Dependent Variable

Environmental performance (EP) is an empirical notion that has been operationalized as reduced toxic releases. Toxic releases (lbs) (TR) is the dependent variable in this study. It is a readily available output measure reported to the EPA, facility by facility, and available to researchers in the Environmental Protection Agency (EPA) toxic release inventory (TRI) database. TRI was used by Chatterji, Levine, and Toffel (2009),ⁱ Delmas and Blass (2010), as well as by Clarkson *et al.* (2004) and Clarkson *et al.* (2011). Like these authors, we aggregated the toxic releases of each firm's separate facilities to the firm level. The natural log of TR lbs/\$ Sales is the measure for our dependent variable and controls for scale and technology differences that are substantial across the cases in this study. TR is, of course, an inverse measure of environmental performance – smaller TR means better EP.

2.2. Short and Long-Term Financial Performance: Independent Variables

There is a substantial imbalance in the literature favoring a positive correlation between FP and EP that could be a by-product of bias introduced by researchers or the review process. However, as Sterne and Harbord (2004) explained in their paper on funnel plots and bias, similar imbalances are often a consequence of (unrecognized) heterogeneity across the many samples studied. And, as noted above, the literature has given very little attention to heterogeneity of any kind when the FP-EP relationship is studied.ⁱⁱ

In addition to uncertainties about the FP-EP relationship that might be explained by further attention to heterogeneity, we noted that different measures of financial performance have been used in different studies. Some focused on short-run returns, others on long-term shareholder value (Buysse and Verbeke, 2003; Hart and Ahuja, 1996; Judge and Douglas, 1998). Some called for rigor and recommended using both as we did. We adopted earnings before interest and taxes (EBIT/Sales) as our short-term measure and market value/book value as the long-term measure. The first is an operating measure largely unaffected by the firm's capital structure. The second focuses on the value of its equity, a departure from common practice to facilitate interpretation.ⁱⁱⁱ

2.3. Slack: A Control

Slack is one of several control variables included to ensure we do not overstate the strength of the relationship between our two primary variables. Omitted variables can bias the estimates of the included explanatory variables. Bourgeois (1981: 30) defined organizational slack as a cushion of actual or potential resources that allows an organization to adapt successfully. Later Bourgeois and Singh (1983) identified three types of slack distinguished one from another by ease of access. Consistent with them, we employed 'current ratio (current assets/current liabilities)' for available slack, 'debt/equity' for potential slack, and 'selling, general, and administrative expense (SGA)/sales' for recoverable slack. We mean-centered each measure by industry to accommodate to the realities of the different practices of the three 2-digit industries in this study.

2.4 Other Control Variables

This study also incorporated the following additional controls: capital expenditure, diversification of product line, and firm size. Hart and Ahuja (1996) observed that U.S. manufacturers were spending about 20% of their capital expenditures (named CAPX for convenience) on emissions compliance so we included CAPX divided by net property plant and equipment in this study as a control. It measures the rate at which a firm is renewing its production capabilities.

Some argue that as firms diversify, management pays more attention to the reputation of every operating unit (Dixon-Fowler *et al.*, 2009; Fombrun, 1996) and so they expected diversified firms to strive for better EP. On the other hand, others argue that with diversity, governance issues, control problems, and the cost of coordination rise and that, as a consequence, EP might suffer (Rawley, 2010; Teece, 1980). We measured diversification as the number of 3-digit industries in which every firm participates each year (Wernerfelt and Montgomery, 1988). Firms in this study were active in a minimum of 1 and a maximum of 11 industries.

Firm size seems likely to shape the EP-FP relationship (Hillman and Keim, 2001; Waddock and Graves, 1997). Large firms are likely to have discretionary resources to mitigate environmental problems while small firms do not (Bowen, 2002). Our study measures firm size as the 4th root of Firm Assets to reduce heteroscedasticity.

Table 1 presents the variables included in this study, the measures used, and their means, standard deviations, medians, and ranges. Note that the meta-study by Margolis *et al.* (2007) documents that in corporate social responsibility (CSR) and EP research, the numbers of variables studied was usually small suggesting that misspecification could be shaping results in the literature.

Table 1: Descriptive Statistics

Variable	Measure	N	Mean	Median	sd	Max	Min
EP	Ln TR/Sales	2187	3.73	3.96	2.84	11.25	-13.73
CAPX	CAPX/NetPPE	2267	0.18	0.17	0.10	2.13	0.01
Diversity	No. of 3 digit SIC's	2272	2.43	2.00	1.78	11.00	1.00
Size	4 th √Assets	2272	8.54	7.89	3.37	29.89	3.09
Available Slack	Current Ratio	2151	0.02	-0.16	1.03	9.69	-1.71
Potential Slack	Debt/Equity	2161	-0.01	-0.19	0.72	4.08	-1.26
Recoverable Slack	SGA/Sales	2179	0.00	-0.03	0.12	0.51	-0.21
Short Term FP	EBIT/Sales	2272	0.11	0.10	0.10	0.57	-1.74
Long Term FP	Market Value/ Book Value	2272	2.76	2.32	1.49	8.24	0.75

3. HYPOTHESIS

Hart and Ahuja (1996: 34) concluded that reduced TR was correlated with profitability for firms with high emissions but not for firms with low, implying variation in the FP-EP relationship with respect to EP across and possibly within industries. Hence, our null hypothesis: the FP-EP relationship is invariant with the level of EP.

4. THE FP-EP MODEL

To test the null hypothesis that the FP-EP relationship does not change with the level of EP, we used the following model:

$$TR_{i,t} = F(\beta_i FP_{i,t} + \beta_k \text{Control Variable}_{i,t} + e_{i,t}) \dots \dots \dots (1)$$

where TR = Log-transformed Total Toxic Releases/Sales in t year

FP= Short Term FP (EBIT/Sales) and Long Term FP (Market/Book Value) and

the Control Variables = Slack [Available, Potential, and Recoverable]; and the firm attributes [CAPX, Diversification, and Size (4^{th} $\sqrt{\text{Assets}}$)].

To ensure a proper test of our hypothesis, we ascertained whether the FP-EP relationship was serially correlated and differed across industries before we determined whether and how the relationship varies with the level of EP.

5. DATA

For this longitudinal study, we integrated data from the EPA TRI for EP and Compustat North America (CAN) for FP, both short and long term, as well as for our Slack measures, and CAPX. Our research context was three 2-digit SIC industries which represented a wide range of polluters. They are all subject to government regulation and social pressure to manage their environmental impacts. They employ a wide array of technologies and have different degrees of dependence on energy. Efforts to improve EP should be normal practice in these industries and, so, bring FP-EP into high relief.

The data series are annual 1991 to 2008 for SIC 31, 32 and 33. SIC 31 includes food/beverage/tobacco, textiles, apparel, and leather. Industry 31 includes General Mills and Sara Lee, companies with limited toxic releases. SIC 32 is paper, printing, publishing, petroleum, chemical, plastics and rubber, and stone/clay/glass/cement. It includes Chevron and Sonoco (a packaging solutions company) and many heavy polluters. These are companies that should be sensitive to pressure for pollution abatement. SIC 33 is primary metals, fabricated metals, machinery, computers and electronic products, electric equipment, transportation equipment, furniture, and miscellaneous manufacturing. Industry 33 includes Alcoa and Ford.

Note that we reduced the sample from approximately 2,100 cases (firm years) to about 1,940 by trimming particular cases (that is single firm years) where the long-term FP was outside its 5% upper and lower limits. Preliminary analysis indicated several seemingly 'implausible values' for this variable. Rather than deleting firms and attempting to reconcile the odd years with 'normal' trends, we applied this simple criterion to allow us to focus on the central core of the data.

6. STATISTICAL METHODS AND RESULTS

Our objective was to test whether the FP-EP relationship varies with EP. To complete this test, we explored the FP-EP relationship within the complete sample, a pool of our three 2-digit industries, as well as separately within each industry. And, as well as completing this test, we hoped to identify plausible methodological explanations for the conflict that characterizes the literature. Our approach was different from most prior research. We included a large number and variety of controls (three types of slack, capital expenditure, diversity of the product line, firm size).^{iv} We deliberately explored serial correlation. We tested for industry differences. And, finally, we used simultaneous quantile regression to directly address the research question (Koenker and Hallock, 2001; Cameron and Trivedi, 2009).

6.1. Setting the Stage

Our first step was to establish a rigorous basis for addressing our research question by exploring serial correlation in the FP-EP relationship in our complete sample and in each of its three industries. To justify this step, we argue that some industries may be able to adjust quickly to, say, changes in technology. Others may take longer. Practice also suggests those with good EP in one year are likely to deliver similar performance in subsequent years. Similarly, firms with poor EP might find it difficult to improve, and, of necessity, follow a partial adjustment model over several more years to lift their performance. Some might simply comply with the law.

Wooldridge tests confirmed that the residuals are serially correlated (Wooldridge, 2013). Here, because the data are an unbalanced panel and because the time-scope of the data is limited, we were unable to determine an optimal lag structure. Nevertheless, tests revealed that the estimated β of the first lag of the dependent variable was consistently significant suggesting a first order process in the error term. Adding the first lag of the dependent variable (DVL1) to the model is an accepted strategy for dealing with autocorrelation. If time was omitted from the estimate, the EP-FP relation would be misspecified, biasing the estimates of the standard errors of the β coefficients, an outcome likely to lead to incorrect inferences about significance.

Thus, after a Hausman Test, we ran fixed effects models using robust standard errors with the first lag of the dependent variable (DVL1) for the complete sample and the three industries. There were no significant results for either of the FP

variables but the addition of DVL1 led to a substantial improvement in the models' explanatory power. The R² statistics for Industry 31 rose from .0009 without DVL1 to 0.43 when DVL1 was included; from 0.0001 to 0 .80 for Industry 32; and, for Industry 33 from 0.0492 to 0.59.

The estimated β coefficients and p-values for DVL1 ranged from 0.315 (0.017) for Industry 31 to 0.691 (.000) for Industry 32. Since each was < 1, the models appear to be dynamically stable although we could not rule out a higher order autoregressive process in the error term. We experimented with DVL2 and longer lags without achieving any improvement in the model's performance.

Tests of differences between the β coefficients of each pair of industries indicated that Industry 31 was different from 32, and 32 different from 33 (Paternoster *et al.*, 1998). We could not show Industry 31 as different from 33. A subsequent Wald test, an exclusion test for the joint significance of all main effect and interaction variables (specifically industry dummies), showed these as 'significant,' implying the three industry models differ one from another.^v

6.2. Testing by Level of Toxic Releases

Quantile regression allowed us to directly test the hypothesis that the FP-EP relationship is invariant with the level of EP. Although not widely used in the strategic management or CSR literature, quantile regression is especially suited to determining whether the FP-EP relationship varies with the level of the dependent variable or does not (Koenker and Hallock, 2001).

By using the full sample, quantile regression allowed us to avoid partitioning the sample on the dependent variable and the bias that would engender. Instead of dividing the sample, every observation was used to estimate the median of each quantile. The optimization process used minimizes the absolute value of deviations from each quantile's median. Overestimates and underestimates are given different weights according to the quantiles chosen, thereby including every observation in each quantile estimate.^{vi} Our results are reported in Table 2. They are specific to the 0.2, 0.4, 0.6, and 0.8 quantiles of the dependent variable, EP, and are a real test of our hypothesis.

Table 2: Estimate of the EP-FP Relationship

Simultaneous Quantile Regression (with Lagged Dependent Variable, DVL1) (Significant results at p ≤ 0.05 in bold)									
EP(Ln TR/Sales)	Complete Sample		Industry 31		Industry 32		Industry 33		
	Coef.	p	Coef.	p	Coef.	p	Coef.	p	
q20									
DVL1	1.002	0.000	0.985	0.000	1.019	0.000	0.980	0.000	
Short Term FP	-0.340	0.399	0.354	0.824	-0.532	0.304	-1.067	0.255	
Long Term FP	0.001	0.979	-0.007	0.930	-0.003	0.881	-0.025	0.443	
Available Slack	0.063	0.064	0.352	0.278	0.032	0.630	0.061	0.400	
Potential Slack	0.050	0.083	0.052	0.539	0.023	0.657	0.093	0.081	
Recoverable Slack	-0.066	0.778	0.405	0.774	-0.016	0.939	0.096	0.863	
CAPX	-1.102	0.000	-1.788	0.235	-0.319	0.469	-1.294	0.136	
Diversity	0.031	0.000	-0.055	0.781	0.029	0.001	0.020	0.356	
Size	0.020	0.001	0.034	0.430	0.014	0.021	0.041	0.021	
_cons	-0.538	0.000	-0.590	0.193	-0.591	0.000	-0.535	0.003	
q40									
DVL1	0.989	0.000	0.990	0.000	0.997	0.000	0.982	0.000	
Short Term FP	-0.059	0.773	0.838	0.522	-0.241	0.392	-0.483	0.306	
Long Term FP	-0.013	0.153	-0.005	0.922	-0.023	0.033	0.008	0.684	
Available Slack	0.031	0.213	0.129	0.501	0.023	0.552	0.036	0.081	
Potential Slack	0.036	0.128	-0.051	0.570	0.055	0.066	0.012	0.701	
Recoverable Slack	0.176	0.285	0.154	0.845	0.157	0.161	0.351	0.412	
CAPX	-1.04	0.000	-1.555	0.103	-0.251	0.273	-1.192	0.006	

Diversity	0.015	0.024		-0.004	0.938		0.022	0.010		0.005	0.707
Size	0.096	0.208		0.019	0.793		0.005	0.307		0.016	0.269
_cons	-0.068	0.211		-0.112	0.734		-0.154	0.003		-0.067	0.553
EP(Ln TR/Sales)	Complete Sample			Industry 31			Industry 32			Industry 33	
	Coef.	p		Coef.	p		Coef.	p		Coef.	P
q60											
DVL1	0.990	0.000		0.941	0.000		0.989	0.000		0.980	0.000
Short Term FP	0.060	0.751		1.042	0.401		-0.449	0.079		0.291	0.615
Long Term FP	-0.021	0.007		-0.024	0.609		-0.016	0.100		-0.025	0.201
Available Slack	0.025	0.370		0.073	0.573		0.028	0.306		0.021	0.236
Potential Slack	0.030	0.196		-0.000	0.998		0.054	0.070		0.014	0.682
Recoverable Slack	0.276	0.046		-0.410	0.508		0.264	0.039		0.444	0.191
CAPX	-0.569	0.012		-1.532	0.078		0.190	0.595		-0.856	0.002
Diversity	0.011	0.132		0.046	0.947		0.009	0.067		0.007	0.580
Size	0.002	0.610		-0.000	0.994		0.004	0.316		-0.004	0.688
_cons	0.122	0.040		0.365	0.403		0.024	0.759		0.204	0.055
q80											
DVL!	0.951	0.000		0.929	0.000		0.954	0.000		0.954	0.000
Short Term FP	0.379	0.128		2.158	0.227		-0.254	0.456		0.276	0.790
Long Term FP	-0.029	0.014		-0.043	0.547		-0.020	0.092		-0.046	0.152
Available Slack	0.049	0.273		-0.074	0.725		0.027	0.500		0.048	0.419
Potential Slack	0.046	0.060		0.442	0.084		0.053	0.058		0.019	0.721
Recoverable Slack	-0.013	0.933		-1.015	0.398		0.241	0.205		0.033	0.941
CAPX	-0.363	0.283		-0.171	0.907		0.066	0.831		-0.798	0.207
Diversity	0.005	0.490		-0.082	0.379		0.011	0.105		-0.009	0.490
Size	-0.011	0.039		-0.036	0.406		-0.011	0.067		-0.006	0.716
_cons	0.567	0.000		1.012	0.087		0.534	0.000		0.644	0.000
Number of obs	1442			97			751			594	
.20 Pseudo R²	.770			.762			.803			.720	
.40 Pseudo R²	.790			.777			.811			.749	
.60 Pseudo R²	.791			.795			.800			.755	
.80 Pseudo R²	.764			.799			.762			.747	

Although there are few significant results in Table 2, the total set reveals differences across the quantiles, industry by industry. There were no significant results for short-term financial performance at $p \leq 0.05$. There is one significant result at $p \leq 0.05$ for long-run financial performance, a β of -0.023 ($p = 0.033$) in Industry 32 (paper, printing, publishing, petroleum, chemical, plastics and rubber, stone/clay/glass/cement) at Q40. There are three significant results at a marginally significant level ($p \leq 0.100$) for Industry 32: One is for short-term financial performance in Q60 (-0.449 , $p = 0.079$); the others are for long-term financial performance in Q60 (-0.016 , $p = 0.100$) and Q80 (-0.020 , $p = 0.092$). As Table 2 makes clear, the number of significant results is sparse and varies across industries although we note that each of the β estimates referred to above has the expected negative sign implying a positive FP-EP relationship, albeit of limited reliability.

Here we want to bring two results to the reader's attention because they have methodological implications for published research in this field. Note that in addition to the industry specific results reported above, there were two apparently

significant results for long-run FP in the complete sample: an estimated β of -0.021 ($p = .007$) at Q60 and another of -0.029 ($p = .014$) at Q80. These two “apparently significant results” are of *some* moment because they echo results reported where heterogeneity was not tested. They suggest that failures to test for heterogeneity may be one cause of some of the conflict in the literature. Had we limited the research to the complete sample and not tested for industry differences, we might have simply reported that market value was negatively related to toxic releases although “only for the worse performing companies,” and so was positively related to EP. In that circumstance, our results would have lent credence to those segments of the literature reporting a positive FP-EP correlation for heavy polluters.

Recall that we added DVL1 to the model to allow proper estimation by addressing serial correlation in the residuals. The size of the β s for the DVL1s in Table 2 are, however, ≈ 1.0 , suggesting caution. Normally high β for the lagged dependent variable suggest a risk of overestimating the significance of the theoretical variables. Here, because we have few significant results to report, there is little risk of overestimating significance, but caution suggests that the FP-EP relationship could be even weaker than Table 2 suggests.

7. DISCUSSION

Why is the FP-EP relationship so difficult to measure? Ignoring the complete sample results, as is appropriate when industry differences have been documented, Table 2 shows that although we estimated a total of 24 short- and long-term financial performance coefficients (for 2 variables, 3 industries, and 4 quantiles), only one was significant. The one significant result for long-term financial performance in Industry 32 at Q40 was an exception, a telling result because of the steps taken to ensure rigor throughout this research. This one significant result in 24 tests (1/24) suggests that the FP-EP relationship as specified and controlled (here) is of limited strength. At best, outside of our research context, it seems, financial performance is likely to be ‘found’ significantly related to environmental performance only in very narrowly defined contexts. Subsequently, we estimated equation 1 for eight different 4-digit SIC industries and can only report results similar to those above. The results of Table 2 appear to be robust.

Thus, we conclude there is no compelling case for a strong FP-EP relationship; the evidence here is insufficient for rejection of the null hypothesis.^{vii} The results suggest that to establish the actual form of the FP-EP relationship, if it exists, we need a richer and more tightly focused database possibly including different measures of pollution and toxicity. If the relationship ultimately proves to be very complex, considerably more advanced and complex methods will be required to define it. It is possible, of course, that an FP-EP relationship may be found at the plant level (Dutt and King, 2014) although obtaining relevant financial data for a cross industry is likely to be very difficult, since such data are proprietary.

Our research also attests to the fact that the effects of time and differences across and within industries cannot be addressed piecemeal. While the DVL1 coefficients are quite similar across industries 31, 32, and 33, that's not our main concern. In Table 2, recoverable slack is significant at Q60 but only for Industry 32. At Q60, CAPX has a significant coefficient but only for Industry 33. At Q20 and Q40, diversity has significant coefficients for Industry 32 but not Industries 31 and 33. Size has significant coefficients in Industries 32 and 33 at Q20 but not in Industry 31. At Q80 no control variable is significant. All these results establish that for Q20, Q40, and Q60, there are industry differences although at Q80 there is no such evidence. Only at Q40 is there evidence that the effect of long-term FP is different for Industry 32 compared to either 31 or 33. Clearly, however, the specified FP-EP relationship varies across industries and quantiles.

In light of this study, therefore, researchers addressing the FP-EP relationship should be aware that if they do not first address relevant lag effects and deal with performance differences across industries and quantiles, it is unlikely they will be able to explain industry environmental performance differences and throw more light on the nature of the FP-EP relationship.

8. LIMITATIONS

We were unable to reject the null hypothesis “there is no FP-EP relationship.” Yet our results consistently reveal coefficient differences across the quantiles for both financial performance and the controls. Thus, we have provided evidence suggesting that the FP-EP relationship is likely to vary with environmental performance, as Hart and Ahuja (1996) reported and as Hughes (2000), Clarkson *et al.* (2004), and, later, Isaksson and Woodside (2016) posit.

Thoroughly dealing with autocorrelation and industry differences complicates the task of establishing the nature of the FP-EP relationship, yet it is necessary. Of course, research to establish the power of different variables to explain EP demands data, and larger databases inevitably introduce heterogeneity to the study.

Hughes (2000) and Clarkson *et al.* (2004) eliminated much of the potential confusion related to industry differences by studying single industries and partitioning them insightfully. Hughes took advantage of a “natural experiment” by separating utilities that were explicitly identified in the Clean Air Act of 1990 from the rest. Clarkson *et al.* (2004) simply looked at the top 50% versus the bottom 50% on a TR/COGS index. Clarkson *et al.* (2011) separated firms from four

polluting industries into ‘improving, regressing, and stable’ environmental performance groups. In that paper, further degrees of heterogeneity were held to be of unimportant.

9. CONCLUSION

Do the effects of FP on EP shift with the level of EP? The direct answer is they probably do although establishing the true effect is likely to be difficult to establish because it seems likely to differ in specific contexts. This study suggests, however, that the conflict in the literature as to whether financial and environmental performance are positively, negatively, or unrelated should be tabled: the true nature of the FP-EP relationship is elusive. Moreover, note that in our complete sample studies results matched the many of the conflicting FP-EP results published over the past thirty years –. But as we hope is clear, these multi-industry results were invalidated by our three separate industry studies. With our complete sample and three specific industry results in mind, the conjectures of Russo and Fouts (1997) about methodological lapses being a likely cause of the equivocal results reported in the literature, then, as now, seem likely to be well founded.

REFERENCES

- Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 29-39.
- Bourgeois, L. J., Singh, J. V. (1983). Organizational slack and political behavior within top management groups. Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- Bowen, F. E. (2002). Does size matter? *Business & Society* 41 (1), 118.
- Buyse, K., Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal* 24 (5), 453-470.
- Cameron, A. C., Trivedi, P. K. (2009). *Microeconometrics using stata*: Stata Press.
- Chatterji, A. K., Levine, D. I., Toffel, M. W. (2009). How well do social ratings actually measure corporate social responsibility?. *Journal of Economics & Management Strategy* 18 (1), 125-169.
- Clarkson, P., Li, Y., Richardson, G. (2004). The market valuation of environmental capital expenditures by pulp and paper companies. *The Accounting Review* 79 (2), 329-353.
- Clarkson, P., Li, Y., Richardson, G., Vasvari, F. (2011). Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies. *Journal of Accounting and Public Policy* 30, 122-144.
- Crifo, P., Mottis, N. (2016). Socially responsible investment in France. *Business & Society* 55 (4), 576-593.
- Delmas, M. A., Blass, V. D. (2010). Measuring corporate environmental performance: the trade-offs of sustainability ratings. *Business Strategy and the Environment* 19 (4), 245-260.
- Dixon-Fowler, H. R., Slater, D. J., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E. (2009). Beyond "Does it pay to be green?" A meta-analysis of moderators of the CEP and CFP relationship. *Academy of Management Annual Meeting*.
- Dutt, N., King, A. A. (2014). The judgment of garbage: end-of-pipe treatment and waste reduction. *Management Science* 60 (7), 1812-1828.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hart, S. L., Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between pollution prevention and firm performance. *Business Strategy and the Environment* 5, 30-37.
- Hillman, A. J., Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal* 22 (2), 125-139.
- Hughes, K. E. (2000). The value relevance of nonfinancial measures of air pollution in the electric utility industry. *The Accounting Review* 75 (2), 209-228.
- Isaksson, L. E., Woodside, A. G. (2016). Modeling firm heterogeneity in corporate social performance and financial performance. *Journal of Business Research* 69, 3285–3314.
- Judge, W. Q., Douglas, T. J. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. *Journal of Management Studies* 35 (2), 241-262.
- Koenker, R., Hallock, K. F. (2001). Quantile regression. *Journal of Economic Perspectives* 15 (4), 143–156.
- Madsen, P., Rodgers, Z. J. (2015). Looking good by doing good: the antecedents and consequences of stakeholder attention to corporate disaster relief. *Strategic Management Journal* 36, 776-794.

Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., Walsh, J. P. (2009). Does it pay to be good...and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance. <https://ssrn.com/abstract=1866371> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1866371> (accessed 01/11/17).

Mattingly, J. E. (2015). Corporate social performance: a review of empirical research examining the corporation-society relationship using Kinder, Lydenberg, Domini social ratings data. *Business & Society* 54, 1-44.

Paternoster, R., Brame, R., Mazerolle, P., Piquero, A. (1998). Using the correct statistical test for the equality of regression coefficients. *Criminology* 36 (4), 859-866.

Rawley, E. (2010). Diversification, coordination costs, and organizational rigidity: evidence from microdata. *Strategic Management Journal* 31 (8), 873-891.

Rost, K., Ehrmann, T. (2015). Reporting biases in positive research paradigms in management: the example of win-win corporate social responsibility. *Business & Society*. First Published Feb 25, 1-49 (0007650315572858).

Russo, M. V., Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal* 40 (3), 534-559.

Saeidi, S. P, Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research* 68, 341-350.

Salinger, M. A. (1984). Tobin's Q, unionization, and the concentration-profits relationship. *The RAND Journal of Economics* 15 (2), 159-170.

Sterne, J. A. C., Harbord, R. M. (2004). Funnel plots in meta-analysis. *The Stata Journal* 4 (2), 127-141.

Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization* 1 (3), 223-247.

Toffel, M. W., Marshall, J. D. (2004). Improving environmental assessment: a comparative analysis of weighing methods used to evaluate chemical release inventories. *Journal of Industrial Ecology* 8 (4), 143-172.

Waddock, S. A., Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 303-319.

Wernerfelt, B., Montgomery, C. A. (1988). Tobin's q and the importance of focus in firm performance. *The American Economic Review* 78 (1), 246-250.

Wooldridge, J. M. (2013). *Introductory econometrics: a modern approach*, fifth ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

End Notes:

¹ Toffel and Marshall (2004) criticized TR as measure of pollution explaining that the TRI data set is not verified by any authority despite its being maintained by the EPA. They added that TR lbs may be too simple a measure for some purposes, elaborating that pollution can be also characterized by its human or ecosystem toxicity, by its cumulative effects, and by the medium of release. Such detail seems best suited to the study of pollution within specific geographic areas or at specific plant locations such as the Dutt and King (2014) study of the adoption of 'End of Pipe' waste treatment at manufacturing plants and later on-going waste reduction. Dutt and King (2014: 1815) also provide additional insight into the limitations of the TRI data

² Rost, K, and Ehrmann, T. (2015), Reporting Biases in Positive Research Paradigms in Management: The Example of Win-Win Corporate Social Responsibility, *Business & Society*. First Published Feb 25, pp. 1-49 (0007650315572858)

³ Many studies have used one of the several versions of Tobin's Q as a long term measure. But most formulations of Tobin's Q include a replacement value making the results difficult to interpret. For Salinger (1984) Tobin's q = Market Value (Equity + Debt + Preferred Stock) divided by what he called Replacement Value (the sum of property, plant and equipment less accumulated reserves for depreciation, plus Short Term Assets). Note that Replacement Value as defined above has little to do with replacement. Take the specific example of the Georgia Gulf (GG) Corporation. GG was spun off by Georgia Pacific on December 31 1984 with Fixed Assets having a 'Face' value of \$165MM against a prior 'Book' value on Georgia Pacific's books of approximately \$365MM. Yet, at the time of a second public offering in 1986, the replacement value of these same assets was stated as being about \$1billion (Goldman Sachs, 1986). Given that several alternate formulations of Tobin's Q are used by researchers, users must pay close attention to the particular measure used.

⁴ Our initial research plan was to include macroeconomic conditions and policy with variables such as a % real GDP growth and energy prices. However, preliminary research showed that these variables are essentially Fixed Effects, and we cannot use them in models with Fixed or Random Effects because they are co-linear with the binary variables for firms and years. If one uses the Stata command *xtsum* (listing the shared environmental variables), it should show no zero values for the standard deviations of these variables, except for the entity and time variables such as id or year. In this research, the standard deviations of these macro variables are not zero, and not even particularly low, but they should be. For example, GDP Growth, a macro variable with the same value for all firms, is co-linear with a binary variable that expresses the intercept.

⁵ Note that Clarkson et al (2011) is a cross industry study anchored to an *a priori* partitioning of the data. In that study there are 5 categories of firms ranked by EP across time. This research strategy imposes a substantial structure on the data and, in this case, without tests of the degree to which other sources of heterogeneity affects the study. Clarkson et al (2011) Tables 4 and 5 indicate no adjustment for heterogeneity of variance of the error term. It appears that after partitioning the sample by 5 categories, they estimated the equations with all 5 categories in one pool.

⁶ Koenker and Hallock (2001: 145) write “...Just as we can define the sample mean as the solution to the problem of minimizing a sum of squared residuals, we can define the median as the solution to the problem of minimizing a sum of absolute residuals. The symmetry of the piecewise linear absolute value function implies that the minimization of the sum of absolute residuals must equate the number of positive and negative residuals, thus assuring that there are the same number of observations above and below the median. What about the other quantiles? Since the symmetry of the absolute value yields the median, perhaps minimizing a sum of asymmetrically weighted absolute residuals—simply giving differing weights to positive and negative residuals—would yield the quantiles. This is indeed the case. Solving $\min \sum p_r (y_i - \epsilon) \in$ where the function $p_r(\cdot)$ is the tilted absolute value function ...that yields the r^{th} sample quantile as its solution.

⁷ At that stage of the research, neither FP measure was significant at $p < 0.05$ at or even less rigorous standards ($0.05 < p < 0.10$) in any of the four regressions



BEYOND OBVIOUS BEHAVIOR PATTERNS IN UNIVERSITIES: STUDENT ENGAGEMENT WITH THE UNIVERSITY

DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.946

RJBM- V.5-ISS.3-2018(5)-p.222-230

Alev Kocak Alan¹, Ebru Tumer Kabadayi², Nilsah Cavdar³

¹Gebze Technical University, Kocaeli, Turkey.

akocak@gtu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1060-1593

²Gebze Technical University, Kocaeli, Turkey.

tumer@gtu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0673-6866

³Gebze Technical University, Kocaeli, Turkey.

n.cavdar@gtu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0734-3930

Date Received: July 8, 2018

Date Accepted: September 12, 2018

To cite this document

Kocak Alan, A., Tumer Kabadayi, E., Cavdar, N. (2018). Beyond obvious behavior patterns in universities: student engagement with the university. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, V.5(3), p.222-230.

Permament link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.946>

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

ABSTRACT

Purpose- This study aims to provide a model to help universities gain competitive advantage by analyzing the factors that influence student engagement with the university.

Methodology- Survey method was used to test the hypothesized effects in the proposed model and 432 people were surveyed. Survey results were analyzed by structural equation modelling.

Findings- As a result of the research, all hypothesized effects in the proposed model, a positive effect of university image on both positive emotions, and student satisfaction, a negative effect of it on negative emotions, a positive effect of positive emotions on student satisfaction, a negative effect of negative emotions on student satisfaction, and a positive effect of student satisfaction on student engagement with the university, were supported.

Conclusion- Emotions and satisfaction have the great importance in the emergence of student engagement with the university. Handling university image as a starting point in the study with the prediction that the university image is also important for students' engagement behavior is supported by significant results.

Keywords: Student engagement, student emotions, student satisfaction, university image.

JEL Codes: M30, M31, M39

1. INTRODUCTION

As in every institution, "customers" and their opinions have also great importance in the education sector. In this regard, for institutions offering higher education, student loyalty is very important (Helgesen and Nettet, 2007) and today, behaviors that go beyond loyalty or satisfaction, like customer engagement, need to be investigated. In today's competitive environment, there is a need for behavior in which stronger ties are established with organizations and that do not result in customers only as re-purchasing. That stronger effect refers to customer engagement (Pansari and Kumar, 2017) and in such a competitive environment for universities (Marič et al., 2010; Bringula and Basa, 2011), the issue is becoming increasingly important for these institutions as well.

To gain competitive advantage, universities should maintain or develop an attractive image (Parameswaran and Glowacka, 1995). In most cases, the image becomes much more important than the product or service itself in the decision making processes of the customers (Vigoda-Gadot et al., 2003). Starting from this point of view, the university image is handled as an environmental factor in this study, representing the starting point of the research, and engagement behaviors of students is examined through its effect on student emotions, student satisfaction, the effects of emotions and satisfaction on itself as well. The aim of the study is to examine the engagement behaviors of students and to present effective factors

on that behavior. In this way, a model can be presented that includes effective factors on student engagement behaviors and provides information for universities to gain competitive advantage. Thus, innovative strategies will be offered to universities to strengthen engagement behaviors of their students.

The study will begin with a literature review and theoretical framework as a base of the predicted model. Then, the hypothesized effects will be explained with theoretical backgrounds. After that, sample, data collection, and information about measures will be provided. Lastly before conclusion and discussion, the information about analyses and results of them will take place.

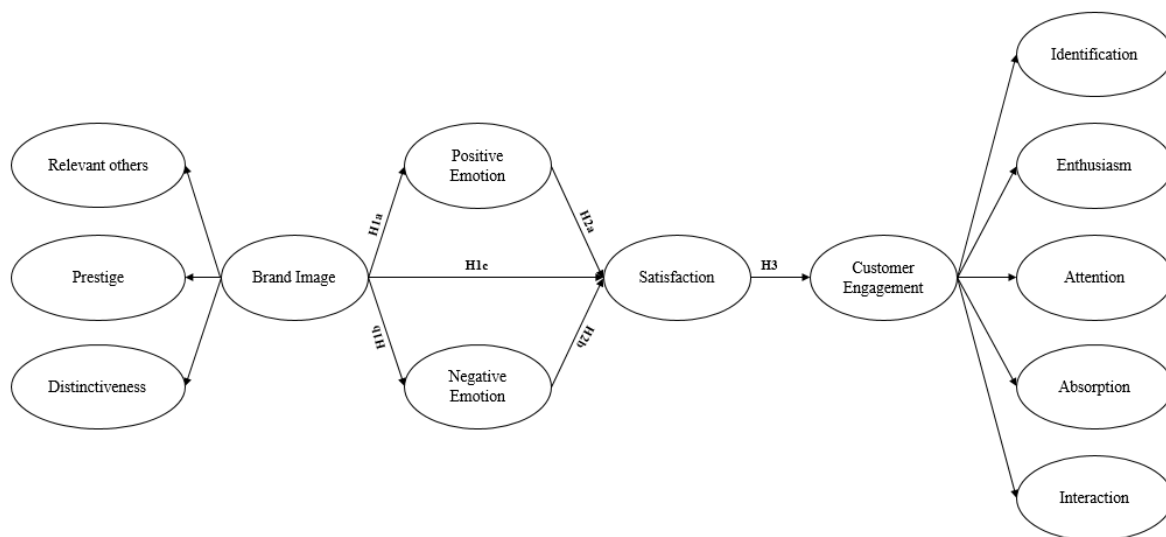
2. LITERATURE REVIEW

2.1. Customer Engagement

Understanding consumers and explaining their behaviors is one of the important issues for both academicians and practitioners in the field of marketing. Pansari and Kumar (2017) highlight that scientific studies on different behavioral patterns of consumers have been carried out in this context for many years, but there is a need for a differentiation at this point. In this regard, *customer engagement* refers to the changing focus of the field from relationship marketing to gaining differentiation and long-lasting competitive advantage as a higher level of the constructs like profitable loyalty and satisfaction (Pansari and Kumar, 2017) and defined as “the level of a customer’s cognitive, emotional and behavioral investment in specific brand interactions” (Hollebeek, 2011). Pansari and Kumar (2017) also explain how this structure differs from other behavioral patterns such as customer involvement, customer experience, customer satisfaction, customer loyalty, customer trust, customer commitment, customer brand value. For example, while customer satisfaction may result in only re-purchasing the product or service after the customer’s positive experience, customer engagement will result in behaviors that can go beyond the purchases like giving feedbacks to the company, talking about the brand on social media etc.

In parallel with the evolution of customer engagement approach of Pansari and Kumar (2017), explaining the construct within the framework of emotion and satisfaction, customer engagement is handled as an extended approach in this study. Respecting that a fact occurring in the social environment will end up with an emotion on the individual and turn out to behavior as a response (Mehrabian and Russell, 1974), the research framework of the study, which is constituted with the combination of the dimensions, brand image as environmental stimuli (Bell, 1999), negative and positive emotions as emotional states, satisfaction as a response of individual and customer engagement as a higher level of satisfaction and ultimate response of individual, is as follows:

Figure 1: Research Model



2.2. Brand Image

Along with the great importance of brand image for companies, the concept is also important for non-profit organizations (Marič et al., 2010). Universities can be an example for these institutions and university image constitutes a research focus for the field of marketing from day to day (i.e., Palacio et al., 2002; Wilkins and Huisman, 2013; Aghaz et al., 2015). To influence students and professors, especially to ensure that top students and professors prefer the university, to build

student loyalty, to increase the competitiveness in the market can be seen as the reasons for a good university image representing also an important research topic (Sevier, 1994; Bush et al., 1998; Palacio et al., 2002; Arpan et al., 2003; Standifird, 2005; Duarte et al., 2010).

Several important factors have been used to explain the university image like the university's size, location, facilities, appearance, range of fields and courses, distinctiveness, commitment to academic prominence, national image of the university, climate, financial resources, diversity among students, the number of services provided by the university, image of studies conducted by university, overall image of the university, image of programs offered by the university, appearance, excellence of the faculty, extent of endowments, institution visibility, prestige, existence of family atmosphere, friendliness of students, extent of family-related values on university, interpersonal communication, quality of education, environmental factors, psychological environment etc. (Theus, 1993; Treadwell and Harrion, 1994; Kazoleas et al., 2001; Arpan et al., 2003). In order to better understand all these factors, more general approaches or categorizations can be helpful. Nguyen and LeBlanc (2001), for instance, hold the topic with two components, functional component, representing more tangible issues, and emotional component, including feelings and attitudes about the organization. In a similar classification, there is also two components to measure university image which are cognitive, representing the beliefs and affective, representing feelings (Palacio et al., 2002). In the context of this study, emotional side of university image concept is much more important as emotion represents an important construct of customer engagement (Pansari and Kumar, 2017).

University image is influential on various behaviors or situations that can be associated with the emotions of the people. Aghaz et al. (2015), for example, found that perceived university image has a significant effect on university competence, university reliability, and students' identification with their university. In a more general approach, if an individual perceives an organization as an attractive institution, he much more identifies with this organization (Dutton et al., 1994). Wilkins and Huisman (2013), on the other hand, provide a reliable scale including relevant others, prestige, and distinctiveness to measure university image but do not test the effect of university image-related factors on any behavioral outcomes of students. From starting this point of view, customer engagement concept is used as a consumer behavior and starting point of this concept, emotion and satisfaction (Pansari and Kumar, 2017), is handled as an outcome of brand image. Therefore, it is predicted that;

H1a: University image have positive effects on the arousal of positive emotions.

H1b: University image have negative effects on the arousal of negative emotions.

H1c: University image have positive effects on student satisfaction.

2.3. Emotions

Individuals are expected to give emotional reactions to environmental events (Mehrabian and Russell, 1974) and that effect can be seen in various contexts in the literature like marketing (e.g., Bagozzi et al., 1999), retailing (e.g., Gilboa et al., 2003), or more specifically customer purchase behavior (e.g., Westbrook, 1987), service experience (e.g., Ladhari, 2009), service satisfaction (e.g., Liljander and Strandvik, 1997) etc. In this regard, increasing the examples of the service sector-related studies is possible that it constitutes the context of the present study by handling universities as one of the fields representing this sector.

According to Pansari and Kumar (2017), customer emotions are important to constitute engagement towards the brand. Since the emotions of individuals are so powerful that can affect human behaviors, testing their effects for engagement is logical. Hollebeek (2013), for instance, suggests that emotions like high level of arousal also indicate high level of engagement. Blasco-Arcas (2016) also holds the emotions with the perspective of pleasure, arousal, and dominance and found that these experiences of customers positively influence their engagement with the firm. However, the concept was not addressed by the positive and negative emotional focus directly which can lead to different behavioral consequences (Chitturi, 2009). A similar effect can be measured in universities representing a service sector through their consumers', students', positive and negative emotions. Hence, it is hypothesized that;

H2a: Positive emotions have positive effects on student satisfaction.

H2b: Negative emotions have negative effects on student satisfaction.

2.4. Satisfaction

After the consumers experience a product or service, they may make an assessment of their experience. These evaluations represent the overall feelings or attitudes of them which may result in satisfaction or dissatisfaction (Solomon et al., 2012). Achieving satisfied customers can be important for any organization. For universities, for instance, the satisfaction of the students means that they have to be in helpful behaviors for the university such as recommending programs in the

university to others, being employers of graduates from the university, continuing their educations as postgraduates in the same university, donating to the university consistently (Guolla, 2001).

One of the key constructs of customer engagement recommended by Pansari and Kumar (2017) is customer satisfaction. In university-student context, this construct can be much more important because being satisfied with the university will not result in a profitable situation like re-purchasing directly. Behaviors beyond the re-purchase, which are important outcomes of the customer engagement structure that Pansari and Kumar (2017) highlight, are needed in university-student relationship. Students make a subjective evaluation of their experience like their educations or campus life (Elliott and Healy, 2001; Elliott and Shin, 2002). If the satisfaction arises in students as a result of these evaluations, it is expected that the satisfaction of the students from their universities will constitute an engagement towards the universities like in the context of online games (Cheung et al., 2015), retail banking (Giannakis-Bompolis and Boutsouki, 2014), financial services (Cambra-Fierro et al., 2016), mobile phone sector (Cambra-Fierro et al., 2013). Thus, the following hypothesis is proposed:

H3: Student satisfaction have positive effects on their engagement with the university.

3. DATA AND METHODOLOGY

3.1. Sample and Data Collection

In order to reach a representative sample from the entire customer population, non-probability convenience sampling technique (Krathwohl, 1997) was used in the present study. The questionnaire was prepared online and survey link was shared through online communication channels like e-mail, social media platforms, online messaging applications, Internet forums etc. These sharing processes were made so as to be accessible to all university students in Turkey. With this system, 30 people were surveyed firstly. After the evaluation of pre-test results, any problem about research instrument was not seen and then, the survey reached 432 respondents. Demographic information related to the sample of pre-test is presented in Table 1.

Table 1: Demographic Characteristics of Sample

Characteristics	N	%
<i>Gender</i>		
Female	273	63.19
Male	159	36.81
<i>Age</i>		
18-24	354	81.9
25-34	72	16.7
35-44	6	1.4
<i>Education level</i>		
Undergraduate	397	91.9
Master's	22	5.1
PhD	13	3

3.2. Measures

To test the hypotheses, multi-item scales were adapted from the extant literature. The items of these five-point Likert scales with anchors 1 for strongly disagree and 5 for strongly agree are shown in Table 2. Relevant others and prestige dimensions of brand image were measured with adapted scales from the study of Wilkins and Huisman (2013), and the scale of distinctiveness dimension was adapted from Mohd Yasin, Nasser Noor, and Mohamad (2007). Positive and negative emotions scales proposed by Jani and Han (2013) were used in this study. To measure satisfaction, the scale of Flavián, Guinalú, and Gurrea (2006) was adapted to the context of this study. Customer engagement can be handled and measured in various ways. That behavior is sometimes regarded as a *first-order* (i.e. Giannakis-Bompolis and 2014, Islam and Rahman, 2016) and sometimes a *second-order* (i.e. Thakur, 2016, So et al., 2012) construct in different contexts. To achieve a more comprehensive measurement, a more detailed second-order structure with more detailed items and dimensions has been adopted within this study. In the context of this research, customer engagement represents an umbrella concept including identification, enthusiasm, attention, absorption, and social media interaction of students toward their universities. The customer engagement scale in the study of So, King, and Sparks (2014) was utilized for the measurement of the dependent variable of this study. All items were adapted with back to back translation method, translating the original items in English language to Turkish first, then to English again by another researcher, and lastly evaluating English versions (original and translation) by three academicians from the field of marketing. After this intensive translation process, research instrument has become final version.

4. FINDINGS

4.1. Measure Assessments

A hierarchical confirmatory factor analysis, including positive emotions, negative emotions, and satisfaction as first-order factors and university image, and student engagement as second-order factors, was conducted in keeping with two step approach of Anderson and Gerbing (1988). Factor loading and reliability estimates of each construct were shown in Table 2. As it can be seen in the table, composite reliability scores and Cronbach’s alpha estimates indicate that the measures have reasonable reliability (Fornell and Larcker, 1981; Nunally, 1978). As an evidence for convergent validity, it can be seen that factor loadings are large and significant enough. The average variance-extracted estimates and the comparison of these estimates with squared correlations between the constructs show discriminant validities of measures (Fornell and Larcker, 1981). Moreover, the model fits the observed data well.

Table 2: Factor Loadings and Reliability Scores

Construct	Standardized Loadings	Cronbach’s Alpha	AVE	CR
University Image		.89	.84	.94
<i>Relevant Others</i>		.81	.69	.82
Students in my school think highly of the university.	.85***			
The university gets mainly positive coverage in the media.	.81***			
Prestige		.90	.75	.90
The university is a top university in its home country.	.85***			
The university achieves high positions in rankings.	.90***			
Employers like to recruit this university’s graduates.	.84***			
Brand Distinctiveness		.95	.72	.95
I associate this university with dynamism.	.83***			
I associate this university with high technology.	.81***			
I associate this university with innovativeness.	.85***			
I associate this university with sophistication.	.88***			
I associate this university with distinctiveness.	.86***			
I associate this university with excellence.	.88***			
I associate this university with prestige.	.83***			
Positive Emotion		.95	.76	.95
Happy	.89***			
Proud	.85***			
Pleased	.92***			
Contented	.91***			
Peaceful	.81***			
Excited	.83***			
Negative Emotion		.88	.66	.88
Angry	.80***			
Shameful	.73***			
Upset	.92***			
Worrisome	.78***			
Satisfaction		.93	.78	.94
I think that I made the correct decision to choose this university.	.88***			
The experience that I have had with this university has been satisfactory.	.84***			
In general terms, I am satisfied with what that this university has provided me.	.92***			
In general, I am satisfied with the service I have received from the university.	.90***			
Student Engagement		.91	.70	.92
<i>Identification</i>		.86	.60	.86
When someone praises this university, it feels like a personal compliment.	.76***			

When I talk about this university, I usually say we rather than they.	.76***			
This university's successes are my successes.	.81***			
When someone criticizes this university, it feels like a personal insult.	.77***			
<i>Enthusiasm</i>		.93	.74	.93
I spend a lot of my discretionary time thinking about this university.	.81***			
I am passionate about this university.	.89***			
I am enthusiastic about this university.	.90***			
I am heavily into this university.	.77***			
I feel excited about this university.	.92***			
<i>Attention</i>		.95	.77	.95
I like to learn more about this university.	.83***			
I pay a lot of attention to anything about this university.	.87***			
Anything related to this university grabs my attention.	.86***			
I concentrate a lot on this university.	.93***			
I spend a lot of time thinking about this university.	.87***			
I focus a great deal of attention on this university.	.91***			
<i>Absorption</i>		.95	.77	.95
When I am interacting with the university, I forget everything else around me.	.89***			
Time flies when I am interacting with the university.	.91***			
When I am interacting with university, I get carried away.	.90***			
When interacting with the university, it is difficult to detach myself.	.88***			
In my interaction with the university, I am immersed.	.89***			
When interacting with the university intensely, I feel happy.	.80***			
<i>Interaction</i>		.94	.82	.95
I am someone who enjoys interacting with like-minded others in the university's social networks.	.81***			
I am someone who likes actively participating in discussions in the university's social networks.	.94***			
In general, I thoroughly enjoy exchanging ideas with other people in the university's social networks.	.94***			
I often participate in conversations of the university's social networks.	.92***			

CCR composite construct reliability. $\chi^2 = 3371.51$ ($df = 1206$), $p < .001$; $\chi^2/df = 2.80$; comparative fit index (CFI) = .91; incremental fit index (IFI) = .91; Tucker-Lewis index (TLI) = .90; The Parsimonious Normed fit index (PNFI) = .79 and root mean squares error approximation (RMSEA) = .06, *** $p < .001$.

4.2. Hypothesis Testing

To test the proposed model, structural equation modelling (SEM) was used through AMOS 21. As a first step, descriptive statistics and intercorrelations across the five constructs were analyzed. Significant values which are in the expected direction can be seen in Table 3.

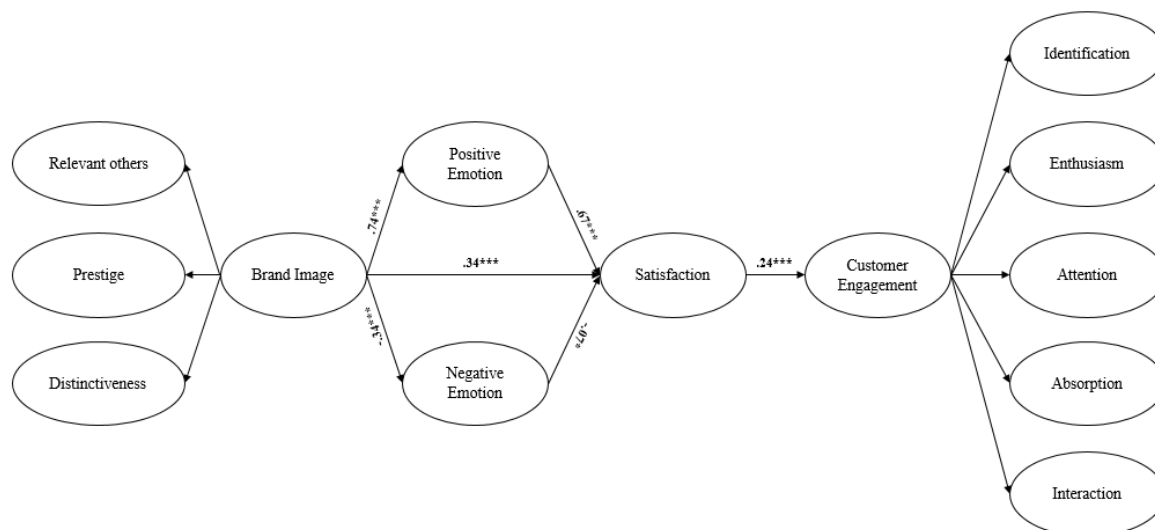
Table 3: Descriptive Statistics and Correlation Estimates

	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. University Image	2.8893	1.09347	(.92)				
2. Positive Emotions	3.1454	1.17616	.634**	(.87)			
3. Negative Emotions	2.3374	1.12206	-.239**	-.391**	(.81)		
4. Student Satisfaction	3.0885	1.23423	.696**	.832**	-.403**	(.88)	
5. Student Engagement	2.6263	0.98958	.648**	.756**	-.264**	.723**	(.84)

**Correlation is significant at $p < .01$ (2-tailed)

Research model with the path coefficients of the hypotheses was presented in Figure 2. The model fits the observed data ($\chi^2 = 3387.03$; $\chi^2/df = 2.81$; CFI = 0.91; IFI = 0.91; TLI = 0.90; PNFI = 0.79; RMSEA = 0.06, * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$). Besides, the model with acceptance of all hypotheses explains an important proportion of variability in student engagement (71%).

Figure 2: Structural Equation Model with Parameter Estimates



All hypotheses in the research were supported by the statistical tests, H1a which hypothesizes a positive effect of university image on positive emotion (β , standardized path coefficient = 0.74; $t = 14.38$; $p < 0.001$), H1b predicts a negative effect of university image on negative emotion ($\beta = -0.34$; $t = -6.19$; $p < 0.001$), H1c predicts a positive effect of university image on student satisfaction ($\beta = 0.34$; $t = 7.40$; $p < 0.001$), H2a hypothesizes a positive effect of positive emotion on student satisfaction ($\beta = 0.67$; $t = 14.37$; $p < 0.001$), H2b predicts a negative effect of negative emotion on student satisfaction ($\beta = -0.07$; $t = -2.17$; $p < 0.05$), H3 hypothesizes a positive effect of student satisfaction on student engagement with the university ($\beta = 0.24$; $t = 5.60$; $p < 0.001$).

Structural Parameter Estimates

Hypotheses	Path	Standardized Estimates	t value	Results
H1a	University Image→Positive Emotions	.74	14.38***	Supported
H1b	University Image→Negative Emotions	-.34	-6.19***	Supported
H1c	University Image→Student Satisfaction	.34	7.40***	Supported
H2a	Positive Emotions→Student Satisfaction	.67	14.37***	Supported
H2b	Negative Emotions→Student Satisfaction	-.07	-2.17*	Supported
H3	Student Satisfaction→Student Engagement	.24	5.60***	Supported

5. DISCUSSIONS AND CONCLUSION

Considering the findings of the analyses in the research, significant results supporting all hypotheses were obtained. In this regard, significant empirical results in accordance with the suggestion of Pansari and Kumar (2017) were provided. It was seen that emotions and satisfaction have the great importance in the emergence of customer engagement in the context of student-university relationship. An important originality of the study is handling emotions in the context of both positive and negative emotions. The inclusion of university image to research models with the prediction that the university image is also important for students' engagement behavior is supported by significant results. The study from this aspect, provides evidence to the importance of university image (Wilkins and Huisman, 2013; Aghaz et al., 2015).

This study presents an empirically tested model of engagement, which is a strong behavior of customers, for universities in order to be able to gain competitive advantage. In this context, it is seen how important the university image is. At the same time, the prospects of various emotions to be awakened in the students have been proven. Besides, it is understood that satisfaction of students may cause them to do something for the university, and at this point there is no limit in what students can do for their universities like giving feedbacks to the university, talking about the university on social media etc. (Pansari and Kumar, 2017). Establishing such strong ties with students is a must for universities. In order to achieve this,

adopting various innovative strategies to university context is possible. For example, in a world -in also universities- where information technology has developed so much (Marič et al., 2010), transforming the competition created by this situation to an opportunity for the institutions is also possible. Mobile applications in relation with education and training that can be used in an integrated way in lessons, edutainment implementations for students, effective social media programs that can be used for the introduction of the university etc. can be given as the examples for innovative tools which can be used by universities. Universities can also carry out various projects to increase their brand image. In this regard, beneficial projects for the society, the environment in which the university is in service, businesses operating in the same field as their faculties can be conducted by the teams including both students and academicians. Thus, the visibility of the universities will increase and they can also promote the success of their students and the academic power of their employees arising from successful projects to the society.

Besides significant contributions of this study, it has also some limitations and through solutions for this limitations, it can be moved forward academically by addressing these issues. For instance, conducting the research on different faculties or units in a university is possible and in this way, the difference between these faculties/units can be analyzed. On the other hand, with a larger and representative sample, the engagement behaviors of students from the universities in different regions of the country can be compared. It may also focus on what may be the consequences of students' engagement with their universities and thus, the research model of this study can be extended. Another important limitation of the study is that students from all universities in the country cannot be reached. It is also possible to carry out a research focusing on this constraint and reaching thoughts of students in all universities or at least one university from each region.

REFERENCES

- Aghaz, A., Hashemi, A., Sharifi Atashgah, M. S. (2015). Factors contributing to university image: the postgraduate students' points of view. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(1), 104-126.
- Anderson, J. C., Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Arpan, L. M., Raney, A. A., Zivnuska, S. (2003). A cognitive approach to understanding university image. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 97-113.
- Bagozzi, R. P., Gopinath, M., Nyer, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 27(2), 184-206.
- Bell, S. J. (1999). Image and consumer attraction to intraurban retail areas: an environmental psychology approach. *Journal of Retailing and Consumer services*, 6(2), 67-78.
- Blasco-Arcas, L., Hernandez-Ortega, B. I., Jimenez-Martinez, J. (2016). Engagement platforms: the role of emotions in fostering customer engagement and brand image in interactive media. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(5), 559-589.
- Bringula, R. P., Basa, R. S. (2011). Institutional image indicators of three universities: basis for attracting prospective entrants. *Educational Research for Policy and Practice*, 10(1), 53-72.
- Bush, V., Ferrell, O. C., Thomas Jr, J. L. (1998). Marketing the business school: an exploratory investigation. *Journal of Marketing Education*, 20(1), 16-23.
- Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., Sese, F. J. (2016). Can complaint-handling efforts promote customer engagement?. *Service Business*, 10(4), 847-866.
- Cambra-Fierro, J. J., Melero-Polo, I., Vázquez-Carrasco, R. (2013). Customer engagement: Innovation in non-technical marketing processes. *Innovation*, 15(3), 326-336.
- Cheung, C. M., Shen, X. L., Lee, Z. W., Chan, T. K. (2015). Promoting sales of online games through customer engagement. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(4), 241-250.
- Chitturi, R. (2009). Emotions by design: a consumer perspective. *International Journal of Design*, 3(2).
- Duarte, P. O., Alves, H. B., Raposo, M. B. (2010). Understanding university image: a structural equation model approach. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7(1), 21-36.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Giannakis-Bompolis, C., Boutsouki, C. (2014). Customer relationship management in the era of social web and social customer: an investigation of customer engagement in the Greek retail banking sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 67-78.
- Gilboa, S., Rafaeli, A. (2003). Store environment, emotions and approach behaviour: applying environmental aesthetics to retailing. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13(2), 195-211.

- Guolla, M. (1999). Assessing the teaching quality to student satisfaction relationship: applied customer satisfaction research in the classroom. *Journal of marketing theory and practice*, 7(3), 87-97.
- Helgesen, Ø., Nettet, E. (2007). Images, satisfaction and antecedents: drivers of student loyalty? A case study of a Norwegian university college. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 38-59.
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of strategic Marketing*, 19(7), 555-573.
- Hollebeek, L. D. (2013). The customer engagement/value interface: an exploratory investigation. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 21(1), 17-24.
- Islam, J. U., Rahman, Z. (2016). Linking customer engagement to trust and word-of-mouth on Facebook brand communities: an empirical study. *Journal of Internet Commerce*, 15(1), 40-58.
- Jani, D., Han, H. (2013). Personality, social comparison, consumption emotions, satisfaction, and behavioral intentions: how do these and other factors relate in a hotel setting?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(7), 970-993.
- Kazoleas, D., Kim, Y., Anne Moffitt, M. (2001). Institutional image: a case study. *Corporate Communications: an international journal*, 6(4), 205-216.
- Krathwohl, D. (1997). *Methods of educational and social science research: an integrated approach* (2nd ed.). Glen View, IL: Addison Wesley Longman.
- Liljander, V., Strandvik, T. (1997). Emotions in service satisfaction. *International Journal of service industry management*, 8(2), 148-169.
- Marič, M., Pavlin, J., Ferjan, M. (2010). Educational institution's image: a case study. *Organizacija*, 43(2), 58-65.
- Mazaheri, E., Richard, M. O., Laroche, M., Ueltschy, L. C. (2014). The influence of culture, emotions, intangibility, and atmospheric cues on online behavior. *Journal of Business Research*, 67(3), 253-259.
- Mohd Yasin, N., Nasser Noor, M., Mohamad, O. (2007). Does image of country-of-origin matter to brand equity?. *Journal of Product & brand management*, 16(1), 38-48.
- Mehrabian, A., Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. the MIT Press.
- Nguyen, N., LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *International Journal of Educational Management*, 15(6), 303-311.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, 2nd edn. McGraw-Hill, New York.
- Palacio, A., Díaz Meneses, G., Pérez Pérez, P. J. (2002). The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. *Journal of Educational administration*, 40(5), 486-505.
- Pansari, A., Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311.
- Parameswaran, R., Glowacka, A. E. (1995). University image: an information processing perspective. *Journal of Marketing for HIGHER EDUCATION*, 6(2), 41-56.
- Sevier, R. A. (1994). Image is everything--strategies for measuring, changing, and maintaining your institution's image. *College and University*, 69(2), 60-75.
- Standifird, S. S. (2005). Reputation among peer academic institutions: an investigation of the US news and world report's rankings. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 233-244.
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. (2014). Customer engagement with tourism brands: scale development and validation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 304-329.
- Solomon, M., Russell-Bennett, R., Previte, J. (2012). *Consumer behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Thakur, R. (2016). Understanding customer engagement and loyalty: a case of mobile devices for shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 151-163.
- Theus, K. T. (1993). Academic reputations: the process of formation and decay. *Public Relations Review*, 19(3), 277-291.
- Treadwell, D. F., Harrison, T. M. (1994). Conceptualizing and assessing organizational image: model images, commitment, and communication. *Communications Monographs*, 61(1), 63-85.
- Vigoda-Gadot, E., Vinarski-Peretz, H., Ben-Zion, E. (2003). Politics and image in the organizational landscape: an empirical examination among public sector employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 764-787.
- Wilkins, S., Huisman, J. (2013). Student evaluation of university image attractiveness and its impact on student attachment to international branch campuses. *Journal of Studies in International Education*, 17(5), 607-623.



CORPORATE STRUCTURE ANALYSIS OF ORGANIZATIONS FROM NETWORK PERSPECTIVE

DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.947

RJBM- V.5-ISS.3-2018(6)-p.231-237

Cigdem Baskici¹, Yavuz Ercil²

¹Başkent University, Baglica Campus 06790 Etimesgut, Ankara, Turkey.

cbaskici@baskent.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0712-1481

²Başkent University, Baglica Campus 06790 Etimesgut, Ankara, Turkey.

yncil@baskent.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2016-7329

Date Received: August 1, 2018

Date Accepted: September 8, 2018

To cite this document

Baskici, C., Ercil, Y. (2018). Corporate structure analysis of organizations from network perspective. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.5(3), p.231-237.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.947>

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

ABSTRACT

Purpose- The aim of our study is to reveal the corporate structure of organizations from network perspective. It is aimed to establish decision criteria for the efficiency and priority of actions in line with analysis results.

Methodology- We use the document relationships between all units of a professional organization with public institution status in 2016. The relations between these units are evaluated by network analysis. Six indicators such as integration, driving, driven, stability, criticality and precarious are used to describe the dynamic character of the organizational structure.

Findings- According to the analysis results, two units are defined as integrative, two are as driving and three of them as driven, two are critical and two of them are precarious. Overall system stability is %56. This means that the system in focus is not under the threat of neither disorganization nor inertia.

Conclusion- With study findings, it is possible to follow the dynamic reflection of any topic on the system and apply the targets of the units in the most appropriate way to the institutional structure.

Keywords: Network analysis, corporate structure, dynamic structure, strategic decision, strategic management.

JEL Codes: L14, M10, M19

ÖRGÜTLERİN AĞ PERSPEKTİFİNDEN KURUMSAL YAPI ANALİZİ

ÖZET

Amaç- Çalışmamızın amacı örgütlerin kurumsal yapısının ağ perspektifinden ortaya çıkarılmasıdır. Analiz sonuçları doğrultusunda eylemlerin etkinlik ve önceliği konusunda karar kriterlerinin oluşturulması amaçlanmaktadır.

Yöntem- Çalışmamızda kamu kurumu niteliğindeki bir meslek örgütünün tüm birimleri arasındaki 2016 yılı evrak ilişkileri dikkate alınmıştır. Birimler arasındaki bu ilişkiler ağ analizi ile değerlendirilmiştir. Örgütsel yapının dinamik karakterini tanımlamak için bütünleşme, harekete geçiricilik, harekete geçicilik, istikrar, kritiklik ve öngörülme olmak üzere altı gösterge kullanılmıştır.

Bulgular- Analiz sonuçlarına göre iki birim bütünleştirici, iki birim harekete geçirici, üç birim harekete geçici, iki birim kritik ve iki birim öngörülebilen olarak tanımlanmıştır. Bütün sistemin istikrarı ise %56 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, sistemin ne çözülme ne de atalet tehlikesi altında olduğunu göstermektedir.

Sonuç- Çalışma bulguları ile herhangi bir konunun sistem üzerindeki dinamik yansımalarının takip edilmesi ve birim amaçlarının kurumsal yapıya en uygun şekilde uygulanabilmesi mümkün olabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ağ analizi, kurumsal yapı, dinamik yapı, stratejik karar, stratejik yönetim.

JEL Kodları: L14, M10, M19

1. GİRİŞ

Örgüt tarihi için ilk örneklerden biri olan Daniel McCallum'un 1854 yılındaki örgüt şeması kritik bilgileri verimli bir şekilde sunmak ve görevleri doğru kişiye devretmek için oluşturulmuştu (Rosenthal, 2013). O günden bugüne örgüt tasarımı evrimi içinde iş birliği ve uzmanlaşmayı takip etmek, yetki ve otoriteyi görmek, bölümlendirmeleri sağlamak, emir komuta zincirini oluşturmak, kontrol alanını belirlemek, merkezileşme-ademi merkezileşme seviyesini tanımlamak, formalleşmeyi sağlamak veya karmaşıklıkla baş etmek için pek çok tasarım geliştirildi. Bu açıdan bakıldığında yazında yaygın karşılaşılan biçimsel tanımlamalar içinde örgütsel tasarımın pek çok kavram açısından farklı yöntemlerle geliştirildiğini görmek mümkündür.

Çalışmamız örgütleri davranışın temeli olan ilişki açısından ele almaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgüt tasarımı 3 temel kavram (iş birliği, otonomi, kontrol) altında gruplandırılabilir (Ercil, 2014). İlk kez Margaret Wheatley (2006) doğanın bir ilişkiler yumağı olduğu, sosyal örgütlenmelerin de aslında bunun parçası olduğu konusundaki önermesini ortaya atmıştır. Bu önerme giderek daha somut uygulamalarla test edilmeye başlanmıştır. Bu çalışma bu çabalardan biridir ve ağ perspektifinden örgüt yapısını tanımlamayı hedeflemektedir.

Örgüt yapılarını ilişki temelli bir anlayışla tasarlayabilmek için yapılacak deneysel bir çalışma her şeyden önce şüphesiz kuramsal bir hazırlık gerektirir. Bu çalışmanın kuramsal temeli; sistem bilimi, sosyo-teknik sistemler ve etki odaklı ağ yaklaşımı ile tesis edilmiştir. Çalışmamızda sistem bilimi sayesinde örgütleri oluşturan birimlerin birbirleri ile simbiyotik ilişkilerini anlama imkânımız oldu (Stacey, 1995; Bar-Yam, 1997; McKelvey, 1999). Sosyo-teknik sistem yaklaşımı sayesinde çalışmamızdaki ilişkilerin yapılarını bilişim altyapısı ile tanımlayabildik (Rousseau, 1977; Read vd., 2015; Hanseth ve Lyytinen, 2016). Bunların yanında etki odaklı ağ yaklaşımı ile birimlerin birbirleri arasındaki etkileşimi doğrusal olmayan bir anlayışla izleme olanağı yarattık (Linss ve Fried, 2010). Böylece bir sistem içinde birimler arasındaki etkileşimin sistemin geneli ve birbirleri arasındaki yapıyı nasıl değiştirebildikleri konusunda dinamik bir izleme yapmak mümkün oldu. Diğer bir ifade ile örgüt tasarımı açısından geline bugünkü noktayı biraz daha ileriye taşıyarak somut kavramlarla ilişkilere dayalı dinamik bir örgüt tasarımı tanımlamış olduk.

Etki odaklı ağ kuramı kavramları ile örgütsel tasarım çalışması birimlerin örgüt içinde dağılımları, pozisyonları ve birbirleri ile olan sistematik ilişkilerini yansıtmayı (James ve Jones, 1976) ve bu birimlerin istikrarlı temalar veya stratejiler etrafında organize olarak birbirlerine etkilerini (Lei ve Slocum, 2005) tanımlamayı gerektirir. Bu açıdan örgütsel yapıyı tanımlamak bir örgütteki birimlerin formal davranışlarını ilişkiye dayalı olarak ortaya çıkarmayı sağlayacak temel göstergeleri gerektirmektedir. Çalışmamızda bu davranışları tanımlayabilmek için kaynağını sistem biliminden alan ve ağ perspektifinde yer alan çeşitli göstergeler kullanılmıştır. Bunlar aynı zamanda birimlerin birbirlerinden nasıl etkileneceğine yönelik bir öngörü de yaratmaktadır. Bu durum bir bütün olarak birim davranışları ile kurumsal hedefler/stratejiler arasındaki potansiyel etkileşimin ortaya çıkarılmasını da mümkün kılacaktır. Ayrıca birimlerin eylemlerinin etkinlik ve önceliği konusunda karar kriterleri de oluşturulabilecektir.

Makale modelin kuramsal arka planının ele alınması ile başlamaktadır. İzleyen kısımda verilerin elde edilmesine ve kullanılan yöntemle ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bulgular kısmında çalışmanın analiz sonuçları sunulmuştur. Son bölümde ulaşılan sonuçlara, çalışmanın kısıtlılıklarına ve gelecek çalışmalarla ilgili çeşitli önerilere yer verilmektedir.

2. YAZIN İNCELEMESİ

2.1. Ağ Perspektifi ile Sistem Bilim Açısından Etkileşime İlişkin Temel Kavramlar

Burt (1995)'e göre örgütler açısından ana hedef olan sermaye para, kişisel özellikler ve ilişkiler şeklinde üç çeşittir. Para ve kişisel özellikler bireyseldir. Ancak ilişkiler sosyal bir tanımdır ve o sosyal yapıya üye olan herkese aittir. Bu nedenle yararlı ilişkiler üzerine kurulu bir ağ yönetsel tanımlama itibarıyla bir örgütlenme şeklidir. İlişkilere dayalı bir ağ kurabilmek için öncelikle gereksiz olmayan (nonredundant) bağlantıların kullanılması sonra da bu bağlantılardan bilgi akışının yönetilebilmesi gerekir (Burt, 1995). Ağ kavramı farklı alanlarda farklı temsiliyetlere sahip olmakla birlikte bu çalışmada sosyal bilimler açısından "ağ"ın ne anlama geldiği önem arz etmektedir. Sosyal bilimlerde bir ağ; "bireyleri, kurumları veya ülkeleri içeren birimler setidir ve birimlerin ne dereceye kadar, nasıl ve hangi açılardan birbirlerine bağlı olduğunu" tanımlamaktadır (Maoz, 2011: 7) ve ağ yapısı iki temel elemanı içermektedir. Bunlar; aktörler ve aktörler arasındaki ikili ilişkilerdir (Borgatti ve Halgin, 2011; Marin ve Wellman, 2014; Hanneman ve Riddle, 2005). Wasserman ve Faust (1994: 17) aktörleri "ayrık/münferit bireysel, kurumsal veya kolektif sosyal birimler" olarak tanımlamaktadırlar. Pryke'e göre (2012: 71) aktör, "sosyal varlığa verilen isim"dir. İlişki ise aktörler arasındaki bağı işaret etmektedir (Haythornthwaite, 1996). Bu temel formata bağlı olarak çeşitli ağ türleri, değişen türlerdeki aktörler ve ilişkiler tarafından oluşturulabilir. Aktörlerin ve ilişkilerin türleri araştırmanın amacı ve odağına bağlı olarak seçilmektedir (Jo vd., 2016).

Bir ağ yapısı için büyüklük ilk göze çarpan özelliktir. Büyüklük sosyal yapıyı oluşturan aktörlerin sayısının bir fonksiyonudur. Bir ağda ne kadar çok aktör varsa o kadar çok potansiyel ilişki vardır. Bu anlamda bir ağda ilişkiler aktörlerin sayısına bağlı olarak tanımlanır. Örgüt yapısında bağlantı sayısı arttıkça etkileşimin arttığını söylemek mümkün olur. Ancak bu yargı detaylı bir analiz için çok yüzeysel kalabilir. Bu bağlantıların ne kadarının gerçekten gerekli ne kadarının gereksiz (redundant) olduğu

sorusu örgüt yapısının karakteri hakkında bilgi verecektir. Burt'un anlatımıyla (1995: 15-18) seyrek bilgi akışı sağlayan bir ağda bağlantılar arasında bir başka ilişki yoktur. Buna karşın yoğun bilgi akışında sıkı bir ilişki vardır. Bu durumda seyrek bağların olduğu ağdaki ilişkiler gereklidir. Çünkü ağ içindeki bilgi akışı tek tek her bir bağlantıya dayanmaktadır. Yoğun bağlantıya sahip ağlarda ise aynı bilgi farklı ilişkilerden sağlanabilir. Bu nedenle bağlantıların bir kısmı gereksizdir. Başka bir ifadeyle birinci tip bir ağ gereksiz bağların olduğu bir ağa göre daha verimlidir.

Ağları oluşturan aktörlerin aynı ilişkilere sahip olması durumunda yapısal denklik söz konusu olur (Burt, 2011). Örgütler gibi resmi yapılarda bu durum bağlantıların gereksizliğine de işaret eder. Aynı ortamları paylaşan insanların zamanla yapısal denklikleri söz konusu olur. Yapısal denk iki ağdan güçlü olan daha yararlıdır. Bir bağın güçlü olması temas sıklığı ile yakınlık boyutlarına bağlıdır (Burt, 2011). Örgütlerde bu yapıyı görebilmek birimler arasındaki ilişkilerin hem doğrudan hem de dolaylı bağlarının göz önünde bulundurulması ile mümkün olur. Bu halde örgütlerdeki birimlerin birbirleri ile ilişkileri güç, denklik ve gereklilik gibi bir kısım özelliklerin tanımlanmasına yardım edebilir. İlişkilerin nasıl tanımlanacağı bu noktada önem kazanmaktadır. von Tunzelman (2004) ilişkilerin oluşumunu üç grupta incelemiştir: fonksiyonel, kaynak ve coğrafya. Fonksiyonel ilişkilerde bağlantıların konusu örgütün fonksiyonlarıdır. Bağlar söz konusu fonksiyonlar üzerinde gelişmektedir. von Tunzelman'a (2004: 25) göre bu ağ yapısı örgütün merkezine yönetimi olarak temel ilişkileri tanımlar. Temel ilişkiler fonksiyonel olarak idare, üretim süreçleri, uygulama tekniği ve ürün bilgileri üzerine kuruludur. İkinci ağ ilişkilerini tanımlama şekli kaynaklardır. Kaynak ilişkilendirmelerinde örgütün faaliyetlerini yürütmesinde önem taşıyan kaynaklara yönelik bağlantılar ana unsurdur. Kaynaklar basit girdi-çıkı ilişkisi içinde tanımlanır. Buna göre örneğin yönetim için gerekli olan işgücü üniversitelerin endüstriye bir girdisi olarak düşünülür. İlişkileri kaynakların akışına göre tanımlamak örgütün içindeki fonksiyonlardan çok bu fonksiyonları ifade eden akışların dikkate alınmasını gerektirir. Üçüncü ilişkilendirme şekli coğrafyadır. Bu ilişki tanımlama şeklinde örgütün farklı coğrafyadaki ilişkileri tanımlanır. Coğrafik dağılım sektörel anlamda yerel, ulusal ve küresel olarak tanımlanabilir. Bu tanımda bölgelerin birbirleri arasında kesişim bölgeleri de vardır (von Tunzelman, 2004: 30).

Örgütlerin yapılarını ağ perspektifi ile incelemek için bu çalışmada iki varsayım kabul edilmiştir. Bunlardan ilki örgütlerin sosyo-tekniik sistemler olduğu, ikincisi ise örgüt içindeki birimlerin sahip oldukları iş ilişkilerinin fonksiyonel ve etki temelinde tanımlandığıdır. Sosyo-tekniik sistemlerde ilişkiler doğası nedeniyle gerekli ilişkilerdir (Trist, 1981; Geels, 2004; Baxter ve Sommerville, 2011). Bu nedenle örgütleri oluşturan birimlerin ilişkileri resmi yapılarını da yansıtmaya gücüne sahiptir. Sosyo-tekniik sistemlerin unsurlarının sosyal etkilere dayalı olarak etkileşimlerini inceleyen çalışmalar (Egghe, 2009; Linss ve Fried, 2010) genel olarak ilişkileri doğrudan ya da dolaylı ve aktif ya da pasif olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Bu boyutlar çerçevesinde sistemin etkileşiminin birtakım göstergeler ile haritalandırılması mümkün olmaktadır. Örgüt bilim açısından bu göstergeler bir örgütün kurumsal yapısının dinamik karakterini tanımlar. Çalışmamızda kullanılan aşağıdaki temel göstergeler Linss ve Fried'in (2010) bu kavramları ve hesaplama yöntemlerini ispatladıkları araştırmalarına dayandırılmıştır.

Bütünleşme. Birimin, sistemin bütünlüğüne katkı yapma derecesinin bir göstergesidir. Bütünleşme derecesinin yüksek olması birimin bütünlüğe olan katkısının yüksek olduğunu ve sistem içindeki diğer birimler ile ilişki kurabildiğini gösterir. Derecenin düşüklüğü birimin diğer birimlerden daha farklı olduğunu ve ilişki kuramadığını ifade eder. Bütünleşme kapasitesi birimler arasında birlikteliğin olması için gerekli en düşük etkili enformasyon oranıdır. Bu ölçüm bir sistemin alt kümelerini tanımlama olanağı sunar.

Harekete Geçiricilik (Şekillendiren/Nüfuz Eden). Harekete geçiricilik, bir birimin sistem içindeki diğer birimleri harekete geçirebilme etkisidir. Başka bir ifadeyle birimin şekillendirme gücünü ifade etmektedir. Bu özellikteki birimlerin aktif iletişim değerleri pasif iletişim değerlerinden daha yüksektir. Değerin yüksek olması diğer birimleri harekete geçirme açısından etkililiği ifade eder. Bu değer yüksek olduğu birimler birtakım uygulamaların sistemin geneline sirayet etmesi açısından tercih edilir.

Harekete Geçiricilik (Şekillenen/Etkilenen). Bir birimin diğer birimlerden etkilenme özelliğini ifade eder. Bu özellikteki birimlerin pasif iletişim değerleri yüksektir. Değer, uygulanan stratejilerin sonuçlarının izlenebilirliği açısından önemli ipuçları verir. Harekete geçiricilik özelliği, birimlerin dolaylı pasif etkileri ile oluşmaktadır. Bu birimler, sistem içindeki dolaylı etkileşimlerden en fazla etkilenen birimlerdir. Sistem içindeki değişimlerden ilk etkilenen ve bu nedenle bu grup sistem içindeki dalgalanmaların ilk işaretlerini veren gruptur.

Sistem İstikrarı. Sistem istikrarı her tür dinamik sistemin kararlılığını ifade etmek için kullanılır. Burada tanımlanan kararlılık dinamik sistemin hareketinin öngörülen aralık ve büyüklük içinde, öngörülen şekilde gerçekleşmesidir. İstikrarlı sistemler öngörülebilir ve düzenli sonuçlar yaratır. İstikrarın belli bir değer üzerinde gerçekleşmesi kurumsal katılığa neden olabilmektedir. Kurumsal katılım, birimlerin tepkilerinin değişimin karakterinden bağımsız olması anlamına gelmektedir. Bu durumda kurumsal bütünlük de zaman içinde tehlikeye girer. İstikrarın belli bir değer altında olması ise dinamiklik anlamına gelir. Dinamik yapılar değişim konusuna duyarlı olabilen yapılardır.

Kritiklik. Birimlerin kritikliği sistemin bir bütün olarak varlığı açısından önem derecesini ifade eder. Sistemin kritikliği ise sistemin değişime ne kadar hassas olduğu ile ilgilidir. Kritiklik derecesi en yüksek birim sistemin değişimi konusunda en etkili aktördür. Bu birimdeki bir değişim sistemin tümüne yönelik bir değişime neden olur.

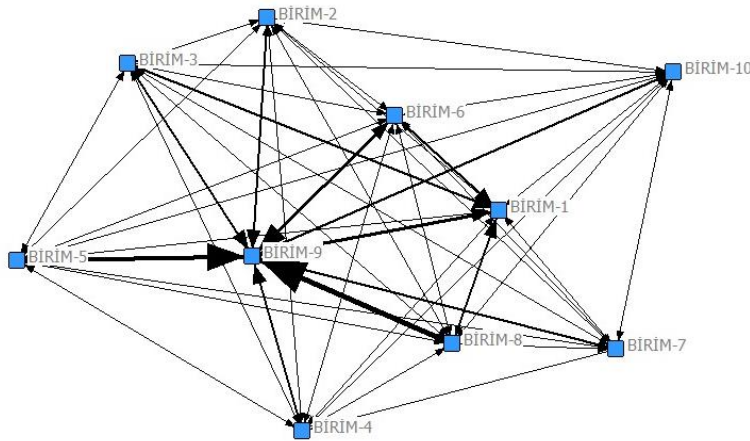
Öngörülme. Öngörülme birim davranışındaki kararsızlığı ifade eder. Kararsızlık derecesi yüksek birimlerin davranışlarını öngörmek göreceli olarak daha zordur. Birimlerin kararsızlığını belirleyen, çevresel yapıdan daha çok kendi içyapılarına yönelik dinamiklerdir. Kararsızlık derecesinin düşüklüğü birimlerin sistem dışı etkileşimlere ne kadar kapalı olduğunun göstergesidir. Aynı zamanda bu durum ilgili birimin dış etmenler tarafından iş birliğine açık olmadığını, bağımsız hareket edebildiğini göstermektedir. Kararsızlık değeri yüksek birimler şeffaf ve paylaşımcı olmaları ve davranış değişimleri konusunda açıklayıcı tavrı sergilemeleri durumunda sistem içinde değişimin başlangıç yeri olurlar.

3. VERİ VE METODOLOJİ

Ağ analizinin amacı aktörler arasında yer alan etkileşimlerin örüntülerini ve içeriklerini anlamaktır (Nelson, 2011). Bu nedenle ağ analizi aktörler arasındaki ilişkiler hakkındadır (Hanneman ve Riddle, 2005) ve aktörler arasındaki kaynakların değişimini ve aktörlerin kaynaklara erişimini araştıran bir yaklaşımdır (Haythornthwaite, 1996). Analize konu olan ağlar yönlendirilmiş/yönlendirilmemiş ve ağırlıklandırılmış/ağırlıklandırılmamış olabilir. Yönlendirilmiş ağlar, bağların sadece bir yöne gittiği ağlardır. Örneğin iki ülke arasındaki ticareti temsil eden bir ağ yönlendirilmiştir (Wasserman ve Faust, 1994: 121-122). Bağlarının herhangi bir yönünün olmadığı ağlar ise yönlendirilmemiş ağlardır. Bu tarz ağlarda A ile B aktörü arasında ne tür bir bağ var ise B ile A arasında da aynı söz konusudur. Arkadaşlık ilişkileri veya akrabalık ilişkilerinden oluşan bir ağ buna örnek olarak verilebilir. Bununla birlikte her bir bağa bir sayı (ağırlık) atandıysa o ağ, ağırlıklı bir ağdır ve bu ağırlıklar; ilişkilerin yoğunluğunu, mesafesini veya maliyetlerini tasvir etmek için kullanılıyor olabilir (Hanneman ve Riddle, 2005: 13). Ağırlıklandırılmamış ağlarda ise bağlar ilişkinin yalnızca var olduğunu göstermektedir. Bu tür ağların ilişkiler matrisinde 1 ilişkinin varlığını ve 0 yokluğunu ifade eder.

Çalışmamızda Ankara'daki kamu kurumu niteliğindeki bir meslek örgütündeki birimlerin formal davranışları vaka çalışması yaklaşımı çerçevesinde ağ analizi ile ortaya konulmuştur. Bu çalışmada aktörler örgütteki birimlerdir ve evrak akışına dayanan bir ağı oluşturmaktadır (Şekil 1). Evrak ağı yönlendirilmiş ve ağırlıklandırılmıştır. Şekil 1'de birimler arasındaki çizgiler evrak ilişkilerini göstermekte ve evrak akışı arttıkça çizgiler kalınlaşmaktadır. 10 birimin incelendiği çalışmada 2016 yılına ait toplam 35.427 evrak akışı analiz edilmiştir.

Şekil 1: Ağırlıklandırılmış Evrak Ağı



4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Birimlerin davranışlarının ortaya çıkarılmasının hedeflendiği çalışmada ağ analizi ile altı temel gösterge hesaplanmıştır: bütünleşme, harekete geçiricilik, harekete geçicilik, istikrar, kritiklik ve öngörülme (Linns ve Fried, 2010). Birimlerin bu göstergeler açısından aldıkları değerler izleyen tablolarda sunulmuştur.

Tablo 1: Bütünleşme Değerleri (%)

Birim 1	Birim 2	Birim 3	Birim 4	Birim 5	Birim 6	Birim 7	Birim 8	Birim 9	Birim 10
86,87	67,71	71,05	56,32	70,44	92,72	56,81	75,44	97,33	65,67

Yapılan hesaplamalarda bütünleşme değerleri birimler açısından Tablo 1’de sunulmuştur. Bu durumda Birim 6 ve Birim 9’un genel bütünleşmeye katkısının en fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, bu iki birimin sistemin genelinin bir arada olmasına en fazla katkı sağladığını göstermektedir. Bütünleşme değerinin yüksek olması Birim 6 ve 9’un diğer birimler üzerindeki nüfuzunun yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle kültürel yapının gelişiminin ağırlıklı olarak bu iki birimin etkisi altında gelişeceği konusunda değerlendirmede bulunmak mümkündür. Birim 6 ve Birim 9’un çalışma dinamiği, kültürel yapısı ve iş görme geleneklerinin örgütün geneline diğer birimlere göre daha baskın olarak yaygınlaşacağı beklenmektedir.

Tablo 2: Harekete Geçiricilik Değerleri (%)

Birim 1	Birim 2	Birim 3	Birim 4	Birim 5	Birim 6	Birim 7	Birim 8	Birim 9	Birim 10
32,60	51,68	45,15	50,63	44,06	26,42	55,71	40,07	16,00	48,94

Örgüt açısından harekete geçiricilik değerine ilişkin veriler Tablo 2’de sunulmuştur. Bu tablo ışığında harekete geçiricilik değeri en yüksek olan aktörler Birim 2 ve Birim 7 olarak görülmektedir. Harekete geçiricilik etkisi yüksek olan Birim 2 ve Birim 7 diğer birimler üzerinde değişim ajanı (change agent) olarak etkide bulunma potansiyeline sahiptir. Bu iki birim örgütün değişim karakteri üzerinde söz sahibidir. Örgütsel değişim yapısının ağırlıklı olarak bu iki birimin tercihleri ve dinamikleri gölgesinde şekillenmesi beklenmelidir. Bu örgüt yapısında Birim 2 ve Birim 7’nin değişim ajanı olarak görev yapması durumunda daha hızlı ve etkili sonuca ulaşmak mümkün olabilecektir.

Tablo 3: Harekete Geçicilik Değerleri (%)

Birim 1	Birim 2	Birim 3	Birim 4	Birim 5	Birim 6	Birim 7	Birim 8	Birim 9	Birim 10
35,89	43,05	45,56	48,60	47,44	25,67	44,36	47,62	16,45	46,14

Tablo 3 incelendiğinde harekete geçicilik değeri en yüksek olan aktörler sırasıyla Birim 4, Birim 5 ve Birim 10’dur. Bu bulgular ışığında kurumsal yapıya ilişkin değişimlerin öncelikle yukarıda belirtilen birimler üzerinden takip edilmesinin mümkün olduğu görülmektedir. Harekete geçicilik değeri en yüksek olan birim örgüt içindeki değişime en hassas olan birimi ifade etmektedir. Bu durumda Birim 4, Birim 5 ve Birim 10’un örgütsel değişim karşısında en hızlı tepki veren birimler olduğunu söylemek mümkündür. Örgütün çevresinde ya da içinde yaşanan değişimlerin en hızlı takip edilebileceği birimler de yine aynı birimlerdir. Bu birimler gösterge birimler olarak kullanılabilir ve böylece değişimlerin örgüt içindeki gelişimi izlenebilir.

Tablo 4: İstikrar Değerleri (%)

Birim 1	Birim 2	Birim 3	Birim 4	Birim 5	Birim 6	Birim 7	Birim 8	Birim 9	Birim 10	Sistem
30,25	74,94	62,88	95,07	65,03	15,97	100,00	58,13	5,95	75,04	56
Dinamik	Dinamik	Dinamik	Durağan	Dinamik	Dinamik	Durağan	Dinamik	Dinamik	Dinamik	

Ele alınan örgüt için istikrar değerleri ve bu değerler ışığında dinamik ve durağan yapıya sahip olan birimler Tablo 4’te sunulmaktadır. Sistem istikrarına en çok katkı yapan aktörler Birim 4 ve Birim 7’dir. Sistemin genel istikrarı %56 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç sistemin ne atalet ne de çözülme/düzensizlik tehdidi altında olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Kritiklik Değerleri (%)

Birim 1	Birim 2	Birim 3	Birim 4	Birim 5	Birim 6	Birim 7	Birim 8	Birim 9	Birim 10
86,47	66,59	71,05	56,28	70,25	92,68	55,36	74,33	97,30	65,56

Meslek örgütünde kritiklik değeri en yüksek olanlar Birim 6 ve Birim 9’dur (Tablo 5). Birimlerin değerlerinin (sırasıyla %97,30 ve %92,68) diğerlerinden oldukça yüksek olması örgüt içinde bu iki birimin kritiklik açısından farklı bir küme yarattığını göstermektedir. Bu durumda örgüt içindeki en etkili değişimlerin bu birimlerden başlayarak gerçekleştirilebileceği iddia edilebilir.

Tablo 6: Öngörülme Değerleri (%)

Birim 1	Birim 2	Birim 3	Birim 4	Birim 5	Birim 6	Birim 7	Birim 8	Birim 9	Birim 10
82,41	72,96	70,73	57,44	67,70	94,03	62,05	68,18	95,97	67,52

Öngörülme göstergesine ilişkin değerler Tablo 6’da sunulmuştur. Buna göre Birim 6 ve Birim 9 en yüksek öngörülme değerine sahiptir ve kritiklik değerinde olduğu gibi bu iki birim ayrı bir grup oluşturmaktadır. Bu grubun davranışlarının izlenmesi ve bu davranışların nedenlerinin anlaşılması diğer birimlerle kıyaslandığına daha kolay olacaktır. Buna göre Birim 6

ve Birim 9 daha çok kendi iç dinamiklerine dayalı olarak davranış sergileyen birimlerdir. Dışarıdan etkilerin birimlerin davranışlarını değiştirme gücü göreceli olarak daha kısıtlıdır.

5. SONUÇ

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar sosyo-teknik sistemler açısından tanımlanan göstergelerin örgüt yapılarına uyarlanabileceğini göstermiştir. Çalışma, kaynağını sistem biliminde alan ve ağ perspektifinde yer alan kavramların kullanılması ile örgüt yapısını tanımlamayı hedeflemektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışma örgütleri sosyo-teknik bir sistem olarak kabul ederek sistemi alt birimlerin birbirleri ile iletişim ve etkileşimleriyle analiz etmektedir. Böylece örgüt yapısını dinamik olarak ifade etme olanağı yaratılmıştır. Örgüt yapılarının dinamik karakterde tanımlanması örgütün karakteristiğinde yaşanabilecek değişimler ile bu değişimlerin neden olacağı kapasite ve istikrar sorunlarını tanımlama imkânı sunmaktadır. Örgüt yapılarındaki dinamizm zaman ya da örgüt yapısını oluşturan bireylerde ya da görevlendirmelerde değişimler paralelinde gelişebilir. Böylece stratejik planlamadaki bir değişimin örgüt kapasitesi ve etkileşimi üzerinde ne gibi etkilerinin olabileceğini önceden simüle etmek mümkün olabilecektir.

Çalışma, örgüt yapısını oluşturan birimlerin birbirlerini etkileme gücü konusunda öngörülerde bulunma olanağı sunmaktadır. Böylece birimlerden birindeki değişimin (görev, personel ya da zaman gibi etkilerle olabilir) diğer birimler üzerinde ortaya çıkarabileceği etkileri takip edebilmek mümkün olacaktır. Böylece birimler arasındaki kaynak tahsisine dayalı kararların diğer birimler üzerindeki gerilimi önceden hesaplanabilecektir.

Çalışmanın bir diğer sonucu da burada geliştirilen yaklaşım ile birimlerde görev, personel ya da zaman gibi unsurlarda yaşanabilecek değişimlerin sistemin tamamı üzerindeki etkilerinin sistem istikrarı açısından analizinin mümkün olmasıdır. Böylece birimlerin sadece birbirlerini etkilemeleri değil aynı zamanda sistemin genelinde istikrar açısından yaratacakları etkinin de izlenmesi mümkün olacaktır. Bu sayede birimlerin örgütün geneli üzerinde yıkıcı etkilerde bulunma olasılığının da önüne geçilebilecektir.

Sonuç olarak çalışmada elde edilen bulgular ile örgüt bilimde bir sorun olarak görülen örgüt yapılarının örgüt davranışlarını dinamik yansıtamama sorununa bir çözüm geliştirilmiştir. Bu çözüm ile başta stratejik kararlara dayalı kurumsal tercihlerin örgüt yapısına nasıl yansıdığı, birimler arasındaki etkileşimi ne yönde şekillendirdiği ve birimler açısından verimli etkileşim ilişkilerinin nasıl kurulabileceği gibi pek çok soruya cevap üretme olanağı doğmuştur.

Çalışma zaman boyutunda bir yıllık dönemdeki etkileşimlere dayanmaktadır. Dönemin artırılması analizlerin derinliği açısından daha hassas değerlendirmelere imkân yaratabilecektir. Bu açıdan böyle bir analizin sürekli yapılması örgüt bilim içinde yapının sağlıklı bir şekilde takibi için bir gereksinimdir.

Çalışmada ilişkiler resmi ve formal ilişkiler olarak sınırlandırılmıştır. Bürokrasi kuramı çerçevesinde bu yaklaşımın nedenleri açık ve geçerli olsa da informal ilişkileri ele alan bir çalışmanın örgüt kültürleri arasındaki farklılıkları göstermesi açısından da öğretici olabileceği açıktır. Bu konuda gelecekte yapılacak çalışmaların yazına önemli katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Bar-Yam, Y. (1997). Dynamics of complex systems. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baxter, G., Sommerville, I. (2011). Socio-technical systems: from design methods to systems engineering. *Interacting with Computers*, 23(1), 4-17.
- Borgatti, S. P., Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization Science*, 22(5), 1168-1181.
- Burt, S. R. (1995). Structural holes: the social structure of competition. USA: Harvard University Press.
- Burt, S. R. (2011). Neighbor networks: competitive advantage local and personal. USA: Oxford University Press.
- Egghe, L. (2009). Mathematical derivation of the impact factor distribution. *Journal of Informetrics*, 3(4), 290-295.
- Ercil, Y. (2014). Örgütsel tasarım ve değişim. (Ed) Ü. Sığı, & S. Gürbüz, Örgütsel davranış (ss. 634-659). İstanbul: Beta.
- Geels, F. W. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy*, 33(6-7), 897-920.
- Hanneman, R. A., Riddle, M. (2005). Introduction to social network. CA: University of California. <http://faculty.ucr.edu/hanneman/nettext>
- Hanseth, O., Lyytinen, K. (2016). Design theory for dynamic complexity in information infrastructures: the case of building internet. (Ed) L. P. Willcocks, C. Sauer, & M. C. Lacity, Enacting research methods in information systems (ss. 104-142). Cham: Palgrave Macmillan.
- Haythornthwaite, C. (1996). Social network analysis: an approach and technique for the study of information exchange. *Library and Information Science Research*, 18(4), 323-342.

- James, L. R., Jones, A. P. (1976). Organizational structure: a review of structural dimensions and their relationships with individual attitudes and behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 74-113.
- Jo, H., Park, Y., Kim, S. E., Lee, H. (2016). Exploring the intellectual structure of nanoscience and nanotechnology: journal citation network analysis. *Journal of Nanoparticle Research*, 18, 167.
- Lei, D., Slocum, J.W. (2005). Strategic and organizational requirements for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 31-45.
- Linss V., Fried, A. (2010). The ADVIAN® classification — a new classification approach for the rating of impact factors. *Technological Forecasting & Social Change*, 77, 110–119.
- Maoz, Z. (2011). *Network of nations. The evolution, structure, and impact of international network, 1861-2001*. USA: Cambridge University Press.
- Marin, A., Wellman, B. (2014). *Social network analysis: an introduction*. (Ed) J. Scott, and P. J. Carrington, *The SAGE handbook of social network analysis* (ss. 11-25). Great Britain: SAGE.
- McKelvey, B. (1999). Complexity theory in organization science: seizing the promise or becoming a fad?. *Emergence*, 1(1), 5-32.
- Nelson, R. E. (2011). The strength of strong ties: social networks and intergroup conflict in organizations. (Ed) M. Kilduff and A. V. Shipilov, *Organizational network volume II* (ss. 3-26). London: SAGE.
- Pryke, S. (2012). *Social network analysis in construction*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Read, G. J., Salmon, P. M., Lenné, M. G., Stanton, N. A. (2015). Designing sociotechnical systems with cognitive work analysis: putting theory back into practice. *Ergonomics*, 58(5), 822-851.
- Rosenthal, C. (2013). Big data in the age of the telegraph. *McKinsey Quarterly*, 1.
- Rousseau, D. M. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: a synthesis of job design research and sociotechnical systems theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), 18-42.
- Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16(6), 477-495.
- Trist, E. (1981). *The evolution of socio-technical systems*. Occasional Paper, No.2.
- Von Tunzelmann, N. (2004). Network alignment in the catching-up economies of Europe. (Ed) McGowan F., Slavo R., & von Tunzelmann N., *The emerging industrial structure of the wider Europe* (ss. 24-40). Routledge.
- Wasserman, S., Faust, K. (1994). *Social network analysis: method and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wheatley, M. (2006). *Leadership and the new science*. Berrett-Koehler Pub., 27-32.



THE EFFECTS OF BRANDS' POSTS ON SOCIAL MEDIA: CONCEPTUAL FRAMEWORK AND APPLICATION METHOD*

DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.948

JMML- V.5-ISS.3-2018(7)-p.238-250

Abdullah Onden¹, Meltem Kiygi-Calli²

¹Fabrikod, 34664, Üsküdar, Istanbul, Turkey.

abdullah.onden@fabrikod.com, ORCID: 0000-0003-3769-8193

²Kadir Has University, 34083, Fatih, Istanbul, Turkey.

meltem.kiygicalli@khas.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2979-9309

Date Received: July 11, 2018

Date Accepted: September 27, 2018

To cite this document

Onden, A., Kiygi-Calli, M. (2018). The effects of brands' posts on social media: conceptual framework and application method. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.5(3), p.238-250.

Permament link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.948>

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

ABSTRACT

Purpose- Many forms of brands' posts such as cointaining web links, images, photos and videos can be used for marketing research. The aim of this study is to present an approach to gather and analyze social media data and shows how marketers can derive useful outcomes from these data.

Methodology- The impacts of media types (link, text, video, photo), length, time (day-of-week and time-of-day) of brands' posts on customers' engagement are investigated. For this purpose, we propose a conceptual framework and mathematical model.

Findings- According to the conceptual framework and mathematical model given in this research, it is recommended to determine the effects of the content of the brands' posts on social media users.

Conclusion- Brands may determine the most effective content of the social media posts by applying the proposed mathematical model in this study.

Keywords: Digital marketing, social media, engagement, Twitter.

JEL Codes: M31, M39

MARKALARIN SOSYAL MEDYADA YAPTIKLARI PAYLAŞIMLARIN ETKİLERİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE UYGULAMA YÖNTEMİ*

ÖZET

Amaç- Linkler, resimler, fotoğraflar and videolar gibi karakteristikleri bulunan çoğu çevrimiçi paylaşımlar pazarlama araştırması için kullanılabilir. Bu çalışmanın amacı markaların sosyal medya paylaşım verilerini toplamak ve analiz etmek için bir kavramsal çerçeve ve matematiksel model sunmak ve pazarlamacıların bu verilerden nasıl yararlı sonuçlar elde edebileceğini göstermektir.

Yöntem- Medya türlerinin (link, metin, video, fotoğraf) uzunluk, zaman (hafta içi gün ve gün) marka müşterinin etkileşimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu amaçla kavramsal bir çerçeve ve matematiksel bir model önerilmiştir.

Bulgular- Bu çalışmada sunulan kavramsal çerçeve ve matematiksel modele göre markaların yapmış olduğu paylaşımların içeriğinin sosyal medya kullanıcıları üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi önerilmektedir.

Sonuç- Markalar, bu çalışmada önerilen matematiksel modeli uygulayarak sosyal medya mesajlarının en etkili içeriğini belirleyebilirler.

Anahtar Kelimeler: Dijital pazarlama, sosyal medya, etkileşim, Twitter.

JEL Kodları: M31, M39

* This paper is based on the PhD. thesis entitled "Effects of Social Media Posts' Contents and Analysis of the Consumers' Responses to These Posts by Text Mining Method" which is written by Abdullah Önden under the supervision of Asst. Prof. Meltem Kiygi-Calli. Degree Granted: July 10, 2018 by Istanbul Okan University.

1. GİRİŞ

Ülke sınırları aşarak, insanların etkileşimde bulunduğu internet üzerinden içerik oluşturulmasını sağlayan sosyal medya kanalları, bilgiye anında ulaşıp paylaşılmasına imkan vermektedir. New York merkezli veri ve dijital pazar araştırması şirketi eMarketer 2013 yılı ile birlikte Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşayan yetişkinlerin yarısından fazlasının sadık bir sosyal medya kullanıcısı olacağını öngörmüştür (Grau, 2009). Yıl 2016 olduğunda bu rakamın %78 değerine yükseldiği görülmüştür (Statistica, 2016). We Are Social'ın (2018) Global Dijital Rapor'una göre dünyada 4 milyar 21 milyon internet kullanıcısı bulunmaktadır. Bu sayı dünyadaki toplam 7 milyar 593 milyon kişinin %53'üne denk gelmektedir. Bu kişilerin 3 milyar 196 milyon aktif sosyal medya kullanıcı olup, ayrıca mobil telefonlar üzerinden sosyal medyayı aktif olarak kullanan 2 milyar 958 milyon kullanıcı bulunmaktadır. Aynı rapora göre internet kullanıcıları yıllık %7 oranında büyürken, aktif sosyal medya kullanıcılarının sayısı %13, mobil telefonlar üzerinden sosyal medyayı aktif olarak kullanan kişilerin sayısı yıllık %14 oranında büyümektedir. Birçok işletme dijital platformlardaki bu potansiyeli fark edip dijital platformlara yatırım yapmakta ve dijital pazarlama stratejilerini oluşturmaktadır. Bu platformlar, kullanıcı sayılarının milyonlardan milyarlaraya ulaşması ile dünyadaki en değerli şirketler arasına girmiş durumdadırlar.

Sosyal medya insanların sadece deşarj olup servis sağlayıcıların ekonomik fayda kazandığı yerler değildir. Bu alanlar, dünya üzerinde milyarlarca insanın anlık düşüncelerini yansıttıkları, bir etki karşısında tepkilerini gösterdikleri alanlardır. Bu tepkiler sonucunda oluşan veriler; işletmeler, politika yapıcılar, araştırmacılar gibi bu bilgileri analiz edenler için değerlendirme ve yönlendirme imkanı sağlayan çok değerli kaynaklar oluşturmaktadır. Pazar analizi için gerekli örneklemin tespit edilip insanlar ile detaylı mülakat ve anketlerin gerçekleştirilmesi yerine, gönüllü olarak paylaşımında bulunmakta olan insanların gerçek tepkilerinden gerekli çıkarımın sağlanması mümkün olabilmektedir. Bu veri setinin doğru kullanılması ile popüler markaların oluşturulabilmesi, tercih edilen stratejilerin ve kampanyaların üretilmesi, anlık durumlar tespit edilerek markaya zarar verici tepkilerin önüne geçilebilmesi olasılıkları, insanların gönüllü olarak paylaşımlarına göre gerçekleştirilebilmektedir. Bu durum için, internetin pazarlama stratejilerinde açtığı farklı bir sayfa denilebilir. Fakat sosyal medyanın pazarlama alanında sunmakta olduğu avantajlardan faydalanılabilmesi için sadece pazarlama alanının kabiliyetleri yeterli olamayacaktır. Kavramsal çerçevesi pazarlama literatürü kapsamında geliştirilmiş olan çalışmalara ek olarak, veri biliminin de araştırmalarla bütünleştirilme gerekliliği bulunmaktadır. Bu durum, büyük veri kavramını da işin içerisine almaktadır. Büyük veri niteliği yapısı itibarı ile karmaşık ve dağınık veriyi anlamaya, standart dışı olan verinin elenip temizlenmesine, istatistiki dağılımlara uygunluğuna yönelik algoritmalar araştırılıp geliştirilmesini sağlayacaktır. Dolayısı ile heyecan verici bu yeni alan disiplinler arası bir nitelik kazanmaktadır. Pazarlama çatı olmak kaydı ile, bununla birlikte bilgisayar bilimi, veri madenciliği ve istatistik de yer almaktadır.

İnsanların paylaşım ve tepkilerinin oluşturduğu bu veri setinin analiz edilmesi sonucunda ürün, bölge, cinsiyet veya strateji odaklı başarı hedeflerinin tespit edilebilmesi mümkün olabilecektir (Kim vd., 2014). Bu yeni yapı tamamen insanların kendi arzularıyla gerçekleştirdikleri paylaşımlar ve bir karşılık beklemeden vermekte oldukları tepkilerin doğru analizi sonucunda gerçekleşecektir. Bu durum sonucunda geçmiş zamanlarda toplanan veriler ve sonuçları sayesinde, gelecekte çıkacak bir ürün için geliştirmeler yapılabilecekken, daha ürün piyasaya girmeden alacağı tepkiler tahmin edilebilecektir. Sosyal medya ve metin madenciliğinin değeri bu noktada ortaya çıkmaktadır. Geleneksel pazarlama stratejilerinde, reklam yatırımları satışlar ile de ölçülebilirken, piyasaya çıkması düşünülen bir ürüne yönelik algının olumlu ya da olumsuz olduğunun ölçülebilmesi mümkün olabilmektedir. Bu noktada genel olarak bir örnekleme çalışma zorunluluğuna karşın, internetin sunmakta olduğu yeni mecralarda, belirli bir örneklem ile çalışılabileceği gibi, teknik altyapının sağlanması durumunda ürün ile ilgili dünyadaki tüm kullanıcıların ana kütlesi üzerinde çalışmak mümkün olabilecektir. Bu durum hem kurumsal, hem de akademik merakın cezbedilebilmesi için yeterli motivasyonu sağlamaktadır. İşletmelerin mevcut müşterilerinin yanında yeni müşteriler kazanması da çok önemlidir. Bu sebeple işletmelerin markalama stratejilerinde, özellikle yeni bir ürün lansmanlarında, mevcut müşterilerin yanında potansiyel müşterilerin de ürüne karşı olan tutumlarının ne olduğu ve nasıl değiştiği pazarlama stratejilerinin oluşturulmasında çok etkin bir faktördür. Sosyal medyadan elde edilen verilerle, hem daha önce pazara sunulmuş ürünlerin pazarda başarılarının devam etmesi, hem de yeni pazara sunulan ürünlerin pazarda başarıya ulaşması için gerekli doneler elde edilebilir ve işletmenin gelecekle ilgili daha doğru stratejiler oluşturulması sağlanabilir.

Bu çalışmada, işletmelerin sosyal medya üzerinden yaptıkları paylaşımların tüketiciler üzerindeki etkileri incelenerek işletmelerin pazarlama stratejilerinin yeniden yapılandırılmasına yardımcı olmak temel amaçtır. Araştırmada pazarlamanın önemli unsurlarından tutundurma stratejilerinin bir uygulaması olan sosyal medya pazarlaması ele alınmıştır. İşletmelerin kendi resmi sosyal medya hesapları üzerinden yaptıkları paylaşımlara sosyal medya kullanıcılarının vermiş oldukları geri bildirimleri incelenmiştir. Bu geri bildirimler tüketicilerin işletmenin resmi sosyal medya hesaplarından yaptıkları paylaşımları beğenmeleri, cevap vermeleri ve paylaşımlarıdır. İşletme paylaşımlarının tüketiciler üzerindeki etkisinin araştırılması için kavramsal bir çerçeve ve model oluşturulmuştur.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Sosyal Medya ve Fonksiyonları

Literatürde sosyal medya farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bunlardan örnek vermek gerekirse; Kaplan ve Haenlein (2010)'a göre sosyal medya internetin köklerine geri dönüşüdür, yani kullanıcıların birbirleri ile bilgi alışverişi yapabildiği bir platformdur. Sosyal medya, web 2.0'ın getirdiği ideolojik ve teknolojik yapı üzerine kullanıcılar tarafından özgürce içerik oluşturulmasına izin veren internet tabanlı uygulamalardır (Kaplan ve Haenlein, 2010). Saffo (2010) ise sosyal medyayı, insanların internet üzerinden sosyalleşmek için kullandıkları medya türü olarak tanımlamıştır. Eley ve Tilley (2009) sosyal medyayı, blog ve forum gibi platformlarda; yazı, fotoğraf, video gibi içerikler barındıran, kullanıcıların kendilerine ait hesap ve sayfalarının olduğu ve buna benzer sosyal ağları içeren geniş bir yapı olarak nitelendirmişlerdir (Eley ve Tilley, 2009). Blossom (2009)'a göre ise sosyal medya; her bireyin diğer birey gruplarını kolaylıkla etkilemesine imkan veren, yüksek derecede ölçeklenebilir ve erişilebilir iletişim teknolojileri ya da teknikleri olarak tanımlanmaktadır. Webber (2010)'a göre bugünlerde atılan basit ama zekice bir tweet, yaratıcı bir şekilde oluşturulmuş bir blog yazısı ya da insanı şoka eden bir video yüzlerce insanın paylaşımı ile bir ürünü yok edebilir ya da markanın pazar payına zarar verebilir.

Tüketici tarafından üretilen içerik (consumer generated content - CGC) olarak da kabul edilen kullanıcı tabanlı içerik (user generated content - UGC), sosyal medya kullanıcıları tarafından oluşturulan yazılı, görsel ya da işitsel kavramlar olarak ortaya çıkmıştır. Günümüz teknolojisini avantaja çevirmek için pek çok işletme artık müşterileri içerik üretmeye teşvik etmektedir (Kotler ve Armstrong, 2012). Kullanıcı tarafından oluşturulan içerikler insanların sosyal medyadan faydalanırken ürettikleri yazı, görsel, video vb. içeriklerdir. Sosyal medyadaki medya platformları yapılarına göre kendi aralarında belirli sınıflara ayrılabilirler. Burada trafik, kalite, ülke, mobil ya da masaüstü hedeflemeleri gibi teknik ve sosyal pek çok tanımlama kullanılabilir.

Kietzmann ve diğerleri (2011) sosyal medyayı "kimlik, diyalog, paylaşım, görünülük, ilişkiler, itibar, gruplaşma" kavramlarına göre yediye bölmüş ve buna bal peteği çerçevesi ismini vermiştir. Bu yedi bloğun çoğu sosyal medyadaki tüm bilinen platformlarda bulunur. Bu yedi maddenin sosyal medya platformundaki yoğunluğu veya az olması, platformun karakterini belirler. Örneğin Facebook'ta kimlikler, gruplaşma ve ilişkiler ön plandayken, Youtube'da paylaşım, Foursquare ve Swarm'da görünülük öne çıkmaktadır. Şekil 1'de gösterilen sosyal medyanın yedi fonksiyonu şu şekilde açıklanabilir:

1.Kimlik: İnternet kullanıcıları gerçek hayatta bir fiziksel kimliğe sahiptiler. Sosyal medyada ise bu kimlik kimi sitelerde tamamen gizlenip anonim kalırken, kimisinde açık şekilde sunulmaktadır. Her ikisinde de gerçek ya da sanal da olsa bir kimlik vardır (Kaplan ve Haenlein, 2010).

2.Diyalog: Sosyal medyanın getirdiği temel özelliklerden birisi diyalog kurma yani karşılıklı fikir alışverişidir. Bu fonksiyona temelden bağlı en büyük sosyal medya platform örnekleri olarak Twitter ve Reddit gösterilebilir (Kaplan ve Haenlein, 2010).

3.Paylaşım: Sosyal medyanın temel çıkış sebeplerinden biri de insanların internet üzerinden birbirleri ile paylaşım yapabilmeye ihtiyaç duymasıdır. Buna yönelik olarak kurulan Stumble Upon ve Digg gibi siteler, internette arka planda kalan içeriklerin ön plana çıkarılmasını sağlıyordu. Geri planda kalan bu sosyal imleme sitelerine nazaran Facebook internete getirdiği devrim ile kişilerin kendi arkadaşlık ağını kurmasına dayanıyordu. Facebook'un temel yapısal blokları olan etkinlikler, sayfalar, gruplar, uygulamalar, kişilerin özel duvarları ve diğer modülleri ile sosyal medyada çok daha hızlı ve etkili şekilde paylaşım yapılabilmesini sağlamaktadır (Engeström, 2005).

4.Görünürlük: İnternet ilk kullanılmaya başlandığından beri, sabit giderler karşılandığı zaman bilgi edinimini ücretsiz ve detaylı bir şekilde insanlara sağlamayı amaçlamıştır. Sosyal medya platformları da bir araya getirdikleri kullanıcılara yazı, yorum, görsel ve benzeri içerikleri oluşturup dünyaya özgürce duyurma imkanı sağlamaktadır. Burada içeriğin diğer kişiler tarafından paylaşılıp yayılabilmesi için görünür olması gerekmektedir. Platformlar kullanıcıları istemediği takdirde ve bir hukuki ihlal yapılmaz ise görünülüğünü engellemez (Kietzmann vd., 2011; Kaplan ve Haenlein, 2010).

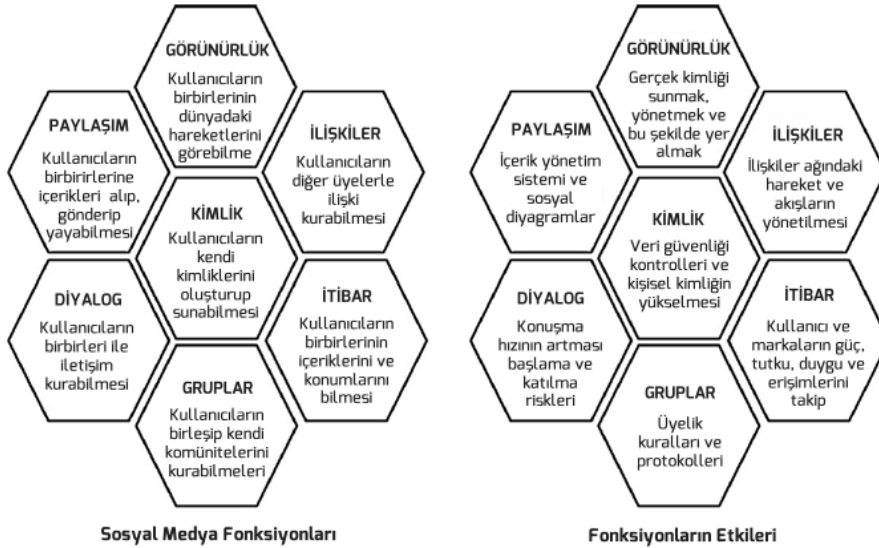
5.İlişkiler: Web 1.0 ile sosyal medyayı en fazla ayıran temel farklardan biri de ilişki faktörüdür. 1998 yılında bir internet kafede Yahoo arama motoru ile internette ödevine kaynak arayan bir kişi, istediğini bulamadığında kalkıp giderken, Web 2.0'ın getirdiği teknoloji ile forumlarda ya da ilgili sitelerde aradığı detayları vererek ilan açıp duyuru yapabiliyor ve karşılıklı konuşabiliyor. Sosyal medya ile kullanıcılar artık kendi arkadaş grubunu çevrimiçi olarak takip edebildiği gibi, yeni arkadaşlıklar kurabileceği platformlara da sahip oldu. Literatürde "Sosyal medya" ismi ile kabul ettiğimiz bu yapının "sosyal" kelimesinin çoğunu ilişki kavramı oluşturmaktadır ve bir dijital araçtan ziyade gerçek dünyaya etkisi olan güçlü bir yapıdır (Borgatti ve Foster, 2003; Kaplan ve Haenlein, 2010).

6.İtibar: Sosyal medyanın temel yapı taşlarından kendini-ifşa ve kendini-tanıtma özellikleri ile birlikte kullanıcılar internette de bir kimliğe sahip olmaya başlamıştır. Bunu yaparken bir kullanıcı adı arkasına saklanabilecekleri gibi hiçbir gizlenme olmadan

kendi isimleri ile de paylaşım yapabilirler. İtibar kavramının en öne çıktığı örnek LinkedIn ve Twitter olarak verilebilir (Kietzmann vd., 2011).

7.Gruplar: Cengiz Han'ın "bir ok kolayca kırılabilir, fakat bu oklar bir arada kırılmaz olurlar" mantığı ile internette de bir araya gelen kullanıcılar hem içerik üretimi hem birlikte hareket noktasında daha yaratıcı ve üretken olurlar (Dunbar, 1992; Kietzmann vd., 2011).

Şekil 1: Sosyal Medyanın Yedi Bloğu



Kaynak: Kietzmann, JH., Hermkens K., McCarthy I.P. ve Silvestre B.S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–250.

2.2. Dijital Pazarlama

Dijital pazarlama internet, mobil telefon, görüntülü reklam gibi dijital teknolojilerin kullanılarak ürün veya hizmetlerin pazarlamasıdır (Ryan ve Jones, 2009). Özellikle 2000'lerden sonra, dijital pazarlamada farklı teknolojilerin kullanılması ile birlikte bu uygulamalar tüketicilerin günlük yaşantısına daha çok nüfuz etmiş ve fiziksel olarak bir mağazaya gitmek yerine dijital platformlar üzerinden alışveriş yapmak tüketiciler için daha verimli olmaktadır (Nielsen, 2016). Web tabanlı platformların hızlı büyümesi, insan faaliyetleri ve etkileşimlerinin doğasını önemli ölçüde değiştirmiştir. Gerçek dünyadaki sosyal ilişkiler, sanal dünyaya aktarılmış, bu da insanları dünya çapında bir araya getiren çevrimiçi toplulukların oluşmasına yol açmıştır. Dijital boyuttaki bu hareket, bireylerin bilgiyi paylaşmasına, birbirini eğlendirmesine ve farklı kültürler arasında diyalogu teşvik etmesine izin verir (Budden vd., 2011; Kumar vd., 2010). Birçok işletme interaktif tüketici pazarındaki bu potansiyeli fark edip özellikle genç, iyi eğitilmiş, geliri orta sınıfın biraz üzerinde olan tüketici grubunu hedef alacak şekilde özel pazarlama stratejileri geliştirmektedir (Kierzkowski vd., 1996). Bu nedenle işletmeler özellikle dijital teknoloji kullanıcılarını hedef alan pazarlama kampanyaları üretirken bu konularda araştırma yapma gerekliliği de ortaya çıkmıştır. Dijital pazarlamadaki uygulamaların artması ile birlikte özellikle işletmelerin ilişki tabanlı araştırmalara daha çok kaynak ayırması ve çaba sarf etmesi gerekmektedir (Tiago vd., 2014). Tüketici bakış açısı ile konu ele alındığında ise özellikle bu tür teknolojilerin pazarlamada kullanılmasının tüketicilere çok sayıda fayda sağladığı görülmektedir. Bu faydalar kolaylık, zengin ve paylaşımcı bilgi, daha çok ürün seçeneği, rekabetçi fiyat, maliyet azalması olarak sıralanabilir (Bayo-Moriones ve Lera-Lopez, 2007).

Çevrimiçi sosyal ağlar, tüketiciler ile daha proaktif bir şekilde iletişim kurduğunu için, tüketicilere sağlanan faydaları artırmaktadır. Örneğin, çevrimiçi sosyal ağlar aracılığıyla, bireyler belirli ürünler hakkında diğer kullanıcıların görüşlerini alabilirler. Tüketicilerin çoğu sosyal medya üzerinden etkileşimde buldukları için, işletmeler de sosyal medya üzerinden tüketicilerle etkileşimde bulunmaktadırlar (Berthon vd., 2012). Geçmiş ve günümüz arasındaki kritik fark ise çevrimiçi iletişim araçlarının müşterilerin işletmelere yanıt verebilmelerine izin vermesidir (Mangold ve Faulds, 2009). Müşterileriyle iletişim kurmak isteyen işletmeler için özellikle önemli olan, internet üzerinden katılımcı bilgi paylaşımının ortaya çıkmasıdır. Bu durum, iletişim teknolojisindeki global gelişmeler ve internet erişimi için daha düşük maliyetler ile birleştiğinde, özellikle tutundurma karması boyutuna bağlı olarak dijital pazarlama stratejilerinde büyük değişimlere sebep olmaktadır. Bu stratejiler sadece daha etkili pazarlama stratejileri değil, aynı zamanda yeni bir ilişki paradigmasına da izin vermektedir (Silva vd., 2008). Bunlar

işletmeleri daha dijital ortamda bulunmaya zorlamaktadır. İşletmeler bir sosyal devrim olan Web 2.0 teknolojilerine uyum sağlamışlardır.

Pazarlama literatüründe markaların oluşturmuş olduğu tutundurma stratejilerinin tüketiciler üzerindeki etkileri niteliksel ve niceliksel olarak çok uzun yıllardır araştırılmaktadır (Little, 1979; Kiygi-Calli vd., 2012). Son yıllarda tutundurma stratejilerinden olan sosyal medya pazarlamasının etkilerinin ölçülmesi konusunda çok fazla araştırma yapılmaya başlanmıştır (Smith vd., 2012; Nam vd., 2017; Truong vd., 2017). Yöneticiler, müşteriler ile ilişkileri güçlendirmek ve etkileşimde bulunmak için sosyal medyaya yatırım yaparlar (Gillin, 2010). Bu amacı gerçekleştirmenin bir yolu sosyal medyada kendi marka sayfalarını oluşturarak müşterilerin işletme ile etkileşimde bulunabileceği marka toplulukları yaratmaktır (McAlexander vd., 2002; Muñiz ve O'Guinn, 2001). Bu marka sayfalarının takipçisi olan tüketiciler, işletmeye sadık ve bağlı olma eğilimindedir ve marka hakkında bilgi almaya daha açıktır (Bagozzi ve Dholakia 2006). Dahası, marka tutkunları mağazayı daha fazla ziyaret etme, daha olumlu yorum yapma ve markayla daha duygusal olarak bağ kurma eğilimindedirler (Dholakia ve Durham, 2010). Marka sadakati, belirli bir marka için tüketicinin tercihi ve bu markayı tekrar tekrar satın alma taahhüdüdür (Dick ve Basu, 1994). Sadakat programları, tüketici tercihlerini ve alışkanlık alışkanlıklarını takip edebilmek için müşterileri tekrarlamak için ödüller sunar. Pazarlamada marka sadakati, bir tüketicinin markayı geri satın alma veya kullanmaya devam etme taahhüdünden oluşur (Sharp ve Sharp, 1997). Üçüncü taraf onayları gibi tekniklerin kullanılması ve yerleşik itibara sahip şirketlerle stratejik ortaklıklar güven düzeyini arttırmaktadır. Ürünün genel performansı müşteri beklentilerini karşılaması veya aşması davranışsal sadakati kolaylaştırmaktadır. Özel ürünler sunarak, marka değiştirme için teşvikler sağlamanın yanı sıra, frekans programlarını kullanmak, bunu başarmanın yöntemleridir (Gommans vd., 2001).

Pazarlama faaliyetlerinin sosyal medyadaki başarısı üzerine araştırmalar yapılırken, marka popülerliğini etkileyen faktörler olarak, marka hayran sayısı ve paylaşımlarının beğeni ve yorumlarının sayısı olduğu bilinmektedir. (Ryan ve Zabin, 2010; Shankar ve Batra, 2009). Marka popülerliği ile ilgili yönetim odaklı çalışmalar temel olarak tanımlayıcıdır; teorik bir temel oluşturmazlar ve hangi tip çalışmaların marka popülerliğini artırdığını net bir şekilde ifade edemezler. Örneğin, işletmelerin sosyal medyadaki paylaşımlarının tiplerinin video, resim, metin veya soru gibi farklı özelliklerde olmasının getirilerini denemeler yaparak öğrenilmesini önermektedir (Brookes, 2010; Keath vd., 2011). İşletmelerin yaptığı paylaşımlar marka kimliği ile uygun olmalıdır, çünkü kimlik markanın dışa dönük ifadesidir. Böylece marka sahibi tüketicinin markayı nasıl algılayacağını ve müşterinin zihninde nasıl yer alacağını marka kimliği ile oluşturur. Bu nedenle işletmelerin sosyal medya üzerinden yapacakları paylaşımlarda marka kimliğine uygun olarak paylaşım içeriğini oluşturmaları gerekmektedir. Ayrıca tasarım öğelerinin renk, şekil, malzeme, yazı biçimi ve kompozisyon gibi benzersiz alfabetesi olan görsel marka dilini de sosyal medya üzerinden doğru bir şekilde oluşturması gerekmektedir (Brunner vd., 2008). Çünkü görsel marka dili de işletmenin değerlerini ve kişiliğini, etkileyici imgeleme ve tasarım stili aracılığıyla doğrudan ve bilinçaltı olarak tüketiciye etki eder (Lockwood ve Walton, 2008). Sosyal paylaşım siteleri özellikle son yıllarda çok popüler hale geldi. Sosyal paylaşım siteleri sosyal veya profesyonel etkileşimler için arkadaş ağları olarak tanımlanabilir (Trusov vd., 2009). Sosyal paylaşım sitelerinin üyeleri diğer üyelerle arkadaş olabilirler, ancak marka hayran sayfalarında markanın takipçisi olabilirler. Marka taraftarları markayla ilgili heyecanlarını bu özel sayfalarda paylaşabilir ve markanın ortak çıkarları için birleşebilirler (Kozinets, 1999).

Marka hayran sayfaları, müşterilerin marka ile olan ilişkisini (McAlexander vd., 2002) yansıtır, marka-müşteri ilişkisini (Muñiz ve O'Guinn, 2001) genişletir ve üyelere bir bilgi kaynağı ve sosyal fayda sağlar. (Bagozzi ve Dholakia, 2006; Dholakia vd., 2004). Bu hayran sayfalarında tüketiciler, işletme ile ilgili anekdotlar, fotoğraflar, videolar veya diğer materyalleri içeren marka gönderileri oluşturabilir; marka hayranları daha sonra bu marka yayınlarıyla etkileşime girerek veya yorum yaparak etkileşimde bulunabilirler. Marka veya hayranlarının paylaşımları sonrası "popülerlik" beğenilerin ve yorumların sayısı olarak ölçümlenebilir. Paylaşım sonrası popülerliği paylaşım karakteristiklerini etkileyebilir (De Vries vd., 2012). De Vries vd. (2012) markanın sosyal medya paylaşım popülerliğini artıran faktörleri ampirik olarak araştırmışlardır. Banner ve reklam literatüründen elde edilen bulgulara ve ağızdan ağıza iletişim literatürüne dayanan kavramsal bir model geliştirmişlerdir. Marka paylaşım özelliklerini (örneğin canlılık, etkileşim), paylaşım içeriğinin (ör: bilgi, eğlence), marka paylaşım konumlandırması ve marka taraftarları tarafından yazılan marka hakkında yorumların değerlerini dikkate almıştır. Marka gönderisindeki beğeni ve yorumlar, marka hayranlarının aktif ifadelerini yansıtır ve başkaları tarafından görülebilir. Markaları beğenerek veya yorumlayarak, marka hayranları düşüncelerini kamuya açıklar, bu da ağızdan ağıza iletişime benzemektedir (De Vries vd., 2012).

Sosyal medya müşterilerin marka memnuniyeti, imajı ve bilinirliğini konuştuğu böylece işletmelerin markalarını doğrudan etkileyen bir platform olarak gelişmektedir. Bu da işletmelerin markalarını duyurabilmesi için yeni fırsatlar doğurmakta ve özellikle perakende sektöründeki fiziksel mağazalar için yeni bir satış kanalı oluşturulmasını sağlamıştır (İbrahim vd., 2017). Bir markanın sosyal medya paylaşımlarından etkilenmesinin en temel sebebi, kendilerinden bahseden kullanıcıların içeriklere duygularını katmalarıdır. Sosyal medyada yer alan duygular, müşteri ve işletmeler olaya dahil olduğunda marka için bir problem yaratabilir (Barnaghi vd., 2016). Her gün milyonlarca içeriğin paylaşıldığı sosyal medyada bu içeriklerin duygu analizi ve eWOM'un ölçülebilmesi için araçlar geliştirilmeye başlanmıştır (Huberman vd., 2008). Paylaşımlardaki duygusal değişimler, bu

değişimlerin sebep olduğu dönüşümler, sosyal medya etkileşiminin sebep olduğu ortalama duygu geçişleri araştırılmaya devam edilmektedir (Kim vd., 2014; Roshanaei ve Mishra, 2015). Sosyal medya üzerindeki ağızdan ağıza pazarlama üzerine yapılan çalışmalarda, bu paylaşımların işletmelerin satış rakamlarını etkilediği görülmüştür (Zhou ve Duan, 2015). Sosyal medya istatistiklerinin takip edilmesi de işletmelerin genel durumlarını görmeleri için imkanlar sunmaktadır. Hem pazar hem de rakiplerin genel durumu ve rekabet ile ilgili bilgi veren sosyal medya üzerinden işletmeler markalarının güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek ürün ve organizasyonlarını daha efektif bir hale getirebilmektedirler (He vd., 2013). Tüm bu çalışmalar işletmelerin sosyal medyadaki durumlarını anlık olarak takip ederek daha karlı bir yapıya sahip olabileceklerini gösterirken, bunun için gerekli ekip ve teknolojik altyapının kurgulanması ve pazarlama tarafında da paylaşılan bu milyonlarca içeriğin doğru analiz edilebilmesi için gerekli araştırma ve geliştirmenin yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmasını sağlamaktadır.

Word-of-mouth (WOM) yani ağızdan ağıza pazarlama son zamanlarda uygulayıcılar tarafından büyük ilgi gördü. Örneğin, birkaç kitap geleneksel pazarlama iletişim araçlarına uygun bir alternatif olarak WOM'u sundu (Misner ve Devine, 1999). Pazarlamacılar özellikle WOM'un daha iyi anlaşılmasıyla ilgileniyorlar çünkü geleneksel iletişim biçimleri etkinliğini kaybetmektedir (Nail, 2005). Moraliolu (2014)'a göre "Fısıltı pazarlaması, en temel ifade ile tüketicilerin diğer tüketiciler ile ürünler, hizmetler, kısaca markalar hakkında bilgi paylaşmasıdır. Bir tüketiciden diğerine marka bilgisinin aktarımıdır. Fısıltı pazarlaması, ağızdan ağıza pazarlamayla ürünlerin ve markaların geliştiği, ifade edildiği ve yayılarak informal bir iletişimin sağlandığı bir yöntem olarak da tanımlanabilir".

Ağızdan ağıza iletişim stratejileri özellikle internet teknolojisini kullanarak tüketici direncinin çok daha düşük maliyetlerle ve daha hızlı bir şekilde kırılmasını sağlamaktadır. Ağızdan ağıza pazarlama günümüzde internet üzerinde giderek kuvvetlenen bir yapıdadır. İnternet, tüketicilerin görüşlerini, tercihlerini ya da deneyimlerini başkalarıyla paylaşmalarının yanı sıra işletmelerin WOM pazarlamasından faydalanma fırsatları için çok sayıda ortam sunmaktadır (Trusov vd., 2009). Elektronik ağızdan ağıza pazarlama (eWOM), tüketiciler tarafından üretilen ve sosyal medya, web siteleri, inceleme platformları veya internet forumları gibi web tabanlı hizmetler aracılığıyla kamuya açık bir ürün, hizmet veya işletme hakkında her türlü olumlu veya olumsuz beyan olarak tanımlanmaktadır (Hennig-Thurau vd., 2004). Olumlu eWOM, satışları önemli ölçüde artırmaktadır (Chevalier ve Mayzlin, 2006; Pauwels vd., 2016). Bunun aksine olumsuz eWOM da, daha düşük ürün imajına (Ho-Dac vd., 2013), işletme değerine (Goldenberg vd. 2007) ve satışlara (Dellarocas ve Wood, 2008) yol açmaktadır. Az bilinen markalar, farkındalığın artmasıyla olumsuz eWOM'dan yararlanabilirler (Berger vd., 2010). Rakiplerinin zayıflayan imajlarını doğru strateji ile avantaja çevirebilirler. Öte yandan, bir markayla güçlü bir şekilde özdeşleşen tüketiciler, olumsuz eWOM'a çok az tepki göstermekte ya da hiç tepki göstermemektedir (Ho-Dac vd., 2013; Wilson vd., 2017). Yeni ürün tanıtımları (Marchand vd., 2017), etkinlikler (Trusov vd., 2009) ve reklam kampanyaları (Pauwels vd., 2016) gibi belirli marka etkinlikleri eWOM'ları tetikleyebilir.

eWOM üzerine yukarıda açıklanan araştırmalar göstermektedir ki web tabanlı sistemlerde, özellikle müşteri inceleme siteleri ve çevrimiçi forumlardaki paylaşımlar büyük ölçüde tüketicileri etkilemektedir. Sosyal medya siteleri, kullanıcılara doğrudan paylaşım imkanı vererek insanların düşüncelerinde dinamik değişimlere de sebep olabilmektedir. Olumlu ya da olumsuz eWOM, tüketicileri sadece satın almaktan vazgeçirmek ya da motive etmekle kalmayıp, aynı zamanda, söz konusu iki taraftan birini desteklemek isteyenlerin, diğer tüketicilerden daha fazla eWOM ve sosyal medya faaliyetlerini yapmasını da tetikleyebilir. eWOM, ürün ya da hizmetten memnun olan ya da memnun olmayan tüketiciler ile şirketler arasında ikili bir etkileşim kurmasını sağlar. Böylelikle sosyal medyada içerik yayını yapan müşteri, şirket ve müşteriden etkilenebilecek potansiyel müşterileri kapsayan üçgen bir yapıya oluşmuş olur (Kozinets vd., 2010).

3. VERİ VE METODOLOJİ

Zengin araştırma kaynakları ve internetin mükemmel erişilebilirliği sayesinde sosyal medyada yayınlanan içerikleri metin madenciliği ile işleyip, paylaşımın duygu analizini yapmak ve sayesinde tüm dünyadan insanların istek, arzu ve davranışlarının daha iyi anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. Sosyal medyadaki büyük verinin analiz edilmesi için özellikle veri madenciliği metodu kullanılmaktadır. Veri madenciliği en kısa tanımı ile büyük ölçekli bir veri grubu arasından anlamı olan bilgiyi elde etme çalışmasıdır (Özkan, 2008). Frawley vd. (1992) veri madenciliğini şöyle tanımlamıştır: "Veride saklı halde bulunan ve geçmişte bilinmeyen ancak faydalı olacağını düşündüğümüz bilginin açığa çıkarılmasıdır".

Diğer bir ifade ile veri madenciliği; veri tabanlarında depolanmış verilerden yeni, yararlı ve anlamlı bilgilerin edinilmesi işlemidir. Veri Madenciliği yöntemleri temel aldıkları teknik ve disiplinlere göre aşağıdaki gibi gruplanabilir (Alpaydın, 2000):

- **Sınıflandırma (Classification):** Hangi sınıfa ait olduğu bilinmeyen kayıtların sınıf belirleme sürecine sınıflandırma ismi verilir. Verileri sınıflandırmada yaygın olarak "karar ağaçları" yöntemi kullanılır.
- **Kümeleme (Clustering):** Dağınık yapıdaki bir veri setini tanımlayıp düzene sokmak için belirli sayıda kümeye bölüp sıralama işlemine "kümeleme" adı verilir. Birbiri ile benzer yapıdaki verileri ayırma işlemi olan kümeleme yönteminde veriler arasındaki uzaklık kullanılır.

- **Birliktelik Kuralları (Associaton rules):** Büyük ve dağınık veri kümeleri arasındaki yapısal ve içerik ilişkilerini bulan, olayların birlikte gerçekleşme ihtimallerini eski verileri analiz edip ortaya koyarak geleceğe yönelik çalışmalar sunan veri madenciliği yöntemine “birliktelik kuralları” denmektedir. Birliktelik kurallarında, verinin diğer veriler ile yakınlığı göz önüne alınarak birlikte olma durumu üzerine olasılık işlemleri yapılır. Müşteri bir ürün aldığı zaman bu ürünle birlikte başka hangi ürünleri aldığı tespitinin yapılması için bu teknikten yararlanır (Akçay, 2013).

3.1. Kavramsal Çerçeve ve Matematiksel Model

Bu çalışmada işletmelerin kendi marka hesapları üzerinden sosyal medyada yaptıkları paylaşımlara sosyal medya kullanıcılarının (tüketici) nasıl bir geri bildirimde buldukları kavramsal çerçeve olarak oluşturulmuştur. Bu geri bildirimler tüketicilerin marka resmi sosyal medya hesaplarından yaptıkları paylaşımları beğenmeleri, cevap vermeleri ve yeniden paylaşmalarıdır. Bu çalışmanın amacı özellikle markaların yapmış oldukları paylaşımların karakteristik özelliklerinin değişiminin kullanıcı geri bildirimleri üzerinde farklı etkilerinin olup olmadığının bir model önerilmek koşuluyla araştırılmasıdır. Paylaşımların karakteristik özellikleri aşağıda içerik tipi, uzunluk ve işletmenin paylaşımı yaptığı gün ve saat olarak bu çerçevede belirlenmiştir. Aşağıda bu karakteristikler açıklanmaktadır.

İçerik Tipi: Paylaşımın yapı olarak içeriğini belirtir. İçerik tipleri metin, resim, video, gif veya link olabilmektedir. Her bir içerik tipi için kukla değişken oluşturulabilir.

Uzunluk: Paylaşımın toplam karakter uzunluğu ve bu uzunlukların çok kısa (0 ile 50 karakter arası), kısa (51 ile 100 karakter arası), orta (101 ile 150 karakter arası) uzun (151 ile 200 karakter arası), çok uzun (201 ve üzeri) şeklinde olarak gruplanabilir. Her bir grup için farklı kukla değişkenler oluşturulabilir.

Saat Aralığı: Paylaşımın günün hangi saatinde atıldığı bilgisini içerir. Günün 24 farklı saat aralığı için 24 farklı kukla değişken oluşturulabilir.

Haftanın Günü: Paylaşımın haftanın hangi gününde atıldığı bilgisini içerir. Haftanın 7 farklı günü için 7 farklı kukla değişken oluşturulabilir.

Sosyal medya üzerinde yapılan paylaşımların içeriğinin sosyal medya kullanıcıları üzerindeki etkileri kullanıcıların yapmış oldukları beğeni, paylaşım ve yorum-cevap sayısı olarak ölçümlenebilir. Beğeni, paylaşım ve yorum sayılarının içeriği aşağıda açıklanmıştır.

Beğeni: Sosyal medyanın ilk ve en temel özelliğidir. Bu özellikle üye bir gönderiyi beğendiğinde kendisini takip eden kullanıcılara sitenin bir bölümünden bilgi verilerek kendilerinin de ilgili gönderiyi ulaşmaları sağlanır, böylelikle ağızdan ağıza pazarlama tamamen organik şekilde yolculuğuna başlamış olur. Beğeni özelliği Facebook, Instagram ve Twitter’da mevcuttur.

Paylaşım: Bir gönderinin kişinin özel profilinde resmi, linki ve diğer açıklamaları ile yer almasıdır. Bu özellik Facebook’ta bulunurken, Twitter’daki hali Retweet’tir. Instagram’ın böyle bir özelliği olmasa da üçüncü parti uygulamalarda bunu kullananlar mevcuttur.

Yorum – Cevap: Yorum internetin Web 1.0 halinden beri sık şekilde kullanılan bir teknolojidir. Bilhassa haber sitelerinin çoğu internet kullanıcılarının yorum kültürünün gelişmesini sağlamıştır. Sosyal medya ile birlikte de tüm gönderilere yorum yapılabilmesi şansı verilmiştir. Yorumlar tüm paylaşım araçları içerisinde en değerli bilgileri içerirler fakat büyük kampanyalarda tüm yorumların okunabilmesi mümkün olmadığı için bir yere kadar değerlendirilebilirler. Yorum özelliği Facebook ve Instagram’da mevcutken, Twitter’da ilgili bir tweete yanıt yine bir tweet ile verilmektedir.

Çalışmanın Araştırma Sorusu

Markaların yapmış oldukları paylaşımların karakteristik özelliklerinin değişimi (paylaşım içeriğinde metin, resim, video, link, gif bulunup bulunmaması, metin uzunluğu, paylaşımın yapıldığı gün ve saat) kullanıcı geri bildirimlerini (toplam beğeni, paylaşım, yorum) nasıl etkilemektedir?

Çalışmanın Hipotezleri

H1: Markaların yapmış oldukları paylaşımlarının içeriğinde video bulunmasının, kullanıcıların paylaşımına yaptıkları toplam beğeni sayısı üzerinde, paylaşımın içeriğinde sadece metin bulunmasına göre daha pozitif anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

H2: Markaların yapmış oldukları paylaşımlarının içeriğinde resim bulunmasının, kullanıcıların paylaşımına yaptıkları toplam beğeni sayısı üzerinde, paylaşımın içeriğinde sadece metin bulunmasına göre daha pozitif anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

H3: Markaların yapmış oldukları paylaşımların karakter sayısının artmasının kullanıcıların paylaşımına yaptıkları toplam beğeni sayısı üzerinde, paylaşımın içeriğinin daha kısa olmasına göre daha pozitif anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

H4: Markaların paylaşımlarının haftanın hangi gününde yapıldığının kullanıcıların paylaşımına yaptıkları toplam beğeni sayısı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

H5: Markaların paylaşımlarının günün hangi saatinde yapıldığının kullanıcıların paylaşımına yaptıkları toplam beğeni sayısı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

Yukarıda detaylıca anlatılan kavramsal çerçeve aşağıda matematiksel bir model olarak önerilmektedir.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * Video + \beta_2 * Resim + \beta_3 * Gif + \beta_4 * Link + \beta_5 * Uzunluk0 - 50 + \beta_6 * Uzunluk51 - 100 + \beta_7 * Uzunluk151 - 200 + \beta_8 * Uzunluk > 200 + \sum_{h=0}^{23} \beta_{9,h} * Dh + \sum_{d=1}^6 \beta_{10,d} * Dd + \epsilon$$

Modelde Y ile gösterilen bağımlı değişken olup üç farklı değeri (paylaşım, beğeni veya yorum sayıları) göstermektedir. Burada farklı bağımlı değişkenler için üç farklı matematiksel model ortaya çıkmaktadır. Yukarıda verilen modelde, bağımsız değişkenlerin her birinin beğeni, paylaşım ve yorum üzerindeki etkileri çoklu regresyon metodu ile analiz edilerek, bu değişkenlerin etkisinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı olup olmadığı araştırılabilir. Regresyon analizinde çoklu doğrusal bağıntı problemi yaşamamak için matematiksel modelde, 101 ve 150 karakter arasındaki uzunlukta olan paylaşımların, günün saatlerinden bir tanesinin (modelde 23 adet saat bulunmaktadır) ve haftanın günlerinden bir tanesinin (modelde 6 adet haftanın günü bulunmaktadır) model dışında bırakılması gerekmektedir (Büyükuysal ve Öz, 2016).

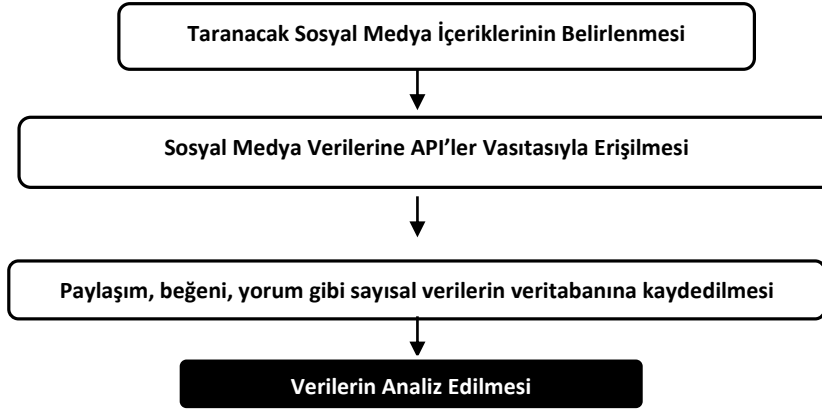
Modelde kullanılan bağımsız değişkenler

Video: Markanın paylaşımlarının video içerip içermediği kukla değişken olarak 0 veya 1 olarak kodlanır.

- **Resim:** Markanın paylaşımlarının resim içerip içermediği kukla değişken olarak 0 veya 1 olarak kodlanır.
- **Link:** Markanın paylaşımlarının link içerip içermediği kukla değişken olarak 0 veya 1 olarak kodlanır.
- **Uzunluk0-50:** Markanın paylaşımlarının karakter uzunluğunun 0 ile 50 karakter arasında olup olmadığı kukla değişken olarak 0 veya 1 olarak kodlanır.
- **Uzunluk51-100:** Markanın paylaşımlarının karakter uzunluğunun 51 ile 100 karakter arasında olup olmadığı kukla değişken olarak 0 veya 1 olarak kodlanır.
- **Uzunluk151-200:** Markanın paylaşımlarının karakter uzunluğunun 151 ile 200 karakter arasında olup olmadığı kukla değişken olarak 0 veya 1 olarak kodlanır.
- **Uzunluk > 200:** Markanın paylaşımlarının karakter uzunluğunun 200 karakterden büyük olup olmadığı kukla değişken olarak 0 veya 1 olarak kodlanır.
- **Dh:** Marka paylaşımlarının günün hangi saatinde yapıldığının 23 farklı saat için kukla değişkenle 0 veya 1 olarak kodlanmasıdır.
- **Dd:** Marka paylaşımlarının haftanın hangi gününde yapıldığının 6 farklı gün için kukla değişkenle 0 veya 1 olarak kodlanır.

3.2. Araştırma Tasarımı

Bu çalışmada önerilen modelin analiz edilebilmesi için Şekil 2'de gösterilen araştırma tasarımı sunulmaktadır. Bu analizin yapılabilmesi için sosyal medyadan veri elde edilmesi gerekmektedir. Bu verinin içeriğinde işletmelerin sosyal medya hesapları üzerinden yapmış oldukları paylaşımların karakteristik özelliklerine ve kullanıcılar üzerindeki etkilerini ölçümlemek üzere de kullanıcıların sosyal medya üzerinden yapmış oldukları beğeni, paylaşım ve yorum sayılarına ihtiyaç bulunmaktadır. Araştırma tasarımının ilk adımında üzerinde araştırma yapılacak sosyal medya ağının seçilmesi ve bu ağ üzerinden paylaşım yapan markaların belirlenmesi gerekmektedir. İkinci adımda sosyal medya verilerine API'lar ile ulaşılır. Daha sonra işletmelerin yapmış oldukları paylaşım içerikleri ve bunlara yapılan paylaşım, beğeni, yorum gibi sayısal veriler toplanır ve veritabanına kaydedilir. En son adımda da verilerin analizi gerçekleştirilir. Sosyal medya sonsuz bir veri kaynağıdır fakat bu veri kaynağından veri seti elde etmek için özel yazılımlar ve uzmanlık gerekmektedir. Bu konuda araştırmacılara ışık tutması amacıyla dünyanın en popüler sosyal medya ağlarından biri olan Twitter'dan verilerin nasıl elde edileceğine dair veri toplama metodu aşağıda detaylıca anlatılmaktadır.

Şekil 2: Araştırma Tasarımı**3.3. Veri Toplama Metodu**

Twitter kısa internet metinlerinin paylaşılması fikri ile ortaya çıkmış bir sosyal mikro blog platformudur. Özellikle 2008 yılında Mısır'da hapsedilen bir Amerikan öğrencinin telefonundan yalnızca "tutuklandım" (arrested) metnini içeren bir tweet atması ve sonrasında serbest bırakılması ile birlikte dünyada popüler olmuştur (Simon, 2008; Kwak vd., 2010). Twitter yapı itibari kullanıcıların birbirlerini kolayca takip edebildikleri, takip ettikleri kişilerin paylaşımlarını akış ekranlarında görebildikleri, başlangıçta 140 karakter olan, daha sonra 280 karaktere çıkarılan ve "tweet" ismi verilen içerikler paylaşmasını sağlamaktadır. Bu paylaşımlar başlangıçta tamamen metin içerirken daha sonra görsel içeriklerin de tweetlerin içinde paylaşılması sağlanmıştır. Hashtag ismi verilen, metinlerin başına diyez (#) işareti koyarak, bağlantısı sağlanan kelimeler ile bu hashtage sahip diğer tweetlerin gruplanması sağlanmıştır. Böylelikle bir gündem olduğunda kullanılan hashtagler ile lokasyon bazlı olarak haberleşme ve içerik paylaşımı sağlanabilmektedir.

Her gün milyonlarca kişinin kullandığı bu tweetlere erişmek istenildiğinde bir internet servisi olan Twitter API kullanılmaktadır, bu servis Twitter'ın resmi olarak verilerini kamuoyu ile paylaştığı platformudur. Bu servis ile Twitter'ın belirlediği kural ve izinler çerçevesinde kullanıcıların sosyal medya paylaşımlarına erişim sağlanabilmektedir. Bu kurallardan bazıları; saniyede kaç istekte bulunabileceği, kaç günlük veri çekilebileceği, bu verilerin hani kelimeleri içereceği gibidir. Örneğin bu servis ile 15 dakika içinde 1500 adet tweet çekilebilmekte ve geriye dönük olarak yalnızca bir haftalık veriye erişilebilmektedir. Bu da geniş bir veri setine ihtiyaç duyulan çalışmalar için engel teşkil etmektedir. Twitter API servisinin limitleri sebebi ile alternatif bir kaynağa ihtiyaç duyulmuştur. Açık kaynaklı olarak Github'da sunulan GetOldTweets yazılımı ile ihtiyaç duyulan sosyal medya paylaşımlarını elde edecek şekilde geliştirilerek 100 bine yakın tweet tek seferde çekilebilmektedir. Burada en önemli husus geçmiş tweetleri bir tarih aralığı vererek elde edebilmektir. Böylece markaların geçmiş lansmanları ve bu aralıktaki tüketicilerin attığı tweetler incelenebilir ve bu sayede saniyeler içinde yüzlerce tweet çekilebilir.

Teknik olarak Python'un gelişmiş altyapısı sayesinde Twitter'ın detaylı arama altyapısı kullanılarak, elde edilmek istenilen kelimeyi ve diğer detayları içeren bir istek gönderilir ve sorgunun sonucunda dönen JSON değeri parçalarına ayrılarak, tweetin alt objeleri alınabilir. Uygulamanın web ayağında açık kaynaklı olan PHP programlama dili kullanılabilir. Bu yapının çalışabilmesi için sanal ya da canlı bir sunucu kurularak veritabanı ile bağlantısı kurulmalıdır. Web sunucusunun hedefi excel dosyalarında ayrı ayrı yer alan farklı boyutlardaki verileri toparlayıp veritabanına yazdırmak ve yine bu veritabanına erişip okumaktır. Python ile Excel'e kaydedilen dosyalarda özel karakter kodlamalı dillerde sorun yaşanmaktadır. Bununla birlikte Excel'de kayıtlı verilere dışarıdan erişip okumak oldukça zordur. Bu sebeple yapısal bir veritabanı içine aktarılması analiz işlemlerini kolaylaştırmada zaruridir. Bu sebeple önceden bir Mysql veritabanı oluşturularak bu veritabanına Excel dosyalarındaki satırları dönerek atabilmek için Mysql'in LOAD DATA LOCAL INFILE komutu PHP'nin PDO sınıfının "exec" komutu ile çalıştırılmalıdır. Burada özel karakter kodlamalarının aktarılabilmesi için karakter kodlaması olarak utf8mb4 seçilmiştir. Böylelikle elde edilen bu veriler bu veritabanı ile yukarıda önerilen matematiksel modelin analiz edilmesi için kullanılabilir.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmada günümüzde artık hayatımızın önemli bir parçası olan sosyal medya ve etrafında gelişen pazarlama aktiviteleri analiz edilip, markaların resmi sosyal medya hesaplarından yaptıkları paylaşımların içerik ve özelliklerinin sosyal medya kullanıcıları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada bahsedilen etkinin belirlenmesi için bir kavramsal çerçeve ve matematiksel model önerilmektedir. Modelde bağımlı değişken olarak paylaşım, beğeni veya yorum sayıları bulunmaktadır. Tablo 1’de modellerde kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler özet olarak gösterilmektedir.

Tablo 1: Önerilen Matematiksel Modelin Özeti

1. Model	Bağımlı Değişken:	Beğeni,
2. Model	Bağımlı Değişken:	Paylaşım,
3. Model Bağımlı Değişken: Yorum		
Bütün Modeller İçin Kullanılan Bağımsız Değişkenler		
Video	Kukla Değişken	
Resim	Kukla Değişken	
Gif	Kukla Değişken	
Link	Kukla Değişken	
Uzunluk (0-50 karakter)	Kukla Değişken	
Uzunluk (51-100 karakter)	Kukla Değişken	
Uzunluk (151-200 karakter)	Kukla Değişken	
Uzunluk (200 karakterden büyük)	Kukla Değişken	
23 Adet Günün Saatleri	23 Adet Kukla Değişken	
6 Adet Haftanın Günleri	6 Adet Kukla Değişken	

Tabloya göre bahsi geçen üç farklı matematiksel model aynı bağımsız değişkenlerle verilmektedir. Modelde bulunan bağımsız değişkenler belirlenen karakteristik özelliğin paylaşımında bulunup bulunmamasına göre kukla değişken olarak kodlanmıştır. Bağımsız değişken olarak belirtilmiş olan karakteristik özellikler paylaşımında video, resim, gif ve link bulunup bulunmaması, paylaşım uzunluğunun kısa, orta veya uzun olması ve paylaşım zamanıdır.

Bu çalışmada önerildiği gibi sosyal medya ağlarından veri elde edildiğinde, işletme paylaşımlarının en etkili olan içerik karakteristikleri, sunulan matematiksel modelin analiz edilmesiyle elde edilebilir. Bunun için analiz yöntemi olarak regresyon analizi uygulanabilir. Analiz sonuçlarına göre her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunup bulunmadığı elde edilir ve buna göre bir paylaşımında video, resim, gif veya link bulunmasının sosyal medya kullanıcıları üzerindeki etkileri niceliksel olarak belirlenebilir. Kullanıcılar üzerindeki etkinin belirlenmesi için bağımlı değişken olarak beğeni, paylaşım ve yorum ele alınmıştır. Modelde β ile gösterilen katsayılar her bir paylaşım içeriğinde belirlenen karakteristiğin olmasının sosyal medya kullanıcılarından paylaşım gelecekte tepkiye (beğeni, paylaşım veya yorum olarak) olacak etkisini vermektedir. Ayrıca aynı modelin analiz sonuçlarına göre paylaşım karakter uzunluğunun yine kullanıcılar üzerinde anlamlı pozitif bir etki yaratıp yaratmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Markaların paylaşımlarının günün hangi saatinde olduğu, kullanıcılar üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı yine aynı analiz sonuçlarına göre elde edilecektir. Bu nedenle özellikle sosyal medya yöneticilerine bu çalışmada tavsiye edilen kendi takipçilerinin paylaşımlarının analiz edilerek en çok hangi gün ve saatte yaptıkları gönderilere en çok tepkiyi verdiklerini belirleyip ona göre paylaşım ve saatlerinin belirlenmesi olacaktır. Bu modele ek olarak ayrıca markaların görsel marka dili ve marka kimliği açısından ele alınması, bu kavramlarla değerlendirilmesi ve sadık müşterilerin yaklaşımları incelenmesi de önerilmektedir.

5. SONUÇ

Markalar daha önce yaptıkları paylaşım içeriklerine verilen tepkiler üzerinde bu çalışmada önerilen matematiksel modeli uygulayarak, gelecekte yapacakları paylaşımların en etkili olabilmesi için nasıl bir karakteristikte olması gerektiğini belirleyebilirler. Böylece yapacakları paylaşımların kullanıcılar üzerindeki etkilerini maksimum düzeye çıkarabilirler. Bu etkilerin farklı zamanlarda farklı olması da beklenen bir sonuçtur. Örneğin bir markanın lansman döneminde yapmış olduğu paylaşımlara verilen kullanıcı tepkileri farklı olabilir. Bu nedenle markaların farklı paylaşım dönemleri belirleyip bu çalışmayı farklı zaman dilimleri içinde yapmaları daha doğru ve güvenilir sonuçlar bulmalarını sağlayacaktır. Çalışmada önerilen veri toplama metodu ile farklı sektörden markaların sosyal medya ağlarından yapmış oldukları paylaşımları ile ilgili veri elde edilebilir. Böylece farklı sektördeki işletmelerin sosyal medyada yaptıkları paylaşımların etkileri niceliksel olarak ölçülebilir. Bu etkiler kullanıcıların

paylaşımlara yaptıkları beğeni, paylaşım ve yorum sayılarıdır. Paylaşım karakteristikleri farklılaştıkça kullanıcıların verdikleri tepkilerin değişmesi beklenmektedir.

Burada önerilen modele ek olarak daha farklı matematiksel modeller geliştirilerek kullanıcı tepkilerinin ölçümlendiği beğeni, paylaşım ve yorumların etkileşiminin de dikkate alındığı modeller de kullanılabilir. Ayrıca paylaşım karakteristiği olarak farklı etkenler de modele eklenebilir. Örneğin bu karakteristikler paylaşım içeriğinin bilgilendirici olup olmaması, eğlendirici olup olmaması, paylaşım içeriğinde emojilerin bulunup bulunmaması gibi etkenler olabilir. Bu karakteristiklerin etkileri de matematiksel modele eklenip ileriki çalışmalar için model daha da genişletilebilir. Bunun için öncelikli olarak üzerinde çalışılmak istenen markanın paylaşımları ele alınıp bu karakteristiklerin belirlenmesi ve matematiksel modele eklenmesi gerekmektedir.

Markaların hem hedef kitle hem marka değeri olarak birbirinden farklı olup sosyal medya hesapları üzerinden yaptıkları paylaşımların kullanıcılar üzerindeki etkilerinin de farklı olacağı beklenmektedir. Bu nedenle çalışmada önerilen her bir markanın kendi verileri üzerinden paylaşım, içerik ve özelliklerinin kullanıcılar üzerindeki etkilerini araştırmaları ve bu sonuçlar neticesinde kendi sosyal medya paylaşım stratejilerini oluşturmalarıdır. Bu stratejilerin pazarlamada yer bulan marka kimliği ve marka görsel marka diline uygun olarak oluşturmaları gerekmektedir. Böylece markanın müşterilerin zihnindeki yer bu paylaşımlarla değişmemesi ya da değiştirilmek isteniyorsa da buna uygun marka kimliği oluşturulması gerekmektedir. Marka kimliği marka sadakati için de önemli bir olgudur. Çünkü sadık müşterilerin zihninde belirli bir marka algısı bulunduğu ve bu sadık müşterilerin kaybedilmemesi için bu algıya uygun stratejilerin sosyal medya üzerinden de ulaştırılması çok doğru olacaktır.

KAYNAKLAR

- Akçay, M. A. (2013). Dünya değerler anket verilerinin veri madenciliği yöntemiyle incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Bilgisayar Mühendisliği Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye, 23-25.
- Alpaydın, E. (2000). Zeki veri madenciliği: ham veriden altın bilgiye ulaşma Yöntemleri. Bilişim 2000 Eğitim Semineri, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Bagozzi, R. P., Dholakia, U. M. (2006). Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. *International Journal of research in Marketing*, 23(1), 45-61.
- Barnaghi, P., Ghaffari, P., Breslin, J. G. (2016). Opinion mining and sentiment polarity on twitter and correlation between events and sentiment. In *Big Data Computing Service and Applications (BigDataService)*, 2016 IEEE Second International Conference on (pp. 52-57). IEEE.
- Berger, J., Sorensen, A. T., Rasmussen, S. J. (2010). Positive effects of negative publicity: when negative reviews increase sales. *Marketing Science*, 29(5), 815-827.
- Bayo-Moriones, A., Lera-López, F. (2007). A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain. *Technovation*, 27(6-7), 352-366.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: implications for international marketing strategy. *Business horizons*, 55(3), 261-271.
- Blossom, J. (2009). *Content nation-surviving and thriving as social media changes our work, our lives and our future*. India: Wiley Publishing Inc, 1. Baskı.
- Borgatti, S., Foster, P. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Brookes, E. J. (2010). The anatomy of a Facebook post: study on post performance by type, day of the week, and time of day. Vitruve Inc.
- Brunner, R., Emery, S., Hall, R. (2008). *Do you matter?: how great design will make people love your company*. FT Press.
- Budden, C. B., Anthony, J. F., Budden, M. C., Jones, M. A. (2011). Managing the evolution of a revolution: marketing implications of internet media usage among college students. *College Teaching Methods and Styles Journal*, 3 (3), 5-10.
- Büyükuysal, M. Ç., Öz, İ. İ. (2016). Çoklu doğrusal bağıntı varlığında en küçük karelere alternatif yaklaşım: Ridge Regresyon. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 110-114.
- Chevalier, J. A., Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: online book reviews. *Journal of marketing research*, 43(3), 345-354.
- De Vries, L., Gensler, S., Leeflang, P. S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: an investigation of the effects of social media marketing. *Journal of interactive marketing*, 26(2), 83-91.
- Dellarocas, C., Wood, C. A. (2008). The sound of silence in online feedback: estimating trading risks in the presence of reporting bias. *Management science*, 54(3), 460-476.

- Dholakia, U. M., Bagozzi, R. P., Pearo, L. K. (2004). A social influence model of consumer participation in network-and small-group-based virtual communities. *International journal of research in marketing*, 21(3), 241-263.
- Dholakia, U. M., Durham, E. (2010). One café chain's Facebook experiment. *Harvard Business Review*, 88(3), 26.
- Dick, A. S., Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113.
- Dunbar, R. I. M. (1992). Neocortex size as a constraint on group size in primates. *Journal of Human Evolution*, 22(6), 469-493.
- Eley, B., Tilley, S. (2009). *The art & science of online marketing*. Australia, SitePoint.
- Engeström, J. (2005). Why some social network services work and others don't — Or: the case for object-centered sociality. Erişim <http://www.zengestrom.com/blog/2005/04/why-some-social-network-services-work-and-others-dont-or-the-case-for-object-centered-sociality.html>
- Frawley, W. J., Piatetsky-Shapiro, G., Matheus, C. J. (1992). Knowledge discovery in databases: an overview. *AI magazine*, 13(3), 57.
- Gillin, P. (2010). The new conversation: taking social media from talk to action. *Harvard Business Review*, 1-24.
- Goldenberg, J., Libai, B., Moldovan, S., Muller, E. (2007). The NPV of bad news. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 186-200.
- Gommans, M., Krishnan, K. S., Scheffold, K. B. (2001). From brand loyalty to e-loyalty: a conceptual framework. *Journal of Economic & Social Research*, 3(1).
- Grau, J. (2009). US retail e-commerce: slower but still steady growth. *Emarketer*, Retrieved April, 5.
- He, W., Zha, S., Li, L. (2013). Social media competitive analysis and text mining: a case study in the pizza industry. *International Journal of Information Management*, 33(3), 464-472.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the Internet?. *Journal of interactive marketing*, 18(1), 38-52.
- Ho-Dac, N. N., Carson, S. J., Moore, W. L. (2013). The effects of positive and negative online customer reviews: do brand strength and category maturity matter?. *Journal of Marketing*, 77(6), 37-53.
- Huberman, B. A., Romero, D. M., Wu, F. (2008). Social networks that matter: Twitter under the microscope. *arXiv preprint arXiv:0812.1045*.
- Ibrahim, N. F., Wang, X., Bourne, H. (2017). Exploring the effect of user engagement in online brand communities: evidence from Twitter. *Computers in Human Behavior*, 72, 321-338.
- Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53 (1), 59–68.
- Keath, J., Kistner, J., Mirman, E., Levey, J. (2011). Facebook page marketing. *HubSpot Retrievd*, 24-2.
- Kierzkowski, A., Mcquade, S., Waitman, R., Zeisser, M. (1996). Current research: marketing to the digital consumer. *The mckinsey quarterly*, (2), 180-183.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–250.
- Kim, E., Sung, Y., Kang, H. (2014). Brand followers' retweeting behavior on Twitter: how brand relationships influence brand electronic word-of-mouth. *Computers in Human Behavior*, 37, 18-25.
- Kiygi-Calli, M., Weverbergh, M., Franses, P. H. (2012). The effectiveness of high-frequency direct-response commercials. *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 98-109.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. Pearson education.
- Kozinets, R. V. (1999). E-tribalized marketing?: the strategic implications of virtual communities of consumption. *European Management Journal*, 17(3), 252-264.
- Kozinets, R. V., De Valck, K., Wojnicki, A. C., Wilner, S. J. (2010). Networked narratives: understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of marketing*, 74(2), 71-89.
- Kumar R., Novak J., Tomkins A. (2010). *Structure and evolution of online social networks. Link mining: Models, algorithms, and applications*, Springer, New York, 337-357.
- Kwak, H., Lee, C., Park, H., Moon, S. (2010, April). What is Twitter, a social network or a news media?. In *Proceedings of the 19th international conference on World wide web* (pp. 591-600). AcM.
- Little, J. D. (1979). Aggregate advertising models: the state of the art. *Operations research*, 27(4), 629-667.
- Lockwood, T., Walton, T. (2008). *Building design strategy. Using Design to Achieve Key Business*.

- Mangold, W. G., Faulds D. J. (2009). Social media: the new hybrid element of the promotion mixed. *Business Horizons*, 52, 357-365.
- Marchand, A., Hennig-Thurau, T., Wiertz, C. (2017). Not all digital word of mouth is created equal: understanding the respective impact of consumer reviews and microblogs on new product success. *International Journal of Research in Marketing*, 34(2), 336-354.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of marketing*, 66(1), 38-54.
- Misner, I. R., Devine, V. (1999). *The world's best-known marketing secret: building your business with word-of-mouth marketing*. Austin, TX: Bard Press.
- Moraloğlu, D. (2014). *Ben marka olsam*. Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Muñiz, A. M., O'guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), 412-432.
- Nail, J. (2005). What's the buzz on word-of-mouth marketing? Social computing and consumer control put momentum into viral marketing. Forrester Research.
- Nam, H., Joshi, Y. V., Kannan, P. K. (2017). Harvesting brand information from social tags. *Journal of Marketing*, 81(4), 88-108.
- Nielsen. (2016). Connected Commerce Is Creating Buyers Without Borders, Nielsen Global, <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2016/connected-commerce-is-creating-buyers-without-borders.html>.
- Özkan, Y. (2008). *Veri madenciliği yöntemleri*. Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Pauwels, K., Aksehirli, Z., Lackman, A. (2016). Like the ad or the brand? Marketing stimulates different electronic word-of-mouth content to drive online and offline performance. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 639-655.
- Roshanaei, M., Mishra, S. (2015). Studying the attributes of users in Twitter considering their emotional states. *Social Network Analysis and Mining*, 5(1), 34.
- Ryan, D., Jones, C. (2009). *Understanding digital marketing*. Philadelphia, PA: Kogan Page Limited.
- Ryan, K. S., Zabin, J. (2010). *Gleaner: social media marketing*. Gleaner LCC, 1-21.
- Safko, L. (2010). *The social media bible: tactics, tools, and strategies for business success*. John Wiley & Sons. New Jersey, 3. Baskı, 3.
- Shankar, V., Batra, R. (2009). The growing influence of online marketing communications.
- Sharp, B., Sharp, A. (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International journal of Research in Marketing*, 14(5), 473-486.
- Simon, M. (2008). Student 'Tweeters' his way out of Egyptian jail. Erişim: <http://edition.cnn.com/2008/TECH/04/25/twitter.buck/>.
- Silva, J. M., Mahfujur Rahman, A. S. M., El Saddik, A. (2008, October). Web 3.0: a vision for bridging the gap between real and virtual. In *Proceedings of the 1st ACM international workshop on Communicability design and evaluation in cultural and ecological multimedia system* (pp. 9-14). ACM.
- Smith, A. N., Fischer, E., Yongjian, C. (2012). How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter?. *Journal of interactive marketing*, 26(2), 102-113.
- Statista. (2018). *Nokia's net sales from 1999 to 2017 (in billion euros)*. Erişim: <https://www.statista.com/statistics/267819/nokias-net-sales-since-1999>.
- Tiago, M. T. P. M. B., Verissimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: why bother?. *Business Horizons*, 57(6), 703-708.
- Truong, Y., Klink, R. R., Simmons, G., Grinstein, A., Palmer, M. (2017). Branding strategies for high-technology products: the effects of consumer and product innovativeness. *Journal of Business Research*, 70, 85-91.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site. *Journal of marketing*, 73(5), 90-102.
- We Are Social. (2018). *Global Digital Report 2018*. Erişim: <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>.
- Webber, T. (2010). Why companies watch your every Facebook, YouTube, Twitter move. Erişim: <https://www.bbc.com/news/business-11450923>.
- Wilson, A. E., Giebelhausen, M. D., Brady, M. K. (2017). Negative word of mouth can be a positive for consumers connected to the brand. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 534-547.
- Zhou, W., Duan, W. (2015). An empirical study of how third-party websites influence the feedback mechanism between online word-of-mouth and retail sales. *Decision Support Systems*, 76, 14-23.



A HIDDEN CHALLENGE FOR FOSTERING INNOVATION: SELECTION OF IP VALUATION METHODS

DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.949

RJBM- V.5-ISS.3-2018(8)-p.251-268

Aysun Beyazkilic Koc¹, Nihan Yildirim²

¹ITUNOVA Technology Transfer Office, Istanbul Technical University, Istanbul, Turkey.

aysun.koc@itunovatto.com.tr, ORCID: 0000-0002-5409-3287

²Istanbul Technical University, Istanbul, Turkey.

yildirimni@itu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6279-3849

Date Received: August 14, 2018

Date Accepted: September 28, 2018

To cite this document

Koc, A. B., Yildirim, N. (2018). A hidden challenge for fostering innovation: selection of IP valuation methods. Research Journal of Business Management (RJBM), V.5(3), p.251-268.

Permant link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.949>

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

ABSTRACT

Purpose- There exist a large variety of sources on the definition or application process of the IP Valuation methods in literature, but there is still room for research for applications, related cases and preference criteria of each method as the theoretical and practical publications are very limited. Before starting IP valuation process there are some fundamental prerequisite steps such as setting the purpose of valuation, acquiring deep knowledge about the IP technology being valued, definition of the type of the process of patent application, defining TRL of IP and identifying the available data. To fulfil the gap of knowledge, the main aim of this study is to provide a case study for developing country context by exploring the current practices of patent valuation methods and determining the applicability, usefulness, challenges, necessities and advantages of IP valuation methods in IP ecosystems of technology.

Methodology- Within a qualitative research methodology which utilized the experiences of the IP valuation experts and professionals in technology transfer ecosystem in Turkey, Europe and USA, data were collected through structured in-depth interviews and Delphi Survey about level of expert knowledge, level of usage for different quantitative IP valuation methods, the purpose of using different IP valuation methods, challenges or benefits of applying the methods in patent valuation.

Findings- Findings revealed that replacement cost, reproduction cost, sales comparison, DCF, the 25 percent rule, comparable profit margin and RFR methods are widely preferred and known IP valuation methods which are priorly expressed by the respondent experts of this study. Advanced valuation methods are much rarely known and used when compared to previously stated methods. In order to make effective and well-supported estimates of an IP value, more than one valuation method which can be selected according to the objectives and different situations and qualitative parameters should be considered because of their indirect effect to the valuation.

Conclusion- The findings of this study show the whole necessities/inputs to apply valuation method in line with the literature. When an IP is valued, qualitative parameters should be considered because of their indirect affect to the valuation. In order to make effective and well-supported estimates of an IP value, more than one valuation method which can be selected according to the objectives and different situations and qualitative parameters should be considered because of their indirect effect to the valuation. This study is expected to help valuers that are in need of choosing most suitable valuation method for their IPs.

Keywords: Intellectual property, IP valuation, IP valuation methods, Delphi Method.

JEL Codes: M10, O32, O34

1. INTRODUCTION

In an era which the sustainable competitiveness resides in successful implementation of technology diffusion and innovativeness, IP management and utilization of intellectual assets occurs as a challenge especially for organizations which strategize on differentiation through innovation. Success of technology protection and transfer of protected technology (which can be categorized as one of the main pillars of technology management process (Çetindamar, Phaal and Probert, 2010) requires patenting processes which are systemically structured to provide economic and operational feasibility.

From the resource based view, IP protection is a strategic tool that enhances intellectual assets for the aim of maximized return of investments in R&D.

In this context, rational selection of intellectual property valuation methods, and in particular, patent valuation methods occurs as a critical business activity that adds value to organizations through providing cost effective technology protection and technology licensing opportunity. Intellectual property valuation is a major topic that have significant effect on technology development, innovativeness, R&D, and manufacture based R&D, return on investment/income and completion performance in technology development and innovation ecosystems. Therefore, the awareness about IP and IP valuation is essential for growth and innovativeness of companies, universities, public institutions and government agencies. According to Triple Helix technology development ecosystem approach, The Universities have a pioneering role for value adding R&D activities. Therefore, R&D management and intellectual property management are key roles of University Technology Transfer Offices. The activities of University Technology Transfer Offices (TTOs) in Turkey and all over the world underlined and proved the importance of the commercialization of IPRs in deployment and diffusion of technologies and innovations. The intellectual properties may be valued for various purposes such as making strategic decisions, merger and acquisition processes of companies including joint venture, negotiations and transactions to sell or license intellectual properties, court proceedings, taxation purposes etc. As can be seen from the Science and Technology Indicators (STI) statistics, in recent decades there is a significantly increasing trend in the number of global patent applications and registrations/grants. This increase in patenting and IP awareness also had been evident for Turkey where perceptions and initiatives regarding the registration of technology, invention, intellectual property rights gained momentum. Therefore, intellectual property issues were addressed within the scope of several state policies for Universities and Industries to support technology oriented growth. To know the value of an owned IP portfolio is strategically important for owners and inventors whether they are legal entities or natural persons. At this point, the purpose of the valuation and the preference of the appropriate valuation method gains importance because of their impact on effectiveness of applications and business results.

According to Corporate Tax Law numbered 5520, 50% of the profits of companies and universities that were obtained from the activities of the registered Patent and Utility Model. For Technopark firms, it is necessary to obtain a patent or equivalent certificate to exempt from corporate taxation of income from the sale of their intangible assets (Technology Development Zones Law numbered 4691). On the other hand, university Rankings for Innovativeness and Entrepreneurship performances are published every year in Turkey and in all over the World such as "Times Higher Education Ranking" and Ranking of the Entrepreneurial and Innovative University Index organized by Council of Higher Education. This index also forces universities to focus on getting patents through TTOs for improving their ranking. In this context, again IP Valuation becomes significantly important for utilizing the limited financial resources in the best way by choosing the best method.

Global trends that creates a need for research on the appropriateness of IP valuation methods can be summarized as the big share of company values became to be intangible, IP registration is growing rapidly as knowledge economy accelerates. Hence IP Laws are changing and litigation continues to grow. There exist a large variety of sources on the definition or application process of the IP Valuation methods in literature, but there is still room for research for applications, related cases and preference criteria of each method as the theoretical and practical publications are very limited. Application of some methods requires high level expertise and know how about IP valuation. Before starting IP valuation process there are some fundamental prerequisite steps such as setting the purpose of valuation, acquiring deep knowledge about the IP technology being valued, definition of the type of the process of patent application, defining TRL of IP, identifying the available data and etc. All fundamentals affect the preference for the valuation methods. Even if the value setter meets almost all requirements of a valuation method, they may still not be able to use the method effectively because of its difficulties/challenges. As well, the opposite condition can also may apply. Moreover, in literature, there are limited studies about patent valuation practices in developing country contexts. Similarly, limited number of studies are available for the patent valuation in Turkey. Besides this, IP valuation experience and knowledge of experts are insufficient in Turkey. All types of quantitative methods were not explored by comparing all methods relatively with each other and also the experience and competency of experts in all of the IP valuation methods were not searched as a whole. In general, the comparisons of IP valuation methods were made and main evaluation approaches were exemplified in categories of cost approach, market approach, income approach and sometime advanced method. Therefore, a study based on experiences and knowledge of experts is essential because of the fact that the preference of the appropriate valuation method is highly important for all actors in technology transfer ecosystems.

The main aim of this study is to explore the current practices of patent valuation methods and determine their applicability and preferences of valuers in different contexts and in various cases of IP ecosystems of technology transfer based on the experiences and knowledge of experts in this field. For this aim, within a qualitative research methodology which utilized the experiences of the IP valuation experts and professionals in technology transfer ecosystem in Turkey and Europe. Data were collected through structured in-depth interviews and Delphi Survey about level of expert knowledge, level of usage for different quantitative IP valuation methods, the purpose of using different IP valuation methods, challenges or benefits of applying the methods in patent valuation. In the study, usage and perceptions about the usability/appropriateness of these methods are explored by qualitative analysis.

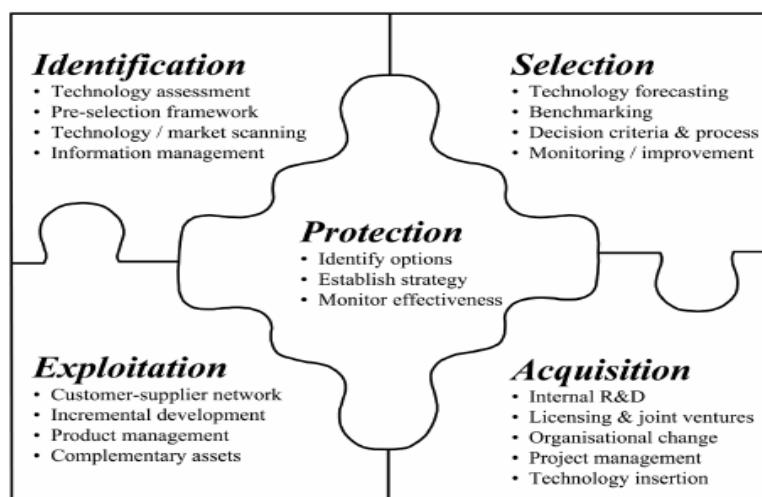
This article consists of three parts:

- (1) Literature review on the definitions of intellectual property rights, viewpoints on IPR in Turkey and the World, the definitions and discussions of the value, valuation and IP valuation methods;
- (2) methodology section where the definitions and discussions of the research methods and techniques used in the study are explained;
- (3) the process and findings of the Delphi survey and interviews,
- (4) elaboration and summary of findings, discussions, conclusions, limitations of the study and the recommendations for future research.

2. LITERATURE REVIEW

Strategic management of technology and innovation approach includes activities of identification, selection, acquisition, protection and exploitation of technology in a competitiveness oriented way. Among these activities, technology protection processes plays the major role in providing maximized returns of R&D investments (Figure 1: Gregory, 1995).

Figure 1: Technology Management Activities



Source: Gregory (1995)

In their book, Çetindamar, Phaal and Probert (2010) also listed technology activities in a similar way but adding “Learning” activity to Technology Management framework. This framework is enhanced by supporting activities of Strategic Management, knowledge management, innovation management and project management. All these Technology Management activities and supporting activities determines the technology management capability that leads to competitive advantage and finally to firm performance (Unsal and Çetindamar, 2015).

In an era which the sustainable competitiveness resides in successful implementation of technology diffusion and innovativeness, IP management and utilization of intellectual assets occurs as a challenge especially for organizations which strategize on differentiation through innovation.

As well, from the resource based view, IP protection is a strategic tool for enhancing intellectual assets with the aim of maximized return of investments in R&D. Success of technology protection and transfer of protected technology (which can be categorized as one of the main pillars of technology management process (Çetindamar, Phaal and Probert, 2010) requires Intellectual Property (IP) Protection processes which are systematically structured to provide economic and operational feasibility. Intellectual property rights allow owners of patents, trademarks or copyright to benefit from their IP right in a creation. The importance of intellectual property was first acknowledged in the Paris Convention for the Protection of Industrial Property (1883) and the Berne Convention for the Protection of Literary and Artistic Works (1886). These two treaties are administered by the World Intellectual Property Organization (WIPO).

2.1. IP Value and Valuation

The subject of a valuation can be a single right, or a portfolio of complementary IP rights and other intangible items. Intellectual property rights that are frequently the subject of transactions and valuation reports are those associated with brands, technology and artistic works (RICS, 2015). The value is the current price of the economic benefit to be obtained in the future depending on the use of an asset. In other words, value is the expression of the future benefits of having an asset in a single payment. The valuation is the process of determining the monetary value of an asset. The valuation was first started to be used for real estate. Over time, it has been applied for machine equipment, precious stones, art works and finally intangible assets (Sozer, 2008). Valuation is the process of identifying and measuring benefit and risk from an intangible asset. (WIPO, 2012). Economic benefits of an IP can be classified as direct or indirect. It should be direct economic benefit that patent rights can create a direct cash flow stream for the owner that could not be earned without this IP. Saving money depends on reducing cost or eliminating negative costs and indirectly help to generate cash flow are defined as indirect economic benefits. Patent has also noneconomic value such as the prestige, personal achievement and feeling of accomplishment. The noneconomic value of patents may show why so many patents are applied and sustained each year (Murphy et al., 2012). The useful economic life of a patent might be shorter than its legal life and cannot exceed the remaining term of protection. Patent specifications become publicly available, so, once the period of legal protection has expired, the invention can be used by other parties and surplus earnings will be eroded (RICS, 2015). In order to value an IP, it must first be an identifiable entity (technology), a legal title of the entity (being a proprietor and transferable), and making revenue on its own (Taplin, 2004, p.8). When a patent value is expressed, it should be indicated when the valuation is made. Because the value of an entity changes over time, depending on the increase or decrease of the benefit that it will bring in the future. Hence, every value expresses a meaning for a certain time (today and future). If a patent has not been used today, which makes it profitable in the past, the value is zero. At this point it is important to note that although they are sometimes equal and can be used interchangeably, cost, price and value are related but different concepts (Smith & Parr, 2000, p.152). Reilly (1999) refers that the price, which always refers to the past, requires a certain market and operation. In order for price to be an indicator of value, at least five factors need to be considered:

- Market conditions (such as whether the price reflects the price at the time of the transaction, whether the price reflects the value at the time the valuation is made, etc.)
- Market place (where the price of the transaction is realized when there is an effective market, whether the buyer is the buyer or the seller, whether there is a competitive price offer, how many days / months /
- Buyers 'and sellers' motive (whether or not each party is willing to act, etc.)
- Method of payment (such as whether the payment is made in cash or otherwise, the payment is made during or after the transaction, etc.)
- The elements of the transaction (whether the transaction is for only patent only or for other assets with the patent, whether the contracts other than the transaction, such as warranty, development, use are signed).

Regarding the future use, the value of the patent differs by purpose of the valuation. There are many types of patent values that emerged in accordance with different valuation purposes (value types are generally classified as Fair Market Value, Fair Value, Market Value, Historical Value, Acquisition Value, Use Value, Investment Value, Owner Value, Insurable Value, Assurance Value, Ad Valorem Tax Value) (Sozer, 2008).

There are many reasons for valuing intellectual properties:

- making strategic decisions, getting prepared for merger and acquisitions, joint ventures or bankruptcy,
- negotiating on the transactions to sell or license intellectual properties, court proceedings or alternative dispute resolution mechanisms,
- making decisions for investments of venture capital,
- accounting and taxation purposes and
- country selection for the registration of intellectual property (Speier & Gupta, 2015).

In Table 1, commonly mentioned evaluation purposes in the literature are presented. Also the application possibilities in Turkey are asked to respondents in in-depth interviews and they are listed in accordance with valuation purposes.

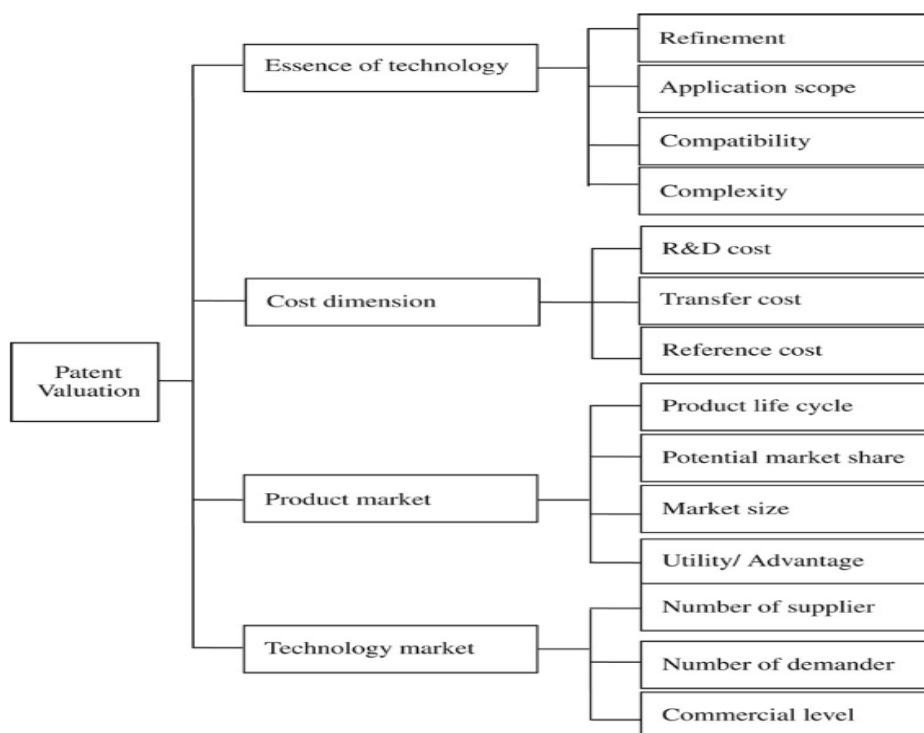
Table 1: Valuation Purposes (Sozer, 2008.; EC,2013)

Valuation Purposes	Applicable in Turkey?
Transaction-Mergers and Acquisitions	Not found.
Licensing (technology transfer)	Yes
Financial Reporting (presentation of Intangible Asset in financial statements)	Partially
Financing (patents as collateral for bank loan, Sale and Leaseback as financial funding)	No
Insurance applications (patent insurance against infringements as risk management)	No
Legal (Infringements trial courts)	Yes.
Tax purposes	Yes (Since 2015)
Patent Donations (Tax deduction by donations to NPOs)	No
Transfer pricing (For multinational enterprises and tax administrations)	Yes (Since 2007)
Internal management decisions	Yes

As part of the strategy to support research, development and innovation activities in Turkey, patent valuation is gaining momentum. Although it is not as fast as in other countries, the state opens the way by arranging various laws. According to current the General Communiqué on the Amendment of the Corporate Tax (Official Gazette, 2015); the scope of earnings and revenues obtained from IPR has been updated. With this revision; tax exception, regulation of patent valuation report, valuation and related processes are enacted. A tax exception of up to 50% of the price stated in the valuation report has been introduced. This development is expected to increase the number of patent valuation cases in Turkey.

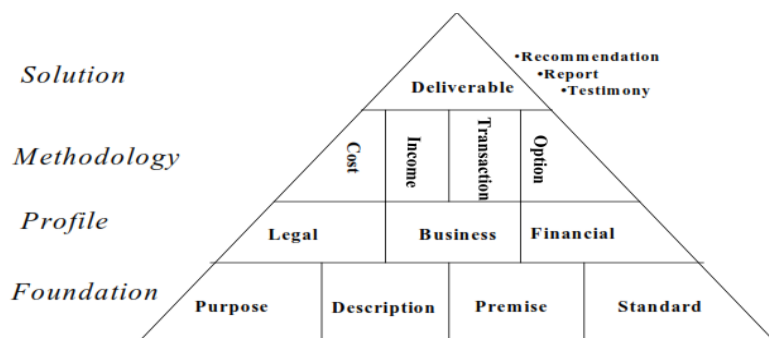
Patent valuation is an interdisciplinary study which must include economics, law, finance, accounting and investment decision making expertise. For this reason, it is difficult to determine where to begin valuation. Since valuation needs (or perspectives) vary for individuals and institutions, there is no generally accepted valuation process in the literature. Hadzima (2013) mentions that coming up with IP valuation is complicated. Companies must follow three steps to value an IP. The quality of the invention, well-constructed patent and way to extract value from the patent. Several valuation process suggestions are suggested in literature, some has distinctive perspectives, like Chiu and Chen (2007). They established a patent valuation system from the perspective of licensor using AHP (Analytic Hierarchy Process) in order to determine the importance of patent valuation indicators. They conducted a case study on Taiwanese Company with a scoring system which utilizes below given hierarchy structure in Figure 2.

Figure 2: Patent Valuation Hierarchy Structure (Chiu & Chen, 2007)



Flignor and Orozco (2006) suggest a game plan for valuation and build a valuation pyramid which is shown Figure 3. They create a valuation context in their work that would cover the all segments (licensee, licensor, investor, management etc.) that might need valuation. The foundation level of the pyramid includes steps of purpose, description, premise and standard of IP valuation. “Why are you valuing the asset?”, “What is the asset?”, “How will the asset be used?” and “Who is the assumed buyer of the asset?” questions are answered. In the Profile phase, legal, business/strategic and financial characteristics of the assets are determined. Most of the difficult work and creative energy of valuation analysis occurs at this level. The extensive availability of data is important to IP valuation method selection. The final level of the valuation process is to express the important issue of how the valuation analysis solves a business problem or generates a recommendation to a specific business question. In summary, they offer an answer to the question of where and how to begin valuation.

Figure 3: Valuation Pyramid (Flignor & Orozco, 2006)



In literature there is a few research and publication that is directly involved in evaluation of IP Valuation Methods. In their inter-disciplinary study Chiu and Chen (2007) stated that economics, law, finance, accounting and investment decision making expertise is required for IP Valuation. They performed a case study on Taiwanese Company with a scoring system which includes cost dimension, essence of technology, product market, technology market. With pyramid, Flignor and Orozco (2006) seek answer for the asset being valued (purpose, description, financial, business, legal, methodology and solution). Cromley (2004) has as start point check validity of IP in a process with steps of context, data, team, infringement, remaining life, next best alternative, prior royalties, profit maximization. Themes and references about IP Valuation which are primarily utilized in this study are shown in Table 2.

Table 2: Highlights from Previous Literature and Themes on IP Valuation

Theme	References	Context
Patent valuation process	Chiu and Chen (2007)	Scoring system using AHP on Taiwanese Company
Patent valuation process	Flignor and Orozco (2006)	A game plan for valuation and build a valuation pyramid
Patent valuation process	Cromley (2004)	20 steps to value American Patents

2.2. IP Valuation Methods

For business purposes, methods can be divided into two approach: quantitative and qualitative. Before any other aspects of the valuation process are analyzed is decided between a qualitative and a quantitative approach. Different valuation approaches are required if the target audience comprises prospective investors or internal management (Lagrost et al., 2010). The value of a patent or company is obtained from the advantage which it provides its owner (Smith & Parr, 2005). At the earliest stages, the valuations based on generally qualitative information because of the very little quantitative information availability. Qualitative methods are mostly used for the purpose of the IP management and the business strategy through comparing, categorizing and ranking the IP of the firm. (Cohen, 2005). In order to measure the strength of the patent, rankings and scoring methodologies can be used as qualitative approaches. Although these methods do not give a conclusion about the patent's monetary value, they can value it with the accepted parameters of the patent's strength and future potential. When the technology is developed, more information, on both the technical and market aspects will become easily accessible and valuations will become increasingly quantitative (Stevens, 2016). The three-different traditional valuation approach provide to measure of this benefit. These three basic concepts are Income, Market and Cost methods (Goddar & Moser, 2011, pp. 109-110). In addition to the traditional valuation methods, a few advanced valuation methods are used for value an IP. The reason why they are called advanced methods is that they contain more complex

mathematical calculations than the NPV method. Risk Adjusted NPV Method, Probability Tree Analysis, Monte Carlo Method and Real Option Pricing Method are most known of advanced methods (Sozer, 2008). Selection of an appropriate method depends upon the circumstances surrounding the valuation, including the type of IP being valued, the purpose of valuation, the basis of valuation and most importantly the availability of information (Singh and Palival, 2014). Primary literature list for IP Valuation previous research is given below in Table 3:

Table 3: IP Valuation Methods by Approaches and References

Approaches	Methods	References
Qualitative Approaches	Number of patents in a Technology field Number of patent claims Number of 3rd party objections of the patent Number of citations Geographical area covered by patent Width of the related technical field Infringement detection method Patents legal life Duration of patent application Patent renewal fee	Chiu and Chen 2007, Hamamcioğlu and Kahraman 2015, Speier and Gupta 2015, Lanjouw and Schankerman 2003, van der Drift 1989, Harhoff and Scherer et al. 2003, Trajtenberg 1990, Putnam 1996, Griliches 1998, Marr et al. 2003, Narin and Noma (1987)
Quantitative Approaches	1. Cost Methods What would it cost to replace or reproduce the future capability of an asset? 2. Market Methods Are there similar transactions in the market to provide comparators? 3. Income Methods What additional profits/cash will the IP generate in the future 4. Advanced Methods	Smith & Parr 2005, Stevens 2016, Flignor and Orozco (2006), Goddar & Moser, 2011, Sozer 2008, Speier & Gupta, 2015, Murphy et al. (2012), Pitkethly, 1997, Reilly (1998, Holt et al.,2015, Anson et al.,2014, Parr (2016), Ferguson (2016, Carte, 2005, Andriessen (2004), Anson & Suchy 2005, Razgaitis, 2009, Oriani & Sereno, 2011

2.3. Intellectual Rights in Turkey

Legal arrangements regarding the industrial property in Turkey date back to the 1870s. 1871 dated "Eşya-i Ticariyeye Mahsus Alamet-i Farikalara Dair Nizamname" and 1879 "İhtira Beratı Kanunu" constitute the basis of legal protection in Turkey. With these arrangements, Turkey is among the first countries to provide protection for industrial property rights. In the first years of the Republic of Turkey, the IP protection was considered important. Also in 1925, Turkish state was represented in Paris Convention on the Establishment of an International Union for the Protection of Industrial Property. "Brand Law" (numbered 551 issued in 1965) and participation to "World Intellectual Property Organization (WIPO) Establishment Agreement" in 1976 were the important steps towards developing industrial property rights protection in Turkey. The establishment of the Turkish Patent Institute with the Decree Law No. 544 on June 24, 1994 has been a milestone in the field of industrial property rights. With the Industrial Property Law No. 6769 dated December 22, 2016, the name of the Corporation has been changed to "Turkish Patent and Trademark Authority" and its short name is "TURKPATENT". On 10 January 2017, according to the Industrial Property Law No. 6769, decree laws which are separately prepared for trademark, patent, design and geographical indications are collected under one law. With training and promotional activities, important studies have been carried out to raise awareness of the public. In this scope, as of the end of 2016, 100 TURKPATENT Information and Documentation Units have been established, including many universities and industry and trade chambers (TPE).

According to Cetin (2017), in the recent years, there has been a rapid rise in the field of technology, inventions and the registration of intellectual property rights in Turkey. Especially during the last 10 years, incentive regulations for R & D investments in Turkey have been made and great support has been given to researches of brands, patents, utility models which are an output of these investments. For this reason, the issue of intellectual property has been addressed within the scope of state policy and with an arrangement made in the Corporate Tax Law (numbered 5520) to support technology-oriented growth. 50% of the profits obtained from the activities of the Patent and Utility Model Documents issued by the Turkish Patent Institute has been exempted in 2014.

The amount to be applied for the exemption shall be determined by the valuation report prepared by the Ministry of Finance for the determination of the value of the invention in the event of transfer or sale, taking into consideration the value added (Cetin, 2017). Table 4 shows that the total number of The Number of Patent Application to TURKPATENT.

Table 4: The Number of Patent Application to TURKPATENT (TURKPATENT)

Year	Domestic				Foreign				TOTAL
	TURKPATENT	PCT	EPC	Total	TURKPATENT	PCT	EPC	Total	
1995	170	0	0	170	1520	0	0	1520	1690
1996	189	0	0	189	687	26	0	713	902
1997	202	1	0	203	598	730	0	1328	1531
1998	201	6	0	207	596	1680	0	2276	2483
1999	265	11	0	276	524	2220	0	2744	3020
2000	258	19	0	277	442	2714	0	3156	3433
2001	298	39	0	337	119	2756	2	2877	3214
2002	387	27	0	414	88	1335	37	1460	1874
2003	454	35	1	490	43	305	314	662	1152
2004	633	49	3	685	68	167	1342	1577	2262
2005	895	33	7	935	75	143	2308	2526	3461
2006	979	93	18	1090	71	89	3915	4075	5165
2007	1747	60	31	1838	71	139	4141	4351	6189
2008	2159	69	40	2268	68	107	4694	4869	7137
2009	2473	74	41	2588	69	105	4479	4653	7241
2010	3120	60	70	3250	77	100	4916	5093	8343
2011	3962	43	82	4087	120	100	5934	6154	10241
2012	4360	74	109	4543	78	154	6824	7056	11599
2013	4345	54	129	4528	95	175	7257	7527	12055
2014	4654	112	95	4861	149	183	7182	7514	12375
2015	5302	50	160	5512	251	238	7957	8446	13958
2016	6153	88	204	6445	407	211	9715	10333	16778

As indicated in the Table 4, the number of patent application to TP and registrations given by TP to both domestic firms, organizations and individuals has increased rapidly in recent years. The domestic part indicates the data of applicants who are citizen of the Republic of Turkey or companies located in Turkey. As it is known, the applicant has either applied directly to TURKPATENT or has passed the national stage from the PCT application or has taken the European patent and has validated it in our institution. Foreign part shows that the data of applicants who are citizen of a foreign country or a company that is based in a foreign country. The number of domestic patent applications to TP increased roughly 5 times and the number of the domestic registered patent by TP increased 13,7 times compared to 10 years ago.

In Turkey, there is no established market structure or mechanism functioning on technology transfer to industry. The Ministry of Science, Industry and Technology announced on 28 July 2016 that a Stock Exchange of Intellectual Property will be established within the Istanbul Stock Exchange (MSI, 2016). In addition, there are 34 Technology Transfer Offices established in Turkey for the transfer of technological inventions to companies and generally located in the Universities and Universities' Technoparks. Technology Transfer Offices (TTO) were established with the aim of commercializing the knowledge and technology that are produced by the universities and obtaining economic/ social/ cultural value as a result of this process. They also establish cooperation between the universities and private sector institutions and to produce the knowledge and technology that the industry needs and as a result of these collaborations, contribute to the transfer of information and technology between universities and industry and the development of concrete outputs. TUBITAK has been tasked with the support of Technology Transfer Offices with the decision of High Council of Science Technology (BTYK).

3. DATA AND METHODOLOGY

The aim of the study is to explore the current practices of patent valuation methods and to determine the applicability of these methods in different contexts and in various cases of IP ecosystems of technology transfer based on the experiences and knowledge of experts in this field.

The preference of the appropriate quantitative valuation method significantly affects the application process and achieved results. In this context, the main research questions of the study are designed as follows:

- What is the level of expert knowledge and level of usage for different patent valuation methods?
- Why and how are different valuation methods used? The aim of using different valuation method
- What are the advantages or difficulties of patent valuation methods?

The motivation of this study is also inspired by the fact that I work as a technology transfer professional and expert in ITUNOVA Technology Transfer Office that is TTO of Istanbul Technical University. Intellectual property valuation is a critical part of my job. My colleagues and I know that IP valuation is a necessity at the right time for commercialization. It requires multidisciplinary studies and applying right strategies. During the valuation process, we deal with many uncertainties. I experienced that the different valuation technique gives different results. IP valuation method can be learned theoretically but its application requires a different kind of expertise. Before starting this research, I've consulted the General Manager of ITUNOVA Technology Transfer Office and we've discussed the need of a research regarding IP valuation especially for University based technologies. This is the motivation of this research for exploring IP valuation experts' opinions and experiences. For verifying the research, I conducted some structured in-depth interviews with IP valuation experts from Universities, TTOs, Patent Offices or Intellectual Capital Firms and national or international patent organizations at various meetings and conferences. As well, a two-round Delphi survey was made for gaining insights on the experts' perceptions about the IP valuation methods together with literature review.

3.1. Data Collection

To begin with the literature, we searched about the theoretical and regulative frameworks of intellectual property, patent valuation method and research methods. For primary data, we conducted Delphi survey, structured in-depth interviews, observations and self-history.

For verifying the research, we conducted some structured in-depth interviews with IP valuation experts from Universities, TTOs, Patent Offices or Intellectual Capital Firms and national or international patent organizations at various meetings and conferences. Pre-interviews were utilized in designing the finalized Delphi survey questionnaire and also the interviewees were asked to provide the information about potential participant experts for the survey. Based on interviewees' references, participants are invited to Delphi survey.

As well, a two-round Delphi survey was made for gaining more insights on the experts' perceptions about the IP valuation methods by taking the literature review and expert opinions into account. The history of Delphi Technique is based on the study concerning the use of expert opinion of Air Force-sponsored RAND Corporation in early 1950's. They had begun investigating the scientific use of expert opinion and published several studies that group judges were superior to individual judges. The Delphi study was applied here for the first time as part of a defense project with all its features (Dalkey & Helmer, 1963, p.458). The Delphi approach, a quantitative research method, is the most appropriate method that can be used when expert opinions are sought, evidence is low or not significant. The advantage is that it exposes the experts as an individual (Okoli and Pawlovski, 2004). In general, the characteristics of the Delphi study are anonymity, repetition, controlled feedback and statistical group response (Landeta, 1999). Delphi method can be used for situation detection and estimation (Brancheau et al., 1996; Hayne & Pollard, 2000). Since there are not too many experts on patent valuation in Turkey, it was necessary to reach the experts abroad. It was not possible to bring together all the target participants and make a focus group meeting or personal interview. This is particularly useful when there are only a limited number of experts in a field of interest (Culley, 2011). Therefore, in this study, Delphi survey method were chosen to gain more insight into the experts' perceptions about the IP valuation methods.

We discussed the aim of our research with some experts from EPO, Deutsches Patent und Markenamt and Technisches Informationszentrum Berlin at PATLIB2017 conference which was organized by EPO as a learning event that took place on May 2017. Patent Information Centres (PATLIB centres) in Europe attend this event regularly. The experts that were interviewed have given some opinions, advices and IP valuation expert recommendation for study planning process and said that they can contribute at the data gathering process. In this study, I also used my own knowledge as an expert contribution with my 5 years' career as a technology transfer professional. I know that IP valuation is a necessity at the right time for commercialization. The individuals who were invited to the survey have the following characteristics:

- Professionals working on Intellectual Property management and technology investment,
- Researchers studying on Intellectual Property, business valuation, IP valuation and evaluation,
- Experts from TTOs, Patent Offices, Intellectual Capital Firms, national/ international patent organizations.

In the first round, the Delphi survey was sent to totally 87 experts from Turkey, UK, USA, Germany, Hungary, Austria, Luxembourg and Holland. Experts who did not respond within 10 days of the posting were sent an e-mail reminding them. 15 experts from different countries out of the 87, responded to the survey. The response rate is approximately %17. The Delphi surveys results were reviewed for their face validity. There were some irrelevant answers for two open ended questions showing that these questions were misunderstood by the respondent. Therefore, teleconference was made with the responder. In the second round of Delphi survey, the outputs of the first round responses as report were shared with all participant to receive their final consensus and opinion about the results. Totally 11 participants participated in second

round. With two of them have made face to face interview with regard to all questions and answers. All of Delphi survey respondents generally confirmed the findings.

The reliability and validity of any research work should be considered in any research study. Reliability is the rate at which a procedure produces similar results under constant conditions under all conditions. In two or more panels which are given the same information, same results don't be obtained. Therefore, there is no evidence of the reliability of the Delphi method. It is unlikely that a few people will reach a wrong decision than one person. It can be said that Delphi method is based on the assumption of safety in numbers. The decisions are then strengthened by logical arguments that are challenged by the assumptions, thus helping to increase their validity. Besides, the participation of individuals who have knowledge and are interested in the topic can help to increase the content validity of Delphi and help increase the validity of the use of consecutive rounds of the survey (Hasson et. al., 2000). No reliability and validity studies were conducted for Delphi surveys because the number of respondents participating in the survey is very small. There is no opinion on sample size for Delphi researches, nor any suggestions or precise definitions of "small" or "large" examples. In literatures, 10 to 1685 participants were utilized in Delphi studies (Akins et. al., 2005). Reliability tests like cronbach alpha test cannot be applied with such low sample size. It is hard to say the minimum level of sample. Yurdugul (2008) referred a rich literature overview about minimum necessary sample size for cronbach alpha test. The minimum sample size for coefficient alpha is commonly recommended as 200, 300 or 500; he tried to give hints about the minimum sample size for Cronbach alpha test. Baskale (2016) mentioned that some researchers have emphasized that the number of samples for qualitative studies cannot be calculated, that the purpose of qualitative research is not to generalize the outcomes of the whole universe, and one or two cases are sufficient.

3.2. Survey Design

Survey questionnaire was designed by the dimensions and concepts that were derived from theoretical background/literature. The Delphi survey covered questions about topics like ;

- Quantitative valuation methods (namely reproduction method),
- Replacement Method, Sales Comparison Method,
- Comparable Profit Margin Method,
- Discounted Cash Flow Method,
- Incremental Income Method,
- Profit Split Method,
- Maximum Achievable Method,
- Technology Factor, Return on Investment Ratio,
- Relief from Royalty Method,
- Rules of Thumb,
- 5% of Sales Method,
- Profit Differential Method,
- Risk Adjusted NPV Method,
- Probability Tree Analysis,
- Monte Carlo Method and Real Option Pricing Method.

Total 15 experts participated to Delphi survey.

Question	Scale	Source
Personal Information	Nominal	X
How much do you know about these methods?	Interval	X
Have you ever used these methods to value an IP before?	Nominal	Expert in pre-survey interviews
When do you use these methods to value an IP, what is the commercial or strategic purpose?	Nominal	Lagrost et al., 2010, Speier & Gupta, 2015
When/Why do you use this method?	Nominal	Speier & Gupta, 2015
What are the necessities or inputs of the application of this method?	Nominal	Smith & Parr, 2005,Hagelin, 2002
What are the difficulties in applying this method?	Nominal	Speier & Gupta, 2015
What are the advantages of this method?	Nominal	Speier & Gupta, 2015
Do you consider the qualitative approaches for future potential of	Nominal	Chiu and Chen (2007), Lagrost et al.

the technology being valued?		(2010)
Do you apply more than one method to value an IP?	Nominal	Grube, 2009
Which methods do you use simultaneously to value an IP?	Nominal	Expert in pre-survey interviews

After developing the survey that is presented in Table 5, a pilot study was conducted with some experts from UK and Turkey and the survey were organized in line with the recommendation of the expert before the survey was shared with targeted participants. In the end of pilot study, scales were edited; some new options were added to few questions, some typos and ambiguities were corrected.

4. FINDINGS AND DISCUSSIONS

4.1. Awareness and Application Rate of IP Valuation Methods

Second question and after were related with the valuation methods. According to responses regarding 18 valuation method taken from participants, rules of Thumb method is the most known technique at a rate of 73,3% and reproduction method is commonly used technique at a rate of 93,3%. As can be seen in the Figure 4, all participants have information about rules of thumb, reproduction and DCF method. Replacement method, sales comparison and incremental income method are also among most well-known methods.

Figure 4: Level of Awareness About IP Valuation Methods

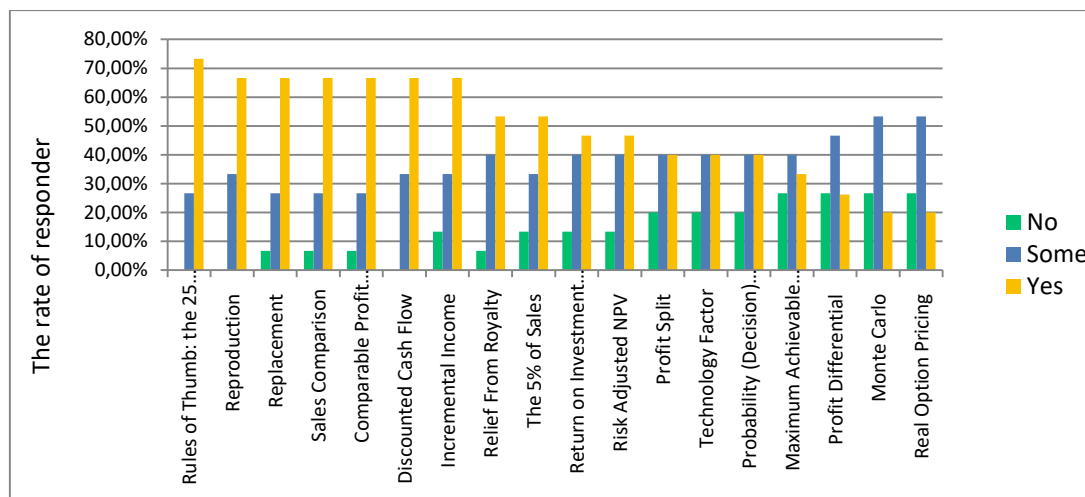
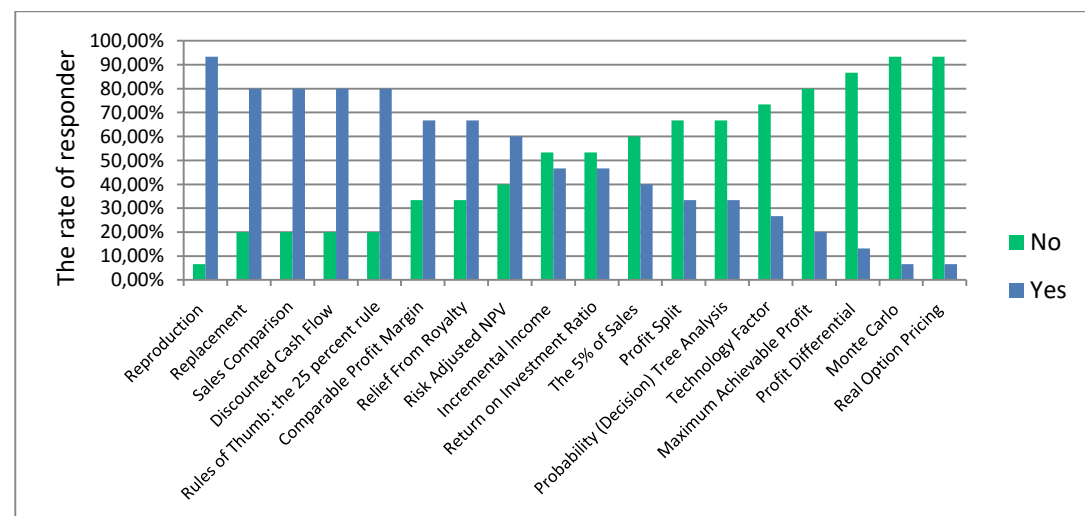


Figure 5: Application Rate of the IP Valuation Methods



More than 60% of participants have used reproduction method, replacement method, sales comparison, discounted cash flow method, rules of thumb, comparable profit margin, relief from royalty method, risk adjusted NPV method before.

When viewed from experiences and knowledge of participants, advanced valuation methods are known less than the other method and in parallel with this result they are not used by most participants. It can be seen in the Figure 4 and Figure 5. Responses on the participants' know and/or used before and reply was not compulsory. Therefore, a different number of participants responded to each method.

4.2. IP Valuation Methods by Purpose and Type

Table 6 shows the purpose of using IP valuation methods and Table 7 show the data of when participants use these methods. The numbers in the tables represent the number of responder.

The first three most frequently chosen purpose for each method are Out-licensing, sale and portfolio analysis. The most preferred methods are also seen as DCF method, the 25 % rule and replacement cost method. According to the opinion of respondents, cost based methods are less preferable for R&D and merger & acquisition purpose. In addition to R&D and merger & acquisition purpose, in taxation issue comparing to other purposes, market based methods are less used. When the purposes for income method was examined, these methods are the least preferred in R & D purpose. The purpose are not also R&D and Tax advantage for advanced methods like market based method.

Table 6: IP valuation methods by Their Purpose of Usage

Methods/ Answer Choices	In-licensing	Out-licensing	Sale	R & D	Portfolio Analysis	Merger & Acquisition	Tax	Other	Total Preference
Discounted Cash Flow	4	7	7	1	8	3	2	2	34
Rules of Thumb: the 25 % rule	2	7	5	3	5	2	4	1	29
Replacement	4	7	4	2	3	2	2	4	28
Sales Comparison	2	9	5	1	6	1	0	0	24
Relief From Royalty	2	5	5	1	3	2	3	2	23
Incremental Income	2	5	4	2	3	2	2	2	22
Reproduction	3	5	4	1	3	1	2	2	21
Profit Split	3	5	5	1	2	1	1	2	20
Comparable Profit Margin	2	6	3	1	4	0	2	1	19
Risk Adjusted NPV	1	4	4	0	3	2	1	0	15
Probability/Decision Tree Analysis	2	3	3	1	1	1	0	2	13
Return on Investment Ratio	2	2	3	0	1	2	1	1	12
The 5% of Sales	0	3	4	1	2	1	1	0	12
Technology Factor	1	3	2	2	2	1	0	0	11
Profit Differential	1	3	2	0	1	0	1	2	10
Maximum Achievable Profit	1	2	2	0	1	0	0	0	6
Monte Carlo	1	1	2	0	1	0	0	1	6
Real Option Pricing	0	0	2	0	2	0	0	1	5
Total Preference	33	77	66	17	51	21	22	23	310

Table 6 shows the methods which are more applicable for which IP valuation purpose. While the real option pricing and the 5% of sales method was not chosen for in-licensing purpose, most of responder chose the replacement cost method and DCF method. For out-licensing purpose, most preferable method is sales comparison method and followings are replacement cost method, DCF method and rules of thumb method. DCF method is commonly used for valuation in sale, portfolio analysis and merger & acquisition purpose. If the valuation need for R&D and Tax advantage, Rules of Thumb 25% rule method is the most applicable method. According to opinion of some participant for "other" option, in case of investment in a patent, return on investment method can be used.

Table 7: The Method Applied in Different Usage

Methods/ Answer Choices	Early Stage Technology Valuation	Business Valuation	In Litigation Situation	Current Portfolio Analysis	In sectors of high uncertainty and risk	Other	Total Preference
Rules of Thumb: the 25 %rule	10	4	3	6	7	1	31
Discounted Cash Flow	7	8	3	6	3	1	28
Replacement	9	4	5	3	2	1	24
Sales Comparison	7	6	2	5	2	0	22
Relief From Royalty	7	3	4	4	2	2	22
Comparable Profit Margin	6	7	2	4	2	0	21
Reproduction	9	3	3	3	1	1	20

Methods/ Answer Choices	Early Stage Technology Valuation	Business Valuation	In Litigation Situation	Current Portfolio Analysis	In sectors of high uncertainty and risk	Other	Total Preference
Incremental Income	5	5	3	3	2	1	19
Profit Split	4	3	3	5	2	2	19
Risk Adjusted NPV	6	5	1	3	2	0	17
The 5% of Sales	4	3	1	3	4	0	15
Probability (Decision) Tree Analysis	5	3	1	1	3	0	13
Return on Investment Ratio	2	3	0	1	2	0	8
Technology Factor	2	2	0	2	1	0	7
Maximum Achievable Profit	1	1	1	2	0	0	5
Profit Differential	1	2	1	1	0	0	5
Monte Carlo	2	2	0	0	1	0	5
Real Option Pricing	2	1	0	1	1	0	5
Total Preference	89	65	33	53	37	9	286

As can be seen in Table 7, in various conditions (such as early stage technology valuation, business valuation, valuation in litigation situation, portfolio analysis or sectors under the high uncertainty and risk), different valuation methods can be used. The findings from responses of participants in the research revealed that 25% percent rule, reproduction cost method and replacement cost method are commonly used for early stage technology valuation. For business valuation, comparable profit margin and DCF method are mostly preferred. In litigation situation, an infringed IP right is valued in general by replacement cost and relief from royalty method. Besides that, technology factor, return on investment ratio, Monte Carlo and real option pricing method are never used according to the respondents. When current portfolio would be analyzed, DCF method, the 25 percent rule and sales comparison method are the mostly used methods. If the uncertainty and risk are high in a technology sector, the 25 percent rule and the sale of 5% is seen the most applied methods to value an IP in this sector. Similar to previous result in Table 6, for the general total of usage, the 25 percent rule method, DCF and replacement cost method distinguish from other methods.

4.3. IP Valuation Methods by Their Necessities, Inputs, Challenges and Benefits

When the necessities and inputs of application of the methods were asked to the participants, all methods except profit differential method, probability decision tree method, Monte Carlo method and real option pricing method were responded with minimum one necessity or input. The responses classified according to similar opinions. According to the responses taken from participants, requirements that are need to be known for the responded method are shown in Table 8.

Table 8: The Necessities and Inputs of Application of the Methods

Methods	The Necessities/ Inputs
Reproduction	Previous R & D / Development Cost, Patent Cost
Replacement	Previous R & D/ Development Cost, Cost of replacing IP
Sales Comparison	Market base data, Comparable Info/Deals, Adjustment for differences in deal factors
Comparable Profit Margin	Market base data, Comparable Info/Deals
Discounted Cash Flow	Discount Rate, Risk Factor, Future Income, Savings, Investment Cost, Time, Amount
Incremental Income	Turnover of products with IP
Profit Split	Turnover of products with IP
Technology Factor	Need to know TRL
Return on Investment Ratio	Risk factor, time, amount, making a good projection
Relief From Royalty	Market base data, Discount Rate, Risk Factor, Savings, Investment Cost, Amount, Turnover of products with IP, Royalty Rate
Rule of Thumb: the 25 %rule	Future Income, Profit Margin, Financials of products with IP
Risk Adjusted NPV	Risk factor, Time, Amount

Responses regarding the difficulties in applying the methods and advantages of the methods had been various and did not present a significant frequency or consensus. However, some highlights come to the forefront as a difficulty or advantage. Early stage technology is seen as a challenge for using the comparable profit margin, DCF method, incremental income

method and risk adjusted NPV method because these technologies have no income. Ease of application was indicated as an advantage of reproduction method, replacement method, the 25 percent rule and the 5% of sale method. Methods by their advantages and difficulties are presented in Table 9.

Table 9: IP Valuation Methods by Their Advantages and Difficulties

Methods	Challenges/Difficulties	Advantages/ Benefits
Reproduction	<ul style="list-style-type: none"> To determine the past cost (2) No relation to future income (1) Past cost may be high if customer needs are not satisfied (1) Lack of data and information (1) ignoring the unique or novel characteristics of IP (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Suitable for early stage technologies (2) Suitable if there is no direct cash flow being generated from use of the subject IP assets (1) Costs are defined in the projects (1) Easy to apply/calculate (1)
Replacement	<ul style="list-style-type: none"> Past cost may be high if customer needs do not be satisfied (1) To find comparable IP/ market case (1) Ignoring risk factor and uncertainty (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Suitable for early stage technologies (2) Suitable if there is no direct cash flow generated from IP assets (1) Costs are defined in the projects (1) Easy to apply/calculate (1) No need business plan (1)
Sales Comparison	<ul style="list-style-type: none"> To find comparable IP/ market case (3) Regions (3) 	<ul style="list-style-type: none"> Very useful good indicator if exact comparable are available (2) Seeing the real numbers (1)
Comparable Profit Margin	<ul style="list-style-type: none"> To find comparable IP/ market case (1) Early stage technologies have no income (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Very useful and good indicator if exact comparable are available (1) You value others (1)
Discounted Cash Flow	<ul style="list-style-type: none"> Early stage technologies have no income (1) To predict the future for early stage technology and others (2) To discount uncertainties (1) 	<ul style="list-style-type: none"> valuation is comparable to other investment decisions, discounting and time value of money is standard in other valuations (1) good to determine the influence of risk and time and to get numbers for selling the technology (1) easiest way to use cash flows are currently positive and can be forecasted with some reliability (1)
Incremental Income	<ul style="list-style-type: none"> Early stage technologies have no income (1) 	NA
Technology Factor	<ul style="list-style-type: none"> To have good knowledge about the technology (1) 	<ul style="list-style-type: none"> automatically compare with the technology level (1)
Relief From Royalty	<ul style="list-style-type: none"> To predict the future for early stage technology d others (1) Assumptions on potential licenses (1) 	NA
Rules of Thumb: the 25 % rule	<ul style="list-style-type: none"> profit based methods can be manipulated (attributable costs) (1) to determine calculation base (% profit based on invention) (1) 	<ul style="list-style-type: none"> easy to apply/calculate (1) Need less time and effort than other methods(1)
The 5% of Sales	NA	<ul style="list-style-type: none"> Easy to apply/calculate (2)
Risk Adjusted NPV	<ul style="list-style-type: none"> Early stage technologies have no income (1) To assess the risk reliably (1) 	NA
Real option pricing	NA	<ul style="list-style-type: none"> More than one scenario considered (1)

The numbers in parentheses represent the number of respondents.

Separately from the question regarding the quantitative methods, considering qualitative methods, its effect to the value of technology and the steps they used the qualitative indicators were asked to the participant. 14 participants responded this question. 86 % of respondents given answer as "yes" and 14% of the respondents given and answer as "no". Some respondents have similar opinion about the effect and phase of considering qualitative methods. They think that the qualitative approach is useful for assessing the IP. One responder indicate that he/she use the qualitative approach throughout the valuation.

Some other comments of experts about the usefulness are summarized below:

"Qualitative factors are used to assess the strategic importance and key questions regarding the technology, marketing etc. The goal of this is to get a holistic picture and explore alternative scenarios etc. not just relying on simple financial assumptions."

"to evaluate an overall supremacy of the IP you need qualitative indicators as well."

"For each method used for valuation, the respective parameters are selected based on the qualitative assessment of the technology."

93% of respondents of all indicated that they apply more than one method to value an IP. Their opinions were received on which methods they applied together. Depending on objectives and situation was remarked by 5 respondents. Besides, the different combinations of the methods were suggested by the respondents. These suggestions are listed in below:

- NPV and Qualitative Methods
- DCF and Market Method
- Reproduction, Market, RFR, 25% Rules
- Cost Methods and Market Methods
- Reproduction and Replacement Method
- DCF and another one
- Rule of Thumb, Replacement Method, Sales Comparison Method
- Technology Factor, Sales Comparison and Replacement
- Replacement, Reproduction, Sales Comparison, Comparable Profit Margin, DCF
- At least two approaches from the methods such as Reproduction, Replacement, Sales Comparison, the 25 percent rule, the 5% of Sales, DCF, return on Investment Ratio, Probability Tree Analysis

The findings of this study show the whole necessities/inputs to apply valuation method in line with the literature. According to the literature, cost methods are known as easily applicable methods. The Delphi survey results show that the 5% of sale method and Rules of Thumb: 25% percent rule method are perceived as easy to apply in addition to cost methods. On the other hand, the application comparable profit margin method, DCF method, Incremental Income method and risk adjusted NPV methods are thought not to be easy.

While a parameter is indicated as advantage for applying a method according to one opinion, it is seen that the same parameter can cause difficulties for applying same method for others. This situation can be explained with the lack of data needed to apply the method. If the information which is fundamental for applying the valuation method is accessible, this information can be indicated as a benefit for valuation process.

5. CONCLUSION

Findings reveal that replacement cost, reproduction cost, sales comparison, DCF, the 25 percent rule, comparable profit margin and RFR methods are widely preferred and known IP valuation methods which are priorly expressed by the respondent experts of this study. Advanced valuation methods are much rarely known and used when compared to previously stated methods. On the other hand, the findings of some other questions regarding purpose of valuation method and different situations of IP valuation and sectors inform about the preference of all IP valuation method indirectly. Replacement cost method, DCF method, the 25 percent rule and RFR method are also found as commonly used or known methods.

Sales comparison method have occurred as the mostly agreed suitable method for licensing purpose. Replacement cost method, DCF methods, Rules of Thumb: 25 percent rule are also seen as more suitable than the other methods for licensing purpose. For IP sale, DCF method is found to be the most appropriate method. IP valuation is made least for merger &

acquisition (M&A) and R&D purpose. Sales comparison method, profit split method, the 25 percent rule and DCF method are shown as mostly used for purpose of IP portfolio analysis. In taxation issue, the Rules of Thumb: 25 percent rule method and RFR method are more suitable for IP valuation. The results regarding the valuation purpose are aligned with the previous literature, in general.

Cost methods, DCF method, the 25 percent rule, sales comparison method and RFR method were indicated as suitable for early stage technologies. The 25 percent rule, sales comparison method and RFR method were revealed among the appropriate methods for early stage in our new findings. Mostly used methods in litigation situation are replacement cost method and RFR method. Market methods and DCF method are mostly used for business valuation. For other usage area of the methods are in line with the study of Lagrost et al. (2010).

Also study findings revealed that when an IP is valued, qualitative parameters should be considered because of their indirect affect to the valuation. It is a necessity to evaluate the overall picture and to determine some required parameters for valuation. In order to make effective and well-supported estimates of an IP value, more than one valuation method which can be selected according to the objectives and different situations and qualitative parameters should be considered because of their indirect effect to the valuation. DCF method is stated in most of suggested different valuation method groups.

The characteristics and comparison of all valuation methods, opinion based on experiences of the IP valuation experts and the findings of Delphi survey that are presented in this study are expected to help valuers that are in need of choosing most suitable valuation method for their IPs. In spite of the fact that some findings could not reach a consensus, this study allows experts to determine a road map for IP valuation process.

Limitations and Further Research : There are not many practices and experts about IP valuation in Turkey. Also limited available studies. IP valuation experts are not available via some channels like patent attorney, PMP or RTTP. Panel since Delphi group have been selected from different countries and any funding for a meeting were not available for our research. Thirdly and most challenging there was not a comparative study about all methods that were presented in this study. For discussing the findings, a comparable study could not be found for each response or method. For example, one of the most cited articles in the field is the one that belongs to Lagrost et al. (2010) and it is as well conceptual paper. On the other hand, Wang (2016) is a similar study to ours and it includes sampling of five TTO in Taiwan for data collection while in our studied we collected data from 15 experts from different institutions hence we can easily underline that our research methodology is a step forward to provide perspective, deeper insight for own IP valuation study.

Acknowledgements

This article is derived from the Master of Science thesis of Aysun Beyazkılıç Koç which is submitted to Istanbul Technical University Science and Technology Institute Management Engineering Programme in May 2018 and supported by Scientific Research Unit (BAP) of ITU.

REFERENCES

- Akins, R. B., Tolson, H., Cole, B. R. (2005). Stability of response characteristics of a Delphi panel: application of bootstrap data expansion. *BMC medical research methodology*, 5(1), 37.
- Andriessen, D. (2004). *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*. Routledge.
- Anson, W., Suchy, D. (2005). *Intellectual property valuations. a primer for identifying and determining value*. Chicago Google Scholar.
- Anson, W., Noble, D., Samala, J. (2014). IP valuation: what methods are used to value intellectual property and intangible assets. *The Licensing Journal*, 34(2), 1-5.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1).
- Brancheau, J. C., Janz, B. D., Wetherbe, J. C. (1996). Key issues in information systems management: 1994-95 SIM Delphi results. *MIS quarterly*, 225-242.
- Carte, N. (2005). The maximum achievable profit method of patent valuation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2(02), 135-151.
- Cetin, M. (2017). Sınai mülkiyet haklarında kurumlar vergisi ve KDV istisnası. Retrieved December 27, 2017, <http://www.verginet.net/dtt/1/sinai-mulkiyet-haklarinda-KV-KDV-istisnasi.aspx>
- Çetindamar, D., Phaal, R., Probert, D. (2010). *Technology management activities and tools*. Palgrave-Macmillan.
- Chiu, Y. J., Chen, Y. W. (2007). Using AHP in patent valuation. *Mathematical and Computer Modelling*, 46(7-8), 1054-1062.

- Cohen, J. A. (2011). Wiley finance: intangible assets: valuation and economic benefit. Hoboken, Wiley, USA.
- Cromley, J. T. (2004). 20 steps for pricing a patent. *Journal of Accountancy*, 198(5), 31.
- Culley, J. M. (2011). Use of a computer-mediated Delphi process to validate a mass casualty conceptual model. *Computers, informatics, nursing: CIN*, 29(5), 272.
- Dalkey, N., Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management science*, 9(3),458-467.
- Dubiansky, J. E. (2006). An analysis for the valuation of venture capital-funded startup firm patents. *BUJ Sci. & Tech. L.*, 12, 170.
- European Commission. (2013). Final report from the expert group on IP valuation. Luxemburg: Publication Office of EU.
- Ferguson, S. M. (2016). Technology commercialization transition from science to business. Published presentation of National Workshop on Innovation Promotion and Technology Transfer. Istanbul: September 6
- Flignor, P., Orozco, D. (2006). Intangible asset & intellectual property valuation: a multidisciplinary perspective. *ipthought.com*.
- Goddard M., Moser U. (2011). Traditional valuation methods: cost, market and income approach. In F. Munari, R. Oriani (Eds.), *The Economic Valuation of Patents* (1st ed., pp.109-134). Massachusetts : Edward Elgar.
- Griliches, Z. (1998). Patent statistics as economic indicators: a survey. In *R&D and productivity: the econometric evidence* (p. 310). University of Chicago Press.
- Grube, C. (2009). Measuring the immeasurable valuing patent protection of knowledge-based competitive advantages (p. 154). Gabler.
- Guest, G., Namey, E., Taylor, J., Eley, N., McKenna, K. (2017). Comparing focus groups and individual interviews: findings from a randomized study. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 693-708.
- Hadzima, G. J. (2013). How to tell what patents are worth. Retrieved February 12, 2017, retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2013/06/25/how-to-tell-what-patents-are-worth/#6fa20b7c6e5b>
- Hagelin, J. C. (2002). The kinds of traits involved in male—male competition: a comparison of plumage, behavior, and body size in quail. *Behavioral Ecology*, 13(1), 32-41.
- Hamamcioglu V., Kahraman D. (2015, November). Patent degerleme. AIPPI Türkiye. Retrieved from <https://www.aippiturkey.org/aippi-turkiye-bulteni-sayi-9/>
- Harhoff, D., Scherer, F. M., Vopel, K. (2003). Citations, family size, opposition and the value of patent rights. *Research policy*, 32(8), 1343-1363.
- Hasson, F., Keeney, S., McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of advanced nursing*, 32(4), 1008-1015.
- Hayne, S. C., Pollard, C. E. (2000). A comparative analysis of critical issues facing Canadian information systems personnel: a national and global perspective. *Information & Management*, 38(2), 73-86.
- Holt, K. F., O'Shaughnessy, B. P., Herman, T. B. (2005). *What's it worth?: principles of patent valuation*.
- Kranakis, E. (2007). Patents and power: European patent-system integration in the context of globalization. *Technology and Culture*, 48(4), 689-728.
- Lagrost, C., Martin, D., Dubois, C., Quazzotti, S. (2010). Intellectual property valuation: how to approach the selection of an appropriate valuation method. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 481-503.
- Lanjouw, J., Schankerman, M. (2003). *Enforcement of patent rights in the United States* (pp. 143-179). Washington, DC: The National Academies Press.
- Marr, B., Gray, D., Neely, A. (2003). Why do firms measure their intellectual capital?. *Journal of intellectual capital*, 4(4), 441-464.
- Murphy, J. W., Orcutt, J. L., Remus, P. C. (2012). *Patent valuation improvng decision making through analysis* (1st ed., pp. 5- 253). New Jersey: Wiley.
- Narin, F., Noma, E., Perry, R. (1987). Patents as indicators of corporate technological strength. *Research policy*, 16(2-4), 143-155.
- Okoli, C., Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & management*, 42(1), 15-29.
- Oriani R., Sereno L. (2011). Advanced valuation methods: the real options approach. In F. Munari, R. Oriani (Eds.), *The Economic Valuation of Patents* (1st ed., pp.142- 152). Massachusetts: Edward Elgar.
- Parr, R. L. (2016). *Royalty Rates for Medical Devices & Diagnostics*. IPRA, Inc.
- Parr, R. L., Smith, G. V. (2005). *Intellectual property: valuation, exploitation, and infringement damages*. John Wiley & Sons.

- Pitkethly, R. (1997). The valuation of patents: a review of patent valuation methods with consideration of option based methods and the potential for further research. Research Papers in Management Studies/University of Cambridge Judge Institute of Management Studies
- Putnam, J. D. (1997). The value of international patent rights.
- Reilly, R. F. (2016). The market approach to valuing intangible assets. Retrieved from http://www.willamette.com/pubs/presentations3/reilly_valuation_strategies_may_june_2016.pdf
- Reilly, R. F., Schweih, R. P. (1999). Valuing intangible assets. McGraw Hill Professional.
- RICS. (2015). Valuation of intellectual property rights. RICS guidance note, global 1st edition, May 2015, UK.
- Singh, S., Paliwal, M. (2014). Exploring a sense of IP valuation for Indian SMEs. Int. J. Asian Bus. Inf. Manag. 5, 1, 15-36.
- Smith, G. V., Parr, R. L. (2000). Valuation of intellectual property and intangible assets (Vol. 13, p.152). Wiley.
- Sozer, M. N. (2008). Patent değerlemesi ve Türkiye'deki uygulamaları. Retrieved July 27, 2016, from <http://www.teknolojitransferi.gov.tr/TeknolojiTransferPlatformu/resources/temp/DD8383E4-1C84-47CD-B54C-1D4673691B43.pdf;jsessionid=1F2DE15090256CDB3EE9427818C425C3>
- Speier, G. J., Gupta, R. (2015). Intellectual property valuation: asset strength approach (Evaluation of the Strength of an Asset Against the Commercial Technology Covered by the Asset).
- Stevens, A. J. (2016). Intellectual property valuation manual for academic institutions (Report No. CDIP/17/INF/4). Geneva: Committee on Development and Intellectual Property (CDIP).
- Taplin, R. (Ed.). (2004). Valuing intellectual property in Japan, Britain and the United States. Routledge.
- The Canadian Institute of Chartered Business Valuators (2011). OECD TP WP6: illustrative example of intangible asset valuation. Retrieved from <http://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/47426115.pdf>
- Trajtenberg, M. (1990). A penny for your quotes: patent citations and the value of innovations. The Rand Journal of Economics, 172-187.
- Van der Drift, J. (1988). Statistics of European patents on legal status and granting data. World Patent Information, 10(4), 243-249.
- Wang, M. Y. (2016, September). The valuation methods and applications for academic technologies in Taiwan. In Management of Engineering and Technology (PICMET), 2016 Portland International Conference on (pp. 1320-1327). IEEE.
- World Intellectual Property Organization. (2012). National Workshop on Innovation Promotion and Technology Transfer: Ankara: Introduction to the Basic IP Valuation Issues [PowerPoint slides]. Retrieved from
- The General Communiqué on the Amendment of the Corporate Tax. (2014) Official Gazette, 28918, 19 February 2014
- Turkish Law of Intellectual Property Rights numbered 6769. (2016). Official Gazette, 29944, 10 January 2017
- Turkish Secondary Law of Intellectual Property Rights numbered 551. (1995). Official Gazette, 22326, 27 June 1995
- Url-1 <<http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/statistics/>>, date retrieved 17.01.2018.
- Url-2 <http://www.wipo.int/treaties/en/text.jsp?file_id=283698#P127_22000>, date retrieved 20.07.2017.
- Url-3 <<https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/akademik/ulusal-destek-programlari/icerik-1513-teknoloji-transfer-ofisleri-destekleme-programi>>, date retrieved 08.01.2018.